

IBMEC ONLINE

LUIZ SALVADOR GUTIERREZ

PLANO DE NEGÓCIO

**IMPLANTAÇÃO DE UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO E
REFORMAS**

Brasília DF
2017

IBMEC ONLINE

LUIZ SALVADOR GUTIERREZ

PLANO DE NEGÓCIO

**IMPLANTAÇÃO DE UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO E
REFORMAS**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à banca examinadora do curso de pós-graduação *lato sensu* MBA em 27/05/2017 como requisito para obtenção do título de especialista.

Orientador: Prof. Msc. ALBERTO CASTRO DE OLIVEIRA LOPES.

Brasília DF
2017

IBMEC ONLINE

LUIZ SALVADOR GUTIERREZ

PLANO DE NEGÓCIO
IMPLANTAÇÃO DE UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO E
REFORMAS

Trabalho aprovada por banca examinadora em de de 20...

Banca Examinadora:

Prof. ALBERTO CASTRO DE OLIVEIRA LOPES – (Orientador)

Prof. (Nome do Examinador 2)

Prof. (Nome do Examinador 3)

Brasília DF
2017

RESUMO

É incontestável a importância de um Plano de Negócio, como ferramenta para o empreendedor planejar e expor o negócio que deseja montar ou expandir, assegurando esclarecer se o negócio é viável ou não. O presente estudo analisa a criação de uma empresa de construção civil, voltada para construção de residências e reformas em apartamentos e residências, a qual atenderá um público que busca conforto, segurança e bem-estar quando da decisão de investir em melhoria na sua forma de viver. O estudo aborda os objetivos da empresa, demonstrando como foram elaborados seus planejamentos: estratégico; de recursos humanos; de marketing; operacional; logístico; e, financeiro, apresentando os impactos de eventuais cenários negativos e avaliando sua viabilidade. No aspecto financeiro, o estudo foi organizado em planilhas, utilizando-se a ferramenta Excel, as quais servirão para o acompanhamento orçamentário da empresa, após sua implantação.

Palavras chave: Plano de Negócio, Estratégia, Finanças, Construção Civil.

ABSTRACT

It is impossible to question the importance of a Business Plan, as a tool for entrepreneur plans and exposes the business wishes to build or expand, ensuring that the business is viable or not. The present study analyzes the creation of a construction company, aimed at construction of residences and renovations of apartments and residences, which will attend a public that wants comfort, security and well-being when decide to invest to improve their way to live. The scope of this study is related to the company's objectives, demonstrating how its strategic planning was elaborated; as well as human resources, marketing; logistic and financial, presenting the impacts of possible negative scenarios and evaluating their viability. In the financial aspect, the study was organized in spreadsheets, using the Excel, which will serve for the budgetary follow-up of the company, after its implementation.

Keywords: Business Plan, Strategy, Finance, Construction.

DEDICATÓRIA

Agradecimentos:

A Deus, em primeiro lugar, por me proporcionar a Vida e a oportunidade de crescimento Intelectual e Espiritual;

À minha família e amigos, por me incentivarem a seguir na busca de conhecimento;

Aos docentes do IBMEC, pela dedicação e paciência; e,

Em especial, à minha esposa, Rosely, por me incentivar, acompanhar e apoiar nesta empreitada.

LISTA DE QUADROS, FIGURAS E TABELAS

Figura 01 – As cinco forças de Porter	18
Quadro 01 – Classificação da empresa no CNAE.....	15
Quadro 02 – Análise SWOT / FOFA.....	17
Quadro 03 – Grau de influência das cinco forças de Porter.....	21
Quadro 04 – Quadro de pessoal.....	29
Tabela 01 – Despesas com logística.....	34
Tabela 02 – Investimentos iniciais.....	36
Tabela 03 – Mão de Obra mensal – custos	37
Tabela 04 – Custo com mão de obra por metro quadrad.....	38
Tabela 05 – Quantidade de horas/mês e metro quadrado/mês.....	38
Tabela 06 – Despesas.....	39
Tabela 07 – Resumo das despesas.....	40
Tabela 08 – Custo variável por hora.....	41
Tabela 09 – Custo variável por metro quadrado.....	41
Tabela 10 – Depreciação anual.....	42
Tabela 11 – Receitas anuais.....	42
Tabela 12 – Custos dos serviços prestados – CSP.....	43
Tabela 13 – Demonstrativos de resultados – DRE.....	43
Tabela 14 – Fluxo de caixa do acionista.....	45
Tabela 15 – Cálculo do ponto de equilíbrio.....	45
Tabela 16 – Cálculo da rentabilidade – margem líquida.....	46
Tabela 17 – Cálculo da rentabilidade operacional.....	47
Tabela 18 – Payback descontado.....	48
Tabela 19 – Cálculo do valor presente líquido – VPL.....	48
Tabela 20 – Receitas anuais – cenário pessimista.....	50
Tabela 21 – Custos dos serviços prestados – CSP – cenário pessimista.....	51
Tabela 22 – Demonstrativo de resultados – DRE – cenário pessimista.....	51
Tabela 23 – Fluxo de caixa do acionista – cenário pessimista.....	52
Tabela 24 – Cálculo da rentabilidade – margem líquida – cenário pessimista.....	52
Tabela 25 – Cálculo da Rentabilidade operacional – cenário pessimista.....	53

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	09
2. OPORTUNIDADE IDENTIFICADA.....	10
3. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	13
3.1 Plano de Negócio.....	13
3.1.1 Dados do empreendimento e empreendedores.....	13
3.1.2 Forma jurídica.....	15
3.2 Planejamento Estratégico.....	16
3.2.1 Análise SWOT / FOFA.....	16
3.2.2 As cinco forças de Porter.....	18
3.2.3 Análise do macroambiente e microambiente.....	22
3.2.4 Análise de mercado.....	26
3.2.5 Resumo das estratégias.....	27
3.3 Plano de Recursos Humanos.....	27
3.3.1 Política de seleção e recrutamento.....	28
3.3.2 Política de contratação.....	28
3.3.3 Política de remuneração.....	28
3.3.4 Política de treinamento.....	29
3.3.5 Pessoal e salários.....	29
3.4 Plano de Marketing.....	30
3.4.1 Público consumidor.....	30
3.4.2 Produtos e serviços.....	31
3.4.3 Preço.....	31
3.4.4 Praça.....	32
3.4.5 Promoção.....	32
3.5 Plano Logístico.....	33
3.5.1 Localização.....	33
3.5.2 Transporte.....	34
3.5.3 Custos logísticos.....	34
3.6 Plano Operacional.....	35
3.7 Plano Financeiro.....	35
3.7.1 Estimativa de investimentos iniciais.....	36
3.7.2 Estimativa dos custos de mão de obra.....	37
3.7.3 Estimativa de custos gerais.....	39
3.7.4 Estimativa de receitas.....	42
3.7.5 Estimativa de custos dos serviços prestados.....	43
3.7.6 Demonstrativo de resultados (DRE).....	43
3.7.7 Fluxo de caixa do acionista.....	44
3.7.8 Indicadores de viabilidade.....	45
3.7.9 Retorno do investimento.....	47
3.8 Construção de cenários.....	49
3.8.1 Cenário otimista.....	49
3.8.2 Cenário pessimista.....	49
4. AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO.....	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55

1. INTRODUÇÃO

A finalidade deste trabalho de conclusão de curso é apresentar um plano de negócio, visando a constituição de uma empresa de construção civil, que objetiva oferecer serviços de construções e reformas, em residências individuais e em apartamentos.

O local da sede da empresa será no Setor Habitacional Jardim Botânico, no Distrito Federal, cuja área residencial é relativamente nova. A transformação de fazendas em loteamentos começou na década de 90, do século passado. Hoje, estima-se que, aproximadamente, 30% dos cerca de 50.000 lotes, distribuídos em 53 condomínios fechados, não possuem construções. A construção de boas rodovias de acesso às regiões centrais da cidade, têm sido atrativos para o público que prefere morar em casas térreas. O Plano de Marketing e de Logística demonstrará as vantagens de se dedicar ao público alvo desta região, no início das operações.

Nas regiões administrativas do Plano Piloto, Águas Claras, Guará e Taguatinga, estão localizados a maior parte de Condomínios Verticais do Distrito Federal. A proximidade com o Plano Piloto favorecerá a expansão da empresa, na reforma de apartamentos, no início das atividades.

O Plano Financeiro demonstrará a situação econômica para os primeiros investimentos e a viabilidade do negócio, em um horizonte de cinco anos, enquanto o Plano Estratégico, aliado ao Plano de Recursos Humanos, indicará as ações que deverão ser implementadas para o atingimento dos objetivos.

2. OPORTUNIDADE IDENTIFICADA

Em que pese a existência de muitas construtoras que operam na região, nas pesquisas realizadas, e no conhecimento do mercado pelo autor, não encontramos empresas especializadas em pequenas reformas para moradias de alto padrão, que possam oferecer conforto, segurança e tranquilidade a quem precisa desses serviços.

Pequenas construções residenciais (até 200 m²) também não são assistidas por boas construtoras. Esses serviços, na maioria das vezes são executados por trabalhadores avulsos, que nem sempre oferecem a garantia de um trabalho rápido, bem feito, limpo e em condições de atuarem, inclusive, com a família residindo no local. Além, disso, não oferecem segurança quanto a acidentes na obra e não emitem faturas que possam amparar juridicamente os gastos e comprovações fiscais, que permitam a legalização do imóvel junto aos cartórios, financiamentos imobiliários e venda financiada do imóvel pronto.

O Distrito Federal, composto pelo Plano Piloto (Brasília), por setores habitacionais e cidades satélites, possuía cerca de 700.000 habitações de alvenaria, segundo o Censo de 2010 (IBGE/Cidades, 2010), entre apartamentos e residências, variando de médio a altíssimo padrão, para uma população de mais de 2,6 milhões de habitantes.

A empresa será instalada no segundo semestre de 2017, em propriedade de 200 m², em terreno de 2.000 m², no Condomínio San Diego, apropriada para comércio, o que facilitará as operações. A região comercial atende a maior parte das necessidades dos moradores do Jardim Botânico, inclusive para as construções. A localização tornará mais

fácil, também, o atendimento da região do Jardim Botânico e ficará a apenas 20 km do ponto mais distante do Plano Piloto, o que para Brasília é considerada curta distância.

Nesse segmento existe a oportunidade da prestação do serviço em reformas de apartamentos. O Plano Piloto é composto de 128 quadras, sendo 96 com prédios de 6 andares e média de 50 apartamentos por prédio e 32 quadras com prédios de 3 andares, e média de 36 apartamentos por prédio, totalizando mais de 65.000 apartamentos. Soma-se a isso 32 quadras de residências, com cerca de 60 casas em cada quadra, totalizando 1920 casas, todas com metragem superior a 200 metros quadrados. Destes 67 mil imóveis, 5%, ou seja, 3.350 imóveis, podem precisar de reformas, anualmente.

Na área do Jardim Botânico, são cerca de 50.000 lotes, conforme informações do Movimento Comunitário Jardim Botânico, sendo que 30% ainda estão desocupados, representando 15.000 lotes, com potencial de construção de novas residências. Se considerarmos que apenas 5% dos lotes receberão construções novas, teremos 750 construções por ano, nos próximos 20 anos. Utilizando o percentual de apenas 2% ao ano, para reforma das 35.000 casas do Jardim Botânico, teremos o potencial de 700 reformas de residência por ano.

Assim, nosso universo anual é de: 3.350 reformas em apartamentos, 700 reformas em residências e 750 construções.

Serão oferecidas duas modalidades de serviços, para as duas regiões pesquisadas: a) mão de obra para a reforma de imóveis; b) construção de residências, desde à fundação até a entrega das chaves. Os serviços envolverão alvenaria, revestimentos, pintura,

instalações elétricas e hidráulicas, instalações de portas, janelas, portões, serviços complementares, bem como a preparação para equipamentos, a ser realizada por equipe de profissionais treinados para a execução da obra com qualidade e agilidade, assessorados tecnicamente por parceiros (arquitetos, engenheiros, decoradores etc.).

O treinamento do pessoal incluirá, não só os conceitos técnicos da lide na construção civil, como também orientações na forma de se relacionar com os clientes, visando proporcionar conforto e segurança à família no período das obras.

Um imóvel no Plano Piloto e nos Setores Noroeste e Sudoeste, é vendido ao preço que varia de R\$ 9 mil a R\$ 14 mil o metro quadrado. O preço do metro quadrado de construção (CUB), segundo o IBGE, para fevereiro de 2017, era de R\$ 1.183,40. A Revista Construção Mercado apontou um custo de R\$ 1.639,37, por metro quadrado, em novembro de 2009, o que representa 107% acima do CUB/SINAPI, que era R\$ 793,38, para uma construção de 594 m², de alto padrão. Hoje o custo do metro quadrado desta obra seria aproximadamente R\$ 2.450,00, considerando o mesmo percentual da Revista Construção Mercado.

Tendo em conta o preço médio de terrenos, de cerca de R\$ 300 mil, com 500 metros quadrados, na região do Jardim Botânico, uma construção nova, de 200 metros quadrados, ficaria por R\$ 790 mil (alto padrão), bem abaixo dos R\$ 1,1 milhão, valor médio de um apartamento, de 100 metros quadrados, no Plano Piloto. Isto tem incentivado os investimentos na área de condomínios, pois este fator é um forte atrativo para construções nas regiões de condomínios horizontais.

3. SUMÁRIO EXECUTIVO

3.1. Plano de Negócio

Kotler e Keller (2012) nos afirmam que “[...] quando o produto físico não pode ser facilmente diferenciado, a chave para o sucesso competitivo pode estar na adição de serviços valorizados e na melhoria da qualidade com que são prestados”.

Segundo HISRICH, PETERS e SHEPHERD (2014) nos ensinam que estabelecer um novo negócio envolve riscos e muito esforço do empreendedor, o qual assume a responsabilidade destes riscos ao criar um novo negócio ou nova empresa, eis que também será o beneficiário direto dos resultados positivos.

Afirmam, ainda, que “o empreendedorismo tem uma função importante na criação e no crescimento dos negócios, assim como no crescimento e na prosperidade de nações e regiões”. Segundo os autores “as ações empreendedoras começam no ponto em que uma oportunidade lucrativa encontra um indivíduo empreendedor”.

Para o sucesso de qualquer empreendimento é necessário que haja um bom planejamento. Segundo DORNELAS (2011), “o plano de negócio é um documento utilizado para planejar um empreendimento ou unidade de negócios, em estágio inicial ou não, com o propósito de definir e delinear sua estratégia de atuação para o futuro”. Orienta-nos, o autor, que o plano de negócio nos guia na gestão estratégica do negócio.

3.1.1. Dados do Empreendimento e dos Empreendedores

Razão Social: Novo Jardim Construções Ltda. ME.

Nome de Fantasia: Novo Jardim Construções

Localização: Condomínio San Diego, Polo de Artesanato SMDB, Loja NN, CEP 71679-600, Setor Jardim Botânico, Distrito Federal.

Sócios:

Sócio 1 – formado em Administração de Empresas, com foco em Gestão de Negócios, MBA em Gestão de Negócios, atuando há 25 anos como Auditor e Gerente de Auditoria, em Instituição Financeira de Grande porte. Trabalhou em construções na juventude e construiu três casas (2002, 2007 e 2016), como proprietário.

Atuará na área administrativa (financeira, recursos humanos, logística e marketing).

Sócio 2 – técnico em edificação, atuando a vinte anos na construção e reforma de residências, hoje na função de mestre e empreiteiro de mão de obra no Distrito Federal.

Atuará na área operacional (orientação no campo, acompanhamento das obras, atendimento aos técnicos parceiros e às necessidades no local da obra).

Missão:

- Oferecer qualidade, conforto e segurança a quem precisa construir seu novo lar.

Visão:

- Ser referência no atendimento às necessidades de quem resolveu construir sua nova residência ou reformar o ambiente físico de seu lar, no Distrito Federal.

Valores:

- Respeito pelas pessoas e por suas expectativas quanto aos resultados dos investimentos que pretendem fazer;
- Tratar o negócio com ética e humanidade;
- Qualidade é sinônimo de valor percebido pelo cliente

Setor de Atividade:

A empresa estará inserida no setor secundário, como indústria da construção civil, tendo a seguinte classificação no CNAE - Classificação Nacional de Atividade Econômica

Quadro 01 – Classificação da empresa no CNAE

Classificação CNAE		
Seção F – Construção / Divisão 43 – Serviços especializados para construção		
Grupo	Classe	Descrição
431	Demolição e preparação do terreno	
	4311-8	Demolição e preparação do canteiro de obras
	4319-3	Serviços de preparação do terreno não especificados anteriormente
432	Instalações Elétricas, Hidráulicas e outras instalações em construções	
	4321-5	Instalações elétricas
	4322-3	Instalações Hidráulicas, de sistemas de ventilação e refrigeração
	4329-1	Obras de instalações em construções não especificadas anteriormente
433	Obras de acabamento	
	4330-4	Obras de acabamento
439	Outros serviços especializados para construção	
	4391-6	Obras de fundações
	4399-1	Serviços especializados para construção não especificados anteriormente

Fonte: IBGE/CONCLA – <http://www.cnae.ibge.gov.br/>. Acesso em 17 mar. 2017.

3.1.2. Forma jurídica

A Novo Jardim Construções será constituída como Sociedade Limitada, com capital inicial de R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais), e enquadrada, inicialmente, como Microempresa, optante pelo Simples Nacional.

3.2 Planejamento Estratégico

Para Michael Porter¹ (2004, apud Walter Gassenferth, p. 26) a estratégia é um conjunto de ações políticas, econômicas e logísticas para se atingirem os objetivos estabelecidos, definidos a partir da análise criteriosa (oportunidades e ameaças) do meio ambiente.

Segundo Maximiano (2004) “A análise das ameaças e oportunidades do ambiente é um dos pilares do planejamento estratégico”. Conhecer o ambiente onde a empresa está inserida (ramo de negócios, mudanças tecnológicas, ação de controle do governo, conjuntura econômica, tendências sociais etc.) é fundamental para que o planejamento contenha metas possíveis de serem alcançadas e preparação para eventuais mudanças.

A análise interna dos pontos fortes e fracos, dentro da organização, segundo o autor, “é outra base do processo de planejamento”. Esta análise, conhecida como Análise SWOT (ou FOFA, em português) deve envolver as situações de operações, marketing e vendas, recursos humanos e finanças.

3.2.1 Análise SWOT / FOFA

O ambiente interno será analisado pelas Forças e Fraquezas que podem influenciar o desempenho interno da empresa, bem como responder ao enfrentamento das Ameaças e aproveitamento das Oportunidades, inseridas no ambiente externo. A Matriz SWOT é o melhor instrumento para esta análise fonte.

¹ PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva. 2a. edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

Quadro 02 – Análise SWOT / FOFA

Ambiente Interno	Forças	Fraquezas
	Habilidade para execução das obras novas e reformas	Marca desconhecida no mercado
	Inovação de produtos, através de alianças bem costuradas com seus parceiros	Funcionários não treinados para as características especiais dos serviços oferecidos pela empresa.
	Experiência dos sócios no ramo em que a empresa vai atuar	Trabalho de vendas lento no início das atividades
	Estruturação jurídica para atendimento integral às necessidades dos clientes	
	Capital próprio para início das atividades	
Ambiente Externo	Oportunidades	Ameaças
	Recuperação da economia no ramo de habitação	Forte concorrência por parte de construtoras de grande porte
	Intensificação das vendas de imóveis usados devido à melhoria nos financiamentos, favorecendo as reformas.	Escassez de mão de obra de qualidade na região.
	Existência de recursos para financiamentos de novas construções, aumentando a demanda por mão de obra.	Nova crise política e econômica pode prejudicar o crescimento do setor
	Redução da taxa básica de juros, favorecendo o financiamento imobiliário.	

Fonte: Kotler e Keller (2012 e Portal Administração.com, acessado em 18 mar. 2017).

As forças da empresa, especialmente pelo conhecimento do ramo por parte dos proprietários, serão fundamentais para o desenvolvimento da organização, no sentido de estruturar suas operações de acordo com o proposto, aproveitando as oportunidades geradas pela retomada do crescimento.

Estas mesmas forças serão utilizadas para equilibrar as vantagens competitivas perante à concorrência. A estratégia será o trabalho intenso na preparação dos

funcionários para a execução do serviço diferenciado que a empresa prestará a seus clientes, envolvendo não só a qualidade do produto entregue, como também a satisfação dos clientes em ter realizado seu sonho de moradia com a nossa contribuição.

As ameaças de nova crise econômica, hoje não tão evidentes, se materializada será suplantada pela boa estrutura financeira da empresa. A estratégia será manter a estrutura de custos enxuta. Conforme demonstrado no Plano financeiro, os custos fixos serão baixos em relação aos custos variáveis, representados pela mão de obra, que será contratada à medida em que a empresa precisar atender demanda de execução de obras.

As fraquezas de mão de obra, fator evidente no Distrito Federal, será suplantada pela estratégia de estruturação de treinamento técnico, embasado no conhecimento dos sócios e na utilização de apoio do SEBRAE e SENAI.

A estratégia para o sucesso da atividade de vendas, será a atuação forte e determinada do sócio administrador, que buscará aplicar seus conhecimentos da realidade das praças onde a empresa pretende atuar mais fortemente, Plano Piloto e Jardim Botânico, buscando a divulgação da empresa através dos meios ao dispor da empresa, conforme Plano de Marketing.

3.2.2 As Cinco Forças de Porter

Figura 01 – As cinco forças de Porter



Fonte: Portal da Administração – Acesso em 12 abr. 2017

Michael Porter, em seu livro *Estratégias competitivas* (2004², apud, Walter Gassenferth, p. 40) afirma que:

A análise do macroambiente é importante, mas gera informações relevantes sobre as ameaças e as oportunidades em menor volume que a análise do microambiente externo, aquele que contém a empresa, seus concorrentes, fornecedores, parceiros, canais de distribuição, clientes e órgãos reguladores. Para que uma análise desse pedaço do mercado fosse feita, Porter desenvolveu um modelo que ficou conhecido como “as cinco forças de Porter”:

Analisaremos o Ambiente Competitivo, através das cinco forças, descritas por Porter e indicadas na figura 01, e estabeleceremos as estratégias para seu enfrentamento.

Rivalidade entre concorrentes

É uma força poderosa, pois existe o foco das empresas que atuam no mesmo setor em combater os novos entrantes. No universo de mais de 150 empresas, que operam no ramo de construção civil, obras, acabamentos e acessórios, localizamos, pelo site Boa Empresa, 78 construtoras de médio e pequeno porte, operando no Distrito Federal. – Grau Alto.

A estratégia será a atuação em nichos específicos, sem levantar expectativas de que seremos um forte concorrente no futuro. A estrutura bem delineada propiciará crescimento firme e constante, sem acirramento dos concorrentes. O sócio 2 já opera com construções na área e é conhecido no mercado do Jardim Botânico.

² PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva*. 2a. edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

Ameaça de novos entrantes

O capital próprio, suficiente para manter a empresa funcionando até o equilíbrio financeiro das operações, aliada ao fato de um dos sócios já operar na região, serão as estratégias para vencer as barreiras impostas à empresa, como nova de concorrente, como também, o equilíbrio futuro da situação financeira será primordial para vencer a concorrência de novos entrantes. – Grau Médio.

Poder de barganha dos clientes

Os clientes estarão sempre dispostos a conseguir maiores vantagens em suas negociações. O poder de barganha deles será maior quanto menor for o diferencial oferecido pelos serviços da empresa. Em princípio, uma obra concluída deveria ser igual ao projeto, qualquer que fosse o executor. Mas, não é o que acontece na maioria dos casos. A oferta de uma mão de obra de qualidade, que acrescente valor às expectativas dos clientes, será o diferencial para conquistar a demanda e negociar preços compatíveis com o valor oferecido aos clientes. – Grau Alto.

A estratégia da empresa será oferecer um atendimento personalizado, com o propósito de entender claramente as expectativas dos clientes, fazendo com que o serviço oferecido atenda estas expectativas. Na eventual falta de condições de fazer a entrega, o cliente será esclarecido e o serviço poderá não ser ofertado, evitando-se conflitos insolúveis na execução do contrato. Esta oferta será concretizada pela execução dos serviços, com atendimento aos prazos negociados, a qualidade da entrega dos serviços e o conforto proporcionado aos clientes durante as obras.

Poder de barganha dos fornecedores

Esta força é relevante em qualquer negócio. Porém, terá menos influência para a característica da empresa, como prestadora de serviços. – Grau Médio.

A estratégia da empresa será negociar com fornecedores que atenderão aos clientes, visando assessorá-los nas aquisições de material. Serão desenvolvidas planilhas de custos de materiais, de acordo com as normas ABNT para o CUB, que auxiliarão na compra de materiais e na orientação aos clientes para o alcance dos melhores preços no mercado, estratégia que corroborará com o valor do serviço oferecido.

Ameaça de produtos substitutos

No ramo em que a empresa vai atuar existirá a ameaça de “casas pré-fabricadas”, como produtos substitutos, as quais consomem menos mão de obra na construção. Não se tem estatísticas quantitativas destas construções no Distrito Federal, mas nas verificações pessoais dos sócios, na região do Jardim Botânico, não são comuns este tipo de construção. – Grau Baixo.

A estratégia será o desenvolvimento de parcerias com empresas do ramo, as quais poderão trazer vantagens à construtora, que oferecerá serviços especializados na preparação do terreno e fundações.

Quadro 03 – Grau de influência das cinco forças de Porter

Cinco Forças	Grau de Influência
Rivalidade entre concorrentes	Alto
Ameaça de novos entrantes	Médio
Poder de barganha dos clientes	Alto
Poder de barganha dos fornecedores	Médio
Ameaça de produtos substitutos	Baixo

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.3 Análise do Macroambiente e Microambiente

Segundo Gassenferth (2015):

O macroambiente externo está submetido a seis forças responsáveis pelas tendências positivas ou negativas do mercado. São as chamadas forças PESTEL. Elas devem ser estudadas para que sejam descobertas as ameaças e as oportunidades que podem gerar. O resultado dessa análise gerará um diagnóstico que será útil para a geração das estratégias empresariais.

Segundo Kotler e Keller (2012), “As empresas devem monitorar seis importantes forças macroambientais: demográfica, econômica, sociocultural, natural, tecnológica e político-legal”. As interações destas forças proporcionarão novas oportunidades e ameaças.

Em relação às forças demográficas, o Distrito Federal possuía uma população de 2,570.160 habitantes, segundo o Censo 2010 do IBGE. As estimativas para 2016 são de 2,9 milhões de habitantes. Residem no Plano Piloto, cerca de 221 mil habitantes e no Jardim Botânico outros 100 mil, conforme avaliações da CONDEPLAN/DF/PDAD.

Os estudos do IBGE, de 2010, nos indicam que 33% da população do Distrito Federal, cerca de 846 mil habitantes, estão na faixa entre 35 e 64 anos de idade, período de maior produtividade e com maior possibilidade de investimentos no imóvel próprio. Deste universo, 209.855 habitantes viviam no Plano Piloto, sendo 41%, ou 85 mil, na faixa etária de 35 a 64 anos de idade.

Segundo o Anuário Estatístico de 2016, da CODEPLAN/DF, a renda média do Distrito Federal era de R\$ 5.192,38, enquanto a renda média no Plano Piloto era de R\$ 12.391,62 e no Jardim Botânico, R\$ 11.873,82.

Estes estudos contribuem para reforçar as vantagens existentes, nestas duas áreas, em relação ao potencial de clientes existentes. O Plano de Marketing será a estratégia utilizada para fazer a comunicação junto ao público potencial para reformas e novas construções, especialmente os da faixa de 35 a 64 anos, residentes no Plano Piloto e Jardim Botânico.

Em relação à força econômica, o poder de compra do consumidor brasileiro está reduzido, em face da crise por que passa o País. Isto poderá afetar o crescimento da empresa no início das operações. No entanto, vislumbra-se uma retomada do crescimento econômico para 2018. A estratégia da empresa será estar preparada, e em pleno funcionamento até o final do ano de 2017, para aproveitar as oportunidades que daí surgirão. A oferta de crédito em melhores condições, que já vem ocorrendo, será fundamental para o surgimento de clientes interessados em construir suas residências com financiamento imobiliário.

O ambiente sociocultural influencia diretamente as percepções das pessoas em relação a si mesmas, com relação às outras pessoas da sociedade e com relação, também, as organizações que atuam nesta sociedade. Assim, a empresa estará atenta às mudanças que ocorrem diariamente neste ambiente, através da pesquisa constante junto às publicações da área.

O ambiente natural, segundo Kotler e Keller (2012), nos apresenta quatro tendências: “a escassez de matérias-primas, especialmente de água, o custo mais elevado de energia, os níveis mais altos de poluição e a mudança no papel dos governos”.

O SEBRAE nos orienta que “As novidades do mundo digital podem ser grandes aliadas de qualquer empresa na contemporaneidade, ainda mais quando o objetivo é oferecer o máximo em produtividade. Os pequenos negócios no ramo de construção civil podem aproveitar esse universo”.

A estratégia da empresa será adequar suas operações com aquisição de equipamentos modernos, que reduzam o consumo de energia e água, bem como implementar ações para proteção do meio ambiente no descarte de resíduos.

Neste ambiente, também fará parceiras com empresas técnicas que atuam na área de energia fotovoltaica e aquecimento solar, facilitando as decisões dos clientes na implantação destas tecnologias. Oferecerá, ainda, tecnologia hídrica para coleta de água de chuvas, propiciando economia ao cliente e preservação do meio ambiente.

Kotler e Keller (2012), nos ensinam, ainda, que o dinamismo da tecnologia é tão evidente nos tempos atuais que proporcionam evidentes ameaças à todas organizações. Se olharmos um pouco para a história tecnológica, veremos que a evolução foi grande e rápida no século XX. No entanto, se olharmos para o final do século XX e início do século XXI, veremos que foi vertiginosa. Aquilo que nos anos 90 era apregoado como ficção, hoje foi ultrapassado como realidade.

A estratégia de sobrevivência da empresa, nesta situação, será assegurada com investimentos em sistemas corporativos de informação, que assegurem o conhecimento diário de sua situação e das mudanças que ocorrem no ambiente em que atua. Investimentos constantes em conhecimento das tecnologias modernas de construção, darão modernidade e garantirão a oferta de serviços de qualidade com o menor custo.

O ambiente político legal, bastante complexo no Brasil, afeta em muito as operações na área de construções do Distrito Federal. A área administrativa e fiscalizatória do DF é bastante burocrática e impacta as ações dos investidores. Contudo, surge daí mais uma oportunidade de agregar valor ao produto, que é a de orientar os interessados, que ainda não aprovaram seus projetos, na melhor forma de abordarem o problema, apresentando projetos e documentações corretas e completas, reduzindo os impasses que sempre aparecem.

A estratégia para atingimento deste objetivo será a preparação constante dos sócios nesta área, bem como a parceria com Engenheiros que assistirão as operações da empresa. A empresa pautará suas ações na ética, também nesta área, buscando demonstrar isso aos seus clientes.

Fazem parte do microambiente de uma empresa, segundo Kotler e Keller (2012): política interna da empresa, fornecedores, prestadores de serviço, clientes, concorrentes etc.

A empresa iniciará suas atividades com dois proprietários, que atuarão integradamente, com critérios claros e bem definidos de atuação, os quais farão parte da política de administração e relacionamento interno. A mesma estratégia será adotada em relações aos fornecedores e parceiros, estes com participação intensa nas operações da empresa.

Em relação aos concorrentes, a cultura da empresa será sempre de tratamento aberto e leal, buscando a cooperação mútua sempre que necessário, para fazer frente aos problemas do macroambiente.

No relacionamento com os clientes, razão de ser de qualquer organização, a política da empresa, a qual será passada aos funcionários, será pautada pela lealdade e transparência, deixando sempre claro quais expectativas poderemos atender, como atenderemos e quanto isto custará.

3.2.4 Análise de Mercado

O Anuário Estatístico do DF, identificou a existência de 237 mil apartamentos e 604 mil casas, em todo o Distrito Federal. As avaliações da CODEPLAN/DF/PDAD, de 2014, indicam que o Plano Piloto possui 78.600 domicílios, sendo 8.159 casas e 70.147 apartamentos, além de outros 294 imóveis. Informa, também, que 51.897 apartamentos possuem mais de 3 dormitórios, e que 19.229 possuem área de 61 a 90 m², enquanto 32.752 estão na faixa de 91 a 150 m² e, 9.081, na faixa de 151 a 250 m².

O mesmo anuário informa que, no Jardim Botânico, foram construídos 48.035 m², em 2011, 61.731 m², em 2012, 45.342 m², em 2013 e 46.358 m², em 2014, perfazendo uma média de 50.366 m² por ano. Este é o mercado disponível para a empresa explorar, no segmento de construção no Jardim Botânico. Existem, ainda, cerca de 15.000 lotes sem construção no Jardim Botânico. Parte dos 35.000 lotes, com moradias, não possuem residências completas, o que enseja a oportunidade de complementos de área.

Consideraremos que os apartamentos são reformados a cada 20 anos. Isto implica que 5%, dos 70.147 apartamentos do Plano Piloto, serão reformados a cada ano, isto é, 3.507 imóveis. Este é o mercado disponível para a empresa explorar, no segmento de reformas de apartamentos.

Existe uma tendência de os moradores de apartamentos buscarem alterar suas formas de vida, transferindo suas residências para os condomínios horizontais, o que tem proporcionado a estabilidade na média construída no Jardim Botânico, gerando oportunidades de venda de mão de obra.

3.2.5 Resumo das estratégias

Segundo o SEBRAE, objetivos e estratégias funcionais são, respectivamente, “o quê” e “o como” cada área funcional da empresa vai agir, com seus esforços, visando alcançar os objetivos gerais, de acordo com a natureza dos objetivos e estratégias.

3.2.5.1 Objetivos estratégicos da empresa

- ✓ Alcançar o equilíbrio financeiro, ao final do primeiro ano.
- ✓ Manter crescimento de 10% no segundo e no terceiro ano de atividade, em relação ao primeiro ano.

3.2.5.1.1 Estratégia Geral

- ✓ Implantar a empresa até o final do ano de 2016.
- ✓ Estabelecer padrão de excelência para os serviços a serem executados.
- ✓ Conquistar mercado nas áreas do Plano Piloto e Jardim Botânico.
- ✓ Manter os custos compatíveis com o serviço prestado e os preços praticados.

3.3. Plano de Recursos Humanos

Lovelock, Wirtz e Henzo (2011), nos afirmam, que:

[...] dessa forma, um papel importante das comunicações de uma empresa de serviços, consiste em estabelecer confiança em suas competências pela

ênfase de sua reputação e das credenciais e pela experiência de seus funcionários.

A empresa buscará a confiança em suas competências, na execução de obras, através da preparação de seus funcionários, começando pela escolha dos mesmos.

3.3.1 Política de Seleção e recrutamento:

Os funcionários da área administrativa serão selecionados por empresa especializada, sob acompanhamento do Dirigente Administrativo.

A área operacional, terá duas etapas para seleção do pessoal. A primeira, técnica, a ser realizada pelo Dirigente de Operações. A segunda etapa, será executada por empresa especializada, buscando avaliar o perfil comportamental e potencial de aprendizado e adaptação para as exigências de relacionamento com clientes.

3.3.2 Política de contratação.

Serão contratados funcionários que demonstrem interesse em aprender e crescer profissionalmente. Mesmo na área operacional, não haverá quaisquer restrições aos concorrentes, a não ser esta. A avaliação do perfil ético será sempre a mais importante.

3.3.3 Política de Remuneração.

A empresa começará suas atividades remunerando os cooperadores em patamares cerca de 10% acima do mercado, visando propiciar a contratação de servidores

aptos a contribuir com a política de negócios da organização, especialmente no que se refere à qualidade de atendimento e relacionamento com o público alvo.

3.3.4 Política de Treinamento.

Todos os colaboradores passarão por treinamento inicial, não só para a área técnica de construção civil, como também, nas áreas de qualificação para atendimento e relacionamento com os clientes.

A disponibilização de treinamento será constante, visando manter os funcionários atualizados com as técnicas de atendimento e de execução dos trabalhos.

3.3.5 Pessoal e salários

Quadro 04 – Quadro de pessoal

Quadro de pessoal			
Cargo	Número	Função	Salário
Sócios	2	Administrativa e técnica	2.500,00
Auxiliar Administrativo	1	Cálculos, Compras e Vendas	1.900,00
Recepcionista	1	Atendimento	1.200,00
Técnico em operações	3	Alvenaria	1.600,00
Técnico em operações	3	Acabamento	1.600,00
Técnico em operações	1	Supervisor	2.100,00
Auxiliar geral	4	Serventes	1.100,00

Fonte: STICMB – www.3.mte.gov.br. Acesso em 03 abr. 2017

Os salários forma calculados com base nas convenções da categoria (Sindicato dos trabalhadores da indústria de construção e do mobiliário – STICMB – 2016/2017).

Os serviços técnicos de engenharia e arquitetura serão executados por empresas e profissionais especializados, que atuarão como parceiros. Os custos dos projetos ficarão a cargo dos proprietários das obras, enquanto a empresa arcará com os custos de orientações ao seu quadro técnico de pessoal e aos cálculos orçamentários. Com relação aos custos da empresa, com estes serviços, foram orçados R\$ 2.000,00, por mês, de despesas.

3.4. Plano de Marketing

O marketing que alcança sucesso, isto é, que contribui para os resultados positivos das organizações, não é acidental, conforme nos afirmam Kotler e Keller (2012):

[...] ele resulta de um cuidadoso processo de planejamento e execução, que utiliza as mais avançadas ferramentas e técnicas disponíveis. É ao mesmo tempo, uma “arte” e uma “ciência”, em que os profissionais da área se esforça, para encontrar novas soluções criativas, face aos complexos desafios que acontecem em meio às profundas mudanças no ambiente de marketing do século XXI.

3.4.1. Público consumidor

O público alvo da empresa será:

- a) proprietários de apartamentos no Plano Piloto, localizados em prédios com mais de 15 anos de construção, que necessitem de reformas para torná-los em melhores condições de habitação;
- b) proprietários de terrenos vazios no Jardim Botânico;
- c) proprietários de residências incompletas no Jardim Botânico;

- d) proprietários de apartamentos e residências em bairros próximos, como Cruzeiro, Lago Norte, Lago Sul, Noroeste, Octogonal, Paranoá, São Sebastião e Sudoeste, os quais não fizeram parte das pesquisas.

3.4.2 Produtos e Serviços

O produto da empresa será a prestação de serviços de qualidade, na execução de projetos de construção de residências e projetos de reforma de residências e apartamentos. Em complemento à execução dos projetos, será oferecida orientações aos clientes, que os atendam, desde à contratação de projetistas e calculistas para os projetos, passando pela aprovação dos projetos junto à administração do Distrito Federal, pela execução das obras, indo até os registros finais do empreendimento junto aos cartórios.

3.4.3 Preço

A empresa praticará uma política de preço coerente com o serviço de qualidade que pretende ofertar. No entanto, não pretende atribuir margem de lucro exagerada, mas, sim, cobrir adequadamente os custos de uma mão de obra seleta, bem treinada e que valoriza o alcance das expectativas do cliente. Serão atribuídos preços por metro quadrado, para construção, e de horas trabalhadas, para reformas.

Construção de Residências – metro quadrado: R\$ 850,00

Reforma de Apartamento e Residências – Hora: R\$ 55,00

Pela sua peculiaridade, os orçamentos serão avaliados caso a caso, após o conhecimento do projeto e das características exigidas pelo proprietário, inclusive quanto ao grau de luxo a ser empregado na obra. Está incluído nos preços, a utilização de andaimes, betoneira, gerador, britadeira e outros equipamentos e ferramentas para execução dos serviços, o que se constitui em diferencial, eis que na região é comum a exigência de que o proprietário do projeto efetue os alugueis, ou compra, destes materiais, onerando-os em questão de tempo dispendido para as negociações.

As análises do SINDUSCON MG – Sindicato da indústria da construção civil do Estado de Minas Gerais (2013), com valores atualizados para 2016, indicam os seguintes custos (finais) de construção de alto padrão, foram estimados em R\$ 1.980,00, com parcela de R\$ 1.018,57 para mão de obra. A prática indica que este valor chega a R\$ 2.450,00, conforme detalhado no item 3. Oportunidade Identificada.

3.4.4 Praça

O local da venda dos serviços será no comércio local do Jardim Botânico, às margens da Rodovia DF 001. Os serviços serão prestados no local de realização de cada projeto, tendo como ponto focal os bairros Plano Piloto e Setor Habitacional Jardim Botânico.

3.4.5 Promoção

A divulgação da empresa será realizada através das mídias locais, no Jardim Botânico e no Plano Piloto. Existem diversos veículos de comunicação impressa, inclusive pequenos jornais ou livretos de bairro, apropriados para a ofertas de produtos da área.

Será contratada empresa especializada em divulgação pela internet, instalada na localidade, e que tem conseguido bons resultados na inserção de propagandas nas mídias especializadas e de baixo custo, como exemplo de Associações de Condomínios, Sites dos Condomínios, entre outros.

A disponibilização de cartões de visita, nos fornecedores de materiais de construção e acabamento, também poderá ser utilizada, a partir de convênio informais com estes fornecedores.

3.5. Plano Logístico

3.5.1 Localização

A localização da empresa, na área comercial do Jardim Botânico, será estratégica. Esta área atende aos 53 condomínios, em suas necessidades diárias, com boa diversidade de ofertas de gêneros básicos, de bom padrão de qualidade e preço. Além disso, existe forte comércio de materiais para construção, fazendo com que seja normal a parada dos residentes da área, quando do seu retorno das atividades laborais. Para os potenciais clientes que ainda residem no Plano Piloto ou outros bairros, também é estratégico por se situar no caminho dos lotes.

Esta localização proporciona facilidade para o deslocamento dos funcionários da empresa, por possuir variadas opções de transporte público, entre suas residências e a empresa e entre a empresa e os locais de prestação de serviços.

A empresa será beneficiada com os custos de localização e de transporte, sem se distanciar muito dos clientes potenciais, localizados no Plano Piloto e redondezas.

3.5.2 Transporte

A empresa atuará com veículos próprios para o transporte dos equipamentos e de parte do pessoal. Os materiais, de forma geral, serão entregues pelos fornecedores, com negociação a cargo dos proprietários das obras.

3.5.3 Custos Logísticos

O custo de localização está inserido no Plano Financeiro, como “Despesas”. As despesas específicas, de localização e transporte, são:

3.5.3.1 Despesas com logística

Tabela 01 – Despesas com logística

Despesas com logística		
Evento	Mês	Ano
Depreciação (veículos – 10% ao ano)	750,00	9.000,00
Seguros (estimado)	190,00	2.280,00
Combustível (estimado – 250 km/dia, 8km c/litro, R\$ 3,63 o litro, 22 dias/mês)	2.500,00	30.000,00
Total		41.880,00

Fonte: Elaborado pelo autor

3.6. Plano Operacional

A empresa seguirá normas da ABNT, para realização dos orçamentos e execução dos serviços, conforme orientações do SEBRAE e do site CUB. Os instrumentos dão orientações sobre a composição de cada material e valor, que compõe o metro quadrado avaliado para formação do Custo Único Básico para construção civil.

Serão feitas adaptações para as construções de padrão normal e luxo, conforme a conveniência do cliente, seguindo as metodologias ali propostas, aliadas ao conhecimento técnico dos sócios sobre o assunto e amparadas por assessoria técnica, quando necessário.

Para a execução das obras, serão formadas equipes com técnicos (pedreiro, técnico em acabamento, técnico em eletricidade, técnico em hidráulica) conforme a necessidade, acompanhados por um supervisor, por um terço do tempo de execução. O sócio operacional acompanhará todas as obras, enquanto o sócio administrativo acompanhará os orçamentos, porém com integração para que os conhecimentos dos dois possam ser aproveitados em ambas as atividades.

A empresa desenvolverá e utilizará da melhor tecnologia disponível para aumentar a produtividade na execução das obras, visando reduzir custos e assegurar a qualidade do serviço entregue, fundamentos básicos da empresa.

3.7. Plano Financeiro

As tabelas foram desenvolvidas pelo autor, em planilha Excel, e os valores estão encadeados até os cálculos finais de rentabilidade. O embasamento teórico está nos

ensinamentos dos autores Carneiro (2014), Casarotto Filho e Kopittke (2000), Grosso (2015), Iudícibus (1998), Marion (2001), Martins e Assaf Neto (1996), Neves (2011) e Sanvicente (1997).

3.7.1 Estimativa de investimentos iniciais

Tabela 02 – Investimentos iniciais

Investimento Inicial	
Obras de Instalações	30.000,00
Mobiliários e Equipamentos - Escritório	54.000,00
Máquinas e Equipamentos operacionais	47.000,00
Veículos e acessórios	90.000,00
Treinamentos	17.000,00
Despesas de Legalização	6.000,00
Despesas de Divulgação inicial	10.000,00
Sub-Total	254.000,00
Capital de Giro	46.000,00
Total	300.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Os gastos com obras de instalações são os previstos para reforma do imóvel alugado, de cerca de 200 m², já em boas condições de uso. Serão adquiridos mobiliários de boa apresentação, sem luxo e os equipamentos necessários para o início de funcionamento da empresa, incluindo 3 computadores de mesa, um servidor, equipamentos de rede e de segurança lógica. A verba prevista, para máquinas e equipamentos operacionais, atenderá a necessidade de aquisição de equipamentos para execução de obras como; betoneira; ferramentas elétricas; escadas; ferramentas manuais; equipamentos de segurança etc. Serão adquiridos dois veículos, sendo uma camionete pequena e um Perua Van para uso misto, transporte de equipamentos e funcionários, bem como duas carretas/reboques para auxiliar

transporte de equipamentos. Os demais itens serão aplicados em treinamento, despesas de legalização da empresa e divulgação inicial.

A necessidade de capital de giro, por tratar-se de empresa inicial, foi avaliada em função das despesas gerais mensais, Tabela 6, de R\$ 20.553,33, e das despesas mensais com mão de obra, Tabela 3, exceto dos sócios, de R\$ 19.200,00, considerando, ainda, que parte dos equipamentos poderão ser adquiridos quando da contratação das vendas previstas.

3.7.2 Estimativa dos custos com mão de obra

A empresa operará no regime tributário Simples Nacional, que já considera o INSS do empregador.

Tabela 03 – Mão de obra mensal – custos

Mão de Obra - Mensal				
Cargo	Número	Função	Salário	Custo Total
Sócios	2	Administrativa	2.500,00	5.000,00
Auxiliar Administrativo	1	Compras e Vendas	1.900,00	1.900,00
Recepcionista	1	Atendimento	1.200,00	1.200,00
Técnico em operações	3	Alvenaria	1.600,00	4.800,00
Técnico em operações	3	Acabamento	1.600,00	4.800,00
Técnico em operações	1	Supervisor	2.100,00	2.100,00
Auxiliar geral	4	Serventes	1.100,00	4.400,00
FGTS				1.936,00
TOTAL				26.136,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Os salários foram calculados conforme informações do Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Construção Civil e Mobiliário (STICMB – 2016/2017), e estão compatíveis com os cálculos do CUB, orientados pelo SINDUSCON/MG.

3.7.2.1 Cálculo do custo de mão de obra por metro quadrado

Para este cálculo foi considerado o custo mensal, dividido por 180 horas. As análises do SINDUSCON/MG (2007), indicam que para cada metro quadrado de construção, são consumidas 24,76 horas de pedreiro (Técnico em Operações) e 16,82 horas de servente (Auxiliar Geral), o que serviu de base para os cálculos do preço por metro quadrado.

Tabela 04 – Custo de mão de obra por metro quadrado

Cálculo do custo de mão de obra por m²		
Evento	Por Hora	Por m²
Técnico em Operações (24,76 h / m ²)	8,89	220,09
Auxiliar geral (16,82 h / m ²)	6,11	102,79
Supervisor (4 h /m ²)	11,67	46,67
FGTS		29,56
TOTAL		399,11

Fonte: Elaborado pelo autor

Nos cálculos de custos, consideramos os valores da Tabela 05, abaixo, quanto às horas disponíveis e quantidade de metros possível com o quadro básico. Estes custos são variáveis, o que significa que o quadro de pessoal será modificado de acordo com os serviços contratados.

Tabela 05 – Quantidade de horas/mês e metro quadrado/mês

Quantidade de horas/mês e m²/mês			
Evento	Quant.	Horas	M²
Técnico em Operações	6	1080	43,62
Auxiliar geral	4	720	42,81
Supervisor	1	180	45,00
TOTAL	11	1980	

Fonte: Elaborado pelo autor

Esta tabela indica as horas disponíveis, para o quadro de pessoal estimado, e a quantidade de metros quadrados possível de se executar. A contratação de mais funcionários operacionais dependerá da demanda de execução de obras, eis que se trata de um custo variável e os parâmetros aqui utilizados embasam os cálculos destes custos, bem como servirão para acompanhamento de sua evolução.

3.7.3 Estimativa de custos gerais

As planilhas a seguir, apresentam as estimativas de despesas gerais de funcionamento da empresa, visando amparar os cálculos de custos fixos e variáveis, bem como os cálculos de preços a serem cobrados.

3.7.3.1 Despesas mensais

Tabela 06 – Despesas

Despesas	
Evento	Mês
Aluguel Casa com Galpão	4.000,00
Consumos e Impostos municipais	1.100,00
Publicidade mensal	500,00
Material de Escritório	200,00
Depreciação mensal	2.083,33
Manutenção, Conservação e Segurança	1.000,00
Seguros	350,00
Mão de obra direta (Administrativa)	6.200,00
Combustível/transporte	2.500,00
Assessoria Técnica	2.000,00
Assessoria Contábil	500,00
Taxa SIMPLES Estadual	120,00
Total	20.553,33

Fonte: Elaborado pelo autor

As despesas com aluguel, consumos e impostos foram estimadas em bases reais, considerando o imóvel reservado para a implantação da empresa. A depreciação está demonstrada na Tabela 10, a seguir, enquanto os valores de mão de obra administrativa foram extraídos da Tabela 03, acima. As demais despesas foram estimadas, tendo em conta os valores praticados na região.

Considerando a estimativa do item 3.7.2, Tabela 05, de 1980 horas de mão de obra variável, por mês, o custo fixo por hora ficará em R\$ 10,38.

3.7.3.2 Resumo das despesas mensais

Para efeito de demonstração de resultados, as despesas se resumem em quatro itens, conforme tabela a seguir:

Tabela 07 – Resumo das despesas

Resumo Despesas		
Evento	Mês	Ano
Administrativas	14.800,00	177.600,00
Despesas de Marketing	500,00	6.000,00
Depreciação	2.083,33	25.000,00
Despesas Gerais	3.170,00	38.040,00
Total	20.553,33	246.640,00

Fonte: Elaborado pelo autor

3.7.3.3 Custo variável

Na estimativa de custo variável, por hora de trabalho prestado, foram acrescidos, aos custos salariais, as despesas estimadas com material consumível na obra

(luvas, sabonetes, detergentes, removedores etc.), bem como as despesas estimadas com combustível para transporte de pessoal e equipamentos.

Tabela 08 – Custo variável por hora

Custo Variável - por hora		
Técnico em Operações	8,89	8,89
Auxiliar Geral	6,11	6,11
Supervisor	11,67	2,33
FGTS	2,13	2,13
Materiais diversos (consumível na obra)	2,00	2,00
Combustível/transporte	4,63	4,63
TOTAL		26,10

Fonte: Elaborado pelo autor

O custo variável, de R\$ 26,10 por hora, somado ao custo fixo de R\$ 10,38, por hora, perfazem o custo total da hora de serviço prestado, em R\$ 36,48. Este valor permite avaliar o Preço a ser cobrado por hora de serviço prestado.

Tabela 09 – Custo variável por metro quadrado

Custo Variável - por metro quadrado	
Evento	Valor. m²
Técnico em Operações	220,09
Auxiliar Geral	102,79
Supervisor	46,67
FGTS	29,56
Materiais diversos (consumível na obra)	30,00
Combustível	92,59
Total	R\$ 521,70

Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando os valores do custo variável da mão de obra e os custos fixos por hora, proporcionalmente calculamos o custo total do metro quadrado em R\$ 729,18 (R\$ 521,70/R\$ 26,10*R\$ 36,48).

3.7.3.4 Custo com depreciação

A depreciação foi calculada com base na Instrução Normativa número 162, da Secretaria de Receita Federal, de 31/12/1998.

Tabela 10 – Depreciação anual

Depreciação - Anual			
Descrição	Percentual	Imobilizado	Anual
Instalações Obras Cíveis	4%	30.000,00	1.200,00
Mobiliário e Equip Escritório	10%	54.000,00	5.400,00
Máquinas e Equip Operacionais	20%	47.000,00	9.400,00
Veículos	10%	90.000,00	9.000,00
TOTAL		221.000,00	R\$ 25.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor

3.7.4 Estimativa de Receitas

3.7.4.1 Receitas anuais

Tabela 11 – Receitas anuais

Receitas Anuais					
Descrição	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Horas Prestadas	4.320	4.800	5.280	5.280	5.280
Valor da hora prestada	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00
Receita horas	237.600,00	264.000,00	290.400,00	290.400,00	290.400,00
m ² Construído	720	840	960	960	960
Valor m ² prestado	850,00	850,00	850,00	850,00	850,00
Receita m²	612.000,00	714.000,00	816.000,00	816.000,00	816.000,00
Receita Total	849.600,00	978.000,00	1.106.400,00	1.106.400,00	1.106.400,00

Para efeito das estimativas de receitas, foram considerados que a empresa, no primeiro ano, executará cerca de duas reformas, simultâneas, ofertando cerca de 360 horas de mão de obra por mês, e duas construções por ano, com execução de cerca de 60 metros quadrados por mês. No segundo ano, estima-se a oferta de 400 horas de mão de obra e a

execução de 70 metros quadrados por mês. Para os três anos consecutivos, foi estimado 440 horas de mão de obra e 80 metros quadrados de construção, por mês, conforme resumo na tabela a seguir, completando os cinco anos das projeções deste Plano de Negócio.

3.7.5 Estimativa de Custos dos Serviços Prestados

O cálculo do CSP foi realizado utilizando-se os mesmos valores apurados para os custos variáveis, de horas prestadas e metro quadrado construído, e as quantidades de horas e metro quadrados estimados para as receitas. Estão apresentadas as estimativas para os próximos cinco anos.

Tabela 12 – Custo dos serviços prestados – CSP

Custo dos Serviços Prestados					
Descrição	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Horas Prestadas	4.320	4.800	5.280	5.280	5.280
Custo Variável / Hora	26,10	26,10	26,10	26,10	26,10
Custo Total Bruto /hora	112.736,00	125.262,22	137.788,44	137.788,44	137.788,44
m ² Construído	720	840	960	960	960
Custo Variável / m ²	521,70	521,70	521,70	521,70	521,70
Custo Total Bruto - m²	375.624,43	438.228,50	500.832,57	500.832,57	500.832,57
Custo Final	488.360,43	563.490,72	638.621,01	638.621,01	638.621,01

Fonte: Elaborado pelo autor

3.7.6 Demonstrativo de Resultados (DRE)

Tabela 13 – Demonstrativo de resultados – DRE

DRE - Demonstrativo de Resultados					
Descrição	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
RECEITA BRUTA DE VENDAS	849.600,00	978.000,00	1.106.400,00	1.106.400,00	1.106.400,00
(-) ISS 2%	16.992,00	19.560,00	22.128,00	22.128,00	22.128,00
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	832.608,00	958.440,00	1.084.272,00	1.084.272,00	1.084.272,00
(-) Custo Serviços Prestados	488.360,43	563.490,72	638.621,01	638.621,01	638.621,01
Margem de Contribuição	344.247,57	394.949,28	445.650,99	445.650,99	445.650,99
(-) Despesas Operacionais	246.640,00	246.640,00	246.640,00	246.640,00	246.640,00
Despesas Administrativas	177.600,00	177.600,00	177.600,00	177.600,00	177.600,00
Despesas Marketing	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Despesas Gerais	38.040,00	38.040,00	38.040,00	38.040,00	38.040,00
Depreciação	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
RESULTADO OPERACIONAL	97.607,57	148.309,28	199.010,99	199.010,99	199.010,99
RESULTADOS ANTES DO IR	97.607,57	148.309,28	199.010,99	199.010,99	199.010,99
Alíquota do Simples -Sem ISS	6,97%	7,78%	8,26%	8,26%	8,26%
(-) Imposto Simples	-59.217,12	-76.088,40	-91.388,64	-91.388,64	-91.388,64
LUCRO/PREJUÍZO LÍQUIDO	38.390,45	72.220,88	107.622,35	107.622,35	107.622,35

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme normas do Simples Nacional e orientações do SEBRAE, consideramos a taxa de ISS, vigente para o Distrito Federal, de 2%, a qual se deduz da taxa do Simples Nacional, prevista na Tabela IV, indicada para a atividade econômica da empresa.

O DRE estimado da empresa, indica o alcance de resultados positivos em todos os anos do período de cinco anos analisado.

3.7.7 Fluxo de Caixa do Acionista

O fluxo de caixa do acionista foi calculado para um período de cinco anos.

Tabela 14 – Fluxo de caixa do acionista

Fluxo de Caixa do Acionista						
Item / ANO	dez/17	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Receita Bruta		849.600,00	978.000,00	1.106.400,00	1.106.400,00	1.106.400,00
- Despesas Operacionais		-221.640,00	-221.640,00	-221.640,00	-221.640,00	-221.640,00
- Custos Variáveis		-488.360,43	-563.490,72	-638.621,01	-638.621,01	-638.621,01
- Depreciação		-25.000,00	-25.000,00	-25.000,00	-25.000,00	-25.000,00
- Impostos sobre o faturamento - ISS 2%		-16.992,00	-19.560,00	-22.128,00	-22.128,00	-22.128,00
(=) LAJI		97.607,57	148.309,28	199.010,99	199.010,99	199.010,99
(=) LAI		97.607,57	148.309,28	199.010,99	199.010,99	199.010,99
SIMPLES NACIONAL - Taxa (sem o ISS)		6,97%	7,78%	8,26%	8,26%	8,26%
Impostos		-59.217,12	-76.088,40	-91.388,64	-91.388,64	-91.388,64
(=) Lucro líquido		38.390,45	72.220,88	107.622,35	107.622,35	107.622,35
+ Depreciação e amortização		25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
- Desembolso de capital	300.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) Fluxo de Caixa	300.000,00	63.390,45	97.220,88	132.622,35	132.622,35	132.622,35

Fonte: Elaborado pelo autor

3.7.8 Indicadores de viabilidade

3.7.8.1 Ponto de Equilíbrio

Tabela 15 – Cálculo do ponto de equilíbrio

Cálculo do Ponto de Equilíbrio		
Valores		
Custos Fixos Anual	CDFt	246.640,00
Custos Variáveis (horas)	CVu	26,10
Valor Unitário da Venda (hora)	PVu	55,00
Cálculo (CDFt/(PVu-CVu))		
Quantidade necessária - Ponto de Equilíbrio		8.534
Valor total das vendas para o Equilíbrio		469.370,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Os cálculos do ponto de equilíbrio, também chamado de ponto de ruptura (*Break Even Point*), como nos ensina Silva (2012), foram efetuados de acordo com a fórmula $CDFt / (PVu - CVu)$, onde CDFt = Custos Fixos Anual; PVu = Preço de Venda unitário; e,

CVu = Custo variável unitário, resultando no valor de 8.534 horas. Considerar-se-á que cada metro quadrado construído consome cerca de 20 horas de trabalho.

3.7.8.2 Rentabilidade

Conforme Neves (2011), a rentabilidade, ou margem líquida, resultante da divisão do Lucro Líquido do exercício pela Receita líquida do período, nos dá melhor segurança para avaliação da empresa, eis que nos mostra o quanto sobrou depois de deduzidas todas as despesas.

Considerando o Demonstrativo de Resultados do Exercício, apresentado no item 4.7.6, encontramos:

Tabela 16 – Cálculo da rentabilidade – margem líquida

Rentabilidade (Margem Líquida)					Nos 5 anos
Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V	
4,61%	8,36%	10,42%	10,42%	10,42%	9,07%

Fonte: Elaborado pelo autor

3.7.8.3 Rentabilidade Operacional

Utilizando os mesmos conceitos, ao dividirmos o Resultado Operacional pelas Receitas Líquidas, encontramos a Rentabilidade Operacional Líquida, que indica o quanto sobrou antes do Imposto de Renda.

Tabela 17 – Cálculo da rentabilidade operacional

Rentabilidade Operacional Líquida					Nos 5 anos
Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V	
11,72%	15,47%	18,35%	18,35%	18,35%	16,71%

Fonte: Elaborado pelo autor

3.7.8.4 Comparação dos preços praticados

Em pesquisa de preços, realizada pelo autor para obra de ampliação e reforma de sua própria residência, encontramos os preços de R\$ 900,00 e R\$ 830,00, o m², e de R\$ 60,00 e R\$ 55,00, a hora trabalhada em reformas. As empresas pesquisadas não fornecem os equipamentos (betoneira, escadas, andaimes etc.) e a qualidade oferecida pela Novo Jardim Construções. Isto demonstra a adequabilidade dos preços a serem praticados que também sustentam a viabilidade do negócio.

3.7.9 Retorno do investimento

Para os cálculos de retorno do investimento, utilizaremos a taxa de oportunidade de 16% a.a. (dezesesseis por cento, ao ano), que é a rentabilidade que os investidores esperam auferir durante os cinco anos analisados.

3.7.9.1 Prazo de retorno do investimento – *PAYBACK*

O *Payback* Descontado, o qual considera o valor do dinheiro no tempo, conforme tabela abaixo, nos indica um prazo de 4 (quatro) anos e três meses para retorno total dos investimentos, além da rentabilidade de 16% a.a.

Tabela 18 – *Payback* – com fluxo de caixa descontado

Payback descontado				
Período	Fluxo de Caixa	Fator de desconto	Fluxo de caixa descontado	Saldo
0	-300.000,00	1,00	-300.000,00	-300.000,00
1	63.390,45	1,16	54.646,94	-245.353,06
2	97.220,88	1,35	72.250,95	-173.102,11
3	132.622,35	1,56	84.965,52	-88.136,58
4	132.622,35	1,81	73.246,14	-14.890,44
5	132.622,35	2,10	63.143,23	48.252,78

Fonte: Elaborado pelo autor

3.7.9.2 Valor presente líquido – VPL

O VPL do investimento, que indica o quanto ele vale hoje, considerando a taxa de atratividade de 16% a.a., nos traz o valor de R\$ 348.252,78, isto é, indica que trará um retorno de R\$ 48.252,78, além do investimento de R\$ 300.000,00 e da rentabilidade de 16% a.a., conforme tabela a seguir.

Tabela 19 – Cálculo do valor presente líquido - VPL

Cálculo do VPL		
Investimento Inicial		-300.000,00
Total do Fluxo de Caixa - Valor Presente		348.252,78
VPL - Valor Presente Líquido		48.252,78
Período	Fluxo de Caixa (FCt)	Valor presente do fluxo de caixa
0	-300.000,00	
1	63.390,45	54.646,94
2	97.220,88	72.250,95
3	132.622,35	84.965,52
4	132.622,35	73.246,14
5	132.622,35	63.143,23

Fonte: Elaborado pelo autor

3.7.9.3 Taxa Interna de Retorno – TIR

A taxa interna de retorno, calculada pelo Excel, conferida pela calculadora HP 12C, a partir dos fluxos de caixa do acionista, é de 21,90%.

3.8. Construção de Cenários

3.8.1 Cenário Otimista

As perspectivas econômicas do Brasil, para o ano de 2018, são de crescimento moderado, conforme análises da FIESP/CIESP e do Banco Itaú BBA. O Itaú BBA prevê uma inflação de 4,1% para o final de 2017 e de 3,8% para o final 2018, com projeções de crescimento do PIB em 1% e 4%, respectivamente, enquanto a Selic se manteria em 8,25%.

Estas análises fazem parte do cenário otimista para o nosso projeto, cujo crescimento moderado foi previsto com base na busca de negócios na demanda existente na região, sem considerar uma retomada do desenvolvimento do País, o que proporcionaria um crescimento mais acelerado para a empresa.

3.8.2 Cenário pessimista

Apesar da recessão por que passa o País (2015/2016), os cenários delineados pelos analistas de mercado citados no item anterior, FIESP/CIESP e Banco Itaú BBA, apontam o crescimento do PIB em 2017, de 1%, e, para o ano de 2018, apostam no crescimento do PIB a uma taxa de 4%. No entanto, o índice de confiança do empresariado do

Distrito Federal (FIBRA/ICEI-DF, 2017), em que pese ter subido, ainda não é muito otimista, ficando em torno de 50%.

Assim, para maior segurança dos investimentos, consideraremos que o cenário mais pessimista para as vendas da empresa, seria a possibilidade de ficarem 20% abaixo das estimativas nos dois primeiros anos. Para esta possibilidade, redesenhamos as planilhas de vendas e de custo dos produtos vendidos, mantendo as demais despesas, o que resultou em novas estimativas de Demonstrativo de Resultados do Exercício, Fluxo de Caixa do Acionista e avaliação da empresa.

3.8.2.1 Receitas – Cenário Pessimista

Tabela 20 – Receitas anuais – cenário pessimista

Receitas Anuais					
Descrição	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Horas Prestadas	3.456	3.840	5.280	5.280	5.280
Valor da hora prestada	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00
Receita horas	190.062,40	211.200,00	290.400,00	290.400,00	290.400,00
m ² Construído	576	672	960	960	960
Valor m ² prestado	850,00	850,00	850,00	850,00	850,00
Receita m²	489.600,00	571.200,00	816.000,00	816.000,00	816.000,00
Receita Total	679.662,40	782.400,00	1.106.400,00	1.106.400,00	1.106.400,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Utilizamos a mesma Tabela 11, de receitas anuais, reduzindo, em 20%, os valores das linhas “Horas Prestadas” e “m² Construído”, para o Ano I e Ano II.

3.8.2.2 Custos dos serviços prestados – Cenário Pessimista

Tabela 21 – Custo dos serviços prestados – CSP – cenário pessimista

Custo dos Serviços Prestados					
Descrição	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Horas Prestadas	3.456	3.840	5.280	5.280	5.280
Custo Variável / Hora	26,10	26,10	26,10	26,10	26,10
Custo Total Bruto /hora	90.180,45	100.209,78	137.788,44	137.788,44	137.788,44
M ² Construído	576	672	960	960	960
Custo Variável / m ²	521,70	521,70	521,70	521,70	521,70
Custo Total Bruto /m²	300.499,54	350.582,80	500.832,57	500.832,57	500.832,57
Custo Final	390.679,99	450.792,58	638.621,01	638.621,01	638.621,01

Fonte: Elaborado pelo autor

Os custos dos serviços prestados são alcançados pela multiplicação das “Horas Prestadas” pelo “Custo Variável/Hora”, e do “m² Construído” pelo “Custo Variável/m²”. Assim, utilizamos o mesmo conceito do 3.8.2.1 para o cálculo em um cenário pessimista.

3.8.2.3 Demonstrativo de Resultados – Cenário Pessimista

Tabela 22 – Demonstrativo de resultados – DRE – cenário pessimista

Demonstrativo de Resultados					
Descrição	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
RECEITA BRUTA DE VENDAS	679.662,40	782.400,00	1.106.400,00	1.106.400,00	1.106.400,00
(-) ISS 2%	13.593,25	15.648,00	22.128,00	22.128,00	22.128,00
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	666.069,15	766.752,00	1.084.272,00	1.084.272,00	1.084.272,00
(-) Custo Serviços Prestados	390.679,99	450.792,58	638.621,01	638.621,01	638.621,01
Margem de Contribuição	275.389,16	315.959,42	445.650,99	445.650,99	445.650,99
(-) Despesas Operacionais	246.640,00	246.640,00	246.640,00	246.640,00	246.640,00
Despesas Administrativas	177.600,00	177.600,00	177.600,00	177.600,00	177.600,00
Despesas Marketing	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Despesas Gerais	38.040,00	38.040,00	38.040,00	38.040,00	38.040,00
Depreciação	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
RESULTADO OPERACIONAL	28.749,16	69.319,42	199.010,99	199.010,99	199.010,99
RESULTADOS ANTES DO IR	28.749,16	69.319,42	199.010,99	199.010,99	199.010,99
Alíquota do Simples Nacional Sem ISS	6,49%	6,97%	8,26%	8,26%	8,26%
(-) Imposto Simples	-44.110,09	-54.533,28	-91.388,64	-91.388,64	-91.388,64
LUCRO/PREJUÍZO LÍQUIDO	-15.360,93	14.786,14	107.622,35	107.622,35	107.622,35

Fonte: Elaborado pelo autor

O demonstrativo de resultados acima, é resultante das vendas em um cenário pessimista, considerando que os custos fixos permanecerão os mesmos do cenário otimista.

3.8.2.4 Fluxo de Caixa do Acionista – Cenário Pessimista

Mesmo com o resultado negativo no primeiro ano, o fluxo de caixa se manteria positivo, indicando a força do capital de giro para a empresa se manter em situação de adversidade.

Tabela 23 – Fluxo de caixa do acionista – cenário pessimista

Fluxo de Caixa do Acionista						
Item / ANO	dez/17	1	2	3	4	5
Receita Bruta		679.662,40	782.400,00	1.106.400,00	1.106.400,00	1.106.400,00
- Despesas Operacionais		-221.640,00	-221.640,00	-221.640,00	-221.640,00	-221.640,00
- Custos Variáveis		-390.679,99	-450.792,58	-638.621,01	-638.621,01	-638.621,01
- Depreciação		-25.000,00	-25.000,00	-25.000,00	-25.000,00	-25.000,00
- Impostos sobre o faturamento - ISS 2%		-13.593,25	-15.648,00	-22.128,00	-22.128,00	-22.128,00
(=) LAJI		28.749,16	69.319,42	199.010,99	199.010,99	199.010,99
(=) LAI		28.749,16	69.319,42	199.010,99	199.010,99	199.010,99
SIMPLES NACIONAL - Taxa (sem o ISS)		6,49%	6,97%	8,26%	8,26%	8,26%
Impostos		-44.110,09	-54.533,28	-91.388,64	-91.388,64	-91.388,64
(=) Lucro líquido		-15.360,93	14.786,14	107.622,35	107.622,35	107.622,35
+ Depreciação e amortização		25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
- Desembolso de capital	300.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) Fluxo de Caixa	300.000,00	9.639,07	39.786,14	132.622,35	132.622,35	132.622,35

Fonte: Elaborado pelo autor

3.8.2.5 Rentabilidade – Cenário Pessimista

Tabela 24 – Cálculo da rentabilidade – margem líquida – cenário pessimista

Rentabilidade (Margem Líquida)					Nos 5 anos
Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V	
-2,31%	1,93%	9,93%	9,93%	9,93%	6,88%

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 25 – Cálculo da rentabilidade operacional – cenário pessimista

Rentabilidade Operacional Líquida					Nos 5 anos
Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V	
4,32%	9,04%	18,35%	18,35%	18,35%	14,83%

Fonte: Elaborado pelo autor

Para os cálculos das rentabilidades, foram utilizados os mesmos conceitos dos itens 3.7.8.2 e 3.7.8.3.

Em que pese a margem líquida negativa no ano I, a rentabilidade operacional se manteria positiva em todos os anos.

3.8.2.6 Taxas de retorno – Cenário Pessimista

A Taxa Interna de Retorno – TIR se manteria positiva, em 11,41%, nos cinco anos, enquanto o retorno do investimento se daria em seis anos. O valor presente líquido (VPL) do investimento, ficaria negativo em R\$ 40 mil, para os cinco anos avaliados. Há que se considerar que a taxa de atratividade aplicada foi de 16%, bastante elevada para um cenário de inflação em declínio.

4. AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO

O negócio apresentado será viável com a efetiva atuação dos sócios, embasados em suas experiências, na execução das estratégias planejadas. O primeiro ano de existência da empresa será crucial para sua manutenção, pois será o período em que ela deverá conquistar os clientes e levar seu nome ao mercado, com as características que pretende ser conhecida, de empresa ética, que presta serviços de qualidade e oferta grande valor agregado aos seus serviços, para todos os clientes.

Todos os negócios possuem riscos e os das empresas iniciantes são elevados. No entanto, a experiência dos sócios, em duas áreas distintas que se complementam para o negócio que a empresa se propõe a oferecer, são fatores importantes para o sucesso da empresa. O plano apresentou-se viável, apresentando o valor presente líquido de R\$ 48 mil, além da taxa de retorno de 16% a.a., exigida pelos acionistas, e um Taxa Interna de Retorno de 21,9%, mesmo com o conservadorismo nas projeções de vendas.

A execução da estratégia na área de recursos humanos será de fundamental importância para a criação de valor aos serviços oferecidos, pois a sua qualidade dependerá da boa preparação do pessoal, aliada à experiência do sócio responsável pelas operações.

REFERÊNCIAS

BAMBERG, Erica; GARCIA, Bruno. **Gestão de Marketing**. 2. ed. Rio de Janeiro: Grupo IBMEC Educacional, 2015.

BOA EMPRESA. **Construtoras no Distrito Federal**. Acesso em 25 mar. 2017. Disponível em [https://www.boaempresa.com.br/df/brasilia/construtoras/4](https://www.boaempresa.com.br/df/brasil/brasilia/construtoras/4).

CARNEIRO, Carlos. **Orçamento empresarial**. Rio de Janeiro: Grupo Ibmec Educacional, 2014.

CASAROTTO FILHO, Nelson; KOPITTKE, Bruno Hartmut. **Análise de investimentos**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CODEPLAN/DF. **Plano Piloto: uma região completa**. Atualizada em 03 dez. 2014. Acesso em 22 mar. 2017. Disponível em: <http://www.codeplan.df.gov.br/noticias/noticias/item/3152-plano-piloto-uma-regi%C3%A3o-completa.html>.

_____. **Anuário Estatístico do Distrito Federal – 2016**. Acesso em 22 mar. 2017. Disponível em: <http://www.codeplan.df.gov.br/areas-tematicas/anuario-estatistico-do-df.html>.

_____. **PDAD – Pesquisa Demográfica por Amostra de Domicílios 2013/2014**. Atualizada nov. 2014. Acesso em 22 mar. 2017. Disponível em: http://www.codeplan.df.gov.br/images/CODEPLAN/PDF/pesquisa_socioeconomica/pdad/2013/PDAD_Brasilia_Plano_Piloto_2014.pdf.

CUB. **Indicador dos custos na construção civil**. Acesso em 19 mar. 2017. Disponível em: <http://www.cub.org.br/cub-m2-estadual/DF/>.

_____. **Saiba Mais - Cartilha**. Acesso em 19 mar. 2017. Disponível em: <http://www.cub.org.br/static/web/download/cartilha-saiba-mais-cub.pdf>.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Plano de Negócio: seu guia definitivo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

EMPREGADO NA INTERNET. **As cinco forças de Porter**. Acesso em 20 mar. 2017. Disponível em: <http://empregado.net/artigo/as-cinco-forcas-de-porter/>.

FIBRA. **ICEI/DF - Índice de confiança do empresário industrial do DF**. Acesso em 18 abr. 2017. Disponível em: <http://www.sistemafibra.org.br/fibra/produtos-e-servicos/pesquisas-economicas/indice-de-confianca.html>.

FIESP/CIESP - Depecon. **Cenário Econômico 2017**. Acesso em 27 mar. 2017. Disponível em: <http://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/cenario-economico-2017/>.

GASSENFERTH, Walter. **Estratégia Empresarial**. Rio de Janeiro: Grupo Ibmec Educacional, 2015.

GROSSO, Luciano Molter de Pinho; OZÓRIO, Luiz de Magalhães. **Gestão financeira**. 2. ed. Rio de Janeiro: Grupo Ibmec Educacional, 2015.

HISRICH, Robert D; PETERS, Michael P; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 9 ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

IBGE/CONCLA. **Classificação Nacional de Atividades Econômicas**. Acesso em 11 mar. 2017. Disponível em: <http://cnae.ibge.gov.br/>.

___/INDICADORES. **Sistema Nacional de Pesquisa de Custos e Índices da Construção Civil – SINAPI**. Acesso em 19 mar. 2017. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/precos/sinapi/sinapi_201702caderno.pdf

___/CIDADES. **Censo Demográfico de 2010**. Acesso em 19 mar. 2017. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=530010&idtema=94&search=distrito-federal|brasil|censo-demografico-2010:-resultados-da-amostra-domicilios-->.

ITAÚ BBA. **Perspectivas Econômicas**. Acesso em 27 mar. 2017. Disponível em: https://www.italu.com.br/_arquivosstaticos/italuBBA/contents/common/docs/Marco2017.pdf.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. ePub. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

KOTLER, Philip; KOTLER, Milton. **Marketing de crescimento: estratégias para conquistar mercados**. ePub. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

KOTLER, Philip; KELLER, Kewin Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HENZO, Miguel Ângelo. **Marketing de serviços, pessoas, tecnologia e resultados**. 7.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Eliseu; ASSAF NETO, Alexandre. **Administração financeira: as finanças das empresas sob condições inflacionárias**. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amarú. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

METRÓPOLE. **Preço do m² em Brasília atinge menor valor dos últimos 12 meses**. Acesso em 18 mar. 2017. Disponível em: <http://www.metropoles.com/distrito-federal/economia-df/preco-do-m%C2%B2-em-brasilia-atinge-menor-valor-dos-ultimos-12-meses>.

NEVES, Maurício. **Contabilidade Financeira e Gerencial**. São Paulo: Grupo Ibmecc Educacional, 2011.

PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO. **Análise SWOT (Matriz) – Conceito e aplicação**. Acesso em 29 mar. 2017. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>.

_____. **Cinco forças de Porter**. Acesso em 12 abr. 2017. Disponível em: <http://administracaograduacao.blogspot.com.br/2015/08/cinco-forcas-de-porter.html>.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SEBRAE. **Como montar um serviço de reparos residenciais**. Acesso em 08 mar. 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-servico-de-reparos-residenciais,3f687a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>.

_____. **Use a tecnologia para aumentar a produtividade na construção civil**. Acesso em 25 mar. 2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/use-a-tecnologia-para-aumentar-a-produtividade-na-construcao-civil,bc7e424bf57bf410VgnVCM1000004c00210aRCRD>.

_____. **Cartilha Tributação**. Acesso em 20 mar. 2017. Disponível em: <http://intranet.df.sebrae.com.br/downloads/Downloads/ExecDownload.aspx>.

_____. **Como elaborar e implementar estratégias empresariais**. Acesso em 06 abr. 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-e-implementar-estrategias-empresariais,b99c634889357510VgnVCM1000004c00210aRCRD>.

SIMPLES NACIONAL. **Tabela – Indústria**. Acesso em 19 mar. 2017. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/anexo-2-simples-nacional>.

SILVA, Andrea Lago da; CUNHA, Cristiano J. Castro de Almeida. **Busca de oportunidades: o caminho da competitividade**. Publicado em abr. 1994. Acesso em 08 mar. 2017. Artigo disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v1n1/a06v1n1>.

SILVA, Raimundo Nonato Sousa. **Gestão de Custos**. Rio de Janeiro: Grupo IBMEC Educacional, 2012.

SINDUSCON-MG. Sindicato da indústria da construção civil no estado de Minas Gerais. **Custo Unitário Básico (CUB/m²): principais aspectos**. Belo Horizonte: SINDUSCON-MG, 2007.

_____. Sindicato da indústria da construção civil no estado de Minas Gerais. **Saiba mais: Custo Unitário Básico (CUB/m²)**. Belo Horizonte: SINDUSCON-MG, 2013.

_____. **Relatório 5 – Composição do CUB/m²** – fevereiro 2017. Acesso em 19 mar. 2017. Disponível em: http://www.sinduscon-mg.org.br/wp-content/uploads/2017/03/composicao_cub_fevereiro_2017.pdf.

STICMB - Sindicato dos trabalhadores na indústria de construção civil e mobiliário. **Termo da convenção coletiva do trabalho 2016/2017**. Acesso em 03 abr. 2017. Disponível em: <http://www3.mte.gov.br/sistemas/mediador/Resumo/ResumoVisualizar?NrSolicitacao=MR054960/2016>.