

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

FABRÍCIO AUGUSTO ARAÚJO

**ESTRUTURAÇÃO DE UMA EMPRESA DE REFORMAS  
RESIDENCIAIS NA CIDADE DE LONDRINA: Modelagem de um  
plano de negócio**

CAMPO MOURÃO

2017

FABRÍCIO AUGUSTO ARAÚJO

**ESTRUTURAÇÃO DE UMA EMPRESA DE REFORMAS  
RESIDENCIAIS NA CIDADE DE LONDRINA: Modelagem de um  
plano de negócio**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado à Disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso 2, do Curso Superior em Engenharia Civil do Departamento Acadêmico de Construção Civil – DACOC - da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, para obtenção do título de bacharel em engenharia civil.

**Orientador:** Prof. Dr. Genilson Valotto Patuzzo

**Co-orientadora:** Profa. Luciene Galdino Ricardo

CAMPO MOURÃO

2017



Ministério da Educação  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Câmpus Campo Mourão  
Diretoria de Graduação e Educação Profissional  
Departamento Acadêmico de Construção Civil  
Coordenação de Engenharia Civil



---

## TERMO DE APROVAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso

**ESTRUTURAÇÃO DE UMA EMPRESA DE REFORMAS RESIDENCIAIS NA CIDADE DE LONDRINA: Modelagem de um plano de negócio**

por

**Fabício Augusto Araújo**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi apresentado às 10:00h do dia 11 de dezembro de 2017 como requisito parcial para a obtenção do título de ENGENHEIRO CIVIL, pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

**Prof. Dr. Marcelo Guelbert**

( UTFPR )

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Tanatiana Ferreira Guelbert**

( UTFPR )

**Prof<sup>a</sup>. Esp<sup>a</sup>. Luciene Galdino Ricardo**

( UTFPR )

**Co-orientador**

**Prof. Dr. Genilson Valotto Patuzzo**

(UTFPR)

**Orientador**

Responsável pelo TCC: **Prof. Me. Valdomiro Lubachevski Kurta**

Coordenador do Curso de Engenharia Civil: **Prof. Dr. Ronaldo Rigobello**

*A Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso.*

## **AGRADECIMENTOS**

Após uma longa jornada, desde o início do curso até a elaboração deste trabalho, venho por meio desta singela homenagem, lembrar e agradecer aqueles que estiveram ao meu lado e me apoiaram para que essa minha grande conquista venha se concretizar.

Primeiramente quero agradecer a Deus, por ter me proporcionado essa oportunidade de estudar em uma universidade de referência nacional no qual me deu todo embasamento para a minha vida profissional e por ter me dado força e sabedoria para superar todos os obstáculos que enfrentei durante esse árduo caminho até aqui.

Não menos importante, quero agradecer à minha família. Agradeço por serem meu alicerce, a minha base e todo meu suporte para que eu tivesse mais essa conquista. Sou grato por me ajudarem nas situações difíceis nas quais até eu duvidei de mim mesmo e vocês me deram força para que eu continuasse acreditando e permanecesse na minha caminhada.

Devo também meus agradecimentos ao meu orientador Genilson Valotto Patuzzo e minha co-orientadora Luciene Galdino Ricardo por terem disponibilizado seus conhecimentos e acima de tudo tempo e dedicação para me orientar na elaboração deste trabalho.

Gostaria de agradecer a todos meus grandes amigos. A todos aqueles integrantes do BSL e que hoje compartilham uma amizade sincera de 10 longos anos de grandes momentos de alegria e descontração. A aqueles amigos que além de compartilharem a graduação, compartilharam a moradia e por mesmo longe da minha verdadeira família, vocês foram a minha família em Campo Mourão. E por último a todos aqueles amigos que cultivei ao longo de toda minha graduação e que compartilharam as incontáveis horas de estudos e também as horas no Italiano, com agradecimentos especiais a Beatriz Carrato por demonstrar o real valor da amizade.

E por fim, gostaria de agradecer a UTFPR por me oferecer essa grande oportunidade de me tornar Engenheiro Civil e ter me proporcionado toda a estrutura para me colocar a altura dos desafios do mercado de trabalho.

A todos aqueles que de alguma maneira contribuíram para a conclusão deste meu sonho, sintam-se agradecidos por terem me ajudado a conquistar cada passo que tracei ao longo desses anos.

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo fazer o levantamento de aspectos econômicos e financeiros que tangenciam uma empresa de reformas residenciais na cidade de Londrina no Paraná, com intuito de elaborar a base para um plano de negócio e estruturação da empresa. O método consiste no plano de negócio como ferramenta de planejamento e estruturação da empresa; de planilhas financeiras no intuito de prever metas de receitas; e levantamento de informações técnicas para a definição das características jurídicas e burocráticas da empresa. O trabalho resultou em uma análise completa das premissas e indicadores do mercado que deram base para a estrutura da empresa de pequeno porte considerando a recuperação do setor e uma ambiciosa meta de faturamento para sua viabilidade.

**Palavras-chave:** Plano de negócio. Empresa de reformas residenciais. Construção civil. Empreendedorismo.

## **ABSTRACT**

The present work aims to collect information about economics and financial issues that involves a residential renovation company established in Londrina, Paraná, to elaborate a base for a business plan. The methodology consists in a business plan as a planning and structural tool for a company; financial worksheets to provide revenue goals; and collect technical information to categorize the business about its legal status and bureaucratic aspects. This work resulted in a complete analysis of the market indicators that based the creation of a small company that considered a sector recovery and an ambitious income goal for its viability

**Key-words:** Business Plan. Residential renovation company. Civil Construction. Entrepreneurship.

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 - Taxa de alíquota Simples Nacional - Anexo 4.....                   | 44 |
| Tabela 2 – Demonstrativo de investimentos iniciais.....                       | 65 |
| Tabela 3 - Demonstrativo de investimentos - Ano 2.....                        | 66 |
| Tabela 4 -Demonstrativo de despesas operacionais.....                         | 66 |
| Tabela 5 - Demonstrativo de despesas de marketing .....                       | 67 |
| Tabela 6 - Salários e Encargos - Ano 1.....                                   | 67 |
| Tabela 7 - Salário e Encargos - Ano 2 .....                                   | 67 |
| Tabela 8 - Previsão Fluxo de Caixa – 2018-2019 .....                          | 68 |
| Tabela 9 - Demonstrativo de salários - Ano 1 .....                            | 78 |
| Tabela 10 - Demonstrativo de salários - Ano 2 .....                           | 79 |
| Tabela 11 - Projeção Fluxo de Caixa - Ano 1.....                              | 80 |
| Tabela 12 - Projeção Fluxo de Caixa - Ano 2.....                              | 81 |
| Tabela 13 - Cálculo Sistema de Amortização Constante(SAC).....                | 82 |
| Tabela 14 - Encargos Sociais para empresas optantes do Simples Nacional ..... | 84 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 - Demonstrativo de resultado projetado para cinco anos ..... | 37 |
| Quadro 2 – Modelo de fluxo de caixa .....                             | 39 |
| Quadro 3- Vantagens e desvantagens – Empresa 1.....                   | 57 |
| Quadro 4- Vantagens e desvantagens – Empresa 2.....                   | 57 |
| Quadro 5- Vantagens e desvantagens – Empresa 3.....                   | 58 |
| Quadro 6 – Análise SWOT .....   | 58 |
| Quadro 7 - Caracterização Reno.....                                   | 69 |



## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1- Etapas para elaboração de um plano de negócio .....       | 20 |
| Figura 2 - Elementos dos 4 P's do marketing .....                   | 30 |
| Figura 3 - Definições dos elementos de um balanço patrimonial ..... | 36 |
| Figura 4 - Gráfico do ponto de equilíbrio .....                     | 38 |

## **LISTA DE SIGLAS**

ABF - Associação Brasileira de Franchising  
ART – Anotação de Registro Técnico  
BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento  
CBIC - Câmara Brasileira da indústria da Construção  
CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas  
CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica  
COFINS - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social  
CREA – Conselho Regional de Engenharia e Agronomia  
CSLL - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido  
DAS - Documento de Arrecadação do Simples Nacional  
EIRELI - Empresa Individual de Responsabilidade Limitada  
EPE - Empresa de Pesquisas Econômicas  
EPP - Empresa de Pequeno Porte  
FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço  
GEM - Global Entrepreneurship Monitor  
ICMS - Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços  
INSS – Instituto Nacional do Seguro Social  
ISS – Imposto Sobre Serviço  
ME - Micro Empresa  
NBR - Normas Brasileira  
PBQP-H - Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat  
PIS - Programa de Integração Social  
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SINDUSCON-PR - Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado do Paraná

## SUMÁRIO

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| <b>1</b>  | <b>INTRODUÇÃO</b>                           | 14 |
| 1.1       | OBJETIVOS                                   | 15 |
| 1.1.1     | OBJETIVO GERAL                              | 15 |
| 1.1.2     | OBJETIVOS ESPECÍFICOS                       | 15 |
| 1.2       | JUSTIFICATIVA                               | 15 |
| <b>2</b>  | <b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>                  | 18 |
| 2.1       | PLANO DE NEGÓCIO                            | 18 |
| 2.1.1     | Elaboração do plano de negócio              | 19 |
| 2.1.2     | Estrutura do Plano de negócio               | 22 |
| 2.1.2.1   | CAPA  | 23 |
| 2.1.2.2   | SUMÁRIO OU ÍNDICE                           | 23 |
| 2.1.2.3   | SUMÁRIO EXECUTIVO                           | 24 |
| 2.1.2.3.1 | Organização                                 | 24 |
| 2.1.2.3.2 | Análise de ambiente interno e externo       | 25 |
| 2.1.2.3.3 | Previsão de vendas                          | 25 |
| 2.1.2.4   | O NEGÓCIO                                   | 25 |
| 2.1.2.4.1 | Descrição do negócio                        | 25 |
| 2.1.2.4.2 | Descrição dos serviços                      | 26 |
| 2.1.2.4.3 | Estrutura funcional                         | 26 |
| 2.1.2.5   | ANÁLISE MERCADOLÓGICA                       | 27 |
| 2.1.2.5.1 | Análise do setor/mapeamento da concorrência | 27 |
| 2.1.2.5.2 | Segmentação de mercado                      | 28 |
| 2.1.2.5.3 | Análise SWOT                                | 29 |
| 2.1.2.6   | PLANO DE MARKETING                          | 29 |
| 2.1.2.6.1 | Estratégia de marketing                     | 29 |
| 2.1.2.6.2 | Parcerias estratégicas                      | 31 |
| 2.1.2.7   | PLANO OPERACIONAL                           | 31 |
| 2.1.2.7.1 | Análise das instalações                     | 31 |

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| 2.1.2.7.2 | Produção .....  | 32 |
| 2.1.2.7.3 | Qualidade .....   | 33 |
| 2.1.2.7.4 | Terceirização .....                                     | 34 |
| 2.1.2.8   | PLANO FINANCEIRO .....                                  | 34 |
| 2.1.2.8.1 | Fontes de recursos financeiros.....                     | 35 |
| 2.1.2.8.2 | Investimentos iniciais.....                             | 35 |
| 2.1.2.8.3 | Balanço patrimonial .....                               | 36 |
| 2.1.2.8.4 | Demonstrativos de resultados .....                      | 37 |
| 2.1.2.8.5 | Análise do ponto de equilíbrio .....                    | 38 |
| 2.1.2.8.6 | Projeção de fluxo de caixa .....                        | 39 |
| 2.1.2.8.7 | Análise de rentabilidade .....                          | 40 |
| 2.2       | CARACTERIZAÇÃO DE EMPRESAS .....                        | 41 |
| 2.2.1     | Tipos de empresas quanto à característica jurídica..... | 41 |
| 2.2.2     | Tipos de empresas quanto ao porte .....                 | 42 |
| 2.3       | SIMPLES NACIONAL .....                                  | 43 |
| 3         | METODOLOGIA DE PESQUISA .....                           | 45 |
| 4         | DESENVOLVIMENTO .....                                   | 48 |
| 4.1       | PLANO DE NEGÓCIO.....                                   | 48 |
| 4.1.1     | SUMÁRIO EXECUTIVO .....                                 | 48 |
| 4.1.2     | CONCEITO DO NEGÓCIO.....                                | 49 |
| 4.1.2.1   | Descrição do negócio .....                              | 49 |
| 4.1.2.2   | Carta de Serviços .....                                 | 50 |
| 4.1.3     | ESTRUTURA FUNCIONAL .....                               | 54 |
| 4.1.3.1   | Equipe de gestão.....                                   | 54 |
| 4.1.3.2   | Equipe de produção.....                                 | 54 |
| 4.1.4     | ANÁLISE MERCADOLÓGICA.....                              | 55 |
| 4.1.4.1   | Análise do setor .....                                  | 55 |
| 4.1.4.2   | Segmentação de mercado.....                             | 55 |
| 4.1.4.2.1 | Segmentação por área de atuação .....                   | 55 |
| 4.1.4.2.2 | Público alvo .....                                      | 56 |
| 4.1.4.2.3 | Segmentação geográfica.....                             | 56 |

|         |                                 |    |
|---------|---------------------------------|----|
| 4.1.4.3 | Concorrência .....              | 57 |
| 4.1.4.4 | Análise SWOT .....              | 58 |
| 4.1.5   | PLANO DE MARKETING .....        | 59 |
| 4.1.5.1 | Preço .....                     | 59 |
| 4.1.5.2 | Praça .....                     | 59 |
| 4.1.5.3 | Produto .....                   | 59 |
| 4.1.5.4 | Propaganda .....                | 60 |
| 4.1.5.5 | Parcerias estratégicas .....    | 60 |
| 4.1.6   | PLANO OPERACIONAL.....          | 62 |
| 4.1.6.1 | Instalações .....               | 62 |
| 4.1.6.2 | Produção .....                  | 62 |
| 4.1.6.3 | Qualidade .....                 | 63 |
| 4.1.6.4 | Terceirização .....             | 64 |
| 4.1.7   | PLANO FINANCEIRO.....           | 65 |
| 4.1.7.1 | Investimentos iniciais.....     | 65 |
| 4.1.7.2 | Despesas operacionais .....     | 66 |
| 4.1.7.3 | Despesas de marketing .....     | 66 |
| 4.1.7.4 | Custos fixos .....              | 67 |
| 4.1.7.5 | Fluxo de Caixa.....             | 68 |
| 4.2     | CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ..... | 69 |
| 5       | <b>CONCLUSÃO</b> .....          | 70 |
|         | <b>REFERÊNCIAS</b> .....        | 71 |
|         | <b>APÊNDICES</b> .....          | 77 |
|         | <b>ANEXO</b> .....              | 83 |

## 1 INTRODUÇÃO

A abertura de uma empresa é sempre um desafio, principalmente em cenários em que a economia está estagnada ou com baixo desempenho. No entanto, cenários como estes propiciam aparecimento de empresas de micro e pequeno porte, e no atual momento, a economia brasileira vem se mostrando atraente para empresas com essas características. Segundo o “relatório executivo de participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira”, Sebrae (2014), estas empresas estão em constante crescimento e são responsáveis por uma fatia de 27% do cenário nacional. Apesar da crise instalada na economia brasileira, o ato de criar uma empresa e empreender, foi estimulado pela grande queda de postos de trabalho no país chegando à 13,7% da população brasileira segundo Silveira e Cavallini (2017) com base nos dados do IBGE do primeiro trimestre de 2017, levando a população brasileira a buscar alternativas de renda. Também, com subsídios oferecidos pelo governo através de linhas de créditos e facilitação do processo burocrático, o fomento de novas empresas desse porte se reafirma como uma ótima alternativa para esse cenário.

Baseando-se no cenário exposto acima, é importante deixar claro que, o ato de empreender, por mais que seja estimulado e favorecido pelos índices econômicos e financeiros, conta com um criterioso planejamento e requer esforços para que as tomadas de decisões ao longo do processo sejam previstas e acertadas resultando no sucesso do negócio.

Uma ferramenta utilizada para simular o comportamento da empresa prever o cenário que ela está inserida é o plano de negócios. O plano de negócios é uma ação inicial de planejamento de uma empresa onde utiliza este como uma ferramenta de gestão estratégica e ajuda nas decisões a serem tomadas baseando-se nos aspectos internos e externos que possam influenciar positivo ou negativamente o negócio (BIAGIO, 2005).

Neste trabalho, o plano de negócio irá contar com os aspectos ligados a uma empresa de reformas residenciais na cidade de Londrina. O mercado da construção civil é responsável por uma parte considerável de todo o PIB produzido no Brasil, sendo um setor que influencia ativamente nos índices econômicos brasileiros. Apesar de uma desaceleração dos níveis de crescimento de 2010 até 2014 e até o encolhimento do setor até 2016, o setor ainda participa em 5,6% no PIB brasileiro,

segundo a planilha de índices da CBIC que compara o PIB nacional e a participação do setor da construção civil (CBIC, 2017).

A partir desse contexto, este trabalho tem como objetivo fazer a modelagem de um plano de negócio. Através de análise de parâmetros econômicos, características mercadológicas e previsões do negócio, este estudo poderá servir como base para a aplicação do plano de negócio em um eventual interesse para uma empresa do segmento de reformas residenciais.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 OBJETIVO GERAL

Modelar um plano de negócios levantando parâmetros econômicos e financeiros para a criação de uma empresa de reformas residências na cidade de Londrina, Paraná, Brasil.

### 1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar um modelo de plano de negócio com aspectos econômicos e financeiros da empresa proposta;
- Levantar parâmetros mercadológicos e econômicos que envolvam o seguimento de reformas;
- Caracterizar a empresa por tipo jurídico e porte
- Elaborar o planejamento financeiro afim de viabilizar o empreendimento.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Segundo Fowler (2017) baseado em pesquisas elaboradas pela ENDEAVOR, a abertura de novas empresas no Brasil é um processo burocrático e que demora em média 80 dias até a sua efetivação, tornando o ato de empreender no Brasil ainda mais desafiador. Por isso se mostra importante o entendimento do processo para o empreendedor iniciante e que planeja passar por esse processo com

melhor preparo.

Segundo o relatório executivo de empreendedorismo no Brasil de 2015 da Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2016), nos anos de 2014 e 2015 devido ao cenário negativo da economia brasileira, o empreendedorismo no Brasil, principalmente o de âmbito inicial (que é composto por empreendedores nascentes<sup>1</sup> e novos<sup>2</sup>) teve uma variação positiva na taxa de crescimento de 3,8%, alcançando o valor de 21% da população entre 18 e 64 anos. Isso, segundo as hipóteses sugeridas pelo relatório, foi devido à falta de emprego acarretada pela crise econômica, o que levou as pessoas a se arriscarem a criar seus próprios negócios e buscar por novas fontes de renda.

Ao se arriscarem em um novo negócio, empresários que não possuem a preparação adequada no que diz respeito ao planejamento e capacitação para a criação de uma empresa. Segundo o estudo “Sobrevivência das empresas no Brasil”, (SEBRAE, 2016), as empresas que fecharam com apenas dois anos de vida, era em sua maioria, administradas por empresários anteriormente desempregados que assumiram o compromisso de criar um negócio. Esse grupo de empresários tem como características baixa capacitação, pouco planejamento e quase nenhum controle de receitas, custos e investimentos. Já os empresários com mais tempo de experiência, com intuito inovador e com planejamento definido, fazem parte das estatísticas de pequenos empreendimentos que sobreviveram após 2 anos e que atualmente colhem os frutos dos seus investimentos.

A partir disso, evidencia-se que, além da experiência no ramo, destacar-se a importância do planejamento que serve como uma ferramenta essencial para analisar com maior precisão o cenário onde será inserido a empresa.

Para isso, o plano de negócio se apresenta como uma alternativa interessante e se mostra como uma das principais ferramentas para compilar dados de maneira que ilustram com considerável precisão o potencial da empresa a ser criada. A partir de indicadores econômicos e financeiros, esse estudo pode prever cenários mercadológicos, custos, investimentos e as principais características da

---

<sup>1</sup> Empreendedores nascentes: Estão envolvidos na estruturação de um negócio do qual são proprietários, porém não pagaram salários ou qualquer outra forma de remuneração.

<sup>2</sup> Empreendedores novos: administram e são proprietários de um novo negócio que já pagou salários ou qualquer outra forma de remuneração



empresa, para assim resultar em uma análise refinada do empreendimento em questão.

O plano de negócio a ser analisado neste estudo será de uma empresa do ramo da construção civil, mais precisamente no segmento de reformas residenciais que estará atuando na cidade de Londrina. Serão analisadas todas as características mercadológicas para a abertura desse tipo de empresa, dando importância aos aspectos que possam influenciar diretamente no negócio.

Este setor da construção civil tem se mostrado nos últimos dois anos (2015 e 2016) com um grande potencial para crescimento e vem aquecendo o mercado nacional, apesar da crise. De acordo com Silveira (2016), baseado em pesquisas realizadas pela Associação Brasileira de Franchising (ABF), esta comparou o desempenho de franquias do ramo de casa e construção, em específico do segmento de pequenos reparos nos últimos trimestres de 2015 e de 2016. O resultado foi uma taxa de crescimento de 13% nas unidades do segmento de casa e construção. Isso se deve, segundo o presidente da ABF, Altino Cristofolletti, a dificuldade da população em construir uma casa nova neste momento de crise, visando uma reforma na sua residência afim de valorizá-la.

Além dos números de crescimento do setor, uma medida sancionada pelo presidente Michel Temer, em outubro de 2016, liberou uma linha de crédito de R\$30 bilhões de reais com juros reduzidos para micro e pequenos empresários, de acordo com Amaral (2016) em reportagem ao portal G1. Essa iniciativa mostra um ambiente propício para o fomento de novas empresas e também para investimentos que ajudam no crescimento desses empreendimentos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Plano de negócio

O plano de negócio é uma ferramenta usada por empreendedores que planejam criar uma empresa ou almejam aumentar seus negócios, afim de prever o cenário ao qual estarão se arriscando no intuito de prevenir ao máximo os riscos que possam afetar a lucratividade do negócio e se manterem isentos das instabilidades do mercado. A ideia acima está definida na cartilha do SEBRAE de “como elaborar um plano de negócio”:

Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado (SEBRAE, 2013, p.13).

Essa ferramenta é de suma importância na hora do planejamento do negócio por levar em conta os fatores que influenciam diretamente ao negócio e expondo tanto os pontos positivos, como os negativos que afetam o empreendimento. O plano de negócio definirá o público alvo, os produtos a serem oferecidos, os fornecedores, os investimentos que serão necessários e o cenário que a empresa estará inserida descrevendo por completo o roteiro que guiará o empreendedor para o seu objetivo.

Dornelas (2014) diz que, o empreendedor terá a responsabilidade de manifestar de maneira entendível, através do plano de negócio, quais suas concepções e os passos que ele terá que tomar para assim mostrar o potencial que o empreendimento pode chegar, definindo o seu sucesso no mercado de trabalho. Isso mostra também a consciência que o empresário deve ter na hora de elaborar seu plano de negócio e ser o mais direto possível na hora de transmitir seu planejamento para conseguir atingir o seu respectivo objetivo.

Através de uma criteriosa elaboração, o plano de negócio se torna um documento muito útil ao ponto de poder expor, de maneira atrativa, aspectos que convençam os investidores do potencial do negócio, além de ser um documento para requisição de investimentos junto a empresas financiadoras e também a órgãos públicos (DORNELAS, 2014). Portanto, em um contexto onde a realidade da economia brasileira tem tido uma queda em seus índices, buscar por investidores para

um novo negócio se torna uma ótima opção que pode definir o sucesso no novo empreendimento.

O plano de negócio também mostra sua importância ao servir de instrumento para auxiliar e tornar a gestão mais eficaz dentro empresa. Um ponto interessante que Degen (1989, p. 178) destaca, é que o plano de negócio amplia a visão quanto as “[...]consequências de diferentes estratégias competitivas de marketing, de vendas, de produção e de finanças”. Dornelas (2014) destaca também que, através de uma boa comunicação interna da empresa, é possível usar o plano de negócio para guiar e direcionar os funcionários às metas estabelecidas para a melhoria do negócio, utilizando de um plano atualizado e realizando monitorias periódicas para acompanhar a evolução do desempenho em comparação as metas do plano.

Quando o intuito do plano de negócio está na análise de viabilidade econômica, é imprescindível que o elaborador carregue uma certa experiência e bom senso para criar um plano ao qual vai retratar, não de forma fantasiosa, mas sim prever de forma coerente todos os aspectos e dados que o novo negócio estará suscetível, com previsões tanto otimistas, quanto pessimistas que mesmo na conclusão desta análise, o negócio se mostre inviável. A ideia é discutida por GEM (2005, apud BRITO, 2013), no qual o empreendedor deve ter uma visão com várias perspectivas e saber, através dos detalhes expostos pelo plano de negócio, os erros e riscos que o empreendimento pode apresentar, considerando assim, se o caso for, de não arriscar certo tipo de negócio naquele momento.

### 2.1.1 Elaboração do plano de negócio

A elaboração de um plano de negócio, segundo Chiavenato (2007), tem a intenção de responder a algumas perguntas sobre os aspectos do negócio que irão construir as diretrizes as quais o negócio irá se basear. Na figura 1, o autor mostra um esquema com as etapas para a elaboração do plano.

**Figura 1- Etapas para elaboração de um plano de negócio**



Fonte: CHIAVENATO (2007, p. 134)

Dependendo da finalidade do plano de negócio, o empreendedor deve estar ciente de algumas diretrizes gerenciais que possam ser aplicadas aos objetivos afim de auxiliar o sucesso do negócio. Degen (1989 p. 182-185) sugere as diretrizes que serão apresentadas a seguir:

- Seja sucinto: “O plano deve ser o mais conciso possível, sem comprometer a clareza da exposição e sem omitir os detalhes importantes, como, por exemplo, os riscos e as medidas para reduzi-los”. Ao seguir essa diretriz, o empreendedor será mais objetivo e conseguirá transmitir aos investidores os pontos mais importantes do negócio e mostrar o seu potencial para gerir e trazer sucesso ao empreendimento.

- Não diversifique: O autor aconselha a limitar-se a uma ou duas linhas de produtos, pois é necessário, primeiramente, desenvolver bem o produto e um

mercado para então diversificar. Abrir o negócio com uma gama grande de produtos pode não passar confiança para investidores, clientes e fornecedores, portanto é essencial definir prioridades em um processo de abertura de negócio.

- Projete vendas com base no mercado, não na produção: Segundo o autor, este é um erro bem comum cometido pelos empreendedores, no qual segundo ele, é um [...]”tipo de erro que é um convite ao desastre ou um atestado de incompetência”. Portanto, “as projeções de vendas do plano de negócio devem estar baseadas na avaliação do potencial do mercado, na razão por que os clientes vão trocar seu dinheiro pelos produtos e por que vão preferi-los aos dos concorrentes”.

- Não faça afirmações vagas: O plano deve apresentar informações que possam se basear em dados consistentes e transmita ao leitor uma boa impressão e o conhecimento do empreendedor sobre o mercado e o próprio negócio.

- Apresente e discuta todos os riscos: “Identifique todos os riscos do novo negócio e as medidas para reduzir. Isto é muito importante para o sucesso do novo empreendimento e para conseguir credibilidade entre o público a quem se destina o plano”, podendo definir qual o real potencial do novo negócio.

- Venda sua imagem como empreendedor: A partir dos aspectos presentes do plano de negócio, o leitor consegue identificar o potencial empreendedor que o elaborador tem. Sendo assim, é importante que o empreendedor transmita sua experiência e conhecimentos através do plano, pois por mais que o negócio seja promissor, o mau empreendedor é capaz de transforma-lo em prejuízo.

Dornelas (2014) esclarece que não há um modelo padrão de plano de negócio que possa ser seguido, devido as particularidades e características de cada tipo de negócio, pois uma empresa voltada a prestação de serviço é diferente de uma ao qual comercializa produtos ou bens de consumo. Daí, seguem-se roteiros com estruturas padrões que baseiam o empreendedor para ajudá-lo a criar seu plano de negócio, porém com uma elaboração mais flexível que permita se adequar aos mais variados tipos de empresas.

## 2.1.2 Estrutura do Plano de negócio

Como já mencionado anteriormente, o plano de negócios não é uma estrutura rígida que deva seguir um modelo padrão universal, pois é composto de particularidades que vão diversificar a partir do ramo da empresa e objeto do plano. Por isso, as seções de um plano devem seguir uma ordem lógica e que facilite o entendimento do leitor quanto aos seus objetivos, análise de mercado, marketing, seus produtos e serviços e situação financeira.

A estrutura que será seguida por este trabalho é uma adaptação de autores que propõe planos de negócios para empresas dos mais diversos ramos, porém a estrutura apresentada é direcionada à empresas de pequeno porte prestadoras de serviços. A estrutura leva em conta o ramo que a empresa atua e quais as informações que serão de suma importância para retratar todos os aspectos que elaborarão um plano de negócios objetivo e conciso.

### Estrutura do plano de negócio<sup>3</sup>

1. **Capa**
2. **Sumário**
3. **Sumário Executivo**
  - 3.1. Organização
  - 3.2. Análise de ambiente interno e externo
  - 3.3. Previsão de vendas
4. **O negócio**
  - 4.1. Descrição do negócio
  - 4.2. Descrição dos serviços
  - 4.3. Estrutura funcional
5. **Análise mercadológica**
  - 5.1. Análise do setor/mapeamento da concorrência
  - 5.2. Segmentação de mercado
  - 5.3. Diferenciais competitivos
6. **Plano de Marketing**

---

<sup>3</sup> Adaptado de: DORNELAS (2014), BRITO (2013), SEBRAE (2013), BIAGIO (2005).

- 6.1. Estratégia de *marketing* (preço, produto, praça, promoção)
- 6.2. Canais de venda
- 6.3. Parcerias estratégicas

#### **7. Plano operacional**

- 7.1. Análise das instalações
- 7.2. Produção
- 7.3. Custos
- 7.4. Qualidade
- 7.5. Terceirização

#### **8. Plano financeiro**

- 8.1. Fontes de recursos financeiros
- 8.2. Investimentos necessários
- 8.3. Análise do ponto de equilíbrio
- 8.4. Projeção de fluxo de caixa (horizonte de dois anos)

#### 2.1.2.1 CAPA

A capa tem destaque pois é a primeira parte ao qual leitor irá ter contato, portanto é necessário ter clareza e objetividade. A capa é composta pelos seguintes tópicos: as informações da empresa, logotipo, o ramo ao qual a empresa atua, dados do dono da empresa, nome do elaborador do plano, mês e ano ao qual foi elaborado. (DORNELAS, 2014)

#### 2.1.2.2 SUMÁRIO OU ÍNDICE

“Apresenta a enumeração das partes na ordem que aparecem no texto, de indicativo numérico do título e subtítulos, seguido da indicação da página correspondente” (BRITO, 2013). O sumário bem organizado possibilita ao leitor localizar rapidamente o tópico ao qual está interessado, além de passar boa impressão e aguçar ainda mais o interesse do leitor ao plano, destaca Dornelas (2014)

### 2.1.2.3 SUMÁRIO EXECUTIVO

O sumário executivo é a parte mais importante do plano de negócios, tendo como objetivo apresentar resumidamente os aspectos mais importantes do negócio para o público alvo (clientes, investidores, bancos, financiadoras) (DORNELAS, 2014).

Brito (2013) enfatiza que para produzir um sumário executivo eficiente, ele limita-se a apenas uma única página, porém contendo a síntese de vários fatores que podem influenciar o leitor a se interessar pelo plano de negócios.

Primeiramente, a autora sugere que o sumário executivo responda questões sobre as características da empresa, dando ao leitor uma visão ampla do que ele está prestes a analisar. Essas características se resumem a localização da empresa, ramo que ela irá atuar, parceiros estratégicos, projeções de venda, além da missão e visão do negócio

Ela também destaca a importância de expor com clareza a intenção para qual o plano de negócio está sendo direcionado, como por exemplo, no intuito de captar investimentos, apresentar a empresa para potenciais parceiros, e também como ferramenta para estudo de viabilidade econômica e financeira etc.

É importante também, apresentar quais os diferenciais que a empresa vai poder oferecer e assim se destacar no mercado, contextualizando com o ambiente no qual ela estará inserida, levando em consideração condições financeiras, aspectos de risco, para então ressaltar os aspectos que levarão ao sucesso do negócio

#### 2.1.2.3.1 Organização

Nesta seção, segundo (BRITO, 2013 p. 71), “deve-se fazer uma apresentação geral do negócio, respondendo as questões sobre a localização da empresa, o ramo de atuação, o tempo de existência, quem são os parceiros estratégicos e de importância no mercado, a missão e visão da empresa”.

Para Biagio (2005, p. 36) a concepção da missão é “declarar a razão de ser da empresa, o seu propósito e o que ela faz”. Portanto, a missão são valores que estimulam a empresa a existir, é a essência que motiva a ela oferecer seus serviços e as razões na qual ela foi criada, seja para ofertar um novo produto ou para prestar



algum serviço diferenciado a sociedade.

Para Brito (2013, p. 73) a visão do negócio é “uma projeção do lugar ou espaço pretendido no qual almeja-se uma posição para a empresa e, a partir da articulação das aspirações dos seus componentes no presente, conceber os eventos necessários para alcançá-los”. Portanto a visão guia a empresa a direcionar esforços a fim de chegar aos objetivos estipulados para a empresa.

#### 2.1.2.3.2 Análise de ambiente interno e externo

As características que compõe o ambiente interno de uma empresa são os pontos fortes que irão destacá-la no meio que ela está atuando, e os pontos fracos são fatores que devem ser melhorados ao longo do processo para que não se evidencie essas desvantagens e prejudique o potencial do negócio (BRITO, 2013). Esses aspectos são importantes para o leitor do plano saber qual a realidade atual da empresa e também para o empreendedor demonstrar experiência e conhecimento do seu próprio negócio, transmitindo segurança ao investidor, caso haja.

#### 2.1.2.3.3 Previsão de vendas

Dar uma breve ideia dos valores que a empresa conseguirá render ao longo de um período de tempo levando em conta a análise de mercado, a capacidade produtiva e as estratégias de marketing. É de suma importância também, prever as sazonalidades que o negócio está sujeito, afim de prever estratégias financeiras para a boa manutenção do negócio (DORNELAS, 2014).

### 2.1.2.4 O NEGÓCIO

#### 2.1.2.4.1 Descrição do negócio

Através deste tópico, irá ser apresentado um resumo do empreendimento levando em conta sua história, seu ramo de atuação, suas informações físicas e o *status* que ela se encontre. Deve ser enfatizado o porquê da criação, quais os propósitos da sua existência e como ela pretende prosperar através

dos anos. Apresentar todo o enquadramento judicial, como também o nome fantasia e o porte que ela se caracteriza (DORNELAS, 2014)

#### 2.1.2.4.2 Descrição dos serviços

Será apresentado quais os serviços que a empresa estará disposta a oferecer, mostrar os recursos que fazem com que ela consiga oferecer tais serviços, quem irá fornecê-los e como, e quais são as características diferenciais que cada um apresenta como atrativo ao cliente (DORNELAS, 2014).

Para Brito (2013) é importante o planejamento em torno de qualquer produto ou serviço oferecido, tendo como intuito criar uma linha que possa suprir as necessidades dos clientes.

A autora destaca alguns itens que devem ser identificados afim de realizar este planejamento:

- **Tecnologia utilizada:** Caso o produto e/ou serviço inclua alguma inovação tecnológica, deverá ser bem especificada, bem como o tempo previsto para a sua obsolescência.
- **Fluxo do processo:** a descrição das etapas pode ser feita através da construção de um fluxograma que mostre todos os passos desde o **contato com o cliente, produção e venda de produtos, prestação de serviço, assistência técnica**, etc. O fluxograma torna mais fácil a identificação no caso da análise dos processos de entradas e de seus fornecedores, de saídas e de seus clientes, bem como dos pontos críticos do processo.
- **Alianças estratégicas necessárias:** em determinados momentos pode valer a pena para o seu negócio delegar tarefa para terceiros, como divulgação, comercialização, embalagem, distribuição, assistência técnica, etc. Em alguns casos pode-se pensar em parceria, em outros, terceirização. (BRITO, 2013, p. 77)

#### 2.1.2.4.3 Estrutura funcional

Segundo Dornelas (2014) após a leitura do sumário executivo, o investidor analisa o quadro técnico que a empresa dispõe. Isso é devido a importância que uma equipe experiente e bem qualificada pode influenciar no futuro de um negócio. Essas pessoas devem ser pessoas que tenham o evidente conhecimento da

área que a empresa está atuando, conhecer o nicho de mercado da empresa e saber gerir de maneira a fazer que os investimentos tragam lucros futuramente.

Ainda de acordo com Dornelas, esse descritivo deve apresentar todas as qualificações da equipe técnica, organogramas com alocação de cada funcionário em seu respectivo nível hierárquico, atribuições, remunerações, previsões de contratações, políticas de contrato etc.

A exemplo da empresa proposta por este trabalho, a equipe se caracteriza por ser mais enxuta devido a situação ao qual a empresa está inserida e a realidade do setor da construção civil no atual momento. Para empreendimentos de poucas fontes de investimentos e de atuação nova no mercado, a equipe gerencial se confunde com a funcional para reduzir custos. Essa medida é tomada para que a empresa não sofra tanto no começo devido a investimentos em funcionários para que abra uma margem de lucro maior para daí então aumentar seu quadro de funcionários.

#### 2.1.2.5 ANÁLISE MERCADOLÓGICA

##### 2.1.2.5.1 Análise do setor/mapeamento da concorrência

Segundo Dornelas (2014) a análise do setor no qual a empresa estará atuando, é a seção que é considerada por muitos a mais difícil de ser elaborada pois ela será a base para que todo o resto do plano baseie suas ações em cima desses parâmetros, pois isso depende de como a empresa vai abordar o mercado consumidor e como ela vai poder oferecer um produto ou serviço que sobressaia as características dos concorrentes.

O autor propõe um roteiro no qual pode-se fazer uma análise eficiente do mercado que a empresa está inserida.

- Identificar as tendências ambientais ao redor do negócio (oportunidade e ameaças), de ordem demográfica, econômica, tecnológica, política, jurídica, social e cultural.
- Descrever o setor no qual o seu negócio estará inserido: qual é o tipo de negócio, tamanho do mercado atual e futuro (projetado), quais são os segmentos de mercado existentes, qual seu segmento específico e quais as tendências desse segmento, qual o perfil dos consumidores

- Analisar os principais competidores: descrição dos seus produtos e serviços, posicionamento no mercado, suas forças e fraquezas, práticas de *marketing* utilizadas (política de preços, canais de distribuição, promoção), fatia de mercado que domina e participação de mercado (*market share*<sup>4</sup>).
- Efetuar comparação com os competidores: mostrar quais são os seus diferenciais em relação aos principais competidores (aqueles com os quais sua empresa compete diretamente, de forma mais acirrada) (DORNELAS, 2014, p.145).

Em particular para este trabalho, será analisado o mercado da construção civil mais precisamente o segmento de reformas residenciais. A partir de seus parâmetros será definido quais as ações que serão necessárias para que a empresa dê lucros e se destaque no respectivo setor.

#### 2.1.2.5.2 Segmentação de mercado

Segundo Dornelas (2014, p. 148) “quando se define um segmento de mercado, está se definindo um grupo de pessoas com características similares, necessidades e desejos comuns e que serão focos de vendas da empresa”. A definição do público que a empresa estará focando seus trabalhos, se baseia nas necessidades aos quais o cliente tem perante aos produtos/serviços oferecidos pela empresa. Além das necessidades dos consumidores, ainda existem fatores como geografia (onde os consumidores vivem), o perfil do consumidor (como eles são), estilo de vida (como vivem e quais suas ocupações), personalidade (como eles agem) que são de extrema importância para definir qual o público que estará propenso a ser os potenciais consumidores dos produtos/serviços da empresa.

Seguindo esses conceitos de identificação de clientes e adaptando as necessidades deste trabalho, Dornelas (2014) sugere para empreendedores as pesquisas de mercado primárias. Esta pesquisa consiste em fazer um questionário onde aborda as preferências do consumidor, podendo também medir o interesse no produto/serviço que a empresa está disposta a oferecer a um grupo de pessoas. Essa

---

<sup>4</sup> *Market Share*: Grau de participação de uma empresa no mercado em termos das vendas de um determinado produto; fração do mercado controlada por ela.

ferramenta auxilia de forma significativa na identificação do público alvo e seus interesses, além de definir se a empresa terá sucesso com o que está oferecendo.

#### 2.1.2.5.3 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta clássica de gestão utilizada por empresas para analisar e levantar aspectos que retrate os ambientes internos e externos que envolvem a empresa.

Ela consiste em identificar pontos fortes e fracos da empresa e as oportunidades e ameaças na qual ela está inserida. A partir do levantamento desses fatores, será possível fazer um diagnóstico da empresa e traçar estratégias para evidenciar suas qualidades e tomar ações para evitar as ameaças (BIAGIO, 2005)

#### 2.1.2.6 PLANO DE MARKETING

##### 2.1.2.6.1 Estratégia de marketing

“O *marketing* está completamente voltado ao mercado e para o cliente, e sua principal função é fazer com que os produtos e os serviços da empresa cheguem da melhor maneira possível ao consumidor final” (BRITO, 2013, p.81).

Para que seja atendido esse objetivo, a estratégia de marketing foca seus esforços em quatro fatores, ou os 4 P's: produto, preço, praça (canais de distribuição) e propaganda/comunicação. Também se mostra essencial a projeção de vendas que a empresa estipulou para que se norteie os esforços da estratégia de *marketing*. (DORNELAS, 2014)

Os 4 P's são definidos a seguir de acordo com Dornelas (2014):

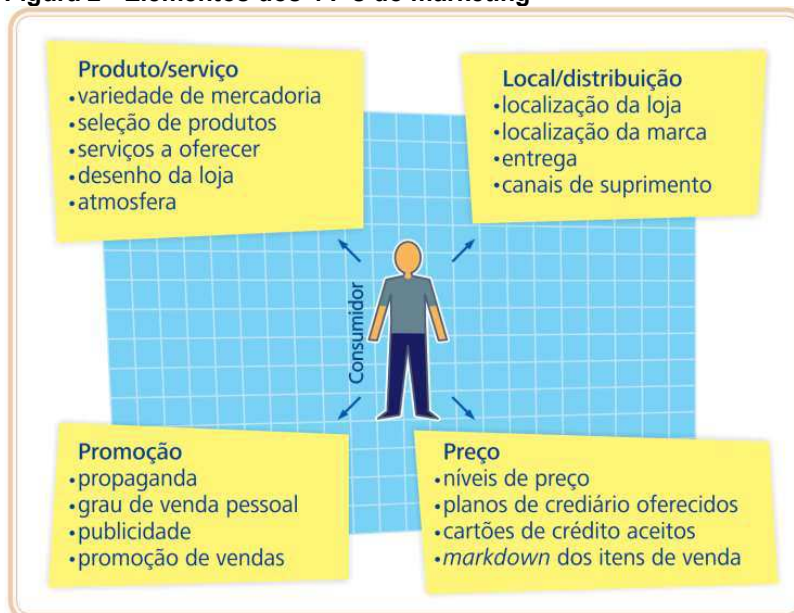
- Produto: focar no produto de acordo com os interesses do consumidor-alvo e o tipo de segmento escolhido para o negócio. Isso se dá diferenciando o produto dos concorrentes melhorando a qualidade, alterando a imagem do produto e inovar na oferta de produtos.

- Preço: o preço é o fator principal para atuar no mercado. Através dele, a empresa pode definir seu lucro, criar demanda para seus produtos e definir como o produto se apresenta no mercado. O autor destaca que o preço tem que se basear nas características dos seus concorrentes, do público alvo e de seus

objetivos. Um exemplo é quando o cenário que a empresa está inserida foca numa variedade mais barata e com qualidade mais reduzida ou de um mercado mais exigente que tem preferência pela qualidade e que entende o valor estipulado para tal produto ou serviço.

- **Praça (canais de distribuição):** esses se definem como os meios no qual a empresa tem de levar o seu produto até ao consumidor. A empresa tem duas maneiras de entregar o seu produto ao consumidor final: diretamente quando ela o faz através da interação pessoal do vendedor com o cliente; enquanto que indiretamente, a empresa usa de meios como internet, telemarketing, catálogos etc. onde não há contato direto entre vendedor e consumidor. As características do produto podem definir o tipo de canal a ser adotado, além ser levado em conta a logística da empresa (meios de transporte utilizados, localização dos depósitos, etc.)
- **Propaganda/comunicação:** de acordo com o autor, são três os fatores que devem ser levados em conta para confecção desta seção: o pessoal envolvido, a propaganda e as promoções. A quantidade de pessoas envolvidas nesse processo terá que ser baseada no canal de distribuição anteriormente escolhido, pois este vai definir a quantidade de pessoas que terão de ser contratadas e o volume de vendas que deverá suprir esse gasto. A propaganda tem o intuito de atingir o público com o propósito de apresentar o produto

**Figura 2 - Elementos dos 4 P's do marketing**



Fonte: Brito (2013, p. 83)

#### 2.1.2.6.2 Parcerias estratégicas

Segundo Dornelas (2014), os parceiros de uma empresa servem como um meio de conquistar objetivos importantes como, uma licitação, fechamento de um grande contrato, coibir o aparecimento de novos concorrentes etc. Dependendo das alianças firmadas entre as empresas, essa atitude pode caracterizar o crescimento e até a sobrevivência da empresa no mercado. O autor aconselha até uma adequação da análise estratégica do negócio afim de se adaptar aos tipos de parcerias efetuadas entre os empreendimentos.

As parcerias se mostram de extrema importância também em situações onde um negócio complementa no produto ou serviço do outro. Tomando como exemplo a empresa analisada por este trabalho, um empreendimento de reforma pode contar com a ajuda de corretoras de imóveis, nas quais dispõe de uma grande quantidade de edificações a serem reformadas, se caracterizando como uma grande parceira ao contribuir na demanda da empresa de reforma. Em contrapartida, a empresa de reforma poderá oferecer a qualidade e eficiência ao reformar e disponibilizar o mais rápido possível o imóvel para negociação da intermediadora.

#### 2.1.2.7 PLANO OPERACIONAL

##### 2.1.2.7.1 Análise das instalações

As instalações são pontos importantes em um negócio. Segundo Chiavenato (2007), existem fatores que devem ser levados em consideração para que o espaço físico tenha características que tragam vantagens ao empreendimento. Os fatores que são relevantes a este trabalho são trazidos por aqueles apresentados no grupo dos empreendimentos comerciais expostos e destacados por Chiavenato:

- Proximidade dos clientes
- Facilidade de acesso, transporte e estacionamento
- Adequação do local
- Visibilidade
- Baixos custos imobiliários e condominiais
- Aparência do local

Dá para se concluir que os itens citados, se somados, proporcionam uma melhora na logística e eficiência do negócio, pois facilitam tanto esforços dos clientes como dos empreendedores. Tudo isso traz economia e rapidez para o negócio.

Também é necessário lembrar da parte interior do empreendimento. O autor lembra que o *layout* ajuda consideravelmente no processo de produção e na eficiência da empresa. Para que o planejamento da disposição no ambiente interno seja eficiente, exige-se muito da experiência do empreendedor.

A empresa precisa ter setores bem definidos e que se comuniquem entre si para o melhor funcionamento, como também um ótimo ambiente de atendimento aos clientes. Esses fatores somados acarretarão numa melhora de produtividade; diminuição do desperdício e do retrabalho; facilidade em localizar produtos na área de vendas e; melhoria na comunicação entre os setores e as pessoas (SEBRAE, 2013)

#### 2.1.2.7.2 Produção

Para se definir a produção de uma empresa prestadora de serviços é importante levar em consideração os itens essenciais como matéria-prima, funcionários, fornecedores e máquinas para que se alcance o resultado. Segundo Chiavenato (2007) “o plano de produção representa aquilo que a empresa pretende produzir em um determinado período de tempo, geralmente um exercício fiscal ou um ano”, além de se basear na previsão de vendas, no estoque e no potencial de produção.

Nesta seção serão definidos todos os recursos envolvidos no processo de produção descrevendo a cotação de cada insumo como equipamentos, materiais, mão de obra, processos de qualidade etc.

Biagio (2005) define como processo de produção as “atividades definidas que transformam entradas em saídas” com o intuito de produzir elementos que suprem a necessidade dos clientes. A partir disso, o autor destaca a importância da elaboração de um roteiro de produção e o controle do mesmo pontuando itens importantes:

- Identificação e planejamento da produção e instalação.
- Procedimentos documentados e instruções de trabalho para produção e instalação cuja ausência em determinadas etapas pode afetar negativamente a qualidade.



- Equipamentos adequados e envolvimento no trabalho.
- Conformidade com os padrões de referência ou códigos e planos de qualidade.
- Monitoramento e controle dos processos e das características dos produtos
- Aprovação dos processos e dos equipamentos como apropriados.
- Critérios para expedição, escritos ou representados por amostras (BIAGIO, 2005, pag. 176).

### 2.1.2.7.3 Qualidade

Como citado anteriormente, uma parte importante do processo de produção é o controle de qualidade que é aplicado afim de prevenir e controlar erros, aplicar ações corretoras e aumentar a eficiência do processo. A ideia anterior é complementada por Biagio (2005, p. 192) que diz que “o gerenciamento da qualidade deve concentrar-se na prevenção de problemas, de modo que a necessidade de inspeção e teste seja reduzida ou eliminada”.

Afim de atingir requisitos impostos pelos clientes e por órgãos públicos para execução de obras, o setor da construção civil adotou sistemas de qualidade que direcionam as construtoras nos processos para obtenção de produtos uniformes e que satisfazem critérios estipulados por normas.

Os sistemas de qualidade são um conjunto de técnicas inter-relacionadas entre si que procuram orientar uma organização no sentido de satisfazer e superar as expectativas de seus clientes e aumentar sua competitividade com atuação em todas as áreas da empresa: produção, recursos humanos, finanças, *marketing* etc., embasadas nos preceitos de Gestão da Qualidade (OLIVEIRA, 2001, p. 29).

Em Particular para empresas na construção civil, as principais certificações de sistemas de qualidade são:

- PBQP-H: o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat, foi criado pelo governo federal brasileiro com intuito de melhorar aspectos fundamentais do setor como a melhoria da qualidade do habitat e a modernização da produção (PBQP-h, 2017)
- ISO 9001: regida pela NBR ISO 9001, esse sistema de qualidade

especifica requisitos quando a empresa necessita apresentar sua capacidade em produzir produtos que atendam aos requisitos das regulamentações aplicáveis e quando visa melhorar o processo no intuito de aumentar a satisfação quanto ao produto e sua conformidade. Esse sistema de qualidade é aplicável a todos os ramos de empresas (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015).

- Selo Casa Azul Caixa: A CAIXA econômica federal criou esse selo de qualidade para incentivar a construção de edificações com o uso racional de recursos, reduzir as despesas em manutenção para o cliente e conscientizar os construtores da importância e vantagens das construções sustentáveis (CAIXA, 2010)

#### 2.1.2.7.4 Terceirização

A terceirização se trata de uma ação na qual a empresa transfere a responsabilidade de produção de algum produto ou prestação de serviço para uma empresa parceira que seja especializada no ramo.

A terceirização é, portanto, uma subcontratação, uma transferência para terceiros de atividades anteriormente realizadas pela própria empresa, [...] fazendo com que as atividades não essenciais sejam realizadas por empresas nelas especializadas e que sabem fazer o trabalho da melhor maneira, com substancial redução de custos e melhoria da qualidade (CHIAVENATO, 2007, p.117).

#### 2.1.2.8 PLANO FINANCEIRO

Esta seção tem por objetivo transformar em números tudo que foi levantado pelo plano de negócio afim de compilar os dados e transformá-los em números para dar base financeira ao empreendimento. O que será levado em conta nesta seção serão todos os gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, planos de *marketing* entre outros. Dornelas (2014) destaca a necessidade da experiência e conhecimento do empreendedor sobre todos os aspectos do seu negócio e sugere que o mesmo recorra ao auxílio de uma assessoria contábil para auxiliá-lo nesta

tarefa.

#### 2.1.2.8.1 Fontes de recursos financeiros

Como já mencionado anteriormente neste trabalho, o plano de negócio tem como um de seus objetivos arrecadar investimentos para o fomento do negócio, buscando alternativas entre financiadores, bancos, empresas de capital de risco, BNDES, governo etc. As disponibilidades desses recursos ajudarão a empresa a dar os primeiros passos e propiciar o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidas pelo negócio.

Chiavenato (2007, p. 228) define melhor ao dizer que “financiamento é uma operação por meio da qual a empresa obtém recursos financeiros de terceiros para o capital de giro ou para os ativos circulantes temporários e permanentes, bem como para o investimento”.

O autor também divide os financiamentos em dois tipos: os de curto prazo, onde capta recursos para um período abaixo de um ano para disponibilizar ativos circulantes, como caixa, pagamentos de contas, ou estoques; e também o de médio e longo prazo que, tem por objetivo, buscar recursos para investimento na expansão do negócio afim de aumentar a produção do empreendimento, tendo por característica a obtenção desses recursos no prazo de seis ou mais de um ano e por meio de fundos públicos (Banco do Brasil, Banco Central, BNDES, Caixa econômica federal e SEBRAE para financiamentos para micro e pequenas empresas), por meio de organizações no exterior ou por recursos próprios.

#### 2.1.2.8.2 Investimentos iniciais

Os investimentos iniciais são recursos acumulados no intuito de dar início ao negócio até que o mesmo consiga render lucros. Estes investimentos são divididos em 3 categorias:

- Despesas pré-operacionais: Gastos que o empreendedor efetua antes de sua empresa começar a funcionar, ou seja, antes de entrar em operação.
- Investimentos fixos: São os gastos com aquisição e instalação de máquinas e equipamentos, obras e reformas, móveis e utensílios, veículos, centrais telefônicas, aparelhos eletrônicos, de informática, imóveis, salas,

lote, galpões. Constituem também o patrimônio da empresa e podem ser vendidos e convertidos em dinheiro.

- **Capital de giro inicial:** São os gastos operacionais necessários para iniciar as atividades da empresa, colocá-la em funcionamento. Serão posteriormente cobertos pelas receitas, mas, no início, têm que ser bancados pelo empreendedor. Referem-se a aluguel do imóvel, pró-labore, salários e encargos, aluguel de telefone, depreciações, luz, honorários do contador, materiais de limpeza etc. (DOLABELA, 2012, p. 209)

Portanto podemos concluir que os investimentos iniciais serão o combustível para fazer a máquina do negócio começar a funcionar e vai depender somente da captação de renda feita pelo empreendedor, deixando evidente o risco no qual é investir em um negócio.

#### 2.1.2.8.3 Balanço patrimonial

O balanço patrimonial ilustra qual a situação financeira da empresa em um determinado período e se divide em dois tipos: O ativo, na qual é constituída pelo patrimônio; e os bens e direitos da empresa e é dividido em circulante, realizável no longo prazo e permanentes; O passivo que é composto pelas dívidas, parcelas de financiamentos ou qualquer saldo devedor, que também é dividido em circulante e exigível a longo prazo; e por último o patrimônio líquido que, é todo investimento aplicados pelos sócios na empresa (DORNELAS, 2014):

**Figura 3 - Definições dos elementos de um balanço patrimonial**

| <b>Ativo</b>  |
|---|
| <b>Circulante</b> – são contas que estão constantemente em giro, sendo a conversão do dinheiro, feita no máximo, no próprio exercício social. |
| <b>Realizável no longo prazo</b> – bens e direitos que se transformarão em dinheiro no próximo exercício.                                     |
| <b>Permanente</b> – são bens e direitos que não se destinam à venda e têm vida útil; nos casos de bens, vida longa.                           |
| <b>Passivo</b>  |
| <b>Circulante</b> – são obrigações exigíveis que serão liquidadas no próprio exercício social.  |
| <b>Exigível no longo prazo</b> – obrigações liquidadas com prazo superior a um ano.   |
| <b>Patrimônio líquido</b>   |
| São os recursos dos proprietários aplicados na empresa.   |

Fonte: BRITO (2013, p. 88)

Os itens apresentados na figura 3 são relacionados através da equação

1:

$$\text{Ativo} = \text{Passivo} + \text{Patrimônio líquido}$$

(1)

Alguns indicadores importantes podem ser definidos a partir da análise do balanço patrimonial, sendo eles o volume de dívidas da empresa, o índice de liquidez, o capital de giro, o retorno sobre o ativo total, a taxa de lucro, a movimentação do estoque e a capacidade de pagamento (BIAGIO, 2005).

#### 2.1.2.8.4 Demonstrativos de resultados

Chiavenato (2007, p. 255) define que “a Demonstração do Resultado do Exercício DRE é um demonstrativo financeiro que serve para exprimir com clareza o resultado que a empresa obteve no exercício social” e ainda lembra que esse levantamento determina os lucros e os prejuízos causados à empresa nesse período. O autor ainda explica que “a DRE começa com a receita bruta (valor do faturamento das vendas ou dos serviços, isto é, a receita total da empresa) e, mediante sucessivas adições e subtrações, chega ao resultado líquido do exercício” (CHIAVENATO, 2007, p. 255).

**Quadro 1 - Demonstrativo de resultado projetado para cinco anos**

| Descriminação                      | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|------------------------------------|------|------|------|------|------|
| 1. Receita bruta de vendas         |      |      |      |      |      |
| 2. (-) Deduções                    |      |      |      |      |      |
| 3. Receita líquida de vendas       |      |      |      |      |      |
| 4. (-) Custo dos produtos vendidos |      |      |      |      |      |
| 5. Margem de contribuição          |      |      |      |      |      |
| 6. (-) Despesas operacionais       |      |      |      |      |      |
| 6.1 Despesas administrativas       |      |      |      |      |      |
| 6.2 Despesas de marketing          |      |      |      |      |      |
| 6.3 Despesas gerais                |      |      |      |      |      |
| 6.4 Depreciação acumulada          |      |      |      |      |      |
| 7. Resultado operacional           |      |      |      |      |      |
| 8. Receitas financeiras            |      |      |      |      |      |

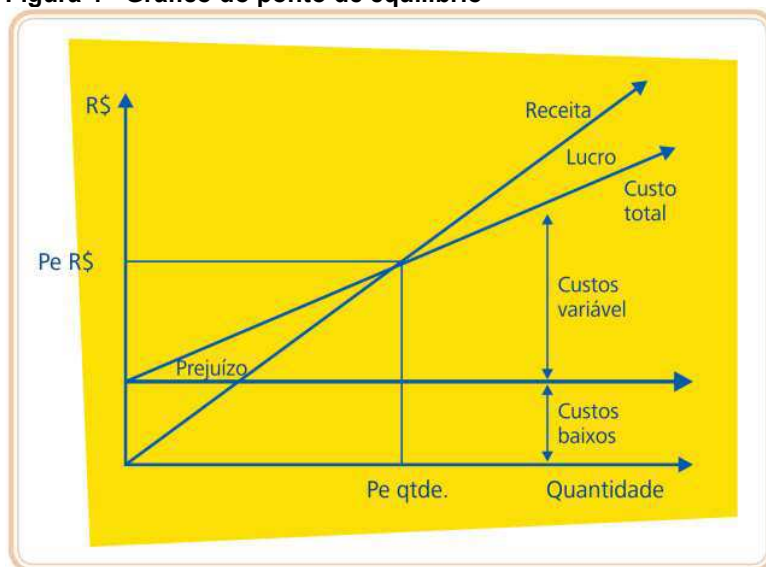
|                               |  |  |  |  |  |
|-------------------------------|--|--|--|--|--|
| 9. (-) Juros de financiamento |  |  |  |  |  |
| 10. Resultado antes do IR     |  |  |  |  |  |
| 11. (-) IR alíquota - 15%     |  |  |  |  |  |
| 12. Lucro líquido             |  |  |  |  |  |

Fonte: Adaptado, BIAGIO (2005)

#### 2.1.2.8.5 Análise do ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio é o momento no qual a soma das vendas equivale aos custos fixos e variáveis. A importância desse índice se dá pela possibilidade de o empresário identificar o momento no qual seu volume de vendas compensa seus custos e se torna lucro, se destacando como uma essencial ferramenta de gerencia (BRITO, 2003).

Figura 4 - Gráfico do ponto de equilíbrio



Fonte: BRITO (2013, p. 91)

Segundo Chiavenato (2007, p. 83) “a partir do ponto de equilíbrio, pode-se definir qual o volume de receita mínimo que a empresa deve produzir para ultrapassar os seus custos fixos e variáveis”, auxiliando então na estipulação de uma meta para o empreendimento transformando-se em um importante fator de planejamento e gestão.

#### 2.1.2.8.6 Projeção de fluxo de caixa

A projeção de fluxo de caixa é um ponto de suma importância para qualquer empresa, pois sem um planejamento financeiro a empresa poderá ter sérios problemas funcionais. Como salienta Dornelas (2014) o fluxo de caixa é um aspecto importante no planejamento financeiro da empresa e assimila este a uma conta corrente de um banco no qual o cliente controla a movimentação financeira de entradas e saída de recursos. Biagio (2005) define que “o fluxo de caixa apresenta a soma das entradas financeiras, subtrai as saídas, apura e apresenta os saldos”.

Dornelas (2014) ainda ressalta a importância do fluxo de caixa como uma ferramenta importante de gestão, quando permite ao gerenciador, através da compilação de dados do caixa da empresa, tomar decisões quanto ao direcionamento de esforços em certos setores da empresa.

O quadro 2 apresenta, para melhor compreensão, a estrutura de fluxo de caixa utilizado no plano financeiro.

**Quadro 2 – Modelo de fluxo de caixa**

| Fluxo de Caixa                | Ano 1 | Ano 2 | Total |
|-------------------------------|-------|-------|-------|
| 1. Entrada de Caixa           |       |       |       |
| 1.1 Receita Bruta             |       |       |       |
| 1.2 Receitas Financeiras      |       |       |       |
| 1.3 Outras Receitas           |       |       |       |
| 2. Saídas de Caixa            |       |       |       |
| 2.1 Custo Fixos               |       |       |       |
| 2.2 Custos Variáveis          |       |       |       |
| 2.2 Despesas operacionais     |       |       |       |
| 2.3 Despesas de Marketing     |       |       |       |
| 2.4 Manutenção e Conservação  |       |       |       |
| 2.5 Seguros                   |       |       |       |
| 2.6 Impostos                  |       |       |       |
| 2.7 Empréstimos               |       |       |       |
| 3. Fluxo de Caixa Operacional |       |       |       |
| 4. Investimentos              |       |       |       |
| 5. Financiamentos             |       |       |       |
| 6. Capital Acumulado          |       |       |       |
| Saldo Final                   |       |       |       |

Fonte: Autor (2017)

#### 2.1.2.8.7 Análise de rentabilidade

A análise de rentabilidade é composta por uma série de indicadores que mostram fatores importantes que analisam o investimento em si e mostra se realmente foi rentável ter realizado tal investimento.

O *Payback* nada mais é do que o tempo necessário para que seja recuperado investimento feito pelo empreendedor no respectivo negócio. (DOLABELA, 2008)

O Fluxo de caixa descontado é um indicador pode ser encontrado através de dois métodos, o VPL (Valor presente líquido) e TIR (Taxa Interna de Retorno) e eles buscam mostrar, baseando-se na transformação de fluxos futuros em valores atuais, se o investimento foi viável ou não (DORNELAS, 2014).

- VPL: O Valor Presente Líquido é um método que consiste em reverter o valor de um fluxo de caixa futuro em um valor presente subtraindo o investimento que foi feito. Se o saldo dessa conta for positivo, ele sinalizará um bom investimento, porém se negativo, este investimento não é rentável (BRITO, 2013).
- TIR: A Taxa Interna de Retorno é quando o investimento inicial é igualado ao VPL a uma taxa  $K$ , que comparada a estipulada pelo empreendedor, mostra se o investimento capitalizou de maneira satisfatória (DOLABELA, 2008).

Portanto o empreendedor consegue fazer uma análise minuciosa dos investimentos realizados no seu negócio nos parâmetros explanados acima. Estes vão poder retratar fielmente qual o cenário que o empresário está prestes a se lançar.



## 2.2 Caracterização de empresas

### 2.2.1 Tipos de empresas quanto à característica jurídica

- Sociedade limitada(LTDA): Esse tipo de empresa se caracteriza pela associação de dois ou mais sócios na empresa e que são limitados a responsabilidades econômicas e administrativas proporcionais as cotas individuais investidas na empresa. Dentro dessa categoria, os patrimônios de pessoa jurídica e física são separados e protegidas pelo sistema de cotas, devido à esse tipo de empresa estabelecer contrato social entre seus sócios (SEBRAE, 2017)

- Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI): Essa categoria de empresa se distingue da sociedade limitada pelo fato de não precisar de sócios. Assim, o empresário individual tem total autonomia sobre o seu negócio, tendo seu patrimônio assegurado como na categoria LTDA e ser responsável apenas pela cota que investiu no negócio. Um requisito importante para a abertura desse tipo de empresa é que seu proprietário tenha que declarar um patrimônio de ao menos 100 salários mínimos atuais (FEITOSA, 2017).

- Empresa Individual: Já neste tipo de empresa, o empresário não é sócio da empresa e administra individualmente o seu negócio. A diferença quanto à uma EIRELI se dá na integralização total de seus patrimônios se caso precise cobrir dívidas acumuladas ao longo do negócio. Esse tipo de empresa se caracteriza também por ter nome do proprietário dando o direito a um nome fantasia. Outro fator que diferencia essa categoria é o fato de poder ser aberta com qualquer capital social (FEITOSA, 2017).

- Microempreendedor Individual (MEI): É uma categoria de empresa com principal característica o teto de faturamento bruto anual de R\$60 mil (será aumentado para R\$80 mil para o ano de 2018). O empresário não pode ser sócio em outro negócio ou possuir um. Além de ter no máximo um empregado registrado ganhando pelo menos um salário mínimo ou o piso da categoria. Esta categoria é enquadrada no Simples Nacional onde há uma facilitação no pagamento de tributos e isenção de alguns federais como imposto de renda, PIS, COFINS, IPI, e CSLL. (SEBRAE, 2017)

- Sociedade Anônima(SA):É o tipo de empresa que tem seu capital social divididos em cotas de ações. Para caso de AS de capital aberto, esta disponibiliza

cotas de ações para o público no mercado de ações e tem as negociações intermediadas por instituições financeiras (SEBRAE, 2009).

### 2.2.2 Tipos de empresas quanto ao porte

Microempresa (ME): Esse porte de empresa consiste num faturamento anual bruto de até R\$360 mil abrindo exceção a categoria de Microempreendedor individual que limita o faturamento anual bruto em R\$60 mil. Essa categoria se enquadra no programa do Simples Nacional. Vale destacar que com as modificações do Simples Nacional, o teto de faturamento para MEI vai aumentar para R\$80 mil bruto anual.

Empresa de Pequeno Porte(EPP): Esse porte de empresa tem seu teto de faturamento bruto anual em R\$3.6 mi e também haverá o aumento para 2018 no valor de R\$4,8 mi. Também participa do programa Simples Nacional.

Esses dois portes de empresas contam com vantagens afim de promover a competitividade, geração de emprego, redução da informalidade e fortalecimento da economia. As vantagens consistem em redução de carga tributária, desburocratização do processo de abertura e simplificação do cálculo e recolhimento de tributos (SEBRAE, 2017).

Médias e grandes empresas: Essas categorias de empresas, segundo BNDES, são classificadas de maneira diferente em relação ao critério adotado pela Receita Federal. Para o BNDES as empresas de médio porte são classificadas com a receita bruta anual acima de R\$16 mi até R\$90 mi com um número de funcionários entre 50 e 99. Já as empresas de grande porte possuem faturamento anual acima de R\$90 mi e com o número de funcionários acima de 99 (FREITAS, 2014).

## 2.3 Simples Nacional

O Simples Nacional é uma ação aprovada pelo governo regida pela lei complementar número 155/2015 no qual tem o intuito de facilitar o processo burocrático que envolve a abertura e administração de micro e pequenas empresas no Brasil. Para caráter de esclarecimento, este trabalho irá contemplar a nova lei do Simples Nacional que entrará em vigor no ano de 2018 através da lei complementar número 155/2015.

O objetivo deste programa é de ajudar as empresas que estão dentro das características do programa com a facilitação dos processos burocráticos, além da redução e unificação dos impostos incidentes sobre as atividades praticadas. Esse processo se dá através do enquadramento das empresas em faixas de faturamento em anexos complementares apresentados pela lei - que classifica a empresa de acordo com seu ramo de atividade e a receita bruta anual produzida (TORRES, 2017).

Para aderir ao programa, as empresas devem se enquadrar nas atividades atendidas pela lei – que podem ser verificadas através do CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) – e ter, no máximo, uma receita bruta anual no valor de R\$4.800.000,00.

As vantagens com as quais o programa conta, segundo Torres (2017), são:

- Pagamento de imposto unificado: O pagamento é unificado e efetuado através de uma DAS (Documento de Arrecadação do Simples Nacional), poupando o empresário das dificuldades de pagamento das cargas tributárias separadamente.

- Tributação reduzida: A maioria das atividades que se enquadram no Simples Nacional tem redução tributária menor do que o método de cálculo do lucro presumido, além de contarem com encargos sociais com valores reduzidos – Anexo 4.

- Facilidade de Regularização: A Receita Federal proporciona descontos e facilitação quanto a pagamento de dívidas para que o processo de regularização da empresa seja mais eficiente.

- Investidor anjo: Com as novas normas que entrarão em vigor em 2018, o programa traz a figura do Investidor anjo. Consiste em um investidor que pode ser uma pessoa física ou jurídica, que não tem a obrigação de estar presente no contrato

social da empresa sendo limitado a apenas aos ganhos proporcionais as suas cotas. (TORRES, 2017)

Como já citado anteriormente, o programa calcula a carga tributária das empresas através das tabelas anexos presentes na lei. A seguir será apresentada a tabela do anexo IV da lei complementar 155/2015 que correspondente a empresa abordada neste trabalho e também o novo método de cálculo para a alíquota incidente para renda mensal bruta da empresa.

**Tabela 1 - Taxa de alíquota Simples Nacional - Anexo 4**

| Receita Bruta Total em 12 meses | Alíquota | Quanto descontar do valor recolhido |
|---------------------------------|----------|-------------------------------------|
| Até R\$ 180.000,00              | 4,5%     | 0                                   |
| De 180.000,01 a 360.000,00      | 9%       | R\$ 8.100,00                        |
| De 360.000,01 a 720.000,00      | 10,2%    | R\$ 12.420,00                       |
| De 720.000,01 a 1.800.000,00    | 14%      | R\$ 39.780,00                       |
| De 1.800.000,01 a 3.600.000,00  | 22%      | R\$ 183.780,00                      |
| De 3.600.000,01 a 4.800.000,00  | 33%      | R\$ 828.000,00                      |

Fonte: MÜLLER (2017)

Cálculo para alíquota Simples Nacional segundo Lei Complementar nº 155/2015 (MÜLLER, 2017).

$$Aliq2 = \frac{RB12 * Aliq1 - D}{RB12} \quad (2)$$

*Aliq 2 = Alíquota calculada (%)*

*RB12 = Receita bruta anual (R\$)*

*Aliq1 = Alíquota apresentada no anexo (%)*

*D = Valor a ser descontado apresentado na tabela do anexo (R\$)*

Após o cálculo da nova alíquota, deve-se multiplicar o novo valor pela renda bruta mensal para então encontrar o valor do imposto devido, como apresentado na equação 3:

$$I = Aliq2 * RB \quad (3)$$

*I = Imposto devido a receita bruta mensal (R\$)*

*Aliq 2 = alíquota calculada (%)*

*RB = Receita bruta mensal (R\$)*

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Afim de conceituar todas as definições que foram utilizadas neste trabalho, foi utilizado o método de pesquisa bibliográfica que é definido por Severino (2007, p. 122) como “aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrentes de pesquisas anteriores em documento impressos [...] e utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados”. Foi necessário embasar esses conceitos em referências de autores da área do empreendedorismo e gestão financeira, a fim de dar suporte teórico para a elaboração do plano de negócio e o plano financeiro para então poder chegar a conclusão da estruturação do empreendimento.

Para melhor entendimento do processo de abertura e caracterização da empresa, foi realizada uma visita ao SEBRAE para esclarecimentos de alguns conceitos junto à uma de suas consultoras. Esse método da entrevista que segundo Lakatos (2010, p. 178) consiste no “encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. Essa entrevista teve duração de 1 hora sendo um atendimento individual na sede da organização e através desta foram definidos aspectos como classificação da empresa, público alvo, aspectos operacionais e de marketing.

Na análise de relatórios, foi realizada pesquisa de caráter documental que “usa como fonte de investigação materiais que ainda não sofreram nenhum tipo de análise” (NASCIMENTO, 2008, p. 120) que é o caso das estatísticas que analisam o setor da construção civil, do público foco deste trabalho e do segmento escolhido para a empresa. Este trabalho contou na maior parte com os relatórios divulgados pela CBIC (Câmara Brasileira da Indústria da Construção Civil), onde foi possível levantar dados característicos da produção do setor da construção civil e sua participação da economia nacional e no estado do Paraná, tanto como quantificar as empresas do setor atuantes no estado e o segmento de empresas de obras de acabamento. Também foi utilizado o Censo do IBGE de 2010 para a identificação da população de classe A (acima de 20 salários mínimos), no intuito de quantificar o mercado potencial na cidade de Londrina. Para previsões do setor nos próximos anos e embasamento das estatísticas utilizados no modelo de plano de negócio, foi utilizado

o relatório de caracterização do cenário macroeconômico do período de 2017 – 2026 apresentado pela EPE (Empresa de Pesquisas Econômicas) em divulgação pelo Ministério de Minas e Energia sobre a projeção de crescimento do setor e suas tendências. E por fim, foram utilizados dados de relatórios de desempenho de franquias ligadas a categoria casa e construção elaborados pela ABF.

Quanto às pesquisas para reconhecimento da concorrência, foram feitas visitas em três empresas sendo elas, um escritório de arquitetura, uma franquia de pequenos reparos e uma construtora. Utilizando o método do cliente oculto, foram perguntados ao dono do empreendimento sobre fatores básicos do seu negócio como modo de atendimento, diferenciais do negócio, custos, fornecedores etc. e para então ser feita uma análise dos pontos fortes e fracos que a empresa tenha a oferecer em comparação a empresa proposta neste trabalho.

Vale destacar que este trabalho tem o intuito de elaborar a base para um plano de negócio, portanto para o plano financeiro houve a limitação a elaboração somente do fluxo de caixa devido à falta de dados e inviabilidade das outras análises. Através da previsão do fluxo de caixa, foi elaborado os cálculos através de planilhas do Microsoft Excel® no intuito de estabelecer valores para que a empresa possa custear suas despesas operacionais e ainda ter um retorno a uma taxa de lucro estipulada de acordo com análise baseada no desempenho do setor da construção civil no ano. Para a elaboração do fluxo de caixa, foi necessário realizar a previsão da receita bruta mensal devido a não padronização dos serviços prestados pela empresa, inviabilizando o quantitativo desses valores.

A planilha de fluxo de caixa tem um horizonte de 2 anos contando a partir do ano de 2018 e contou com o seguinte processo para a previsão das suas receitas brutas mensais.

- Elaboração de planilha para a compilação dos dados;
- Levantamento dos custos para o início da empresa;
- Formulação de uma equação para a previsão da receita bruta mensal
- Compilação dos dados

Após a estruturação do processo, foi criada a equação 4:

$$RB - (1 + L + In) * FCO = 0 \quad (4)$$

Onde:

RB = Renda bruta mensal (R\$)

L = Lucro (%)

In = Taxa de Inflação (%)

FCO = Fluxo de caixa operacional (R\$)

O FCO é representado pela soma:

$$FCO = CF + CV + DO + DM + MC + S + I + E \quad (5)$$

CF = Custos Fixos (R\$)

CV = Custos Variáveis que representam 0,4RB<sup>5</sup>

DO = Despesas operacionais (R\$)

DM = Despesas de marketing (R\$)

MC = Manutenção e conservação (R\$)

S = Seguros (R\$)

I = Alíquota calculada pelas equações 1 e 2.

E = Empréstimos de acordo com memorial de cálculo apresentado no anexo 3 deste trabalho

Para levantamento dos valores dos custos, foi feita pesquisa no mercado londrinense para que a estimativa seja fiel ao cenário proposto.

Após a estruturação da empresa através do modelo de plano de negócios, foi feita a caracterização da empresa com base nos parâmetros jurídicos e definição do seu porte.

---

<sup>5</sup> Valor baseado na média de custo de materiais na produção de 1m<sup>2</sup> incidentes no valor do CUB (Custo Unitário Básico) no ano de 2017.

## **4 DESENVOLVIMENTO**

### **4.1 PLANO DE NEGÓCIO**

#### **4.1.1 SUMÁRIO EXECUTIVO**

A Reno é uma empresa prestadora de serviços do ramo da construção civil que atuará no segmento de reformas residenciais. A empresa estará oferecendo todos os serviços que envolvem o processo de execução de obra como projeto arquitetônico e complementares, orçamento, assessoria de obras, aplicação de estruturas em Drywall, instalações elétricas e hidráulicas, pintura e gesso, consultoria em design de interiores e serviços gerais.

A empresa estará localizada na cidade de Londrina – PR na avenida Garibaldi Deliberador, contando com uma estrutura composta por uma sala de 30 m<sup>2</sup>, com 4 vagas de garagem, sendo 2 destas destinados a instalação de depósito de equipamentos. A empresa está localizada em uma região com infraestrutura completa e vias com fácil acesso ao estabelecimento.

Os diferenciais da empresa serão a adoção de um método construtivo não convencional (Drywall), porém que traz ao consumidor um produto de fabricação industrializado no qual proporciona qualidade, eficiência e economia ao processo; assessoria de obras que planejará todos os aspectos da obra baseando-se em projetos, orçamentos e cronogramas; além do processo produtivo e de gestão certificado pelo principal selo de qualidade do setor da construção civil, o PBQP-h.

A Reno terá como público alvo a classe A – rendimento familiar médio mensal acima de 20 salários mínimos segundo critério do IBGE. A parcela de residências correspondente a esse público é de 4,6% do total das residências londrinenses (IBGE, 2010). A escolha desse segmento se deve a adoção, por parte desse público, de empresas especializadas para reforma em suas residências, pela variedade e alto padrão de qualidade dos serviços e assistência que a empresa tem a oferecer.

A equipe de gestão da Reno contará com o proprietário Engenheiro Civil e uma Designer de interiores. A equipe busca investir e estabelecer uma empresa rentável e com grande participação no mercado londrinense em pouco tempo de



atuação. E na base da equipe a empresa contará com colaboradores bem qualificados que seguirão a filosofia de atuação imposta pela empresa.

A missão é de “prestar serviços na área de reformas residenciais no intuito de renovar e valorizar o imóvel dos nossos clientes, oferecendo uma assessoria que contemple todas as etapas da obra com alto padrão de qualidade e satisfação”. Já a visão da nossa empresa será de “tornar-se uma empresa de referência na prestação de serviços, que seja lembrada pelo alto padrão de qualidade e mão de obra qualificada”.

#### 4.1.2 CONCEITO DO NEGÓCIO

##### 4.1.2.1 Descrição do negócio

A Reno é uma empresa do ramo da construção civil que irá focar seus trabalhos no segmento de reformas residenciais. A empresa será uma prestadora de serviço para outras empresas que necessitam desta assessoria (escritórios de engenharia, arquitetura, incorporadoras imobiliárias etc.) e também para o público em geral. A empresa oferecerá serviços de elaboração de projetos, construção de estruturas em Drywall (gesso acartonado), instalações elétricas e hidráulicas, pintura e aplicação de moldes em gesso, consultoria para design de interiores e serviços em geral relacionados a reforma (limpeza pós obra, montagem de equipamentos e mobiliários etc.)

A ideia para a abertura de uma empresa desse ramo deve-se a escassez de serviço especializado em reformas que alie planejamento, eficiência e mão de obra e que supre todos os serviços que envolvem uma obra. Essa ideia foi estimulada devido a pesquisa da CNI em parceria com a CBIC que mostra que 74% das empresas da indústria da construção civil tem problemas na contratação de mão de obra qualificada. (CNI, 2013)

O grande diferencial desse negócio se baseia em dar assessoria completa ao cliente que deseja fazer uma reforma em sua casa. A Reno irá se especializar no método construtivo em Drywall, que consiste na fixação de placas de gesso acartonado em perfis metálicos leves que resulta em uma obra mais limpa e na sua totalidade conta com insumos industrializados, que trazem muito mais qualidade

ao acabamento final da obra, fácil manutenção e rapidez ao processo construtivo.

Além de trazer um método construtivo de processo enxuto, a Reno trará outro diferencial que é a assessoria completa de obra. Esse processo irá consistir na elaboração de projetos que contemplem toda a obra e seus aspectos construtivos; planejamento e cronograma, assim terá uma definição objetiva de fornecedores e prazos de execução da obra; além da elaboração de orçamento que definam com exatidão o investimento que os clientes terão que submeter nesse processo.

A Reno por priorizar um alto padrão de qualidade em seus serviços, tem como objeto obter o selo de qualidade PBQP-h já em seu segundo ano de empreendimento, ressaltando para os seus clientes o comprometimento com a qualidade e produtividade dos serviços.

A equipe de gestão contará com o proprietário graduado em engenharia civil que já conta com experiência profissional no ramo e possui atributos que vão agregar significativamente às demandas da empresa. A Reno também irá contar com uma Designer de interiores de renome do mercado a qual vai prover excelentes trabalhos no setor de projetos e consultoria arquitetônica.

Todo o processo produtivo estará respaldado por uma qualificada equipe de colaboradores que irão pôr em prática a missão da empresa de um serviço completo e de qualidade.

A empresa se localiza na cidade de Londrina no Paraná, na avenida Garibaldi Deliberador. A estrutura contará com uma sala comercial bem estruturada, em uma região bem localizada de rápido acesso e próximo de bairros onde a sua maioria é das Classes A e B.

#### 4.1.2.2 Carta de Serviços

A Reno é uma empresa que irá oferecer serviços essenciais voltados para a reforma de edificações residenciais, além de agregar com outros serviços como consultoria de projetos e assessoria em obra, exaltando uma completa assistência aos seus clientes. A seguir serão apresentados os serviços e quais aspectos compõem cada um.

## 1) Elaboração de projetos

É de suma importância que toda obra na construção civil seja muito bem planejada. Por isso a Reno possui profissionais habilitados para a elaboração de todos os tipos de projetos que envolvam uma obra eficiente e bem planejada.

O projeto arquitetônico, consiste na projeção dos aspectos estéticos da casa, dando uma previsão do layout no qual a obra irá resultar. Os profissionais da Reno são capacitados em softwares como AutoCad® e Revit®, os quais proporcionarão através de projetos 2D e 3D uma ampla visão dos aspectos arquitetônicos do empreendimento. A Reno disponibilizará um profissional da área de design de interiores para acompanhar a elaboração deste tipo de projeto para fazer com que os desejos do cliente sejam atendidos da melhor maneira.

Os projetos complementares, junto ao arquitetônico, irão colaborar na eficiência da obra. Esses projetos são: estrutural, o qual apresentará a disposição das peças além de suas respectivas seções e dimensões; hidráulico, traça os trechos de encanamentos que irão compor os ambientes da residência, também trazendo detalhe de todas as peças desse sistema; elétrico, que irá dispor todos os dutos que conduzirão os circuitos elétricos do ambiente da casa; e por último, o projeto de logística, que traz o traçado de circuitos telefônicos e de internet.

Este serviço será gerenciado de maneira eficiente para que haja compatibilização de todos os projetos no intuito de evitar contratempos e desperdícios durante a obra.

## 2) Assessoria de obras

Este serviço associa o planejamento da obra e todo o processo logístico que ela está envolvida. A Reno desde seu corpo técnico que irá elaborar os projetos, o planejamento e quantificação/orçamento, irá administrar o processo da reforma e também pontos importantes como o de compra de materiais e coordenação de equipes de trabalho para que sejam mantidos os valores de orçamento previstos para o projeto, como também o cronograma das etapas da obra para que tudo siga rigorosamente o prazo estipulado. Este será um dos nossos maiores diferenciais, ser uma empresa que se compromete com um planejamento de qualidade, mão de obra muito bem estruturada e qualificada e fidelidade a prazos e valores anteriormente estipulados.

### 3) Aplicação de paredes em Drywall

Drywall é um sistema de placas de gesso que substituem os sistemas convencionais de vedação como o de alvenaria. Esse sistema consiste na fixação de placas de Drywall em perfis metálicos através de parafusos. Esse sistema já é usado amplamente em países desenvolvidos devido a qualidade que esse sistema agrega ao empreendimento como design, economia e tempo de obra reduzido comparado aos métodos convencionais. A Reno irá diferenciar com um método construtivo eficiente, de qualidade e econômico.

### 4) Pintura e aplicação de gesso

O serviço de pintura consiste em preparar corretamente uma superfície afim de aplicar a tinta ou alguma textura para chegar ao resultado estético desejado pelo cliente. A Reno conta com profissionais altamente capacitados nos quais trabalham seguindo o critério de qualidade imposto pela empresa que sempre busca a satisfação do cliente.

O serviço de aplicação de gesso se trata de usar peças produzidas com gesso afim de agregar ao visual do ambiente. Esse sistema conta com peças para rodapés, molduras e sancas nas quais trazem formas e visuais elegantes ao ambiente. A Reno possui profissionais treinados e equipamentos adequados que entregam ao fim do trabalho o resultado esperado pelo cliente com qualidade excepcional.

### 5) Instalações elétricas

O sistema elétrico é fundamental para o funcionamento correto de uma residência. Tendo em vista que a maioria dos equipamentos funcionam com eletricidade, fica evidente a importância da realização adequada do sistema elétrico. Este serviço consiste em dividir em circuitos os vários ambientes da casa, onde cada um conta com disjuntores como um equipamento de segurança para que em caso de sobrecarga os seus aparelhos eletrônicos ou eletrodomésticos sejam protegidos. A Reno conta com profissionais que se comprometem em entregar instalações elétricas que asseguram o bem-estar do cliente e seus equipamentos, sendo treinados e trabalhando com os equipamentos adequados para a conclusão do trabalho.

### 6) Instalações hidráulicas

O sistema hidráulico é outro sistema essencial para o funcionamento de uma edificação. Através dos dutos hidráulicos, a água é levada através de sistema de

barrilete ou diretamente a todos os pontos hidráulicos espalhados pela casa. A edificação pode ser abastecida por um reservatório elevado ou diretamente pelo sistema de distribuição da concessionária de água municipal. A Reno conta com profissionais capacitados que irão utilizar as ferramentas e equipamentos adequados para realizar instalações seguras e com garantia de bom funcionamento do sistema.

#### 7) Assentamento de revestimentos cerâmicos

Juntamente à pintura, os revestimentos cerâmicos fazem parte do acabamento final dos ambientes, trazendo elegância e qualidade. Esse material conta com uma variedade de formas e visuais que adaptam aos mais variados ambientes. Os revestimentos podem ser usados tanto para ambientes internos e externos, sujeitos ou não às intempéries além de contar com fatores de resistência a impactos e à água. A Reno em busca da inovação já possui estrutura e profissionais que assentam os mais novos revestimentos no mercado como as placas de porcelanato. Ao usar critérios de produção impostos por padrões de qualidade como o PBQP-h, ferramentas adequadas e ter uma equipe capacitada, a Reno vai entregar aos seus clientes uma superfície uniforme, com paginações das mais variadas e a qualidade de um ótimo serviço.

#### 8) Serviços gerais

No intuito de entregar um serviço completo aos nossos clientes, a Reno oferece os mais diversos serviços que englobam a manutenção de residências, contando com os serviços de limpeza geral após a obra, instalação de equipamentos e mobiliário.

#### 9) Consultoria em design de interiores

Os clientes também poderão contar com o serviço de consultoria para design de ambientes. Por se preocupar com a valorização dos ambientes, a Reno irá elaborar layouts baseando nos melhores e mais atuais acabamentos, mobiliários e acessórios do mercado, valorizando e destacando cada ambiente da residência. Tudo isso será elaborado através de projetos e acompanhamento técnico qualificado.

### 4.1.3 ESTRUTURA FUNCIONAL

#### 4.1.3.1 Equipe de gestão

**Colaborador:** Proprietário

**Graduação:** Engenheiro civil

**Função:**

- Projetista de projetos em geral
- Administrador de obras
- Gestor de fornecedores

**Colaborador:** Consultora de interiores.

**Graduação:** Design de interiores

**Função:**

- Coordenadora de projetos
- Projetista arquitetônica e de interiores
- Assessora de obras

#### 4.1.3.2 Equipe de produção

**Colaboradores:**

Estagiário aprendiz

Montador de estruturas metálicas: 1 Funcionário

Pintor: 2 Funcionários

Eletricista: 1 Funcionários

Encanador: 1 Funcionários

Azulejista: 1 Funcionários

Ajudante geral: 2 Funcionários

#### 4.1.4 ANÁLISE MERCADOLÓGICA

##### 4.1.4.1 Análise do setor

O setor da construção civil tem passado por uma crise duradoura que vem desde o ano de 2014 apresentando índices negativos na participação do setor no PIB nacional (CBIC, 2017). Porém, com a liberação de fundos do FGTS e a constante queda na taxa SELIC, o consumidor começa a perder o medo em relação ao consumo e financiamentos de investimentos a longo prazo. A partir disso, os especialistas acreditam em uma recuperação do setor da construção civil nos próximos anos.

Segundo a CBIC (2017), o número de estabelecimentos na construção civil no ano de 2015 no estado do Paraná foi de 21.231 empresas, nas quais 2.548 (12%) são caracterizadas como empresas ligadas a obras de acabamento e representam uma fatia significativa do mercado paranaense e só ficam atrás de São Paulo e Minas gerais mostrando que esse segmento ainda respira dentro do setor da construção civil apesar do período de recessão.

De acordo com o estudo que faz caracterização do setor macroeconômico apresentados pela EPE (Empresa de pesquisa Energética) no ano de 2017, o setor da construção civil contará com recuperações constantes até 2026, sendo mais expressivos nos últimos 5 anos desse período. Isso se dá devido ao grande déficit habitacional e precariedade da infraestrutura e também contará com políticas de concessão e reaquecimento da demanda imobiliária (EPE, 2017).

##### 4.1.4.2 Segmentação de mercado

###### 4.1.4.2.1 Segmentação por área de atuação

O segmento de reformas residenciais é um setor que conta com participação significativa de profissionais autônomos, dificultando assim a coleta de dados que possam retratar os índices econômicos e financeiros deste ramo da construção civil. Porém para uma estimativa superficial é possível se basear nos dados de franquias que atuam neste segmento. De acordo com o relatório de

desempenho do Franchising da ABF (Associação Brasileira de Franchising) de 2017, o faturamento trimestral nacional de franquias do seguimento “casa e construção” chegou ao patamar de 2,187 bilhões de reais no segundo trimestre de 2017, tendo um crescimento de 8,6% comparado ao mesmo período do ano anterior.

#### 4.1.4.2.2 Público alvo

Em relação ao segmento de público, o adotado como foco da empresa foi a classe A. Segundo o Censo do IBGE do ano de 2010, a classe A representa uma fatia de 7.608 domicílios que equivale a 4,6% das residências na cidade de Londrina. Apesar de ser uma fatia pequena, esse potencial de mercado, ainda que se obtido uma cobertura de 1% por ano, ainda renderá em média 6 residências mês como demanda aos serviços ofertados. Levando em consideração o rendimento mensal familiar acima de 20 salários mínimos e os padrões de residências para essa classe (R1-A), a Reno está inserida em um segmento no qual busca a excelência e produtos de qualidade.

#### 4.1.4.2.3 Segmentação geográfica

Para a implantação desta empresa foi escolhida a cidade de Londrina que no ano de 2017 conta com uma população estimada de 558.439 habitantes (IBGE,2017). A região da cidade que está localizada a empresa (zona sul) que tem predominância de população das classes A e B. A escolha do local se deve a proximidade dos clientes e também das empresas com potencial para parcerias ajudando na visibilidade da empresa.



#### 4.1.4.3 Concorrência

##### Empresa 1

Caracterizada por ser uma empresa de franquias de pequenos reparos e que conta com unidades em todas as regiões do Brasil. Os serviços ofertados são de construção de estruturas em alvenaria, instalações hidráulicas e elétricas, pintura, reparos em geral, e conta com visita técnica na residência do cliente. Investimentos para essa franquia começam a partir de R\$60.000,00.

**Quadro 3- Vantagens e desvantagens – Empresa 1**

| <b>VANTAGENS</b>                        | <b>DESVANTAGENS</b>                               |
|---|---|
| <b>Franquia em expansão pelo país</b>   | Não abrange todos os serviços propostos pela Reno |
| <b>Valor de investimento</b>            |   |
| <b>Estrutura muito bem estabelecida</b> |   |

Fonte: Autor (2017)

##### Empresa 2

Essa empresa consiste em um escritório de arquitetura que realiza projetos arquitetônicos de residências e estabelecimentos comerciais, além da assessoria em obras. Seu corpo de funcionários conta com 3 arquitetos que acumulam parcerias com construtoras de destaque em Londrina. O público atendido por essa empresa é de maioria das classes A e B. Seu portfólio já foi publicado em várias revistas conceituadas do ramo.

**Quadro 4- Vantagens e desvantagens – Empresa 2**

| <b>VANTAGENS</b>                                   | <b>DESVANTAGENS</b>                 |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conta com profissionais de destaque da área</b> | Limitação a projetos arquitetônicos |
| <b>Portfólio arquitetônico amplo</b>               |                                     |
| <b>Reconhecimento do público das classes A e B</b> |                                     |

Fonte: Autor (2017)

### Empresa 3

Esta é uma empresa do segmento de reformas e também oferece o serviço de aplicação de estruturas em Drywall. Além deste serviço, a empresa conta com construções em alvenaria, impermeabilização, pintura, instalações elétricas e hidráulicas, piso e revestimento e instalação de gás predial. A carteira de clientes conta com empresas de destaque da cidade de Londrina evidenciando o *status* da empresa.

**Quadro 5- Vantagens e desvantagens – Empresa 3**

| VANTAGENS                                       |  | DESVANTAGENS |                                   |
|---|--|--------------|-----------------------------------|
| Realiza reformas em estabelecimentos comerciais |  | em           | Não oferece o serviço de projetos |
| Carteira de clientes ampla                      |  |              |                                   |

Fonte: Autor (2017)

#### 4.1.4.4 Análise SWOT

**Quadro 6 – Análise SWOT**

| ANÁLISE SWOT     | FORÇAS  | FRAQUEZAS   |
|------------------|---|---|
| AMBIENTE INTERNO | -Mão de obra qualificada<br>-Certificações de qualidade<br>- Assessoria de obra<br>-Método construtivo não convencional | - Pouco tempo de mercado<br>-Estrutura pequena                            |
|                  | OPORTUNIDADES   | AMEAÇAS   |
| AMBIENTE EXTERNO | - Formação de parcerias<br>-Segmento a ser explorado  | -Crise econômica do setor<br>-Concorrentes com anos de atuação no mercado |

Fonte: Autor (2017)

## 4.1.5 PLANO DE MARKETING

### 4.1.5.1 Preço

A princípio, os custos serão baseados principalmente na tabela SINAPI (Sistema Nacional de Preços e Índices) e serão readequados ao longo dos primeiros meses de negócio para se adaptar ao mercado local. Essa readequação tem o intuito de praticar preços condizentes aos do mercado escolhido (Londrina), pois a tabela do SINAPI é uma referência para obras públicas e se refere em composições elaboradas por orçamentistas que baseiam os preços no mercado das cidades ao longo do estado, incluindo Londrina.

Os preços poderão ser baseados em horas trabalhadas, preço do metro quadrado para tal serviço ou por unidade de serviço.

### 4.1.5.2 Praça

A praça escolhida é a cidade de Londrina, onde a empresa será localizada na avenida Garibaldi Deliberador, área de classe média alta de Londrina que tem visibilidade devido ao volume intenso de circulação de pessoas, e sua infraestrutura urbana contando com vias pavimentadas, bom acesso e fluidez. Outro ponto relevante é a característica da região, pois é reconhecida por estabelecimentos ligados ao setor da construção civil e arquitetura, no qual remete ao intuito da empresa. O estabelecimento contará com estacionamento próprio, um escritório amplo para atendimento aos clientes e acesso rápido e fácil.

Por ter como alvo o público da classe A de Londrina, a Reno também realizará atendimentos à domicílio, oferecendo mais comodidade ao apresentar as propostas de serviço.

### 4.1.5.3 Produto

Os serviços oferecidos pela empresa serão voltados ao segmento de reformas residenciais, contando com serviços de elaboração de projetos, construção de estruturas de Drywall em geral, instalações hidráulicas, instalações elétricas,

pintura e gesso, além dos serviços em geral que estão relacionados a reformas e também a consultoria em Design de Interiores. O intuito da empresa é de atingir o público que vê como um investimento a valorização do seu imóvel através da revitalização e manutenção dos ambientes de sua casa. Também será ofertado a assessoria de obras na qual acompanhará o processo do início ao fim.

#### 4.1.5.4 Propaganda

A propaganda será dividida em três meios de divulgação: anúncios pela internet, divulgação através das empresas parceiras e participação em feiras de construção. O meio de maior investimento por parte da empresa será os anúncios pela internet. Será contratado anúncios em buscadores de conteúdo e redes sociais para que as pessoas quando procurarem por empresas do ramo, sejam levadas primeiramente ao site da empresa. O site divulgará todo o escopo da empresa, estrutura e contato. Também será utilizado as mídias sociais direcionando uma fatia significativa dos gastos nesta rubrica pois o marketing digital vem se tornando o principal e mais eficiente meio de divulgação. Além dos meios digitais, também será utilizado o marketing off-line, havendo entrega de *flyers* nas áreas próximas à empresa afim de chamar a atenção do público para a empresa.

#### 4.1.5.5 Parcerias estratégicas

O principal foco da empresa no início das atividades será, realizar parcerias com escritórios de arquitetura. Os motivos para a formalização de parcerias é o aumento da visibilidade da empresa no mercado Londrinense que podem ser resumidas em três fatores. Primeiro, a empresa irá encurtar o contato com o consumidor, aliando-se às empresas já consolidadas que serão “vitrines” para apresentar os serviços ao público. Segundo ponto a salientar com as parcerias, deve-se que este tipo de seguimento oferece serviços apenas de projetos, e estes necessitam da execução e assessoria em obra como complemento. E por último, por haver uma gama de clientes em sua maioria de classes A e B, estarem atuando junto ao público que movimentam uma quantia maior em dinheiro e que preza pela qualidade e estão mais aptos a aceitarem métodos inovadores.

A partir da estabilidade da empresa no mercado londrinense, os serviços serão ofertados às incorporadoras imobiliárias no intuito de oferecer um serviço de reforma de qualidade, com preços reduzidos às empresas parceiras, e lograr uma constância e também um possível aumento na quantidade de serviços prestados mensalmente pela empresa. Essa parceria tem o intuito de valorizar o imóvel das incorporadoras, dando como vantagem um maior valor nominal de venda dos imóveis para essa empresa e como contrapartida aumentar a receita pelo resultado do aumento de serviços que essa parceria irá proporcionar.

## 4.1.6 PLANO OPERACIONAL

### 4.1.6.1 Instalações

O estabelecimento conta com uma sala comercial de 30m<sup>2</sup> na qual contará com vagas de estacionamento, local arejado com espaço amplo e infraestrutura completa de rede elétrica, água/esgoto e telefônico/dados.

A estrutura será composta por:

- Uma recepção para atendimento aos clientes que é composto por mobiliário completo, um computador com acesso à internet, impressora, uma linha de telefone e um aparelho de ar-condicionado.

- Cada funcionário do corpo de gestão contará com uma estrutura individual para a execução dos seus respectivos serviços. Essa sala irá conter, mobiliário completo, um computador conectado à internet, impressora a laser, uma linha telefônica e um aparelho de ar-condicionado Split.

- A sala de reunião contará com uma mesa de dimensões que comporte seis cadeiras, um projetor, um computador conectado à internet e um quadro branco para exposição de informações.

- No início das atividades, devido a questões econômicas, o local destinado ao almoxarifado será locado em duas das quatro vagas de estacionamento disponíveis no local, resultando em corte de custos além do acesso rápido para depositar e retirar materiais e equipamentos.

- O estacionamento ainda contará com 2 vagas de estacionamento para os clientes, que também irão contar com vagas em frente ao estabelecimento.

### 4.1.6.2 Produção

O processo produtivo de uma reforma passa por diversas etapas, porém requer um bom planejamento, boa logística e compatibilização eficiente entre os serviços afim de seguir um cronograma planejado.

O processo da reforma começa no planejamento, onde os aspectos construtivos irão ser definidos. Nessa etapa será definido, os insumos e suas

quantidades, os serviços necessários para a realização da reforma e a quantidade de pessoas que irão contribuir para a realização do serviço. A Reno irá executar esta etapa através de projetos, cronogramas e orçamentos que guiarão a equipe.

Já com todos os aspectos construtivos definidos, a equipe técnica e logística irá se responsabilizar pela compra de insumos, levantamento de equipamentos e colaboradores para a execução do serviço. A Reno não contará com estoques de insumos devido a particularidade de consumo de cada obra, tendo em vista que estoque de insumos requer um investimento expressivo em espaço físico, além de que irá propor parcerias com fornecedores que possam proporcionar o melhor preço para os clientes.

Na etapa de execução, os colaboradores terão em mãos os melhores equipamentos para cada tipo de serviço. Além disso, o engenheiro estará presente periodicamente *in loco* para dar as diretrizes e orientar os colaboradores, afim de entregar o melhor serviço aos clientes. Como já citado anteriormente, para trazer eficiência ao processo, o engenheiro irá coordenar de maneira que a compatibilização dos serviços seja respeitada. Esse processo segue os critérios de qualidade impostos pela política interna da empresa. A soma desses fatores irá contribuir com a rapidez do processo no intuito de evitar o desgaste que os clientes possam sofrer nessa empreitada.

Na parte de acabamento, é seguido todas as especificações relacionadas aos materiais e disposição dos mesmos. Uma ferramenta para essa etapa é o projeto previamente elaborado, que irá mostrar as diretrizes para a execução dos serviços. Os funcionários irão usar de ferramentas adequadas para a eficiência dos serviços. Ao fim da execução de todos os serviços, será realizado o processo de *check-list* a fim de conferir e garantir a execução de todos os serviços na obra com a qualidade estipulada.

#### 4.1.6.3 Qualidade

Sendo a principal diretriz que guia aos serviços ofertados, a Reno irá apoiar seus processos produtivos e de gestão nos padrões de qualidade estipulados pelas entidades de referência no setor como o PBQP-h e a ISO9001.

Adotar esses padrões irá trazer maior credibilidade à empresa junto aos

seus clientes, fornecedores e financiadoras, adotando sistemas de gestão mais eficientes e obtendo uma significativa melhora na sua produtividade e prevenção de desperdícios.

Outro fator importante ligado à qualidade será a capacitação periódica dos colaboradores. Os funcionários serão submetidos à cursos de aprimoramento do processo produtivo e de gestão em suas respectivas áreas de atuação através da implantação dos padrões de qualidade do PBQP-h e ISSO 9001, além de capacitação realizado pelo engenheiro civil responsável pela empresa. Esse fator acarretará na melhora dos processos de produção e maior eficiência na execução dos serviços.

#### 4.1.6.4 Terceirização

Com o intuito de manter o padrão de qualidade de seus serviços, a Reno irá terceirizar apenas o serviço de fabricação e colocação de esquadrias. Isso se deve ao fato das empresas deste ramo imporem o uso de mão de obra própria afim de garantirem o serviço prestado. A Reno irá buscar por manter uma gama de opções de empresas deste ramo afim de que cada uma dessas empresas possa oferecer um tipo de esquadria que melhor se adeque as necessidades do cliente e as condições e aspectos de projeto.



## 4.1.7 PLANO FINANCEIRO

### 4.1.7.1 Investimentos iniciais

Foram levantados como investimentos iniciais os itens como, equipamentos e mobiliário para escritório, as ferramentas e equipamentos de proteção individual utilizados por cada colaborador da produção, além de despesas pré-operacionais como a consultoria de advogado e contador, despesas para o processo de abertura da empresa e a elaboração de site para a divulgação da empresa. Foi levado em conta também a adequação da sala comercial com a execução de divisórias para cada funcionário e de um almoxarifado para o armazenamento das ferramentas para a execução dos serviços, além da aquisição de um veículo que está apresentado no item “outros investimentos”.

Os custos foram coletados e apresentados na tabela 3.

**Tabela 2 – Demonstrativo de investimentos iniciais**  
*INVESTIMENTOS INICIAIS*

|  |                      |
|--|----------------------|
| <i>Equipamentos e mobiliário de Escritório</i> | R\$ 9.765,00         |
| <i>Ferramentas</i>                             | R\$ 3.143,90         |
| <i>Equipamentos de proteção individual</i>     | R\$ 763,59           |
| <i>Despesas pré-operacionais</i>               | R\$ 6.535,00         |
| <i>Outros investimentos</i>                    | RS 34.500,00         |
| <b>TOTAL</b>                                   | <b>R\$ 54.707,49</b> |

**Fonte: Autor (2017)**

Já para o segundo ano de vida da empresa, os esforços serão concentrados no aumento do corpo de colaboradores que acarreta no aumento de ferramentas e equipamentos de proteção individual. Também, como já apresentado no item 4.1.6.3 (Qualidade), que enfatiza a adoção da implantação dos padrões de qualidade PBQP-h e ISO 9001, foram levados em conta esses investimentos.

A tabela 4 apresenta os custos desses investimentos.

**Tabela 3 - Demonstrativo de investimentos - Ano 2**  
**INVESTIMENTOS ANO 2**

| <i>Descrição</i>                                   | <i>Valor</i> |                  |
|--|--------------|------------------|
| <i>Ferramentas e Equipamentos de Proteção</i>      | R\$          | 939,90           |
| <i>Adequação e certificação PBQP-h e ISSO 9001</i> | R\$          | 15.000,00        |
| <b>TOTAL</b>                                       | <b>R\$</b>   | <b>15.939,90</b> |

**Fonte: Autor (2017)**

#### 4.1.7.2 Despesas operacionais

As despesas operacionais são aquelas que envolvem o funcionamento da empresa e foram levantadas a partir da tabela 4. Essas despesas foram estimadas quanto ao uso de cada item para valores mensais.

**Tabela 4 - Demonstrativo de despesas operacionais**  
**DESPEAS OPERACONAIS**

| <i>ITEM</i>                | <i>Valor mensal</i> |                 |
|----------------------------|---------------------|-----------------|
| <i>Aluguel</i>             | R\$                 | 1.000,00        |
| <i>Luz</i>                 | R\$                 | 285,00          |
| <i>Água</i>                | R\$                 | 100,00          |
| <i>Telefone + Internet</i> | R\$                 | 200,00          |
| <i>Celular</i>             | R\$                 | 122,00          |
| <i>Máquina de cartão</i>   | R\$                 | 70,00           |
| <i>Monitoramento</i>       | R\$                 | 120,00          |
| <i>Limpeza</i>             | R\$                 | 300,00          |
| <i>Contabilidade</i>       | R\$                 | 937,00          |
| <b>TOTAL</b>               | <b>R\$</b>          | <b>3.134,00</b> |

**Fonte: Autor (2017)**

#### 4.1.7.3 Despesas de marketing

As despesas de marketing são aquelas caracterizadas no item 4.1.5.4 (Propaganda) e conta com a maioria dos investimentos em mídias digitais e são apresentados na tabela 5.

**Tabela 5 - Demonstrativo de despesas de marketing**  
**DESPESAS DE MARKETING**

| ITEM                        | Valor mensal |                 |
|-----------------------------|--------------|-----------------|
| Anúncios mensais            | R\$          | 800,00          |
| Panfletagem durante 1 meses | R\$          | 200,00          |
| <b>TOTAL</b>                | <b>R\$</b>   | <b>1.000,00</b> |

Fonte: Autor (2017)

#### 4.1.7.4 Custos fixos

Para a empresa proposta, os custos fixos foram resumidos aos salários de seus colaboradores devido ao segmento da empresa. Esses custos foram separados pela equipe de gestão e equipe de produção descrevendo o custo mensal desses funcionários e os encargos sociais agregados, que estão descritos no anexo 1 – Encargos sociais para empresas optantes do Simples nacional. Esses custos são apresentados na tabela 6 e simulam o primeiro ano da empresa.

**Tabela 6 - Salários e Encargos - Ano 1**

| Equipe             | Salário mensal       | Qtde. funcionários (unid.) | Encargos Sociais    | TOTAL                |
|--------------------|----------------------|----------------------------|---------------------|----------------------|
| Equipe de gestão   | R\$ 6.000,00         | 2                          | R\$ 2.026,20        | R\$ 8.026,20         |
| Equipe de produção | R\$ 14.408,00        | 10                         | R\$ 4.696,73        | R\$ 19.104,73        |
| <b>TOTAL</b>       | <b>R\$ 20.408,00</b> | <b>12</b>                  | <b>R\$ 6.722,93</b> | <b>R\$ 27.130,93</b> |

Fonte: Autor (2017)

Já para o segundo ano, houve aumento do quadro de funcionários e foi levado em consideração um aumento de salário de 3,5% e uma taxa de inflação para o ano de 2018 de 4,5%. Os valores para o ano 2 são apresentados na tabela 7

**Tabela 7 - Salário e Encargos - Ano 2**

| Equipe             | Salário mensal       | Qtde. funcionários (unid.) | Encargos Sociais    | TOTAL                |
|--------------------|----------------------|----------------------------|---------------------|----------------------|
| Equipe de gestão   | R\$ 6.480,00         | 2                          | R\$ 2.188,30        | R\$ 8.668,30         |
| Equipe de produção | R\$ 22.125,96        | 14                         | R\$ 7.289,58        | R\$ 29.415,54        |
| <b>TOTAL</b>       | <b>R\$ 28.605,96</b> | <b>16</b>                  | <b>R\$ 9.477,87</b> | <b>R\$ 38.083,83</b> |

Fonte: Autor (2017)

A descrição dos valores salariais completo, especificando os colaboradores e seus respectivos custos individuais, são expostos no apêndice 1.

#### 4.1.7.5 Fluxo de Caixa

A partir dos custos e despesas apresentados anteriormente, esses dados foram compilados e foi elaborado o fluxo de caixa com a previsão das receitas brutas mensais de um horizonte de 2 anos a fim de alcançar um valor que seja suficiente para a manutenção e obtenção de uma taxa estipulada de lucro de 10% ao mês, almejando um lucro significativo.

**Tabela 8 - Previsão Fluxo de Caixa – 2018-2019**

| Fluxo de Caixa                   | 2018           | 2019             |
|----------------------------------|----------------|------------------|
| 1. (+)Entrada de Caixa           | R\$ 972.900,63 | R\$ 1.349.618,06 |
| 2. (-)Saídas de Caixa            | R\$ 882.408,68 | R\$ 1.223.034,05 |
| 3. (=)Fluxo de Caixa Operacional | R\$ 90.491,95  | R\$ 126.584,01   |
| 4. (-)Investimentos              | R\$ 54.707,49  | R\$ 15.939,90    |
| 6. (+)Financiamento              | R\$ 54.707,49  |                  |
| 7. (+)Capital Acumulado          |                | R\$ 90.491,95    |
| (=)Saldo Final                   | R\$ 90.491,95  | R\$ 201.136,05   |

**Fonte: Autor (2017)**

O fluxo detalhado do fluxo de caixa é apresentado no apêndice 3.

## 4.2 Caracterização da empresa

**Quadro 7 - Caracterização Reno**

| <b>RENO REFORMAS RESIDENCIAIS</b> |  |
|-----------------------------------|--|
| Razão Social                      | Araújo Empreendimentos Ltda.   |
| Nome Fantasia                     | Reno   |
| CNPJ                              | xx.xxx.xxx/xxxx-xx   |
| Endereço                          | Avenida Garibaldi Deliberador  |
| Porte da Empresa                  | EPP – Empresa de Pequeno Porte   |
| Pessoa Jurídica                   | EIRELI – Empresa Individual de Responsabilidade Limitada                               |
| Segmento                          | Planejamento, assessoria e execução de reformas e consultoria de residências           |
| Simplex Nacional                  | Participante como prestadora de serviço  |
| Fonte de financiamento            | Beneficiado por investimentos providos pelo programa “Micro e Pequena Empresa Aprendiz |

**Fonte: Autor (2017)**

## 5 CONCLUSÃO

Com base no que foi exposto ao longo do trabalho, na modelagem do plano de negócio, no levantamento de parâmetros do setor e a previsão de faturamento da empresa, fica evidente a complexidade de se planejar qualquer tipo de empresa afim de gerar lucros e se destacar como um empreendedor.

Quanto à elaboração do plano de negócio, este se mostra uma ferramenta eficiente para o levantamento de parâmetros e estruturação de qualquer empresa, pois tenta retratar com considerável fidelidade os aspectos que influenciam o cotidiano da empresa estudada e prevê aspectos que podem embasar a adoção de ações que possam definir a sobrevivência de uma empresa.

Já em relação a empresa estudada, foi possível através do plano de negócio, estruturá-la de maneira que evidenciou a necessidade de investimentos na infraestrutura e ferramentas para a execução dos serviços; contratação de um corpo de colaboradores contando com 12 funcionários; investimentos na parte de comunicação e logística, ações de parceria junto a empresas que precisam dos serviços afim de destacar a empresa no mercado londrinense nos seus primeiros anos de atuação, ações de marketing e publicidade através de meios digitais para a divulgação da empresa; e a previsão de um financiamento junto ao BNDES para arrecadar fundos para os investimentos iniciais.

Partindo das premissas do setor, foi observado que o setor da construção civil tem enfrentado tempos difíceis de recessão e vem acumulando índices negativos nos últimos três anos (2014, 2015 e 2016), o que gerou uma análise de ambiente inseguro para a abertura do negócio, como mostrado no plano. Apesar disso, as previsões de especialistas do setor são otimistas e apostam na recuperação do setor nos próximos anos, dando a oportunidade de a empresa estudada neste trabalho gerar lucros e ser promissora.

Através do plano financeiro, foi possível simular os custos que incidem na abertura, manutenção da empresa, custeio de mão de obra e insumos para a oferta dos serviços da empresa, estimando assim o faturamento médio de R\$81.000,00 no primeiro ano e R\$112.000,00 no segundo, considerando taxas de lucro condizentes com a situação do mercado. A meta estipulada na planilha do fluxo de caixa impõe uma meta bem agressiva levando em consideração os números e cenário do mercado

projetado, identificando até a inviabilidade deste tipo de empresa no atual momento da indústria da construção civil.

Por fim, através da estruturação e caracterização da empresa, foi possível classificá-la de acordo com os critérios estipulados pelos órgãos brasileiros como receita federal e órgãos regulamentadores, afim de incluí-la no programa Simples Nacional, que se mostra um programa interessante às empresas de micro e pequeno porte que queiram sobreviver no mercado competitivo brasileiro. Vale salientar também a importância deste programa quando o mesmo facilita o processo burocrático e reduz a carga tributária imposta às empresas participantes.

A partir desse estudo, fica a oportunidade de trabalhos futuros se aprofundarem no assunto e aplicarem os dados aqui expostos em uma situação real que tenha o intuito de abrir um empreendimento nesse segmento. É sugerido a coleta de dados através de pesquisas mercadológicas junto aos clientes e as empresas, elaboração de padrões de vendas e um estudo mais aprofundado de oportunidades do mercado londrinense.

## REFERÊNCIAS

ABF – Associação Brasileira de Franchising – **Relatório de Desempenho do Franchising – 2º Trimestre**. 2017. Disponível em: < <https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>> Acesso em: 20 out. 2017.

AMARAL, Luciana. Temer anuncia crédito de R\$ 30 bi para micro e pequenas empresas, **G1**, Brasília, 5 out. 2016 Disponível em: < <http://g1.globo.com/economia-e-negocios/noticia/2016/10/governo-anuncia-credito-de-r-40-bi-para-micro-e-pequenas-empresas.html>> Acesso em: 9 abr. 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001: Sistemas de gestão da qualidade: Requisitos**. Rio de Janeiro. 2015.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. Barueri, SP: Manole, 2005.

BRITO, Andréia Matos. **Empreendedorismo**. Juazeiro no Norte: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará – IFCE, 2013

CAIXA Econômica Federal. **Boas práticas para habitação mais sustentável**. São Paulo: Páginas & Letras, 2010.

CAMPOS, Eduardo; SIMÃO, Edna. **BC reduz previsão de inflação para este ano e 2018**. 2017. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/5128112/bc-reduz-previsao-de-inflacao-para-este-ano-e-2018>> Acesso em: 01 nov. 2017.

CBIC – Camara Brasileira da Industria da Construção. **Resumo das contas: Taxa de crescimento e participação da construção civil**. 2017. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/menu/pib-e-investimento/pib-brasil-e-construcao-civil>>. Acesso em: 19 jun. 2017



CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor: Empreendedorismo e viabilização de novas empresas: Um guia eficiente para iniciar e tocar o seu próprio negócio.** São Paulo: Saraiva, 2007.

CNI – Confederação Nacional da Indústria. **Sondagem especial – Falta de trabalhador qualificado na indústria da construção.** Brasília, 2013. Disponível em: [http://static-cms-si.s3.amazonaws.com/legacy/app/conteudo\\_18/2013/11/07/5357/20131107105114553509e.pdf](http://static-cms-si.s3.amazonaws.com/legacy/app/conteudo_18/2013/11/07/5357/20131107105114553509e.pdf)>. Acesso em: out. 2017.

CONTABNET. **Conheça todos os tipos de empresas antes de abrir a sua.** 2017. Disponível em: < <http://contabnet.com.br/blog/tipos-de-empresa/>> Acesso em: 5 nov. 2017.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa.** Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios.** Rio de Janeiro: Empreende / LTC, 2014

EPE – Empresa de Pesquisa Energética. **Caracterização do setor macroeconômico para os próximos 10 anos (2017-2026).** Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: < [http://antigo.epe.gov.br//mercado/Documents/S%C3%A9rie%20Estudos%20de%20Energia/DEA%20009-17%20-%20Cen%C3%A1rio%20macroecon%C3%B4mico\\_2017-2026\\_VF.pdf](http://antigo.epe.gov.br//mercado/Documents/S%C3%A9rie%20Estudos%20de%20Energia/DEA%20009-17%20-%20Cen%C3%A1rio%20macroecon%C3%B4mico_2017-2026_VF.pdf)>. Acesso em: 13 dez. 2017.

FEITOSA, Anderson. **O que é EIRELI? Entenda como funciona esse tipo de formato jurídico.** Disponível em: < <https://conube.com.br/blog/o-que-e-eireli/>> Acesso em: 5 nov. 2017.

FOWLER, Guilherme. **Precisamos falar sobre burocracia e produtividade das empresas no Brasil.** 2017. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/precisamos-falar-sobre-burocracia-e-produtividade-das-empresas-brasil/>>. Acesso em: 3 nov. 2017

FREITAS, Cristiano. **Glossário de contabilidade para empresários – Definições sobre a empresa.** 2014. Disponível em: <http://syhus.com.br/2014/09/03/glossario-de-contabilidade-para-empresarios-definicoes-sobre-empresa/>. Acesso em: 5 nov. 2017

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **Gestão em empreendedorismo.** São Paulo: GEM, 2005.

GEM. **Empreendedorismo no Brasil – 2016.** Disponível em <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/b4607994f241c36ef87a76f233fda2cf/\\$File/7578.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/b4607994f241c36ef87a76f233fda2cf/$File/7578.pdf)> Acesso em: 11 jun. 2017

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo demográfico 2010 – Classe de rendimento nominal mensal domiciliar.** 2010. Rio de Janeiro. Disponível em: <  
<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/londrina/pesquisa/23/22787?detalhes=true>>. Acesso em 10 out. 2017.

IBGE. **População estimada.** 2017. Rio de Janeiro. Disponível em: <  
<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/londrina/pesquisa/23/22787?detalhes=true>>. Acesso em 10 out. 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MÜLLER, Carla Lidiane. **Simples Nacional 2017 – Vamos aprender a calcular?** 2017. Disponível

em: <<https://www.contadores.cnt.br/noticias/tecnicas/2017/08/15/simples-nacional-2018-vamos-aprender-a-calculiar.html>> Acesso em: 7 nov. 2017

NASCIMENTO, Dinalva Melo do. **Metodologia do trabalho científico: teoria e prática**. 2. ed. rev. e atual. Belo Horizonte: Fórum, 2008.

OLIVEIRA, Otávio José. Sistemas da qualidade na indústria da construção civil do Brasil. **Pensamento & Realidade. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração-FEA. ISSN 2237-4418**, v. 8, 2001.

PBQP-h – Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat. **O PBQP-h – Apresentação**. Ministério das cidades. Brasília 2017. Disponível em: <[http://pbqp-h.cidades.gov.br/pbqp\\_apresentacao.php](http://pbqp-h.cidades.gov.br/pbqp_apresentacao.php)>. Acesso em: 12 dez. 2017.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas empresas. **Cartilha do empreendedor**. 3 ed. rev. e ampl. – Salvador: Sebrae Bahia, 2009.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília 2013. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf)> Acesso em: 11 jun. 2017

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>> Acesso em: 11 jun. 2017

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira.** Brasília, 2014. Disponível em: <  
<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>> Acesso em: 19 jun. 2017

SEBRAE – **Entenda o que é uma empresa de responsabilidade limitada.** Brasília, 2015. Disponível em: <  
<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-e-uma-empresa-de-responsabilidade-limitada-ltda,a377bb147df2e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 12 dez. 2017

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **O que é ser MEI.** Brasília, 2017. Disponível em: <  
<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-e-ser-mei,e0ba13074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 12 dez. 2017.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. ver. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVEIRA, D.; CAVALLINI, M. Desemprego fica em 13,7% no 1º trimestre de 2017 e atinge 14,2 milhões. **Economia – Portal G1.** 28 abr. 2017. Disponível em: <  
<https://g1.globo.com/economia/noticia/desemprego-fica-em-137-no-1-trimestre-de-2017.ghtml>>. Acesso em: 12 dez. 2017.

SILVEIRA, Julliane. Empresas de conserto e reforma aquecem o setor da construção civil. **Folha de São Paulo,** São Paulo, 18 dez. 2016. Disponível em: <  
<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/12/1842252-empresas-de-conserto-e-reforma-aquecem-o-setor-de-construcao.shtml>> Acesso em: 9 abr. 2017.

SINDUSCON-PR – Sindicato da construção civil – Paraná. **Índice de reajuste salarial previsto pela CCT.** 2017. Disponível em: <  
<https://sindusconpr.com.br/indice-de-reajuste-salarial-previsto-pela-cct-347-p>>. Acesso em: 7 nov. 2017.

TORRES, Vítor. **O novo Simples Nacional foi aprovado para 2017 e 2018: Veja o que muda para a sua empresa.** 2017. Disponível em: <<https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/novo-simples-nacional/>>  
Acesso em: 5 nov. 2017.

ZANLUCA, Júlio César. **Cálculos de encargos sociais e trabalhistas.** 2017. Disponível em: <<http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/custostrabalhistas.htm>>. Acesso em: Nov. 2017.

## APÊNDICES

### Apêndice 1: Demonstrativo de salários – Ano 1

**Tabela 9 - Demonstrativo de salários - Ano 1**  
*EQUIPE ANO 1*

| <i>Funcionário</i>                     | C.B.O. | Salário mensal | Quantidade<br>(unid.) | Subtotal             | Encargos<br>Sociais | <i>TOTAL</i>         |
|--|--------|----------------|-----------------------|----------------------|---------------------|----------------------|
| <i>ENGENHEIRO CIVIL DE OBRA JUNIOR</i> | 214207 | R\$ 3.000,00   | 1                     | R\$ 3.000,00         | R\$ 1.013,10        | R\$ 4.013,10         |
| <i>DESIGNER DE INTERIORES</i>          | 262905 | R\$ 3.000,00   | 1                     | R\$ 3.000,00         | R\$ 1.013,10        | R\$ 4.013,10         |
| <i>ESTAGIÁRIO</i>                      |        | R\$ 500,00     | 1                     | R\$ 500,00           |                     | R\$ 500,00           |
| <i>MONTADOR DE ESTRUTURA METÁLICA</i>  | 724205 | R\$ 1.528,00   | 1                     | R\$ 1.528,00         | R\$ 516,01          | R\$ 2.044,01         |
| <i>GESSEIRO</i>                        | 716405 | R\$ 1.523,00   | 1                     | R\$ 1.523,00         | R\$ 514,32          | R\$ 2.037,32         |
| <i>PINTOR</i>                          | 716610 | R\$ 1.585,00   | 2                     | R\$ 3.170,00         | R\$ 1.070,51        | R\$ 4.240,51         |
| <i>ELETRICISTA</i>                     | 715610 | R\$ 1.584,00   | 1                     | R\$ 1.584,00         | R\$ 534,92          | R\$ 2.118,92         |
| <i>ENCANADOR</i>                       | 724110 | R\$ 1.870,00   | 1                     | R\$ 1.870,00         | R\$ 631,50          | R\$ 2.501,50         |
| <i>AZULEJISTA OU LADRILHISTA</i>       | 716510 | R\$ 1.709,00   | 1                     | R\$ 1.709,00         | R\$ 577,13          | R\$ 2.286,13         |
| <i>AJUDANTE GERAL</i>                  | 717020 | R\$ 1.262,00   | 2                     | R\$ 2.524,00         | R\$ 852,35          | R\$ 3.376,35         |
|  |        | <b>TOTAL</b>   | <b>12</b>             | <b>R\$ 20.408,00</b> | <b>R\$ 6.722,93</b> | <b>R\$ 27.130,93</b> |

Fonte: Autor (2017)

**Apêndice 2:** Demonstrativo de salários – Ano 2

**Tabela 10 - Demonstrativo de salários - Ano 2**  
*EQUIPE ANO 2 - Aumento de 3,5% + inflação de*

| <i>Funcionário</i>                         | <i>C.B.O.</i> | <i>Salário mensal</i> | <i>Qtd.<br/>(unid.)</i> | <i>Subtotal</i>      | <i>Encargos<br/>Sociais</i> | <i>TOTAL</i>         |
|--|---------------|-----------------------|-------------------------|----------------------|-----------------------------|----------------------|
| <i>ENGENHEIRO CIVIL DE OBRA<br/>JUNIOR</i> | 214207        | R\$ 3.240,00          | 1                       | R\$ 3.240,00         | R\$ 1.094,15                | R\$ 4.334,15         |
| <i>DESIGNER DE INTERIORES</i>              | 262905        | R\$ 3.240,00          | 1                       | R\$ 3.240,00         | R\$ 1.094,15                | R\$ 3.240,00         |
| <i>ESTAGIÁRIO</i>                          |               | R\$ 540,00            | 1                       | R\$ 540,00           |                             | R\$ 722,36           |
| <i>MONTADOR DE ESTRUTURA<br/>METÁLICA</i>  | 724205        | R\$ 1.650,24          | 1                       | R\$ 1.650,24         | R\$ 557,29                  | R\$ 2.207,53         |
| <i>GESSEIRO</i>                            | 716405        | R\$ 1.644,84          | 2                       | R\$ 3.289,68         | R\$ 1.110,92                | R\$ 4.400,60         |
| <i>PINTOR</i>                              | 716610        | R\$ 1.711,80          | 3                       | R\$ 5.135,40         | R\$ 1.734,22                | R\$ 6.869,62         |
| <i>ELETRICISTA</i>                         | 715610        | R\$ 1.710,72          | 1                       | R\$ 1.710,72         | R\$ 577,71                  | R\$ 2.288,43         |
| <i>ENCANADOR</i>                           | 724110        | R\$ 2.019,60          | 1                       | R\$ 2.019,60         | R\$ 682,02                  | R\$ 2.701,62         |
| <i>AZULEJISTA OU LADRILHISTA</i>           | 716510        | R\$ 1.845,72          | 2                       | R\$ 3.691,44         | R\$ 1.246,60                | R\$ 4.938,04         |
| <i>AJUDANTE GERAL</i>                      | 717020        | R\$ 1.362,96          | 3                       | R\$ 4.088,88         | R\$ 1.380,81                | R\$ 5.469,69         |
|  |               | <b>TOTAL</b>          | <b>16</b>               | <b>R\$ 28.605,96</b> | <b>R\$ 8.566,08</b>         | <b>R\$ 37.172,04</b> |

Fonte: Autor (2017)

### Apêndice 3 - Memorial de Cálculo Fluxo de Caixa – Ano 1

**Tabela 11 - Projeção Fluxo de Caixa - Ano 1**

| Fluxo de Caixa                   | Ano 1          |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               | TOTAL          |
|----------------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
|                                  | Janeiro        | Fevereiro     | Março         | Abril         | Maio          | Junho         | Julho         | Agosto        | Setembro      | Outubro       | Novembro      | Dezembro      |               |                |
| 1. (+)Entrada de Caixa           | R\$ 79.908,61  | R\$ 79.362,37 | R\$ 79.362,37 | R\$ 79.362,37 | R\$ 79.362,37 | R\$ 79.362,37 | R\$ 79.362,37 | R\$ 83.159,43 | R\$ 83.159,43 | R\$ 80.801,37 | R\$ 83.107,15 | R\$ 83.002,55 | R\$ 82.950,24 | R\$ 972.900,63 |
| 1.1 Receita Bruta                | R\$ 79.908,61  | R\$ 79.362,37 | R\$ 79.362,37 | R\$ 79.362,37 | R\$ 79.362,37 | R\$ 79.362,37 | R\$ 79.362,37 | R\$ 83.159,43 | R\$ 83.159,43 | R\$ 80.801,37 | R\$ 83.107,15 | R\$ 83.002,55 | R\$ 82.950,24 | R\$ 972.900,63 |
| 2. (-)Saídas de Caixa            | R\$ 72.408,34  | R\$ 71.913,37 | R\$ 71.913,37 | R\$ 71.913,37 | R\$ 71.913,37 | R\$ 71.913,37 | R\$ 71.913,37 | R\$ 75.354,04 | R\$ 75.354,04 | R\$ 74.061,54 | R\$ 75.287,51 | R\$ 75.211,88 | R\$ 75.164,48 | R\$ 882.408,68 |
| 2.1 Custo Fixos                  | R\$ 27.130,93  | R\$ 27.130,93 | R\$ 27.130,93 | R\$ 27.130,93 | R\$ 27.130,93 | R\$ 27.130,93 | R\$ 27.130,93 | R\$ 27.130,93 | R\$ 27.130,93 | R\$ 27.130,93 | R\$ 27.130,93 | R\$ 27.130,93 | R\$ 27.130,93 | R\$ 325.571,18 |
| 2.2 Custos Variáveis             | R\$ 31.963,44  | R\$ 31.744,95 | R\$ 31.744,95 | R\$ 31.744,95 | R\$ 31.744,95 | R\$ 31.744,95 | R\$ 31.744,95 | R\$ 33.263,77 | R\$ 33.263,77 | R\$ 32.320,55 | R\$ 33.242,86 | R\$ 33.201,02 | R\$ 33.180,10 | R\$ 389.160,25 |
| 2.2 Despesas operacionais        | R\$ 3.134,00   | R\$ 3.134,00  | R\$ 3.134,00  | R\$ 3.134,00  | R\$ 3.134,00  | R\$ 3.134,00  | R\$ 3.134,00  | R\$ 3.134,00  | R\$ 3.134,00  | R\$ 3.134,00  | R\$ 3.134,00  | R\$ 3.134,00  | R\$ 3.134,00  | R\$ 37.608,00  |
| 2.3 Despesas de Marketing        | R\$ 1.000,00   | R\$ 800,00    | R\$ 800,00    | R\$ 800,00    | R\$ 800,00    | R\$ 800,00    | R\$ 800,00    | R\$ 800,00    | R\$ 800,00    | R\$ 800,00    | R\$ 800,00    | R\$ 800,00    | R\$ 800,00    | R\$ 9.800,00   |
| 2.4 Manutenção e Conservação     | R\$ 300,00     | R\$ 300,00    | R\$ 300,00    | R\$ 300,00    | R\$ 300,00    | R\$ 300,00    | R\$ 300,00    | R\$ 300,00    | R\$ 300,00    | R\$ 300,00    | R\$ 300,00    | R\$ 300,00    | R\$ 300,00    | R\$ 3.600,00   |
| 2.5 Seguros                      | R\$ 433,33     | R\$ 433,33    | R\$ 433,33    | R\$ 433,33    | R\$ 433,33    | R\$ 433,33    | R\$ 433,33    |               |               |               |               |               |               | R\$ 2.600,00   |
| 2.6 Impostos                     | R\$ 7.872,21   | R\$ 7.795,73  | R\$ 7.795,73  | R\$ 7.795,73  | R\$ 7.795,73  | R\$ 7.795,73  | R\$ 7.795,73  | R\$ 8.327,32  | R\$ 8.327,32  | R\$ 7.997,19  | R\$ 8.320,00  | R\$ 8.305,36  | R\$ 8.298,03  | R\$ 96.426,09  |
| 2.7 Empréstimos                  | R\$ 574,43     | R\$ 574,43    | R\$ 574,43    | R\$ 574,43    | R\$ 574,43    | R\$ 574,43    | R\$ 574,43    | R\$ 2.398,01  | R\$ 2.398,01  | R\$ 2.378,86  | R\$ 2.359,72  | R\$ 2.340,57  | R\$ 2.321,42  | R\$ 17.643,17  |
| 3. (=)Fluxo de Caixa Operacional | R\$ 7.500,27   | R\$ 7.449,00  | R\$ 7.449,00  | R\$ 7.449,00  | R\$ 7.449,00  | R\$ 7.449,00  | R\$ 7.449,00  | R\$ 7.805,39  | R\$ 7.805,39  | R\$ 6.739,83  | R\$ 7.819,64  | R\$ 7.790,67  | R\$ 7.785,76  | R\$ 90.491,95  |
| 4. (-)Investimentos Iniciais     | -R\$ 54.707,49 |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               | -R\$ 54.707,49 |
| 5. (+)Financiamento              | R\$ 54.707,49  |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               | R\$ 54.707,49  |
| (=)Saldo Final                   | R\$ 7.500,27   | R\$ 7.449,00  | R\$ 7.449,00  | R\$ 7.449,00  | R\$ 7.449,00  | R\$ 7.449,00  | R\$ 7.449,00  | R\$ 7.805,39  | R\$ 7.805,39  | R\$ 6.739,83  | R\$ 7.819,64  | R\$ 7.790,67  | R\$ 7.785,76  | R\$ 90.491,95  |

**Fonte: Autor (2017)**



## Apêndice 4 - Memorial de Cálculo Fluxo de Caixa – Ano 2

**Tabela 12 - Projeção Fluxo de Caixa - Ano 2**

| Fluxo de Caixa                   | Ano 2          |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                | TOTAL            |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
|                                  | Janeiro        | Fevereiro      | Março          | Abril          | Maio           | Junho          | Julho          | Agosto         | Setembro       | Outubro        | Novembro       | Dezembro       |                  |
| 1. (+)Entrada de Caixa           | R\$ 113.347,40 | R\$ 113.295,11 | R\$ 113.242,81 | R\$ 113.190,55 | R\$ 113.138,25 | R\$ 113.085,96 | R\$ 111.850,38 | R\$ 111.798,09 | R\$ 111.745,82 | R\$ 111.693,52 | R\$ 111.641,23 | R\$ 111.588,94 | R\$ 1.349.618,06 |
| 1.1 Receita Bruta                | R\$ 113.347,40 | R\$ 113.295,11 | R\$ 113.242,81 | R\$ 113.190,55 | R\$ 113.138,25 | R\$ 113.085,96 | R\$ 111.850,38 | R\$ 111.798,09 | R\$ 111.745,82 | R\$ 111.693,52 | R\$ 111.641,23 | R\$ 111.588,94 | R\$ 1.349.618,06 |
| 2. (-)Saídas de Caixa            | R\$ 102.716,27 | R\$ 102.668,88 | R\$ 102.621,49 | R\$ 102.574,12 | R\$ 102.526,73 | R\$ 102.479,35 | R\$ 101.359,66 | R\$ 101.312,27 | R\$ 101.264,90 | R\$ 101.217,51 | R\$ 101.170,12 | R\$ 101.122,74 | R\$ 1.223.034,05 |
| 2.1 Custo Fixos                  | R\$ 38.083,83  | R\$ 38.083,83  | R\$ 38.083,83  | R\$ 38.083,83  | R\$ 38.083,83  | R\$ 38.083,83  | R\$ 38.083,83  | R\$ 38.083,83  | R\$ 38.083,83  | R\$ 38.083,83  | R\$ 38.083,83  | R\$ 38.083,83  | R\$ 457.006,02   |
| 2.2 Custos Variáveis             | R\$ 45.338,96  | R\$ 45.318,04  | R\$ 45.297,12  | R\$ 45.276,22  | R\$ 45.255,30  | R\$ 45.234,38  | R\$ 44.740,15  | R\$ 44.719,24  | R\$ 44.698,33  | R\$ 44.677,41  | R\$ 44.656,49  | R\$ 44.635,58  | R\$ 539.847,22   |
| 2.2 Despesas operacionais        | R\$ 3.134,00   | R\$ 3.134,00   | R\$ 3.134,00   | R\$ 3.134,00   | R\$ 3.134,00   | R\$ 3.134,00   | R\$ 3.134,00   | R\$ 3.134,00   | R\$ 3.134,00   | R\$ 3.134,00   | R\$ 3.134,00   | R\$ 3.134,00   | R\$ 37.608,00    |
| 2.3 Despesas de Marketing        | R\$ 800,00     | R\$ 800,00     | R\$ 800,00     | R\$ 800,00     | R\$ 800,00     | R\$ 800,00     | R\$ 800,00     | R\$ 800,00     | R\$ 800,00     | R\$ 800,00     | R\$ 800,00     | R\$ 800,00     | R\$ 9.600,00     |
| 2.4 Manutenção e Conservação     | R\$ 300,00     | R\$ 300,00     | R\$ 300,00     | R\$ 300,00     | R\$ 300,00     | R\$ 300,00     | R\$ 300,00     | R\$ 300,00     | R\$ 300,00     | R\$ 300,00     | R\$ 300,00     | R\$ 300,00     | R\$ 3.600,00     |
| 2.5 Seguros                      | R\$ 433,33     | R\$ 433,33     | R\$ 433,33     | R\$ 433,33     | R\$ 433,33     | R\$ 433,33     |                |                |                |                |                |                | R\$ 2.600,00     |
| 2.6 Impostos                     | R\$ 12.553,64  | R\$ 12.546,32  | R\$ 12.538,99  | R\$ 12.531,68  | R\$ 12.524,36  | R\$ 12.517,03  | R\$ 12.344,05  | R\$ 12.336,73  | R\$ 12.329,41  | R\$ 12.322,09  | R\$ 12.314,77  | R\$ 12.307,45  | R\$ 149.166,53   |
| 2.7 Empréstimos                  | R\$ 2.072,50   | R\$ 2.053,35   | R\$ 2.034,21   | R\$ 2.015,06   | R\$ 1.995,91   | R\$ 1.976,76   | R\$ 1.957,62   | R\$ 1.938,47   | R\$ 1.919,32   | R\$ 1.900,17   | R\$ 1.881,03   | R\$ 1.861,88   | R\$ 23.606,28    |
| 3. (=)Fluxo de Caixa Operacional | R\$ 10.631,13  | R\$ 10.626,23  | R\$ 10.621,32  | R\$ 10.616,43  | R\$ 10.611,52  | R\$ 10.606,61  | R\$ 10.490,72  | R\$ 10.485,82  | R\$ 10.480,92  | R\$ 10.476,01  | R\$ 10.471,11  | R\$ 10.466,20  | R\$ 126.584,01   |
| 4. (-)Investimentos              | R\$ 15.939,90  |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                | R\$ 15.939,90    |
| 5. (+)Capital acumulado - Ano 1  | R\$ 90.491,95  |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                  |
| (=)Saldo Final                   | R\$ 85.183,18  | R\$ 10.626,23  | R\$ 10.621,32  | R\$ 10.616,43  | R\$ 10.611,52  | R\$ 10.606,61  | R\$ 10.490,72  | R\$ 10.485,82  | R\$ 10.480,92  | R\$ 10.476,01  | R\$ 10.471,11  | R\$ 10.466,20  | R\$ 201.136,05   |

Fonte: Autor (2017)

## Apêndice 5 - Memorial de Cálculo do Financiamento

**Tabela 13 - Cálculo Sistema de Amortização Constante(SAC)  
PAGAMENTO**

| <i>Amortização pelo sistema SAC (Sistema de Amortização Constante)</i> |                         |                 |                 |                       |
|--|-------------------------|-----------------|-----------------|-----------------------|
| <i>Capital financiado</i>  |                         |                 | R\$ 54.707,49   |                       |
| <i>Prazo de carência</i>   |                         |                 | 6 meses         |                       |
| <i>Numero de parcelas</i>  |                         |                 | 30              |                       |
| <i>Taxa de juros</i>   |                         |                 | 1,05% a.m.      |                       |
| <i>Investimento Inicial</i>  |                         |                 | R\$ 54.707,49   |                       |
|  |                         |                 |                 |                       |
| <i>Mês</i>   | Saldo devedor ( $P_t$ ) | Amortização (A) | Juros ( $J_t$ ) | Prestação ( $PMT_t$ ) |
| 0  | R\$ 54.707,49           |                 |                 |                       |
| 1  | R\$ 54.707,49           |                 | R\$ 574,43      | R\$ 574,43            |
| 2  | R\$ 54.707,49           |                 | R\$ 574,43      | R\$ 574,43            |
| 3  | R\$ 54.707,49           |                 | R\$ 574,43      | R\$ 574,43            |
| 4  | R\$ 54.707,49           |                 | R\$ 574,43      | R\$ 574,43            |
| 5  | R\$ 54.707,49           |                 | R\$ 574,43      | R\$ 574,43            |
| 6  | R\$ 54.707,49           |                 | R\$ 574,43      | R\$ 574,43            |
| 7  | R\$ 54.707,49           | R\$ 1.823,58    | R\$ 574,43      | R\$ 2.398,01          |
| 8  | R\$ 52.883,91           | R\$ 1.823,58    | R\$ 574,43      | R\$ 2.398,01          |
| 9  | R\$ 51.060,32           | R\$ 1.823,58    | R\$ 555,28      | R\$ 2.378,86          |
| 10   | R\$ 49.236,74           | R\$ 1.823,58    | R\$ 536,13      | R\$ 2.359,72          |
| 11   | R\$ 47.413,16           | R\$ 1.823,58    | R\$ 516,99      | R\$ 2.340,57          |
| 12   | R\$ 45.589,58           | R\$ 1.823,58    | R\$ 497,84      | R\$ 2.321,42          |
| 13   | R\$ 43.765,99           | R\$ 1.823,58    | R\$ 478,69      | R\$ 2.302,27          |
| 14   | R\$ 41.942,41           | R\$ 1.823,58    | R\$ 459,54      | R\$ 2.283,13          |
| 15   | R\$ 40.118,83           | R\$ 1.823,58    | R\$ 440,40      | R\$ 2.263,98          |
| 16   | R\$ 38.295,24           | R\$ 1.823,58    | R\$ 421,25      | R\$ 2.244,83          |
| 17   | R\$ 36.471,66           | R\$ 1.823,58    | R\$ 402,10      | R\$ 2.225,68          |
| 18   | R\$ 34.648,08           | R\$ 1.823,58    | R\$ 382,95      | R\$ 2.206,54          |
| 19   | R\$ 32.824,49           | R\$ 1.823,58    | R\$ 363,80      | R\$ 2.187,39          |

|    |               |              |            |              |
|----|---------------|--------------|------------|--------------|
| 20 | R\$ 31.000,91 | R\$ 1.823,58 | R\$ 344,66 | R\$ 2.168,24 |
| 21 | R\$ 29.177,33 | R\$ 1.823,58 | R\$ 325,51 | R\$ 2.149,09 |
| 22 | R\$ 27.353,75 | R\$ 1.823,58 | R\$ 306,36 | R\$ 2.129,94 |
| 23 | R\$ 25.530,16 | R\$ 1.823,58 | R\$ 287,21 | R\$ 2.110,80 |
| 24 | R\$ 23.706,58 | R\$ 1.823,58 | R\$ 268,07 | R\$ 2.091,65 |
| 25 | R\$ 21.883,00 | R\$ 1.823,58 | R\$ 248,92 | R\$ 2.072,50 |
| 26 | R\$ 20.059,41 | R\$ 1.823,58 | R\$ 229,77 | R\$ 2.053,35 |
| 27 | R\$ 18.235,83 | R\$ 1.823,58 | R\$ 210,62 | R\$ 2.034,21 |
| 28 | R\$ 16.412,25 | R\$ 1.823,58 | R\$ 191,48 | R\$ 2.015,06 |
| 29 | R\$ 14.588,66 | R\$ 1.823,58 | R\$ 172,33 | R\$ 1.995,91 |
| 30 | R\$ 12.765,08 | R\$ 1.823,58 | R\$ 153,18 | R\$ 1.976,76 |
| 31 | R\$ 10.941,50 | R\$ 1.823,58 | R\$ 134,03 | R\$ 1.957,62 |
| 32 | R\$ 9.117,92  | R\$ 1.823,58 | R\$ 114,89 | R\$ 1.938,47 |
| 33 | R\$ 7.294,33  | R\$ 1.823,58 | R\$ 95,74  | R\$ 1.919,32 |
| 34 | R\$ 5.470,75  | R\$ 1.823,58 | R\$ 76,59  | R\$ 1.900,17 |
| 35 | R\$ 3.647,17  | R\$ 1.823,58 | R\$ 57,44  | R\$ 1.881,03 |
| 36 | R\$ 1.823,58  | R\$ 1.823,58 | R\$ 38,30  | R\$ 1.861,88 |
|    | R\$ 0,00      |              |            |              |

Fonte: Autor (2017)

## ANEXO

### Anexo 1 – Encargos sociais para empresas optantes do Simples Nacional

**Tabela 14 - Encargos Sociais para empresas optantes do Simples Nacional**

| <b>Encargos Sociais e Trabalhistas</b> | (%)    | (%)            |
|--|--------|----------------|
| <b>Encargos Trabalhistas</b>           |        |                |
| 13º Salário                            |        | 8,33 %         |
| Férias                                 |        | 11,11 %        |
| <b>Encargos Sociais</b>                |        |                |
| INSS                                   | 0,00 % |                |
| SAT/RAT                                | 0,00 % |                |
| Salário Educação                       | 0,00 % |                |
| INCRA/SEST/SEBRAE/SENAT                | 0,00 % |                |
| FGTS                                   | 8,00 % |                |
| FGTS/Provisão de Multa para Rescisão   | 4,00 % |                |
| Total Previdenciário                   |        | 12,00 %        |
| Previdenciário s/13º e Férias          |        | 2,33 %         |
| <b>SOMA BÁSICO</b>                     |        | <b>33,77 %</b> |

Fonte: ZANLUCA (2017)