



**CARLOS EDUARDO ROGINSKI MENDES DOS SANTOS**

## **PLANO DE NEGÓCIOS – CELERE REFORMAS**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Jose Carlos Franco de Abreu Filho**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Gianfranco Muncinelli**

**Orientador**

**Curitiba – PR**

**2018**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Plano de Negócios – Celere Reformas**, elaborado por Carlos Eduardo Roginski Mendes dos Santos e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 08 de fevereiro de 2018

---

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

## DECLARAÇÃO

A empresa Celere Reformas, representada neste documento pelo Sr Carlos Eduardo Roginski Mendes dos Santos, sócio proprietário, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Plano de Negócios – Celere Reformas, realizados pelo aluno Carlos Eduardo Roginski Mendes dos Santos, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 08 de fevereiro de 2018

---

Carlos Eduardo Roginski Mendes dos Santos

Sócio gestor

Celere Reformas

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Carlos Eduardo Roginski Mendes dos Santos, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma GEE 2-16 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 01/04/2016 a 31/12/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Plano De Negócios – Celere Reformas é autêntico e original.

Curitiba, 08 de fevereiro de 2018

---

Carlos Eduardo Roginski Mendes dos Santos

À minha esposa por seu amor, apoio e carinho.

Aos meus pais por toda a dedicação à minha formação pessoal e profissional.

A todos que contribuíram, direta ou indiretamente, nesta minha caminhada.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao ISAE/FGV e todos seus professores por todo o conhecimento adquirido.

Aos familiares e amigos que contribuíram para minha formação.

Aos funcionários e colaboradores do ISAE/FGV que tornaram esta jornada prazerosa e confortável.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Logo Celere GE.....	17
Figura 2 - Logo Celere Reformas .....	17
Figura 3 - PIB dos últimos anos .....	16
Figura 4 - Análise SWOT.....	27
Figura 5 - Ponto de equilíbrio.....	36
Figura 6 - Ponto de equilíbrio - expansão .....	38
Figura 7 - Ponto de equilíbrio - pessimista .....	40
Figura 8 - Ponto de equilíbrio - provável .....	42
Figura 9 - Ponto de equilíbrio - otimista .....	44

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estrutura das receitas das empresas de construção, segundo as divisões, os grupos e as classes de atividades - Brasil - 2015.....	15
Tabela 2 - Cálculo resultado mensal .....	34
Tabela 3 - Cálculo resultado - cenário de expansão.....	37
Tabela 4 - Cálculo resultado - cenário pessimista .....	39
Tabela 5 - Cálculo resultado - provável .....	41
Tabela 6 - Cálculo resultado - otimista .....	43

## SUMÁRIO

<b>1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....</b>	<b>10</b>
<b>2. A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1. CENÁRIO .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2. PROBLEMA A SER RESOLVIDO.....</b>	<b>13</b>
<b>2.3. IDENTIFICAÇÃO DO NEGÓCIO .....</b>	<b>14</b>
<b>2.4. VISÃO, MISSÃO E VALORES.....</b>	<b>15</b>
<b>2.5. VANTAGENS COMPETITIVAS.....</b>	<b>16</b>
<b>2.6. TECNOLOGIAS .....</b>	<b>17</b>
<b>2.7. MARCA .....</b>	<b>17</b>
<b>2.8. MERCADOS .....</b>	<b>11</b>
<b>2.9. CONSUMIDORES.....</b>	<b>11</b>
<b>2.10. PARCEIROS .....</b>	<b>11</b>
<b>3. ANÁLISE DE MERCADO.....</b>	<b>13</b>
<b>3.1. O MERCADO E SEUS GARGALOS – QUE PROBLEMA SERÁ RESOLVIDO.....</b>	<b>14</b>
<b>3.2. ANÁLISE SETORIAL.....</b>	<b>15</b>
<b>3.3. PROJEÇÃO PARA A ECONOMIA .....</b>	<b>16</b>
<b>3.4. AMEAÇAS E BARREIRAS DO SETOR .....</b>	<b>17</b>
<b>3.5. OPORTUNIDADES .....</b>	<b>18</b>
<b>3.6. ANÁLISE DA DEMANDA .....</b>	<b>18</b>
<b>3.7. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA .....</b>	<b>21</b>
<b>4. OFERTA DA EMPRESA.....</b>	<b>23</b>
<b>4.1. DESCRIÇÃO DETALHADA .....</b>	<b>23</b>
<b>4.2. POSICIONAMENTO / VANTAGEM COMPETITIVA.....</b>	<b>23</b>
<b>4.3. ESTRATÉGIA DE MARKETING.....</b>	<b>24</b>
<b>4.4. ANÁLISE SWOT .....</b>	<b>26</b>

<b>5. PLANO OPERACIONAL .....</b>	<b>28</b>
<b>5.1. ATIVIDADES/SETORES .....</b>	<b>28</b>
<b>5.2. INFRAESTRUTURA .....</b>	<b>28</b>
<b>5.3. FORNECEDORES .....</b>	<b>28</b>
<b>5.4. RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>29</b>
<b>5.5. GERÊNCIA .....</b>	<b>29</b>
<b>6. PLANO FINANCEIRO .....</b>	<b>31</b>
<b>6.1. CUSTOS E DESPESAS ADMINISTRATIVOS .....</b>	<b>31</b>
<b>6.2. CUSTOS E DESPESAS ADMINISTRATIVOS PRÉ-OPERACIONAIS .....</b>	<b>31</b>
<b>6.3. CUSTOS DE PRODUÇÃO PRÉ-OPERACIONAIS .....</b>	<b>32</b>
<b>6.4. CICLO INICIAL DA EMPRESA - AMADURECIMENTO .....</b>	<b>33</b>
<b>6.5. VENDAS E FATURAMENTO.....</b>	<b>33</b>
<b>6.6. DEMONSTRATIVO DE RESULTADO .....</b>	<b>34</b>
<b>6.7. FLUXO DE CAIXA.....</b>	<b>35</b>
<b>6.8. ANÁLISE DE VIABILIDADE .....</b>	<b>35</b>
<b>6.9. ANÁLISES DE SENSIBILIDADE .....</b>	<b>44</b>
<b>7. CONCLUSÃO .....</b>	<b>46</b>
<b>8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>49</b>

## 1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Este documento tem por objetivo analisar a viabilidade financeira de uma empresa que atue no ramo de reformas de imóveis empregando conceitos e técnicas de engenharia de gestão de obras. Este foco da empresa em gestão de obras, uma área da engenharia, tem como intenção entregar ao cliente obras de reformas com previsibilidade e transparência, apresentando uma solução completa, desde o desenvolvimento de projetos até a conclusão da obra.

Partindo do princípio que, se o emprego de técnicas e ferramentas de gestão permitem que obras de médio e grande porte tenham uma gestão eficiente o mesmo se aplica para obras menores e mais simples, como reformas.

Seus sócios fundadores já atuam como sócios de uma empresa de consultoria em eficiência na construção civil, e tem especialidade e conhecimentos amplos da área.

### **Ameaças e barreiras**

As principais ameaças a empresa e ao negócio advém da ruptura da cultura vigente na construção civil brasileira, que afeta também pequenas obras, como reformas. Esta cultura é extremamente voltada a execução, com a fundamentação técnica centralizada principalmente na experiência e repetição. Neste cenário investimentos em estudos preliminares detalhados e gestão e acompanhamento costumam ser vistos como custos extras e desnecessários

### **Oportunidades**

Mesmo com o cenário adverso apresentado da indústria em que está inserido, este mesmo também é o principal responsável pelas oportunidades apresentadas a empresa.

Os problemas existentes para se executar uma reforma são de conhecimento geral. E, hoje, mesmo com várias empresas apresentando possíveis soluções e caminhos a este problema, nenhuma conseguiu entregar estas soluções em larga escala a ponto de se tornar uma referência e gerar esta ruptura cultural.

### **Diferenciação**

A diferenciação da Celere Reformas tem origem no seu foco de atuação: engenharia de gestão de obras, suas técnicas e tecnologias.

Além disso, a empresa terá uma vantagem operacional por contar com a empresa Celere GE, empresa de consultoria, que já tem processos e uma estrutura administrativa e operacional robusta, garantindo fôlego a nova empresa, do ponto de vista administrativo, e também segurança operacional, pois a gestão de obras, inclusive em obras de reformas, já é de total conhecimento da Celere GE.

### **Modelo de operação**

A operação do negócio se baseará na atuação conjunta dos seus três sócios com a estrutura da consultoria Celere GE, que será remunerada pelos serviços prestados.

Este modelo possibilita que a nova empresa, Celere Reformas, não necessite se preocupar com criar uma estrutura inicial muito robusta e pesada quanto a custos fixos. Também evitando que exista uma grande preocupação com formação e desenvolvimento de equipe.

### **Viabilidade**

Quanto a investimentos, o modelo de operação proposto apresenta uma quantidade pequena de investimentos iniciais e durante o negócio, reduzindo também os riscos financeiros.

No modelo proposto os clientes finais pagarão diretamente os prestadores de serviço, projetistas, fornecedores de materiais e demais investimentos necessários ao negócio. Os custos da empresa são voltados somente ao serviço prestado por ela, a gestão de obras, sendo o principal dele a remuneração de pessoal (em especial pró-labore e remuneração a consultoria Celere GE).

A principal variável de viabilidade, capaz de fornecer de “go” ou “no go” da empresa será, portanto, a capacidade da mesma de remunerar seus sócios pelo investimento de tempo. De acordo com este estudo e, adotando premissas conservadoras de vendas e receitas, o negócio se mostrou viável. Sendo a decisão, portanto “go”.

Deixando esta análise mais tangível, este trabalho demonstra que para se ter a retirada dos sócios estipulada, de R\$ 9.000 reais por mês (considerado o custo de oportunidade dos mesmos) o ponto de equilíbrio seria uma receita mensal de R\$ 19.700.

É este o ponto de equilíbrio para tal remuneração pois a mesma implicaria em custo variável de R\$ 6.500 e um custo fixo de R\$ 13.200.

Portanto, o faturamento mensal médio deve ser superior a R\$ 19,700 para que seja possível remunerar os sócios conforme estimado.

Através da premissa de que, a administração da Celere Reformas seria de um valor médio de 12,5% do valor das reformas. Isso implica que, anualmente, devem ser fechados contratos com obras que somem o valor de R\$ 1.891.200 (um milhão, oitocentos e noventa e um mil e duzentos reais). Valor que se mostra confortável e possível considerando o tamanho do mercado potencial e os custos envolvidos em cada obra.

Além deste cenário inicial, para os primeiros anos da empresa, a Celere Reformas tem alto potencial de ruptura cultural, e de ser reconhecida como referência neste novo modelo de negócio. Esta perspectiva futura implicará em um ganho muito maior de escala, que gerará um volume muito maior de vendas e implicará em alterações na estrutura da empresa e modelo de atuação. Confirmando este cenário será necessário o estudo de um novo plano de negócios.

## **2. A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL**

### **2.1. Cenário**

Reformas de imóveis, sejam eles residenciais ou comerciais são, via de regra, realizadas por escritórios de arquitetura, pequenas construtoras ou empreiteiros em negócios semiprofissionalizados

Os escritórios de arquitetura realizam a reforma como forma de complementar o trabalho previamente executado dos projetos referentes a estas obras. O negócio principal destes escritórios costuma ser os projetos, sendo as reformas uma maneira de garantir a execução adequada dos mesmos além de complementar as receitas. Porém, estas obras não constituem o core business destas empresas, não sendo seu principal foco de investimento e capacitação.

As pequenas construtoras acabam focando nestas obras por não conseguirem competir, conquistar e, até mesmo, realizar obras de maior porte e complexidade. Estas pequenas construtoras trabalham com margens de receitas apertadas, equipes enxutas e processos pouco estruturados e maduros. Em razão disso tem um enfoque de atuação voltado a execução das obras, relegando a gestão e o planejamento a atividades secundárias.

Já os pequenos empreiteiros trabalham em execuções de reformas de duas formas: como subcontratados dos responsáveis pela obra (sejam eles empresas de arquitetura ou do ramo de engenharia e construção) ou mesmo contratados diretamente pelo cliente final. Neste segundo modelo o cliente final comumente opta por contratar diretamente o empreiteiro, executor direto das tarefas, com o intuito de baratear a obra, tirando um dos intermediários do negócio. Estes empreiteiros, porém, não são capacitados em gestão de obras e planejamento, são especialistas na simples execução direta das tarefas. Como consequência temos obras turbulentas com necessidades de intervenção e direcionamentos constante por parte dos clientes finais, que sem ter este conhecimento explícito nem a formação adequada são obrigados a assumir o papel de gestor do projeto.

### **2.2. Problema a ser resolvido**

Em razão das reformas serem obras pequenas comparando com as construções em geral, como edifícios, infraestrutura ou casas elas têm sua gestão negligenciada e subestimada. Esta gestão, porém, apresenta complexidades iguais ou até maiores do que as outras obras citadas, comparando proporcionalmente o tamanho das mesmas.

Nota-se que estes 3 cenários de execução de reformas (escritórios de arquitetura, pequenas construtoras ou empreiteiros) apresentam um ponto em comum: não ter as atividades de planejamento e acompanhamento e controle destas obras como o foco do negócio.

A consequência disto é que existe um entendimento comum por parte da população de que obras de reforma são sinônimos de problemas. Tem seus custos e prazos impossíveis de serem previstos pois “geralmente custam muito mais e demoram muito mais do que as previsões”. Além de serem necessárias várias intervenções por parte dos contratados, tomadas de decisões apressadas (e sem o preparo necessário), compras urgentes e de última hora, contratações não previstas, além de outras muitas surpresas desagradáveis.

Este é o problema a ser resolvido pela Celere Reformas, que busca atender os anseios de quem busca maior previsibilidade e transparência em obras de reformas. Transformando a trajetória destas construções, de obras e sonhos dos clientes, em uma experiência agradável.

Para isto serão utilizados os últimos conceitos e técnicas de gestão de obras, que tem como seus principais pilares a gestão de projetos, engenharia de planejamento e engenharia de custos. As mesmas técnicas e boas práticas empregadas em grandes construções, como prédios, pontos e estradas. Tendo assim uma gestão mais profissional.

### **2.3. Identificação do negócio**

A Celere Reformas se apresenta como uma solução completa para obras de reformas. Atuando em todo o processo, desde o desenvolvimento do projeto até a conclusão da obra, passando pelos estudos preliminares (orçamento, plano de ataque, planejamento, contratação dos empreiteiros e o acompanhamento e controle.

O desenvolvimento do projeto pode ser executado diretamente por arquitetos parceiros (estando, portanto, sob responsabilidade da Celere Reformas) ou utilizar projetos já desenvolvidos ou em desenvolvimento pelos clientes

Após a elaboração do projeto seguem as etapas de orçamento e planejamento da obra. Estes orçamentos se diferem dos orçamentos de obra comumente apresentados por prestadores de serviço, pois não são uma simples compilação de cotações diversas de serviços e materiais. Utilizam conceitos de gestão de obras, validados e alinhados com os empreiteiros envolvidos, para estimar com maior precisão os consumos de materiais, produtividades, planos de ataque, interdependência de serviços, formação de equipes, metodologias construtivas e outros pontos relacionados.

O resultado destes estudos preliminares pode implicar em revisões de projetos (caso fiquem além do orçamento ou prazo disponível do cliente, por exemplo), o que será feito até a aprovação desta etapa.

Para a contratação dos empreiteiros a empresa garante a qualidade dos serviços e sua adequação aos projetos, bem como orçamento e cronograma da obra para o cliente final. Isto é feito através do emprego de uma rede confiável de fornecedores.

Durante a obra será executado, em paralelo a produção (execução) o acompanhamento e controle. Avaliando os desvios entre previsto e realizado através de indicadores e gerando tendências de resultado final de obra. O resultado é uma visualização antecipada dos desvios, e maneiras de corrigi-los e também maneiras de maximizar resultados.

## **2.4. Visão, missão e valores**

### **Missão**

- Proporcionar uma experiência agradável e prazerosa aos clientes durante a execução de seus sonhos de reforma
- Criar relação de confiança e um laço de parceria de longo prazo
- Superar sempre a expectativa dos clientes através da estruturação do modelo de gestão voltado à geração de valor, da qualidade de atendimento e relação e do respeito e valorização de suas características particulares

### **Visão**

- Ser reconhecida por ter um papel fundamental na disseminação da cultura de gestão de obras na execução de obras de reformas, mudando a percepção dos clientes quanto a este negócio.

### **Valores**

- Respeito, transparência e honestidade nas relações
- O coletivo deve vir sempre à frente do individual
- Comportamento voltado a solidariedade, disponibilidade e acolhimento, tendo como ponto central o espírito de servir
- Humildade: reconhecer os pontos fracos e buscar melhoria e desenvolvimento.
- Valorizar a simplicidade nas ações
- Visão de longo prazo
- Qualidade e busca de excelência na execução dos serviços

### **2.5. Vantagens competitivas**

A principal vantagem competitiva da Celere Reformas está na sua origem e na parceria permanente que terá com a empresa Celere GE.

Os sócios da Celere GE criaram esta nova empresa com o intuito de, utilizando sua expertise e experiência, atuar desta maneira diferenciada neste mercado. Suprindo os gargalos já mencionados

A **Celere GE** é uma consultoria de eficiência em construção civil. Atua desde o estudo de viabilidade (elaboração da proposta) até a entrega da obra.

Com base na experiência de seus consultores atuando em diversos estudos, propostas e obras com as mais variadas dimensões e segmentos, no Brasil e no exterior, a **Celere GE** emprega as melhores práticas do mercado com relação a processos e gestão de projetos, oferecendo soluções completas para o sucesso de sua empresa. A **Celere GE** vem se consolidando como a extensão do setor de engenharia de seus clientes.

**O diferencial é, portanto, o emprego das melhores práticas mundiais de gestão de obras utilizadas em grandes obras adaptadas para obras de reformas.**

## **2.6. Tecnologias**

Para este negócio não é necessária a utilização de tecnologias avançadas e diferenciadas. As principais demandas tecnológicas são a utilização de planilhas e banco de dados complexos de orçamento e planejamento e ferramentas de análise de Business Intelligence. Para possibilitar a gestão e análise das informações. Além de ferramentas de comunicação, transporte e execução de obras comuns.

Em um segundo momento poderá ser viabilizada a criação de aplicativos ou softwares específicos, mas estes não é o foco deste Plano de Negócios.

## **2.7. Marca**

A marca da empresa apresenta uma referência clara a marca da Celere GE (o que se pode notar analisando figura 1 e a figura 2 abaixo). Pois a mesma já está presente e com certa notoriedade no mercado, conseguindo assim trazer esta referência do foco em gestão: diferencial da Celere Reformas.

Sobre a marca Celere, esta foi pensada com a ideia de celeridade: acelerar negócios. Trazendo consigo também uma ideia de eficiência.

O logo foi assim desenhado, baseado na referência Celere GE.



Figura 1 - Logo Celere GE



Figura 2 - Logo Celere Reformas

## **2.8. Mercados**

A empresa iniciará sua atuação no mercado de São Paulo. Principalmente por ser onde seus sócios atuaram durante a maior parte de suas carreiras profissionais, proporcionando contato com parceiros, possíveis fornecedores, prestadores de serviço e, principalmente clientes.

O foco no início será bem regionalizando, em razão da formação dos fornecedores. Com o passar do tempo serão desenvolvidos fornecedores em outros mercados aumentando a atuação da empresa.

## **2.9. Consumidores**

Os consumidores da empresa serão todos aqueles clientes que pretendem realizar uma reforma, seja ela em unidade comercial ou residencial.

O foco principal é em unidades recém entregues, preferencialmente grande empreendimento, o que proporcionaria um ganho de escala e canal de venda facilitado.

Não existe um foco específico para padrão de construção, porém, o valor agregado necessário para este modelo de negócio dificulta, e possivelmente inviabilize, construções de padrão popular. Ficando o foco voltado para empreendimentos de padrão médio e alto.

## **2.10. Parceiros**

O principal canal de venda em um primeiro momento da empresa são os parceiros. Para isto os principais focos de parceria são incorporadoras, imobiliárias e arquitetos.

As incorporadoras atuam como parceiros de duas formas. A primeira seria indicando os serviços da Celere Reformas para seus clientes após a entrega de um empreendimento. Assim elas teriam como ganho, de sua parte, o fato de entregarem uma experiência mais agradável aos seus clientes após a entrega de seus produtos.

A outra forma de atuação seria com as incorporadoras atuando como intermediárias no negócio e já fornecendo o serviço da Celere Reformas agregado a construção.

As imobiliárias têm contatos recorrentes com compradores, vendedores e locadores e locatários de imóveis usados. Sendo todos estes possíveis interessados em reformas e,

portanto, clientes em potencial da Celere Reformas. Como atrativo as imobiliárias ou corretores pode ser estudada a modalidade de comissões, ou modelos de parceria ganha x ganha similares aos propostos as incorporadoras.

Os arquitetos teriam interesse na parceria em dois casos. Ou por não terem interesse em atuar nas obras, conseguindo concentrar suas energias nos projetos, mas ao mesmo tempo se sentindo responsáveis por apresentar uma alternativa aos clientes para esta etapa.

Ou por eventualmente estarem sobrecarregados e sem capacidade de atuar em algumas obras.

Pode ser também estudado um modelo de comissão para este modelo de parcerias.

### **3. ANÁLISE DE MERCADO**

A principal fonte de pesquisa para dados de mercado utilizada é Pesquisa Anual Da Construção, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que teve sua última publicação referente a pesquisa do exercício de 2015. Pesquisa esta que, embora, já apresente uma defasagem de tempo será considerada neste trabalho por ser a última pesquisa desta magnitude com publicação até a data. Este estudo complementarás as análises desta pesquisa com informações referentes as alterações de cenário desde então.

Segundo a própria publicação “A pesquisa constitui uma importante fonte de informações estatísticas sobre o segmento empresarial da construção, fornecendo aos órgãos governamentais e privados subsídios para o planejamento e aos usuários, em geral, informações para estudos setoriais mais aprofundados. ”

Além desta fonte, são utilizados dados e estimativas de mercado, e de crescimento econômico em geral, publicados por órgãos como Sinicon (Sindicato Nacional da Industria da Construção Pesada), IBGE, FGV, CNI (Confederação Nacional da indústria), Banco Central, CBIC (Câmara Brasileiro da Construção Civil), PINI, Abecip (Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança) e Sinduscon (Sindicato da Industria da Construção Civil).

Soma-se a isso o fato de que os sócios da empresa já atuam neste mercado há mais de uma década, tendo, portanto, conhecimento e percepções quanto ao cenário e eventuais projeções.

Como metodologia de análise desta grande gama de dados e fontes será utilizado a Pesquisa Anual, do IBGE, como principal base, pois a mesma compila de forma mais organizada e completa estas informações relevantes.

Em razão da defasagem de tempo entre a pesquisa e o cenário atual, tendo-se que esta última pesquisa se refere ao exercício de 2015, serão adicionalmente utilizados dados dos últimos anos e projeções das outras fontes citadas acima. Estão sendo levados em conta as oscilações atípicas dos últimos anos causadas pelo cenário de crise e hoje previsão de retomada.

### **3.1. O mercado e seus gargalos – Que problema será resolvido**

O mercado da construção civil, embora seja um dos mercados mais tradicionais e importantes quanto a empregos e geração de renda, apresenta algumas particularidades que não condizem com a sua relevância.

Os processos de construção e execução de obras pouco se alteraram e modernizaram com o passar dos anos e décadas. A natureza tradicionalista da empresa tende a seguir a forma de atuação consolidada e testada durante décadas, com grande resistência a mudanças e a sair da zona de conforto.

Parte deste modelo tradicional de construção resulta de uma cultura fortemente voltada a produção, execução, relegando a gestão e organização de processos a um segundo plano. Estes são vistos como custos extras, não necessários, ou seja, desperdícios financeiros. Pois existe a crença que a experiência e os modelos tradicionais de realizar uma obra, baseados na simples experiência e repetição, são suficientes para sua plena realização.

Contradizendo esta crença popular, temos na verdade, principalmente no Brasil uma indústria altamente ineficiente, que tem no desperdício e nas incertezas duas de suas características.

Os estudos preliminares e projetos são desenvolvidos às pressas e sem os devidos cuidados. E a obra em si é executada sem a devida atenção a seu gerenciamento e acompanhamento.

Este é o paradigma do setor da construção no Brasil atualmente.

O desperdício da construção civil pode ser verificado tomando como base o volume de entulho produzido. Que, além de naturalmente também ter origem em demolições completas para a realização de novas construção (o que não teria vínculo com desperdício) tem também uma ligação direta com o altíssimo índice de retrabalhos. É comum, e até parte do processo, que alguns elementos recém levantados tenham que ser recortados, ajustados e até demolidos em razão de problemas construtivos ou incompatibilidades de projeto (um elemento elétrico com seu posicionamento coincidindo com a estrutura, por exemplo). No Brasil se produz cerca de 850 mil toneladas de entulho em um único mês, contra 53 mil por ano na Inglaterra, por exemplo. Sendo este volume Inglês, quase 200 vezes menor que o brasileiro, muito próximo em ordem e grandeza ao americano e australiano, países de proporções mais próximas ao Brasil, e europeu em geral.

O não cumprimento de prazo e custo previsto também faz parte desta cultura. Segundo dados e estudos recentes apresentados pelos tribunais de contas, quase que a totalidade das obras públicas em andamento acabam tendo aditivos de custo. E mais de 90% delas tem desvios de prazo significativos ou paralizações.

Engana-se quem acredita que a única causa destes desvios é a corrupção e o superfaturamento. O que implicaria em um cenário mais favorável para construções particulares. Construções particulares, sejam elas construções comerciais (galpões ou lojas), residenciais ou reformas, por não cumprirem à risca algumas etapas de planejamento e acompanhamento que são obrigatórias as licitações (obras públicas) comumente tem estouros maiores que 100% nas previsões iniciais de prazos e custos.

A proposição da Celere Reformas é atuar nestes problemas, através de uma abordagem mais técnica e organizada. Priorizando o planejamento e a gestão, em conjunto com a execução da obra.

### 3.2. Análise Setorial

A setor da construção civil é responsável por mais de 6% do PIB brasileiro, podendo este valor chegar a 9% considerando-se toda a cadeia produtiva envolvida.

Segundo o IBGE, conforme ilustrado na Tabela 1 abaixo, estas empresas de construção movimentaram 352 bilhões de reais em 2015.

Deste montante 7% refere a pequenas empresas, com 1 a 4 funcionários. Para empresas médias, entre 5 e 29%, a participação é de 17% e os 76% restantes correspondem a empresas com 30 ou mais funcionários.

Tabela 1 - Estrutura das receitas das empresas de construção, segundo as divisões, os grupos e as classes de atividades - Brasil - 2015

Divisões, grupos e classes de atividades	Número de empresas ativas	Receita bruta						
		Total (1)	Obras e/ou serviços da construção executados	Incorporações de imóveis, construídos por outras empresas	Serviços técnicos de escritório, de campo e de laboratório	Venda de materiais de construção e de demolição	Revenda de imóveis	Locação de mão de obra
1000 R\$								
<b>Total das empresas</b>	<b>131 487</b>	<b>352 677 843</b>	<b>329 286 584</b>	<b>16 409 772</b>	<b>336 418</b>	<b>2 353 529</b>	<b>1 268 395</b>	<b>346 428</b>
<b>Empresas de 1 a 4 pessoas ocupadas</b>	<b>67 059</b>	<b>23 318 639</b>	<b>19 578 879</b>	<b>3 195 540</b>	<b>6 207</b>	<b>148 392</b>	<b>24 775</b>	<b>5 611</b>
<b>Empresas de 5 a 29 pessoas ocupadas</b>	<b>51 331</b>	<b>59 760 850</b>	<b>53 243 576</b>	<b>4 883 678</b>	<b>80 509</b>	<b>224 372</b>	<b>579 590</b>	<b>72 349</b>
<b>Empresas com 30 ou mais pessoas ocupadas</b>	<b>13 097</b>	<b>269 598 294</b>	<b>256 464 129</b>	<b>8 330 554</b>	<b>249 702</b>	<b>1 980 165</b>	<b>664 030</b>	<b>268 468</b>

Deste montante, serviços de reformas residências e comerciais, no qual está inserida a Celere Reformas, movimentam aproximadamente R\$ 60 bilhões por ano, para a execução de 16 milhões de obras.

### 3.3. Projeção para a economia

Desde 2015, data da última pesquisa do IBGE, a indústria da construção teve retrações sucessivas até o fechamento de 2017, conforme ilustrado na figura 3, abaixo, tendo tido entre o segundo trimestre de 2013 e o primeiro de 2017 uma queda acumulada de 14,3%, segundo o IBGE.

#### Construção Civil patina

Setor caiu mais do que o PIB nos últimos anos e é o que está pior em 2017

Setor	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	1º sem/2017
Agropecuária	6,7	5,6	-3,1	8,4	2,8	3,6	-6,6	15
Extrativa Mineral	14,9	3,5	-1,9	-3,2	9,1	4,8	-2,9	7,8
Indústria de transformação	9,2	2,2	-2,4	3	-4,7	-10,4	-5,2	-1
<b>Construção</b>	<b>13,1</b>	<b>8,2</b>	<b>3,2</b>	<b>4,5</b>	<b>-2,1</b>	<b>-6,5</b>	<b>-5,2</b>	<b>-6,6</b>
Comércio	11,1	2,3	2,4	3,4	0,6	-8,7	-6,3	-0,8
Serviços de transporte, armazenagem e correio	11,2	4,3	2	2,6	1,5	-6,6	-7,1	-1,4
Serviços de informação	5,4	6,5	7	4	5,3	-0,5	-3	-1,4
Intermediação financeira e seguros	9,3	6,2	1,5	1,8	-0,6	-0,8	-2,8	-3,1
Administração pública	2,2	1,9	1,3	2,2	0,1	-0,1	-0,1	-1
<b>PIB</b>	<b>7,5</b>	<b>4</b>	<b>1,9</b>	<b>3</b>	<b>0,5</b>	<b>-3,8</b>	<b>-3,6</b>	<b>0</b>

Fonte: Sinicon/LCA Consultores/IBGE



Infográfico elaborado em: 22/09/2017

Figura 3 - PIB dos últimos anos

A partir do segundo semestre de 2017, porém, a indústria passou a dar sinais de recuperação, gerando uma expectativa muito positiva para a partir de 2018.

Um estudo da Confederação Nacional da Indústria apontou que os empresários do setor estão otimistas. De acordo com o levantamento, pela primeira vez desde 2014 os índices de expectativas dos empresários da construção superaram os 50 pontos.

Existem alguns motivos apontados para isto. Um deles é constante redução na taxa Selic que, em dezembro de 2017 caiu para 7% ao ano – o menor valor para 30 anos. E existe ainda a expectativa de mais um corte em fevereiro, quando a taxa deve cair para 6,75%. Esta baixa taxa de juros deve ter um efeito de impulsionar investimentos, inclusive nos setores de construção pesada e imobiliária.

Soma-se a isso a reforma trabalhista, que deve dar fôlego ao setor, que é um dos que mais gera empregos no país. Além disso o setor é muito caracterizado pela informalidade, que gera inseguranças jurídicas, o que pode ser parcialmente resolvido com a reforma trabalhista.

Mais especificamente para o mercado imobiliário (que está diretamente ligado a Celere Reformas, já que compras e vendas são impulsores de reformas segundo modelo de negócio proposto da empresa), a expectativa é que este cenário de melhora na economia e baixa de taxa de juros impulse compras de imóveis, levando-se em conta que existe uma demanda reprimida gerada por este longo período de crise e insegurança.

Um dos fatores e dados sobre isto, a Abecip (Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança) projeta alta de 15% no financiamento imobiliário via poupança em 2018. Prevê ainda um ritmo ainda mais acelerado para a compra de imóveis do que para financiamento para construção de unidades.

#### **3.4. Ameaças e barreiras do setor**

As maiores ameaças e barreiras dentro deste mercado seria a ruptura da cultura tradicional de construção. Principalmente no tocante a reformas.

Esta cultura faz com que exista uma competição de preços entre serviços com padrões distintos de qualidade de execução e, principalmente, quanto a qualidade da gestão e acompanhamento do negócio. Porque estes são invisíveis ao cliente no momento da contratação do serviço.

Uma consequência disso é que a Celere Reformas terá que participar de concorrências (muitas vezes comparações apenas de preço) com empreiteiros individuais, arquitetos e empresas pequenas. Embora todas estas possam transmitir segurança ao estimar seus preços e prazos de execução, elas não têm foco, conhecimento técnico e processos capazes de realmente garanti-las durante a obra.

Durante a execução das obras estas empresas tratarão de justificar os desvios como naturais, imprevisíveis e até mesmo inevitáveis. Embora, via de regra, não o sejam. Isto, porém, não é de conhecimento da maioria dos clientes que buscam contratar uma reforma, que tendem a buscar os melhores preços no momento da contratação.

### **3.5. Oportunidades**

Como é de praxe, as ameaças e dificuldades costumam ter seu outro lado: as oportunidades. Neste caso não é diferente.

A oportunidade da Celere Reformas dentro deste cenário seria, principalmente, para clientes que já passaram por um processo traumático de obras e buscam fugir do modelo tradicional.

Os serviços da Celere Reformas com seu valor agregado podem ser atrativos também para pessoas mais jovens que procuram fugir dos modelos tradicionais para alternativas mais profissionais, mais dinâmicas, técnicas, estudadas e modernas.

### **3.6. Análise da Demanda**

#### **Perfil do cliente**

O perfil visualizado para os clientes da Celere Reformas, neste primeiro momento seriam aqueles interessados a realizar uma reforma fugindo dos problemas e contratemplos comuns ao negócio, que já tenham o conhecimento ou a sensibilidade de entender que os orçamentos de estimativas de prazo de quase a totalidade dos que realizam estes negócios costumam não se confirmar, e se transformam em imprevistos e preocupações durante a execução do processo.

Embora operacionalmente não exista um grande limitante regional, neste primeiro momento a atuação seria concentrada em São Paulo capital, permitindo que seja formada e consolidada uma rede de parceiros e fornecedores na região. E assim amadurecendo o produto e os processos e a marca da empresa.

Quanto aos processos internos da Celere Reformas nada impossibilitaria a execução de empreendimentos populares, para clientes de faixas mais baixas de renda. Mas, o valor agregado necessário para este modelo de negócio dificulta, e possivelmente inviabilize estes clientes.

Para concentrar o processo de busca e conquista de clientes o principal canal de venda e divulgação será o desenvolvimento de parcerias com incorporadoras, imobiliárias e arquitetos, conforme citado e detalhado no capítulo **2.10. Parceiros**.

### **Preço**

O preço é um ponto sensível do negócio. Mesmo existindo uma justificativa para que seja um pouco mais alto, o preço praticado pela Celere Reformas deve continuar sendo competitivo a outros modelos.

A precificação dos serviços prestados pelos 3 principais modelos de concorrentes citados anteriormente seriam:

- Arquitetos e estudos de arquitetura: tem dois modelos principais de precificação para a administração de obras:
  - Taxa mensal fixa: geralmente entre 1,5 e 5 mil reais por mês, dependendo da complexidade da obra
  - Taxa percentual ao valor da obra: entre 5 e 15%, dependendo de características da obra e da empresa (estúdio de arquitetura ou arquiteto)

- Pequenas construtoras: via de regra apresentam um orçamento completo da obra já incluindo o custo de administração, que costuma ser 10% ou 15% do custo total previsto
- Empreiteiros: neste modelo os empreiteiros apresentam diretamente seus custos para execução do serviço. Não existe um valor extra para a administração da obra. Estas atividades ficam sob a responsabilidade do contratante, de forma amadora, e muitas vezes o mesmo não se dá conta disso no momento da contratação

Para manter um preço competitivo a Celere Reformas cobrará uma taxa percentual sob o total da obra ou um valor fixo (ou mensal) que sejam competitivos aos modelos praticados por arquitetos ou pequenas construtoras. Isto é perfeitamente possível tanto operacionalmente quanto financeiramente na maioria dos casos.

Mesmo considerando os custos envolvidos para o planejamento inicial, estudos iniciais e o acompanhamento com uma maior dedicação, o produto total deve estar dentro de um preço competitivo. Isto será feito buscando uma grande eficiência operacional da empresa. Através da criação de modelos e padronização de processos, principalmente.

Mas, se tem consciência, que, para algumas obras dependendo de seus portes e particularidades, a Celere Reformas não conseguirá praticar um preço competitivo, inviabilizando esta fatia do mercado.

A precificação e operacionalização da empresa serão melhor detalhados nos itens 5 e 6.

## **Mercado**

O tamanho do mercado, que movimenta aproximadamente R\$ 60bi/ano não é algo crítico a atuação da Celere Reformas.

A empresa consegue ser viável através de uma fatia insignificante do mesmo, não tendo sido realizados, por tanto, estudos particulares sobre o tema.

### 3.7. Análise da Concorrência

A concorrência principal existente hoje já foi assunto deste trabalho e está bem detalhada nos capítulos anteriores.

Além desta concorrência tradicional existem algumas empresas novas com propostas similares a da Celere Reformas, voltadas a uma abordagem mais moderna de reformas.

As principais empresas deste novo movimento serão listadas na sequência. São empresas que, via de regra, apresentam uma metodologia, modelo de negócio e estrutura mais próxima das startups. Centralizando seus esforços em comunicação, tecnologias e plataformas, são formadas, geralmente, e constituídas por administradores (que encontraram esta oportunidade de negócio) ou arquitetos (que buscam resolver um problema próprio).

O modelo de negócio consiste em principalmente em cadastros e avaliações de fornecedores de serviços e materiais, cruzando com a demanda, os clientes. Ou seja, modelos semelhantes a startups de outros negócios como Uber, AirBnb entre outros.

Durante a execução da obra existe um filtro e um aval e garantia por parte da empresa, que em alguns casos realiza um acompanhamento físico ou fotográfico, a distância, do que vem sendo realizado (comparando com o previsto).

Estas empresas não apresentam, porém, o cuidado técnico e científico da engenharia de gestão de obras, o que dificulta ou até mesmo inviabiliza que exista esta segurança de prazos e custos na obra, ofertada pelas mesmas. Isto foi verificado através de consultas a portais como o Reclame Aqui ou consultas nas mídias sociais com clientes das mesmas.

Algumas dessas empresas estão abaixo listadas:

- 123Reformei: umas das pioneiras e principais expoentes deste novo movimento. Recebeu nos últimos anos alguns aportes e processos de aceleração. Funciona de maneira inteiramente remota, desde pedido online, até a seleção de fornecedores e gestão remota
- Decorati: promete uma solução completa para a reforma, desde o projeto até o acompanhamento e a entrega. Garantindo prazo. O foco da comunicação e atuação é em arquitetura e projetos
- Mão na Roda: Através de um pequeno briefing do cliente oferece indicação de profissionais para a execução dos serviços

- Habitíssimo: Presente em diversos países, cruza cadastros e administra as contas de fornecedores e consumidores. Se propondo a ser o Uber das reformas. Não tem, porém, um serviço completo para a reforma e sua gestão.

## 4. OFERTA DA EMPRESA

### 4.1. Descrição detalhada

A oferta da empresa será de entregar uma solução completa para obras de reformas. Desde o desenvolvimento do projeto até a conclusão da obra. O cliente não precisa se preocupar com nenhuma programação de atividades, pendências ou acompanhamentos, pois tudo ficaria a cargo da Celere Reformas.

Do ponto de vista do cliente, este produto teria as seguintes entregas:

- Projeto arquitetônico: caso o cliente já não o possua
- Projetos estruturais e complementares: caso necessários e se o cliente não os possua
- Plano de obras: orçamento, planejamento e principais marcos
- Planejamento financeiro: plano de pagamentos a serem feitos pelo cliente
- Relatórios periódicos de acompanhamento: a periodicidade depende do prazo da obra. Os relatórios teriam informações relevantes sobre o andamento da obra e fotos. Prezando pela total transparência
- Entrega da obra e disponibilidade permanentes pós obra

As definições que dependem do cliente (por exemplo, eventuais compras de materiais de acabamento terão suas datas programados no início do projeto. O cliente saberá, portanto, desde o início quando deve fazer e definir o que está sob sua responsabilidade.

### 4.2. Posicionamento / Vantagem competitiva

A estratégia competitiva da empresa é voltada a **diferenciação**.

Em um primeiro momento a diferenciação de produto não é sensível aos clientes potenciais. Pois existem empresas que já apresentam esta proposta, mas não conseguem entregas equivalentes. Portanto, em um primeiro momento a conquista de cliente será um processo mais trabalhoso.

A diferenciação técnica da empresa e nos seus processos internos a médio prazo fará com que a diferenciação de produto fique mais evidente com a divulgação de cases e principalmente indicações e depoimentos de clientes satisfeitos.

Esta diferenciação traz uma vantagem, criando uma **barreira** quanto a entrada de novos concorrentes. Esta barreira tem sua origem principalmente nos fundamentos técnicos da gestão de obras, que são muito pouco conhecidos no Brasil.

No nosso país existem alguns institutos, como o IBEC (Instituto Brasileiro de Engenharia de Custos) e universidades (destaque para a USP-São Paulo) têm investido em pesquisas e eventos para promover técnicas e tecnologias destas disciplinas. Estes processos, porém, engatinham, em razão da grande dificuldade de ruptura da cultura de engenharia e construção vigente.

Soma-se a isso o impacto sofrido nos últimos anos pela crise e Operação Lava Jato. O Brasil tinha como expoentes e principais referências da área integrantes do corpo técnico e as próprias tecnologias empresariais das grandes empresas de infraestrutura. Estas empresas apresentavam diferenciações técnicas e gritantes em comparação as médias empreiteiras, e, principalmente quanto as construtoras do setor imobiliário. Sendo consideradas inclusive referências entre as maiores construtoras do mundo para alguns modelos de atuação. Mesmo as grandes empresas do setor imobiliário nunca tiveram tecnologia e conhecimentos de ponta quanto a gestão, pois sempre tiveram um enfoque maior na parte comercial do negócio – desenvolvimento de produtos, viabilidade, preço e vendas.

Neste cenário atual, considerando o efeito já conhecido da Lava Jato e até mesmo da crise, a maioria destas pessoas de conhecimento passou a atuar para as grandes construtoras de outros países. E a tecnologia empresarial das grandes construtoras está em cheque, bem como a própria existência das mesmas.

Os fundadores da Celere Reformas, em contrapartida, participaram de eventos mundiais e bancas de gestão de obras durante os últimos anos e tem um conhecimento diferenciado destas disciplinas.

### **4.3. Estratégia de Marketing**

A estratégia de marketing é totalmente voltada ao produto.

Quanto a estratégia comercial, foi elaborado um estudo da metodologia Bulls Eye, proposta por Gabriel Weinberg. De acordo com a metodologia foram estudados mais a fundo 16 canais de venda que teriam uma certa aderência a Celere reformas:

- Parceria com imobiliárias
- Parceria com arquitetos
- Parceria com incorporadoras
- Publicidade – Folder
- Network – contatos pessoais
- Mídias sociais
- Anúncios Google
- Vendas pelo site
- Vendas tradicionais – porta a porta
- Relações públicas não convencionais
- S.E.O.: organização do site e materiais para ganhar mais relevância nos mecanismos de busca
- Feiras e eventos
- Eventos off-line: como criar palestrar, workshops, discussões
- Anúncios off-line
- E-mail marketing
- Plataforma existentes: vender através de algum site ou portal já existente

Para cada canal foi feito uma análise de investimento necessário a curto e longo prazo, impacto a curto e longo prazo e tempo de resultado.

Para uma primeira fase da empresa se optou por focar nos seguintes canais: parcerias com arquitetos, imobiliárias e incorporadoras, folders e network.

As parcerias já foram citadas e detalhadas no capítulo 2.10.

O modelo de divulgação através de folders consiste na criação de folders com uma comunicação clara e apresentação atrativa e moderna, elaborada por designer profissional. Os mesmos serão distribuídos e entregues em empreendimentos imobiliários recém entregues.

O network consiste na busca pessoal dos integrantes e pessoas próximas. Pois comumente irão deparar com conhecidos que realizarão obras de reformas.

#### **4.4. Análise SWOT**

A análise SWOT, conforme figura 4 abaixo, da Celere Reformas é um reflexo dos temas já discutidos anteriormente.

- Fraquezas: as fraquezas estão no momento incipiente na busca de um modelo rentável de negócio
- Forças: As forças estão no conhecimento técnico e na base fundada com o apoio da Celere GE além de um conhecimento e definição clara de filosofia, valores e propósitos.
- Ameaças: as ameaças são principalmente ligadas a cultura e paradigmas do mercado que está inserida
- Oportunidades: as oportunidades são voltadas a este novo modelo de negócio e novo produto, que atende a um problema identificado e de conhecimento comum

## ANÁLISE SWOT

	FRAQUEZAS	FORÇAS
INTERNO	Certificar os processos pré-qualificados Ainda não há um MVP Plano de marketing e vendas	Propósito claro Filosofia empresarial Apoio corporativo da CELERE GE
	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
EXTERNO	Precificação Mercado não perceber o valor Obras sem projeto	A maioria das empresas de reformas e obras de pequeno porte são desorganizadas Os clientes sofrem durante a obra com a falta de gestão Falta de previsibilidade de prazo e custos por parte da maioria dos concorrentes

Figura 4 - Análise SWOT

## **5. PLANO OPERACIONAL**

### **5.1. Atividades/Setores**

As atividades para a execução do negócio estão divididas em três grupos principais.

As atividades estratégicas internas (ou de gestão), voltadas a gestão da empresa, divulgação, comercialização, operação e afins.

- Gestão: marketing e vendas; administrativo; financeiro e contábil; recursos humanos

Já voltados ao negócio temos as atividades de engenharia internas e a obra.

- Engenharia interna: elaboração de orçamento; elaboração de planejamento (cronograma); cotação e contratação de fornecedores
- Obras: compras; gestão e dúvidas de execução; acompanhamento de obras; elaboração de relatórios

### **5.2. Infraestrutura**

Não existe uma demanda muito grande e especial de infraestrutura. São as necessidades habituais de um negócio: um espaço físico para trabalho (escritório), computadores e materiais de escritório e softwares principalmente de planilha e análise de dados e meios de locomoção para se dirigir as obras.

### **5.3. Fornecedores**

Os fornecedores não terão nenhuma exigência de exclusividade na prestação dos serviços.

O objetivo é criar uma rede confiável de fornecedores, contratando através de referências e com um processo documentado de avaliação e continuidade.

A empresa investirá também na formação dos fornecedores através da educação pelo trabalho, mostrando constantemente maneiras mais produtivas de realizar os serviços, organizando também as frentes de trabalho que estão sob responsabilidade de fornecedores e influenciando os mesmos a trabalhar com uma filosofia semelhante a Celere Reformas. Esta influência

ganhará força a médio prazo mostrando aos fornecedores os ganhos internos do mesmo através das melhorias de produtividade obtidas pelo trabalho sistematizado e organizado.

#### **5.4. Recursos Humanos**

O quadro da empresa, em um primeiro momento será formado por 3 integrantes, sendo dois deles sócios da Celere GE: Carlos Eduardo Roginski Mendes dos Santos e Raphael Chelin. Completa este quadro Gustavo Chelin.

Além destes 3 integrantes, que fazem parte do quadro societário da empresa, a força de trabalho será complementando utilizando da área administrativa e técnica da Celere GE, que será remunerada por seus serviços na forma de TAC (taxa de administração central) para os serviços administrativos e por horas técnicas para os trabalhos de engenharia realizados.

Os 3 sócios serão responsáveis pela gestão e estratégia da empresa.

Carlos Eduardo e Raphael, contando com o apoio da mão de obra da Celere GE ficarão a cargo da engenharia interna.

Gustavo será responsável pelas obras, podendo ter apoios eventuais do quadro de funcionários da Celere GE.

#### **5.5. Gerência**

##### Carlos Eduardo Roginski Mendes dos Santos

6 anos de experiência na Organização Odebrecht

- Participação em projetos de grande relevância no Brasil, Panamá, Venezuela, Peru, Colômbia, Estados Unidos, Líbia e Argentina
- Participação no desenvolvimento de sistemas para orçamento, planejamento, acompanhamento de custos e portais
- Gerente comercial (orçamento, custo e medições) na Argentina
- Sócio Fundador da Celere GE

##### Raphael Chelin

9 anos de experiência em médias e grandes construtoras do país

6 anos de experiência na Organização Odebrecht

- Atuação em propostas, estudos e obras de grande porte no Brasil e Colômbia
- Gerente corporativo por 2 anos das áreas de planejamento, orçamento, acompanhamento de custos, BIM, suprimentos e contratação e gestão de terceiros da Odebrecht Realizações Imobiliária (OR)
  - Sócio Fundador da Celere GE

#### Gustavo Chelin

8 anos de experiência na Organização Odebrecht

- Participação em projetos de grande relevância na Venezuela, Cuba, Colômbia, Panamá, Peru, Moçambique e Argentina
- Participação no desenvolvimento de sistemas para orçamento, planejamento, acompanhamento de custos e portais
- Gerente de Custos por 2 anos na construção da refinaria PDVSA - Venezuela

## **6. PLANO FINANCEIRO**

### **6.1. Custos e despesas administrativos**

Foi alinhado que a remuneração por utilizar a infraestrutura da Celere GE para as tarefas estratégicas internas, de gestão, seria no formato de TAC. Proporcional ao faturamento da Celere reformas. O valor seria de 5% do faturamento bruto (da administração) e inclui:

- Utilização do escritório e sala de reuniões
- Execução das tarefas financeiras (recebimentos, pagamentos) e contábeis

Além desta remuneração algumas tarefas administrativas e operacionais, mais voltadas a investimentos e projetos serão pagas diretamente pela Celere Reformas. Neste primeiro momento os valores mais significativos são referentes a marketing e branding (logo, marca, identidade visual, folder, apresentações etc.) e operacionais, como custos referentes a deslocamentos.

### **6.2. Custos e despesas administrativos pré-operacionais**

Além desta remuneração algumas tarefas administrativas e operacionais, mais voltadas a investimentos e projetos serão pagas diretamente pela Celere Reformas. Neste primeiro momento os valores mais significativos são referentes a marketing e branding (logo, marca, identidade visual, folder, apresentações etc.) e operacionais, como custos referentes a deslocamentos.

Os investimentos pré-operacionais para estas tarefas totalizaram R\$ 6,500 (seis mil e quinhentos reais) e foram pagos pela própria empresa no formato de aporte dos sócios. Serão retirados em 13 meses em parcelas de R\$ 500 reais por mês.

### **6.3. Custos de produção pré-operacionais**

Previamente a operacionalização a Celere GE desenhou alguns processos, produziu alguns cadastros, modelos e bancos de dados de engenharia para orçamento, planejamento, cotações. Estes modelos contêm:

- Orçamento: banco de composições de custo – consumo de materiais, produtividade de mão de obra, custos e cotações de serviços
- Cadastro de fornecedores: foram contatados diversos fornecedores através de conhecimento próprio dos sócios ou indicações. Houve um alinhamento de preços de referência e modelo de cotação. Todos foram catalogados em um banco de dados
- Planejamento: foi desenvolvido um sequenciamento de atividades completo, para ser utilizado como referência e adequado a cada obra. Foram mapeadas também todas as restrições para a execução das atividades (limpeza, liberação de frente, documentação etc.) e inseridas neste cronograma padrão
- Acompanhamento: foi especificado um relatório padrão de acompanhamento contento as análises necessárias

O preço (tarifa) da Celere Ge para desenvolvimento destes materiais foi de R\$ 31.500 (trinta e um mil e quinhentos reais).

A remuneração da Celere Reformas para a Celere Empresarial, para a utilização destes materiais, será na forma de 5% do faturamento bruto (da administração) até o valor pago acumulado, sem reajuste, superar ao preço estipulado.

Durante a operação, a manutenção e atualização destes materiais ficará a cargo diretamente da Celere Reformas. O mesmo ocorrerá para a elaboração dos estudos específicos de cada obra. Caso para isto seja necessária a utilização de mão de obra da Celere GE isto será feito através da remuneração de R\$ 100 (cem reais) por hora técnica.

#### **6.4. Ciclo inicial da empresa - amadurecimento**

Após a fase pré-operacional, que teve os custos citados a cima, a empresa entra em seu ciclo inicial. Neste ciclo inicial, no qual ainda não exista um volume substancial de obras em estudo e andamento, os sócios não irão ser remunerados na forma de pró-labore.

Todas as receitas referentes a esta fase serão reinvestidas em marketing e também formarão um fundo para contingência e capital de giro.

Este ciclo inicial tem duração prevista de um ano, podendo ser antecipado ou adiado de acordo com o crescimento da empresa.

#### **6.5. Vendas e faturamento**

Para as previsões em geral, tratando já de fase operacional da empresa, foram adotadas algumas premissas quanto ao cenário considerado provável, que incidem tanto na estimativa de custo quanto de vendas. O adotado foi o seguinte:

- Valor médio de venda de uma obra: R\$ 80.000
- Duração média de obra: 4 meses
- Tempo para elaboração de estudos preliminares e contratações: 1 mês
- Capacidade média de atuação – equipe atual:
  - 8 estudos/contratações simultâneos – coordenação Carlos Eduardo e Raphael
    - Destes 8 estudos, 4 não seriam convertidos e obra (nem cobrados) e 4 seriam convertidos
  - 8 acompanhamentos – coordenação Gustavo
  - Seriam utilizadas em média, 15 horas mensais da Celere Reformas para estudos e apoios nos acompanhamentos
- Valor cobrado pela Celere reformas pela administração: R\$ 10.000 – 12,5%
  - R\$ 2.000 para a execução dos estudos preliminares
  - R\$ 8.000 durante o acompanhamento da obra em parcelas mensais (média de R\$ 2.000 mensais por obra)

- Para esta fase os pró-Labores mensais seriam os seguintes
  - Gustavo – dedicação exclusiva: R\$ 6.000
  - Carlos Eduardo – dedicação parcial\*: R\$ 1.500
  - Raphael – dedicação parcial\*: R\$ 1.500

Carlos Eduardo e Raphael são remunerados indiretamente também através da prestação de serviços da Celere GE.

## 6.6. Demonstrativo de resultado

A tabela 2, abaixo, se refere a um mês típico já da fase operacional da empresa. Passado o período de ciclo inicial previsto em 12 meses.

Tabela 2 - Cálculo resultado mensal

<b>CÁLCULO RESULTADO - MENSAL</b>			
<b>DISCRIMINAÇÃO</b>		<b>VALOR R\$</b>	<b>%</b>
<b>1. Receita Total</b>		<b>24,000.00</b>	<b>100.00%</b>
Receita mensal - estudos preliminares (8 realizados - 4 simultâneos convertidos)		R\$ 2,000 8,000.00	33.33%
Receita mensal - acomanhamentos (8 simultâneos)		R\$ 2,000 16,000.00	66.67%
<b>2. Custos Variáveis Totais</b>		<b>7,920.00</b>	<b>33.00%</b>
Quitação despesas pré operacionais		5.00% 1,200.00	5.00%
TAC - Celere GE		5.00% 1,200.00	5.00%
Imposto - siples nacional (DAS)		16.50% 3,960.00	16.50%
Previsão de Inadimplência		1.50% 360.00	1.50%
Outros Custos Variáveis		5.00% 1,200.00	5.00%
<b>3. Margem de Contribuição</b>		<b>16,080.00</b>	<b>67.00%</b>
<b>4. Custos Fixos Totais</b>		<b>12,700.00</b>	<b>52.92%</b>
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)		9,000.00	37.50%
Horas Celere GE		1,500.00	6.25%
Investimento marketing		1,000.00	4.17%
Luz - contido em TAC (custo variável)		0.00	0.00%
Telefone - contido em TAC (custo variável)		0.00	0.00%
Contador - contido em TAC (custo variável)		0.00	0.00%
Despesas com Veículos		500.00	2.08%
Material de Expediente e Consumo		200.00	0.83%
Aluguel - contido em TAC (custo variável)		0.00	0.00%
Outros Custos Fixos		500.00	2.08%
<b>5. Resultado Operacional</b>		<b>3,380.00</b>	<b>14.08%</b>
<b>6. Investimentos</b>		<b>500.00</b>	<b>2.08%</b>
Financiamento		500.00	2.08%
<b>8. Resultado Líquido Financeiro</b>		<b>2,880.00</b>	<b>12.00%</b>

### **6.7. Fluxo de caixa**

O modelo de atuação de empresa prevê que todos os custos referentes a execução da obra, como pagamento dos arquitetos, serviços dos fornecedores e materiais serão pagos diretamente pelo cliente aos fornecedores, evitando assim a bitributação.

Os recebíveis e os custos da Celere Reformas se referem apenas a administração da obra.

Além da questão tributária este modelo tem o benefício de não criar um risco de fluxo de caixa para a empresa, pois custos e faturamentos andam de maneira casada, mensalmente.

O caixa gerado durante os meses será usado eventualmente para repartir os lucros ou projetos de expansão e melhoria da empresa.

### **6.8. Análise de Viabilidade**

Em razão de se tratar de um negócio que teve um investimento pré-operacional muito baixo, praticamente irrelevante, e também trabalhar com receitas e custos com andamento em paralelo, as análises como Payback e TIR se tornam pouco relevantes em uma tomada de decisão.

As principais variáveis para analisar a proposição como favorável ou desfavorável está voltada ao ponto de equilíbrio, ou seja, o faturamento mensal necessário para cobrir os custos fixos.

Sobre isto também, 70% destes custos fixos correspondem a retirada de pró-labore, da parte dos sócios, não constituindo, portanto, um risco financeiro a empresa.

#### **Ponto de equilíbrio**

Para se ter a retirada dos sócios estipulada, de R\$ 9.000 reais por mês, o ponto de equilíbrio seria uma receita mensal de R\$ 19.700. Conforme ilustrado na figura 5, abaixo.

Para este valor de receita teríamos:

- Receita: R\$ 19.700

- Custo variável: R\$ 6.500
- Custo fixo: R\$ 13.200
- Resultado: 0

Portanto, o faturamento mensal médio deve ser superior a R\$ 19.700 para que seja possível remunerar os sócios conforme estimado.

Através da premissa de que, a administração da Celere Reformas seria de um valor médio de 12,5% do valor das reformas. Isso implica que, anualmente, devem ser fechados contratos com obras que somem o valor de R\$ 1.891.200 (um milhão, oitocentos e noventa e um mil e duzentos reais). Valor que se mostra confortável e possível considerando o tamanho do mercado potencial e os custos envolvidos em cada obra.

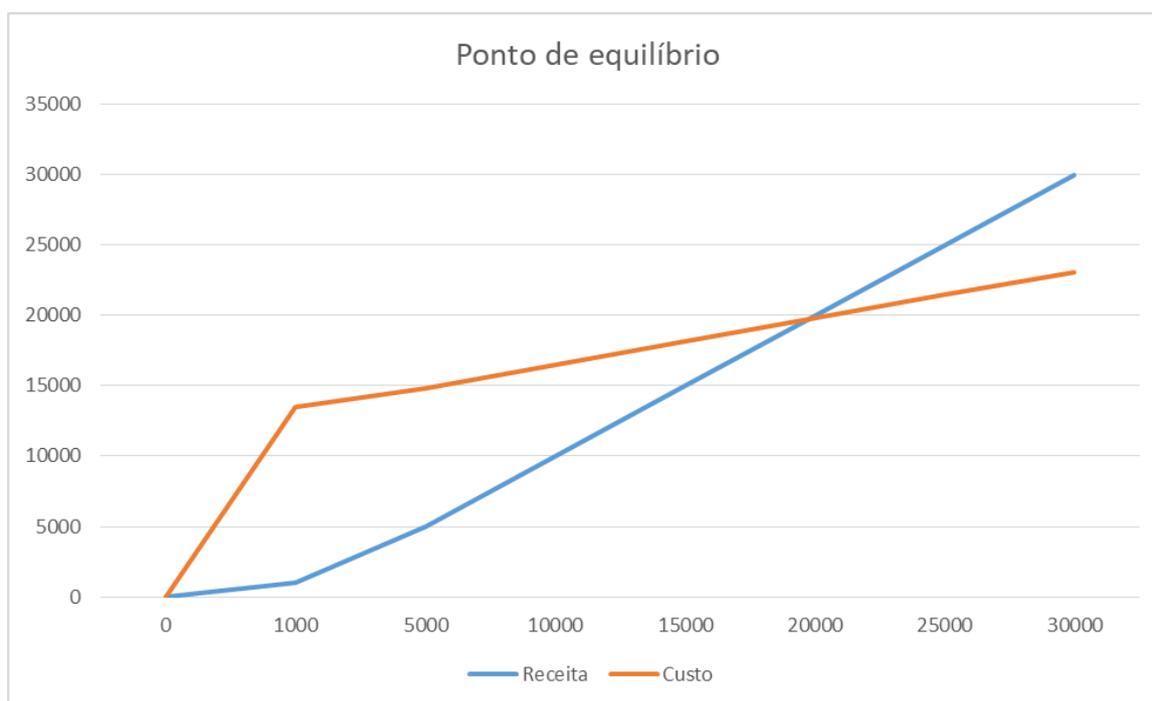


Figura 5 - Ponto de equilíbrio

## Cenários

Serão estudados 4 cenários principais:

## A. Cenário de expansão, detalhado na tabela 3:

- Receitas mensal média: até R\$ 10.000
- Retiradas sócios (pró-labore): 0
- Ponto de equilíbrio, conforme figura 6: R\$ 6.200

Tabela 3 - Cálculo resultado - cenário de expansão

<b>CÁLCULO RESULTADO - MENSAL</b>			
<b>DISCRIMINAÇÃO</b>		<b>VALOR R\$</b>	<b>%</b>
<b>1. Receita Total</b>		<b>10,000.00</b>	<b>100.00%</b>
Receita mensal - estudos preliminares (8 realizados - 4 simultâneos convertidos)	R\$ 2,000	8,000.00	80.00%
Receita mensal - acompanhamentos (8 simultâneos)	R\$ 2,000	16,000.00	160.00%
<b>2. Custos Variáveis Totais</b>		<b>3,300.00</b>	<b>33.00%</b>
Quitação despesas pré operacionais	5.00%	500.00	5.00%
TAC - Celere GE	5.00%	500.00	5.00%
Imposto - siples nacional (DAS)	16.50%	1,650.00	16.50%
Previsão de Inadimplência	1.50%	150.00	1.50%
Outros Custos Variáveis	5.00%	500.00	5.00%
<b>3. Margem de Contribuição</b>		<b>6,700.00</b>	<b>67.00%</b>
<b>4. Custos Fixos Totais</b>		<b>3,700.00</b>	<b>37.00%</b>
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)		0.00	0.00%
Horas Celere GE		1,500.00	15.00%
Investimento marketing		1,000.00	10.00%
Luz - contido em TAC (custo variável)		0.00	0.00%
Telefone - contido em TAC (custo variável)		0.00	0.00%
Contador - contido em TAC (custo variável)		0.00	0.00%
Despesas com Veículos		500.00	5.00%
Material de Expediente e Consumo		200.00	2.00%
Aluguel - contido em TAC (custo variável)		0.00	0.00%
Outros Custos Fixos		500.00	5.00%
<b>5. Resultado Operacional</b>		<b>3,000.00</b>	<b>30.00%</b>
<b>6. Investimentos</b>		<b>500.00</b>	<b>5.00%</b>
Financiamento		500.00	5.00%
<b>8. Resultado Líquido Financeiro</b>		<b>2,500.00</b>	<b>25.00%</b>

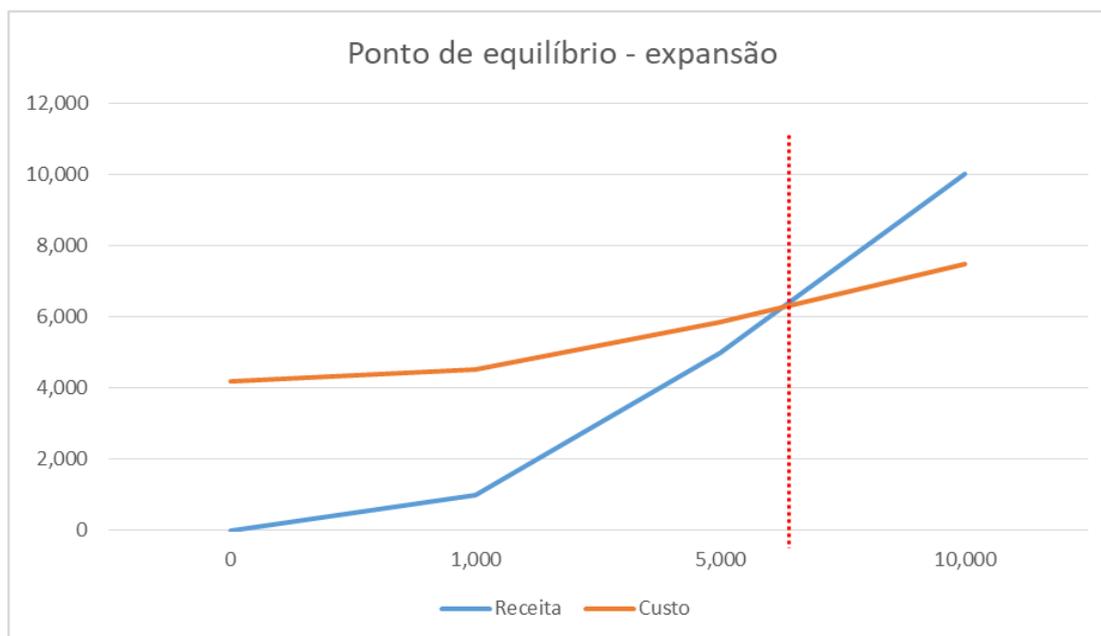


Figura 6 - Ponto de equilíbrio - expansão

## B. Cenário pessimista, detalhado na tabela 4:

- Receitas mensal média: entre R\$ 10.000 e R\$ 15.000
- Retiradas sócios (pró-labore): metade do previsto - somando R\$ 4.500
- Ponto de equilíbrio, conforme figura 7: R\$ 13.200

Tabela 4 - Cálculo resultado - cenário pessimista

<b>CÁLCULO RESULTADO - MENSAL</b>			
<b>DISCRIMINAÇÃO</b>		<b>VALOR R\$</b>	<b>%</b>
<b>1. Receita Total</b>		<b>15,000.00</b>	<b>100.00%</b>
Receita mensal - estudos preliminares (8 realizados - 4 simultâneos convertidos)	R\$ 2,000	8,000.00	53.33%
Receita mensal - acompanhamentos (8 simultâneos)	R\$ 2,000	16,000.00	106.67%
<b>2. Custos Variáveis Totais</b>		<b>4,950.00</b>	<b>33.00%</b>
Quitação despesas pré operacionais	5.00%	750.00	5.00%
TAC - Celere GE	5.00%	750.00	5.00%
Imposto - siples nacional (DAS)	16.50%	2,475.00	16.50%
Previsão de Inadimplência	1.50%	225.00	1.50%
Outros Custos Variáveis	5.00%	750.00	5.00%
<b>3. Margem de Contribuição</b>		<b>10,050.00</b>	<b>67.00%</b>
<b>4. Custos Fixos Totais</b>		<b>8,200.00</b>	<b>54.67%</b>
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)		4,500.00	30.00%
Horas Celere GE		1,500.00	10.00%
Investimento marketing		1,000.00	6.67%
Luz - contido em TAC (custo variável)		0.00	0.00%
Telefone - contido em TAC (custo variável)		0.00	0.00%
Contador - contido em TAC (custo variável)		0.00	0.00%
Despesas com Veículos		500.00	3.33%
Material de Expediente e Consumo		200.00	1.33%
Aluguel - contido em TAC (custo variável)		0.00	0.00%
<u>Outros Custos Fixos</u>		500.00	3.33%
<b>5. Resultado Operacional</b>		<b>1,850.00</b>	<b>12.33%</b>
<b>6. Investimentos</b>		<b>500.00</b>	<b>3.33%</b>
Financiamento		500.00	3.33%
<b>8. Resultado Líquido Financeiro</b>		<b>1,350.00</b>	<b>9.00%</b>

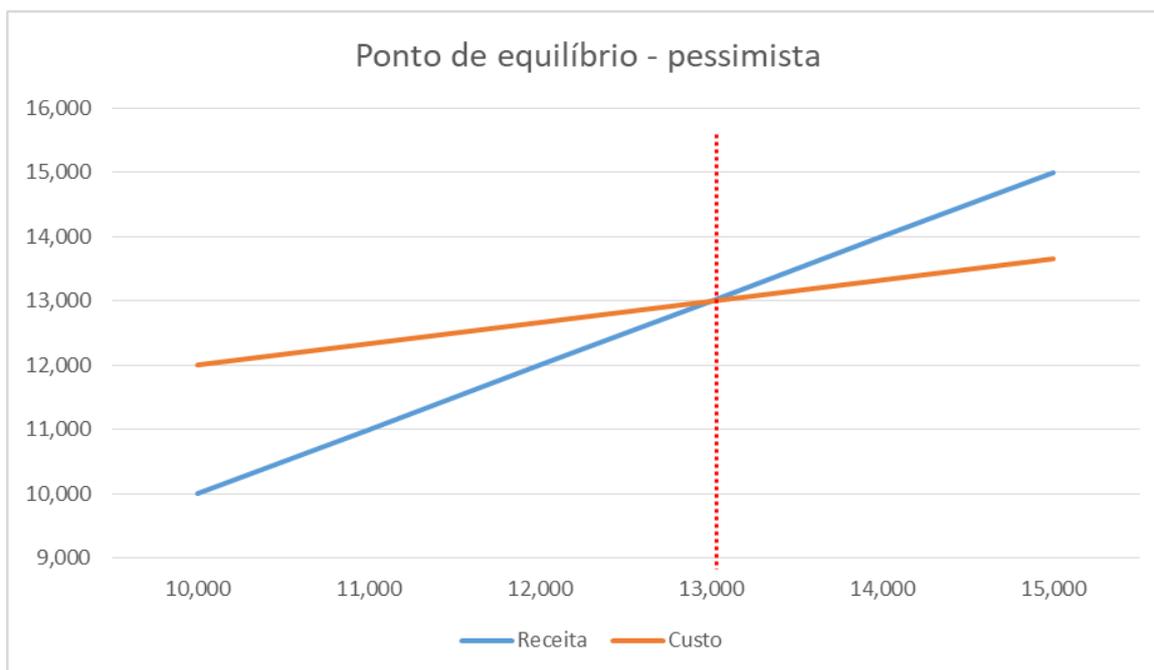


Figura 7 - Ponto de equilíbrio - pessimista

## C. Cenário provável, detalhado na tabela 5:

- Receitas mensal média: entre R\$ 15.000 e R\$ 35.000
- Retiradas sócios (pró-labore): somando R\$ 9.000
- Ponto de equilíbrio, conforme figura 8: R\$ 19.700

Tabela 5 - Cálculo resultado - provável

<b>CÁLCULO RESULTADO - MENSAL</b>			
<b>DISCRIMINAÇÃO</b>		<b>VALOR R\$</b>	<b>%</b>
<b>1. Receita Total</b>		<b>24,000.00</b>	<b>100.00%</b>
Receita mensal - estudos preliminares (8 realizados - 4 simultâneos convertidos)	R\$ 2,000	8,000.00	33.33%
Receita mensal - acompanhamentos (8 simultâneos)	R\$ 2,000	16,000.00	66.67%
<b>2. Custos Variáveis Totais</b>		<b>7,920.00</b>	<b>33.00%</b>
Quitação despesas pré operacionais	5.00%	1,200.00	5.00%
TAC - Celere GE	5.00%	1,200.00	5.00%
Imposto - siples nacional (DAS)	16.50%	3,960.00	16.50%
Previsão de Inadimplência	1.50%	360.00	1.50%
Outros Custos Variáveis	5.00%	1,200.00	5.00%
<b>3. Margem de Contribuição</b>		<b>16,080.00</b>	<b>67.00%</b>
<b>4. Custos Fixos Totais</b>		<b>12,700.00</b>	<b>52.92%</b>
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)		9,000.00	37.50%
Horas Celere GE		1,500.00	6.25%
Investimento marketing		1,000.00	4.17%
Luz - contido em TAC (custo variável)		0.00	0.00%
Telefone - contido em TAC (custo variável)		0.00	0.00%
Contador - contido em TAC (custo variável)		0.00	0.00%
Despesas com Veículos		500.00	2.08%
Material de Expediente e Consumo		200.00	0.83%
Aluguel - contido em TAC (custo variável)		0.00	0.00%
Outros Custos Fixos		500.00	2.08%
<b>5. Resultado Operacional</b>		<b>3,380.00</b>	<b>14.08%</b>
<b>6. Investimentos</b>		<b>500.00</b>	<b>2.08%</b>
Financiamento		500.00	2.08%
<b>8. Resultado Líquido Financeiro</b>		<b>2,880.00</b>	<b>12.00%</b>

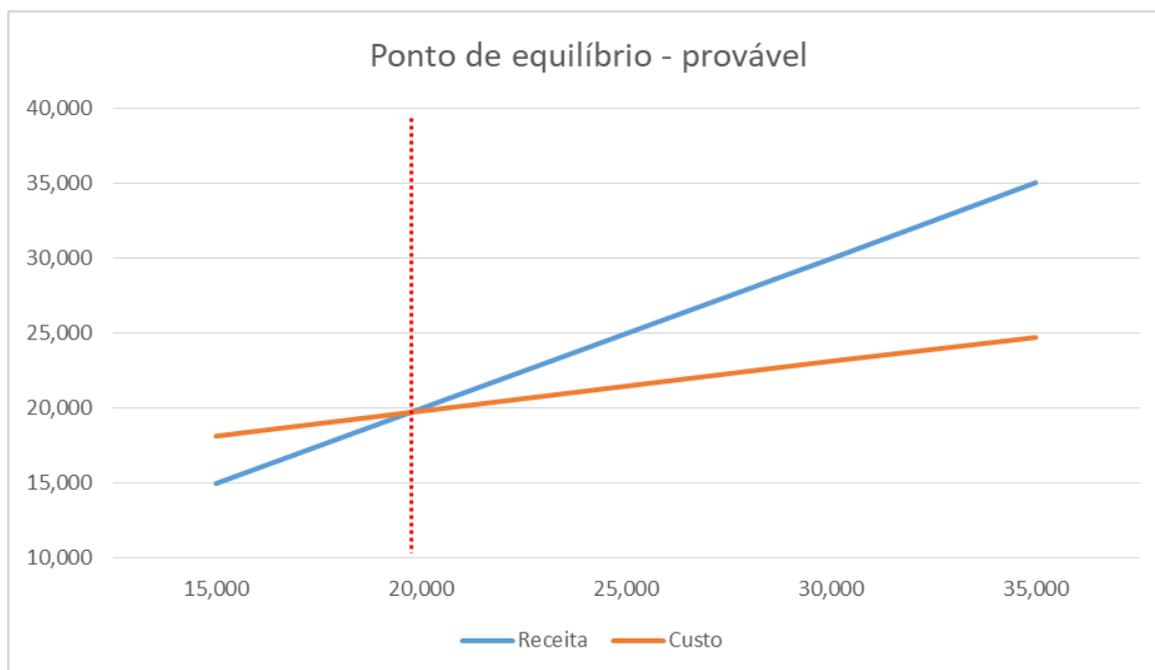


Figura 8 - Ponto de equilíbrio - provável

## D. Cenário otimista, detalhado na tabela 6:

- Receitas mensal média: maior que R\$ 35.000
- Retiradas sócios (pró-labore): 50% maior – somando R\$ 13.500
- Maior necessidade das horas Celere GE: R\$ 5.000/mês
- Maior necessidade marketing: R\$ 5.000/mês
- Contratação de um técnico de edificações para o acompanhamento
- Ponto de equilíbrio, conforme figura 9: R\$ 35.000

Tabela 6 - Cálculo resultado - otimista

<b>CÁLCULO RESULTADO - MENSAL</b>			
<b>DISCRIMINAÇÃO</b>		<b>VALOR R\$</b>	<b>%</b>
<b>1. Receita Total</b>		<b>50,000.00</b>	<b>100.00%</b>
Receita mensal - estudos preliminares (8 realizados - 4 simultâneos convertidos)	R\$ 2,000	8,000.00	16.00%
Receita mensal - acompanhamentos (8 simultâneos)	R\$ 2,000	16,000.00	32.00%
<b>2. Custos Variáveis Totais</b>		<b>16,500.00</b>	<b>33.00%</b>
Quitação despesas pré operacionais	5.00%	2,500.00	5.00%
TAC - Celere GE	5.00%	2,500.00	5.00%
Imposto - siples nacional (DAS)	16.50%	8,250.00	16.50%
Previsão de Inadimplência	1.50%	750.00	1.50%
Outros Custos Variáveis	5.00%	2,500.00	5.00%
<b>3. Margem de Contribuição</b>		<b>33,500.00</b>	<b>67.00%</b>
<b>4. Custos Fixos Totais</b>		<b>29,700.00</b>	<b>59.40%</b>
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)		13,500.00	27.00%
Horas Celere GE		5,000.00	10.00%
Investimento marketing		5,000.00	10.00%
Técnico em edificações		5,000.00	10.00%
Luz - contido em TAC (custo variável)		0.00	0.00%
Telefone - contido em TAC (custo variável)		0.00	0.00%
Contador - contido em TAC (custo variável)		0.00	0.00%
Despesas com Veículos		500.00	1.00%
Material de Expediente e Consumo		200.00	0.40%
Aluguel - contido em TAC (custo variável)		0.00	0.00%
Outros Custos Fixos		500.00	1.00%
<b>5. Resultado Operacional</b>		<b>3,800.00</b>	<b>7.60%</b>
<b>6. Investimentos</b>		<b>500.00</b>	<b>1.00%</b>
Financiamento		500.00	1.00%
<b>8. Resultado Líquido Financeiro</b>		<b>3,300.00</b>	<b>6.60%</b>

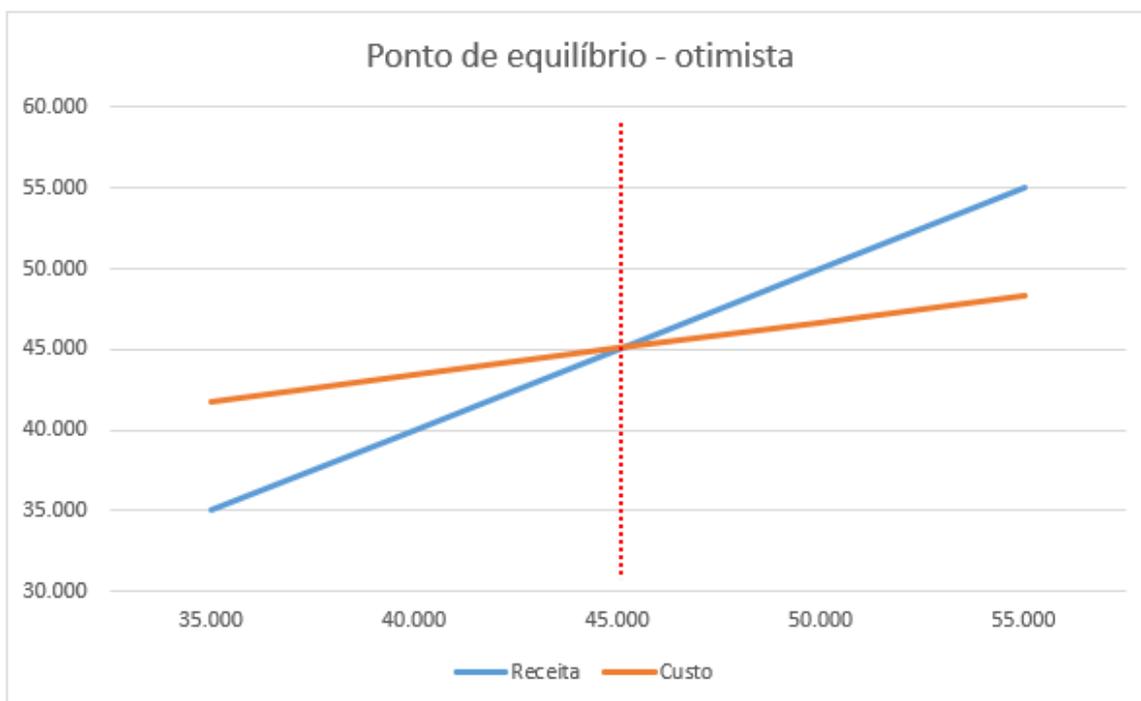


Figura 9 - Ponto de equilíbrio - otimista

## 6.9. Análises de sensibilidade

Nota-se que a grande variável para os estudos de cenários é o volume de receitas, ou seja, as vendas de serviços realizadas.

Esta receita implica diretamente e principalmente nas retiradas dos sócios, na forma de pró-labore, pois são eles os custos fixos mais significativos.

Para o primeiro cenário, na fase de expansão a empresa, o ponto de equilíbrio fica próximo a receita mensal de R\$ 6.200. Sendo um valor baixo e fácil de ser alcançado.

Para uma receita média mensal acima de R\$ 10.000 já é possível trabalhar com retiradas dos sócios, sendo o ponto de equilíbrio para uma retirada de 50% dos sócios próximo a R\$ 13.000.

No cenário provável, já estudado neste mesmo capítulo, com retiradas dos sócios somando R\$ 9.000 mensais, temos o ponto de equilíbrio de R\$ 19.700 de receita média mensal. Estima-se que esta equipe, com este custo fixo, tenha capacidade de atuar até um volume de R\$ 35.000 de receita mensal.

A partir deste volume trabalhamos com um cenário otimista. No qual seria possível trabalhar com retiradas mensais maiores dos sócios, mas, em contrapartida, seria necessário um incremento na equipe. Este incremento seria para o acompanhamento de obras que é centralizado no sócio Gustavo, visto que, para os estudos, existe uma capacidade maior devido a estrutura da Celere GE. Prevendo então a contratação de um técnico de edificações, com custo mensal de R\$ 5.000, além de maior necessidade de atuação da consultoria da Celere GE e um maior investimento em marketing (para manter um volume linear de vendas) o ponto de equilíbrio passa a ser uma receita mensal média de R\$ 45.000.

## **7. CONCLUSÃO**

O principal entendimento para uma análise da viabilidade da empresa Celere Reformas é que o modelo de negócio proposto não necessita de investimentos financeiros muito relevantes nem pré-operacional nem durante sua operação.

O principal ponto desta equação e definição é, então, entender se a empresa remunera seus sócios por seu investimento de tempo.

### **Premissas assumidas**

As premissas mais relevantes adotadas tratam mais das receitas do que da operação da empresa.

Foi adotada uma curva conservadora de receitas, que possibilita alcançar no período de doze meses alcançar uma receita média mensal de R\$ 24.000 (vinte e quatro mil reais). Valor este também conservador se considerado o tamanho do mercado em que está inserido.

Quanto as premissas operacionais, a menos objetiva dentre as adotadas trata do volume de horas necessárias da Celere GE, além do trabalho dos sócios já remunerado como pró-labore, para atender a este volume de obras previsto. Esta premissa está bem segura por já se tratar de serviços muito conhecidos pelos participantes, sendo as 15 horas previstas mais do que suficientes para a execução dos serviços, visto que eles já partem dos modelos iniciais desenvolvidos na fase pré-operacional.

### **Cenário/projeções**

Nas análises de cenários realizadas o negócio se mostra economicamente viável para a fase inicial (sem remuneração dos sócios) a partir de uma receita mensal de R\$ 6.200, pois este é o ponto de equilíbrio entre custo e receitas deste primeiro cenário. Valor considerado baixo e bem conservador.

Para se ter a retirada dos sócios estipulada, de R\$ 9.000 reais por mês (considerado o custo de oportunidade dos mesmos) o ponto de equilíbrio seria uma receita mensal de R\$ 19.700.

É este o ponto de equilíbrio para tal remuneração pois a mesma implicaria em custo variável de R\$ 6.500 e um custo fixo de R\$ 13.200.

Portanto, o faturamento mensal médio deve ser superior a R\$ 19,700 para que seja possível remunerar os sócios conforme estimado.

Através da premissa de que, a administração da Celere Reformas seria de um valor médio de 12,5% do valor das reformas. Isso implica que, anualmente, devem ser fechados contratos com obras que somem o valor de R\$ 1.891.200 (um milhão, oitocentos e noventa e um mil e duzentos reais). Valor que se mostra confortável e possível considerando o tamanho do mercado potencial e os custos envolvidos em cada obra.

Além deste cenário inicial, para os primeiros anos da empresa, a Celere Reformas tem alto potencial de ruptura cultural, e de ser reconhecida como referência neste novo modelo de negócio. Esta perspectiva futura implicará em um ganho muito maior de escala, que gerará um volume muito maior de vendas e implicará em alterações na estrutura da empresa e modelo de atuação. Confirmando este cenário será necessário o estudo de um novo plano de negócios.

### **Necessidade de capital**

O modelo de negócios de prestação de serviços detalhado neste trabalho não apresentou nenhuma grande necessidade de aporte de capital. Não tendo sido este um fator relevante para análises de viabilidade da empresa.

### **Recomendação / Tomada de decisão**

A recomendação, baseada nos estudos realizados, foi de avançar com a empresa. Portanto, uma decisão de “go”.

A principal variável a ser seguida e acompanhada durante os primeiros meses do negócio será o volume de vendas alcançado. O que implicará em uma forte atenção e dedicação aos canais de vendas identificados, em especial na formação de uma rede sólida de parceiros que seria um ponto focal na geração de tração de vendas da Celere Reformas.

Um volume de receitas muito pequeno, comparado as projeções, motivará uma reavaliação da continuidade da empresa, ou uma eventual alteração em abordagem de vendas. Em contrapartida, um volume muito alto implicaria em alterações na operacionalização.

## **8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa Anual da Construção Civil 2012**. Rio de Janeiro, 2012

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Pesquisa Anual da Construção Civil 2015**. Rio de Janeiro, 2015

MELO, Maury. **Gerenciamento de Projetos para a Construção Civil**. São Paulo: Brasport, Ed.1, 2011

PINHEIRO, Antônio C. da Fonseca Bragança; PINHEIRO E CRIVELARO, Marcos. **Planejamento e Custos de Obras**. Rio de Janeiro: Editora Eixos, 2014.

SOUZA, Alceu. CLEMENTE, Ademir. **Decisões financeiras e análise de investimentos: fundamentos, técnicas e aplicações**. São Paulo: Atlas, 1999.

TISAKA, Maçahico. **Como Evitar Prejuízos em Obras de Construção Civil**. São Paulo: Edição padrão, Editora PINI, 2011.

XAVIER, Carlos Magno; MELO, Maury; XAVIER, Luiz Fernando da Silva, **Gerenciamento de Projetos de Construção Civil** . São Paulo: Editora Brasport, 2014.