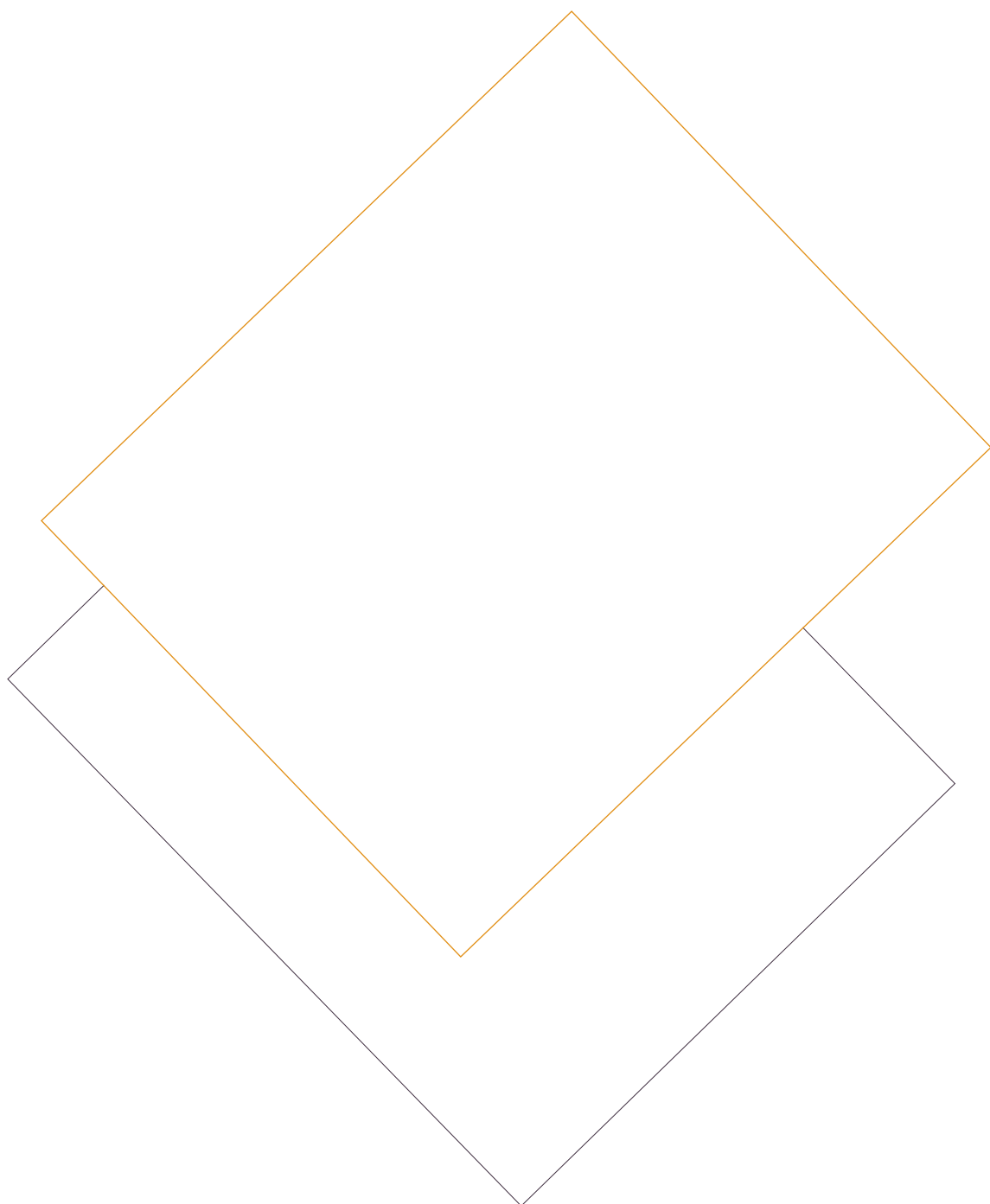
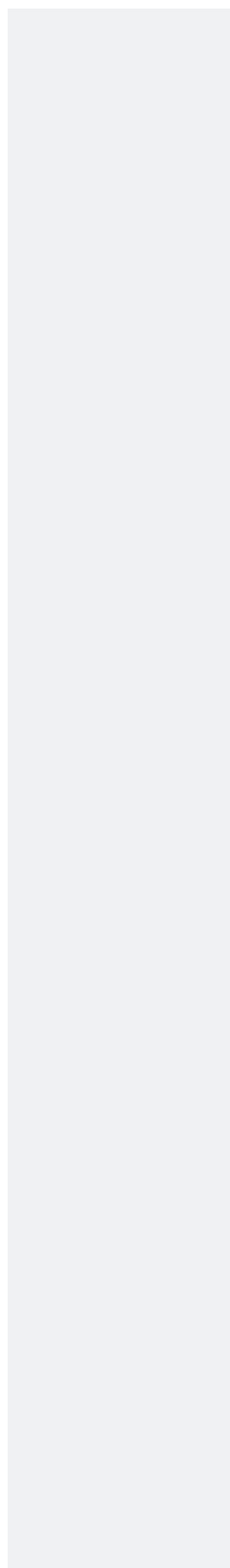




# Plano Estratégico para a Fileira da Construção 2014-2020







# Plano Estratégico para a Fileira da Construção

2014-2020

---

## Ficha Técnica

Título | Plano Estratégico para a Fileira da Construção 2014-2020

Edição | APCMC - Associação Portuguesa dos Comerciantes de Materiais de Construção

Conteúdos | PAMÉSA Consultores, Lda.

Impressão | Multitema - Soluções de Impressão, SA

Ano de Edição | 2014

---





# Índice Geral

NOTA INTRODUTÓRIA	006
RESUMO EXECUTIVO	008
1   ENQUADRAMENTO	021
2   METODOLOGIA	029
3   A SITUAÇÃO ATUAL E OS PRINCIPAIS INDICADORES DO SECTOR	035
3.1   CONSTRUÇÃO E IMOBILIÁRIO	037
3.2   COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO	044
4   O PLANO ESTRATÉGICO E OS PONTOS DE CONVERGÊNCIA	053
5   AS MACROTENDÊNCIAS	061
5.1   OPÇÕES ESTRATÉGICAS	064
6   AS NOVAS OPORTUNIDADES PARA OS NEGÓCIOS	069
6.1   O MERCADO DA REABILITAÇÃO E O ARRENDAMENTO HABITACIONAL	072
6.2   EFICIÊNCIA ENERGÉTICA E SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL	077
6.3   O TURISMO	079
7   OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE MAIOR VALOR ACRESCENTADO	083
7.1   RECOMENDAÇÕES PARA MELHORAR A RENDIBILIDADE DAS VENDAS	086
7.2   RECOMENDAÇÕES PARA REPOSICIONAMENTOS ESTRATÉGICOS	089
8   ESTRATÉGIAS COMERCIAIS	091
8.1   A INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA	093
8.2   A INTERNACIONALIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA	099
8.2.1   FACTORES DE INTERNACIONALIZAÇÃO	103
8.2.2   ESTRATÉGIAS PARA AUMENTAR A INTERNACIONALIZAÇÃO	105
9   ESTRATÉGIAS DE ORGANIZAÇÃO INTERNA	111
9.1   A LIDERANÇA COMO ESTRATÉGIA	113
9.2   ESTRATÉGIA PARA NOVOS INVESTIMENTOS E CAPITALIZAÇÃO DAS EMPRESAS	114
9.2.1   INCENTIVOS FISCAIS DE APOIO AO INVESTIMENTO DE NATUREZA CONTRATUAL	116
9.2.2   MEDIDAS FISCAIS DE APOIO AO INVESTIMENTO	119
10   CATÁLOGO DE RECOMENDAÇÕES	121
11   NOTA FINAL	129
12   REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	133

# Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Índice de Produção na Construção e Obras Públicas	037
Gráfico 2 - Licenciamento de Obras 2010/2013	038
Gráfico 3 - Emprego e Desemprego na Construção	040
Gráfico 4 - Construção Nova para Habitação	041
Gráfico 5 - Licenciamento de edifícios não residenciais	042
Gráfico 6 - Distribuição do licenciamento não residencial por destino do edifício	042
Gráfico 7 - Evolução do Indicador de Confiança na Construção	043
Gráfico 8 - Principais obstáculos à atividade na Construção e Obras Públicas	044
Gráfico 9 - Vendas e stocks: 4º trimestre 2013	046
Gráfico 10 - Vendas previstas e vendas realizadas entre 2011 e 2013	047
Gráfico 11 - Número de empresas e pessoal ao serviço no sector entre 2008 e 2011	048
Gráfico 12 - Volume de negócios do sector entre 2008 e 2011	049
Gráfico 13 - Mercado Europeu da construção	064
Gráfico 14 - Peso da Reabilitação no segmento da habitação 2000-2025	065
Gráfico 15 - Edifícios por época de construção	072
Gráfico 16 - Necessidade de reparação de edifícios anteriores a 1960	072
Gráfico 17 - Necessidades de reparação de edifícios entre 1960 e 1990	073
Gráfico 18 - Volume de produção de trabalhos de reabilitação de edifícios residenciais no total da construção por país	073
Gráfico 19 - Evolução dos contratos antigos - 2001/2011	074
Gráfico 20 - Comércio Internacional: Evolução saída bens (em valor)	101
Gráfico 21 - Comércio Internacional de bens em Portugal	102



## Índice de Quadros

Quadro 1 - Planificação Estratégica	010
Quadro 2 - Deficiências Estruturais	011
Quadro 3 - Tendências para o Horizonte 2020	012
Quadro 4 - Prioridades Estratégicas para Sustentabilidade dos Negócios	015
Quadro 5 - Planificação dos trabalhos	033
Quadro 6 - Pontos de convergência estratégica para a reorganização interna	056
Quadro 7 - Definição das estratégias	059
Quadro 8 - Novos desafios, novas oportunidades	071
Quadro 9 - Oferta e procura turística	081
Quadro 10 - Rendibilidade das vendas	088
Quadro 11 - Ambiente de inovação	095
Quadro 12 - Ultrapassar problemas de gestão	097
Quadro 13 - Definição de estratégia	098
Quadro 14 - Sustentabilidade dos negócios	104
Quadro 15 - Estratégias de internacionalização	109

## Índice Tabelas

Tabela 1 - Variação dos valores do SRE - 4º trimestre 2013 face ao trimestre anterior	046
Tabela 2 - Perspetivas para variação dos valores do SRE - 1º trimestre 2014 face ao trimestre anterior	047
Tabela 3 - Principais indicadores do sector por anos	048
Tabela 4 - Arrendamento no total de alojamento - 2001/2011	074
Tabela 5 - Comércio de Bens e Serviços em % do PIB	100
Tabela 6 - Projeções do Banco de Portugal: 2013-2015	100
Tabela 7 - Participação no mercado exportador e taxa de crescimento das exportações nominais	101

# Lista de Abreviaturas

AECOPS	Associação de Empresas de Construção, Obras Públicas e Serviços
AICCOPN	Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas
APCMC	Associação Portuguesa dos Comerciantes de Materiais de Construção
BP	Banco de Portugal
CE	Comissão Europeia
CFI	Código Fiscal ao Investimento
CGD	Caixa Geral de Depósitos
CMVM	Comissão do Mercado de Valores Mobiliários
CPCI	Confederação Portuguesa da Construção e do Imobiliário
EBF	Estatuto dos Benefícios Fiscais
FC	Fileira da Construção
FEPICOP	Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas
FEUP	Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
FMI	Fundo Monetário Internacional
IMI	Imposto Municipal sobre Imóveis
IMT	Imposto Municipal sobre as Transmissões Onerosas de Imóveis
INE	Instituto Nacional de Estatística
IRC	Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas
ITIC	Instituto Técnico para a Indústria da Construção
PENT	Plano Estratégico Nacional do Turismo
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequenas e Médias Empresas
RFAI	Regime Fiscal de Apoio ao Investimento
SCMC	Sector do Comércio de Materiais de Construção
SIFIDE	Sistema de Incentivos Fiscais em Investigação e Desenvolvimento Empresarial
SRE	Saldo das Respostas Extremas
UE	União Europeia



## Nota Introdutória



A nossa Associação tem cultivado, ao longo dos anos, uma cultura de debate interno e, também, com os outros atores da fileira, sejam empresas, sejam universidades, administração pública ou associações, sobre os mais diversos aspetos suscetíveis de influenciar no presente ou no futuro a atividades das nossas empresas.

Fazemo-lo, frequentemente, através de múltiplos seminários técnicos ou temáticos que promovemos anualmente, nomeadamente por ocasião das feiras sectoriais, e, particularmente, por ocasião do nosso congresso anual. De forma continuada, acompanhamos todas as alterações legais e regulamentares e analisamos a informação económica e de mercado nacional e internacional, efetuamos a nossa própria recolha e análise de dados estatísticos, participamos ativamente nas organizações europeias representativas do nosso sector e observamos as tendências e as transformações que ocorrem na nossa atividade e nos outros países.

Fomos dos primeiros, em Portugal, a compreender a necessidade de mudança de paradigma na fileira do imobiliário e da construção e a defender a urgência da dinamização do mercado do arrendamento e da promoção da reabilitação urbana.

Há alguns anos, a partir de 2007, a Associação, face à mudança do paradigma (reabilitação versus construção nova e requisito da sustentabilidade), definiu, como uma das suas prioridades estratégicas de atuação, promover a análise, o estudo, a divulgação, o debate e o esclarecimento destas questões, mas, sobretudo, disponibilizar serviços de consultoria especializada e ferramentas de formação às empresas do sector, apoiando-as nas mudanças internas e na reorganização estratégica e de processos que visassem adequá-las às novas exigências do mercado.

Mais recentemente, a profunda alteração do contexto económico, marcado pela recessão interna e que teve reflexos na gestão da maioria das Pequenas e Médias Empresas (PME), principalmente da Fileira da Construção (resultando em diminuição da atividade para níveis de há vinte anos, quebra acentuada nas vendas e no emprego, especialmente nos últimos cinco anos, crise financeira sem precedentes, restrições no acesso ao crédito, instabilidade e incerteza, a impedirem decisões de investimento, diminuição da rentabilidade e aumento das insolvências, dificuldades de internacionalização e aumento das exigências fiscais e laborais), colocou o sector perante a necessidade de refletir urgentemente sobre novos cenários e respostas aos desafios que enfrenta.

Por isso, esta iniciativa de elaborar o Plano Estratégico para a Fileira da Construção que aqui apresentamos em versão final (mas nunca definitiva!), centrado, naturalmente, no sector comercial, nas suas especificidades e necessidades.

O objetivo mais concreto deste Plano Estratégico para a Fileira da Construção foi recolher informação tão completa quanto possível para perceber os principais constrangimentos, identificar pontos de convergência e fundamentar objetivos e estratégias, em prol do aumento da rentabilidade das vendas e da melhoria do posicionamento estratégico.



De facto, o trabalho que encomendámos e que esperamos corresponda às expectativas das empresas do sector, teve, na respetiva definição dos termos e conteúdos, uma dupla preocupação de objetividade e simplicidade que, sem prejuízo e desprezo pelos aspetos de carácter mais teórico e abstrato que normalmente caracterizam estes estudos, permitam a sua fácil compreensão, identificação com a prática empresarial e os problemas do dia-a-dia, a integração nos processos de decisão e a operacionalização e monitorização pelos gestores e empresários.

A estrutura deste Plano Estratégico está orientada para a ação e para os resultados:

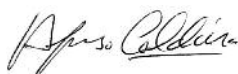
- Fixaram-se dois objetivos estratégicos bem definidos e em função, quer das próprias empresas, quer do sector - aumentar a rentabilidade das vendas e melhorar o posicionamento estratégico (na cadeia de valor);
- Tendo em conta as oportunidades e as tendências identificadas no mercado, definiram-se as orientações estratégicas abrangentes a implementar em duas áreas – estratégias comerciais e estratégias de organização interna, as quais foram especificadas e articuladas de acordo com um Plano de Desenvolvimento Estratégico;
- Por fim, foram elencados um conjunto de recomendações à Administração Pública, contextualizando o ambiente mais favorável para o funcionamento do mercado e a atividade das empresas, bem como várias sugestões em matéria de ações coletivas que se consideram adequadas e convenientes para a melhoria da competitividade das empresas no seu conjunto, de forma a superar a condicionante da pequena dimensão individual das empresas que formam o tecido do sector.

Queremos destacar a ênfase muito importante dada à questão do alargamento de mercados. Com efeito, quer se trate no âmbito interno, quer, sobretudo, na internacionalização, este alargamento é indispensável hoje em dia para que as empresas possam adquirir uma dimensão mínima ajustada ao que hoje se exige em matéria de eficiência e competitividade. A pequenez de que padecemos é incompatível com a sobrevivência sem empobrecimento progressivo e galopante, e é contraditória com os ventos que sopram no mundo, mas sobretudo na europa, no sentido do reforço da concentração. Da mesma forma, o acantonamento em mercados locais é prejudicial à aprendizagem cada vez mais necessária aos negócios da globalização e à assimilação da inovação.

Por último, gostaríamos de expressar o nosso agradecimento a todos os que colaboraram, através da informação que prestaram, da opinião manifestada ou das críticas construtivas que ajudaram a melhorar este trabalho e, sobretudo, à equipa da PAMÉSA que tão bem soube interpretar aquilo que pretendíamos deste Plano e demonstrou uma profunda compreensão do sector, dos seus problemas, das suas capacidades e dos desafios que enfrenta.

Fazemos votos para que este trabalho lhes seja útil para construir um futuro melhor para as vossas empresas.

Usem e aproveitem!



AFONSO CALDEIRA  
(PRESIDENTE DA DIREÇÃO DA APCMC)



## Resumo Executivo

O sumário executivo apresenta de forma sistematizada e sintética as recomendações para a orientação estratégica das empresas da Fileira da Construção (FC), tendo em conta perspetivas de evolução dos negócios para o médio e longo prazo.

A plena apreciação das recomendações não dispensa a leitura do detalhe dos conteúdos, considerando a necessidade de aprofundamento dos temas para permitir a perceção completa das propostas e dos objetivos.

As orientações apresentadas não esgotam as alternativas para o universo empresarial a que se destinam devido à diversidade em dimensão, áreas geográficas de atuação, experiências, especialidades e competências da gestão.

## O Enquadramento do Estudo

A profunda alteração do contexto económico marcado pela recessão interna teve reflexos na gestão da maioria das Pequenas e Médias Empresas (PME), principalmente da FC, como se pode avaliar pelo seguinte:

- Diminuição da atividade para níveis de há vinte anos;
- Quebra acentuada nas vendas e no emprego, especialmente nos últimos cinco anos;
- Crise financeira sem precedentes;
- Restrições no acesso ao crédito;
- Mercado instável e incerto, o que impede decisões de investimento;
- Diminuição da rentabilidade e aumento das insolvências;
- Dificuldades de internacionalização;
- Aumento das exigências fiscais e laborais.

Assim, as alterações fazem crer que “nada será como antes” (o mercado doméstico contraiu muitíssimo): o “feeling” e a experiência da gestão, embora importantes, já não são suficientes para o sucesso.

Existe um sentimento de “encruzilhada”, pela necessidade de diversificar mercados e de melhorar serviço, o que requer novos posicionamentos para superar dificuldades de expansão das empresas.

## A Metodologia Utilizada na Recolha de Informação para Análise Sectorial

Os métodos utilizados correspondem ao que é usual em estudos desta natureza, uma vez que integram a auscultação de diversas entidades ligadas à FC, publicações especializadas, estatísticas oficiais, profissionais e técnicos universitários que se dedicam ao estudo de temas relacionados com a construção e o imobiliário.

O objetivo foi recolher informação tão completa quanto possível para perceber os principais constrangimentos, identificar pontos de convergência e fundamentar objetivos e estratégias.

A planificação do Estudo envolveu quatro fases:

### Análise da Situação da Fileira da Construção

---

A informação foi obtida por auscultação às empresas, estatísticas oficiais e publicações do sector.

### Definição dos Objetivos Estratégicos

---

Foram estabelecidos dois objetivos estratégicos principais para colmatar as carências identificadas: Aumentar a rentabilidade das vendas; Melhorar o posicionamento estratégico.

### Planificação e Desenvolvimento Estratégico

---

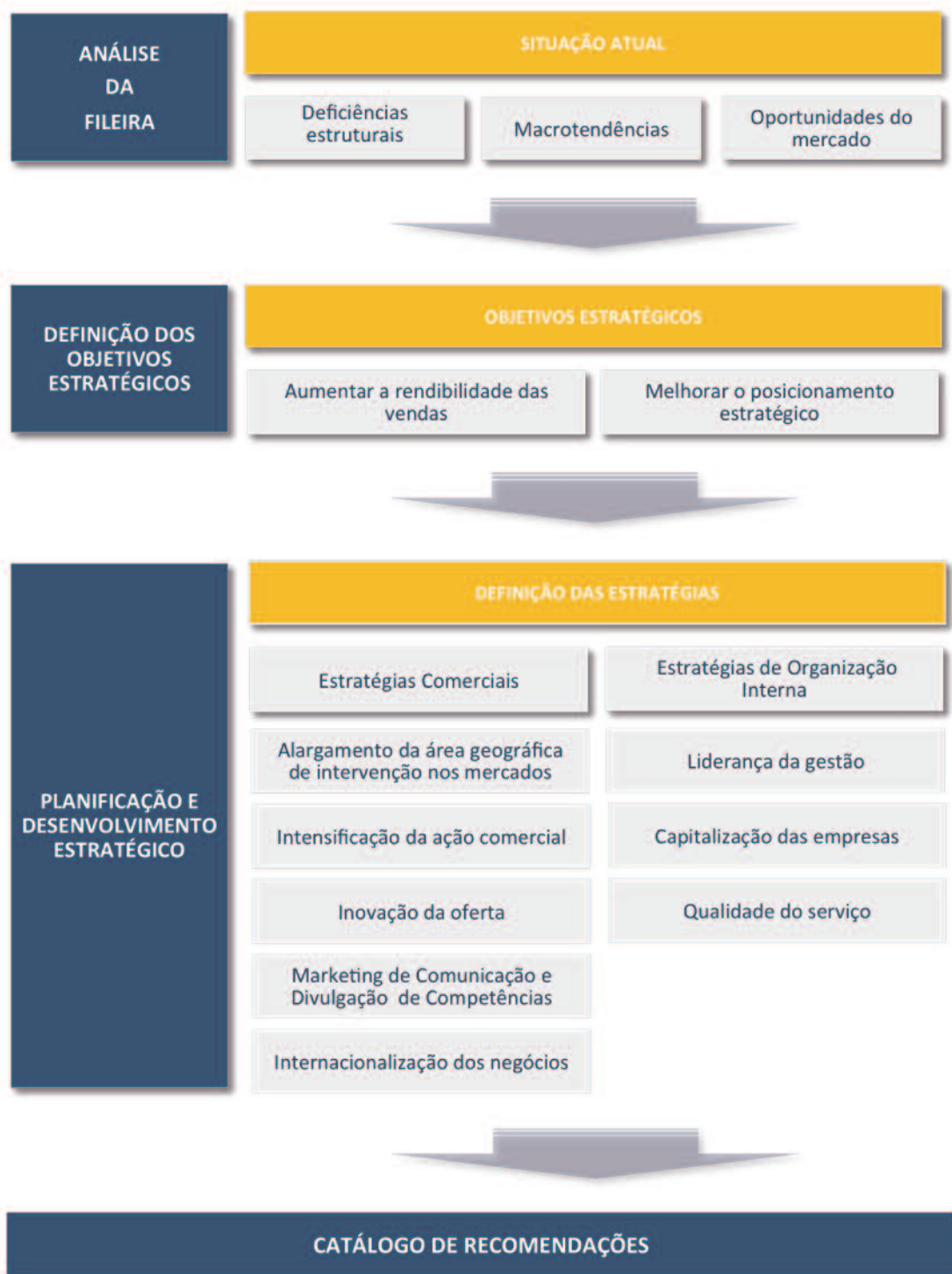
Foram definidas orientações estratégicas abrangentes a implementar (Estratégias Comerciais; Estratégias de Organização Interna), tendo em conta oportunidades e tendências identificadas nos mercados.

### Elaboração de Catálogo de Recomendações

---

Apresentação de um conjunto de recomendações tendo em vista melhorar a cooperação institucional entre a FC e a administração pública, a fim de proporcionar condições para alavancar o crescimento da economia, e propostas para Ações Coletivas ou Projetos Conjuntos que permitam colmatar carências de informação de gestão e criar dinâmicas para explorar novas oportunidades de negócio.

Deste modo, a Planificação foi estruturada como segue:



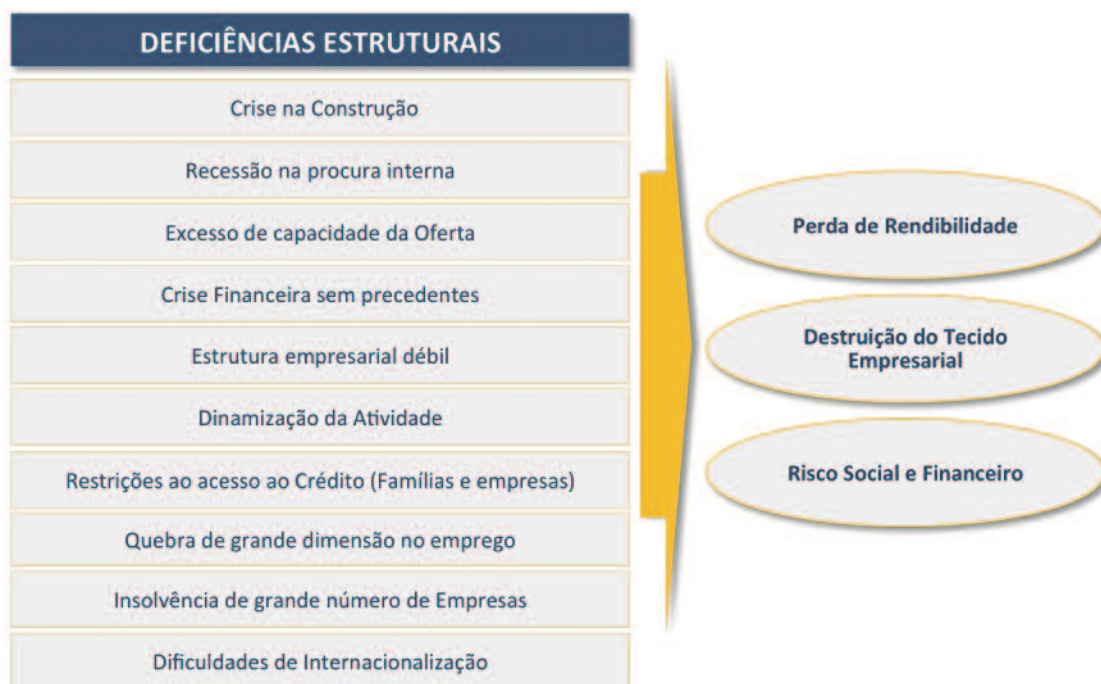
Quadro 1 – Planificação Estratégica

Vejamos o conteúdo de cada uma das fases:

## Análise de Situação da Fileira da Construção

### **Deficiências Estruturais:**

A análise realizada à Fileira da Construção permitiu identificar as seguintes deficiências estruturais e conjunturais:



Quadro 2 - Deficiências Estruturais

As deficiências detetadas interligam-se, determinando: (1) Perda de Rendibilidade; (2) Destruição do Tecido Empresarial; (3) Aumento do Risco Social e Financeiro.

### **Macrotendências:**

As tendências a nível internacional influenciam as decisões de investimento e as opções estratégicas a seguir. Nesta linha, a União Europeia (UE) definiu orientações políticas e económicas para os países que a integram tendo em vista uma Agenda de Desenvolvimento para 2020, resumida no quadro seguinte:



Quadro 3 - Tendências para o Horizonte 2020

No fundo, trata-se de promover o alinhamento de estratégias e opções de investimento de médio e longo prazo para obter maior competitividade das economias, com base em três eixos: **AUMENTAR A RENDIBILIDADE DAS VENDAS**; **SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL**; **CRESCIMENTO DA PROCURA**.

Ou seja, pretende-se valorizar o desempenho da economia das empresas, o crescimento sustentável dos mercados e redução dos impactes ambientais.

Contudo, para atingir estes objetivos há que percorrer caminhos para valorizar a qualificação da oferta, o que significa a interligação de três fatores: (1) maior exigência e conhecimento técnico; (2) mais inovação, qualidade e fiabilidade; (3) maior colaboração entre entidades públicas e privadas.

As orientações face aos objetivos sociais e ambientais determinam:

**(1) MAIOR COESÃO SOCIAL; (2) AMBIENTE MAIS SAUDÁVEL E SUSTENTÁVEL; (3) NOVOS POSICIONAMENTOS PARA SEGMENTOS DE MAIOR VALOR ACRESCENTADO.**

Naturalmente que estes objetivos dependem das capacidades e competências dos agentes económicos, mas também das condições do comércio internacional e da estabilidade política e financeira dos mercados.

## ***Oportunidades do mercado***

Não obstante as dificuldades enumeradas, ressaltam oportunidades no mercado para melhorar vendas, em resultado das tendências de aumento da procura, para satisfazer:

- **A REABILITAÇÃO URBANA DO EDIFICADO:** as necessidades de conservação do parque habitacional, de melhorar a segurança, o conforto e a eficiência ambiental, potenciam novos desenvolvimentos para os negócios;
- **A EFICIÊNCIA ENERGÉTICA:** permite novos negócios de venda de soluções de otimização energética para cumprir as exigências legais de certificação do edificado;
- **A SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL:** que impulsiona a inovação (novos produtos e soluções) compatível com a preservação dos recursos naturais.
- **O ARRENDAMENTO:** a nova legislação do arrendamento tem em vista promover condições adequadas às necessidades de mobilidade das pessoas, em alternativa à aquisição de casa própria;
- **O TURISMO:** o crescimento da procura turística tem implicações no investimento em obras de valorização do património dos centros históricos e cultural, infraestruturas da restauração e hotelaria, ...;

Estas tendências (não sendo novidade) são claras e, a prazo, podem assumir dimensão significativa no mercado. Por isso, são incontornáveis para a visão prospetiva dos negócios e para a definição das estratégias.

## **Definição dos Objetivos Estratégicos**

---

Face ao que precede, foram definidos os seguintes objetivos estratégicos para a FC, considerando que correspondem às principais necessidades dos sectores que integra:

- **AUMENTAR A RENDIBILIDADE DAS VENDAS**
- **MELHORAR O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO**



## Planificação e Desenvolvimento Estratégico

---

Para alcançar estes objetivos é fundamental promover as seguintes estratégias:

### **ESTRATÉGIAS COMERCIAIS:**

A dinâmica comercial é crucial para: (1) explorar oportunidades; (2) conhecer as exigências da procura e a concorrência; (3) novos fatores de competitividade percebidos pelo mercado.

Para o efeito, é necessário implementar estratégias para:

- Alargar a área geográfica de intervenção no mercado;
- Intensificar a ação comercial com base em plano e objetivos de vendas;
- Inovar a oferta focalizada na fiabilidade da organização para a venda de soluções, integrando produto, serviço e assistência técnica que prefiguram “chave na mão”;
- Divulgar competências com recurso a meios de vasta audiência (Internet e meios de comunicação social, material publicitário, ...);
- Internacionalizar os negócios.

### ***Estratégias de Organização Interna***

Estas estratégias fazem sentido, porque está fora de causa o abandono da Missão que caracteriza os negócios das empresas da fileira da construção (FC) e porque a tendência sinaliza maior exigência na gestão e recomenda novos posicionamentos de valor acrescentado para o produto e para o serviço.

Assim sendo, é essencial melhorar a organização interna e criar dinâmicas de envolvimento dos colaboradores, com base nas seguintes estratégias operacionais:

**LIDERANÇA DA GESTÃO.** A Liderança é do interesse de todos; não é um lugar comum mas sim um processo que envolve aptidões, competências e talento. O paradigma da gestão familiar das empresas deve dar lugar ao mérito, à competência e à profissionalização requerida pelos mercados. A liderança é decisiva para: (a) definir e implementar estratégias; (b) transmitir imagem de consistência empresarial ao mercado; (c) mobilizar os colaboradores para novos desafios;

**CAPITALIZAÇÃO DAS EMPRESAS.** Para robustecer a estrutura financeira e poder agir sem dependência excessiva de capitais alheios ( crédito bancário). O equilíbrio financeiro é da maior relevância para a gestão estratégica das empresas, dado que dele depende: (a) a capacidade para investir; (b) a autonomia para assumir riscos empresariais; (c) a disponibilidade de recursos para expandir negócios; (d) a capacidade para promover ações de inovação e diversificação da oferta;



**QUALIDADE DO SERVIÇO.** É indissociável da qualidade da liderança da gestão e dos recursos (humanos e financeiros) disponíveis, sem os quais estará comprometido o sucesso de qualquer estratégia, por muito bem concebida que esteja. A qualidade promove o aumento da produtividade e racionalização de custos na organização.

O aproveitamento do potencial das oportunidades e das estratégias exige condições saudáveis nas empresas (solidez financeira, eficiência organizativa, adaptação às mudanças e qualidade do serviço) que permitam adequar o seu posicionamento às tendências do mercado.

Os resultados provêm do aproveitamento das oportunidades e menos da solução dos problemas. As oportunidades significam explorar novos caminhos.

Ou seja, o sucesso das estratégias assenta em bases de capacidade financeira, de eficiência da organização, competências na ação comercial, na logística e distribuição.

Algumas destas temáticas não constituem novidade para as empresas pelo facto de corresponderem a necessidades que estão na ordem do dia, mas não são fáceis de colmatar no curto prazo.

As orientações do Plano ponderam: (1) as mudanças conjunturais, (2) as condições de viabilidade e (3) as estratégias de sustentabilidade dos negócios:



Quadro 4 - Prioridades Estratégicas para Sustentabilidade dos Negócios



## Elaboração de Catálogo de Recomendações

---

### ***Recomendações à Administração Pública (Central e Local)***

A concretização das estratégias requer cooperação entre a administração pública (Central e Local) e as empresas pela necessidade em promover o investimento, novos fatores de competitividade, criar riqueza e emprego onde se alicerça a coesão social e a sustentabilidade ambiental.

A importância da tal cooperação foi, aliás, reconhecida no acordo celebrado entre o Estado e a Confederação Portuguesa da Construção e do Imobiliário (CPCI) para promover o investimento e o crescimento da economia.

Porém, há que definir prioridades e calendarizar medidas, iniciando-as, por exemplo, pela seguinte:

O Estado (Central e Local) liquidar os valores em débito às empresas e, assim, injetar liquidez no mercado, criando confiança nos agentes económicos.

Resumidamente, outras medidas possíveis, com impacte nas necessidades sociais e de investimento, são:

- Promover a reabilitação dos equipamentos do Estado (habitação, escolares, hospitalares, infra-estruturas portuárias, rodoviárias regionais);
- Conceder apoios financeiros e fiscais para iniciativas de reabilitação urbana e de eficiência energética;
- Promover a desburocratização da administração pública a fim de diminuir os custos dos serviços, facilitar a tramitação dos processos, eliminar vícios no retardamento das decisões que desmotivam quem investe e prejudicam a economia;
- Promover políticas atrativas para dinamizar o mercado de arrendamento por forma a ajustar-se às necessidades das famílias;
- Rever o regime de reembolso do IVA por forma a reduzir prazos de espera das empresas e encargos financeiros, pela relevância que tem na gestão;
- Apoiar a internacionalização da fileira, tendo em conta a sua importância e especificidades;

## **Recomendações para Ações Coletivas ou Projetos Conjuntos**

As estratégias definidas têm em vista posicionar as empresas da Fileira da Construção num caminho que lhes permita ajustar os seus modelos de negócios mais consentâneos com a procura dos mercados e tendências a nível internacional.

Para realizar um conjunto de iniciativas com enfoque numa nova orientação com especial incidência nas PME do sector do Comércio de Materiais de Construção, é muito importante o desenvolvimento de **AÇÕES COLETIVAS OU PROJETOS CONJUNTOS** que visem promover:

- **O NEGÓCIO A NÍVEL INTERNACIONAL**, desenvolvendo atividades que reforcem a qualidade da oferta nacional, redefinindo modelos de negócio e alargando a intervenção das empresas na cadeia de valor da fileira da construção;
- **A INOVAÇÃO, COM INICIATIVAS PARA CRIAR REDES DE CONHECIMENTO E DE EXPERIÊNCIA**, diversificando e introduzindo inovação nas áreas de intervenção das empresas e nos seus produtos e serviços;
- **A COOPERAÇÃO** entre empresas e instituições técnicas para criar ambientes favoráveis à transferência de conhecimentos e aplicação de práticas empresariais que estimulem negócios em conjunto, de maior dimensão e, igualmente, tendo em vista a internacionalização.

Assim, caberá à APCMC contribuir para a definição de novas estratégias para as empresas, por forma a incorporarem **EIXOS DE INOVAÇÃO, INTERNACIONALIZAÇÃO E DE COOPERAÇÃO NOS MODELOS DE NEGÓCIO** que podem determinar:

- A incorporação de novos processos e novas tecnologias;
- Novos clientes e novos mercados;
- O alargamento da cadeia de valor, quer a montante, ao nível da conceção, da engenharia e I&D, quer a jusante, ao nível do mercado;
- Novas parcerias ou redes de cooperação com outros agentes de mercado, garantindo a geração de valor acrescentado para a fileira e efeitos positivos de arrastamento na economia;
- A diferenciação de formas de atuação distintas, consoante a localização onde se inserem as empresas.



A **ANÁLISE SWOT** sobre a situação da fileira, que permite suportar as opções estratégicas definidas e para as recomendações formuladas, está referida ao correr da exposição do estudo, sendo, porém, útil sintetizar.

Assim, as **OPORTUNIDADES** já referidas:

- **A REABILITAÇÃO URBANA DO EDIFICADO;**
- **A EFICIÊNCIA ENERGÉTICA;**
- **A SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL;**
- **O ARRENDAMENTO;**
- **O TURISMO.**

As oportunidades permitem alargar a cadeia de valor, através da valorização da oferta integrada de produto e serviço, mas requerem novas capacidades para a oferta de soluções personalizadas e para reforçar relações de confiança com os atuais e futuros clientes e contornar as ameaças.

As **AMEAÇAS**:

- **A ATUAL CRISE ECONÓMICA**, gera incertezas, constrangimentos e não permite perspetivar alterações significativas a curto prazo;
- **A CRESCENTE IMPORTÂNCIA DOS NEGÓCIOS ON-LINE** e **A CERTIFICAÇÃO DO PRODUTO** requerem novas estruturas e conhecimentos sobre tecnologias de comunicação e venda ainda não totalmente assumidas pelas PME;
- **O AUMENTO DA CONCORRÊNCIA SEM REGRAS** coloca pressão nos preços e nas margens em baixa, retirando atratividade aos negócios pela diminuição da rentabilidade das vendas e risco de sustentabilidade das empresas;
- **A FRAGILIDADE ESTRUTURAL DA MAIORIA DAS PME** não permite, a curto prazo, promover mudanças significativas, investir fortemente na internacionalização e acompanhar as tendências da procura por soluções integradas que exigem oferta competitiva, condições de financiamento, flexibilidade e investimento;
- **OS CUSTOS FISCAIS E LABORAIS ASSUMEM PESO SIGNIFICATIVO NA EXPLORAÇÃO.**

As **FORÇAS** do sector são vantagens relevantes pela **EXPRESSÃO NO PIB E NO EMPREGO NACIONAL**, como já referido.

A fileira da construção é dos sectores que ultimamente mais tem contribuído para o aumento das exportações, pelo **PESO QUE DETÉM AO NÍVEL DO VOLUME DE NEGÓCIOS EM SERVIÇOS** (engenharia, arquitetura e gestão integrada de projetos internacionais).

Assim temos:

- **PRESTÍGIO INTERNACIONAL** reconhecido na conceção (prémios de arquitetura e engenharia) e na produção de soluções de construção;
- **BOA CAPACIDADE DAS GRANDES EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO E OBRAS PÚBLICAS PARA** desenvolver projetos em diferentes localizações e exigências técnicas (Rodovias, Pontes, Parques habitacionais, Estruturas turísticas, Barragens, etc.);
- **FORTE PROPENSÃO PARA A MODERNIZAÇÃO TECNOLÓGICA** e para integrar dinâmicas de I&D nos projetos;
- **BOM NÍVEL DAS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS** que contribuem para a relação Qualidade/Preço/Serviço.

No que respeita a Fraquezas, temos:

- **REDUZIDA DIMENSÃO DA MAIORIA DAS PME**, que determina constrangimentos na competitividade a nível internacional e pulverização de unidades a nível interno;
- **INTERNACIONALIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS DAS PME**, que somente nos últimos quatro anos despertou de forma clara para a necessidade de alargar áreas de intervenção para fora do mercado nacional;
- **A ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL NAS ÁREAS DA GESTÃO ESTRATÉGICA E DO MARKETING;**
- **A PERDA DE RENDIBILIDADE DAS VENDAS**, e conseqüente diminuição do número de empresas e do emprego em atividade, pela recessão do mercado interno que determinou excesso da oferta e dificuldades em obter alternativas compensadoras;
- **A SITUAÇÃO FINANCEIRA DAS EMPRESAS TEM VINDO A DEGRADAR-SE** pela persistência dos desequilíbrios económicos dos últimos anos.



Plano Estratégico para  
a Fileira da Construção  
2014-2020





# Enquadramento

---

1



Plano Estratégico para  
a Fileira da Construção  
2014-2020





O contexto é de crise económica da conjuntura, pesem embora alguns sinais positivos de recuperação com os dados de crescimento das exportações e consumo das famílias.

A FC é essencial para o crescimento pelo seu peso no emprego e na atividade transformadora. Representa 18% do PIB (Produto Interno Bruto), 15% do emprego nacional (AICCOPN, 2013) e 49,7% do investimento nacional (CPCI, 2013).

A situação atual da FC é de grande dificuldade, que decorre de alterações significativas nos mercados, designadamente:

- A procura interna diminuiu drasticamente;
- A oferta de novos fogos para venda ou aluguer excede a procura, o que determinou baixa significativa do investimento em nova construção;
- A rentabilidade dos negócios está em queda;
- Os negócios tornaram-se mais complexos;
- A exigência na qualidade do serviço aumentou;
- Os recursos financeiros disponíveis são escassos;

É um facto que algumas correspondem à correção do excesso de oferta, pelo que são notórias as alterações já ocorridas, como a realocação dos recursos de compra e venda para o mercado de arrendamento e da nova construção para o da reabilitação.

Porém, a realidade mostra que as mudanças nos mercados eram inevitáveis e que implicam novos posicionamentos das empresas.

Por outro lado, as restrições no acesso ao crédito mantêm-se, para a maioria das PME, o que impede decisões de investimento e dificulta a sustentabilidade dos negócios.



Neste contexto, vejamos:

- As limitações de acesso ao crédito decorrem das exigências de consolidação orçamental e das dificuldades de financiamento das entidades públicas nos mercados internacionais desde a crise financeira de 2008;
- O investimento público e privado contraiu para níveis de há vinte anos e os débeis sinais de recuperação económica, recentemente assinalados, não são suficientes para colmatar a quebra do investimento;
- Os cortes orçamentais estão a gerar efeitos negativos na economia real que se fazem sentir no desemprego, na emigração e na desativação maciça de empresas, enfrentando enormes dificuldades as que vão resistindo para manterem os seus negócios;
- A instabilidade financeira e a incerteza económica e social geraram desconfiança nos agentes económicos e não estimulam o investimento;

Assim sendo, e tendo em conta que nos próximos tempos a situação de escassez de crédito se manterá, será útil ter uma visão abrangente sobre o que se está a passar neste domínio.

Vejamos a informação recente da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM, 2013) sobre o acesso ao crédito:

- As dificuldades de obtenção de crédito das empresas junto dos Bancos acentuaram-se, verificando-se em contrapartida um aumento do autofinanciamento;
- As dificuldades de obtenção de crédito refletem uma redução do peso relativo do crédito bancário enquanto meio de financiamento de novo investimento, que caiu 18,4%.
- Em contrapartida, assistiu-se a um aumento significativo do peso do financiamento assente em recursos próprios (autofinanciamento), cujo peso era de 80,6% nas empresas de maior dimensão, enquanto nas PME diminuía para 52,3%;
- A tendência das PME no endividamento caiu de 47,3% em 2011 para 44,7% em 2013.

Na prática, a situação descrita denota:

- As empresas estão exauridas de recursos;
- A descapitalização das PME é crescente devido ao ambiente recessivo;
- O autofinanciamento atingiu os limites e mostra que é insuficiente para compensar a falta de liquidez na economia.

A tomada de consciência da falta de crédito na economia levou as entidades governamentais a lançar várias linhas de empréstimos de médio e longo prazo, denominadas Linhas PME Investe, com dotações específicas e taxas bonificadas.

Os montantes destas linhas ascenderam a 9 092 milhões de Euros (PME Investimentos, 2013), que na prática foram utilizados para integrar créditos anteriormente aprovados até 30%, exclusivamente destinados à regularização de dívidas à segurança social e à administração fiscal.

As Linhas PME Investe contribuíram para aliviar situações nas empresas e nos bancos, mas, de facto, não foram suficientes para resolver as necessidades de crédito porque não compensaram a desalavancagem que o sistema financeiro provocou na economia nacional. Ou seja, serviram para aguentar, mas não para criar crescimento.



O crescimento económico é a via para superar os problemas, mas requer estratégias bem definidas e agenda de mudança para levar a cabo contribuições para aumentar a competitividade das empresas. Para tal, há necessidade de:

- Facilitar o acesso ao crédito às PME;
- Novas políticas fiscais para estimular o investimento;
- O Estado promover maior liquidez na economia, designadamente através de soluções para restabelecer a normalidade do reembolso do IVA às empresas e liquidar os débitos em atraso.

Ou seja, estamos em presença de problemas de ordem conjuntural e estrutural, com origem no ciclo económico recessivo, que exige estratégias adequadas para inverter a situação, pelo que urge preparar condições para melhorar os negócios com base em posicionamentos estratégicos face às tendências e oportunidades que se perfilam nos mercados.

As prioridades estratégicas para o desenvolvimento nem sempre têm o mesmo grau de importância para os diversos agentes económicos, mas, no essencial, todos acabam por referir as seguintes áreas:

- Reabilitação urbana do edificado;
- Inovação da oferta de soluções para a eficiência energética e sustentabilidade ambiental;
- Internacionalização dos negócios;
- Competências dos recursos humanos.

Por isso, estas áreas são estruturantes e, como tal, são decisivas na orientação estratégica.

A questão que se coloca é: como fazê-lo, com base em que objetivos e estratégias.

Ora, para definir objetivos e estratégias é essencial que as empresas disponham de informação e contributos para elaborar os seus planos de negócio, orientar recursos humanos e financeiros, por exemplo. Caso contrário, falar em crescimento e melhorias dos negócios é, praticamente, uma miragem.

Dito isto, as abordagens do presente Estudo baseiam-se no atual quadro das expectativas da conjuntura e no pressuposto que existirá liquidez, a médio prazo, para investir e, assim, ultrapassar os condicionalismos à expansão dos negócios.

Face ao exposto, e principalmente as necessidades de informação às PME, a Associação Portuguesa dos Comerciantes de Materiais de Construção (APCMC) decidiu promover o presente Plano Estratégico, tendo em vista contribuir para a solução dos problemas da fileira.



Plano Estratégico para  
a Fileira da Construção  
2014-2020





# Metodologia

---

2



Plano Estratégico para  
a Fileira da Construção  
2014-2020





A recolha de informação sobre a FC foi realizada junto de diversas entidades (empresas, empresários, técnicos comerciais, engenheiros, arquitetos, universitários) para obter um universo abrangente aos sectores da construção:

- Empresas da construção, obras públicas e do imobiliário (8), empresários (12), técnicos de vendas (4), engenheiros (3), arquitetos (3), empresas do comércio de materiais de construção (8);
- Técnicos (3) da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP) para conhecer estudos, posições e ideias sobre a reabilitação e a inovação tecnológica.

Também foram recolhidos dados estatísticos e outra informação sobre a FC junto de outras fontes, designadamente:

- Instituto Nacional de Estatística (INE)
- Banco de Portugal (BP)
- Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM)
- Publicações de:
  - Associação de Empresas de Construção e Obras Públicas e Serviços (AECOPS)
  - Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas (AICCOPN)
  - Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas (FEPICOP)
  - Confederação Portuguesa da Construção e do Imobiliário (CPCI)
  - Associação Portuguesa dos Comerciantes de Materiais de Construção (APCMC)



- Estudos de:
  - Caixa Geral de Depósitos (CGD)
  - Fundo Monetário Internacional (FMI)
  - Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP)
- Outros estudos publicados nos domínios da inovação e eficiência ambiental

Foi analisada bibliografia publicada por técnicos especialistas nos domínios da estratégia para a habitação, inovação e eficiência ambiental.

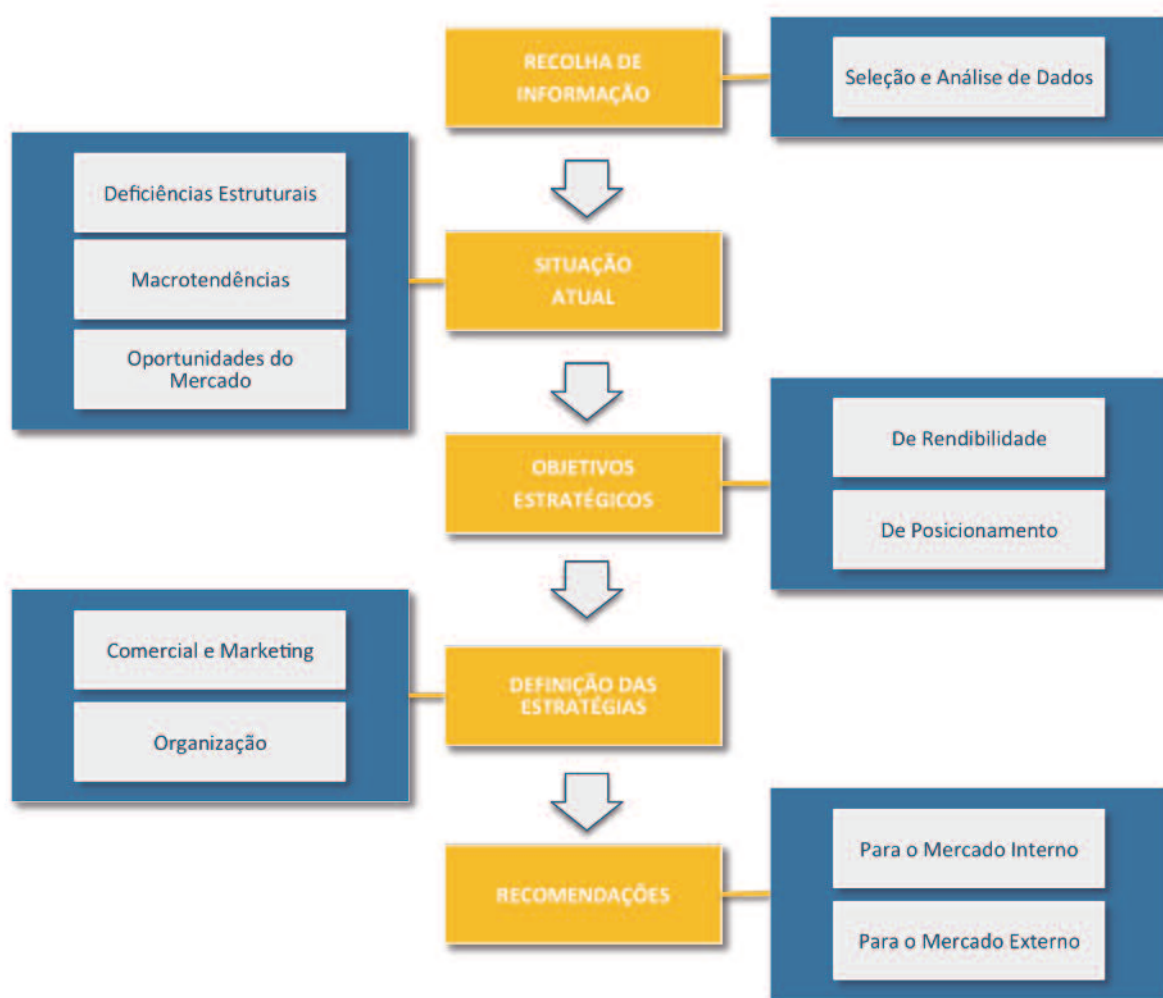
A informação permitiu reunir dados essenciais para identificar as principais necessidades e oportunidades da FC e, a partir daí, fundamentar e desenhar as orientações estratégicas.

Os gráficos que acompanham os textos têm em vista resumir e facilitar o entendimento da informação com breves notas de esclarecimento sobre a mesma.

Assim, o Plano Estratégico beneficia de conjunto equilibrado de informação geral e específica que serve, por um lado, de suporte às recomendações e, por outro, para mostrar necessidades de convergência estratégica.

A planificação dos trabalhos seguiu o seguinte esquema:

QUADRO 5 - PLANIFICAÇÃO DOS TRABALHOS





Plano Estratégico para  
a Fileira da Construção  
2014-2020





## A Situação Atual e os Principais Indicadores do Sector

---

3



Plano Estratégico para  
a Fileira da Construção  
2014-2020



### 3.1 | Construção e Imobiliário

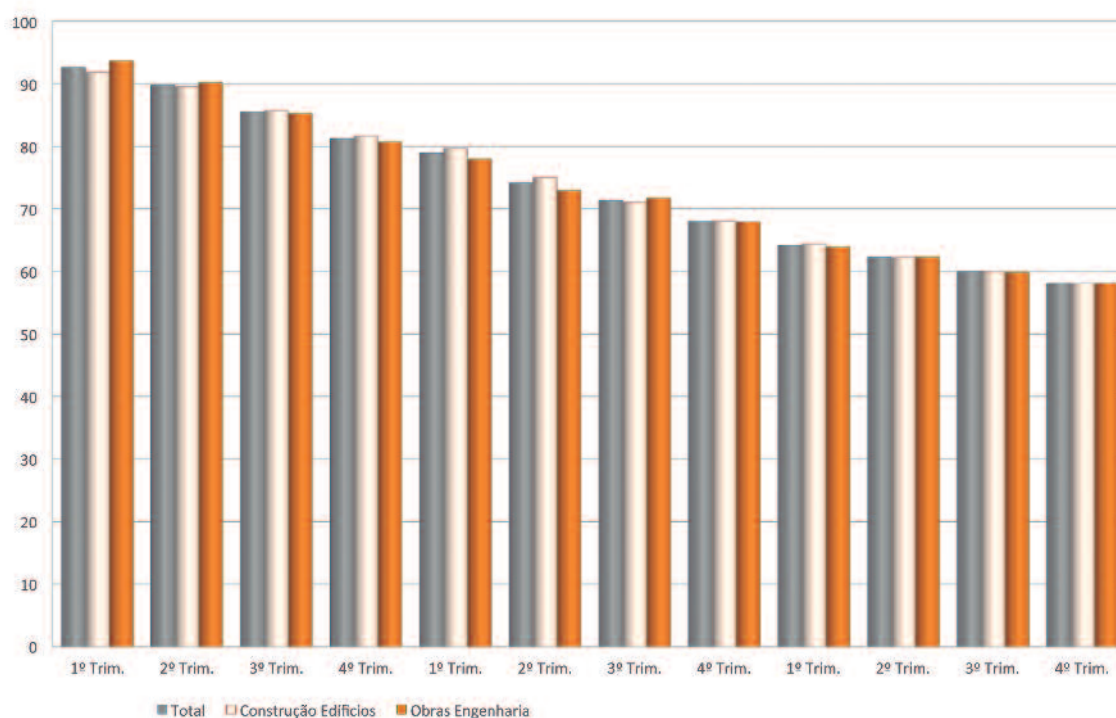
A fileira da construção (íntegra os sectores de Promoção e Investimento Imobiliário; Serviços de Engenharia e Arquitetura; Indústria dos Materiais de Construção; Comercialização de Materiais e Equipamentos de Construção; Mediação Imobiliária; Serviços de Construção e Imobiliário) tem vindo a enfrentar os efeitos da crise económica, que são transversais à maioria das empresas.

O número de empresas em atividade diminuiu drasticamente nos últimos cinco anos e as que se mantêm revelam baixa rentabilidade, o que implica risco de sustentabilidade dos negócios.

Os principais indicadores registam decréscimos desde 2001, que se acentuaram a partir de 2008 até 2012. O ano de 2013 (APCMC, 4º trim 2013) registou valores menos recessivos, principalmente nos dois últimos trimestres, o que leva a considerar sinais de recuperação económica, suportada, principalmente, nas exportações e ligeira recuperação no consumo das famílias.

No último trimestre do ano, a evolução, em termos homólogos, foi de diminuição (14,6%) no índice total da produção da construção e obras públicas, traduzido por uma quebra de 14,7% na construção de edifícios e de 14,5% nas obras de engenharia (menos acentuada que no trimestre anterior, que foi de 15,9%), o que denota abrandamento da recessão.

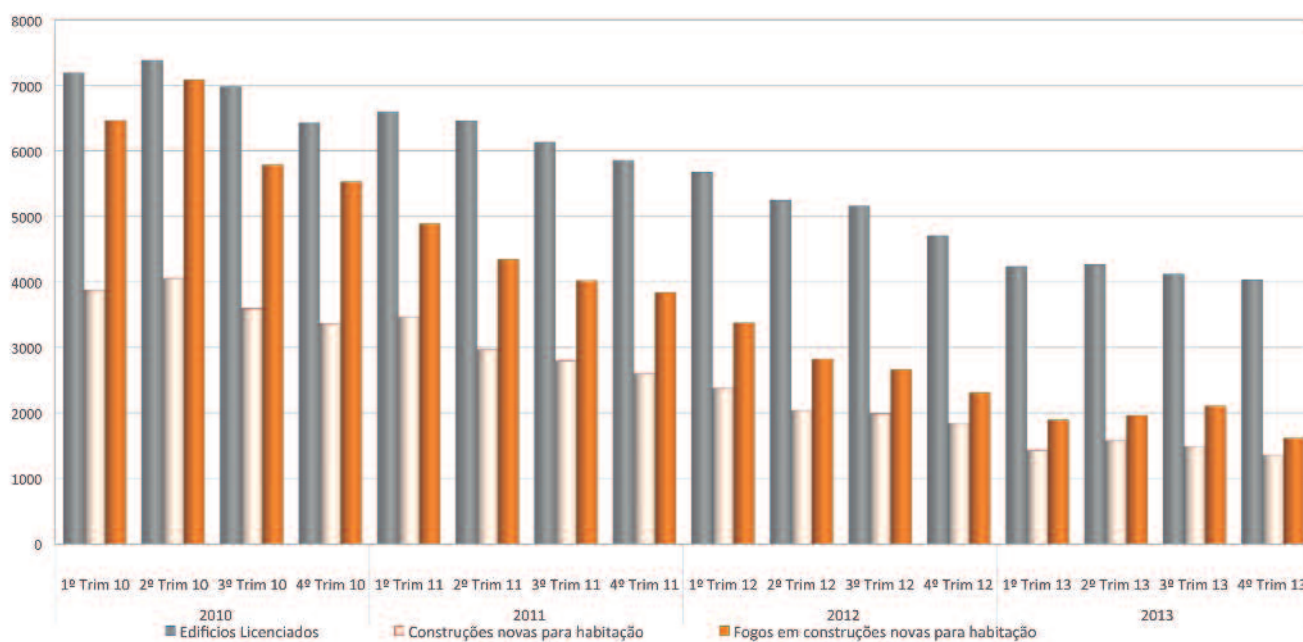
GRÁFICO 1 - ÍNDICE DE PRODUÇÃO NA CONSTRUÇÃO E OBRAS PÚBLICAS



Fonte: (APCMC, 4º trim 2013)



GRÁFICO 2 - LICENCIAMENTO DE OBRAS 2010/2013



Fonte: (APCMC, 4º trimestre 2013)

Assim, os dados são menos negativos mas o ambiente recessivo mantém-se, devido à quebra no investimento, à escassez de crédito e à falta de confiança dos agentes económicos. De acordo com informação da FEPICOP (Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas-2013), temos:



- “... A carteira de encomendas das empresas de construção manteve-se em queda ao longo dos meses já decorridos de 2013...”;
- “... A redução (...) da procura tem sido uma das responsáveis pela grave crise vivida pelo sector, a qual se tem traduzido num avolumar das insolvências de empresas de construção (que este ano e até final de julho representaram 20% do total de insolvências ocorridas no país) e do desemprego (...) (em cada cinco postos de trabalho destruídos no último ano, um era do sector da construção) ...”;
- “... Até final de maio, a área licenciada para construção de habitação reduziu-se 38%, em termos homólogos, com o número de fogos licenciados a cair 42% no mesmo período.”;
- “... Na mesma linha e no primeiro semestre do ano, o investimento público em construção tem vindo a reduzir-se de forma expressiva, registando quebras de 12% no valor dos concursos abertos e de 24% no montante de obras adjudicadas (após reduções de 44% e de 52%, respetivamente, em 2012);
- “... Acrescem as dificuldades relacionadas com o financiamento, quer às empresas (redução de 14%, desde janeiro e até ao final de maio), quer às famílias – apenas 792 milhões de euros concedidos para aquisição de habitação, ao longo dos primeiros cinco meses do ano, valor este inferior em 50 milhões de euros ao concedido por mês, em média, em 2010.”

Os dados evidenciam as condicionantes ao crescimento da atividade, que se repercutem a toda a fileira:

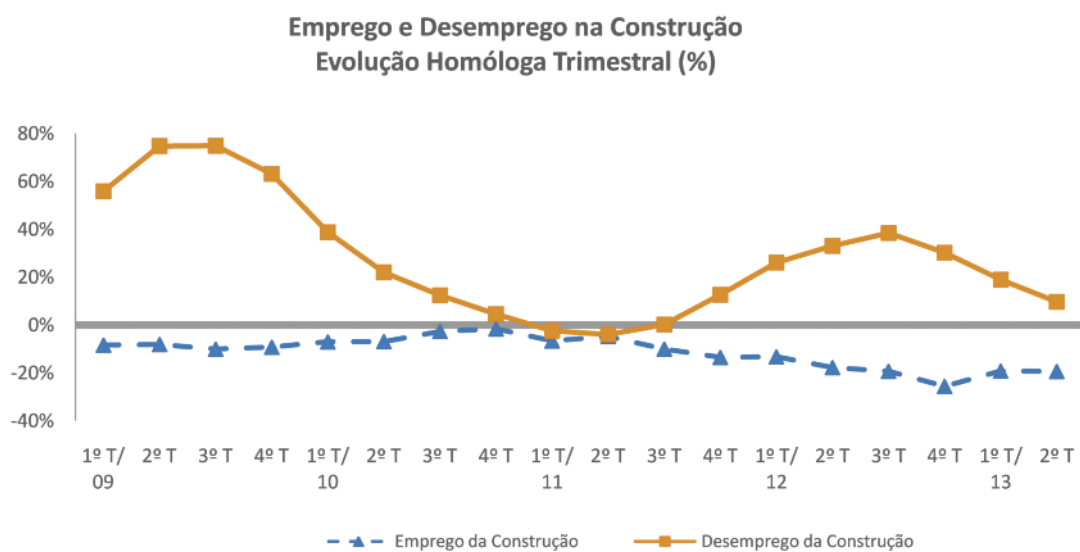
- Escassez de crédito concedido pelas entidades financeiras às empresas e às famílias;
- O crédito concedido ao sector da Construção é inferior a 19 mil milhões de euros, o que traduz um recuo para níveis de julho de 2004 (FEPICOP, 2013);
- O crédito concedido às famílias para aquisição de habitação encontra-se num patamar muito baixo, com uma média mensal de 158 milhões de euros durante o primeiro semestre de 2013 face a um valor de 523 milhões de euros/mês observado há dois anos atrás (FEPICOP, 2013).



Por outro lado, os efeitos sociais que emergem desta situação são os seguintes:

- O número de trabalhadores afetos à construção diminuiu para 301,9 mil, o que traduz uma destruição de 11,2 mil postos de trabalho face ao trimestre anterior;
- A construção é o único sector a registar no 2º trimestre redução homóloga de 2 dígitos;
- Em agosto de 2013 o número de desempregados do sector da Construção era de 96.564, representando 15,3% do desemprego nacional.

GRÁFICO 3 - EMPREGO E DESEMPREGO NA CONSTRUÇÃO

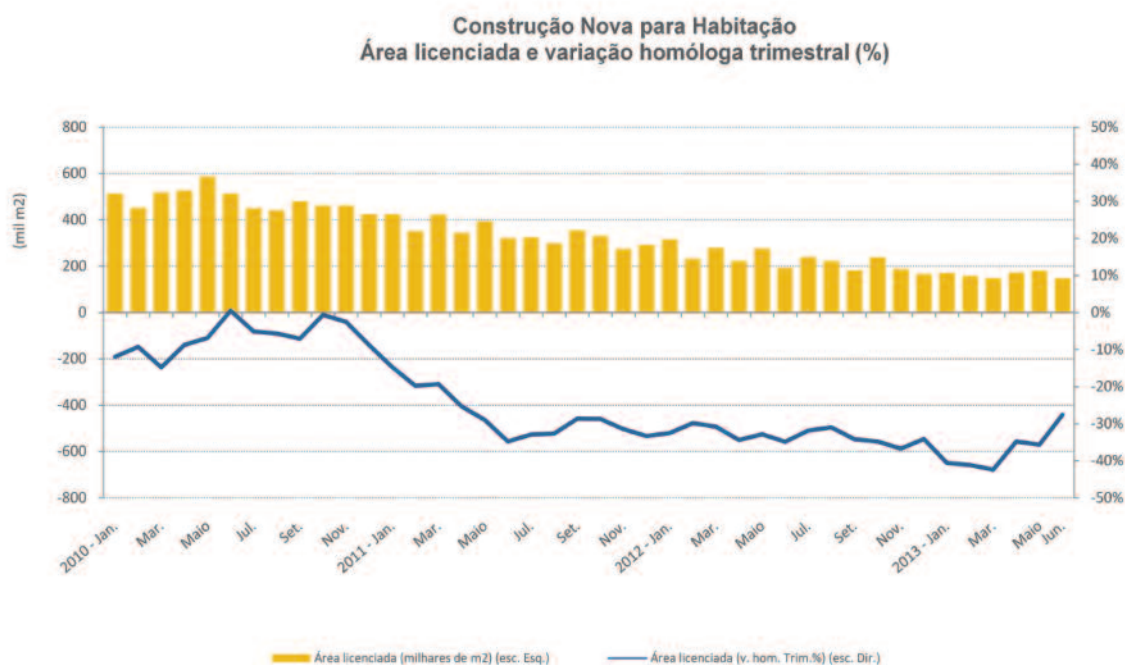


Fonte: (FEPICOP, 2013)

As perspetivas de evolução a curto prazo não são animadoras (FEPICOP, 2013):

- O licenciamento habitacional sofreu reduções homólogas no primeiro semestre de 2013 de 35,6% (área licenciada) e de 40% (número de fogos licenciados);
- As licenças emitidas para trabalhos de reabilitação/trans formação caíram 25% nos primeiros seis meses de 2013, em termos homólogos;
- O licenciamento para construção de edifícios não residenciais registou uma quebra, no primeiro semestre de 2013, de 16,4%, embora com crescimentos sensíveis nas áreas dedicadas à agricultura (+18%) e à indústria (+40%), a par de quebras acentuadas nas áreas destinadas a todos os outros fins, nomeadamente ao comércio (-51%) e ao turismo (-30%);
- As adjudicações de concursos públicos registaram uma quebra homóloga de 25% em valor nos primeiros sete meses de 2013, concluindo-se que todas as componentes da procura dirigida à Construção se mantêm em queda acentuada.

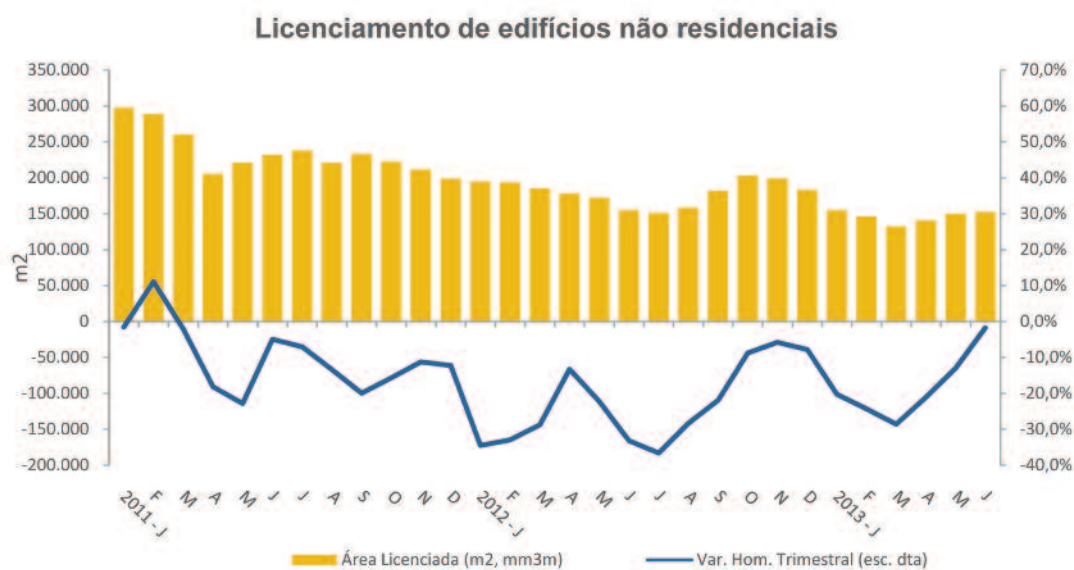
GRÁFICO 4 - CONSTRUÇÃO NOVA PARA HABITAÇÃO



Fonte: (FEPICOP, 2013)



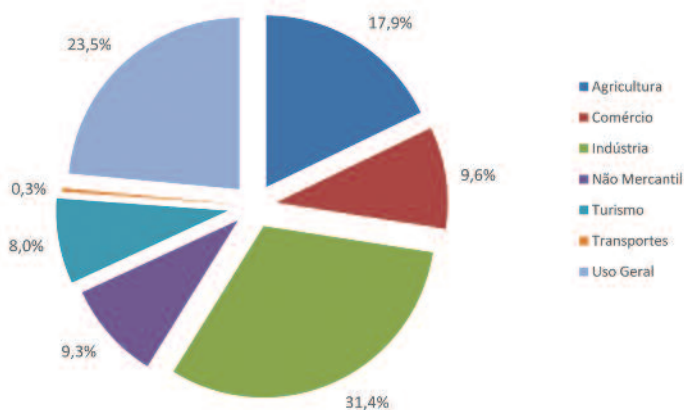
GRÁFICO 5 - LICENCIAMENTO DE EDIFÍCIOS NÃO RESIDENCIAIS



Fonte: (FEPICOP, 2013)

GRÁFICO 6 - DISTRIBUIÇÃO DO LICENCIAMENTO NÃO RESIDENCIAL POR DESTINO DO EDIFÍCIO

**Distribuição do licenciamento não residencial por destino do edifício (1º semestre de 2013)**

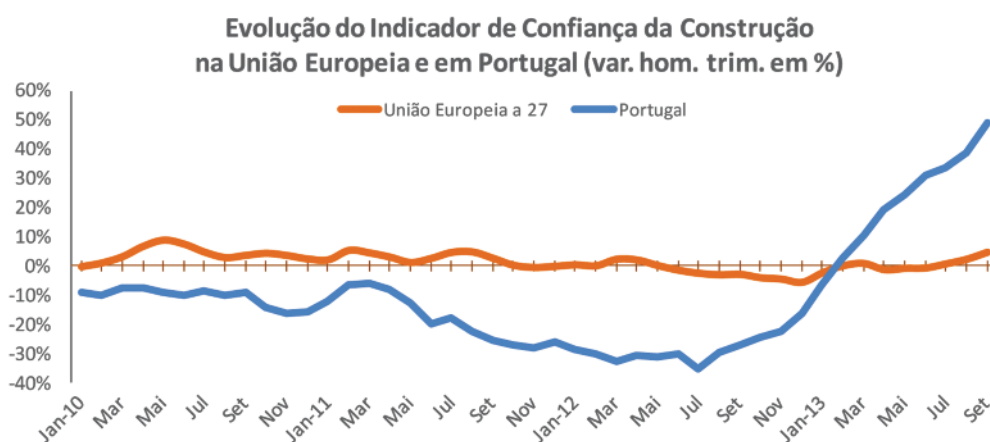


Fonte: (FEPICOP, 2013)

Contudo, os resultados do Inquérito promovido pela Comissão Europeia (CE) mostram uma evolução menos negativa na confiança dos empresários da construção da U.E. a 27. Os resultados antecipam alguns sinais de recuperação económica, que os dados estatísticos mais recentes confirmam, a saber:

- A evolução do indicador de confiança do sector da Construção na média dos países europeus manteve-se nos -26% no mesmo período, enquanto, em Portugal passou de -70% em julho de 2012 para -60% no mesmo mês do ano corrente, ou seja, melhorou;
- A evolução da confiança dos empresários resulta de expectativas de recuperação da carteira de encomendas e do emprego nas suas empresas;
- A avaliação sobre o andamento da economia em Portugal, embora com sinais de recuperação, continua a ser mais desfavorável do que a média da U.E. a 27;
- As expectativas em 2013, ainda que de baixo nível (-76% relativamente à carteira de encomendas e -45% no que respeita ao emprego), são melhores do que em 2012 (médias de -84% e -57%, respetivamente).

GRÁFICO 7 - EVOLUÇÃO DO INDICADOR DE CONFIANÇA NA CONSTRUÇÃO



Fonte: (FEPICOP, 2013)

Por outro lado, dados recentes (INE, 2013) revelam que “(...) O indicador de confiança da Construção e Obras Públicas aumentou em novembro, prolongando a trajetória crescente iniciada em agosto de 2012 (...). A evolução registada no mês de referência refletiu o contributo positivo de ambas as componentes, opiniões sobre a carteira de encomendas e perspetivas de emprego, mais expressivo no segundo caso.”

As previsões para 2014 sinalizam recuperação económica, perspetivam a inversão do ciclo recessivo e retoma da confiança. Deste modo, é expectável, a prazo, uma melhoria nos negócios da fileira. Porém, os empresários continuam a apontar como principais obstáculos ao crescimento, por ordem de importância:

- Insuficiência da procura
- Perspetivas de venda em baixa
- Crédito bancário escasso
- Taxas de juro elevadas
- Dificuldades em obter licenças



GRÁFICO 8 - PRINCIPAIS OBSTÁCULOS À ATIVIDADE NA CONSTRUÇÃO E OBRAS PÚBLICAS



Fonte: (INE, 2013)

De facto, os sinais de recuperação ainda não “chegaram” às empresas por forma a alterarem o sentimento dos empresários.

Ou seja, as empresas sentem que as condições de acesso ao crédito são um obstáculo, mesmo para projetos que revelam baixo risco. As entidades financeiras sobrepõem o risco atribuído às empresas e à fileira para justificar a falta de concessão de crédito.

Em síntese, as empresas percecionam claramente as prioridades para retomar o crescimento, mas permanecem constrangimentos só possíveis de ultrapassar com novas políticas que promovam o crescimento.

### 3.2 | Comércio de Materiais de Construção

O Sector do Comércio de Materiais de Construção (SCMC) integra empresas com atividades no comércio por grosso e retalho de materiais de construção.

As atividades asseguram a função logística e distribuição que são fundamentais na cadeia de valor da FC, uma vez que se dirigem, simultaneamente, a profissionais da construção, pequenos e médios empreiteiros e ao consumidor final.

A proximidade do SCMC ao utilizador final permite-lhe perceber rapidamente as tendências da procura (os impactos recessivos nas vendas a profissionais e no poder de compra das famílias), bem como as perspetivas de evolução do mercado.

A maioria das empresas tem vasta e diversificada experiência na promoção e venda de produtos e serviços, tais como equipamentos, ferramentas, mobiliário de cozinha e banho, portas, janelas, isolamento de fachadas, soluções de eficiência energética, iluminação, aquecimento central, pavimentos, revestimentos e outros materiais de construção, bricolage, casa e jardim.

Ou seja, o SCMC dispõe de capacidade de oferta e conhecimento do “negócio para o consumidor” (B2C – Business to Consumer) e “negócio para negócio de profissionais” (B2B – Business to Business), pelo que é imprescindível na definição de estratégias para a fileira.

Acresce, ainda, que acumula conhecimento sobre serviços de assistência pós-venda e vendas a crédito, principalmente a profissionais e pequenos empreiteiros, o que lhe permite avaliar a importância do risco e do crédito nos negócios.

Analisemos os principais indicadores do sector:

- Inquéritos de conjuntura do comércio de materiais de construção
- Dados publicados pelo INE
- Auscultação ao sector

## Inquéritos de Conjuntura do comércio de materiais de construção

---

Os resultados dos Inquéritos de Conjuntura sobre a situação do sector mostram a tendência de evolução dos negócios.

No que se refere ao 4.º trimestre de 2013, evidenciam:

- “Apesar da maioria das empresas ter registado uma variação negativa das vendas face ao 3º trimestre e, também, de forma menos acentuada, uma diminuição face ao período homólogo, parece que a evolução registada nos seis meses anteriores terá catapultado o sector para uma situação bem mais favorável que se refletiu na apreciação mais positiva do nível de atividade”; “a maioria das empresas considerou a atividade Satisfatória”;
- Por outro lado, “... o comportamento do PIB nacional e a evolução da taxa de desemprego deixam antever a possibilidade do sector entrar numa fase de estabilização”.



As perspetivas para o 1.º trimestre de 2014 sinalizam: “..., um cenário mais negativo ...”

Os indicadores para apuramento dos Saldos das Respostas Extremas (SRE), diferença entre a percentagem de respostas de valoração positiva e de valoração negativa, mostram que:

- A evolução trimestral do sector teve um comportamento genericamente favorável, atendendo aos fatores de sazonalidade;
- O melhor desempenho dos armazenistas contrasta com o mais negativo do restante sector;
- Apenas 28,1% dos inquiridos qualificam como “deficiente” o nível de atividade neste período, afirmando os restantes ser positivo.

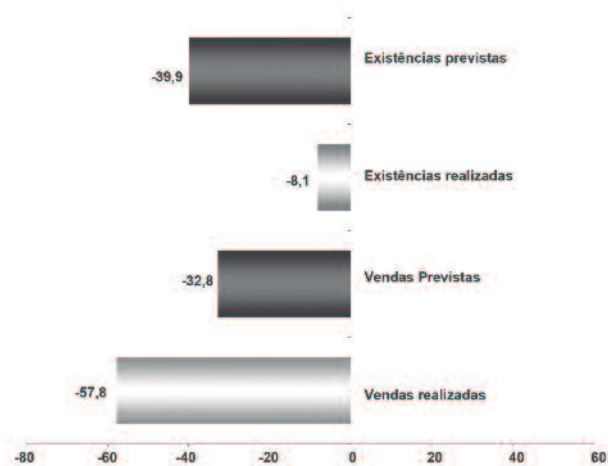
TABELA 1 - VARIAÇÃO DOS VALORES DO SRE - 4º TRIMESTRE 2013 FACE AO TRIMESTRE ANTERIOR

Indicadores	4º TRIMESTRE DE 2013		
	Saldo das respostas extremas (%)		
	Sector	Armazenistas	Retalhistas
Vendas	- 57,8	- 40,6	- 68,3
Existências	- 8,1	- 14,8	- 4,1
Preços	- 6,4	- 5,4	- 5,7
Atividade	- 9,3	- 5,3	- 15,4
Vendas homólogas	- 25,0	- 21,0	- 30,7

Fonte: (APCMC, 4º trim 2013)

Para o 1º trimestre de 2014 as perspetivas apontam para nova contração dos negócios no SCMC, como mostram os seguintes indicadores:

GRÁFICO 9 - VENDAS E STOCKS: 4º TRIMESTRE 2013



Fonte: (APCMC, 4º trim 2013)

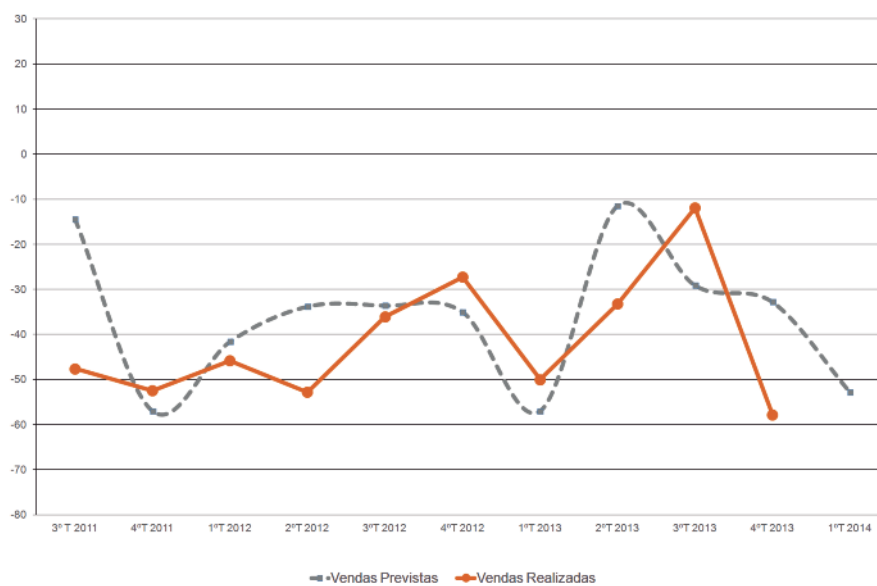


TABELA 2 - PERSPETIVAS PARA VARIAÇÃO DOS VALORES DO SRE - 1º TRIMESTRE 2014 FACE AO TRIMESTRE ANTERIOR

Indicadores	SRE - saldo das respostas extremas (%)		
	Sector	Armazenistas	Retalhistas
Cart. Encomendas	- 51,3	- 44,6	- 55,2
Vendas	- 52,8	- 43,2	- 58,5
Enc. Forneced.	- 37,1	- 39,2	- 35,7
Existências	- 27,4	- 14,8	- 35,0

Fonte: (APCMC, 4º trim 2013)

GRÁFICO 10 - VENDAS PREVISTAS E VENDAS REALIZADAS ENTRE 2011 E 2013



Fonte: (APCMC, 4º trim 2013)

Na verdade, considerando que "...apesar do entusiasmo que tem caracterizado a análise da conjuntura nos últimos meses, esses sinais deverão tardar um pouco a chegar ao nosso sector, não só porque os investimentos na construção estão condicionados por um enquadramento bem mais desfavorável, mas sobretudo porque será necessário que o clima económico melhore de forma mais consistente para que as famílias encarem a possibilidade de realizar despesas com as respetivas habitações com mais confiança", as expectativas mantêm-se reduzidas.

Ou seja, a evolução permanece instável, uma vez que "... os dados estatísticos (divulgados pelo INE) relativos ao licenciamento de obras, que funcionam para nós como uma espécie de indicador avançado...", apontam no sentido de alguma estabilização "... não obstante continuem a apresentar variações homólogas negativas."



## Dados do Instituto Nacional de Estatística

Os dados do INE que integram as atividades do SCMC (CAE 46731, 46732, 47521, 47522, 47523) são fonte de informação importante pelo rigor e abrangência a todas as sociedades no ativo. A informação disponível reporta a 2011 (dados provisórios de 2012 apontam para quebra de (-) 23% nos negócios) e a referência comparativa, a partir de 2008, foi motivada por ser o ano do início da crise financeira.

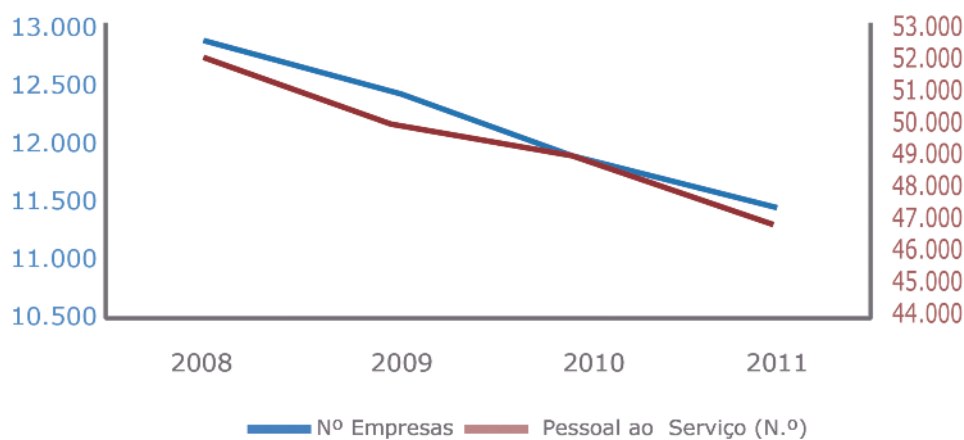
TABELA 3 - PRINCIPAIS INDICADORES DO SECTOR POR ANOS

Ano	Empresas (Nº)	Pessoas ao serviço (Nº)	Volume de negócios (€)
2008	12.887	52.104	6.892.467.109 €
2009	12.451	50.031	6.103.451.980 €
2010	11.847	48.885	6.194.407.137 €
2011	11.470	46.951	5.709.138.215 €

Fonte: Adaptado de (INE, 2013)

Os indicadores do número de empresas e do pessoal ao serviço mostram percentagem decrescente semelhante no período de 2008 a 2011. O número de empresas registou uma variação de (-) 11% no período, enquanto a variação do número de pessoal ao serviço foi de cerca de (-) 10%.

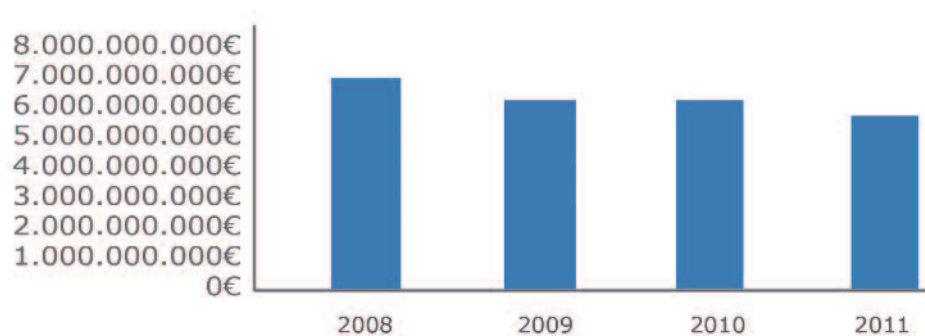
GRÁFICO 11 - NUMERO DE EMPRESAS E PESSOAL AO SERVIÇO NO SECTOR ENTRE 2008 E 2011



Fonte: Adaptado de (INE, 2013)

No que diz respeito ao volume de negócios, apesar de um ligeiro acréscimo de 1,5% em 2010, a quebra no período foi de cerca de 1,18 mil milhões de euros (-17%).

GRÁFICO 12 - VOLUME DE NEGÓCIOS DO SECTOR ENTRE 2008 E 2011 (€)



Fonte: Adaptado de (INE, 2013)

Ou seja, os dados evidenciam os impactos da recessão económica no sector:

- Diminuição do número de empresas em atividade;
- Diminuição do volume de emprego;
- Volume de negócios em queda.



## Auscultação ao SCMC

---

A informação recolhida nas empresas deu a conhecer o nível de confiança dos empresários e as dificuldades de orientação estratégica, bem como os fatores de competitividade que os responsáveis consideram mais importantes.

Também permitiu conhecer resultados de várias experiências de exportação para mercados dentro e fora da U.E. e as principais dificuldades associadas à expansão e divulgação internacional.

Em síntese, a auscultação evidência:

- As vendas e a rendibilidade estão em baixa;
- Os projetos de construção nova continuam em queda;
- A reabilitação dos edifícios são oportunidades claras, mas não existem condições de financiamento que mobilizem os agentes económicos para o investimento;
- A oferta de novos produtos e soluções para eficiência energética constituem oportunidades, mas a procura ainda é insuficiente;

- As dificuldades de acesso ao crédito das PME mantêm-se;
- As vendas para mercados externos têm vindo a crescer;
- A burocracia mantém-se nos licenciamentos de obras;
- O ambiente de instabilidade e de incerteza suscita fundadas dúvidas sobre estratégias e posicionamentos a seguir;
- Aumento da sensibilidade para o risco do crédito a clientes e novos investimentos.

As empresas mostram dúvidas sobre o futuro dos negócios, o que determina baixos níveis de confiança, mas têm clara perceção das oportunidades e das tendências do mercado.

O sentimento geral é de “apreensão-expectativa” mas ao mesmo tempo de “resistência e abertura” para equacionar estratégias de crescimento e para explorar novas oportunidades dos mercados.



Plano Estratégico para  
a Fileira da Construção  
2014-2020





## O Plano Estratégico e os Pontos de Convergência

---

4



Plano Estratégico para  
a Fileira da Construção  
2014-2020





A necessidade de definir pontos de convergência estratégica decorre do seguinte:

- A fileira da construção integra diferentes sectores com importância económica significativa que recomenda alinhamentos transversais para a melhoria das atividades;
- As atividades interligam-se, pelo que justificam abordagens para a definição de objetivos e estratégias integradas;
- As necessidades e os problemas evidenciam interdependência que justificam soluções convergentes.

Deste modo, considerou-se importante definir pontos de convergência e alinhar recomendações para:

- Criar condições mais sólidas para as empresas;
- Desenvolver estratégias com base em factores de competitividade sustentáveis;
- Alinhar posicionamentos de marketing e de cooperação em atividades de:

**INVESTIGAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO (I&D)**

**PROMOÇÃO DA IMAGEM**

**INOVAÇÃO**

**INTERNACIONALIZAÇÃO**



Entendeu-se, assim, que existem domínios de intervenção que são fulcrais para colmatar necessidades abrangentes:

- Melhorar condições estruturais;
- Melhorar estratégias de crescimento e sustentabilidade;
- Melhorar ações coletivas (Informação, Inovação e Internacionalização).

QUADRO 6 - PONTOS DE CONVERGÊNCIA ESTRATÉGICA PARA A REORGANIZAÇÃO INTERNA

MELHORAR AS CONDIÇÕES ESTRUTURAIS	MELHORAR ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO E SUSTENTABILIDADE	MELHORAR AÇÕES COLETIVAS
Robustez Financeira	Inovação	Qualidade do marketing – imagem do Setor
Organização Interna e Competências Profissionais	Qualidade de Serviço	Estimular a cooperação institucional ; Ações de I&DT; venda de Soluções
Tecnologias de Informação	Diferenciação	Aumentar a Eficácia na Decisão de Venda
	Internacionalização	Integrar Ações Coletivas: Inovação, Informação e Internacionalização

Para explorar as oportunidades do mercado, é crucial melhorar estruturas das empresas no seguinte:

- Solidez financeira;
- Organização interna;
- Competências profissionais;
- Tecnologias de informação.

Estas condições convergem para cumprir objetivos e melhorar estratégias focalizadas:

- A Inovação e Diferenciação;
- A Qualidade do Serviço;
- A Internacionalização.



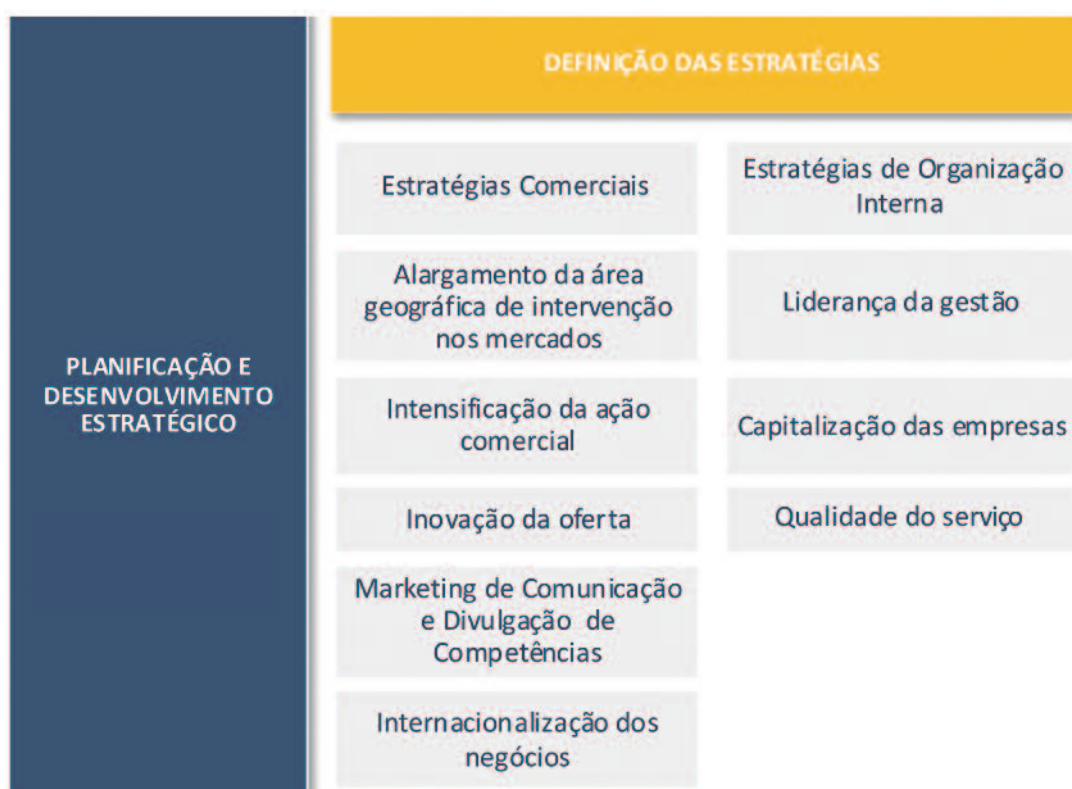
Ou seja, pretende-se demonstrar necessidades de convergência conhecidas, mas nem sempre interiorizadas na definição de estratégias, sobre a existência **DE DESEQUILÍBRIOS NAS EMPRESAS, QUE SE REFLETEM NAS DIFICULDADES DA ORGANIZAÇÃO INTERNA PARA ATINGIR OBJETIVOS DE COMPETITIVIDADE (PREÇO, FIABILIDADE DO SERVIÇO, ESPECIALIZAÇÃO, INOVAÇÃO,...), NA INSUFICIENTE COOPERAÇÃO INSTITUCIONAL NAS AÇÕES COLETIVAS (PROMOÇÃO DA IMAGEM E VALORIZAÇÃO DA OFERTA NACIONAL) E NA AUSÊNCIA DE RECURSOS PARA SEGUIR OS CAMINHOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO.**

A convergência justifica-se, ainda, porque a forma de fazer negócios mudou radicalmente e a sustentabilidade das empresas deixou de ser um exercício linear para passar a ser de exigência na gestão da mudança com intervenções integradas, mais proativas, que requerem mais competências e participação em ações coletivas, tendo em vista:

- A qualidade do marketing (valorizar a Imagem e a fiabilidade);
- Estimular a cooperação para o I&DT (Empresas, Universidades, Centros Tecnológicos);
- Valorização da oferta nacional e eficácia na venda de soluções;
- Promover a Inovação;
- Aumentar a Internacionalização.

Assim sendo, a definição das estratégias é a seguinte:

QUADRO 7 - DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS



A definição das estratégias pressupõe adequado enquadramento nas macrotendências.



Plano Estratégico para  
a Fileira da Construção  
2014-2020





# As Macrotendências

---

5



Plano Estratégico para  
a Fileira da Construção  
2014-2020





As macrotendências servem para orientar estratégias de médio e longo prazo dirigidas ao mercado global, em linha com novos factores de competitividade.

O ano 2020 é a referência para os objetivos das políticas europeias que apontam novos paradigmas de desenvolvimento das economias, com base na inovação tecnológica, na sustentabilidade ambiental e na certificação ecológica dos produtos e serviços.

Naturalmente que a concretização dos objetivos depende das políticas de cada Estado membro, da harmonização das regras e do controlo do comércio global. Depende ainda da estabilidade financeira e fiscal, não só a nível nacional como internacional, como demonstra a evolução recente dos mercados por força dos efeitos da crise financeira, das dívidas soberanas nos Estados da UE e das suas repercussões no comércio internacional.

Neste contexto, tem-se vindo a enfatizar as oportunidades do novo quadro comunitário (2014-2020) para promover projetos de investimento imprescindíveis ao crescimento, de acordo com as orientações europeias.

Como se depreende, a visão prospetiva (médio e longo prazo) é incontornável na definição de estratégias, uma vez que as políticas económicas condicionam a evolução dos mercados e as opções de investimento.

Nos processos de adaptação a novos paradigmas de desenvolvimento para 2020 é importante o reposicionamento estratégico dos sectores da fileira da construção, no sentido de criar condições para aproveitar as oportunidades que decorrem das apostas políticas europeias para o crescimento.

Haverá, por certo, empresas que irão reforçar posições e outras que vão perder a sua importância; há novas atividades que irão surgir e atividades que vão desaparecer, como aliás já estamos a assistir.

Não constitui novidade, por isso, que o encerramento de muitas empresas ligadas à construção seja o resultado das dificuldades de ajustamento às novas realidades, e assim, tudo indica, irá continuar.

**Dito de outro modo, a visão prospetiva aponta para negócios mais seletivos, condições de viabilidade mais exigentes e mais competências ao nível da inovação do produto e serviço.**

Como veremos, as necessidades de crescimento tendem a valorizar os novos paradigmas baseados na inovação e na sustentabilidade ambiental, que determinam o uso de novos materiais, tecnologias e soluções.



## 5.1 | Opções Estratégicas

A definição das estratégias para o curto e médio prazo teve em conta as macrotendências e o sobreendividamento das famílias, pelo que é importante referir algumas situações do mercado imobiliário até ao eclodir da crise no ano de 2008.

De acordo com o gabinete de estudos da Caixa Geral de Depósitos (Gabinete de Estudos CGD, 2010), entre 1996 e 2007 a evolução real dos preços da habitação em Portugal aproximou-se dos 20%, contra 80% nos EUA, Holanda e Grécia, 90% em França, 110% em Espanha, 140% no Reino Unido e 180% na Irlanda.

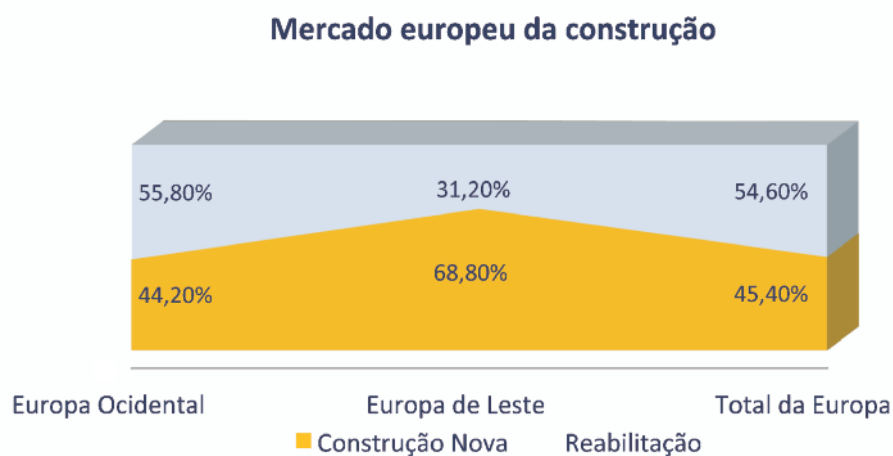
Como se compreenderá, esta situação não poderia manter-se por muito tempo.

Este é o resultado das políticas das últimas décadas, da especulação e do excesso de investimento na produção residencial, que em muitos países resultou em “bolha” especulativa.

Na maioria dos países europeus não se verificaram excessos marcantes, uma vez que a opção pela reabilitação urbana está consolidada há décadas, em detrimento da construção nova. Ou seja, privilegiaram tais países políticas de reabilitação e arrendamento, promovendo a procura de alojamento com base na proximidade aos empregos, às escolas, hospitais, equipamentos de lazer e facilidades de transporte. Deste modo, minimizaram efeitos especulativos, custos de construção, impactos ambientais e endividamento das famílias.

O gráfico seguinte mostra de forma clara a distribuição entre Construção Nova e Reabilitação por grandes áreas (Europa Ocidental e Europa de Leste).

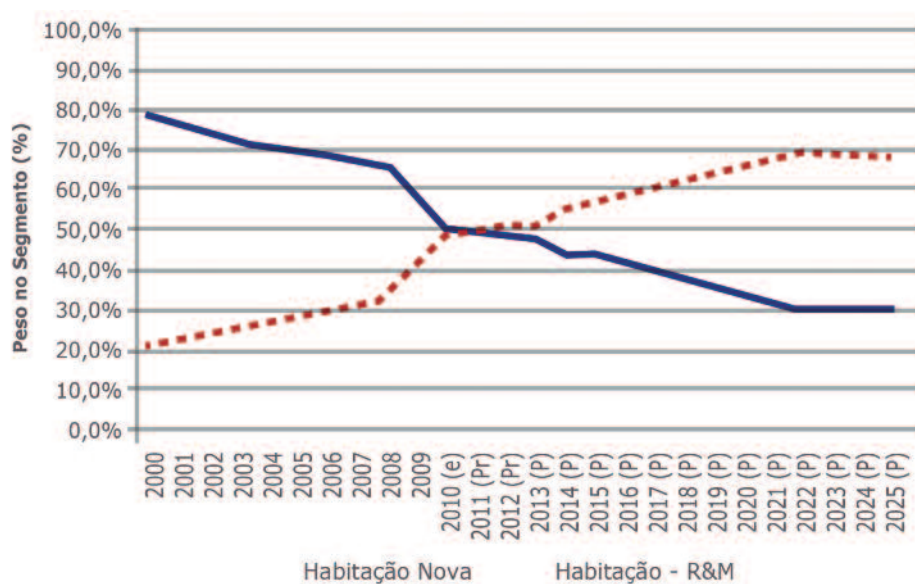
GRÁFICO 13 - MERCADO EUROPEU DA CONSTRUÇÃO



Fonte: adaptado de (Lanzinha, 2013)

O gráfico seguinte mostra as macro-tendências da Habitação Nova vs. Reabilitação (reparação e manutenção) a nível europeu. A partir de 2010-2011 há uma clara inversão de posições, com a reabilitação a assumir maior peso, estimando-se que em 2020 duplicará.

GRÁFICO 14 - PESO DA REABILITAÇÃO NO SEGMENTO DA HABITAÇÃO 2000-2025



Fonte: (ITIC/AECOPS, 2011)



Os dados sobre a reabilitação em Portugal registam, ainda, valores muito abaixo dos restantes países da União Europeia, com exceção da Roménia. Poder-se-á dizer que Portugal é um país periférico no que se refere a esta dinâmica, como sinaliza o estudo “Uma Visão Revisitada do Futuro” (ITIC/AECOPS, 2011).

O grande desafio que se coloca é como definir orientações para os agentes económicos, banca, fundos, empresas e famílias, em função das necessidades de reabilitação.

É um facto que estamos em presença de um novo ciclo económico que leva as famílias a orientarem-se para a poupança, em contraponto às últimas duas décadas caracterizadas pelo endividamento das famílias e aquisição de habitação própria.

No entanto, a opção pela reabilitação nem sempre significa ser economicamente mais atrativa devido às exigências de licenciamento, de limitações na otimização dos espaços e dos requisitos legais ao nível dos materiais, componentes da construção e segurança dos edifícios, tornando mais apertados e complexos os custos e a rentabilidade dos investimentos.

Acresce, ainda, que a consciência ambiental tende a incentivar a utilização de materiais duradouros, de baixa manutenção, reciclados e recicláveis, impondo-se a certificação, o que determina custos normalmente mais elevados para a construção.

A utilização e manutenção dos novos materiais e serviço são dispendiosas, mas importa avaliar as vantagens da relação custo/benefício das soluções considerando que, por vezes, se pode estar em presença de opções contraditórias entre:

- A procura de redução de custos
- e
- A oferta de soluções mais sofisticadas, logo mais caras.

Pese embora esta realidade, tudo aponta, o caminho a seguir será o da reabilitação.

Este caminho resulta de carências significativas de restauro de edifícios do património histórico, habitações particulares, bairros sociais, que implicam alterações nas infraestruturas (redes e instalações de água, esgotos, gás, elétrica, telefónica, televisão/ internet, ...), na estética e no conforto.

A par disto, o crescimento da procura do arrendamento impulsiona obras de adaptação dos edifícios para os adequar às exigências das famílias, o que constitui factor de promoção do investimento na reabilitação.

Este tipo de investimento deve considerar as exigências legais de eficiência energética, de forma a poder melhorar a qualidade da oferta (para venda ou arrendamento), que pode revelar-se uma mais-valia devido à diminuição dos consumos energéticos e aumento da qualidade geral das habitações, não obstante os custos que comporta.

A sustentabilidade ambiental é um desígnio para o desenvolvimento económico que tende a valorizar a oferta da construção da habitação, uma vez que integra materiais e regras de aplicação que permitem reduzir impactos ambientais à escala universal. O aumento da procura de soluções neste domínio irá proporcionar novas oportunidades de negócio.

Por outro lado, a evolução económica mostra que o turismo é um sector que assume relevância estratégica. O investimento no turismo deverá refletir-se na construção (hotéis, restaurantes, aeroportos, gares marítimas,...), o que proporciona uma oportunidade para a fileira.

**Assim sendo, recomenda-se estratégias de reposicionamento adequadas à dimensão dos mercados e capacidades das empresas para explorar as oportunidades.**



Plano Estratégico para  
a Fileira da Construção  
2014-2020





# As Novas Oportunidades para os Negócios

---

6



Plano Estratégico para  
a Fileira da Construção  
2014-2020





As novas oportunidades (reabilitação, eficiência energética, sustentabilidade ambiental e turismo) resultam das macrotendências e visão prospetiva, tendo em conta necessidades e orientações políticas da U.E..

Por isso é importante analisar com algum detalhe os desafios e o potencial do mercado.

QUADRO 8 - NOVOS DESAFIOS, NOVAS OPORTUNIDADES



A busca de oportunidades não se esgota nestes desafios. Deste modo, as empresas devem estar atentas à evolução da procura que lhes é dirigida e às posições da concorrência direta e indireta, por forma a reunir condições para explorar novos negócios.



## 6.1 | O Mercado da Reabilitação e o Arrendamento Habitacional

Para avaliar a importância da reabilitação, vejamos o seu potencial de crescimento com base no seguinte:

- Necessidades de reabilitação em Portugal;
- Peso da reabilitação no mercado europeu;
- Potencial de crescimento do mercado da reabilitação em Portugal.

De acordo com estudos realizados pelo Prof. Eng. Vasco Peixoto de Freitas (Catedrático - Construções - FEUP), existem em Portugal mais de 3,5 milhões de edifícios construídos, com a seguinte distribuição:

GRÁFICO 15 - EDIFÍCIOS POR ÉPOCA DE CONSTRUÇÃO

### Edifícios por época de construção



Fonte: (Freitas, 2013)

Se considerarmos apenas os construídos antes de 1960, verificamos:

GRÁFICO 16 - NECESSIDADE DE REPARAÇÃO DE EDIFÍCIOS ANTERIORES A 1960

### Necessidade de reparação edifícios anteriores a 1960

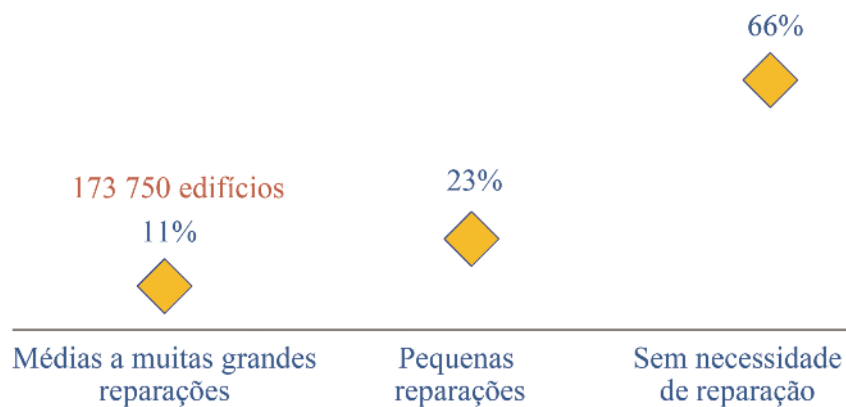


Fonte: (Freitas, 2013)

Se considerarmos apenas os construídos entre 1960 e 1990, verificamos:

GRÁFICO 17 - NECESSIDADES DE REPARAÇÃO DE EDIFÍCIOS ENTRE 1960 E 1990

### Necessidade de reparação edifícios entre 1960 e 1990



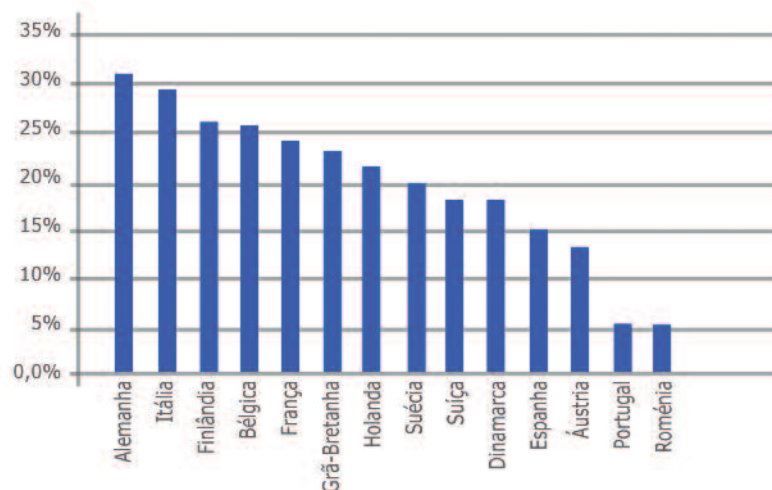
Fonte: (Freitas, 2013)

De acordo com dados oficiais apresentados em maio de 2012, existem 1,9 milhões de fogos que carecem de intervenção (que representam 32% dos alojamentos), sendo que:

- 820 mil necessitam de obras profundas de reabilitação;
- 335 mil encontram-se muito degradados, exigindo intervenção urgente.

Em comparação com os restantes países europeus, vejamos a nossa posição relativa:

GRÁFICO 18 - VOLUME DE PRODUÇÃO DE TRABALHOS DE REABILITAÇÃO DE EDIFÍCIOS RESIDENCIAIS NO TOTAL DA CONSTRUÇÃO POR PAÍS



Fonte: (Ministério da Agricultura, 2012)



Portugal tem baixo volume de trabalhos de reabilitação, o que denota a existência de condições para crescer neste domínio, tendo em conta que o número de fogos com necessidades de reabilitação representa cerca de 32% dos alojamentos existentes.

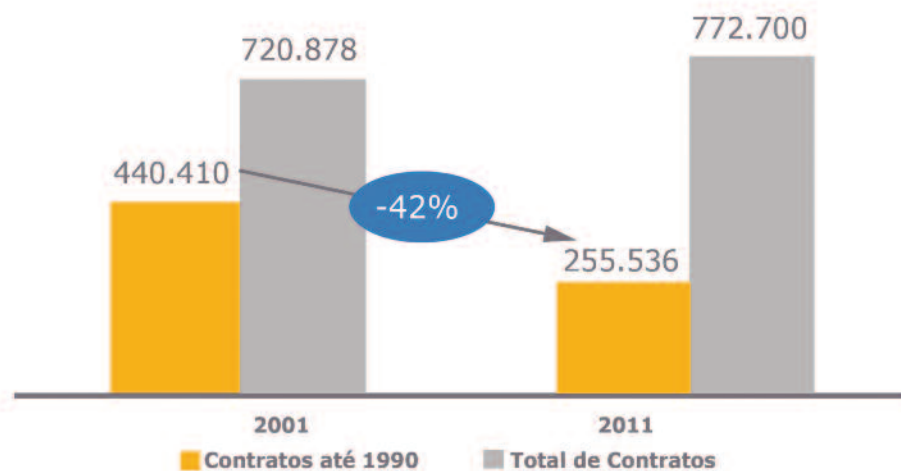
No que se refere ao arrendamento, temos a seguinte evolução:

TABELA 4 - ARRENDAMENTO NO TOTAL DE ALOJAMENTO - 2001/2011

Imóveis	2001	2011	Var.%
Arrendados	720.878	772.700	7,2%
Vagos *	543.927	734.846	35,1%
<b>Total</b>	<b>5.054.922</b>	<b>5.877.991</b>	<b>16,3%</b>
<i>Arrendados/Total</i>	<i>14,3%</i>	<i>13,1%</i>	
<i>Vagos/Total</i>	<i>10,8%</i>	<i>12,5%</i>	

Fonte: (Ministério da Agricultura, 2012)

GRÁFICO 19 - EVOLUÇÃO DOS CONTRATOS ANTIGOS - 2001/2011



Fonte: (Ministério da Agricultura, 2012)

Os dados mostram que a maioria dos edifícios disponíveis não estão em condições para o arrendamento. O mercado de arrendamento em 2011 vs. 2001 evidencia:

- Procura crescente;
- Aumento de fogos vagos;
- Gradual diminuição dos contratos antigos;
- Elevado potencial de crescimento.

Assim, sobre as necessidades a colmatar, temos:

- Reabilitar edifícios em estado de degradação;
- Aumentar a oferta para mercado de arrendamento, de acordo com o modo de vida das pessoas (mobilidade, comodidade,...);
- Oferecer alternativas às restrições ao crédito para aquisição de casa própria.

### ***O arrendamento versus reabilitação***

A nova Lei do Arrendamento publicada em 2006 veio mudar o regime que vigorava desde 1990. Paralelamente, foram introduzidas alterações ao Regime Jurídico das Obras em Prédios Arrendados.

Para além de outras igualmente importantes, as mudanças centram-se essencialmente em proporcionar aos proprietários das habitações arrendadas a possibilidade de atualizarem as rendas antigas em função do seu estado de conservação e de denunciarem os contratos para a demolição ou realização de obras de restauro, ligeiras ou profundas

Ou seja, a nova lei do arrendamento interliga-se com a intervenção de restauro ou de reabilitação do edificado para obter atualização no valor da renda de acordo com parâmetros definidos na lei (assim foi até à revisão operada em 2012) ou com a esperada concorrência e diferenciação no jogo da oferta e procura de arrendamento.

Isto significa que o arrendamento pode impulsionar o investimento e oportunidades de negócios.



Em muitos casos são pequenas obras de custo relativamente baixo, em regra partes comuns dos edifícios, que podem ser realizadas por pequenos e médios empreiteiros ou profissionais qualificados que recorrem ao comércio por grosso e retalho para adquirir os materiais necessários à obra.

Daí que as oportunidades surjam, seja para uso de profissionais, seja para o bricolage.

A oferta do bricolage pode beneficiar, por arrastamento, da necessidade de pequenas obras de reparação ou reabilitação. É uma área de negócio que tem vindo a evoluir no sentido de promover soluções à medida de “chave na mão”, integrando a conceção + serviço + assistência + comodidade para valorizar a oferta junto do consumidor final. As estruturas de livre serviço devem acompanhar essa tendência.

Assim sendo, é importante alinhar estratégias para responder às necessidades da procura, considerando que:

### ***O arrendamento permite:***

- Colmatar necessidades das famílias e ajustar a oferta à procura nos vários segmentos de qualidade e preço;
- Promover o investimento na construção;
- Progredir na qualidade da oferta.

### ***A reabilitação promove:***

- Novas dinâmicas comerciais;
- Posicionamentos de maior valor acrescentado para a oferta;
- Crescimento económico e emprego.

### ***O papel do Estado:***

Importa referir a necessidade de intervenção do Estado, no sentido de orientar prioridades para:

- Definir regras claras no quadro das políticas sectoriais de habitação, reorganizando o seu papel de parceiro fundamental - com as autarquias, as organizações sociais, as cooperativas,... – para a execução das medidas dinamizadoras **DA REABILITAÇÃO E DO ARRENDAMENTO** e criar expectativas de confiança para **ESTIMULAR O INVESTIMENTO**;
- **CRIAR INSTRUMENTOS DE FINANCIAMENTO E BENEFÍCIOS FISCAIS** a iniciativas privadas e programas locais das autarquias, que são quem melhor conhece as necessidades no mercado, de intervenção em zonas críticas das cidades, zonas rurais e outras.

Ou seja, o Estado deve intensificar o seu papel de regulador e criar condições para o crescimento, definindo políticas para a habitação, que tendem a passar do “DIREITO À HABITAÇÃO” para o “EQUILÍBRIO ENTRE OFERTA E PROCURA” e minimizar os efeitos especulativos da construção, mediante apoios ao investimento na reabilitação e arrendamento.

## 6.2 | Eficiência Energética e Sustentabilidade Ambiental

A relevância estratégica da eficiência energética e da sustentabilidade ambiental justifica-se pela importância que lhe é atribuída nas políticas públicas (nacionais e europeias), em razão de:

- Esgotamento a prazo dos recursos naturais disponíveis;
- Práticas de uso ineficiente da energia (e da água), que representam elevados desperdícios materiais e ambientais para a economia.

A sustentabilidade ambiental tem suscitado múltiplos estudos e decisões sobre a necessidade de racionalizar o uso da energia, a ponto de, a partir da aprovação do Sistema Nacional de Certificação Energética e da Qualidade do Ar Interior (Decreto-Lei 78/2006), e diplomas complementares, em vigor entre julho de 2007 e janeiro de 2009, objeto de particular impulso e reforma em dezembro de 2013 (Decreto-Lei 118/2013), se tornar obrigatória a classificação da eficiência energética das construções edificadas.

Os estudos mostram que a fatura energética dos edifícios pode ser reduzida em 25% (EDP, 2006). Mas, para isso, é importante que os equipamentos sejam utilizados eficientemente e que os edifícios sejam construídos de modo a potenciar a redução dos consumos de energia.



**A abordagem dos temas no âmbito do Plano Estratégico é importante pela interligação à oferta para a reabilitação e pelas oportunidades que pode gerar nos negócios da fileira da construção.**

Tais oportunidades requerem posicionamentos estratégicos para intervir nos processos, com oferta completa de produtos e serviços e conhecimentos para sensibilizar os consumidores para a importância dos temas.

Ou seja, as empresas devem reunir competências necessárias para satisfazer as necessidades da procura de materiais, equipamentos e serviços, com vista à racionalização do consumo de energia e qualidade do ar interior, em conformidade com a mais recente diretiva comunitária sobre o desempenho energético dos edifícios (Diretiva 2010/31/UE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 19 de maio de 2010), transposta para a legislação portuguesa pelo Decreto-Lei 118/2013, de 20 de agosto, em vigor desde 1 de dezembro de 2013.

A legislação é imperativa para edifícios novos, que deverão cumprir uma série de requisitos de forma a reduzir os consumos, sendo obrigatória, por exemplo, a instalação de painéis solares para aquecimento de água sanitária.

Também já consagra processos de conceção para tirar partido das condições climáticas, da orientação solar e dos ventos dominantes. Prevê ainda técnicas de construção e materiais adequados, para diminuir os gastos energéticos com a iluminação e sistemas de climatização.

As obras de reabilitação estrutural em edifícios antigos estão, também, abrangidas pelas obrigações legais de eficiência energética, que permitem qualificar a oferta no mercado da venda e do arrendamento.

As mudanças legislativas influenciam as tendências da procura, que apontam para:

- **A QUALIDADE DE CONSTRUÇÃO**, pela escolha dos materiais adequados para melhorar o isolamento de janelas, paredes, pavimentos e teto, tornar a habitação mais confortável e diminuir a necessidade de climatização, reduzindo a fatura de energia;
- **O ISOLAMENTO TÉRMICO**. Estima-se que cerca de 60% da energia utilizada para o aquecimento durante o Inverno se perde por falta de isolamento, ou seja, através das paredes, teto e soalho;
- **A ADEQUABILIDADE DOS ACABAMENTOS**. As cores utilizadas nas fachadas e coberturas também influenciam o conforto térmico (com efeito, enquanto uma fachada branca pode absorver apenas 25% da energia do sol, a mesma fachada pintada com cor preta pode absorver a energia do sol em 90%).



Deste modo, a eficiência energética e a sustentabilidade ambiental proporcionam opções de investimento em equipamentos e materiais diversos com potencial de expansão:

- Coletores solares térmicos;
- Microturbinas eólicas;
- Painéis solares fotovoltaicos;
- Bombas de calor geotérmico;
- Sistemas de aquecimento a biomassa;
- Novos materiais de isolamento térmico e acústico;
- ...

### 6.3 | O Turismo

Os dados da evolução económica dos últimos anos mostram que o turismo é um sector estratégico para o crescimento económico e para o investimento.

O aumento da procura turística advém, sobretudo, dos seguintes factores:

- Maior rendimento disponível, em termos globais, com o surgimento de novos países na procura (ex.: China, Rússia, Brasil, Angola);
- Alterações na dicotomia trabalho/lazer, com maior prolongamento dos anos de trabalho, mas, simultaneamente, maior flexibilidade nos períodos de lazer (tendência para "short-breaks") e maior esperança de vida, com melhor qualidade após o período de vida ativa;
- Incremento da mobilidade face à abertura de fronteiras;
- Maior eficiência e menores custos nos sistemas de transportes (voos low cost);
- Disseminação dos canais de promoção e venda da oferta turística (a vasta utilização da internet pelos consumidores);
- Incremento dos níveis de escolarização;
- Alterações culturais, passando o turismo a ter um lugar na "hierarquia de prioridades de consumo" das famílias.



O turismo assume várias temáticas do lazer (paisagístico, rural, religioso, cultural, desportivo, saúde, negócios,...), que impulsionam o investimento na valorização do património edificado e cultural (designadamente na reabilitação dos centros históricos, museus, ...) e o aumento da oferta hoteleira, restauração e cafetarias,...

O turismo residencial justifica uma referência especial, dado que é considerado um dos segmentos com maior potencial de exportação de serviços e de oportunidades para a construção. De acordo com o Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), pode ser uma das chaves para a recuperação da economia pelo impacto no desenvolvimento da construção, venda e exploração de alojamento turístico-residencial num horizonte de dez anos.

Trata-se de mercado de segundas residências e de resorts, onde se tem registado um aumento significativo da procura de estrangeiros. Entre 2001 e 2011 foram vendidas cerca de 5 000 unidades, que renderam cerca de 750 milhões de Euros. O PENT estima que o turismo residencial poderá atingir vendas de cerca de 100 mil unidades nos próximos dez anos, considerando as tendências da procura internacional.

O reconhecimento do potencial deste mercado levou o Governo, no início de 2013, a lançar um Plano de Ação “*Living in Portugal*”, que visa incentivar a compra de segunda residência por estrangeiros em Portugal, a vigorar nos próximos dez anos, com incentivos fiscais e os chamados “Golden Visa”.

Na mesma linha, o turismo de saúde e bem-estar, que se interliga com o residencial pela complementaridade da oferta ao mercado internacional, tem registado evolução assinalável nos últimos anos, principalmente ao nível da Europa. Os estudos das tendências da procura atribuem a este segmento excelentes perspetivas de crescimento nos próximos dez anos (Euromonitor prevê que a procura de turismo de saúde cresça cerca de 8% nos próximos cinco anos).

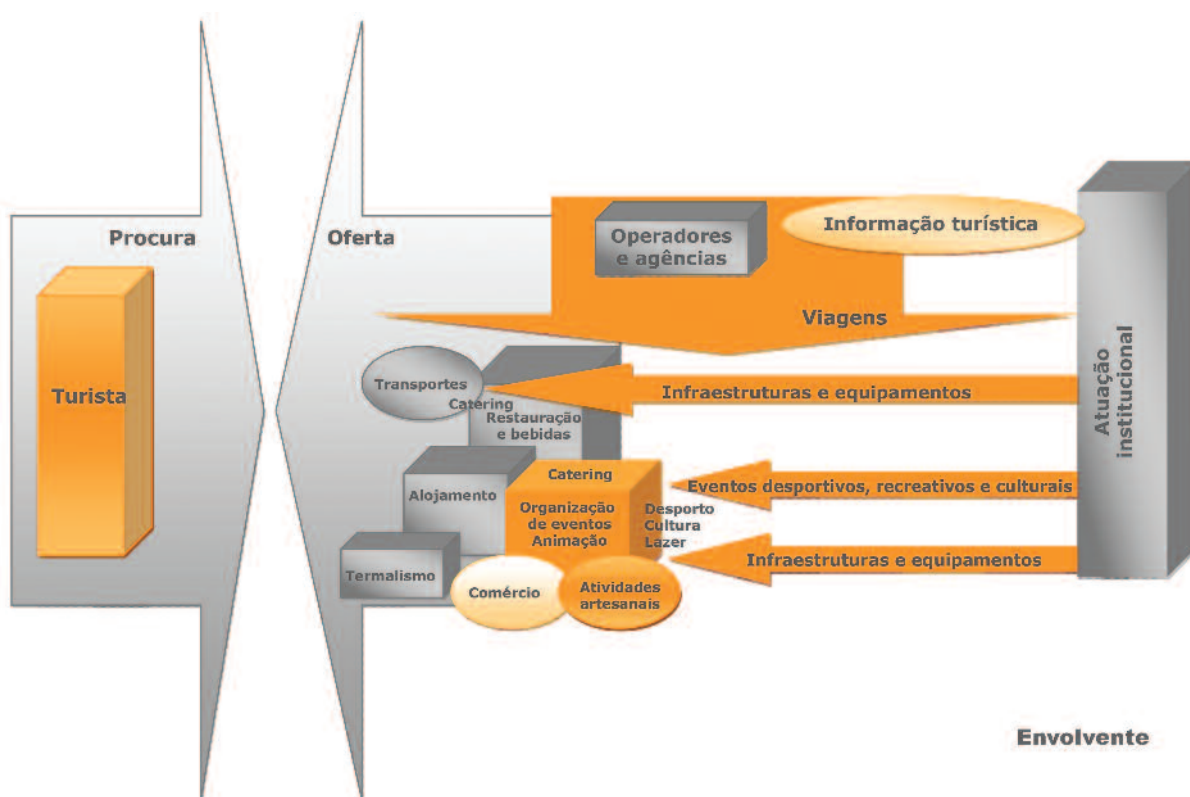
Portugal apresenta, neste domínio, factores de competitividade nas vertentes médicas, termalismo, spa e tallasoterapia, posicionando-se em 12º lugar mundial na qualidade da oferta da saúde.

O PENT associa os sectores do turismo e da saúde como um dos dez pontos estratégicos para o Plano de Ação, no sentido de tornar Portugal o país de destino de excelência internacional.

Como se depreende, para sustentar o aumento da **PROCURA** é imprescindível investir na **OFERTA**, que se repercute em negócios de construção. Daqui decorrem **OPORTUNIDADES** em diversos segmentos de mercado.

O quadro seguinte resume a envolvente para as necessidades da oferta, onde se identificam infraestruturas e equipamentos destinados a Alojamento, Catering, Restauração, Transportes, Comércio e Artesanato.

QUADRO 9 - OFERTA E PROCURA TURÍSTICA



Fonte: (Instituto para a Qualidade na Formação, IP, 2005)

Ou seja, o crescimento da procura é o elemento a ter em conta, quer se pense no turismo interno ou externo. A sustentabilidade prende-se com a qualidade da oferta sobre:

- Atrações do local de destino (naturais, construções, culturais e sociais);
- Instalações e serviços (alojamento, restaurantes e bares);
- Acessibilidades (transportes e vias de comunicação);
- Preço.



Plano Estratégico para  
a Fileira da Construção  
2014-2020





## Objetivos Estratégicos de Maior Valor Acrescentado

---

7



Plano Estratégico para  
a Fileira da Construção  
2014-2020



A definição dos objetivos - **AUMENTAR A RENDIBILIDADE DAS VENDAS; MELHORAR O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO** - e das estratégias anteriormente referidas tem como suporte as tendências e as oportunidades do mercado.

Os objetivos são realistas, como devem ser, mas também ambiciosos, caso contrário não será possível criar dinâmicas de crescimento dos negócios. Porém, ao fazê-lo, foram considerados factores que influenciam a procura no mercado: **O PODER DE COMPRA DAS FAMÍLIAS E O INVESTIMENTO PÚBLICO E PRIVADO.**

Dito isto, as estratégias recomendadas interligam-se e assentam em novos posicionamentos de maior valor acrescentado para aumentar a rendibilidade das vendas.

Mas, para implementar estratégias é decisivo ter recursos (financeiros e humanos) adequados, como já referido. Porém, é igualmente importante ter boa imagem comercial, credibilidade técnica e ação comercial. Caso contrário, há que primeiro tratar disto.

Mas, a questão que se coloca é: **COMO FAZÊ-LO DE FORMA SUSTENTADA?**

A resposta conduz a estratégias que visam criar condições para a competitividade da fileira:

- Melhorar da organização interna, reforço das lideranças, robustecimento da capacidade financeira e qualidade do serviço (melhoria das competências internas, na venda e pós-venda);
- Aumentar a dinâmica comercial, com intervenção em novos segmentos de mercado e maior diversidade da oferta;
- Inovar o serviço (oferta de soluções agregadas de “chave na mão”, apoio ao *bricolage* personalizado, decoração e jardim, livre serviço,...);
- Incrementar o *marketing* de comunicação alargado à internet (redes sociais) e comunicação, através de políticas de merchandising no local de venda.

Neste tipo de estratégias é suposto haver “**MUDANÇA DE RUMO**” a médio, longo prazo. Porém, as perspetivas de evolução económica para os próximos anos obrigam a moderar qualquer ideia de “**MUDANÇA RADICAL**”.

Assim, recomenda-se aquilo que designamos de estratégias de “**REAJUSTAMENTOS PROGRESSIVOS**” na organização e nas dinâmicas comerciais, por forma a incrementar a qualidade do serviço e a eficiência comercial.



Qualquer estratégia de mudança implica avaliar capacidades internas e perceber bem o que se passa no mercado para promover: (1) mais dinâmica comercial; (2) mais promoção e divulgação; (3) mais oferta para novos segmentos de mercado; (4) mais circulante (crédito a clientes, *stocks*), provavelmente.

Importa **OBSERVAR** onde se situam as **OPORTUNIDADES** para acrescentar valor no serviço e, principalmente, para melhorar a boa relação custo/benefício para o cliente.

Ou seja, recomenda-se que tudo deve ser feito para oferta de soluções (fiáveis e completas) que permitam satisfazer:

- O mercado de novos consumidores que através das redes sociais têm acesso a informação sobre preços e concorrência, e que valorizam a diferenciação e o conhecimento técnico-comercial das empresas;
- Oferta de soluções completas adequadas à dinâmica da vida moderna, designadamente limitações de tempo e recursos;
- Diferentes segmentos da procura com oferta diferenciada em preço/qualidade /serviço.

## 7.1 | Recomendações para Melhorar a Rendibilidade das Vendas

As empresas conhecem bem a importância de ter lucros na exploração. Também conhecem, infelizmente, as dificuldades para «aguentar» os negócios deficitários na expectativa que o ciclo económico se inverta.

A rendibilidade **DAS VENDAS** é um conceito que aparece associado à **MARGEM BRUTA DAS VENDAS (PRODUTOS E SERVIÇOS)**. Por margem (bruta) entende-se a percentagem de ganho sobre o valor da venda em relação ao custo da mercadoria e ou de transformação do produto.

Porém, existem outras variáveis (gastos com pessoal, financeiros, subcontratação, comissões, honorários, transporte,...) que influenciam a verdadeira rendibilidade e que nem sempre são tidas em conta na definição das estratégias.

O objetivo estratégico de aumentar a rendibilidade das vendas está relacionado com a capacidade de gerar lucros líquidos em relação ao total das vendas, tendo em conta todas as variáveis da exploração. Dito isto, vejamos os factores que influenciam positivamente as rendibilidades.

### ***Para Melhorar a Margem Bruta é Preciso:***

- Aumentar a percentagem na tabela de preços;
- Diminuir custos com aquisição de produtos e serviços.



### ***Para Melhorar a Rentabilidade das Vendas é Necessário:***

- Aumentar o volume de negócios (pelo preço ou volume), sem aumento proporcional dos gastos variáveis e fixos;  
e/ou
- Aumentar a rotação dos stocks (a imobilização de stocks é um custo) e melhorar o giro do dinheiro, reduzindo custos de imobilização;
- Melhorar a qualidade da organização.

É usual dizer-se, e bem, que a rentabilidade dos negócios depende sobretudo da competitividade das empresas, isto é, da forma com que gere factores de gestão, designadamente: capacidade financeira, comprar bem, qualidade do serviço, flexibilidade, conhecimento do produto e do mercado, ação comercial.

Ou seja, as estratégias para melhorar a rentabilidade das vendas implicam conhecer as variáveis do negócio e promover a racionalização de custos, sem perder capacidade de venda e qualidade do serviço. Mas, a questão que se coloca é como fazê-lo? E para isso recomenda-se:

- **RACIONALIZAÇÃO DE CUSTOS:**

É fundamental ter estratégias para reduzir desperdícios (ineficiências) ou otimizar recursos humanos e técnicos existentes, através do envolvimento dos colaboradores nos objetivos da empresa, para flexibilizar estruturas e aumentar a produtividade.

- **AUMENTAR VOLUME DE NEGÓCIOS:**

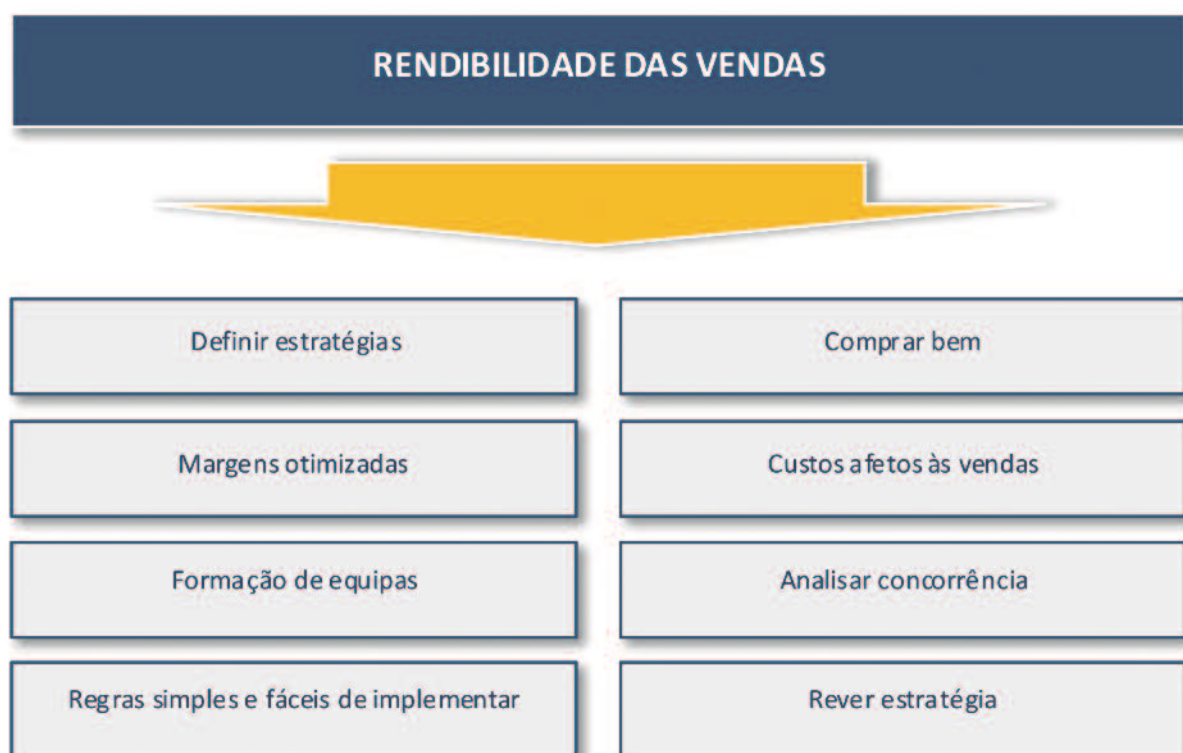
As estratégias de expansão devem estar presentes mesmo em situações de mercado menos favoráveis. Para tal, é imprescindível defender posições no mercado e sustentar factores de competitividade (preço, serviço, imagem de fiabilidade,...) com base no seguinte:

- Equipas de trabalho eficazes para atuar na venda e na assistência pós-venda;
- Sensibilização dos colaboradores sobre a importância da rentabilidade dos negócios, dado que o lucro é a garantia do emprego e de novos investimentos;
- Avaliação da competitividade da empresa (na relação custo / serviço / produto / qualidade) face à concorrência;
- Regras comerciais simples, fáceis de entender e de aplicar no mercado.

Por isso, é muito importante ter em conta:



QUADRO 10 - RENDIBILIDADE DAS VENDAS



A implementação de tudo isto não é tarefa fácil, tanto mais que as dificuldades do quotidiano absorvem tempo e energias. Contudo, os problemas, quando bem entendidos, podem ser oportunidades para aprender ou modificar situações futuras. Por exemplo:

- Se os negócios não registam os resultados esperados, é necessário analisar o porquê, enfrentar os problemas e tomar decisões claras, sem tibiezas;
- Se o ambiente de trabalho não é o adequado ao envolvimento dos colaboradores na resolução dos problemas (cada um puxa para o seu canto), é importante intervir e identificar as razões;
- Se as estratégias não resultam, então é necessário analisar os pontos mais críticos e alterar posições.

## 7.2 | Recomendações para Reposicionamentos Estratégicos

As alterações ocorridas no mercado determinaram novas formas de realizar negócios, mas não colocaram em causa a Missão da fileira nem a matriz das atividades dos sectores. Por isso, recomendam-se reposicionamentos que obrigam a repensar os negócios, alinhar estratégias tendo em vista aumentar a competitividade e atingir novos mercados e segmentos de melhor qualidade.

As estratégias a seguir, embora se interliguem, devem ser elaboradas a dois níveis (Mercado Interno; Mercado Externo), porque constituem realidades diferentes para os negócios.

Por vezes existe a tentação de “replicar” posicionamentos do mercado interno para o mercado externo. Não é recomendável, pese embora o objetivo ser o mesmo, vender, porque os mercados têm regras diferentes e requerem novas formas de abordagem aos negócios. Mesmo no mercado externo, as regras são diferentes de país para país.

No mercado interno, é importante evoluir:

- Na profissionalização da gestão;
- Nas competências dos recursos;
- Na qualidade do serviço (fiabilidade técnica/comercial; assistência,...);
- Na diversidade da oferta; e propostas “chave na mão”;
- Na capacidade para inovar o serviço;
- Na comunicação com os clientes (internet, catálogos, publicidade – multicanal);
- No aumento de parcerias com fornecedores e profissionais.

No mercado externo, as estratégias devem focalizar-se no conhecimento e nas exigências dos mercados selecionados, tendo por base:

- Equipas para exportar;
- Capacidade financeira e disponibilidade para correr riscos;
- Ações de divulgação internacional;
- Conhecimento das regras do comércio internacional (incoterms);
- Capacidade para definir prioridades adequadas à dimensão e características de cada mercado.

Os objetivos dos posicionamentos e das estratégias implicam, quase sempre, alterações na estrutura e investimentos na qualificação, pelo que devem ser bem pensados pelas lideranças no sentido de proporcionarem condições para os levarem a efeito.

Dito de outro modo, os reposicionamentos estratégicos são recomendáveis porque permitem manter estruturas ajustando capacidades para explorar as oportunidades dos mercados, evoluir em factores de competitividade (conhecimento dos mercados, da concorrência, inovação da oferta,...) e criar condições de sustentabilidade dos negócios. Permitem, ainda, o gradualismo nas decisões de investimento e nas mudanças a operar na organização para, passo a passo, obter e avaliar resultados.



Plano Estratégico para  
a Fileira da Construção  
2014-2020





# Estratégias Comerciais

---

8



Plano Estratégico para  
a Fileira da Construção  
2014-2020



## 8.1 | A Inovação Como Estratégia

As estratégias dirigidas à inovação surgem como factor muito importante para a valorização da oferta (produto ou serviço) e para melhorar a competitividade das empresas.

As capacidades das empresas para inovar têm vindo a destacar-se como forma de colmatar necessidades de notoriedade e, deste modo, criar condições de sucesso para as **ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO DA OFERTA**.

A questão que se coloca é como fazer acontecer a inovação e como aproveitar a plena materialização dos seus efeitos quando muitas empresas se confrontam com enormes dificuldades de gestão diária e, em muitos casos, de sustentabilidade.

Os conceitos chave neste, como noutros domínios da gestão estratégica, são: **CONHECIMENTO E GRADUALISMO**:

- A inovação pode acontecer pelo **CONHECIMENTO** do produto e pela forma como as empresas se relacionam com os clientes finais, instaladores, fabricantes e projetistas de obras.
- Para tal, é importante ter competências internas e espírito empreendedor para pensar e agir nos espaços de intervenção (as lojas, a ação comercial fora de portas, um novo posicionamento da empresa, devem evidenciar a capacidade de oferta de soluções e auxiliar o cliente a encontrar vias de satisfação da procura);
- O **GRADUALISMO** tem que ver, sobretudo, com a dimensão da empresa, capacidades estruturais e prioridades na alocação de recursos. A inovação requer recursos, sejam humanos comprometidos na aposta de novos modelos de intervenção, sejam financeiros para realizar mudanças.
- A experiência mostra que os meios financeiros são sempre escassos e quando disponíveis têm custos elevados, o que, no presente contexto, coloca de fora opções de investimento com recurso a capitais alheios.

Atendendo ao resultado ou impacto dos produtos ou processos, a inovação pode ser classificada em:

- **INCREMENTAL OU ADAPTATIVA**: melhorias que criam valor mas que não modificam de forma relevante o produto ou processo em questão;
- **RADICAL OU DISRUPTIVA**: trata-se de uma mudança drástica no produto ou processo.



Os processos de inovação de maior sucesso são os de natureza incremental ou adaptativa, por reunirem maior probabilidade de concretização.

Estes processos são, normalmente, viáveis em empresas que desenvolvem metodologias de gestão flexíveis, que permitem modificações em produtos ou serviços já existentes, com valorização da oferta.

Os processos de inovação radical também são de considerar caso se justifiquem.

Na maioria dos casos implicam estudos, testes, intervenção de técnicos especializados, que devem ser acompanhados por entidades com competências específicas no domínio da investigação, desenvolvimento e inovação, com destaque para as entidades do Sistema Científico e Tecnológico, as Estratégias de Eficiência Coletiva / Plataformas Tecnológicas e Clusters.

**A estratégia de inovação não é possível sem método, atitude e disciplina na organização, o que determina necessidades de liderança, de integração de equipas, de organização e de criação de ambiente propício para mudar.**

A conceção de produto e/ou serviço inovador tem requisitos a cumprir que, levados à prática, variam de acordo com as circunstâncias de mercado e recursos das empresas, tais como:

- Factores pessoais (capacidade para assumir riscos, formação e experiência) para empreender mudanças;
- Ambiente interno gerador de criatividade para explorar oportunidades ou “nichos” ainda não ocupados (total ou parcialmente) pela concorrência;
- Factores organizacionais que têm a ver com as lideranças, equipas motivadas, estratégia e cultura de envolvimento;
- Flexibilidade e ambição para crescer.



QUADRO 11 - AMBIENTE DE INOVAÇÃO



**Como refere, Peter Drucker (Drucker, 2007) “... a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio através do qual exploram a mudança como oportunidade para realizar um negócio ou um serviço diferente... em empresas saudáveis”.**

As experiências conhecidas evidenciam que as estratégias de inovação só germinam em “terreno fértil e bem preparado”, pelo que resulta em empresas organizadas, social e financeiramente saudáveis.

**As capacidades humanas são decisivas para criar inovação pela influência cultural, pela disponibilidade para assumir riscos, pela formação e experiência em negócios.**



Os factores pessoais, sociológicos e organizacionais são relevantes, designadamente, pelos contactos com fornecedores e clientes, networking, gestão de equipas e visão estratégica.

**As estratégias de inovação devem seguir a lógica dos projetos de investimento, integradas em plano de negócios, no sentido de alocar recursos humanos, disponibilidades financeiras e avaliar resultados.**

As mudanças são necessárias quando os negócios requerem novos posicionamentos estratégicos para o produto ou serviço.

No caso do SCMC, a tendência é claramente para o comércio se transformar na venda de soluções, que acrescentam valor às mercadorias, à distribuição e ao serviço de assistência técnica.

Vejamos um exemplo de uma empresa comercial que enfrenta situações como:

- Vendas em declínio persistente;
- Concorrência a conquistar mercado;
- Aumento da pressão para baixar preços, para compensar perda de competitividade;
- Aumento dos custos sem repercussão nos proveitos.

A situação poderá obrigar a equacionar uma nova estratégia, que pode passar por:

- Lançar novos produtos ou serviços para substituir a presente oferta;
- Modificar o produto ou serviço existente;
- Abandonar o fabrico ou serviço.

Neste contexto, poderemos construir o seguinte quadro auxiliar para sistematizar objetivos e ações:

QUADRO 12 – ULTRAPASSAR PROBLEMAS DE GESTÃO



As estratégias de inovação, por princípio, obrigam a interagir com os clientes e fornecedores nos estudos preparatórios e nos testes à utilidade do conceito proposto.

No caso do lançamento de novo produto ou serviço, pode ser mais difícil estudar o mercado sobre algo que se desconhece, o que obriga a procedimentos diferentes em relação ao que já existe.



O trabalho pode iniciar-se com uma análise das necessidades atuais do consumidor, idealizando em consequência o novo produto ou serviço. Seguidamente, a análise das capacidades internas, factores de promoção, recursos da organização (colaboradores, equipamentos, competências,...) e, finalmente, a definição e prossecução de estratégia de comunicação e venda.

QUADRO 13 - DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA



**A estratégia aparece no final como forma de dar sequência ao processo de Inovação para responder às necessidades do mercado.**

**Trata-se de uma sequência processual, ao contrário do que é usual.**

As estratégias de inovação resultam em mudanças na organização e, simultaneamente, determinam novas responsabilidades para a empresa e seus colaboradores, novos procedimentos de informação, novos indicadores de desempenho e novas formas de cativar/acompanhar o consumidor.

**Não há receitas para inovar: cada empresa deve empreender a sua própria estratégia, definir o seu método de trabalho e ser capaz de o gerir com sucesso. As estratégias de inovação devem ser simples e mobilizadores, de progressão “passo a passo”, para permitir várias decisões e ajustamentos intermédios.**

Sintetizando o referido anteriormente, temos:

- A inovação obriga a reposicionar as estratégias junto dos mercados;
- As estratégias de inovação devem ser implementadas de forma integrada e não como uma ação isolada, que acontece esporadicamente;
- A cultura da organização da empresa é determinante para inovar;
- É muito importante a integração de fornecedores, clientes e colaboradores nos processos de Inovação;
- A essência da inovação destina-se a criar valor e competitividade para a oferta, satisfazer necessidades e diferenciação no mercado.

## 8.2 | A Internacionalização como Estratégia

A internacionalização dos negócios tem sido apontada como decisiva para o desenvolvimento económico do país e das empresas, considerando os efeitos positivos que proporciona na diversificação dos mercados e nas contas públicas.

Os negócios da construção têm registado contração no mercado interno e a exportação é alternativa para colmatar as dificuldades de expansão.

De facto, a internacionalização está na ordem do dia devido ao crescimento das exportações nacionais e por induzir novos negócios, experiências e factores de competitividade.



Atualmente, as exportações nacionais representam cerca de 40% do PIB, mas o objetivo das políticas públicas é atingir os 60% nos próximos quatro anos. Não é tarefa fácil, como se depreende da leitura dos seguintes gráficos:

TABELA 5 - COMÉRCIO DE BENS E SERVIÇOS EM % DO PIB

	2009	2010	2011	2012
<b>EXPORTAÇÕES (FOB)</b>	28,0	31,3	35,7	38,7
- <b>BENS</b>	20,0	22,8	26,4	28,9
- <b>SERVIÇOS</b>	8,0	8,5	9,3	9,8

Fonte: (GEE, 2013)

TABELA 6 - PROJEÇÕES DO BANCO DE PORTUGAL: 2013-2015

	Pesos 2012	BE Inverno 2013		
		2013 <sup>(p)</sup>	2014 <sup>(p)</sup>	2015 <sup>(p)</sup>
<b>PRODUTO INTERNO BRUTO</b>	100.0	-1.5	0.8	1.3
<b>CONSUMO PRIVADO</b>	65.7	-2.0	0.3	0.7
<b>CONSUMO PÚBLICO</b>	18.2	-1.5	-2.3	-0.5
<b>FORMAÇÃO BRUTA DE CAPITAL FIXO</b>	16.0	-8.4	1.0	3.7
<b>PROCURA INTERNA</b>	100.6	-2.7	0.1	0.9
<b>EXPORTAÇÕES</b>	38.7	5.9	5.5	5.4
<b>IMPORTAÇÕES</b>	39.3	2.7	3.9	4.5

Fonte: (Banco de Portugal, 2013)

Estima-se que Portugal represente apenas cerca de 1,7% do mercado europeu da construção (AICCOPN, 2013), o que reforça a ideia de que a internacionalização é uma inevitabilidade para fazer crescer os negócios da construção, face à exiguidade do mercado interno.

Por outro lado, tendo como referência dados oficiais, de 2012, cerca de 18% da estrutura empresarial portuguesa tem atividade exportadora. Ou seja, cerca de 47 mil empresas exportam, num universo de 261 mil, como mostra o quadro seguinte:

TABELA 7 - PARTICIPAÇÃO NO MERCADO EXPORTADOR E TAXA DE CRESCIMENTO DAS EXPORTAÇÕES NOMINAIS

	Tx de Variação Anual (%)	Nº de Empresas	Nº de Exportadores	Tx de Participação (%)
2007	14.9	275 523	39 865	14.5
2008	8.0	277 802	42 452	15.3
2009	-18.8	268 269	40 530	15.1
2010	15.8	271 041	43 641	16.1
2011	13.8	273 055	46 667	17.1
2012	4.4	261 273	46 882	17.9

Fonte: (Banco de Portugal, 2013)

Isto significa que há um longo caminho a percorrer, que aliás está em curso, como mostra o comportamento das exportações nacionais desde 1993.

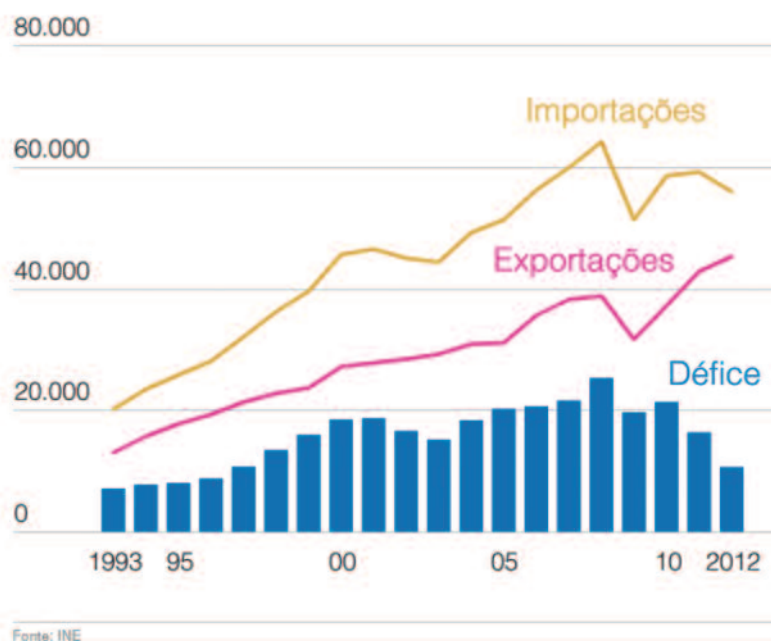
GRÁFICO 20 - COMÉRCIO INTERNACIONAL: EVOLUÇÃO SAÍDA BENS (EM VALOR)



Fonte: (INE, 2010)



GRÁFICO 21 - COMÉRCIO INTERNACIONAL DE BENS EM PORTUGAL



Fonte: INE

Fonte: (Público, 2013)

Por outro lado, e a exemplo do que acontece em países industrializados, dados oficiais mostram que mais de 90% das sociedades nacionais são PME e que a maioria evidencia dificuldades de expansão internacional, pela insuficiência de recursos e de organização.

Ou seja, as PME têm dificuldades em internacionalizar os seus negócios, como é caso da maioria das empresas da fileira da construção.

Por isso, é essencial conhecer os principais factores de internacionalização para definir estratégias de promoção de vendas no exterior, competitividade, valorização da imagem e aumento do prestígio.



## 8.2.1 | Factores de Internacionalização

Os factores que influenciam as decisões de internacionalização dos negócios são de ordem externa e interna.

A nível externo, a evolução económica da conjuntura internacional e as tendências da procura são factores que, sendo positivos, contribuem para criar ambiente favorável ao investimento e redução do risco.

A nível interno, a contração da procura não deverá alterar-se significativamente nos próximos tempo, pelo que constitui um factor de mobilização da oferta para mercados externos.

Contudo, a busca de novos mercados com as opções de competitividade assentes no preço baixo e menor exigência de qualidade não são sustentáveis a prazo.

Daí que, aproveitando a “aceleração” do crescimento das nossas exportações, recomendam-se os seguintes factores para a internacionalização:

- Oferta para segmentos de melhor qualidade, compatível com as exigências de rendibilidade;
- Posicionamentos dirigidos a clientes prestígio;
- Fiabilidade técnica e comercial, que permita notoriedade e ganhos de quota nos mercados;
- Promoção da imagem de qualidade de produtos e serviços.

Mas para que tal aconteça, é imprescindível progredir nas estratégias para mercados mais exigentes, de menor risco, com base em factores de inovação da oferta e garantias de certificação e qualidade do produto serviço.

Os factores de competitividade, nestes mercados, são mais exigentes que os do mercado doméstico, tanto mais que existe concorrência instalada.

São, porém, atrativos porque remuneram melhor a venda, impulsionam a inovação, aumentam os padrões de exigência e obrigam, muitas vezes, à integração de intensidade tecnológica na oferta, investigação e desenvolvimento.

Dito de outro modo, os factores de internacionalização devem assentar na qualificação da oferta, em vez do preço baixo. Isto não significa que o preço não seja importante para a competitividade nos mercados de maior exigência mas, não é, por certo, a única variável.

No entanto, a oferta de soluções inovadoras, tecnologicamente mais desenvolvidas e mais valorizadas pelos mercados, está, necessariamente, interligada a uma questão de fundo: a formação técnica e a necessidade de desenvolver competências adequadas às necessidades das empresas.



A realidade mostra que existe um hiato entre a formação propiciada pelas instituições com essa responsabilidade e o efetivo contexto das empresas. Urge, por isso, influenciar novas estratégias conducentes à construção de um sistema educativo adequado às necessidades empresariais.

Sem isto, não será fácil sustentar factores de internacionalização para segmentos de maior valor acrescentado e melhorar a produtividade.

As empresas já perceberam, presume-se, esta realidade e, como solução para colmatar as quebras do mercado interno, têm vindo a vender para mercados de menor exigência.

Contudo, também já perceberam que não podem deixar de vender para mercados da UE (mais exigentes), que possibilitam oportunidades devido às facilidades aduaneiras, geográficas e de relacionamento com o “mercado da saúde”.

**A aposta nas exportações é uma necessidade de curto prazo e um imperativo de médio e longo prazo, para convergir para a média da U.E. e garantir a sustentabilidade.**

QUADRO 14 - SUSTENTABILIDADE DOS NEGÓCIOS



## 8.2.2 | Estratégias para Aumentar a Internacionalização

Na última década as grandes empresas do sector da construção apostaram na exportação, realizando obras de significativa dimensão e complexidade em diversos mercados internacionais, o que permitiu diversificar, não só na Europa, mas também em África, no Brasil e outros da América Latina e Estados Unidos.

Com efeito, as grandes empresas estão presentes em quase todo o mundo e disfrutam de boa imagem técnica e comercial, o que lhes permite exportar serviços em larga escala.

**Um dos aspetos positivos a realçar nas exportações nacionais é o peso dos serviços na balança comercial, que representam cerca de 30% das nossas exportações e, destes, o turismo representa 40%. (Banco de Portugal, 2011)**

**Ora, como se depreende, a construção tem peso considerável nesta quota porque exporta serviços, gestão de obra e projetos. É de salientar o prestígio da arquitetura e engenharia nacionais a nível internacional.**

As orientações da UE2020 sinalizam como prioritária a valorização da oferta dos clusters empresariais de cada Estado, o que significa: **TENDÊNCIA PARA VALORIZAR A ESPECIALIZAÇÃO E A INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NOS DOMÍNIOS DA ENGENHARIA E DO COMÉRCIO INTERNACIONAL, COMO MEIOS DE ACRESCENTAR VALOR AO CRESCIMENTO.**

Deste modo, a forma de fazer negócios aparece cada vez mais associada à capacidade de inovar o produto e o serviço, pelo que as PME têm que seguir caminhos similares.

A posição geográfica do país reúne condições para ser plataforma entre a Europa e o resto do mundo. De facto, a nossa posição geográfica pode ser estratégica para as exportações se investirmos na modernização das infraestruturas portuárias e nas plataformas logísticas de ligação às redes europeias.

Ou seja: o aumento da internacionalização favorece não só condições de sustentabilidade dos negócios, como também mobiliza um vasto leque de especialidades e de produtos.

Contudo, ao fazê-lo há que ter em conta, pelo menos, três situações:

- As oportunidades;
- As especificidades dos mercados externos;
- As condições para exportar.



No que se refere às oportunidades, os mercados extracomunitários, de grande dimensão, que têm vindo a registar crescimento económico significativo e onde se verifica a existência de condições para desenvolver negócios, em geral, como é o caso dos BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul).

Outros mercados, de menor dimensão, também oferecem oportunidades (Angola, Moçambique, Países do Norte de África e do Golfo da Guiné, por exemplo), e onde algumas empresas nacionais têm vindo já a desenvolver negócios de exportação.

Também existem experiências de exportação para países da UE (mercado intracomunitário), designadamente França, Espanha, Bélgica e Benelux. Ou seja, existem, claramente oportunidades de exportação suportadas em experiências, competências e relacionamentos.

**A decisão de entrar em novos mercados deve ocorrer onde as oportunidades se revelem mais atrativas e seguras, independente da localização geográfica.**

Contudo, os mercados têm especificidades próprias (níveis de desenvolvimento, cultura, sistemas monetários, concorrência,...) que obrigam a posicionamentos diferentes.

A experiência de exportação para um país não é replicável, como já referido anteriormente, pelo que é muito importante avaliar caso a caso.

No que se refere às condições da organização para exportar, há factores a considerar, embora já referidos, mas que aqui se repetem devido à sua relevância:

- Estruturas sólidas;
- Disponibilidades para investir (equipas, conhecimentos, competências, acesso a crédito, divulgação,...);
- Disponibilidade para correr riscos.

Cada mercado tem requisitos diferentes à entrada, que podem permitir maior ou menor facilidade de acesso.

**Por isso, recomenda-se a participação das empresas em projetos conjuntos promovidos pelas associações empresariais, porque permitem organizar ações e contactos personalizados com potenciais clientes, agentes ou representantes, fundamentais para facilitar o acesso a novos mercados e testar as condições para exportar.**

As estratégias de Internacionalização das empresas passam, principalmente, pela exportação de bens e serviços, que pode ser:

- **DIRETA** aos mercados, através de agentes ou distribuidores locais ou instalação de empresa própria, no mercado de destino;
- **INDIRETA**, com intervenção do agente de compras ou representante do cliente no país exportador.

A opção pelo tipo de exportação (direta ou indireta) depende do grau de importância que a empresa atribui ao mercado e ao risco dos negócios.

Contudo, tendo em conta as práticas correntes, recomenda-se a Exportação Direta, por ser a que melhor se adequa ao conhecimento dos mercados e ao desenvolvimento dos negócios. Esta opção dá mais trabalho, mas beneficia da experiência e dos contactos diretos que são essenciais para o conhecimento dos mercados.

Existem outras modalidades de internacionalização, igualmente equacionáveis, mas implicam maior investimento e risco, por exemplo:

- Criação de empresa no país de importação (por aquisição, fusão ou criação de raiz);
- Instalação de filial.

Estas modalidades decorrem, usualmente, de posições que, pela dimensão e especificidade, justificam acompanhamento através de estruturas locais.

No que se refere à escolha de mercados, deve ser orientada para os que evidenciam potencial de crescimento da procura dirigida à FC. **CONHECER ESTA PROCURA É MAIS IMPORTANTE PARA AS EMPRESAS DO QUE CONHECER A PROCURA GLOBAL.**



Como anteriormente referido, os mercados atrativos são de maior exigência e os que oferecem mais garantias de fiabilidade comercial. Entre eles estão países da Zona Euro, América do Norte (Estados Unidos e Canadá), da Ásia Menor (Turquia, Arábia Saudita, Emiratos), países Asiáticos e da Oceânia mais desenvolvidos (Coreia do Sul, Japão, Taiwan, Austrália e Nova Zelândia) e América Latina (México, Colômbia, Peru e Chile).

Para além disso, há que atender a outras condições, tais como:

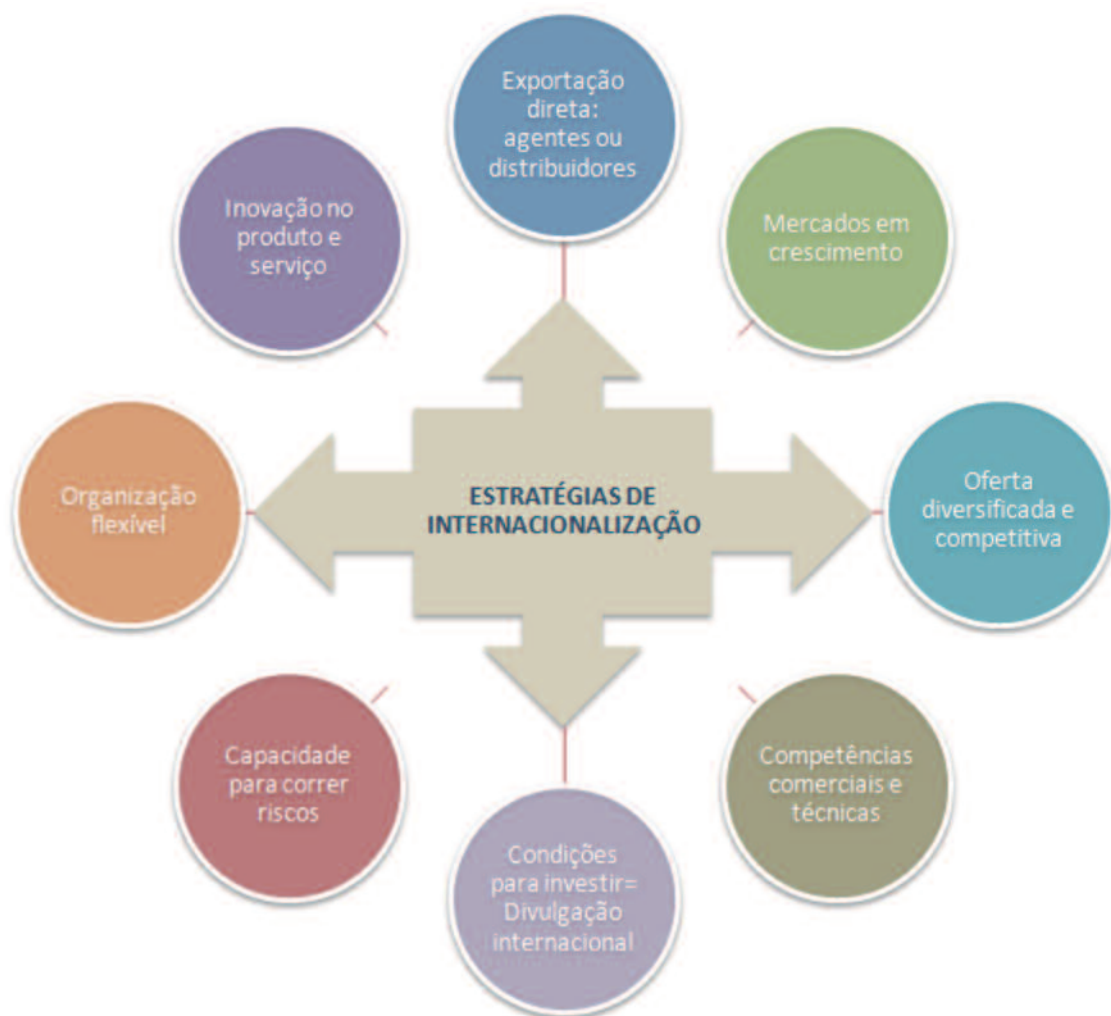
- Proximidade geográfica, para minimizar custos de transporte e logística de apoio;
- Cultura de cumprimento de contratos nos negócios, para evitar ações de contencioso;
- Transações na moeda do exportador (Euros ou USA Dólares), para evitar riscos de variação excepcional de taxa de câmbio, em prejuízo do exportador;
- Regras claras sobre direitos aduaneiros, que não inviabilizem a rentabilidade esperada das vendas.

No que se refere ao product-mix, recomenda-se a avaliação do seguinte:

- Nível de exigência dos mercados para a qualidade e composição dos materiais, para evitar situações que inviabilizem, à partida, os negócios;
- A dimensão da procura, para perceber os segmentos e os nichos existentes têm interesse para a oferta;
- Forças da concorrência (lobbies, parcerias,...);
- Margens comerciais praticadas nos mercados.

As estratégias para aumentar a Internacionalização estão resumidas no quadro seguinte:

QUADRO 15 - ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO





Plano Estratégico para  
a Fileira da Construção  
2014-2020







# Estratégias de Organização Interna

---

9



Plano Estratégico para  
a Fileira da Construção  
2014-2020



## 9.1 | A liderança como Estratégia

A liderança nas empresas é decisiva para o sucesso das estratégias, pela capacidade de intervenção nas decisões, pela mobilização para os objetivos e assunção de responsabilidades perante colaboradores e mercado.

Com isto, pretende-se dizer que o sucesso depende do Líder da empresa e da capacidade para dotar a organização com competências adequadas aos objetivos.

A liderança implica a existência de um Líder e de Sucessor do Líder e uma estrutura hierárquica bem definida na distribuição de funções e responsabilidades da organização no seu todo.

A designação de um Sucessor do Líder recomenda-se porque transmite fiabilidade da organização e continuidade das estratégias perante o mercado.

As lideranças de grande parte das PME assentam no paradigma da “gestão familiar tradicional” e ocupação de lugares de topo com membros da família. Nada obsta a que assim seja, desde que se privilegie competências para assegurar a profissionalização e o sucesso das estratégias.

Ou seja, o paradigma da “gestão familiar” deverá dar lugar a critérios de “gestão profissional” e, se necessário, recorrer a quadros técnicos qualificados fora da “esfera” familiar.

A profissionalização da gestão nas empresas familiares é um tema cuja abordagem deve merecer muita atenção por parte dos detentores do capital e das atuais lideranças, considerando as exigências dos mercados e as necessidades de qualificação técnica e humana requeridas pela complexidade crescente da gestão.

Deste modo, recomenda-se definição clara de Lideranças, atribuições e reporte hierárquico em organograma funcional para conhecimento de todos os colaboradores da empresa. Como por exemplo:

- Líder: o principal responsável pela estratégia da empresa e com delegação de poderes para intervir em todos os domínios da gestão;
- Sucessor do Líder: responsável pelos negócios da empresa na ausência do Líder;
- Responsável Comercial: com funções de gestão comercial, pelos objetivos de venda e de prospeção do mercado;
- Responsável pelo Armazém e Aprovisionamento: com funções de gestão no aprovisionamento, inventário e rotação dos stocks.



**As estratégias de liderança têm de estar bem resolvidas principalmente ao nível das competências e atribuição de responsabilidades na gestão. Caso contrário, comprometem os objetivos estratégicos, o aproveitamento das oportunidades e o desenvolvimento de novos factores de competitividade geradores de maior valor acrescentado na oferta.**

## 9.2 | Estratégia para Novos Investimentos e Capitalização das Empresas

O nosso país tem revelado dificuldades em atrair novos investimentos, por não dispor de enquadramento fiscal favorável em comparação com outros normativos. Aliás, os dados mostram a existência de algum desinvestimento, com a saída de capitais estrangeiros para outras paragens.

Trata-se de um problema de estratégia global do país, de competitividade e estabilidade fiscal que condicionam as políticas de investimento (nacional e estrangeiro) nas empresas.

Como veremos adiante, para colmatar este problema, foram recentemente aprovadas medidas com incentivos fiscais para novos investimentos.

Como é evidente, são políticas macroeconómicas que transcendem estratégias operacionais das PME, mas que têm efeitos no desenvolvimento da sua atividade.

As decisões de investimento decorrem principalmente da perceção das carências a colmatar na organização e das opções estratégicas para atingir objetivos de eficiência interna e valorização da oferta.

Mas, se as dificuldades da conjuntura se mantiverem, como se perspetiva, será difícil às PME optarem por estratégias de investimento devido à exiguidade de recursos, às dificuldades de acesso ao crédito e aos baixos níveis de confiança.

**Neste contexto, acresce outro tipo de variáveis que se relacionam com a gestão familiar das PME e as perspetivas de continuidade dos negócios.**

**Ou seja, nestas empresas, as estratégias de investimento não seguem usualmente as oportunidades e lógica do “mercado de capitais”, mas estão condicionadas a factores de geração (sucessão), que influenciam as opções de investimento.**

Independentemente das lógicas, as decisões de investimento devem ser muito bem ponderadas. O que não significa ausência de uma Estratégia para o Investimento.

Por isso, recomenda-se:

- Elaborar projetos de investimento, se as lideranças entenderem que há oportunidades de mercado que os justifiquem;
- O investimento requer estudos económicos para avaliar as necessidades de financiamento, o impacto nos negócios, a rentabilidade esperada e o período de retorno;
- A decisão de investir deve envolver o sucessor do líder, caso exista.
- O critério saudável de **SE VAMOS INVESTIR EM ATIVOS HÁ QUE AUMENTAR OS CAPITAIS PRÓPRIOS**, a fim de transmitir aos mercados e aos colaboradores que a aposta envolve os sócios ou acionistas sem prejudicar os níveis da autonomia financeira e a liquidez da empresa;
- A análise das condições de acesso a benefícios fiscais ao investimento, a fim de otimizar as oportunidades legais disponíveis de redução dos custos fiscais;
- Investimento deve contemplar a formação dos colaboradores para melhorar as suas competências;
- Investimento na ação comercial e na divulgação (nacional e internacional) para aumentar vendas.

**Quer na qualificação e internacionalização, quer na formação profissional, as empresas devem aproveitar os incentivos a fundo perdido de participação em programas promovidos pelas Associações Empresariais, uma vez que facilitam a sua integração nos processos de internacionalização (participação em feiras, ações de prospeção, visitas de importadores, ...) e apoiam o desenvolvimento de competências nos serviços, com significativa redução de custos para as PME.**



## 9.2.1 | Incentivos Fiscais de Apoio ao Investimento de Natureza Contratual

Os Benefícios Fiscais ao Investimento de natureza contratual encontram-se regulados pelo Código Fiscal do Investimento (CFI), que estará em vigor até 31 de dezembro de 2020.

O princípio subjacente à sua criação foi, fundamentalmente, unificar o procedimento aplicável à contratualização dos benefícios fiscais ao abrigo do disposto no artigo 41.º do Estatuto dos Benefícios Fiscais (EBF).

O Código foi criado pelo Decreto-Lei n.º 249/2009 e contemplava os seguintes benefícios:

- **BENEFÍCIOS FISCAIS A PROJETOS DE INVESTIMENTO PRODUTIVO**
- **BENEFÍCIOS FISCAIS A PROJETOS DE INVESTIMENTO COM VISTA À INTERNACIONALIZAÇÃO**

O Decreto-Lei n.º 250/2009, de 23 de setembro, alargou o âmbito do regime contratual aplicável aos projetos à internacionalização aos investimentos diretos efetuados no estrangeiro (n.º 4 do artigo 41º do EBF) que tenham por objeto as seguintes atividades económicas:

- Atividades associadas aos polos de competitividade e tecnologia;
- Construção de edifícios, obras públicas e atividades de arquitetura e de engenharia conexas com aquelas;
- Transportes e logística.

O Decreto-Lei nº 82/2013, de 17 de junho, é a mais recente atualização ao Código Fiscal do Investimento, e passou a integrar também:

- **REGIME FISCAL DE APOIO AO INVESTIMENTO (RFAI)**
- **SISTEMA DE INCENTIVOS FISCAIS EM INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL (SIFIDE II)**

Esta atualização altera alguns aspetos chave, dos quais se destacam:

### ***Alteração ao Estatuto dos Benefícios Fiscais (artigo 41.º, nº 1, EBF)***

Os projetos de investimento em unidades produtivas realizados até 31 de Dezembro de 2020, de montante igual ou superior a 3 000 000 €, que sejam relevantes para o desenvolvimento dos sectores considerados de interesse estratégico para a economia nacional e para a redução das assimetrias regionais, que induzam a criação de postos de trabalho e que contribuam para impulsionar a inovação tecnológica e a investigação científica nacional, podem beneficiar de incentivos fiscais, em regime contratual, com período de vigência até 10 anos.

### ***Redução do prazo de resposta de informações vinculativas***

Redução do prazo de resposta de 120 para 90 dias, por forma a conferir maior segurança e estabilidade aos investidores.

### ***Alargamento dos “Benefícios Fiscais ao Investimento de Natureza Contratual”***

Nos termos do artigo 41.º do Estatuto de Benefícios Fiscais, foi alterado o montante dos projetos a beneficiar de incentivos fiscais em regime contratual, de 5.000.000 € para 3.000.000 €. Adicionalmente foi estabelecido um prazo máximo de 60 dias para a aprovação do benefício.



### ***Integração do Regime Fiscal de Apoio ao Investimento (RFAI)***

O período de vigência do RFAI foi prorrogado até 2017, tendo ainda o limite do benefício sido revisto, passando de 25% para 50% da coleta de IRC (Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas).

Os projetos de investimento em unidades produtivas realizadas até 2017 vão continuar a poder beneficiar cumulativamente dos seguintes incentivos fiscais, em regime contratual com período de vigência a 10 anos:

- a) Crédito de imposto, determinado com base na aplicação de uma percentagem, compreendida em 10% e 20% das aplicações relevantes do projeto efetivamente realizadas, a deduzir ao montante apurado nos termos do IRC;
- b) Isenção ou redução de IMI (Imposto Municipal sobre Imóveis), relativamente aos prédios utilizados pela entidade na atividade desenvolvida no quadro do projeto de investimento;
- c) Isenção ou redução de IMT (Imposto Municipal sobre as Transmissões Onerosas de Imóveis), relativamente aos imóveis adquiridos pela entidade destinados ao exercício da sua atividade desenvolvida no âmbito do projeto de investimento;
- d) Isenção ou redução do Imposto do Selo que for devido em todos os atos ou contratos necessários à realização do projeto de investimento.

Alargou-se o regime aplicável à dedução à coleta de IRC para os investimentos elegíveis, designadamente em caso de reinvestimento de lucros do exercício até 2017, sendo possível a dedução em cinco exercícios futuros sempre que a coleta do exercício não seja suficiente.



## ***Integração do Sistema de incentivos fiscais em investigação e desenvolvimento empresarial (SIFIDE II)***

O SIFIDE permite que os sujeitos passivos de IRC residentes em território nacional que exerçam, a título principal, uma atividade de natureza agrícola, industrial, comercial e de serviços e os não residentes com estabelecimento estável em Portugal possam deduzir à coleta do IRC, e até à sua concorrência, o valor correspondente às despesas com investigação e desenvolvimento realizadas nos períodos de tributação com início entre 1 de janeiro de 2013 e 31 de dezembro de 2015 na parte que não tenha sido objeto de participação financeira do Estado a fundo perdido.

A dedução traduz-se numa taxa base de 32,5% das despesas realizadas naquele período e numa taxa incremental de 50% do acréscimo das despesas realizadas naquele período em relação à média aritmética simples dos dois exercícios anteriores, até ao limite de 1.500.000 €.

A dedução é feita na liquidação respeitante ao período de tributação em causa, sendo que, as despesas que, por insuficiência de coleta, não possam ser deduzidas no exercício em que foram realizadas podem sê-lo até ao sexto exercício imediato.

Por outro lado, prevê-se uma majoração da taxa do crédito de imposto, em 10 pontos percentuais, caso o promotor do projeto seja uma pequena ou média empresa ou no caso de investimentos realizados através de ações conjuntas de internacionalização.

### **9.2.2 | Medidas Fiscais de Apoio ao Investimento**

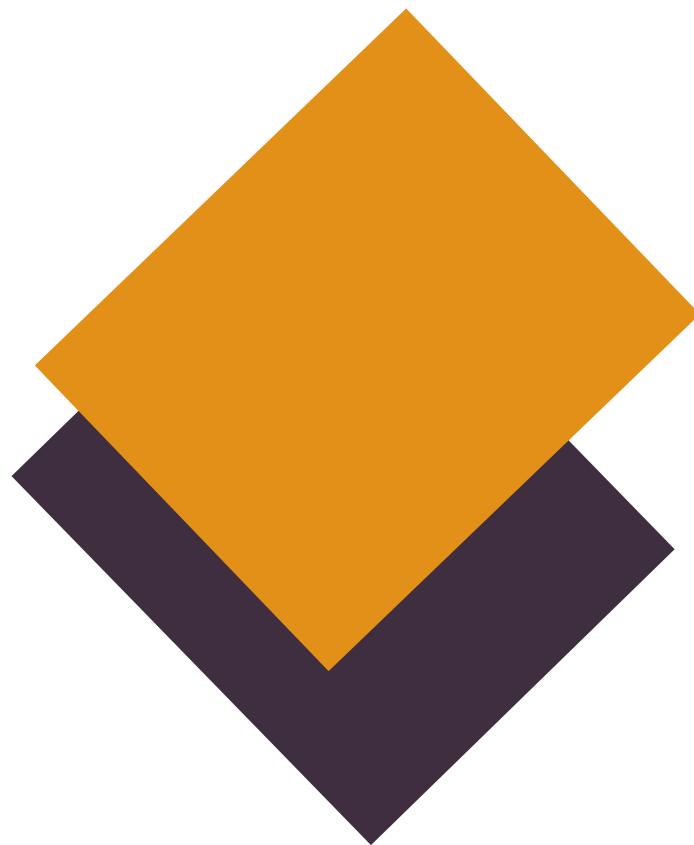
A Lei 2/2014, de 16 de janeiro, que aprova a reforma ao Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (IRC), veio introduzir algumas medidas que visam promover o investimento e a estabilidade fiscal, nomeadamente:

- Redução da taxa de IRC de 25% para 23% (saliente-se compromisso de redução gradual desta taxa até 2018);
- Possibilidade de dedução à coleta de 10% dos lucros reinvestidos;
- Criação de um “Regime Simplificado de IRC” para empresas com volume de negócios até 200.000 €;
- Aumento para 12 anos do prazo de reporte de prejuízos fiscais.



Plano Estratégico para  
a Fileira da Construção  
2014-2020





# Catálogo de Recomendações

---

10



Plano Estratégico para  
a Fileira da Construção  
2014-2020



As recomendações a seguir referidas não têm a pretensão de resolver os problemas de fundo com que se debate a fileira da construção, ou a economia em geral, que são complexos e de difícil correção, mas apenas sinalizar medidas importantes que carecem de intervenção das entidades públicas, com reflexos no investimento, no crescimento da economia e no emprego.

Tais medidas implicam despesa pública, mas a necessidade de crescimento da economia requer opções de investimento focalizadas em áreas de atividade com maior impacto social e económico. Ou seja, embora se reconheçam dificuldades orçamentais, é crucial um esforço para dinamizar a economia, em especial no apoio à fileira da construção, uma vez que, como ficou atrás demonstrado, representa um peso significativo no PIB, no emprego e nas exportações, contribuindo para alavancar investimentos noutros sectores.

Em março de 2013 foi celebrado um acordo entre o Governo e Confederação Portuguesa da Construção e do Imobiliário – «**COMPROMISSO PARA A COMPETITIVIDADE SUSTENTÁVEL DO SECTOR DA CONSTRUÇÃO E DO IMOBILIÁRIO**» –, que “... prevê a concretização de mais de 50 medidas e ações de apoio ao sector da construção e imobiliário, designadamente nas áreas do estímulo à internacionalização, do financiamento às empresas, da qualificação e reconversão de desempregados do sector, do fomento da reabilitação urbana, da redução de custos de contexto e do apoio ao investimento produtivo.” (INCI, 2013)

Na mesma linha, recomenda-se urgência para a implementação do seguinte:

- Reabilitar o parque habitacional do Estado;
- Reativar obras no parque escolar e de assistência médica e hospitalar mais degradado;
- Investir na modernização de infraestruturas portuárias para corresponder às necessidades de crescimento das exportações e melhoria na expedição e transporte de mercadorias.
- Modernizar vias rodoviárias regionais de acesso que evidenciam necessidades de reparação para garantir segurança na circulação;
- Criar linhas de crédito com taxas bonificadas para apoiar iniciativas privadas ou da administração local para a reabilitação urbana, tipo PME Invest para a construção, soluções de eficiência energética e projetos de construção com viabilidade económica;
- Concretizar o compromisso do Estado em “... criar instrumentos de financiamento dos processos de reestruturação de empresas...” e “... melhorar o acesso ao financiamento e promover o investimento empresarial” (INCI, 2013);
- Criar incentivos fiscais para dinamizar o investimento em pequenas obras de reabilitação promovidas por condomínios de habitação;



- Promover a desburocratização da administração pública (central e local), para diminuir custos, facilitar a tramitação dos processos e eliminar vícios no retardamento das aprovações, que desmotivam quem investe e prejudicam a economia;
- Consagrar um regime fiscal mais favorável para os rendimentos prediais, de forma a incentivar o investimento no imobiliário para arrendamento e reduzir o valor das rendas;
- Alterar o regime de reembolso do IVA por forma a reduzir os prazos de espera, pela particular relevância que representa para a fileira da construção;

As recomendações têm por base os seguintes pressupostos:

- **O FINANCIAMENTO PÚBLICO EM OBRAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL** deverá manter-se porque é imprescindível ao crescimento e à criação de emprego;
- **AS OBRAS DE RESTAURO NO PARQUE HABITACIONAL** existente, de que o Estado é proprietário, contribuem para melhorar factores de coesão social e proporcionar a inclusão de sectores mais carenciados da população;
- **A IMPORTÂNCIA DA COESÃO SOCIAL** depende das políticas da administração central e local, que hoje se confrontam com questões de sustentabilidade, preocupações de acessibilidade física e, de uma forma geral, de qualidade da habitação;
- **MAIS DO QUE PRODUZIR NOVA HABITAÇÃO, O ESTADO DEVERÁ ZELAR PELO BOM FUNCIONAMENTO DOS MERCADOS HABITACIONAIS** e apoiar o acesso à habitação de população com mais fracos recursos;
- **AS POLÍTICAS TÊM FLUTUADO EM FUNÇÃO DE ORIENTAÇÕES NEM SEMPRE ALICERÇADAS NA REALIDADE SOCIAL E NAS NECESSIDADES DAS FAMÍLIAS**, mas seguindo um modelo de crescimento com base nas obras públicas que não é possível dar continuidade.

A análise dos dados censitários disponíveis e a informação das autarquias reconhecem as dificuldades de acesso a uma habitação condigna, como se descreve:

- Necessidade imediata de habitação pode atingir cerca de 40 000 famílias;
- Cerca de 150 000 famílias vivem em situação de sobrelotação (duas ou mais divisões em falta);
- Cerca de 180 000 proprietários e inquilinos têm a sua residência habitual muito degradada;
- Intervenção sobre o parque existente é necessária e urgente.
- No parque escolar, não obstante as obras já realizadas no passado recente, é evidente que persistem necessidades de intervenção em edifícios, a realizar com gradualismo em programas de reparação e manutenção.
- Modernizar as infraestruturas portuárias e rodoviárias regionais de acesso, tendo em vista a otimização dos custos de movimentação de cargas de mercadorias de exportação, permitir a atracagem de cruzeiros turísticos e melhorar condições das frotas pesqueiras;
- Promover o regime de arrendamento, no privado, para gerar condições mais fáceis e flexíveis de mobilidade habitacional;
- Necessidade de apoios fiscais à reabilitação de fogos para o arrendamento.

Ao Estado competirá a responsabilidade maior de criar condições para dinamizar o crescimento económico, implementando medidas tendo em atenção as diversidades regionais e necessidades para a competitividade da economia.

No mesmo sentido, os estudos sobre políticas europeias indicam que a construção e a reabilitação são fundamentais para o crescimento e que os Estados devem ter em conta:

- **A FISCALIZAÇÃO DA QUALIDADE CONSTRUTIVA;**
- **A DESBUROCRATIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE LICENCIAMENTO DA CONSTRUÇÃO;**
- **UM “PACTO DE COOPERAÇÃO” ENTRE AUTARQUIAS, ESTADO E ENTIDADES PRIVADAS PARA A RENOVAÇÃO DO PARQUE HABITACIONAL, NOMEADAMENTE, NAS ZONAS CENTRAIS;**



- **O ENSAIO DE PROGRAMAS INOVADORES PARA AS FAMÍLIAS DE MAIS BAIXOS RENDIMENTOS;**
- **REDUÇÃO DO PAPEL DIRETO DO ESTADO NA PROVISÃO DE HABITAÇÃO SOCIAL E REFORÇO DO SEU PAPEL COMO REGULADOR EM GERAL DO ACESSO À HABITAÇÃO;**
- **FINANCIAMENTO NA FORMA DE SUBSÍDIOS DE ACESSO AO ALOJAMENTO (EM RENDA OU AQUISIÇÃO, NOMEADAMENTE ATRAVÉS DE COOPERATIVAS DE HABITAÇÃO, CONTRATOS DE DESENVOLVIMENTO OU PARCERIAS COM A CONSTRUÇÃO PRIVADA E LINHAS DE CRÉDITO ESPECIAIS).**

Complementarmente, recomenda-se o desenvolvimento de ações coletivas ou projetos conjuntos que promovam o comércio internacional, a inovação e a cooperação entre empresas e instituições técnicas, tendo em vista o intercâmbio de conhecimentos, experiências e iniciativas.

Assim sendo, recomendam-se propostas para o desenvolvimento de atividades que devem centrar-se na promoção do seguinte:



- **AÇÕES DE DEMONSTRAÇÃO EMPRESARIAL VISANDO A IDENTIFICAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS EMPRESARIAIS, ATRAVÉS DE EXERCÍCIOS DE BENCHMARK DE CASOS DE SUCESSO AO NÍVEL DA INOVAÇÃO, DIFERENCIAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO;**
- **PRÁTICAS DE COOPERAÇÃO VISANDO A CRIAÇÃO DE PLATAFORMA DE INFORMAÇÃO SOBRE OPORTUNIDADES DE COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS, PARA VALORIZAR A OFERTA INTEGRADA DE PRODUTOS E SERVIÇOS;**
- **INSTRUMENTOS DE INFORMAÇÃO PRÁTICA SOBRE FORMAS DE APOIO À GESTÃO (FINANCIAMENTO DA ATIVIDADE, RELANÇAR O INVESTIMENTO, ORIENTAÇÕES PARA O EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO, A IMPORTÂNCIA DA CERTIFICAÇÃO E DA EFICIÊNCIA AMBIENTAL NOS NEGÓCIOS, ETC.) E ANÁLISE ESTRATÉGICA DO MERCADO TENDO EM CONTA O UNIVERSO DAS PME, NO SENTIDO DE MUDANÇA DE PARADIGMA DOS MODELOS DE ORGANIZAÇÃO ATUAIS PARA OUTROS MAIS EXIGENTES EM COMPETÊNCIAS DE GESTÃO;**
- **PROPORCIONAR MAIOR LIGAÇÃO ENTRE EMPRESAS, ESCOLAS SUPERIORES E CENTROS TECNOLÓGICOS, NO SENTIDO DE CRIAR AMBIENTES DE INOVAÇÃO E DE COOPERAÇÃO PARA MELHORAR A COMPETITIVIDADE DA FILEIRA DA CONSTRUÇÃO;**
- **A IMAGEM DO SECTOR, ATRAVÉS DE DIVULGAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E DE OBRAS, DA INTERVENÇÃO AO NÍVEL DE ORGANISMOS EUROPEUS E PELA CRIAÇÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO EUROPEIA, PARA DEFENDER INTERESSES JUNTO DE MERCADOS TERCEIROS E POTENCIAR A CAPTAÇÃO DE NOVOS INVESTIMENTOS;**
- **A INTERNACIONALIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS, TENDO EM CONTA AS LIMITAÇÕES IMPOSTAS PELA ATUAL CRISE ECONÓMICA NO PAÍS E NA EUROPA COMUNITÁRIA, PROCURANDO EXPLORAR AS DINÂMICAS EXISTENTES EM PAÍSES DA ÁFRICA, LESTE DA EUROPA, ÁSIA E AMÉRICA LATINA ATRAVÉS DE AÇÕES DE PROSPEÇÃO, PRESENÇA EM EVENTOS, MISSÕES EMPRESARIAIS, ETC.**

Ou seja, as ações coletivas ou projetos conjuntos devem integrar atividades que permitam, por um lado, colmatar carências de informação de gestão e, por outro, criar dinâmicas para explorar oportunidades que se perfilam em diferentes mercados e segmentos, quer a nível nacional quer internacional.



Plano Estratégico para  
a Fileira da Construção  
2014-2020





# Nota Final

---

11



Plano Estratégico para  
a Fileira da Construção  
2014-2020



Uma palavra de agradecimento às empresas e empresários que se disponibilizaram para prestar informações sobre as dificuldades que a fileira da construção (FC) e o SCMC enfrentam nos seus negócios e pelas sugestões apresentadas para dinamizar o investimento na construção.

Agradecer ao Prof. Eng. Vasco Peixoto de Freitas, da FEUP, pela disponibilidade de dados relevantes sobre a situação do parque habitacional e as necessidades a colmatar ao nível da reabilitação urbana, bem como o potencial dos efeitos económicos e sociais que proporcionam.

Aos representantes de associações empresariais da fileira da construção por nós contactados, pelo acesso a informação sobre o estado atual dos negócios e perspetivas de evolução a médio e longo prazo.

Finalmente, à Direção da APCMC pela colaboração e confiança demonstrada na equipa responsável pelo presente trabalho.

A todos, o nosso MUITO OBRIGADO.



Plano Estratégico para  
a Fileira da Construção  
2014-2020





# Referências Bibliográficas

---

12



Plano Estratégico para  
a Fileira da Construção  
2014-2020





ADENE. (dezembro de 2013). *www.adene.pt*. Obtido em dezembro de 2013, de <http://www.adene.pt/textofaqs/o-que-e-0>

AICCOPN. (2013). *AICCOPN*. Obtido em novembro de 2013, de [http://www.aiccopn.pt/news.php?news\\_id=1204](http://www.aiccopn.pt/news.php?news_id=1204)

AICCOPN. (2013). *AICCOPN*. Obtido em dezembro de 2013, de [www.aiccopn.pt](http://www.aiccopn.pt): [http://www.aiccopn.pt/news.php?news\\_id=860](http://www.aiccopn.pt/news.php?news_id=860)

APCMC. (2013). Inquérito de Conjuntura do Sector da Construção - 4º trimestre 2013.

Augusto Mateus & Associados IRIC/UP. (s.d.). Contributos para o Plano Estratégico de Habitação 2008-2013.

Banco de Portugal. (2013). Boletim Económico de Inverno 2013.

Banco de Portugal. (2011). Boletim Mensal de Economia Portuguesa.

CMVM. (30 de setembro de 2013). Relatório Anual 2012 sobre a Atividade da CMVM e sobre os Mercados de Valores Mobiliários.

CPCI. (2013). CPCI. Obtido em dezembro de 2013, de [www.cpci.pt](http://www.cpci.pt): <http://www.cpci.pt/about>

Drucker, P. (2007). *Innovation and Entrepreneurship: practices and principles*. New York: Haper and Row.

EDP. (junho de 2006). *www.cgd.pt*. Obtido em dezembro de 2013, de [http://ws.cgd.pt/blog/pdf/guia\\_edp.pdf](http://ws.cgd.pt/blog/pdf/guia_edp.pdf)

FEPICOP. (agosto de 2013). Análise de Conjuntura nº 71.

FEPICOP. (outubro de 2013). Análise de Conjuntura nº 72.

FEPICOP. (12 de setembro de 2013). *www.fepicop.pt*. Obtido em dezembro de 2013, de <http://www.fepicop.pt/index.php?id=43&tbl=noticias>

FEPICOP. (02 de agosto de 2013). *www.fepicop.pt*. Obtido em dezembro de 2013, de <http://www.fepicop.pt/index.php?id=42&tbl=noticias>



Freitas, V. P. (outubro de 2013). Prof. Engº.

Gabinete de Estudos CGD. (outubro de 2010). A Actualidade do Sector Imobiliário Residencial: Ajustamentos e Desafios.

GEE. (novembro de 2013). Síntese Estatística de Comércio Internacional 11/2013.

Governo de Portugal. (11 de novembro de 2013). Governo de Portugal. Obtido em dezembro de 2013, de [www.portugal.gov.pt](http://www.portugal.gov.pt): <http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/ministerio-dos-negocios-estrangeiros/mantenha-se-atualizado/20131111-mene-india.aspx>

INCI. (2013). [www.inci.pt](http://www.inci.pt). Obtido em dezembro de 2013, de <http://www.inci.pt/Portugues/Noticias/Paginas/Cerimonia20130308.aspx>

INE. (2010). Estatísticas do Comércio Internacional 1993-2009. Obtido de [www.ine.pt](http://www.ine.pt).

INE. (novembro de 2013). Inquéritos de Conjuntura às Empresas e aos Consumidores - novembro 2013.

INE. (2013). [www.ine.pt](http://www.ine.pt). Obtido em novembro de 2013, de [www.ine.pt](http://www.ine.pt)  
Instituto para a Qualidade na Formação, IP. (novembro de 2005). O Turismo em Portugal.

International Monetary Fund. (junho de 2013). IMF Country Report No. 13/160.

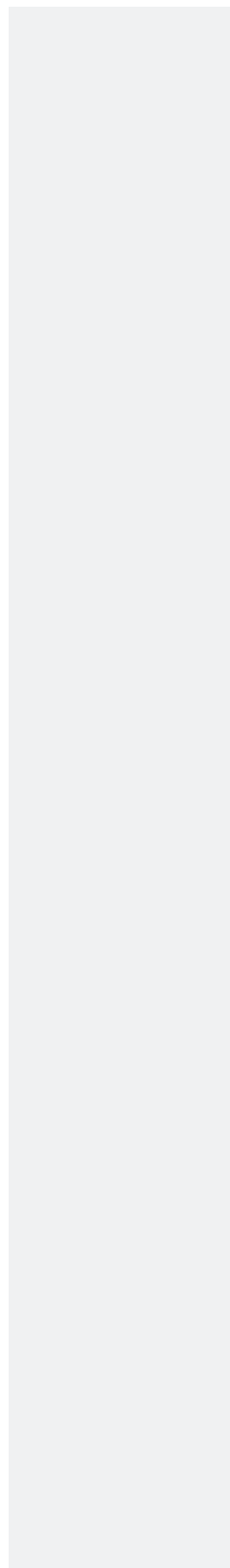
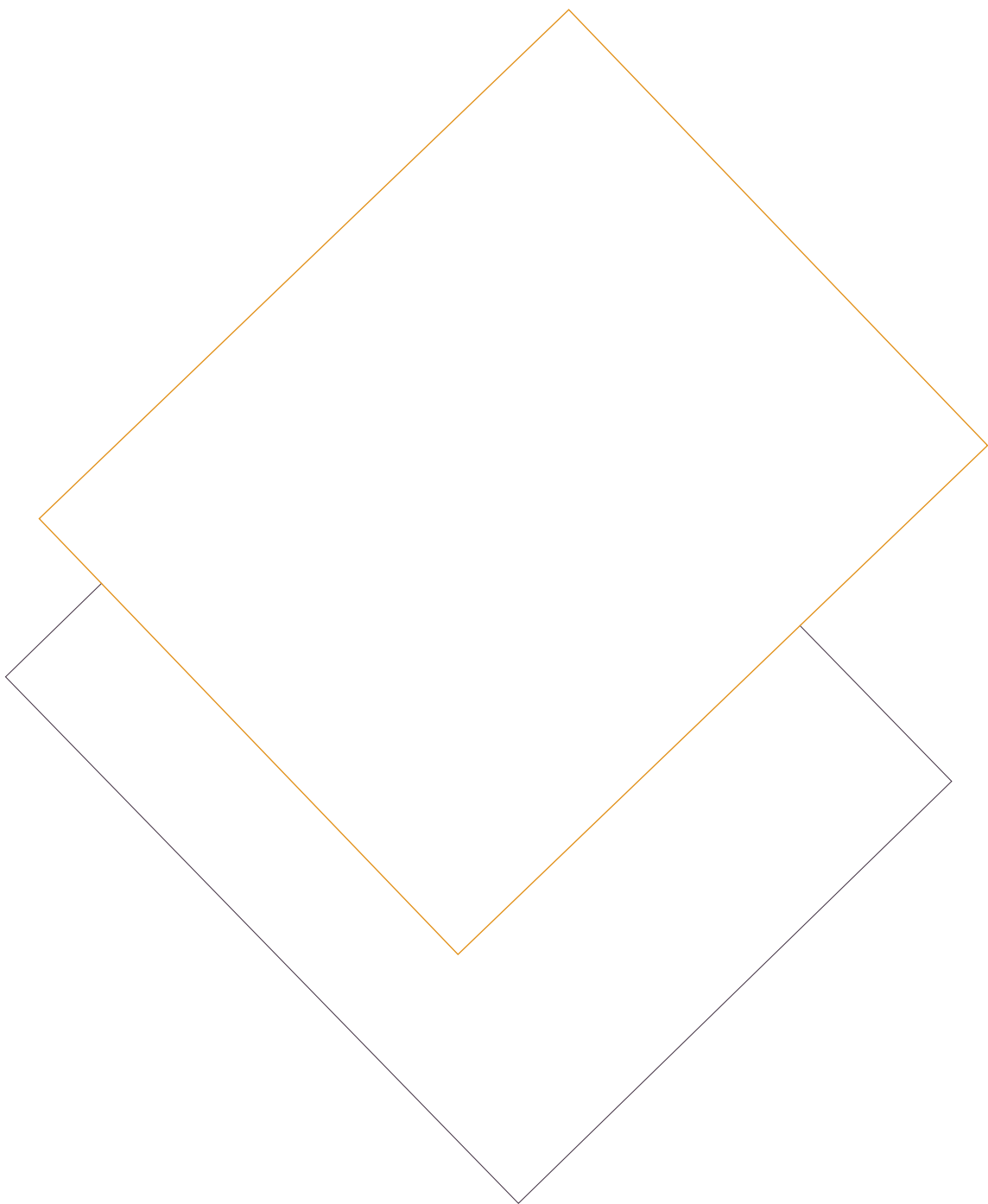
ITIC/AECOPS. (31 de janeiro de 2011). Uma visão revisitada do Futuro.

Lanzinha, J. (setembro de 2013). Reabilitação Um novo paradigma para a construção.

Ministério da Agricultura, d. M. (17 de maio de 2012). [www.portugal.gov.pt](http://www.portugal.gov.pt). Obtido em dezembro de 2013, de [http://www.portugal.gov.pt/media/598596/20120517\\_apres\\_lei\\_arrendamento.pdf](http://www.portugal.gov.pt/media/598596/20120517_apres_lei_arrendamento.pdf)

PME Investimentos. (2013). Obtido em novembro de 2013, de PME Investimentos: <http://www.pmeinvestimentos.pt/finova/programa-pme-investe.html>

Público. (3 de julho de 2013). [www.publico.pt](http://www.publico.pt). Obtido em dezembro de 2013, de <http://www.publico.pt/multimedia/infografia/exportacoes-portuguesas-nao-param-de-crescer-desde-2009-76>





# Plano Estratégico para a Fileira da Construção

2014-2020

