

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**EDERSON FERREIRA DANCOSKY**

**PLANO DE NEGÓCIO: IMPLANTAÇÃO DE UMA EMPRESA PRESTADORA DE  
SERVIÇOS NO SEGMENTO DE REFORMAS DE IMÓVEIS DE ALTO PADRÃO EM  
CURITIBA**

**CURITIBA  
2012**

EDERSON FERREIRA DANCOSKY

PLANO DE NEGÓCIO: IMPLANTAÇÃO DE UMA EMPRESA PRESTADORA DE  
SERVIÇOS NO SEGMENTO DE REFORMAS DE IMÓVEIS DE ALTO PADRÃO EM  
CURITIBA

Trabalho de conclusão de curso apresentado  
como requisito parcial para obtenção do título de  
especialista em Gestão Estratégica de Empresas,  
do MBA em Gestão Estratégica de empresas, do  
Instituto Superior de Administração e Economia da  
Fundação Getúlio Vargas.  
Orientador: Prof. Augusto Dalla Vecchia

CURITIBA  
2012

Dancosky Ferreira, Ederson.

Plano de Negócio: Implantação de uma Empresa Prestadora de Serviços no Segmento de Reformas de Imóveis de Alto Padrão em Curitiba / Ederson Ferreira Dancosky; orientador Augusto Dalla Vecchia – Curitiba: ISAE/FGV, 2012.

Trabalho de conclusão de curso – Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas, FGV Management, MBA em Gestão Estratégica de Empresas, 2012.

Plano de Negócios.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
PROGRAMA FGV MANAGEMENT  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso

“Plano de Negócio: Implantação de uma Empresa Prestadora de Serviços no Segmento de Reformas de Imóveis de Alto Padrão em Curitiba”

elaborado por Ederson Ferreira Dancosky

e aprovado pela Coordenação Acadêmica do MBA em Gestão Estratégica de Empresas, foi aceito como requisito parcial para obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização, do programa FGV Management.

Curitiba, 18 de dezembro de 2012.

---

Antônio André Neto  
Coordenador

---

Augusto Dalla Vecchia  
Professor Orientador

## TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Ederson Ferreira Dancosky, abaixo assinado, do curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do programa FGV Management, realizado nas dependências do Instituto Superior de Administração e Economia, ISAE/FGV, no período de 21/03/2011 a 30/10/2012, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado “Plano de Negócio: Implantação de uma Empresa Prestadora de Serviços no Segmento de Reformas de Imóveis de Alto Padrão em Curitiba” é autêntico, original e de sua autoria.

Curitiba, 18 de dezembro de 2012.

---

Ederson Ferreira Dancosky

## RESUMO

Este trabalho traz o plano de negócio detalhado da Empresa Habité, que ofertará serviços de reformas de alto padrão na região metropolitana de Curitiba, passando por toda a concepção, estratégia, operacionalização e viabilidade financeira do negócio. É sabido que o público em geral não tem familiaridade com o ramo da construção civil o que torna os relacionamentos entre partes complexas e por vezes se torna um obstáculo para a realização do serviço. Além disso, após a explosão da bolha de novos empreendimentos imobiliários, o que inflacionou significativamente os custos dos mesmos, e o mercado se viu carente por opções de empresas que se responsabilizem por reformas, de alto padrão, levando em consideração todos os procedimentos fim a fim, desde a projeção e aprovação legal até a limpeza e entrega da obra e que traga uma revitalização e consequente realização pessoal para o cliente final. Por isso, a Habité, nasce justamente desta carência do mercado com um vasto portfólio de serviços, impulsionada pelo momento do cenário financeiro.

**Palavras Chave:** Reforma Civil de Alto Padrão, Construção Civil, Engenharia, Arquitetura, Plano de Negócio.

## **ABSTRACT**

This paper presents the detailed business plan for the enterprise named Habité, which will provide premium residential remodeling and reformation at Curitiba metropolitan region, going through all business design, strategy, operational plan and financial viability. It is known that most people does not have enough intimacy to run a house remodeling and reconstructing, which is a huge obstacle to the achievement of the service. Moreover, after the collapsing of new state housing projects and launching, which significantly inflated the costs thereof, and suddenly the market is facing a lack of companies that take full responsibility for high standard remodeling process, taking into account all the procedures from designing and legal approval to the cleaning and work delivery, of the work and bringing a consequent revitalization and personal fulfillment to the final customer. Therefore, Habité born precisely at this gap, with a wide range service portfolio, driven by time of financial scenario.

**Keywords:** House High Standard Reconstruction, Construction, Engineering, Architecture, Business Plan.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Diagrama de Serviços	18
FIGURA 2 – Renda per capita regional	25
FIGURA 3 – Pesquisa de campo - questionário	27
FIGURA 4 – Bairros por faixa etária	32
FIGURA 5 – Pontos Fortes e Fracos	46
FIGURA 6 – Análise SWOT	47
FIGURA 7 – Preço X Qualidade	56
FIGURA 8 – Esboço da edificação	59
FIGURA 9 – Cronograma de Implantação escritório	61
FIGURA 10 – Cronograma de Implantação administrativo	65
FIGURA 11 – Organograma	63

## LISTA DE GRAFICOS

GRÁFICO 1 - Valor do imóvel	23
GRÁFICO 2 - Comparativo de preços imóvel novo x usado	24
GRÁFICO 3 – Resultado da pesquisa – público consumidor	28
GRÁFICO 4 – Resultado da pesquisa – serviços mais procurados	29
GRÁFICO 5 – Resultado da pesquisa – análise dos concorrentes	30
GRÁFICO 6 – Bairros com idade mediana	31
GRÁFICO 7 – Projeção da Receita X Resultado	96

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Descrição financeira do projeto	20
TABELA 2 - Distribuição da população	48
TABELA 3 - Tabela de Preços	49
TABELA 4 - Valores para criação de Web site	54
TABELA 5 - Investimento em Marketing	57
TABELA 6 - Investimentos em Marketing (por produto)	58
TABELA 7 - Modelo de Avaliação Trimestral	66
TABELA 8 - Descrição dos Treinamentos	68
TABELA 9 - Etapas da operação	70
TABELA 10 - Lista de Ferramentas	72
TABELA 11 - Lista de Materiais	75
TABELA 12 - Pesquisa de Satisfação	78
TABELA 13 - Investimento Total	84
TABELA 14 - Mão de Obra	86
TABELA 15 - Encargos	87
TABELA 16 - Custo Fixo Mensal	88
TABELA 17 - Faturamento Serviço	90
TABELA 18 - Impostos	92
TABELA 19 - DRE	92
TABELA 20 - DRE (mês)	93
TABELA 21 - Fluxo de caixa Ano 1	95
TABELA 22 - Projeção Fluxo de Caixa	96
TABELA 23- Fluxo de Caixa Mensal	98

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1	DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO .....	13
1.2	MERCADO / ESTRATÉGIA.....	13
<b>2</b>	<b>OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO .....</b>	<b>15</b>
2.1	DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO .....	15
2.2	OS SERVIÇOS PRESTADOS .....	15
2.3	SERVIÇOS TERCEIRIZADOS .....	17
2.4	DIAGRAMA DOS SERVIÇOS .....	17
2.5	PROPOSTA DE VALOR.....	17
2.6	VANTAGENS COMPETITIVAS .....	18
2.7	RENTABILIDADE E PROJEÇÕES FINANCEIRAS.....	18
2.8	PREVISÃO DE FATURAMENTO .....	19
2.9	FINANCIAMENTO .....	19
<b>3</b>	<b>PLANO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>20</b>
3.1	PERFIL DO SETOR .....	20
3.2	MERCADO DE CURITIBA.....	21
3.3	REFORMAR OU COMPRAR UM NOVO IMÓVEL.....	21
3.4	PESQUISA DE CAMPO .....	25
3.5	PERFIL DOS CLIENTES BASEADOS EM DADOS DO IPPUC .....	29
3.6	5 FORÇAS DE PORTER.....	32
3.7	O EMPREENDIMENTO.....	34
3.8	MISSÃO.....	34
3.9	VISÃO.....	34
3.10	VALORES.....	34
3.11	RISCOS DO NEGÓCIO.....	34

3.12	FINANCIAMENTO DE REFORMAS .....	36
3.12.1	ORIENTAÇÕES E PROCEDIMENTOS.....	37
3.12.2	DOCUMENTOS NECESSÁRIOS .....	38
3.13	COMENTÁRIOS SOBRE O PLANO ESTRATÉGICO .....	41
<b>4</b>	<b>PLANO DE MARKETING.....</b>	<b>43</b>
4.1	ANÁLISE EXTERNA, O MEIO ENVOLVENTE.....	43
4.2	ANÁLISE EXTERNA, OS CONCORRENTES .....	44
4.3	ANÁLISE SWOT DA EMPRESA .....	45
4.4	O MERCADO ALVO .....	46
4.5	MIX DE MARKETING .....	47
4.6	OBJETIVOS DE MARKETING .....	52
4.7	WEB MARKETING .....	53
4.8	FORÇA DE VENDAS .....	54
4.9	POLÍTICA DE PREÇOS .....	55
4.9.1	CONSIDERAÇÕES SOBRE A DEFINIÇÃO DE PREÇOS.....	55
4.10	PROGRAMAÇÃO .....	56
4.11	INVESTIMENTOS EM MARKETING.....	57
<b>5</b>	<b>PLANO OPERACIONAL.....</b>	<b>58</b>
5.1	BASE OPERACIONAL .....	58
5.1.1	CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO.....	59
5.2	GESTÃO DE RECURSOS.....	61
5.2.1	QUADRO DE FUNCIONÁRIOS.....	61
5.2.2	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	64
5.2.3	TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO.....	65
5.2.4	GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	69
5.3	OPERAÇÃO .....	69
5.3.1	OPERAÇÃO .....	69

5.3.2	PROCESSOS OPERACIONAIS AUXILIARES .....	70
5.3.3	FERRAMENTAS E EQUIPAMENTOS .....	71
5.3.4	MATERIAIS E INSUMOS .....	73
5.3.5	LIMPEZA DA OBRA .....	75
5.3.6	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO .....	75
5.3.7	CONTROLE DE QUALIDADE .....	76
5.3.8	CONTROLE DE QUALIDADE NAS OBRAS .....	78
5.4	NORMAS E LEGISLAÇÃO VIGENTE .....	78
5.5	MEIO AMBIENTE .....	78
5.6	RESOLUÇÃO CONAMA.....	79
5.7	GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS - CURITIBA.....	79
5.8	NORMAS TÉCNICAS SOBRE RESÍDUOS.....	80
5.8.1	PROGRAMA BRASILEIRO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE NO HABITAT.....	80
5.8.2	DESTINAÇÃO DE RESÍDUOS.....	81
<b>6</b>	<b>PLANO FINANCEIRO .....</b>	<b>82</b>
6.1	INVESTIMENTOS .....	82
6.2	CUSTOS FIXOS .....	84
6.3	CUSTOS VARIÁVEIS E COMISSÕES.....	87
6.4	PREVISÃO DO FATURAMENTO BRUTO DE VENDAS.....	88
6.5	TRIBUTOS.....	90
6.6	DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO .....	91
6.7	FLUXO CAIXA .....	93
6.8	PROJEÇÃO DA RECEITA E RESULTADO .....	95
<b>7</b>	<b>ANÁLISE DO INVESTIMENTO.....</b>	<b>97</b>
<b>8</b>	<b>BIBLIOGRAFIA:.....</b>	<b>98</b>
	<b>APÊNDICE .....</b>	<b>101</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este plano tem por objetivo propor a implementação de uma empresa prestadora de serviço no segmento de reformas de alto padrão em Curitiba, sob o ponto de vista do negócio, produtos e serviços, mercado, concorrência, gestão de pessoas e projeções financeiras.

### 1.1 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

Apresenta-se aqui estudo para implantação de uma prestadora de serviços no ramo de mão de obra para construção civil de alto padrão, especificamente para reformas em casas, lojas e apartamentos na grande Curitiba.

A idéia surge da necessidade do mercado de uma empresa que preste serviços específicos de construção civil, de maneira formal. Além disso, é reforçado pela carência de empresas com este perfil.

O diferencial será a abordagem dos serviços de forma organizada e concisa. No campo da mão-de-obra propõem-se parcerias e certificação com grandes fabricantes de materiais utilizados na construção civil (tigre, deca, etc) que dará maior exposição e confiabilidade junto ao cliente.

### 1.2 MERCADO / ESTRATÉGIA

As empresas do setor imobiliário iniciaram o ano de 2012 com um ritmo de lançamentos menor que o do ano de 2011 e em janeiro foram lançadas, segundo dados do Sinduscon, 617 unidades em Curitiba, 12% menos que no mesmo período do ano passado.

Esta mudança no cenário do setor começa a acontecer principalmente por causa do crescimento da oferta. Para 2012 e 2013 está prevista uma grande quantidade de entregas de imóveis que foram lançados há dois ou três anos. De acordo com estimativa da Associação dos Dirigentes de Empresas do Mercado Imobiliário no Paraná (Ademi-PR), nesse período 18 mil unidades serão entregues em Curitiba. O montante é pouco mais de seis vezes superior ao volume de

unidades prontas em 2010 (2.845 unidades). Fonte (<http://www.gazetadopovo.com.br/economia/conteudo.phtml?id=1235352>Neste)

Uma fatia deste mercado é a classe de luxo que busca por serviços altamente especializados e mão de obra qualificada, neste cenário de aquecimento muitas empresas expandiram e deixaram de atender o serviço de reformas, pois neste momento era mais atrativo partir para o segmento de construção propriamente dita.

Sabendo-se que o público A faz reformas com arquitetos e decoradores, e que estes por sua vez subcontratam a mão de obra para execução de serviços, muitas vezes sem formalização (entende-se aqui formalização por empresa com funcionários registrados e responsabilidade legal pelo serviço prestado). Neste contexto entende-se como oportuno a criação de uma empresa com uma equipe multifuncional que seja treinada e coordenada de forma a atender este público mais exigente.

O valor do negócio estará baseado nos serviços considerando as seguintes orientações:

- Serviço atendendo às normas regulamentadoras e respeitando a preservação ambiental;
- Busca pela excelência e qualidade dos serviços prestados;
- Atendimento com foco no prazo;
- Divulgação e marketing direto do negócio nos escritórios de arquitetura e em meios de comunicação voltados ao público A.

## **2 OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO**

### **2.1 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO**

Habité será uma prestadora de serviços no ramo de mão de obra para construção civil de alto padrão, especificamente para reformas em casas, lojas e apartamentos na região de Curitiba.

Habité focará no público alvo que já possui um imóvel de alto padrão, e que decide reformar este imóvel uma vez que é economicamente mais viável.

Em função do público alvo ser um consumidor exigente, a Habité terá um enfoque maior dos seus esforços na profissionalização e qualificação da mão-de-obra e qualidade dos serviços prestados.

A empresa em questão trabalhará com valor de venda dos serviços acima da média de mercado, fato este decorrente da melhor remuneração de seus funcionários.

### **2.2 OS SERVIÇOS PRESTADOS**

A base de serviços a serem prestados será reformas em geral, dentro deste segmento listamos os serviços específicos que iremos atender, segue abaixo.

#### **Elétrica**

- Substituição de rede elétrica;
- Abertura de novos pontos elétricos;
- Instalação de equipamentos (banheiras de hidromassagem, eletrodomésticos, etc.).

#### **Iluminação**

- Substituição da rede de iluminação;
- Instalações do sistema de iluminação;
- Sistema de iluminação externo;
- Instalações de postes;

**Hidráulica**

- Reparos;
- Instalações Hidráulicas;
- Instalações de piscinas e banheiras;
- Sistema de drenagem;

**Obra civil**

- Demolições;
- Estrutura;
- Fechamentos em alvenaria;
- Fechamentos em dry-wall;
- Instalações de portas e janelas;
- Pisos e calçadas;
- 

**Instalação de pisos, azulejos e revestimentos.**

- Aplicação de pisos e azulejos;
- Aplicação de pedras e granitos;
- Aplicação de revestimentos;

**Pintura e textura;**

- Aplicação de pintura;
- Aplicação de textura e grafiato;
- Pinturas especiais;

**Carpintaria;**

- Estruturas de telhados;
- Estruturas em madeira;

## 2.3 SERVIÇOS TERCEIRIZADOS

Entende-se que o ramo de construção civil é muito amplo e por tanto serviços específicos serão tratados com parceiros especializados, abaixo segue uma relação de alguns destes serviços:

- Papel de parede;
- Gesso;
- Paisagismo;
- Automação residencial;
- Piscinas;
- Marcenaria;
- Estruturas metálicas;
- Aquecimento de piso;
- Outros;

## 2.4 DIAGRAMA DOS SERVIÇOS

O fluxo dos serviços será de acordo com a necessidade do cliente. De forma geral apresenta-se abaixo um diagrama exemplificando.

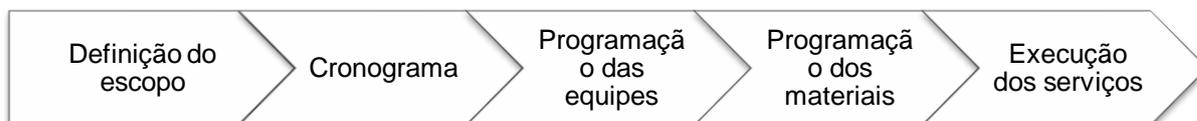


Figura 1 - Diagrama de Serviços

## 2.5 PROPOSTA DE VALOR

O valor do negócio estará baseado nos serviços descritos acima considerando as seguintes orientações:

- Compreender os problemas e necessidades dos clientes;
- Antecipar-se e entregar mais do que o esperado
- Flexibilidade solução;
- Cultivar a relação com o cliente;
- Gama de serviços.

Salvo exceções orientadas pela necessidade evidente do cliente, os serviços não deverão ser considerados padrão.

## 2.6 VANTAGENS COMPETITIVAS

Os principais diferenciais da empresa:

- Conhecimento dos processos que envolvem o processo de construção civil e reformas;
- Seriedade e responsabilidade técnica e civil dos serviços prestados;
- Mão de obra especializada e orientada por responsável técnico;
- Planejamento e controles intermediários para cumprimentos das obrigações;

## 2.7 RENTABILIDADE E PROJEÇÕES FINANCEIRAS

A análise do plano financeiro da empresa mostra um cenário animador, para um período de 5 anos é previsto uma TIR de 131% e um payback descontado de 1 ano e 9 meses.

Aplicando-se uma TMA de 20%, que foi o mínimo definido pelos sócios investidores, o VPL esperado para 5 anos é de R\$ 492.783,00.

Mediante investimento de aproximadamente R\$ 340 mil, a Habité demonstra nas projeções financeiras capacidade de gerar valor econômico, o que será detalhado posteriormente.

## 2.8 PREVISÃO DE FATURAMENTO

Com objetivo de proporcionar maior robustez e segurança ao plano financeiro. A previsão de faturamento da Habité foi configurada através de uma curva, onde a receita aumenta gradualmente até atingir nível de estabilidade.

No primeiro ano de operação a empresa trabalha com uma projeção de faturamento de R\$ 1.130.640, ou seja, apenas 54% do projetado para o segundo ano, quando o faturamento chega a R\$ 2.097.526.

## 2.9 FINANCIAMENTO

O investimento inicial estimado para a Habité é de R\$ 340 mil, recurso financeiro cujos objetivos são o atendimento aos desembolsos necessários para aquisição de imobilizados bem como contratação de serviços que visem colocar em operação a empresa, e também composição do capital de giro, responsável por suportar os custos fixos e variáveis até que o faturamento corresponda ao projetado.

O planejamento financeiro da Habité considera que o capital a ser investido será oriundo de aporte dos sócios, bem como de linha de financiamento do BNDES obtida através de instituição financeira ainda a ser escolhida.

Tabela 1 - Descrição Financeira do Projeto

<i><b>Origem</b></i>	<i><b>Valor Total</b></i>
Aporte Financeiro dos Sócios	R\$ 170.000
Financiamento Bancário	R\$ 170.000
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 340.000</b>

Espera-se captar o financiamento bancário com as seguintes características:

- Parcelamento em 60 meses
- Carência de 06 meses;
- Taxa de juros de no máximo 0,79% a.m.

### 3 PLANO ESTRATÉGICO

#### 3.1 PERFIL DO SETOR

Uma população crescente de milionários vem impulsionando o mercado imobiliário de altíssimo luxo no Brasil. O setor tem potencial para gerar R\$ 4,6 bilhões em negócios no País nos próximos cinco anos. Segundo levantamento do banco europeu Haliwell Financial Group, especializado em gestão de fortunas.

De acordo com um estudo, que analisa os hábitos de consumo dessa parcela da população e foi adiantado ao Estado, 54% dos milionários brasileiros pretendem adquirir um novo imóvel residencial no período de cinco anos.

“A escolha é baseada principalmente no bem-estar. Esse consumidor quer conforto e mais espaço para hobbies. Áreas verdes e fácil acesso a estradas e saídas também são itens valorizados”, diz o vice-presidente para a América Latina do Haliwell Financial Group, Emerson de Pieri.

Em um período de sete anos, entre 2003 e 2010, o número de milionários brasileiros deu um salto de 72%. Os dados mais recentes apontam para um grupo de cerca de 138 mil pessoas, concentradas sobretudo no Estado de São Paulo. O cálculo considerou indivíduos com mais de US\$ 1 milhão em ativos e dinheiro, excluindo o imóvel em que residem e dois automóveis.

O status, segundo o estudo, é o principal motivador na hora da compra de um imóvel residencial de alto luxo, seguido da facilidade de locomoção e da perspectiva de valorização. “O grande desafio nesse nicho é conseguir surpreender. É um cliente detalhista, que busca projetos exclusivos”, afirma Luciano Amaral, diretor de incorporações da construtora JHSF, focada em empreendimentos de alto padrão. O primeiro passo, explica o executivo, é escolher um bom terreno e depois fazer um forte trabalho de marca, que envolva atendimento personalizado.

De olho nesses clientes, e também em jovens e divorciados, ganha força o conceito de dois dormitórios de alto luxo. Tradicionalmente voltado à classe média, esse tipo de imóvel também passou a ser disputado pelos endinheirados. Área social grande, varanda mais ampla e número maior de vagas na garagem distinguem os projetos.

### 3.2 MERCADO DE CURITIBA

O jornal de circulação regional, Gazeta do Povo, publicou uma notícia apresentando dados sobre apartamentos com 4 dormitórios em Curitiba. Em relação a 2010, houve um crescimento de 507% neste tipo de ofertas, contra 150% e 91% de dois e três quartos, respectivamente.

Estes imóveis, classificados acima de R\$ 500mil, passaram algum tempo esquecidos pelo mercado e agora passam novamente a chamar a atenção das construtoras. Acredita-se que muito deste esquecimento se deu à rápida ascensão de classes sociais que, ao verem seu poder de compra incrementado, passaram a consumir em patamares históricos.

Gradualmente, o mercado constata um retorno das famílias com maior poder aquisitivo às regiões mais próximas do centro da cidade. Os condomínios horizontais – agora escassos em regiões centrais da cidade – são substituídos por verticais, que oferecem segurança, facilidade de acesso e qualidade de vida.

O interessante do público de imóveis acima de R\$ 500mil é que, segundo a reportagem, 65% dos clientes quitam o valor de compra até a entrega sem financiamento, o que significa mais rapidez e menos burocracia para as construtoras.

A melhor notícia para o mercado é que o crescimento deve continuar nos próximos 5 anos, pois, ainda há público para este padrão de imóvel. Contudo, o crescimento parece apontar para poucas áreas da cidade (Ecoville e Batel, principalmente). Cabe às empresas diversificar as regiões para atenderem a uma demanda que, ao contrário dos lançamentos, está “espalhada” pela cidade.

### 3.3 REFORMAR OU COMPRAR UM NOVO IMÓVEL

Se o valor de mercado do imóvel, somado ao investimento na reforma, for até 20% menor do que o valor que atingirá reformado, encarar a obra é um ótimo negócio”,

Porém, tão importante quanto o valor de venda, é o valor de uso do imóvel. “Se a intenção é habitar no apartamento por 20 anos, por exemplo, é claro que

qualquer modificação que aumente o conforto do usuário é bem-vinda e vale a pena. Mesmo que signifique alguma desvalorização”.

Abaixo segue um comparativo de preços atuais da Cidade de Curitiba entre imóveis novos e usados.

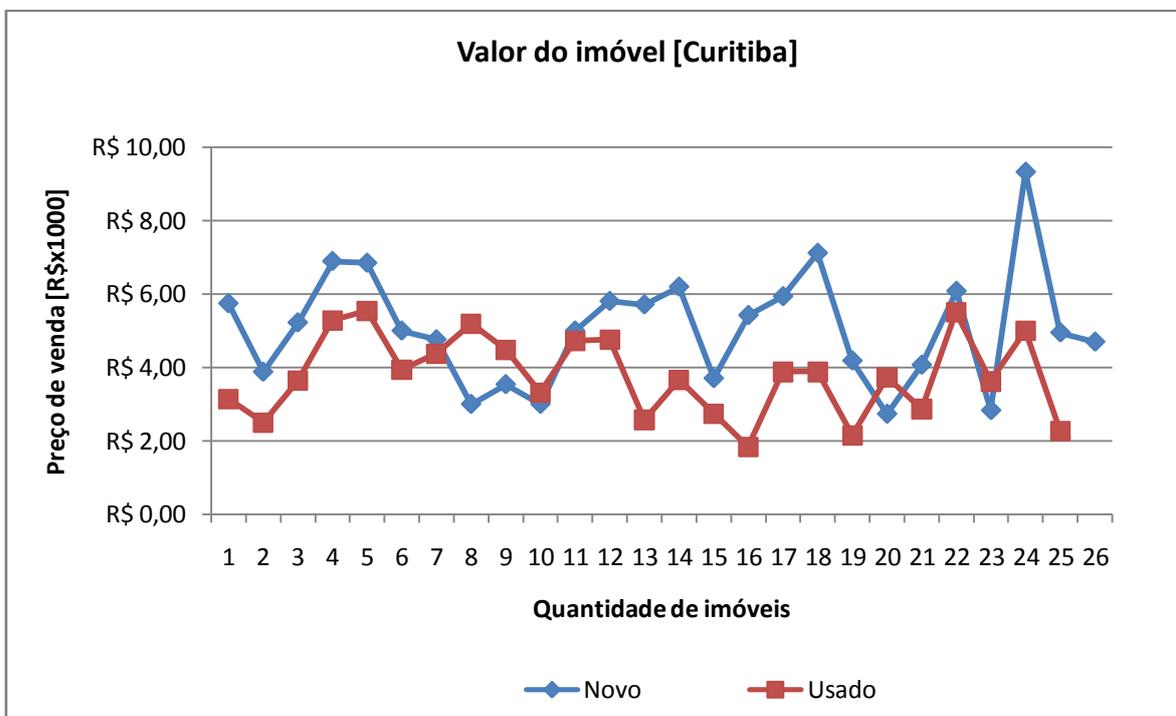


Gráfico 1 – Valor do Imóvel

Fonte: pesquisa de mercado realizada pela equipe.

Os imóveis novos mostram uma valorização média de 25%/m<sup>2</sup> superior aos usados, isso torna a reforma atrativa em apartamento e casas de alto padrão.

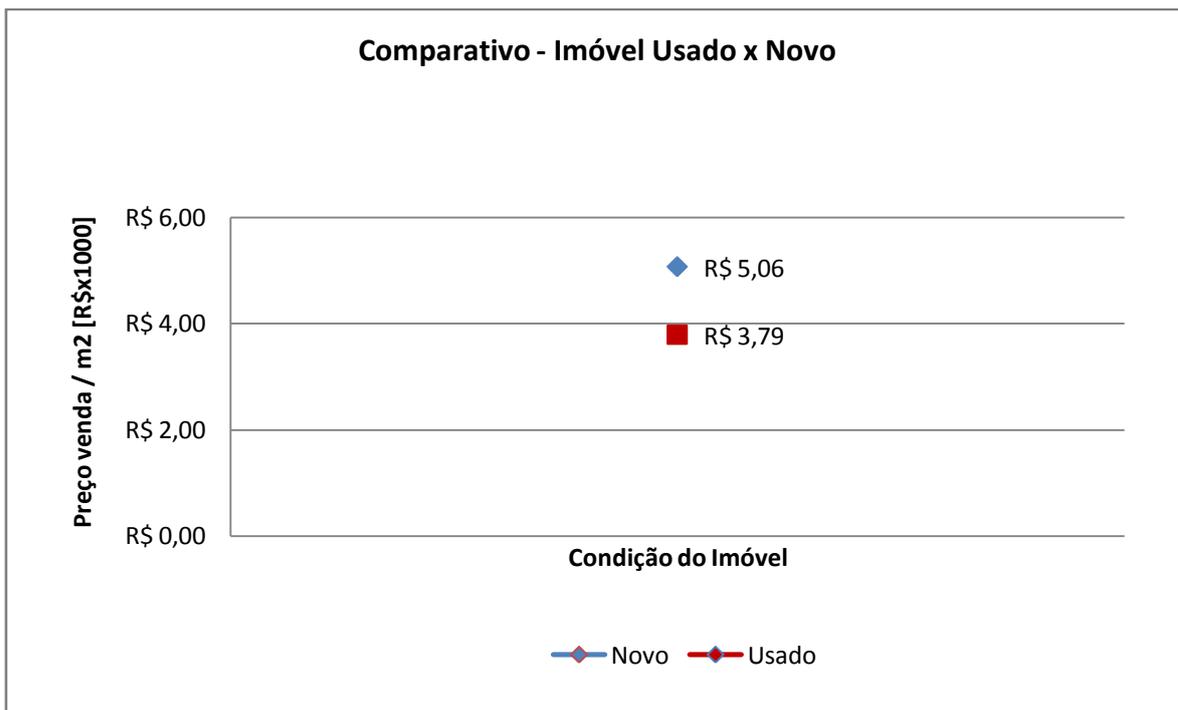


Gráfico 2 - Comparativo de preços imóvel Novo x Usado

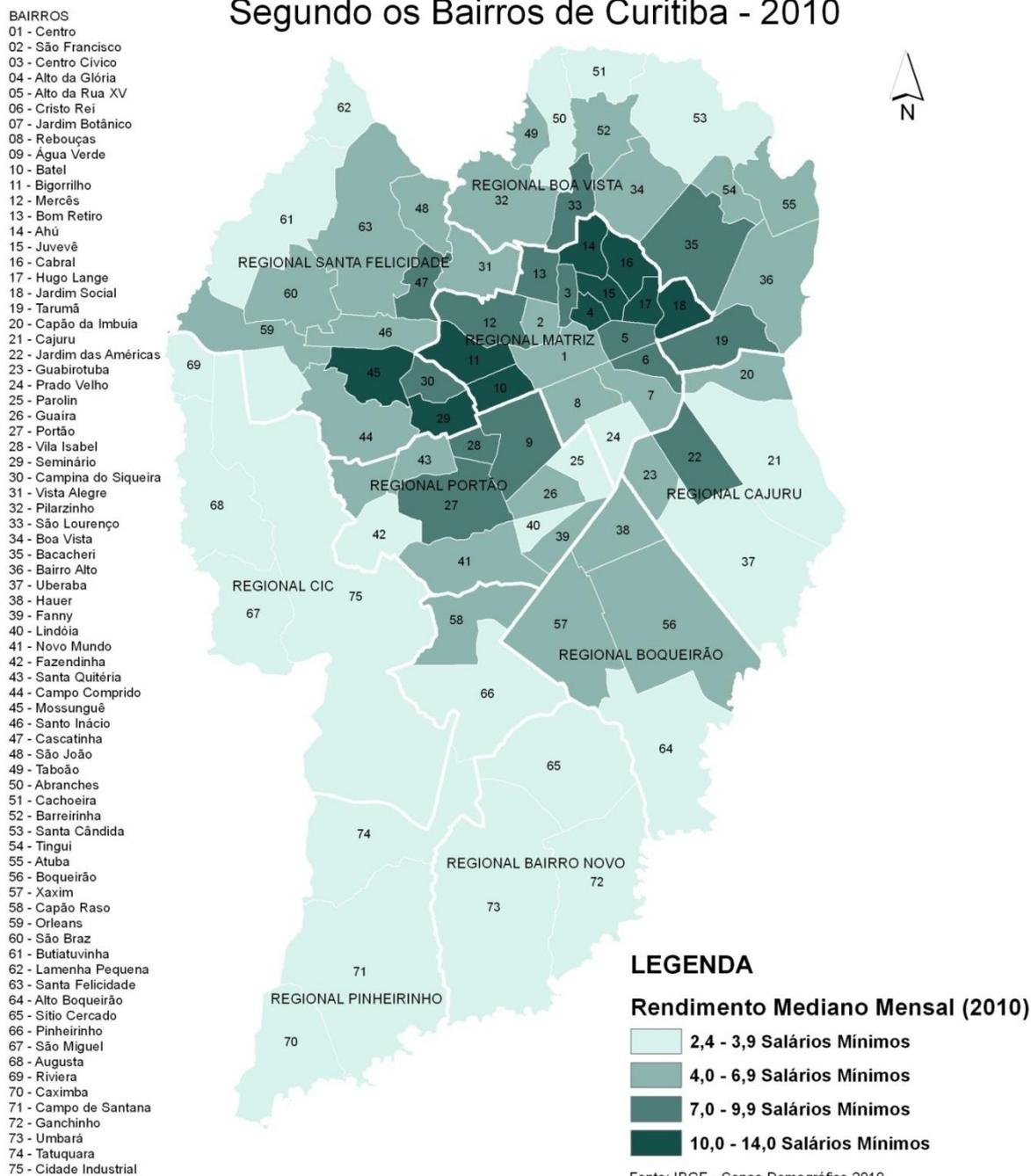
Fonte: pesquisa de mercado realizada pela equipe.

Conforme mostrado no gráfico à diferença entre imóveis novos e usado em média é R\$1270/m<sup>2</sup>, ou seja, em 200m<sup>2</sup>, teremos:  $200 \times R\$1270 = R\$254.000,00$ .

A partir desta análise, a reforma é interessante não somente pelo fato de cliente fazer o seu gosto pessoal, como também na questão financeira.

Estes dados são provenientes das regiões economicamente mais favorecidas de Curitiba segundo o censo de 2010. O mapa a seguir indica a distribuição de renda na capital Paranaense.

## Rendimento Nominal Mediano Mensal em Salários Mínimos dos Domicílios Particulares Permanentes Segundo os Bairros de Curitiba - 2010



**IPPUC** Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba - SIN - Banco de Dados

:: Rua Bom Jesus, 669 :: Cabral :: Curitiba :: Paraná :: CEP 80035-010 :: Fone (41) 3250-1414 :: Fax (41) 3254-8661 :: E-Mail [ippuc@ippuc.org.br](mailto:ippuc@ippuc.org.br) ::

Figura 2- Renda per capita regional

Fonte: IPPUC

Segundo o IPPUC instituto de pesquisa e planejamento urbano de Curitiba os bairros com maior rendimento econômico familiar são: Alto da Glória, Ahú, Batel, Bigorriho, Cabral, Hugo Lange, Jardim Social, Juvevê, Seminário e Mossunguê (Ecoville).

Além de colocar na balança o valor de venda e de uso, vale lembrar que, ao reformar, o gosto pessoal é o que guia a obra. Isso pode desvalorizar um imóvel, caso o comprador não tenha o mesmo gosto que você. Por isso, recomenda-se optar sempre pelo o que é mais “clean”. “Para tornar o imóvel mais atrativo é indicado especificar revestimentos básicos e de boa qualidade, como cerâmicas, porcelanatos e granitos neutros, sem muita informação.”

### 3.4 PESQUISA DE CAMPO

Esta pesquisa por objetivo identificar o público consumidor, os serviços mais procurados e a situação dos players atuais no mercado.

O público alvo da pesquisa foram Arquitetos e Engenheiros Civis da cidade de Curitiba.

O questionário é apresentado a seguir, bem como o resultado tabulado e a respectiva conclusão.

## Pesquisa com arquitetos – Para execução de reformas

### 1) Identificar público consumidor

(Tipo de imóvel, renda, idade).

Em média, o público consumidor é:

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> sozinho                  | <input type="checkbox"/> casal                  | <input type="checkbox"/> família          |
| <input type="checkbox"/> entre 18-30 anos         | <input type="checkbox"/> entre 30-50 anos       | <input type="checkbox"/> acima de 50 anos |
| <input type="checkbox"/> classe A                 | <input type="checkbox"/> classe B               |   |
| <input type="checkbox"/> imóvel próprio           | <input type="checkbox"/> imóvel alugado         |   |
| <input type="checkbox"/> imóvel novo              | <input type="checkbox"/> imóvel antigo          |   |
| <input type="checkbox"/> imóvel já era da família | <input type="checkbox"/> imóvel recém-adquirido |   |

### 2) Identificar serviços mais procurados

Em média, os serviços procurados são:

- |   |   |  |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> reforma completa da casa | <input type="checkbox"/> reforma de ambientes específicos |  |
| <input type="checkbox"/> todos os serviços        | <input type="checkbox"/> apenas proj e execução           | <input type="checkbox"/> apenas decoração        |
| <input type="checkbox"/> pisos e revestimentos    | <input type="checkbox"/> alvenaria                        | <input type="checkbox"/> pinturas                |
| <input type="checkbox"/> hidráulica               | <input type="checkbox"/> elétrica                         | <input type="checkbox"/> gesso e papel de parede |

### 3) Identificar players atuais

(Quem é? Como atuam? Pontos positivos e Pontos negativos).

Em média, a execução é:

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> contratada junto com o arquiteto | <input type="checkbox"/> contratada pelo cliente           |  |
| <input type="checkbox"/> Equipe multifuncional            | <input type="checkbox"/> equipes específicas em cada etapa |  |
| <input type="checkbox"/> equipe própria (arq)             | <input type="checkbox"/> equipe terceirizada (arq)         |  |
| <input type="checkbox"/> equipe PJ (arq)                  | <input type="checkbox"/> equipe PF (arq)                   |  |
| <input type="checkbox"/> com NF                           | <input type="checkbox"/> sem NF                            |  |
| <input type="checkbox"/> possui uniforme e EPI            | <input type="checkbox"/> não possui uniforme e EPI         |  |
| <input type="checkbox"/> possui encarregado ou resp.      | <input type="checkbox"/> não possui encarregado ou resp.   |  |
| <input type="checkbox"/> possui acomp. Por Engenheiro/arq | <input type="checkbox"/> não tem acompanhamento            |  |
| <input type="checkbox"/> pagamento semanal                | <input type="checkbox"/> pagamento mensal                  | <input type="checkbox"/> pagamento por etapa   |
| <input type="checkbox"/> disponibilidade alta             | <input type="checkbox"/> disponibilidade média             | <input type="checkbox"/> disponibilidade baixa |
| <input type="checkbox"/> comprometimento alto             | <input type="checkbox"/> comprometimento médio             | <input type="checkbox"/> compromet/to baixo    |
| <input type="checkbox"/> serviço é bom                    | <input type="checkbox"/> serviço é regular                 | <input type="checkbox"/> serviço é ruim        |
| <input type="checkbox"/> relacionamento é bom             | <input type="checkbox"/> relacionamento é regular          | <input type="checkbox"/> relacionamento é ruim |

Figura 3 - Pesquisa de campo - questionário

Fonte: questionário elaborado pela equipe

Resultado da pesquisa – Público consumidor (referente à questão 1)

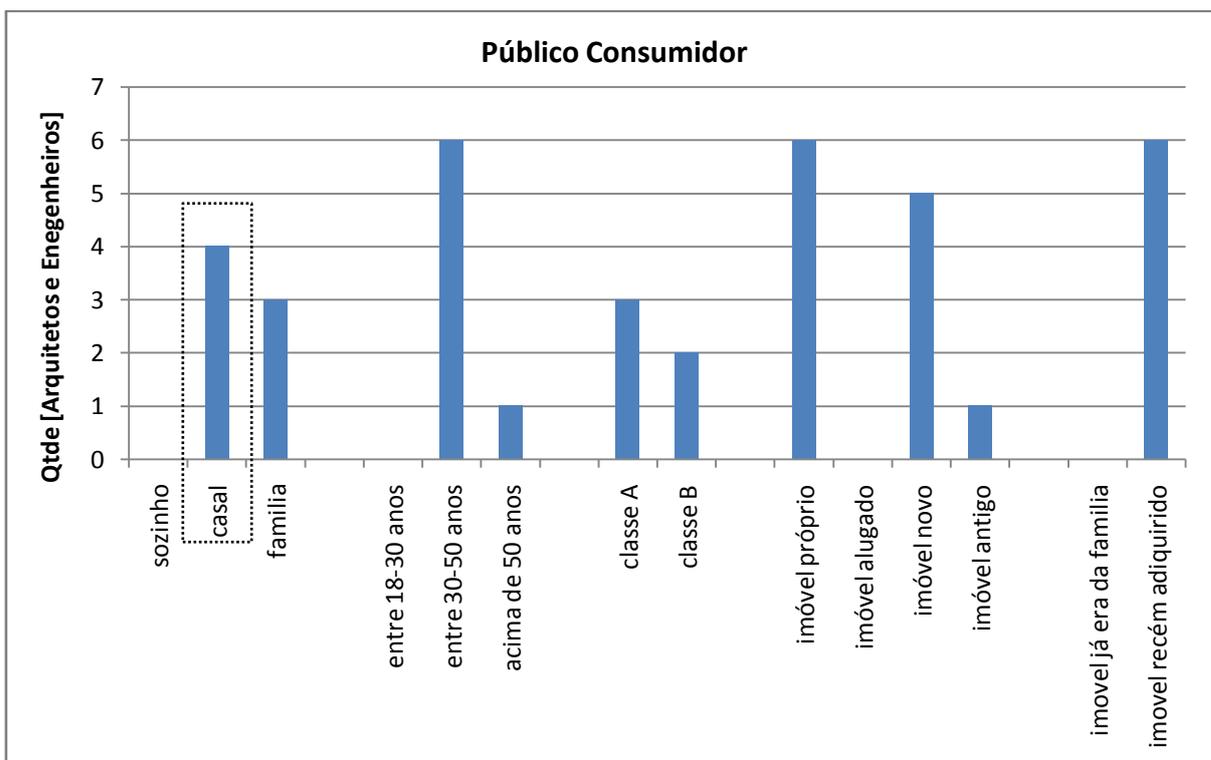


Gráfico 3 - Resultado da pesquisa – publico consumidor

Fonte: pesquisa realizada pela equipe.

Resultado da pesquisa – Serviços mais solicitados pelos clientes (referente à questão 2)

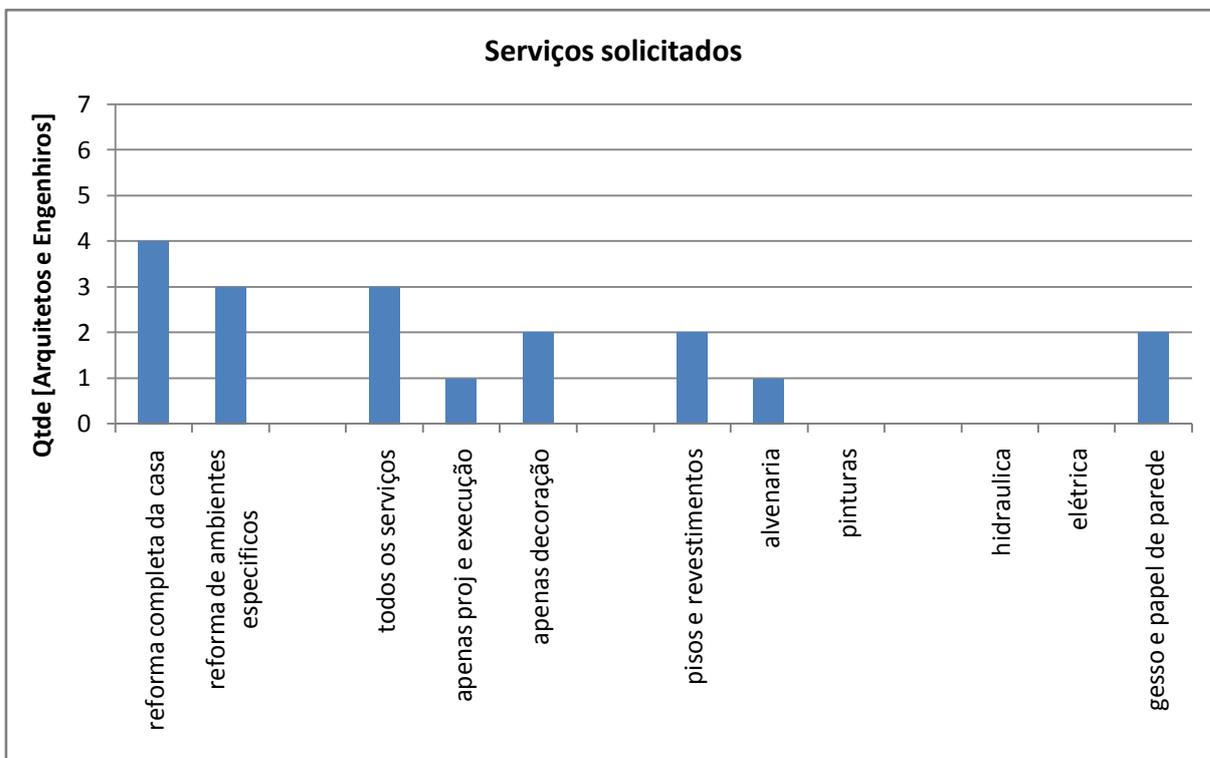


Gráfico 4 - Resultado da pesquisa – serviços mais procurados

Fonte: pesquisa realizada pela equipe

Resultado da pesquisa – Análise dos players de mercado (referente à questão 3)

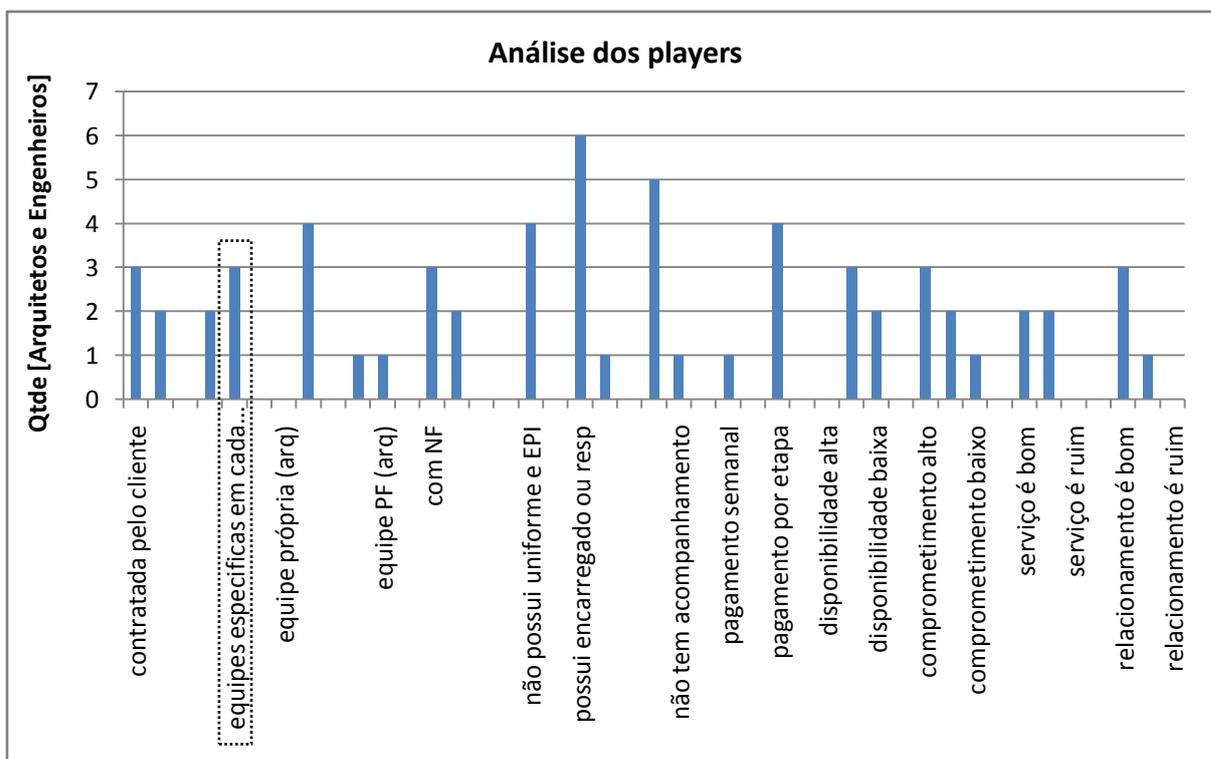


Gráfico 5 - Resultado da pesquisa – análise dos concorrentes

Fonte: pesquisa realizada pela equipe

### Resultado da pesquisa de Campo:

Público consumidor: Casal;  
 Entre 30 e 50 anos de idade;  
 Classe A;  
 Imóvel Próprio, novo adquirido recentemente;

Serviços solicitados: Reforma completa do imóvel;

Players: Contratados pelo cliente;  
 Uma equipe por etapa da reforma.

### 3.5 PERFIL DOS CLIENTES BASEADOS EM DADOS DO IPPUC

Dentre os 10 bairros de Curitiba com maior renda, sete apresentam idade mediana superior a de Curitiba. São eles, Alto da XV, Bom Retiro, Juvevê, Hugo Lange,

Seminário, Batel e Jardim Social. Com exceção do bairro Alto da XV, os demais têm idade mediana superior a 40 anos.

Idade mediana de Curitiba é de 32 anos

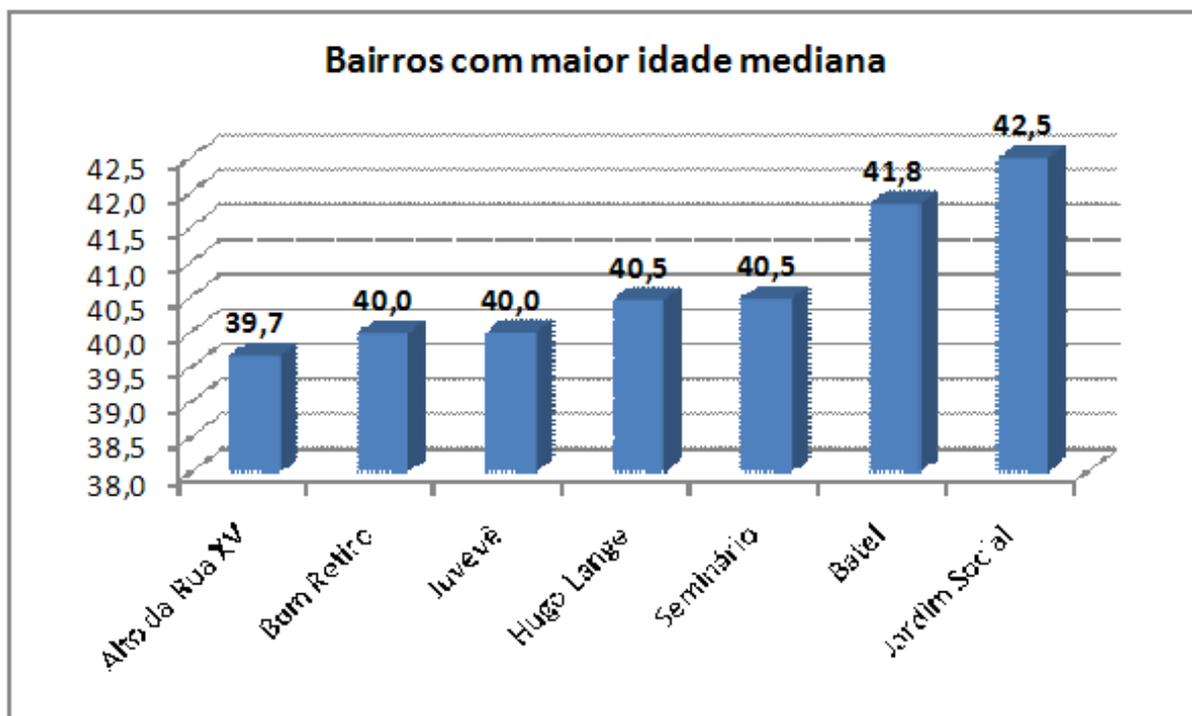


Gráfico 6 - Bairros com idade mediana

Fonte: IPPUC



Com dados apresentados, podemos traçar o perfil do cliente:

- Idade: mais de 40 anos
- Família: 3 pessoas
- Renda per capita/ família: 10 a 14 salários: R\$15300,00 ~ R\$21420,00

Desta forma concluímos que os dados do IPPUC confirmam a pesquisa de campo realizada com Arquitetos e Engenheiros.

### 3.6 5 FORÇAS DE PORTER

Michael Porter, no livro “Competitive Strategy: Techniques for analysing Industries and Competitors” criou um modelo de análise mercadológica, muito conhecida como as “Cinco Forças de Porter” que identificam as forças que atuam no mercado. São elas:

- Rivalidade entre os concorrentes
- Ameaça de entrada de novas empresas (entrantes)
- Ameaça de produtos e serviços substitutos
- Poder dos fornecedores
- Poder dos compradores (clientes)

Esse modelo de análise explica os fatores que influenciam o mercado e que afetam o comportamento de compra. Tem como principais objetivos entender o ambiente competitivo e identificar ações e estratégias futuras para obter vantagem no mercado.

A seguir apresenta-se a análise das 5 forças de Porter para o estudo de caso da Habité:

- Rivalidade entre os concorrentes – O mercado de reformas em Curitiba é composto por uma gama de profissionais (engenheiros, arquitetos, decoradores), estes profissionais concentram a maior parte das suas atividades na elaboração dos projetos. Com relação à execução, nicho de mercado estudado neste caso, entende-se que existem poucas empresas com o perfil oferecido pela Habité. Principalmente com relação ao público alvo em questão. Portanto entende-se que a rivalidade entre os concorrentes é baixa para este seguimento.

- Ameaça de entrada de novas empresas (entrantes) - não existem barreiras dificultosas para novos entrantes, fazendo deste item o principal fator preocupante para negócio. Em função deste fator a Habité Reformas estará trabalhando com qualidade superior no serviço e nos materiais. Excelência em gestão, cumprimento dos prazos e da satisfação plena dos clientes.
- Ameaça de produtos e serviços substitutos – existem no mercado prestações de serviços que pode-se aqui fazer um comparativo de produtos substitutos, que seriam prestadoras de serviço no modelo “marido de aluguel”, serviços de pequenos reparos ofertados por seguradoras residenciais, os próprios fornecedores de materiais (pisos, azulejos, tintas, etc.) que podem ter equipe especializada para realização dos serviços. Entende-se que estes players são concorrentes substitutos mas não na gama de serviços que a Habité oferece, mas sim em atividades isoladas.
- Poder dos fornecedores – os principais fornecedores deste mercado que oferece risco ao negócio são os funcionários (mão-de-obra), e os parceiros de serviços específicos (marcenaria, papel de parede, etc.). Estes por sua vez dependem em parte da oferta de serviço oferecida pela Habité. Portanto o risco mais significativo seria da mão-de-obra, que será analisada em outro capítulo desde plano de negócios.
- Poder dos compradores (clientes)- a lucratividade desse mercado tem sido alta em função de poucos fornecedores desse tipo de serviço e da demanda crescente, o que tem determinado um Mark-up também elevado. Pessoas físicas, condomínios, moradores de prédios antigos (grandes apartamentos e bem localizados) estão prospectando o interesse por esse tipo de serviço, tornando-os conveniados e parceiros, o que permitirá um volume iminente de negócios bastante satisfatório.  
Quanto ao público alvo, são pessoas físicas das classes A e B, síndicos, condomínios, moradores de prédios antigos bem localizados e aqueles que necessitem de reformas em seus empreendimentos de alto padrão na cidade de Curitiba e região metropolitana.

### 3.7 O EMPREENDIMENTO

Empresa de reforma de apartamentos, residências e comércios de alto padrão em Curitiba. Reconstruções, ampliações, decorações e reformas em geral. Instalações de pisos, azulejos e revestimentos. Pintura, texturas e grafiato. Instalação hidráulica, gás, elétrica, iluminação, carpintaria. Equipes setORIZADAS e especializadas com coordenação e supervisão técnica dos serviços.

Gestão administrativa eficiente, coordenação técnica operacional qualificada e mão de obra especializada fazem da Habité Reformas uma empresa em sincronia com a evolução e com o futuro.

A Habité será homologada junto à Caixa Econômica Federal a fim de oferecer a seus clientes a opção de pagamento via financiamento bancário.

### 3.8 MISSÃO

Nossa missão é executar, com excelência, nossos serviços e projetos a fim de atender às necessidades de cada cliente, respeitando e satisfazendo os mesmos, e assegurar que estes resultados nos permitam a expansão e o aprimoramento de nossas atividades obra – pós – obra.

### 3.9 VISÃO

Ser reconhecido como a empresa referência em reformas de alto padrão no mercado de Curitiba e região metropolitana.

### 3.10 VALORES

- Qualidade nos serviços prestados
- Ética profissional
- Cumprimento com os prazos e desejos do cliente.

### 3.11 RISCOS DO NEGÓCIO

**Mão de obra desqualificada** - ironicamente, o setor da construção civil brasileira, construído artesanalmente pelas mãos de operários majoritariamente analfabetos e sem qualificação técnica, paga o preço de anos sem investimentos em formação de pessoal. A Habité irá investir em qualificação personalizada com cursos profissionalizantes e treinamento excessivo relacionado a material, tecnologia, tendências, acabamentos, cores, atendimentos e melhores práticas do mercado.

Faremos parceria com o SENAI, enviando funcionários assim como selecionando os melhores alunos recém-formados para fazer da nossa equipe, compondo desta forma um capacitado e permanente quadro de mão de obra.

**Riscos inerentes ao processo** - perda e desperdício de materiais primários e de acabamentos. Quebra indesejada de piso, paredes, etc. As perdas no ramo da construção civil são exacerbadas e os lucros da empresa podem ser afetados por este indicador. A Habité estará monitorando através de indicadores eficientes e com uma gestão especializada em redução de desperdícios, aplicando técnicas de lean manufacturing.

**Ambiente macroeconômico** - quando a atividade econômica no país é reduzida, além da falta de dinheiro para a população (assalariados e empresários), o poder de pagamento dos mesmos fica restrito. Este é um fator que abalaria as estruturas e por isso os administradores ficaram a qualquer sinal negativo do mercado.

**Falta de mão de obra** - essa precariedade da mão-de-obra advém de um ciclo de desaquecimento do investimento e de desestímulo à construção iniciado no início dos anos 80. Naquela época, os mecanismos criados pelo governo, como o Plano Cruzado e o congelamento de preços e de salários para conter a inflação, resultaram numa defasagem entre a correção monetária das prestações e o rendimento das cadernetas de poupança, fazendo com que as parcelas do financiamento da habitação, ao passar dos meses, aumentassem, em vez de diminuir. O setor da construção passou a perder muito de sua força na economia, e como não havia um ambiente favorável para o desenvolvimento dos sistemas construtivos.

Sem condições de se desenvolver, a construção não apenas deixou de investir no aprimoramento de seus funcionários como também atraiu uma mão-de-obra menos qualificada, perdendo seus profissionais para as indústrias metalúrgica, têxtil e automobilística, mais atrativas.

A Habité terá funcionários próprios com salário acima da média de mercado (até 30 %) afim de não perder os mesmos para o mercado da construção civil informal, ou outro mercado paralelo como o da indústria automotiva por exemplo.

### 3.12 FINANCIAMENTO DE REFORMAS

A Habité será homologada junto à Caixa Econômica Federal a fim de oferecer a seus clientes a opção de pagamento via financiamento bancário.

Taxas reduzidas e prazos estendidos, o cenário parece ideal para financiar a reforma ou a construção de um imóvel. No entanto, economistas alertam que é preciso ter cuidado e conhecer bem o serviço que se está contratando. Recentemente, a Caixa Econômica Federal anunciou alterações no Construcard – linha de financiamento para compra de materiais de construção. A taxa mínima passou de 1,96% ao mês para 1,40% e a taxa máxima, de 2,35% para 1,85%. O prazo de pagamento foi estendido de 60 para 96 meses.

“É preciso avaliar taxa e prazo, eles não podem ser analisados separadamente”. Ele alerta que, apesar da redução da taxa, o total pago pelo cliente também pode aumentar no novo prazo.

Caso fosse feito um financiamento de R\$ 50 mil nas antigas condições, o cliente pagaria, à menor taxa, um total de R\$ 84,1 mil no prazo máximo. Com as regras atuais, o cliente pagaria R\$ 90,2 mil. Por outro lado, a prestação ficou menor. Caiu de R\$ 1.450 para R\$ 959 ao mês.

Na caderneta de poupança, por exemplo, com taxa de 0,46% ao mês, os mesmos R\$ 959 pagos de prestação renderiam R\$ 50 mil em 47 meses, praticamente a metade do tempo. Ou seja, depois de três anos e 11 meses seria possível fazer a mesma compra à vista e economizar cerca de R\$ 40 mil. “É preciso avaliar em quanto tempo se quer concluir a reforma.”

Além da Caixa, o Banco do Brasil também fez alterações na linha Crediário Materiais de Construção, cuja taxa mínima, antes de 1,60% ao mês, foi alterada para 1,53%. O prazo máximo para pagar passou de 24 para 54 meses.

Alvará de Construção / Reforma / Ampliação / Alteração de Projetos Aprovados

### 3.12.1 Orientações e Procedimentos

Para iniciar o procedimento de aprovação, o profissional contratado (autor do projeto) deverá reunir os documentos necessários e proceder à verificação dos parâmetros construtivos da guia amarela (consulta para fins de construção) e dos itens do Decreto 212/07 (Anexos I e II).

O anexo I do Dec. 212/07 estabelece para cada uso os itens mínimos que deverão ser atendidos no projeto a ser submetido à aprovação.

Já o anexo II do Dec. 212/07 estabelece as orientações quanto à apresentação e conteúdo mínimo para aprovação do projeto de edificações.

Para submeter o projeto à primeira análise, o autor deverá verificar se o mesmo atende integralmente as disposições dos anexos I e II do Dec. 212/07 referente ao(s) uso(s) pretendido(s), devendo inclusive, ticar cada item disposto no decreto quanto ao atendimento.

Para os casos em que o projeto não atenda o disposto na guia amarela e/ou Decreto 212/07, o autor do projeto deverá promover a adequação do projeto.

Para os casos de usos permissíveis constantes na guia amarela ou casos omissos da legislação municipal vigente deverá primeiramente recorrer ao CMU (Conselho Municipal do Urbanismo).

Um projeto somente poderá ser submetido à análise caso atenda o disposto acima ou mediante liberação do CMU.

Os projetos que não atenderem a legislação e forem protocolados na forma de verificação de projeto serão indeferidos na triagem do setor e devolvidos sem análise do mesmo.

No procedimento de verificação de projeto, as análises anteriores (vistos, pareceres e pranchas vistas) deverão estar obrigatoriamente anexas, sendo que para os casos da não anexação os projetos não serão analisados pela SMU (Secretaria Municipal do Urbanismo).

O autor do projeto deverá atender todos os itens solicitados na análise efetuada pela SMU antes de retornar para a próxima verificação.

Para os casos de dúvidas poderá consultar na página da Prefeitura na internet as respostas às dúvidas mais freqüentes ou o plantão técnico, conforme relação de endereços constantes na referida página.

As consultas de verificação de projetos poderão ser protocoladas e retiradas na sede da SMU e/ou Núcleos Regionais, sendo que quando se tratar de expedição de documentos (alvarás, CVCO, 2ª vias), estes deverão ser retirados no local de abrangência do imóvel.

As consultas de verificação de projetos que tiverem sua tramitação interrompida por um período superior a seis meses, por motivos alheios a PMC, serão indeferidas e terão seu trâmite reiniciado por novo protocolo, devendo atender a legislação vigente e apresentar documentos e vistos atualizados.

### 3.12.2 Documentos Necessários

São obrigatórios os seguintes documentos para a submissão do projeto arquitetônico para a 1ª análise:

- Requerimento: o qual deverá estar preenchido, datado e assinado;
- Guia Amarela Atualizada (validade 180 dias);
- Registro de Imóveis Atualizado (VALIDADE 90 DIAS): o qual deverá ser original ou fotocópia autenticada;
- Projeto Arquitetônico Completo: Uma via em papel sulfite;
- Cópias dos Anexos I e II do Decreto 212/2007: referente ao uso a ser aprovado devidamente ticado quanto ao atendimento dos itens especificados no anexo I e anexo II do Dec. 212/07 e assinado ao final pelo autor do projeto
- Diagrama de Áreas dos Pavimentos (p/residências em série, conj. Habitacional, habitação coletiva);
- Levantamento Topográfico (p/os casos previstos no anexo II do Dec. 212/07)

Após a 1ª análise poderão ser solicitados ainda:

- Contrato Social com ultimas Alterações Contratuais, no caso de sociedades limitadas ou, Estatuto Social e Ata de Eleição da Diretoria, no caso de sociedades anônimas e associações;
- Levantamento para Definição do Alinhamento (levantamento topográfico): ver no anexo II do Dec. 212/07 os casos de dispensa de apresentação;

- Projeto Definitivo: mínimo de 2 (duas) vias plotado em papel sulfite, assinado pelo(s) proprietário(s), autor do projeto arquitetônico e responsável técnico pela execução
- Anotação de Responsabilidade Técnica - ART – CREA: referente ao projeto arquitetônico, execução e levantamento topográfico (quando for exigido);
- Termo de Responsabilidade para Construções: obrigatório em todos os projetos;
- Termo de Responsabilidade Quanto ao uso e Conservação Racional da Água nas Edificações: obrigatório em todas as novas edificações;
- Termo de Responsabilidade Quanto ao Dimensionamento de Itens da Edificação: opcionalmente nos termos do Art. 4º do Dec. 769/2004;
- Termo de Responsabilidade Quanto ao Atendimento das Exigências do Corpo de Bombeiros: quando opcionalmente não for apresentado o visto do Corpo de Bombeiros para aprovação;
- Termo de Responsabilidade Quanto ao Atendimento das Exigências da Vigilância Sanitária: quando opcionalmente não for apresentado o visto da Vigilância Sanitária para aprovação;
- Vistos de Outros Órgãos Envolvidos na Aprovação: deverá ser efetuada a anexação dos pareceres e das pranchas vistadas quando da necessidade de ouvir os seguintes órgãos:
- SMOP – OPO: quando se tratar de lote atingido por faixa não edificável de drenagem; e/ou quando na guia amarela houver omissão quanto à faixa não edificável de drenagem; e/ou quando a área impermeável do lote ultrapassar a 3.000 m<sup>2</sup>; e/ou quando a taxa de permeabilidade mínima exigida para o zoneamento não for atendida; e/ou quando se tratar de residência em série e conjuntos habitacionais nos quais possuam rua interna;
- SMMA – MAPM: quando existirem árvores no lote ou no passeio; e/ou quando o lote for atingido por bosque; e/ou quando o lote for atingido por área de preservação permanente – APP; e/ou quando se tratar de aprovação de indústria; e/ou quando se tratar de aprovação de projetos

de usos específicos (tais como: posto de abastecimento, lava car, etc. – ver Dec. 212/07).

- Corpo de Bombeiros – C.B.; DNIT; CONCESSIONÁRIAS; COPEL; RFFSA; ALL; entre outros: quando existir informação na guia amarela referente a estes órgãos;
- ISS (Imposto sobre Serviços): não deverá existir pendência quanto ao ISS do autor do projeto arquitetônico, do responsável técnico pela execução da obra ou construtora, cuja verificação será efetuada através do sistema da PMC, caso constatado pendência será solicitado à devida comprovação de regularização;
- Guia de Recolhimento (GR): a mesma será emitida assim que a consulta estiver apta para a aprovação, conforme tabela de taxas.
- ART – Anotação de responsabilidade técnica
- Nenhuma obra ou serviço poderá ter início sem a competente Anotação de Responsabilidade Técnica.

Toda vez que for prestado um serviço, desde uma consulta até uma grande obra, deverá ser feita previamente uma ART - Anotação de Responsabilidade Técnica.

O Artigo 3º da Resolução nº 1025/2009 do Confea determina:

“Todo contrato, escrito ou verbal, para a execução de obras ou prestação de quaisquer serviços referentes à Engenharia, Arquitetura e Agronomia fica sujeito a “Anotação de Responsabilidade Técnica (ART)”, no Conselho Regional em cuja jurisdição for exercida a respectiva atividade”.

A ART é um instrumento legal, necessário à fiscalização das atividades técnico-profissionais, nos diversos empreendimentos sociais.

Instituída também pela Lei Federal nº 6496/1977, a ART caracteriza legalmente os direitos e obrigações entre profissionais e usuários de seus serviços técnicos, além de determinar a responsabilidade profissional por eventuais defeitos ou erros técnicos.

A ART é importante pois garante os direitos autorais, comprova a existência de um contrato, até mesmo nos casos em que tenha sido realizado de forma verbal e garante o direito à remuneração na medida em que se torna um comprovante da prestação de um serviço.

É na ART que se define os limites da responsabilidade, ou seja, o profissional responde apenas pelas atividades técnicas que executou.

Todos os serviços registrados no CREA sob a forma de ART irão compor o ACERVO TÉCNICO do profissional, que serve ainda como documento comprobatório.

Para preenchimento e registro de Anotação de Responsabilidade Técnica - ART, existem critérios e exigências que devem ser seguidos por todos os profissionais e empresas, independente do tipo de ART ou situação. Estes critérios e exigências estão relacionados a seguir:

Critérios gerais:

- O profissional e empresa contratados devem possuir registro ou visto no CREA da jurisdição onde será executada a obra/serviço.
- Antes de começar o serviço o profissional deverá preencher, assinar e recolher a respectiva ART do serviço para o qual foi contratado.
- A ART deverá ser feita na jurisdição onde ocorrer a execução da obra ou serviço.

Exceção: Os projetos que não possuam trabalho de campo, ou seja, que são desenvolvidos totalmente em laboratório ou escritório podem ter o registro de suas ART's no CREA em que o profissional/empresa possua registro, independente do local da obra/serviço.

- Para poder preencher uma ART, o profissional precisa acessar os serviços online no site do CREA-PR, de posse de seu login (nº da carteira) e senha.

Critérios específicos:

Os critérios específicos, ou seja, as particularidades para preenchimento de ARTs, estão descritas no Manual de Fiscalização, disponível no site do CREA-PR, no menu PUBLICAÇÕES, MANUAIS. Nestes constam os tipos de fiscalização e quais serviços devem ser anotados nas ARTs.

### 3.13 COMENTÁRIOS SOBRE O PLANO ESTRATÉGICO

A pesquisa de campo demonstrou que Arquitetos e Engenheiros são contratados para reformas de imóveis novos adquiridos recentemente, terceirizados por eles, ou seja, um mercado já definido.

Em posse das informações definimos que o público deverá ser pessoas físicas, condomínios, síndicos, prédios antigos e localizados especialmente nos bairros com maior renda familiar mostrado no levantamento do IPPUC / IBGE.

A diferença de valores dos imóveis novos e usados demonstra que há uma demanda não atendida por serviço especializado e este o marketshare pretendido. O plano de marketing será fundamental para atrair os clientes e abertura dos novos negócios, pois nem sempre atuais proprietários tem a visão que uma reforma pode ser melhor investimento do que a compra de um novo imóvel.

## 4 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing ajuda a identificar as oportunidades que podem gerar bons resultados para a organização, mostrando como penetrar com sucesso para obter as posições desejadas nos mercados (COBRA, 1992).

O Marketing permite entender as forças e o comportamento do mercado, vislumbrar oportunidades de negócios, estudar produtos e serviços que buscam as novas demandas e necessidades dos clientes. Ajudam a estreitar o relacionamento com clientes, parceiros, fornecedores, e com a sociedade em geral, e assim torna a empresa mais competitiva, ágil, versátil.

Para Kotler e Amrstrong (1999), marketing é um processo de planejamento e execução desde a concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos das pessoas e de organizações.

Neste capítulo será apresentado uma Análise de Mercado do setor de construção civil, como principal objetivo, sistematizar toda a informação necessário para o desenvolvimento do plano de marketing da Habité. Para obter a estratégia correta é necessário ter um conhecimento da realidade da empresa, dos seus produtos, do mercado, da concorrência e da tendência de evolução do mercado.

### 4.1 ANÁLISE EXTERNA, O MEIO ENVOLVENTE

O mercado imobiliário de alto padrão em Curitiba está em expansão. O público deste segmento é exigente e de um gosto mais refinado. Nos últimos cinco anos os preços dos imóveis de alto padrão tiveram um aumento de 200% na cidade de Curitiba, enquanto as outras categorias imobiliárias registram um crescimento de 150%. Especialistas ressaltam que as realizações da copa do mundo em 2014 e das olimpíadas em 2016 no país foram sem dúvida, fatores que impulsionaram o setor, principalmente por causa do investimento em segurança pública e infraestrutura. (Revista EXAME).

A melhor notícia para o mercado é que o crescimento deve continuar nos próximos 5 anos, pois, ainda há público para este padrão de imóvel. Contudo, o crescimento parece apontar para poucas áreas da cidade (Ecoville e Batel,

principalmente). Cabe às empresas diversificar as regiões para atenderem a uma demanda que, ao contrário dos lançamentos, está “espalhada” pela cidade. (Gazeta do Povo).

A valorização se deu tanto para lançamentos quanto para imóveis usados, e fez com que a cifra chegasse também aos anúncios de apartamentos com até duas décadas – algo que há cinco anos não acontecia. “As cidades cresceram muito e as construções novas estão sendo feitas longe do Centro. Mas as pessoas valorizam cada vez mais a comodidade de estar em regiões mais centrais”, diz o diretor da Imobiliária Thá, José Renato Pallu. Segundo ele, há alguns anos um imóvel com idade entre 15 e 20 anos era vendido por cerca de R\$ 1 mil o metro quadrado. “Hoje, dependendo da localização, já passa de R\$ 1,7 mil.”

#### 4.2 ANÁLISE EXTERNA, OS CONCORRENTES

Não foram identificados muitas empresas que trabalham com este tipo de negócio. Existem hoje no mercado empreiteiras que trabalham junto com arquitetos e engenheiros que fazem serviços conforme a demanda.

Há também engenheiros que coordenam todo o projeto, porém geralmente sem uma equipe especializada fixa, buscando profissionais no mercado a cada serviço solicitado.

O negócio proposto neste plano de negócio será toda a execução, planejamento e finalização do projeto com uma equipe especializada e materiais de qualidade, assim os clientes não tem que se preocupar com os detalhes e andamento das obras.

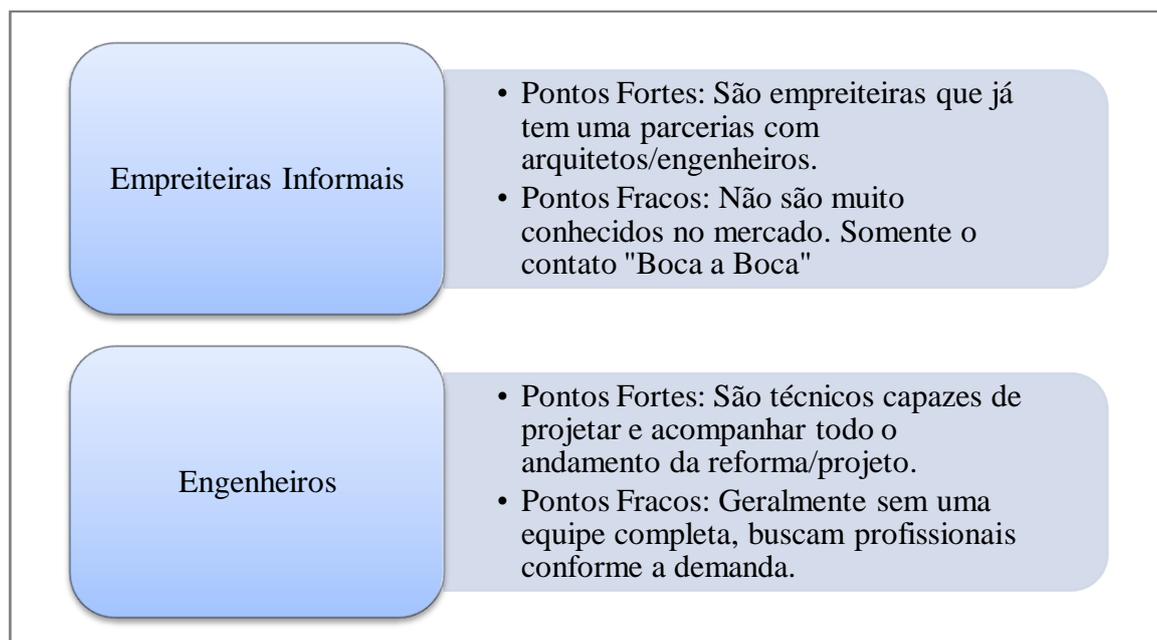


Figura 5 - Pontos Fortes e Fracos

Fonte: desenvolvido pela equipe

### 4.3 ANÁLISE SWOT DA EMPRESA

O negócio proposto será uma empresa composta por profissionais altamente qualificados no setor de construção civil, atendendo a demanda de reformas de alto padrão na região do Paraná, com foco nas classes A e B.

De acordo com pesquisas realizadas, foi identificado um potencial crescimento neste segmento e uma demanda ainda não atendida. A Habité contará com uma equipe que fará toda a execução, planejamento e finalização do projeto.

Não existem barreiras dificultosas para novos entrantes, fazendo deste item o principal fator preocupante para negócio. Em função deste fator a Habité estará trabalhando com qualidade superior no serviço e nos materiais. Excelência em gestão, cumprimento dos prazos e da satisfação plena dos clientes.



Figura 6 - Análise SWOT

Fonte: desenvolvido pela equipe

#### 4.4 O MERCADO ALVO

Os clientes desse tipo de negócio são pessoas que buscam um atendimento personalizado e de qualidade. A Habité contará com uma equipe de profissionais e fornecedores altamente qualificados que a cada dia evolui nas novas tendências em busca do bem estar para seus momentos de lazer.

São clientes, os arquitetos, decoradores, pessoas físicas e jurídicas que necessitem de reformas em seus empreendimentos de alto padrão na cidade de Curitiba e região metropolitana.

Em pesquisa de campo realizada com arquitetos e engenheiros da região de Curitiba, foi possível identificar o perfil consumidor do nosso negócio, os serviços mais procurados e a situação dos players atuais. Conclusão da pesquisa de campo:

- Público consumidor: Casal;

- Idade: Entre 30 e 50 anos;
- Classe: A e B;
- Imóvel: Próprio, novo adquirido recentemente;
- Serviços solicitados: Reforma completa do imóvel;
- Players: Contratados pelo cliente; Uma equipe por etapa da reforma.

Considerando que Curitiba e região metropolitana têm aproximadamente 3,17 milhões de habitantes onde 55% da população pertencem as classes A e B, o empreendimento Habité terá como premissa atender este nicho de mercado.

Tabela 2 - Distribuição da População

<b>DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO POR CLASSE ECONÔMICO</b>					
<b>Population Distribution Per Economic Class</b>					
<b>PRAÇA</b>	<b>UNIVERSO</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D E</b>
<b>MARKET</b>	<b>(MILHÕES)</b>	<b>(%)</b>			
<b>GRANDE CURITIBA</b>	<b>3,17</b>	<b>7</b>	<b>48</b>	<b>39</b>	<b>5 1</b>

Fonte: Estudos Marplan - 2010 - janeiro/20 - dezembro/10

#### 4.5 MIX DE MARKETING

##### **Praça**

A prospecção imobiliária deverá se concentrar no bairro do Batel, Curitiba, considerado um bairro de classe média alta, alinhado com o posicionamento da Habité no mercado.

Para abrigar o empreendimento, estima-se um imóvel de 80m<sup>2</sup> a 100m<sup>2</sup> para escritório. Um fator agravante para a escolha da localização proposta é a necessidade da existência de um pequeno “barracão” ou grande edícula que servirá de armazém de insumos de construção civil e também ferramentas.

Conforme mostra a figura abaixo, o Bairro Batel é uma região muito valorizada da cidade, situada próximo ao centro e a outros bairros nobres de Curitiba. O empreendimento estará localizado neste pólo de mercado.

O serviço prestado pela Habité será ofertado para toda a Curitiba e região metropolitana.

De acordo com a Gazeta do Povo, casas de alto padrão já aparecem fora das áreas tradicionais (Batel e Jardim Social), como Mossunguê, Orleans, São Braz e Campo Comprido – onde tem crescido a oferta de condomínios fechados. “Em alguns lugares mais procurados é difícil achar até opções mais baratas que R\$ 1,5 milhão”, diz a gerente geral da Imobiliária Senzala, Augusta Coutinho Loch. “A demanda em alta e a falta de oferta faz com que os preços se valorizem ainda mais.” Parte dessa valorização, diz Augusta, também é resultado de um aumento no preço dos terrenos. Em alguns condomínios, eles chegam a custar até meio milhão de reais.

De acordo com o IPPUC – Instituto de Pesquisas e Planejamento Urbano de Curitiba os bairros com maior rendimento econômico familiar são: Alto da Glória, Ahú, Batel, Bigorriho, Cabral, Hugo Lange, Jardim Social, Juvevê, Seminário e Mossunguê (Ecoville).

### **Preço**

O preço a ser praticado pela Habité será Premium, considerando a crescente demanda na região, o pequeno número de empresas concorrentes e a qualidade e personalização dos serviços prestados.

O método de precificação foi baseado em alguns critérios específicos, como tipo de serviço a ser realizado e o tamanho da área do imóvel.

Tabela 3 - Tabela de Preços

<b>Preço</b>	
<b>R\$ /unid</b>	<b>Unidade</b>
Obra Civil	179,62 m <sup>2</sup>
Revestimento	146,45 m <sup>2</sup>
Pintura	154,33 m <sup>2</sup>
Serviços Hidráulicos	139,45 h
Instalações Elétricas	139,45 h
Carpintaria	139,45 h

## **Produto**

O produto a ser ofertado em nosso negócio será a prestação de serviço especializado em reformas de alto padrão, além do fornecimento de insumos e materiais básicos a serem utilizados durante o processo.

Os serviços serão prestados por equipes especializadas, que atendem aos mais variados tipos de projetos, residenciais, comerciais ou corporativos, assinados por engenheiros ou arquitetos parceiros, nos seguintes segmentos:

- Pintura
- Revestimentos
- Instalações Elétricas
- Instalações Hidráulicas
- Obras Civis
- Acabamentos
- Acompanhamento Técnico

A Habité irá trabalhar com as melhores marcas e materiais durante toda a reforma, acabamento e decoração. Toda a execução, planejamento e finalização do projeto ficam por conta da Habité, assim os clientes não tem que se preocupar com os detalhes e andamento das obras. Os serviços serão classificados conforme o tipo de trabalho e com o tempo de execução.

## **Promoção**

Para divulgação do nosso negócio a Habité irá criar e participar de campanhas de comunicação focada na atração de parceiros, como arquitetos/engenheiros e também para o nosso público alvo consumidor.

Algumas dessas campanhas serão realizadas através de eventos públicos como a Casa Cor, Morar Mais Por Menos, e outros eventos do setor.

Em um primeiro momento será realizado um elevado investimento na promoção do nosso negócio focado na construção da marca. Afim de, atingir o publico Classe A será feito propaganda em veículos específicos como revistas de clubes, jornais de pequena circulação, revistas locais e em ambientes freqüentados pelo público alvo.

Revista Mais

A Revista Mais é uma publicação curitibana que aborda assuntos como gastronomia, turismo, lazer, cultura, moda e sociedade. As edições são temáticas e sempre trazem conteúdo relevante e atual, discutido de forma descontraída.

Em uma pesquisa realizada pela própria editora foi identificado o seguinte perfil dos leitores:

- 64% feminino / 36% masculino
- Faixa etária: entre 20 e 60 anos (85%)
- Municípios: Curitiba (75%), São Paulo (20%) e outros (5%)
- Classes A e B
- A Revista Mais tem uma periodicidade mensal, sendo distribuída diretamente para:
  - Assinantes;
  - Domicílios de associados aos principais clubes de Curitiba (Curitibano, Graciosa, Santa Mônica, Iate Caiobá);
  - Hotéis, restaurantes e cafés;
  - Academias de ginástica, salões de beleza e clínicas “VIP”;



Esta é uma Revista interativa disponível para tablets e smartphones (iOs e Android), com possibilidade de leitura online. Tem um alto índice de engajamento e atualização constante das redes sociais (facebook, twitter, pinterest e instagram).

#### Revista Graciosa Country Club

Fundado em 1927, o Graciosa Country Club tem uma das mais tradicionais estruturas de clube do Paraná. São mais de 230 mil metros quadrados localizados em local privilegiado, incluindo um campo de golfe, a poucos minutos do centro da cidade.

Seus associados pertencem à classe A, formadores de opinião e de tradicionais famílias paranaenses. A Revista do Graciosa é entregue no domicílio dos associados, sempre a partir do dia 10 de cada mês. São 4.000 exemplares onde os produtos anunciados são referência para os associados.

Perfil dos leitores:

- Público: 58% feminino e 42% masculino. Classe A: 91% B: 09%
- Idade: Entre 15/18: 16,4% - entre 30/50: 56% - acima de 50 anos: 27,6%

A distribuição da revista é realizada entre os Associados e dependentes do Graciosa Country Club, uma média de 16mil leitores.



#### 4.6 OBJETIVOS DE MARKETING

A estratégia de marketing para a empresa Habité tem foco em alguns fatores fundamentais como:

- Posicionamento no mercado
- Atuação Comercial
- Fidelização do Cliente
- Fidelização de Parceiros
- Construção da Marca

Para alcançar esses objetivos será investido continuamente em relacionamento com parceiros e na qualificação e inovação dos serviços prestados.

O marketing também dará todo suporte para a força de vendas, atuando diretamente na abordagem comercial, formatação da marca e produto, análise e

monitoramento contínuo da satisfação do cliente com atendimento de qualidade no pré e pós venda.

#### 4.7 WEB MARKETING

A Habité desenvolverá um site como uma ferramenta de marketing onde serão divulgados todos os eventos, novidades que estão no mercado e trabalhos já realizados. O Web Marketing é um meio de divulgação que necessita de pouco dinheiro e que pode trazer bons resultados.

Outra ferramenta importante para a divulgação do negócio e para o relacionamento com o cliente é o E-mail Marketing, com ele é possível fazer um levantamento de quantas pessoas acessaram o site ou quantas clicaram em um link. Esta ferramenta também poderá ser usada na oferta de produtos ou serviços, pesquisas de satisfação, ou até mesmo campanha de fidelização com o cliente.

No site haverá um formulário de entrada de dados para cadastrar os endereços de e-mails fornecidos, como estímulo aos visitantes que deixam seus endereços, estes receberão comunicados, promoções, lançamento de produtos ou serviços e informações da área de interesse.

Outro ponto que também deve ser levado em conta nos dias de hoje, é a interação com as redes sociais. O uso dessas ferramentas pode ser aproveitado para uma série de fatores, e é pertinente investir nesse tipo de tecnologia porque essas redes permitem expansão do mercado, melhor relacionamento com os clientes e fornecedores e redução de custos, sem falar no uso possível para campanhas de marketing.

Ainda não podemos esquecer que, empresas mais alinhadas com o uso de novas ferramentas e antenadas no avanço tecnológico acabam atraindo mais recursos e explorando novos nichos de mercado.

Tabela 4 - Valores para criação de Web site

TABELA DE VALORES PARA CRIAÇÃO DE SITES		VALOR
DESCRIÇÃO		
Domínio ".com.br" (anual)	R\$	50,00
Hospedagem (anual)	R\$	100,00
Template básico (Cabeçalho com imagem personalizada; Logotipo fornecido pelo cliente; Conteúdo personalizado entre o cabeçalho e o rodapé; Galeria de Imagens; Formulário de contato; Mapa de localização com imagem do Google Maps; E-mail personalizado com o domínio da empresa)	R\$	400,00
Página (galeria de imagens DINÂMICA com descrição abaixo das imagens)	R\$	300,00
Integração do Facebook com o site	R\$	150,00
Criação e Gerenciamento de Redes Sociais voltadas aos negócios	R\$	150,00
Formulário para pedido de orçamento	R\$	250,00
SEO básico (Otimização para mecanismos de busca) + 2 relatórios mensais **	R\$	300,00
** A ferramenta SEO (Search Engine Optimization, ou Otimização para Mecanismos de Busca) oferece possibilidades de o site aparecer nas pesquisas do Google e assim ser encontrado com maior facilidade. Neste pacote de SEO básico, estão incluídas:		
Web Marketing (E-mail Marketing, com ele é possível fazer um levantamento de quantas pessoas acessaram o site ou quantas clicaram em um link)	R\$	300,00
	<b>Subtotal R\$</b>	<b>2.000,00</b>
Manutenção do Site (Mensal)	R\$	300,00
	<b>Subtotal R\$</b>	<b>300,00</b>
	<b>TOTAL R\$</b>	<b>2.300,00</b>

Cotação Realizada com a Empresa Betiatto ([www.betiatto.com](http://www.betiatto.com))

#### 4.8 FORÇA DE VENDAS

Inicialmente a captação de novos clientes será realizada através da própria demanda que será gerada com a promoção de nosso negócio.

Para promoção do negocio serão feitas propaganda em veículos específicos como revistas de clubes, jornais de pequena circulação, revistas locais e em ambientes freqüentados pelo público alvo. Esta divulgação será realizada através de panfletos, stands e anúncios.

Posteriormente os serviços deverão ingressar através de parceiros como arquitetos/engenheiros.

Os arquitetos/engenheiros estão prospectando interesse por esse tipo de serviço, tornando-os empresas conveniadas parceiras, o que permitirá um volume iminente de negócios bastante satisfatório.

## 4.9 POLÍTICA DE PREÇOS

### 4.9.1 Considerações sobre a definição de preços

A Habité irá trabalhar com preços Premium, considerando a qualidade e a personalização dos serviços e produtos ofertados. O público alvo em questão é de um poder aquisitivo alto sem muita sensibilidade ao preço.

Em relação ao mercado, existe uma demanda crescente no estado do Paraná e um pequeno número de empresas concorrentes.

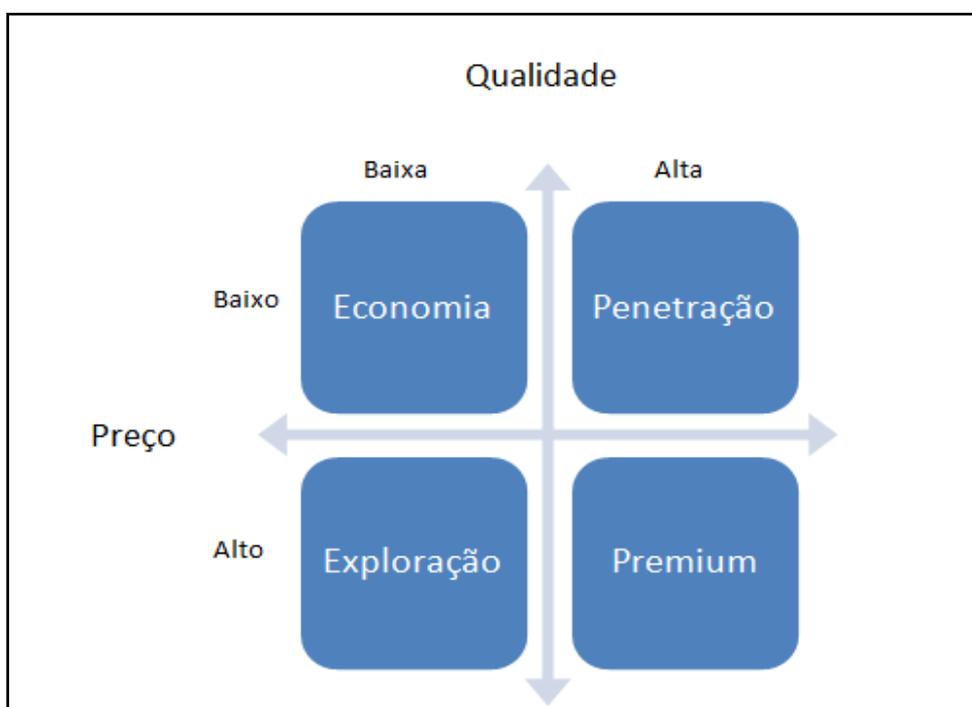


Figura 7 - Preço X Qualidade

Fonte: <http://www.marketingteacher.com>

#### 4.10 PROGRAMAÇÃO

Neste primeiro ano será realizado um alto investimento na divulgação do negócio com foco na captação de novos clientes e parceiros, bem como, a construção da marca na região.

Como já mencionado anteriormente, inicialmente será realizado uma divulgação em veículos de comunicação específicos e em ambientes freqüentados pelo público alvo.

Tabela 5 - Investimento em Marketing

Investimento	INVESTIMENTOS EM MARKETING											
	1° Mês	2° Mês	3° Mês	4° Mês	5° Mês	6° Mês	7° Mês	8° Mês	9° Mês	10° Mês	11° Mês	12° Mês
ESTANDE EM CONDOMINIOS	x	x	x					x	x	x	x	x
REVISTA	x	x	x	x	x							
PANFLETAGEM EM SHOPPINGS	x	x	x					x	x			x



## 5 PLANO OPERACIONAL

Este capítulo descreverá os processos que compõe o negócio, os departamentos necessários que serão estabelecidos, suas respectivas responsabilidades e modelos de gestão, quando aplicável. O objetivo desta seção é estabelecer os parâmetros e objetivos para tornar o negócio efetivo e operacional.

### 5.1 BASE OPERACIONAL

#### Localização

A prospecção imobiliária deverá se concentrar no bairro do Batel, Curitiba, considerado um bairro de classe média alta, alinhado com o posicionamento da Habité no mercado. Para abrigar o empreendimento, estima-se um imóvel de 80m<sup>2</sup> a 100m<sup>2</sup> para escritório. Um fator agravante para a escolha da localização proposta é a necessidade da existência de um pequeno “barracão” ou grande edícula que servirá de armazém de insumos de construção civil e também ferramentas.

#### Imóvel

O imóvel a ser adquirido deverá conter ao menos as seguintes divisões a fim de atender a operação:

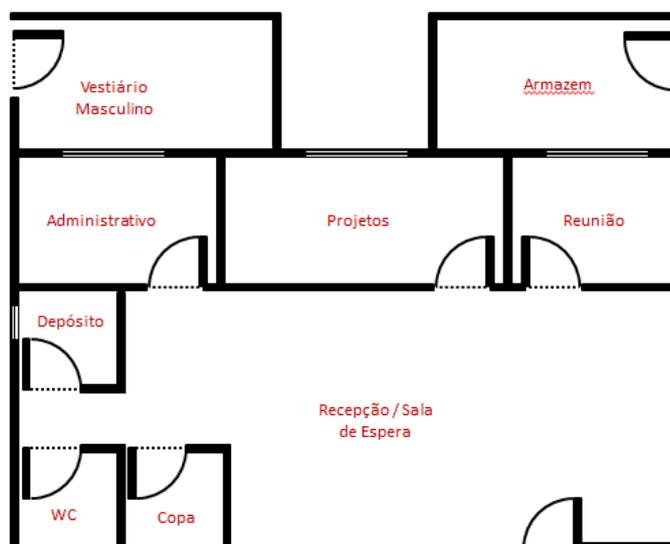


Figura 8 - Esboço da edificação

Recepção: deve ser o primeiro cômodo do imóvel. Aberto e reservado para atender os clientes em seu primeiro contato. Ali ficará também um colaborador, conforme descrito no organograma. Deverá dispor também de uma pequena e sala de espera destinada aos clientes que aguardam eventual atendimento.

Escritórios: inicialmente serão três salas ou divisórias - uma destinada à administração e comercial da Habité e abrigará também o(s) sócios(s) e diretor(es) quando necessário, uma destinada a projetos, onde ficará também o engenheiro civil responsável e uma outra para reuniões.

Dispensa ou depósito: No depósito ficarão estocados os materiais de apoio necessários para a operação tais como papéis e outros materiais de escritório, detergentes, etc.

Armazém: como comentado anteriormente, para o abrigo de ferramentas e outros materiais de construção, está previsto um barracão ou pequena edícula com entrada independente da casa principal, apresentando construção mais simples.

Vestiário: espaço destinado aos funcionários com chuveiros e armários para guardar os pertences pessoais.

#### 5.1.1 Cronograma De Implantação

O cronograma abaixo apresenta as atividades pertinentes à implantação do negócio no que se refere à constituição do imóvel. As datas podem variar conforme necessidade dos respectivos procedimentos.

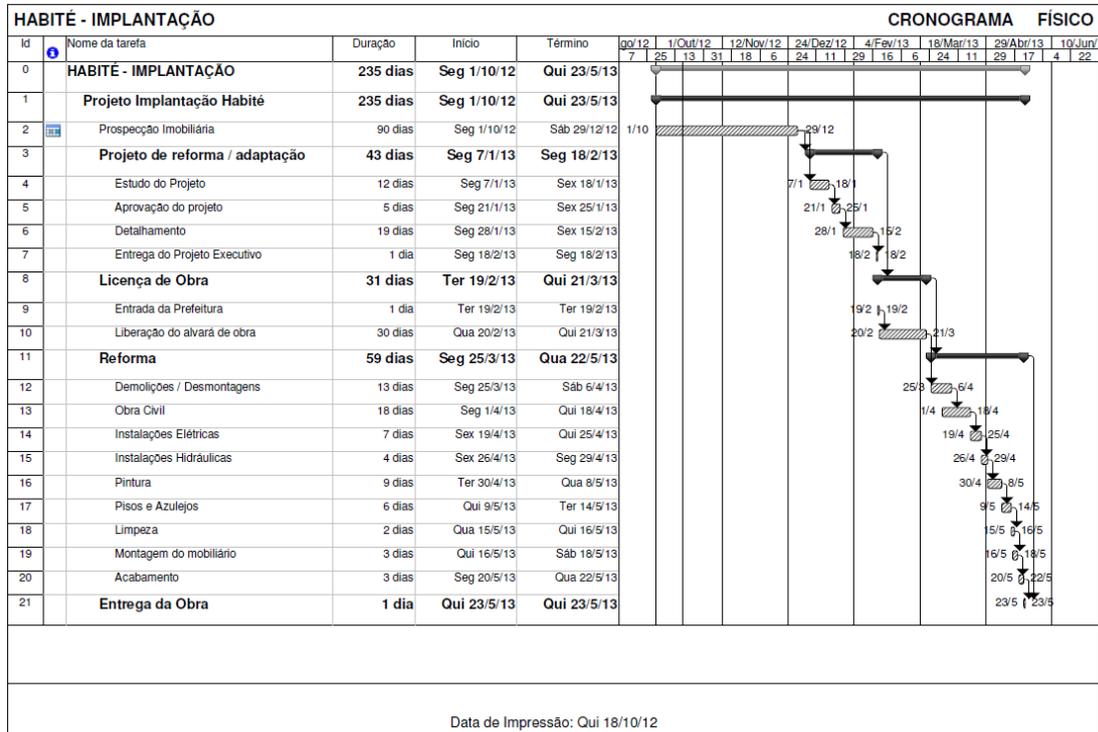


Figura 2 - Cronograma de Implantação escritório

As atividades listadas no cronograma são macro e constituídas de diversas outras etapas, que foram suprimidas para facilitar a visualização e entendimentos do processo, possibilitando uma visão geral do cronograma e marcos mais relevantes. São elas:

- Prospecção imobiliária: escolha do imóvel de forma a atender todas as necessidades comerciais e técnicas do empreendimento.
- Projeto de Adaptação: eventuais alterações físicas do imóvel escolhido para também atender todas as necessidades comerciais e técnicas do empreendimento.
- Licença de Obra: entrada na prefeitura para alvará de construção.
- Reforma: A reforma do imóvel compreende alterações na obra civil, eventuais adaptações, melhorias e correções, caso necessárias, seguindo os requisitos estabelecidos em fase anterior objetivando atender todas as necessidades comerciais e técnicas do empreendimento.

Concomitante ao processo de prospecção imobiliária e adaptação da edificação, ocorrerá o processo de abertura da empresa e solicitação de Alvará de Funcionamento.

Abaixo segue cronograma Administrativo de implantação:

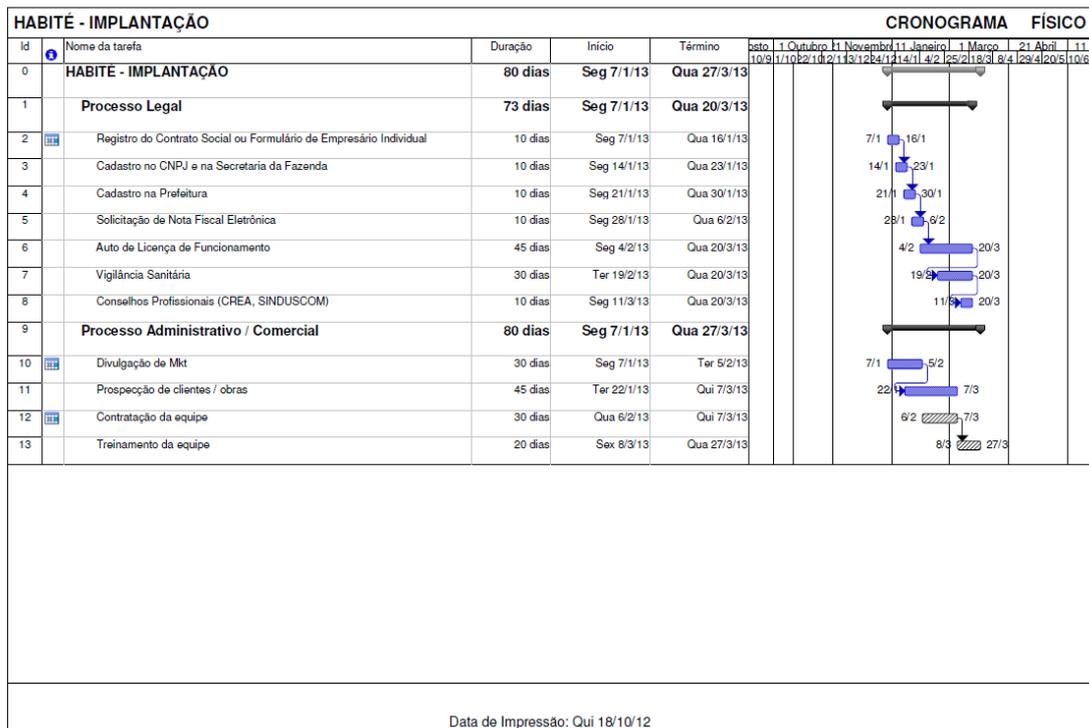


Figura 3 - Cronograma de Implantação administrativo

Quando próximos da fase final de reformas e adaptações do imóvel em questão, a solicitação de alvará será encaminhada aos órgãos competentes, passando pelos procedimentos de vistoria previstos na legislação local para obtenção da autorização que dará início do negócio.

## 5.2 GESTÃO DE RECURSOS

### 5.2.1 Quadro de funcionários

Abaixo está ilustrado o modelo organizacional proposto para a Habité. Em seguida será feita breve descrição dos cargos e funções.

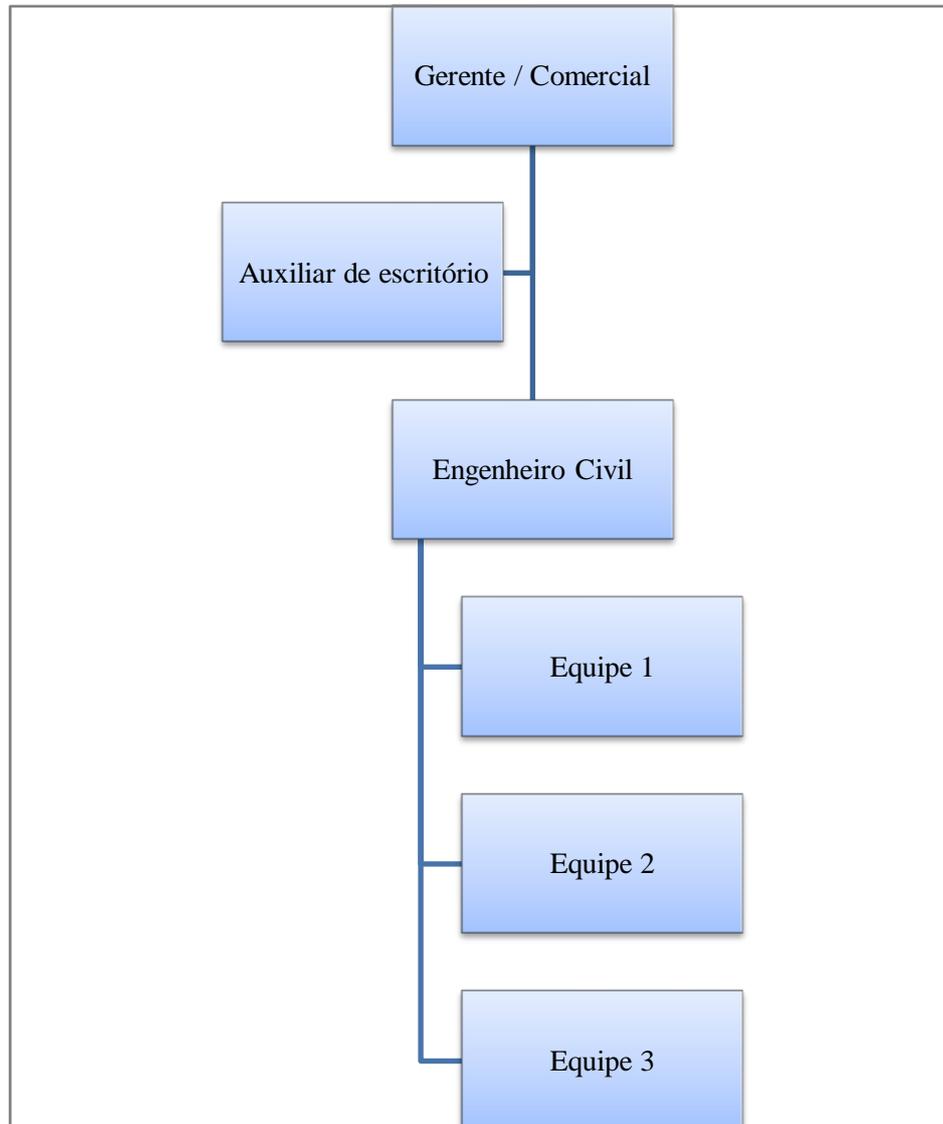


Figura 4 - Organograma

**Diretoria Geral:** A diretoria geral é responsável pela gestão do negócio, deverá se comprometer com a entrega direta dos resultados e conseqüentemente será responsável pela performance do negócio.

- Competências: Liderança, visão sistêmica, comunicativo, negociação, gestão de planos, ações e resultados, capaz de fomentar um ambiente produtivo de trabalho, ética e responsabilidade. Idealmente deseja-se que seja um profissional com formação ou experiência no ramo de construções e reformas civis.

**Auxiliar Geral:** este recurso deve dar todo o suporte operacional ao gerente geral. Suas responsabilidades são compras, administração de contratos com prestadores

de serviços e com locatários, controle sobre a operação, elaborar relatórios entre outros.

- **Competências:** Comunicação efetiva, bom relacionamento interpessoal, dinâmico, análise crítica de dados mercadológicos, registro e relatório de vendas e oportunidades de crescimento e estabelecimento de metas, administrativo em geral, pro-atividade e ética.

**Gerencia de Engenharia / Engenheiro Responsável:** Esta área será responsável pelas atividades em andamento, desdobramento das atividades, treinamento dos funcionários, programação de equipes e materiais. A gerência de engenharia também deverá fazer todo o acompanhamento diário das obras e ser uma das interfaces com os clientes finais.

Dentro desta gerência, estará o Engenheiro Técnico Responsável, cargo que alto valor dentro das atividades da empresa pois também será responsável técnicos nas obras frente a órgãos competentes quando necessário.

- **Competências:** Planejar, organizar, executar e controlar projetos na área da construção civil, realizar investigações e levantamentos técnicos, definir metodologia de execução, desenvolver estudos ambientais, revisar e aprovar projetos, especificar equipamentos, materiais e serviços. Deve possuir, mandatoriamente, registro no Conselho Regional de Engenharia e Agronomia,

**Equipes:** a grande força de trabalho da Habité, as equipes podem variar conforme a demanda do mercado. Elas serão compostas pelos profissionais:

- Pedreiro
- Auxiliar de pedreiro
- Azulejista
- Pintor
- Encanador
- Eletricista
- Carpinteiro

- **Competências:** Comprometimento com horários e atividades, organização, trabalho em equipe, pontualidade, esmero e detalhista.

**Demais departamentos:** Os departamentos não representados no organograma principal serão atendidos por terceiros ou consultoria, conforme abaixo:

- Recursos humanos – seleção e contratação;
- Assessoria de Marketing – criação, publicidade, propaganda, análise de concorrência;
- TI – instalação e manutenção de máquinas e sistemas operacionais e programas de apoio à operação;
- Contabilidade;
- Cursos e Treinamentos;

### 5.2.2 Gestão de Recursos Humanos

A dinâmica do quadro funcional deverá acompanhar, na medida do possível e considerando efetiva otimização de recursos, o crescimento do negócio conforme demanda do mercado.

A empresa deverá contratar uma consultoria externa para o processo seletivo de novos colaboradores quando necessário. Os novos funcionários deverão passar pelos treinamentos básicos do negócio e pelos específicos da área de atuação para a qual será contratado. É possível também a movimentação horizontal ou vertical dentro da organização, porém se estabelecerá quando houver alinhamento com o plano estratégico e operacional do empreendimento.

Para os trabalhadores de campo, será necessário participarem de treinamentos de capacitação para uma atividade específica a desenvolver ou aprimorar, além de manter a atualização em dia com novos materiais e técnicas disponíveis no mercado.

### Contratação

A contratação de mão de obra não qualificada, porém especializada é um dos aspectos mais críticos deste mercado, pois pode haver várias controvérsias entre contratantes e contratados, tais como valores, qualidade de serviços, tempo de execução e até problemas na justiça do trabalho.

## Avaliação Trimestral

Os funcionários receberão avaliação trimestral conforme os requisitos a seguir:

Tabela 7 - Modelo de Avaliação Trimestral

<b>AVALIAÇÃO TRIMESTRAL</b>		
<b>Item</b>	<b>Avaliação</b>	<b>Peso</b>
Pontualidade	Bom - Médio - Ruim	0 - 5 -10
Assiduidade	Bom - Médio - Ruim	0 - 5 -10
Organização	Bom - Médio - Ruim	0 - 5 -10
Limpeza	Bom - Médio - Ruim	0 - 5 -10
Trabalho em equipe	Bom - Médio - Ruim	0 - 5 -10

## Salário

Além disso, oferecer-se-á o salário acima da média do mercado (em média 30%), para fidelizar o funcionário. Desta forma evitam-se os atritos ditos naturais deste mercado, garantindo uma gestão tranqüila tanto para a Habité quanto para os nossos colaboradores.

O pacote de benefícios, juntamente com os treinamentos são umas das estratégias motivacionais e de retenção dos recursos na empresa.

### 5.2.3 Treinamento e Capacitação

A copa do Mundo 2014 tem gerado um movimento grande no mercado de capacitação para a construção civil, almejando atender a demanda do evento que

virá. A Habité, aproveitando desta crescente oferta, que vem de encontro com um dos fortes princípios da organização, olha com bons olhos estas oportunidades.

Os cursos de capacitação previstos pela Habité têm por objetivo fornecer conhecimentos teóricos e práticos aos trabalhadores da construção civil para que possam se capacitar de uma maneira geral objetivando aumentar sua produtividade e melhorar seu relacionamento com colegas e superiores.

Para a maioria dos cursos propostos, a Habité deverá contar com parceiros que ministrarão os treinamentos, como por exemplo, o próprio SENAI-PR que apresenta cursos das modalidades desejadas oferecendo mais de trinta cursos desenvolvidos em diversos níveis: aperfeiçoamento, qualificação, especialização técnicas em edificações.

A seguir apresenta-se escolas que atuam no mercado de Curitiba, no seguimento da construção civil

- Escola Profissional – Ruth Junqueira

<http://www.ruthjunqueira.org.br/pedreiro.html>

Oferece cursos gratuitos, apenas cobra o material (apostila – R\$10,00 / curso)

- Escola Concretta

<http://www.escolaconcretta.com.br/>

Escola no formato de franquia que oferta cursos com o custo de R\$150,00/ mês.

Outra intenção será realizar treinamentos com grandes fornecedores da área, conforme relação abaixo. Todos estes fornecedores oferecem treinamentos e guias de uso dos seus materiais.

- Docol;
- Tigre;
- Coral e Suvinil;
- Eternite;
- Votorantin;
- Gerdau;

Serão aplicados diversos treinamentos de ordem prática, conforme a área de atuação do profissional, que serão realizados na admissão do colaborador e com

certa periodicidade (reciclagem anual) a fim de reciclar o profissional nas técnicas e novos produtos disponíveis no mercado. Além disso, idealmente prevê-se que estes profissionais sempre serão acompanhados inicialmente por outro profissional mais experiente durante a execução das primeiras atividades.

Os treinamentos deverão atender no mínimo os módulos a seguir, onde cada profissional será encaminhado conforme área de atuação e plano de desenvolvimento. A lista abaixo não é exaustiva e deve servir como referência apenas, podendo sofrer alterações conforme demanda do profissional ou trabalho.

Tabela 8 - Descrição dos Treinamentos

<b>TREINAMENTOS</b>		
<b>Treinamento</b>	<b>Descrição</b>	<b>Público Alvo</b>
Projetos Cívicos	Cálculos de áreas e volumes, leitura de plantas, legendas, cortes, vistas, escalas e convenções, noções de topografia, telhados, planejamento de obras.	Técnicos
Pedreiro, Auxiliar de pedreiro	Conhecimento teórico e prático para execução das paredes de alvenaria e seus revestimentos e revestimentos de piso.	Técnicos
Instalações Elétricas	Grandezas elétricas, circuitos elétricos, diagramas elétricos, instalações para iluminação, condutores elétricos, condutores elétricos, cálculo de disjuntores e fusíveis, instrumentos de medição e projetos elétricos.	Técnicos
Instalações Hidráulicas	Conhecimento teórico e prático sobre hidráulica e detalhes técnicos.	Técnicos
Azulejista	Conhecimento teórico para o assentamento das placas cerâmicas, tanto para o revestimento de paredes como para o revestimento de pisos.	

	Este curso permite ao aluno analisar, planejar e realizar serviços de pintura tornando-o um profissional apto para:	
Pintura, Grafiato e textura	Superfícies a serem pintadas no projeto ou indicadas pelo cliente; Especificações de pintura; Tipos de substratos (superfícies); Presença de possíveis problemas dos substratos (superfícies);	Técnicos
Carpintaria	Este curso transforma o aluno em um profissional apto para: Confeccionar fôrmas de madeira; Montar e desmontar fôrmas e escoramentos; Confeccionar estruturas auxiliares e instalações provisórias.	Técnicos
Segurança	Procedimentos de segurança nos canteiros de obras, boas práticas, primeiros socorros, equipamentos, noções básicas do ambiente insalubre.	Técnicos
Tecnologia das Construções	Novos serviços e principalmente produtos provindos de novos materiais e estudos. Técnicas de aplicação e instalação dos mesmos.	Técnicos
Liderança	O treinamento de liderança será ministrado através da apresentação das principais ferramentas e conceitos de liderança e gestão de pessoas para formar uma equipe de alto desempenho. Por vezes, será focado a aplicação dos modelos teóricos na gestão específica do negócio.	Gerente e Engenheiro
Administrativos	Este módulo aborda os principais processos administrativos, contábeis e financeiros inerentes do negócio de ofertas de reformas de construção civil.	Auxiliares de escritório

---

## 5.2.4 Gestão do Conhecimento

Não apenas os treinamentos, como também todo o material de boas práticas, padrões e técnicas utilizados nos serviços, lições aprendidas, manuais de operação, manutenção e limpeza serão registrados em ferramenta simples de base de conhecimento como uma biblioteca digital de acesso irrestrito. Prevê-se a adição de conhecimento categorizado.

A ferramenta facilitará o treinamento de novos funcionários e também contribuirá para o aprimoramento das atividades e otimização operacional.

## 5.3 OPERAÇÃO

### 5.3.1 Operação

Do ponto de visto operacional, a Habité atenderá as necessidades e demandas observadas no mercado atuando como atividade principal reforma de alto padrão na região metropolitana de Curitiba. Os serviços prestados acarretam em uma atividade operacional de complexidade significativa. Abaixo descrito o fluxograma da atividade principal e suas características principais:

Tabela 9 - Etapas da operação

<b>OPERAÇÃO</b>	
<b>Execução</b>	<b>Desdobramento</b>
Receber a demanda da alteração e reforma desejada	Conceitualmente, a Habité abordará pessoas físicas, condomínios, síndicos, prédios antigos e localizados especialmente nos bairros com maior renda familiar e, salvo exceções, arquiteto ou engenheiro contrato pelo cliente final.
Avaliação e orçamento de projeto	Nesta fase, deve ser feito a precificação do projeto como um todo, oferecendo ao cliente outros serviços caso ele deseje, tais como consultoria e envio de projeto a prefeitura, relatórios de acompanhamento da obra entre outros. Deve ser considerado os materiais e insumos a serem utilizados e qual tipo de mão de obra, pintura, elétrica, hidráulica etc.

Aprovação do projeto	Uma vez com o orçamento e planos aprovados, o projeto ou requisitos vindos do cliente e seu arquiteto ou engenheiro, mesmo já sendo aprovados pelos mesmos, deverá passar por uma avaliação e validação do engenheiro técnico responsável da Habité verificando não apenas a concordância com as normas de segurança do imóvel como também da própria obra e sua execução.
Mapeamento de Requisitos Legais	Para garantir a liberação da obra e a autorização de funcionamento do imóvel, é necessário cumprir com uma série de obrigações exigidas pelas legislações fiscais e trabalhistas. Como um serviço adicional, caso o projeto não tenha sido enviado para a liberação da prefeitura e outros órgãos competentes, a Habité colocará a disposição do cliente o serviço e consultoria para o procedimento.
Início da Obra	O engenheiro responsável deverá organizar o kick-off da obra junto com a equipe escolhida, porém já alinhada todos os aspectos com os requisitos do projeto.
Acompanhamento de Cronograma de Obra	A obra deverá ser acompanhada ao menos a cada dois dias pelo engenheiro da Habité para alinhamento e verificação do andamento e conformidades da obra, deixando tanto o cliente quanto seu engenheiro/arquiteto responsável a vontade para visitar a obra quando melhor lhe convier. Também, o engenheiro da Habité deverá deixar a disposição da Habité e seus clientes o cronograma de andamento da obra.
Encerramento e entrega	Ao final do período de reforma, o imóvel deverá ser devidamente limpo por equipe especializada e então entregue. Também passará por uma avaliação do cliente e seu arquiteto/engenheiro para dar o aceite na obra.

### 5.3.2 Processos Operacionais auxiliares

Os processos auxiliares darão suporte a operação principal do negócio são:

- Compras de insumos;
- Transporte de insumos;

- Limpeza;
- Manutenção e limpeza de equipamentos.

### 5.3.3 Ferramentas e Equipamentos

A lista abaixo apresenta os principais equipamentos e ferramentas que a Habité deverá adquirir para suportar suas operação e garantir a qualidade e agilidade de seus trabalhadores.

Tabela 10 - Lista de Ferramentas

<b>FERRAMENTAS</b>	
<b>Família</b>	<b>Ferramentas</b>
Ferramentas básicas	Pá
	Enxada
	Cortadeira
	Cavadeira
	Martelo
	Espátula
	Colher
	Marreta
	Pé de Cabra
Serras	
Material de apoio	Mangueira
	Esquadro
	Trena
	Escada de Alumínio

	Carrinho de Mão
	Linha de Nylon
	Nível
	Baldes
	Colas
	Multímetro
	Brocas Madeira e Concreto
	Extensão
Maquinas de corte ferragem	Discos Diamantados
	Lixadeira
Ferramentas manuais	Jogo Chaves Fenda
	Jogo Chaves Philips
	Jogo Chaves Estrela
	Jogo Chaves Sextavadas
	Alicate
Ferramentas elétricas manuais	Parafusadeiras e Pontas
	Cortador de Piso
	Furadeiras

Ferramentas de carpintaria	Serrote
	Formão
	Lixadeira
	Desempenadeira de madeira
	Desempenadeira de aço
	Régua de alumínio
	Martelo de borracha

---

Diariamente as condições dos equipamentos serão verificadas de acordo com as normas dos fabricantes evitando compras não planejadas ou mesmo o mau uso dos dispositivos.

Cada trabalhador deverá também se responsabilizar pelas ferramentas e equipamentos que esta utilizando. Na devolução será verificada a condição do material.

A limpeza faz parte dos procedimentos de manutenção.

Estas políticas são também uma boa ferramenta para assegurar a qualidade nas obras e serviços prestados.

#### 5.3.4 Materiais e Insumos

Os materiais do ramo de construção podem ser divididos em duas categorias gerais. A lista apresentada não é exaustiva dos materiais supracitados, lembrando que deve servir como referência apenas, podendo sofrer alterações conforme necessidade.

#### Materiais Básicos

Os materiais básicos são aqueles inerentes à construção e por vezes não necessita da intervenção ou escolha do cliente para a sua aplicação. O armazém deverá estocar pequenas quantidades desses materiais conforme disponibilidade ou serão adquiridos quando necessário. Abaixo segue uma lista exemplo destes materiais.

Tabela 11 - Lista de Materiais

<b>MATERIAL</b>	
<b>Setor</b>	<b>Material</b>
Obra Civil	Arame recozido
	Areia
	Brita
	Cal
	Cimento
	Madeirite
	Blocos
	Tijolos maciços
	Vergalhões
	Pregos
	Parafusos
Madeira	
Instalações Elétricas	Cabos Elétricos
	Conduítes
	Fita isolante
Instalações Hidráulicas	Canos
	Curvas
	Sifão

	Fita veda-rosca
	Cola para PVC
Pintura	Rolo de tinta
	Forma
	Pincél
	Espátula

---

#### Materiais de Acabamento

Os materiais de acabamento são aqueles que podem variar modelos, cores e fabricantes de acordo com os requisitos do cliente, portanto serão de responsabilidade do cliente a compra.

#### 5.3.5 Limpeza da Obra

Salvo exceções como pequenos procedimentos de baixa complexidade, a Habité não pretende fazer a limpeza de obra como um serviço do próprio portfólio, porém, oferecerá o serviço terceirizando o mesmo. A empresa terceirizada deve fornecer os equipamentos, mão de obra especializada e todos os materiais de limpeza necessários, de acordo com o ambiente determinado.

O procedimento de limpeza, normalmente, é composto por dois processos separados. O primeiro, chamado de desengrosso prevê a limpeza mais pesada da obra. Em seguida, a limpeza fina deve acontecer por último de tudo na obra, arrematando o restante deixando o ambiente pronto para entrega e aceitação da obra.

#### 5.3.6 Sistemas de Informação

As ferramentas disponíveis para o controle da informação serão padrões de mercado, não sendo necessário neste primeiro momento o desenvolvimento customizado de uma ferramenta específica para o serviço proposto pela Habité.

Os softwares que serão utilizados pela empresa serão os seguintes:

- AutoCad (projetos)

- MS Project (cronogramas)
- Volare / TCPO (orçamentos)
- Planilha para controle de estoque
- Planilha para controle de atividades
- Planilha para controles financeiros

### 5.3.7 Controle de Qualidade

A monitoração constante da qualidade de produtos e serviços é fundamental para o sucesso deste negócio. Objetivando a melhoria constante da eficiência organizacional, na prática, serão implantados procedimentos simples que viabilizem as metas propostas. Abaixo uma breve descrição do que se pretende implantar na operação do negócio.

**Metodologia 5S** – classificação, ordem, limpeza, normalização e manutenção, levando de imediato a maior segurança, produtividade e motivação entre os colaboradores.

**Pesquisa de Satisfação** - serão estabelecidas metas de qualidade e entrega de serviços para avaliação dos funcionários e satisfação dos clientes. Estas metas deverão refletir a expectativa dos proprietários quanto a qualidade e eficiência do negócio da Habitê.

A seguir apresenta-se esboço da pesquisa de satisfação que será realizada ao final de cada obra com o cliente.

Tabela 12 - Pesquisa de Satisfação

Prezado Sr (a)

V.Sa está participando da pesquisa de satisfação, esta é muito importante para nós pois sua opinião, de forma transparente e sincera é muito valiosa para medirmos a qualidade dos nossos serviços prestados e sua satisfação em relação a empresa.

## PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE

01. Como encontrou a Habitê?

- ( ) Anúncio Publicitário ( ) Placa da Habitê nas obras em andamento  
 ( ) Indicação ( ) Outros \_\_\_\_\_  
 ( ) Internet

02. Por que escolheu os serviços da Habitê?

- ( ) Custo-Benefício ( ) Qualidade dos serviços  
 ( ) Agilidade / Prazo de execução ( ) Confiabilidade e solidez da empresa  
 ( ) Outros \_\_\_\_\_

### ÁREA COMERCIAL

03. Comunicação com o setor comercial.  
 04. A clareza das informações na proposta.  
 05. Prazo de envio da proposta e revisões.  
 06. Cumprimento do que foi proposto pela  
 07. O atendimento do representante da Habitê quando solicitado  
 08. Acompanhamento da obra pelo representante.  
 09. Forma de tratamento em caso de reivindicações.



ÓTIMO	BOM	RUIM	PÉSSIMO	NA
[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

### ÁREA ADMINISTRATIVA

10. As cláusulas contidas no contrato estavam claras e concisas  
 11. As ações de cobrança e cumprimento de outras obrigações contratuais  
 12. A troca de documentos e acompanhamento das obrigações fiscais  
 13. Comunicação com os setores Financeiro/Contábil/RH  
 14. Satisfação em relação ao acompanhamento feito pela área administrativa e gerente da filial



ÓTIMO	BOM	RUIM	PÉSSIMO	NA
[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

### ÁREA TÉCNICA

- PROJETO  
 15. O projeto atendeu as especificações contidas no anteprojeto.  
 16. A comunicação com o setor de projetos da Habitê  
 17. A interface com o departamento de projetos da Habitê com complementares? (in-loco, metálica, instalações e arquitetura)



ÓTIMO	BOM	RUIM	PÉSSIMO	NA
[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

- OBRAS  
 18. A obra atendeu os prazos acordados  
 19. O grau de satisfação em relação a organização, limpeza do canteiro e montagem da obra  
 20. Desempenho dos funcionários da obra e do Técnico ou Engenheiro da Obra



ÓTIMO	BOM	RUIM	PÉSSIMO	NA
[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

- QUALIDADE  
 21. Aspecto visual  
 22. O grau de satisfação em relação ao acabamento e qualidade final da obra  
 23. Qual o grau de satisfação sobre orientações gerais



ÓTIMO	BOM	RUIM	PÉSSIMO	NA
[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

- SEGURANÇA DO TRABALHO  
 24. Desempenho do técnico e do engenheiro  
 25. Cumprimento das normas e procedimentos de segurança, pelos funcionários  
 26. Atendimento do setor de segurança, às solicitações realizadas durante a obra (documentação e tratamento de situações encontradas)



ÓTIMO	BOM	RUIM	PÉSSIMO	NA
[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

27. Ampliaria ou contrataria nova obra com a Habitê? [ ] [ ] Porque? \_\_\_\_\_

28. Recomendaria a Habitê? [ ] [ ] Porque? \_\_\_\_\_

29. Observações: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

OBRA: \_\_\_\_\_ CONTRATANTE: \_\_\_\_\_

NOME: \_\_\_\_\_ FONE/FAX/E-MAIL: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
 DATA

\_\_\_\_\_  
 ASSINATURA

### 5.3.8 Controle de Qualidade nas Obras

Para garantir a qualidade prometida pela Habité, faz-se necessário um controle rígido dentro dos canteiros de obras, adotando diversas metodologias para estabelecer o nível esperado por nossos clientes.

Todos os materiais a serem utilizados devem cumprir com as normas de segurança. O responsável técnico (engenheiro) será responsável por realizar inspeções semanais que verificará se os equipamentos estão em boas condições de uso, ou mesmo se estão de acordo com as normas vigentes sobre o tema. Também serão verificadas as condições dos materiais utilizados como tubulações, calhas, vidros ou mesmo tijolos. Estas informações serão registradas no diário de obras.

## 5.4 NORMAS E LEGISLAÇÃO VIGENTE

As legislações e normas que regem o mercado de reformas e construções civis apresentem dois grandes enfoques: segurança do trabalho e meio ambiente. A segurança de trabalho, já discutido em item anterior, é justamente voltada para a operação do trabalhador em meios insalubres e arriscado – infelizmente, não são raros os casos de risco de morte nesta indústria.

O Ministério do Trabalho e Emprego publicou a Norma Regulatória 18 (NR 18) intitulada Condições e Meio de Trabalho na Indústria da Construção. A NR18, publicada em Julho de 1978 estabelece diretrizes de ordem administrativa, de planejamento e de organização, que objetivam a implementação de medidas de controle e sistemas preventivos de segurança nos processos, nas condições e no meio ambiente de trabalho na Indústria da Construção (NR18/1978).

A NR18, por exemplo, cita medidas para operações como demolição, escavações, fundações, carpintaria, armações, estruturas de concreto e metálicas, soldagem e corte, escadas, rampas, cabos, andaimes, plataformas, telhados, instalações elétricas, máquinas e equipamentos, sinalização de Segurança e ordem e limpeza.

Apesar do foco explícito, a NR18 cita ainda a NR9 - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais.

## 5.5 MEIO AMBIENTE

Do ponto de vista do meio ambiente, é observada uma grande preocupação por parte dos órgãos governamentais e regulatórios. Constantemente o setor de construção civil recebe críticas por conta do consumo de recursos naturais e também pela produção de resíduos, acusado de geradora de impactos ambientais.

Por isso, as estâncias reguladoras, sejam governamentais ou não, apresentam diretrizes para a correta condução das obras quanto aos seus insumos e resíduos.

No entanto, a Habité se compromete em atender todas as normas regulatórias não apenas pela execução da lei, mas sim pela preocupação com a saúde do meio ambiente e preservação dos recursos renováveis do planeta.

## 5.6 RESOLUÇÃO CONAMA

A Resolução do Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA) N° 307, de 5 de julho de 2002, estabelece diretrizes, critérios e procedimentos para a gestão dos resíduos de construção e demolição, para que sejam disciplinadas as ações necessárias, de forma a minimizar os impactos ambientais. Esta Resolução estabeleceu prazos para o enquadramento de municípios e de geradores de RCD - Resíduos de Construção e Demolição (CONAMA, 2002).

De acordo com esta resolução podem ser classificados como RCD os resíduos oriundos da construção, reformas e demolição de edifícios ou obras de infraestrutura. Desta forma, os entulhos podem ser constituídos por telhas, forros, tijolos e blocos cerâmicos, concreto em geral, madeira, argamassa, gesso, tubulações, vidros, entre outros.

Ainda segundo a Resolução, os resíduos de construção e demolição não poderão ser dispostos em aterros de resíduos domiciliares, em áreas de bota-fora, em encostas, corpos d'água, lotes vagos ou em áreas protegidas por lei, como infelizmente ocorre em demasia no ramo do negócio da Habité.

A referida resolução do CONAMA teve grande impacto em outras instâncias que adotaram como referência esta documentação para gerar suas próprias normas e decretos quando à indústria de construção civil, principalmente sobre a destinação do resíduos.

## 5.7 GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS - CURITIBA

Do ponto de vista das legislações municipais, especificamente de Curitiba onde a Habité estará localizada, em Novembro de 2004 publicou o decreto nº 1.068 que instituiu o Plano Integrado de Gerenciamento de Resíduos da Construção Civil que estabelece procedimento as diretrizes para a gestão dos resíduos provindos da construção civil e demolições. Esta documentação não apenas seguiu como referência a resolução nº307 do CONAMA, mas também tomou a Lei Federal

nº10.257 de 2001. Desde então as operações referentes ao tema passaram a ser fiscalizadas e punidas através da aplicação de penalidades aos infratores.

## 5.8 NORMAS TÉCNICAS SOBRE RESÍDUOS

Em 2004 a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) mostrou sua preocupação com o tema supracitado quando editou normas que padronizam a destinação dos resíduos da construção civil. Alinhadas com a resolução nº 307/02 do CONAMA, estas normas da ABNT. Em resumo, estas as normas da ABNT editadas em 2004 tratam das destinações e tratamentos dos resíduos da construção civil.

As normas citadas acima são:

- NBR 15.112/2004 – Resíduos da Construção Civil e resíduos volumosos – Áreas de transbordo e triagem – Diretrizes para projeto, implantação e operação (ABNT, 2004a);
- NBR 15.113/2004 – Resíduos Sólidos da Construção Civil e Resíduos Inertes – Aterros – Diretrizes para projetos, implantação e operação (ABNT, 2004b);
- NBR 15.114/2004 – Resíduos Sólidos da Construção Civil – Áreas de reciclagem – Diretrizes para projeto, implantação e operação (ABNT, 2004c);
- NBR 15.115/2004 – Agregados Reciclados de Resíduos Sólidos da Construção Civil – Execução de camadas de pavimentação – Procedimentos (ABNT, 2004d); e
- NBR 15.116/2004 – Agregados Reciclados de Resíduos Sólidos da Construção Civil – Utilização em pavimentação e preparo de concreto sem função estrutural – Requisitos (ABNT, 2004e).

### 5.8.1 Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade no Habitat

Criado em 1991, o PBQP-H seguiu a tendência de criação das normas, porém com adesão voluntária, objetivando difundir as boas práticas e sensibilizar os envolvidos do mercado. A sua meta é organizar o setor da construção civil abordando duas questões principais: a melhoria da qualidade do habitat e a modernização produtiva, incentivando e melhorando a competitividade entre as empresas no ramo. Para isso, o Programa conta com a participação ativa dos

segmentos da cadeia produtiva, agregando esforços na busca de soluções com maior qualidade e menor custo para redução do déficit habitacional no país.

Apesar de sua característica federal, o plano prevê também uma flexibilização para responder aos problemas existentes no setor respeitando as diferenças dos setores envolvidos e as desigualdades regionais.

Do ponto de vista prático, o PBQP-H trata da avaliação da conformidade de empresas de serviços e obras, melhoria da qualidade de materiais, formação e requalificação de mão de obra, normalização técnica, capacitação de laboratórios, avaliação de tecnologias inovadoras, informação ao consumidor e promoção da comunicação entre os setores envolvidos.

#### 5.8.2 Destinação de Resíduos

Preocupada com o meio ambiente e também com a sustentabilidade de suas obras a Habité irá atender todas as normas e leis vigentes plenamente.

Se bem tratado e com destinação correta, os resíduos podem ser uma fonte de materiais secundários de grande valor para nossa indústria. É possível produzir areia, brita além de compor argamassas e concreto para a fabricação de novos tijolos, blocos, tubos, etc.

O custo de investimento na reciclagem para obter os próprios meios do procedimento poderia ser inviável neste primeiro momento por isso prevê-se um parceria/terceirização deste serviço com empresas cadastradas e certificadas à quem entregaremos nosso entulhos. A USIPAR é um bom exemplo e potencial parceiro, pois trabalham com a reciclagem de resíduo da construção civil e conseqüentemente gerando economia de recursos, proteção ambiental e desenvolvimento social.

Posteriormente, a Habité pretende investir na aquisição do processo de reciclagem fazendo insourcing dos trabalhos de remanufatura. Na própria obra deverá acontecer a separação dos resíduos de acordo com as resoluções referidas, dentro de caçambas que serão comunicadas às empresas responsáveis pela coleta – tais empresas devem ser também certificadas e garantir a correta destinação dos entulhos.

## 6 PLANO FINANCEIRO

A análise financeira é uma das principais etapas no desenvolvimento de um projeto empresarial. Estudar, planejar as finanças do negócio nos permite antecipar os prováveis resultados das decisões estratégicas e financeiras da empresa e, logo, rejeitar decisões, investir mais ou postergar movimentos.

Segundo Souza e Clemente (1999), um investimento, para a empresa, é um desembolso que é feito visando gerar um fluxo de benefícios futuros, usualmente superior a um ano.

De acordo com Gitman (1997) “as técnicas sofisticadas de investimento de capital consideram o fator tempo no valor do dinheiro.” De uma forma ou de outra, elas descontam os fluxos de caixa da empresa a uma taxa especificada. Por conseguinte, a taxa usada é conhecida por taxa de desconto, custo de oportunidade ou custo de capital da empresa e refere-se ao retorno mínimo que deve ser obtido por um projeto, de forma a manter inalterado o valor de mercado da empresa.

Para Hisrich e Peters (2004), o plano financeiro fornece ao empreendedor um panorama completo da quantidade de recursos financeiros que estão entrando na empresa, quando, para onde estão indo, quanto está disponível e a posição financeira projetada da empresa. O plano financeiro oferece a base de curto prazo para controle orçamentário e ajuda a prevenir um dos problemas mais comuns nos novos empreendimentos, a falta de dinheiro.

O investimento necessário para a entrada em operação da empresa Habité é de R\$ 340.000, valor em parte subsidiado pelos sócios sendo o restante obtido através de linha de financiamento do BNDES, inclui compra de ativos, investimento inicial em marketing, infra-estrutura e capital de giro.

Nesta parte do trabalho é apresentados o plano financeiro do negócio, culminando nos indicadores financeiros.

### 6.1 INVESTIMENTOS

#### 6.1.1 Investimentos Fixos

O investimento fixo corresponde a todos os bens que são comprados para que o negócio possa funcionar de maneira apropriada, como os equipamentos, as máquinas, os móveis, os utensílios, as ferramentas e os veículos a serem adquiridos, explicitando as quantidades necessárias, os valores de cada item, bem como o total a ser desembolsado.

#### 6.1.2 Capital de Giro

A reserva de caixa, ou capital de giro, é um valor em dinheiro que toda empresa precisa ter disponível para cobrir os custos (compra de matérias-primas ou mercadorias, financiamento das vendas, pagamento de salários e demais despesas) até que as contas a receber comecem a entrar no caixa. A formação de capital de giro para o negócio requer um investimento financeiro.

#### 6.1.3 Investimentos Pré-operacionais

Estão incluídos aqui todos os gastos realizados antes que o negócio abra as portas e comece a faturar. Podem ser considerados investimentos pré-operacionais: despesas com reforma do imóvel, taxas de registro da empresa e investimentos iniciais em marketing.

#### 6.1.4 Investimentos Total

A seguir, tabela que detalha o total de recursos que deve ser investido para que a empresa comece a funcionar:

Tabela 13 - Investimento Total

<b>Investimentos</b>		
<b>Item</b>	<b>Descrição</b>	<b>Valor Total R\$</b>
<b>1</b>	<b>Construções</b>	
1.1	Reforma do imóvel locado	10.000,00
<b>2</b>	<b>Máquinas e Equipamentos</b>	
2.1	Ferramentas de uso compartilhado	2.000,00
2.2	Ferramentas Eletricista	500,00
2.3	Ferramentas Encanador	500,00
2.4	Ferramentas Pedreiro	1.500,00
2.5	Ferramentas Carpinteiro	500,00
2.6	Ferramentas Pintor	500,00
2.7	Ferramentas Azulejista	500,00
<b>3</b>	<b>Móveis e Utensílios</b>	
3.1	Mobília Almojarifado	2.000,00
3.2	Mobília Escritório	5.000,00
<b>4</b>	<b>Computadores</b>	
4.1	Computadores	9.000,00
4.2	Impressora	500,00
4.3	Servidor e Rede	1.000,00
4.4	Telefonia Fixa e Móvel	500,00
<b>5</b>	<b>Veículos</b>	
5.2	Van Semi-novo (ex. Kombi ano 2010)	35.000,00
<b>6</b>	<b>Outros</b>	
6.1	Uniformes e EPIs	2.000,00
6.2	Marketing e assessoria de imprensa	15.000,00
6.3	Assessoria Contábil e Jurídica Inicial	7.000,00
6.4	Treinamentos iniciais e integração	5.000,00
6.6	Desenvolvimento Web Site	2.000,00
6.7	Alvará + Licença Bombeiro + outras licenças	5.000,00
6.8	Softwares ( Auto CAD, p/ Orçamentação, TCPO)	5.000,00
	<b>Sub Total</b>	<b>110.000,00</b>
<b>7</b>	<b>Capital de Giro</b>	
7.1	Estoque inicial (MP e consumíveis)	10.000,00
7.2	Provisão p/ pagamentos Custos Fixos	220.000,00
	<b>Sub Total</b>	<b>230.000,00</b>
	<b>Total Geral</b>	<b>340.000,00</b>

## 6.2 CUSTOS FIXOS

Custos fixos são os valores monetários pagos para que se mantenha o funcionamento de um negócio.

Para Dolabela (1999), os custos fixos são geralmente aqueles gerados nas áreas de apoio da empresa. Também são aqueles que não mantêm proporcionalidade direta com a quantidade produzida.

### 6.2.1 Mão de Obra

Na composição do custo fixo, a conta de maior representatividade, 59%, é a de mão de obra e encargos. A base salarial considerada esta fundamentada na Convenção Coletiva de Trabalho 2012/2013 do Sindicato dos trabalhadores da indústria de construção civil de Curitiba (SINTRACON/PR). É importante ressaltar que a Habité prestará serviços de alta qualidade e para suportar isto no plano financeiro foram considerados salários acima do piso de mercado.

Tabela 14 - Mão de Obra

<b>Mão de Obra</b>						
<b>Profissional</b>	<b>Piso Salarial R\$ /mês</b>	<b>Diferencial Habité</b>	<b>Vale Mercado</b>	<b>Qtde Profissionais</b>	<b>Encargos</b>	<b>Valor Total R\$ /mês</b>
Pedreiro	1.249,60	30%	235,00	3	90%	9.964,54
Auxiliar de Pedreiro	963,00	10%	235,00	3	90%	6.743,01
Azulejista	1.249,60	30%	235,00	1	90%	3.321,51
Pintor	1.249,60	20%	235,00	1	90%	3.084,09
Encanador	1.249,60	10%	235,00	1	90%	2.846,66
Eletricista	1.249,60	10%	235,00	1	90%	2.846,66
Carpinteiro	1.249,60	10%	235,00	1	90%	2.846,66
Engenheiro Civil	5.958,00	20%	235,00	1	90%	13.819,24
Auxiliar de Escritório	1.850,00		235,00	1	90%	3.750,00
<b>Total Geral</b>						<b>49.222,38</b>

Os encargos trabalhistas considerados na composição do custo total da mão de obra estão detalhados abaixo:

Tabela 15 - Encargos

<b>Encargos Trabalhistas - Fator aplicável sobre o salário</b>		
<b>Item</b>	<b>Descrição</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	<b>Encargos</b>	
1.1	INSS	28,00
1.2	FGTS	8,50
<b>2</b>	<b>Provisões</b>	
2.1	13º Salário	8,30
2.2	Encargos 13º Salário	3,00
2.3	Salário Férias 1+1/3	11,10
2.4	Encargos Salário Férias 1+1/3	4,00
2.5	FGTS Férias	0,80
<b>3</b>	<b>Outros</b>	
3.1	Auxílio Enfermidade	0,80
3.2	Auxílio Paternidade	0,30
3.3	Vale Transporte	7,10
3.4	Auxílio Refeição	0,50
3.5	Sindicatos	1,00
3.6	Benefícios	16,60
<b>Total Geral</b>		<b>90,00</b>

### 6.2.2 Demais Custos

Os custos com água, telefone e energia elétrica são apresentados como gastos mensais, no valor de R\$ 830,00, a serem pagos às concessionárias. Esses representam 1% dos custos do empreendimento. Salienta-se que no valor do telefone está incluso o valor de acesso à internet, pois o mesmo faz parte de um pacote da operadora de telefonia. O valor do consumo de água é apenas a taxa básica cobrada pela concessionária, somente para consumo humano.

Nos custos de honorários para suporte a administração estão inclusos os gastos com escritório contábil, que receberá um valor mensal de R\$ 1.500,00, que representa 1,8% dos custos do empreendimento

Pró-labore do sócio administrador: o valor da retirada mensal representa 10,6% dos custos fixos e está estimado em R\$ 8.880,00.

Para materiais de publicação e propagandas há um gasto mensal de R\$ 1.000,00, que representa um total de 1,2% dos custos fixos.

Os gastos com IPTU, IPVA, seguros, combustível, manutenção dos equipamentos veículo e ainda gastos com materiais de expediente somam um total de R\$ 8.183,00, que representa 6% dos custos fixos.

Abaixo consta tabela que detalha todos os custos fixos, em base mensal, projetados para a Habité.

Tabela 16 - Custo Fixo Mensal

<b>Custos Fixos Mensais</b>		
<b>Item</b>	<b>Descrição</b>	<b>Valor Total R\$</b>
1	Mão-de-Obra + Encargos	49.222,38
2	Retirada dos Sócios (Pró-Labore)	8.880,00
3	Água	150,00
4	Luz	180,00
5	Telefone	500,00
6	Contador	1.500,00
7	Despesas com Veículos	5.000,00
8	Material de Expediente e Consumo	300,00
9	Aluguel	3.500,00
10	Seguros	2.683,33
11	Propaganda e Publicidade	1.000,00
12	Depreciação Mensal	908,33
13	Manutenção	100,00
14	Condomínio	100,00
15	Despesas de Viagem	5.000,00
16	Ônibus, Táxis e Selos	300,00
17	Plano de saúde	2.100,00
18	Manutenção do site	500,00
19	Plotagem e impressões	600,00
<b>Total Geral</b>		<b>82.524,04</b>

### 6.3 CUSTOS VARIÁVEIS E COMISSÕES

Os custos incorridos diretamente na produção de serviços ou produtos, que possuem variação diretamente relacionada ao volume produzido devem ser classificados como custos variáveis.

Na ótica de Dolabela (1999), esses custos mantêm proporcionalidade direta com a quantidade produzida. Se a produção aumenta, os custos variáveis aumentam; se diminui, esses diminuem.

Para a Habité os custos variáveis mais representativos estão ligados a prestação de serviços nas especialidades em que a decisão foi pela terceirização e nos materiais, cujo custo variável é basicamente formado pelo preço de compra, aliado ao custo de tributos, transporte, estocagem e financeiro.

As Comissões também integram os custos variáveis da empresa, considerando que parte dos serviços a serem prestados pela Habité ocorrerão por indicações de arquitetos, o planejamento financeiro assumiu comissão de 8% sobre a projeção de faturamento desta natureza.

#### 6.4 PREVISÃO DO FATURAMENTO BRUTO DE VENDAS

As pesquisas realizadas indicam que o preço a ser praticado pela Habité são compatíveis com os preços do mercado. Essas informações foram obtidas através de pesquisas no mercado no ano de 2012 e tabuladas em planilhas de custos, oferecendo, assim, parâmetros para o cálculo dos preços.

Segundo Dolabela (1999), o primeiro passo para se projetar a receita é estabelecer o preço de venda do produto ou serviço, no cálculo deve ser considerado o preço praticado pelos concorrentes e, principalmente, a percepção do valor que o consumidor tem dos produtos ou serviços. Os custos também têm influência sobre os preços, mas indicam principalmente o grau de viabilidade financeira do negócio.

##### 6.4.1 Serviços

Os principais serviços a serem oferecidos pela Habité, e que constam no plano financeiro são:

- Obra Civil
- Revestimento
- Pintura
- Serviços Hidráulicos

- Instalações Elétricas
- Carpintaria

Para ser possível a projeção de faturamento faz-se necessário estabelecer a capacidade produtiva da Habité, para isto foi considerado um fator de ociosidade de 30% sobre o total de horas de trabalho de um dia, ou seja, de 8,8 horas dias, espera-se produzir em pelo menos 6,16 horas dia, ou ainda 135,52 horas mês.

Dos serviços listados, obra civil, revestimento e pintura são mensurados em m<sup>2</sup>, e os demais são mensurados em horas. Para os três primeiros foram estabelecidos volumes de produção por hora:

- Obra Civil                    1,0 m<sup>2</sup> /hora
- Revestimento                1,0 m<sup>2</sup> /hora
- Pintura                        0,8 m<sup>2</sup> /hora

Mediante estas definições foram projetadas as quantidades que necessitam ser vendidas mensalmente, os preços unitários de venda e por consequência a receita total dos serviços. As quantidades estão adequadas a capacidade do quadro de funcionários da Habité.

Tabela 17 - Faturamento Serviço

<b>Faturamento - Serviços</b>				
<b>Serviços</b>	<b>Quant.</b>	<b>Unid.</b>	<b>Preço Unit. R\$ /unid.</b>	<b>Valor Total R\$ /mês</b>
Obra Civil	406,56	m <sup>2</sup>	161,66	65.725,26
Revestimento	135,52	m <sup>2</sup>	146,45	19.847,35
Pintura	108,42	m <sup>2</sup>	154,33	16.731,63
Serviços Hidráulicos	135,52	h	125,50	17.007,89
Instalações Elétricas	135,52	h	125,50	17.007,89
Carpintaria	135,52	h	125,50	17.007,89
<b>Total Geral</b>				<b>153.327,90</b>

#### 6.4.2 Materiais

Fundamento em parâmetros do Custo Unitário Básico de Construção (CUB), cuja métrica é estabelecida pelo SINDUSCON, que também é responsável pela

atualização de índices e valores, definimos que o faturamento de materiais da Habité evoluirá proporcionalmente ao faturamento de serviços, representando 20% deste.

Os indicadores do CUB apontam que o valor dos materiais representam de 35% a 48% do valor dos serviços, consideramos valor inferior a isto devido ao foco da Habité fornecer apenas materiais básicos de construção.

## 6.5 TRIBUTOS

A Habité em atendimento a lei complementar nº 40 que dispõe sobre os tributos municipais de Curitiba, recolherá 5% de ISS (imposto sobre serviços) sobre o faturamento de serviços prestados.

Mediante cenário de custos, faturamento, ou seja, após definição do perfil da empresa avaliamos qual seria o regime tributário de menor custo para a Habité, foram avaliados os regimes Lucro Real, Lucro Presumido e Simples Nacional.

No regime de Lucro Real, como o próprio nome sugere, o lucro apurado é o real, ou seja, a soma das receitas menos os custos e as despesas irá determinar o lucro, que se torna a base para o cálculo de Imposto de Renda (IR) e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL). Sobre o lucro assim apurado incidem 15% de IR e de 9% a 12% de CSLL.

Na tributação de empresas pelo Lucro Presumido não importa, tecnicamente, as despesas ou os custos que se tenha, haja vista que o lucro é determinado por presunção e o IR e a CSLL incidem diretamente sobre as Receitas. Esta presunção de lucros é determinada em percentuais que vão de 8% para o comércio a 32% para serviços, com variantes de acordo com a atividade e legislação específica.

Por fim temos o regime Simples Nacional, que após análise demonstrou-se ser a melhor opção de regime tributário para Habité. O Simples Nacional é regulamentado pela Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, lei 123/2006.

A lei 123/2006 recentemente passou por significativas e favoráveis alterações, formalizadas na lei complementar 139 de 10.11.2011. Dentre as alterações destaca-se: a ampliação do teto da receita bruta anual do Empreendedor Individual, das microempresas e empresas de pequeno porte; criação de limite adicional de receita bruta para exportação de mercadorias e parcelamento da dívida junto ao Simples.

Considerando valor de faturamento mensal de R\$ 183.993,48, abaixo consta tabela que demonstra a análise comparativa dos diferentes regimes tributários para a Habité:

Tabela 18 - Impostos

<b>Análise Tributária</b>			
<b>Impostos</b>	<b>Simplex Nacional</b>	<b>Lucro Presumido</b>	<b>Lucro Real</b>
IR - Imposto de Renda		8.831,69	9.222,85
CSLL - Contribuição Social		5.299,01	5.533,71
COFINS - Contribuição Financeira Social	27.967,01	5.519,80	13.983,50
PIS - Programa de Integração Social		1.195,96	3.035,89
IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados		-	-
ICMS - Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços		3.311,88	3.311,88
ISS - Imposto sobre Serviços		9.199,67	9.199,67
<b>Total de Impostos</b>	<b>27.967,01</b>	<b>33.358,02</b>	<b>44.287,51</b>
<b>Percentual Total de Impostos</b>	<b>15,20%</b>	<b>18,13%</b>	<b>24,07%</b>

A alíquota de 15,2%, do regime tributário Simplex Nacional, esta prevista no anexo III da lei complementar número 123, como aplicável para empresas de prestação de serviço com faturamento anual entre R\$ 2.160.000 e R\$ 2.340.000.

## 6.6 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

Foram projetados os resultados para 5 períodos e eles se comportaram da seguinte maneira:

Tabela 19 - DRE

<b>Exercício</b>	<b>Demonstração do Resultado do Exercício - DRE</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Receitas brutas de vendas</b>	<b>1.130.640</b>	<b>2.097.526</b>	<b>2.097.526</b>	<b>2.097.526</b>	<b>2.097.526</b>
(-) Tributos incidentes sobre a receitas geradas	(173.553)	(321.970)	(321.970)	(321.970)	(321.970)
<b>(=) Receitas líquidas</b>	<b>957.087</b>	<b>1.775.555</b>	<b>1.775.555</b>	<b>1.775.555</b>	<b>1.775.555</b>
(-) Custos variáveis totais	(253.528)	(470.336)	(470.336)	(470.336)	(470.336)
<b>(=) Margem de Contribuição</b>	<b>703.559</b>	<b>1.305.219</b>	<b>1.305.219</b>	<b>1.305.219</b>	<b>1.305.219</b>
(-) Custos Fixos	(800.483)	(990.289)	(990.289)	(990.289)	(990.289)
<b>(=) Resultado antes IR / CSLL</b>	<b>(96.924)</b>	<b>314.931</b>	<b>314.931</b>	<b>314.931</b>	<b>314.931</b>
(-) Imposto de renda / Contribuição Social	0	0	0	0	0
<b>Lucro (prejuízo) líquido do exercício</b>	<b>(96.924)</b>	<b>314.931</b>	<b>314.931</b>	<b>314.931</b>	<b>314.931</b>

Os resultados mostram um prejuízo de R\$ 96.924 no primeiro período até mesmo por se tratar de um ano onde a receita ainda estará se fortalecendo e aumentando a partir do momento que os serviços passem a ser conhecidos no

mercado, e também porque o nível de gastos de operação se mantém praticamente constante em relação aos anos seguintes, ou seja, não é menor na mesma proporção da receita. Já a partir do segundo período o resultado se apresenta positivo em R\$ 314.931, representando 15% da receita bruta contra um prejuízo anterior de 9%.

A partir do segundo período projeta-se estabilidade no resultado, espera-se que a Habité alcance, a partir deste exercício, um faturamento aderente a sua estrutura de operação.

Abaixo consta o demonstrativo do resultado de um mês típico da Habité, visando apresentar melhor detalhamento.

Tabela 20 - DRE (mês)

<b>Demonstração do Resultado do Exercício -DRE (Mês Típico)</b>		
<b>Discriminação</b>	<b>Total R\$</b>	<b>%</b>
<b>1. Receita Total</b>	<b>183.993,48</b>	<b>100,0%</b>
Vendas (à vista)	36.798,70	20,0%
Vendas (a prazo)	147.194,78	80,0%
<b>2. Custos Variáveis Totais</b>	<b>69.500,58</b>	<b>37,8%</b>
Previsão de Custos (Custo da Mercadoria + Custo do Serviço)	26.065,74	14,2%
Impostos Federais (SUPER SIMPLES)	27.967,01	15,2%
Impostos Estaduais (ICMS)	-	
Imposto Municipal (ISS)	-	
Previsão de Inadimplência	2.759,90	1,5%
Comissões	2.207,92	1,2%
Outros Custos Variáveis	10.500,00	5,7%
<b>3. Margem de Contribuição</b>	<b>114.492,90</b>	<b>62,2%</b>
<b>4. Custos Fixos Totais</b>	<b>82.524,04</b>	<b>44,9%</b>
Mão-de-Obra + Encargos	49.222,38	26,8%
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)	8.880,00	4,8%
Água	150,00	0,1%
Luz	180,00	0,1%
Telefone	500,00	0,3%
Contador	1.500,00	0,8%
Despesas com Veículos	5.000,00	2,7%
Material de Expediente e Consumo	300,00	0,2%
Aluguel	3.500,00	1,9%
Seguros	2.683,33	1,5%
Propaganda e Publicidade	1.000,00	0,5%
Depreciação Mensal	908,33	0,5%
Manutenção	100,00	0,1%
Condomínio	100,00	0,1%
Despesas de Viagem	5.000,00	2,7%
Ônibus, Táxis e Selos	-	
Outros Custos Fixos	3.200,00	1,7%
<b>5. Resultado Operacional</b>	<b>31.968,86</b>	<b>17,4%</b>
<b>6. Investimentos</b>	<b>3.937,67</b>	<b>2,1%</b>
Financiamento	3.937,67	2,1%
<b>7. Imposto Renda Pessoa Jurídica e Contribuição Social (Pres./Real)</b>	<b>-</b>	<b>0,0%</b>
Imposto de Renda Pessoa Jurídica - IRPJ	-	0,0%
Contribuição Social - CS	-	0,0%
<b>8. Resultado Líquido Financeiro</b>	<b>28.031,19</b>	<b>15,2%</b>

## 6.7 FLUXO CAIXA

Para o fluxo de caixa foi usado o método direto elaborado a partir da movimentação projetada para a Habitê.

O plano financeiro foi elaborado considerando aporte financeiro dos sócios bem como financiamento bancário, em função disso em todo o momento o saldo de caixa da empresa aparece positivo. Mesmo existindo disponibilidade de caixa, não foi considerada a aplicação financeira deste capital, o que elevaria o resultado financeiro da empresa.

O pagamento de todos os investimentos foi considerado a vista. Dentro do ciclo financeiro toda a receita foi considerada para 30 dias assim como os gastos com pessoal, impostos e outros que também tiveram seu ciclo para 30 dias.

A projeção de caixa para o primeiro ano ficou da seguinte forma:

Tabela 21 - Fluxo de caixa Ano 1

	Projeção do Fluxo de Caixa do 1º Ano												
	MENSAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>SALDO INICIAL</b>	-	196.990	143.006	119.148	92.725	58.320	23.841	10.517	1.943	4.787	3.535	13.702	
<b>(+) ENTRADAS DE RECURSOS:</b>	<b>340.000</b>	<b>9.697</b>	<b>55.675</b>	<b>60.459</b>	<b>51.443</b>	<b>63.403</b>	<b>94.313</b>	<b>110.138</b>	<b>124.858</b>	<b>128.538</b>	<b>143.257</b>	<b>143.257</b>	
Integralização de capital	170.000												
Financiamento Bancário	170.000	(1.343)	(1.363)	(1.363)	(1.363)	(1.363)	(1.363)	(3.938)	(3.938)	(3.938)	(3.938)	(3.938)	
Receitas	-	11.040	57.038	61.822	52.806	64.766	95.677	114.076	128.795	132.475	147.195	147.195	
<b>(-) SAÍDAS DE RECURSOS:</b>	<b>(143.010)</b>	<b>(63.681)</b>	<b>(79.533)</b>	<b>(86.881)</b>	<b>(85.848)</b>	<b>(97.881)</b>	<b>(107.637)</b>	<b>(118.713)</b>	<b>(122.014)</b>	<b>(129.789)</b>	<b>(133.090)</b>	<b>(133.090)</b>	
Aquisição de investimentos fixos	(110.000)												
Tributos sobre receita gerada	-	(8.473)	(9.885)	(7.908)	(8.897)	(14.121)	(16.946)	(19.770)	(19.770)	(22.594)	(22.594)	(22.594)	
Custos Variáveis	-	(2.475)	(12.790)	(13.863)	(11.841)	(14.523)	(21.454)	(25.580)	(28.880)	(29.705)	(33.006)	(33.006)	
Custos Fixos	(33.010)	(53.641)	(57.767)	(66.019)	(66.019)	(70.145)	(70.145)	(74.272)	(74.272)	(78.398)	(78.398)	(78.398)	
Imposto de renda / contribuição social													
(+) Depreciação		908	908	908	908	908	908	908	908	908	908	908	
<b>SALDO PARCIAL</b>	<b>196.990</b>	<b>143.006</b>	<b>119.148</b>	<b>92.725</b>	<b>58.320</b>	<b>23.841</b>	<b>10.517</b>	<b>1.943</b>	<b>4.787</b>	<b>3.535</b>	<b>13.702</b>	<b>23.869</b>	
(+/-) Encargos financeiros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>SALDO FINAL</b>	<b>196.990</b>	<b>143.006</b>	<b>119.148</b>	<b>92.725</b>	<b>58.320</b>	<b>23.841</b>	<b>10.517</b>	<b>1.943</b>	<b>4.787</b>	<b>3.535</b>	<b>13.702</b>	<b>23.869</b>	

A projeção de caixa para 05 primeiros anos é:

Tabela 22- Projeção Fluxo de Caixa - Ano 1

<b>Projeção do Fluxo de Caixa do 1º Ano</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>SALDO INICIAL</b>		<b>23.869</b>	<b>255.741</b>	<b>278.578</b>	<b>278.578</b>
<b>( + ) ENTRADAS DE RECURSOS:</b>	<b>1.325.037</b>	<b>2.020.835</b>	<b>2.050.274</b>	<b>2.050.274</b>	<b>2.050.274</b>
Integralização de capital	170.000	-	-	-	-
Financiamento Bancário	142.153	(47.252)	(47.252)	(47.252)	(47.252)
Receitas	1.012.884	2.068.087	2.097.526	2.097.526	2.097.526
<b>( - ) SAÍDAS DE RECURSOS:</b>	<b>(1.301.168)</b>	<b>(1.765.094)</b>	<b>(1.771.695)</b>	<b>(1.771.695)</b>	<b>(1.771.695)</b>
Aquisição de investimentos fixos	(110.000)	-	-	-	-
Tributos sobre receita gerada	(173.553)	(321.970)	(321.970)	(321.970)	(321.970)
Custos Variáveis	(227.123)	(463.735)	(470.336)	(470.336)	(470.336)
Custos Fixos	(800.483)	(990.289)	(990.289)	(990.289)	(990.289)
Imposto de renda / contribuição social	-	-	-	-	-
( + ) Depreciação	9.992	10.900	10.900	10.900	10.900
<b>SALDO PARCIAL</b>	<b>23.869</b>	<b>255.741</b>	<b>278.578</b>	<b>278.578</b>	<b>278.578</b>
(+ / -) Encargos financeiros					
<b>SALDO FINAL</b>	<b>23.869</b>	<b>279.610</b>	<b>558.188</b>	<b>836.767</b>	<b>1.115.345</b>

No cenário projetado a empresa oferece um bom desempenho de caixa chegando a uma geração de caixa livre de impostos de R\$ 278.578 no período 5 e um total acumulado de R\$ 1.115.345,00 no final do mesmo período.

## 6.8 PROJEÇÃO DA RECEITA E RESULTADO

O planejamento financeiro contempla uma curva de faturamento bastante suave nos 12 primeiros meses de operação, saindo de 0 a 80% do faturamento típico esperado, visando a superação das barreiras de entrada deste mercado.

Outro parâmetro que traz segurança ao projeto foi a adoção de sazonalização no faturamento, que prevê baixa da ordem de 30% no faturamento entre os meses de janeiro e fevereiro.

Abaixo consta gráfico que demonstra os pontos aqui expostos.

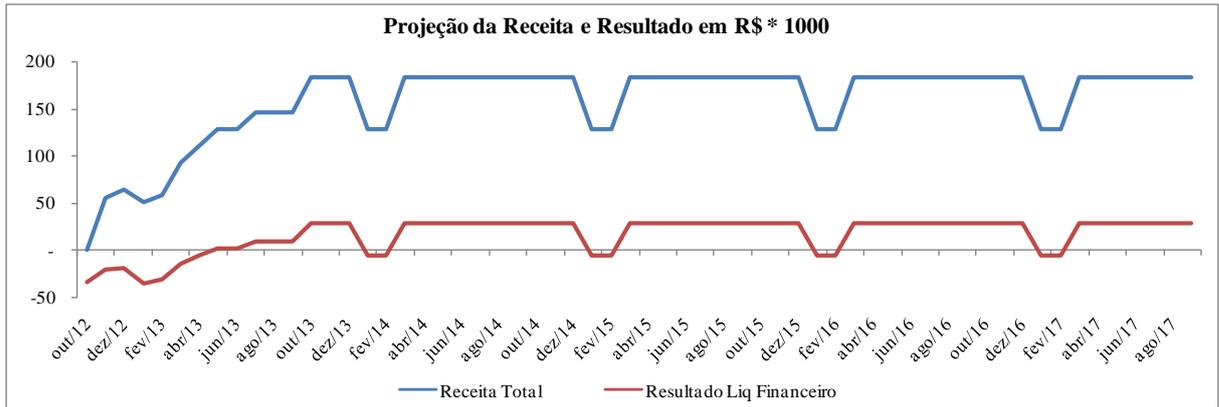


Gráfico 7 – Projeção da Receita X Resultado

## 7 ANÁLISE DO INVESTIMENTO

Considerando a proposta de negócio, sua atratividade e grau risco, foi estabelecida uma taxa mínima de atratividade (TMA) de 20% para este plano financeiro, por se entender ser o mínimo esperado pelos sócios nesta configuração.

Para o período de 5 anos o projeto apresenta uma TIR de 131%, ou seja, acima do mínimo esperado pelos sócios.

Além da positividade da TIR o Payback descontado calculado foi de 1 ano e 9 meses.

O VPL do projeto ficou em R\$ 492.783,00 respeitando o fluxo de caixa abaixo e considerando a TMA de 20%.

Tabela 23 - Fluxo de Caixa Mensal

Fluxo de Caixa Mensal					
Período	Saldo	Período	Saldo	Período	Saldo
0	(170.000)	21	28.940	41	(5.408)
1	196.990	22	28.940	42	(5.317)
2	(53.984)	23	28.940	43	28.940
3	(23.859)	24	28.940	44	28.940
4	(26.423)	25	28.940	45	28.940
5	(34.405)	26	28.940	46	28.940
6	(34.479)	27	28.940	47	28.940
7	(13.323)	28	28.848	48	28.940
8	(8.575)	29	(5.408)	49	28.940
9	2.844	30	(5.317)	50	28.940
10	(1.252)	31	28.940	51	28.940
11	10.167	32	28.940	52	28.848
12	10.167	33	28.940	53	(5.408)
13	6.102	34	28.940	54	(5.317)
14	28.940	35	28.940	55	28.940
15	28.940	36	28.940	56	28.940
16	28.848	37	28.940	57	28.940
17	(5.408)	38	28.940	58	28.940
18	(5.317)	39	28.940	59	28.940
19	28.940	40	28.848	60	28.940
20	28.940				

A partir da análise de todos os indicadores necessários podemos afirmar que o projeto é viável e atende à necessidade dos investidores.

## 8 BIBLIOGRAFIA:

ABNT (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS). NBR 10004. Resíduos Sólidos: Classificação. Rio de Janeiro, 1987.

ABNT (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS). NBR 10004. Resíduos Sólidos: Classificação. Rio de Janeiro, 2004.

ABNT (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS). NBR 15112. Resíduos sólidos da construção civil e resíduos inertes: Áreas de Transbordo e Triagem de RCD. Junho, 2004a.

ABNT (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS). NBR 15113. Resíduos sólidos da construção civil e resíduos inertes: Aterros – Diretrizes para projeto, implantação e operação. Junho, 2004b.

ABNT (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS). NBR 15114. Resíduos sólidos da construção civil: Área de Reciclagem – Diretrizes para projeto, implantação e operação. Junho, 2004c.

ABNT (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS). NBR 15115. Agregados reciclados de resíduos sólidos da construção civil: Execução de camadas de pavimentação – Procedimentos. Junho, 2004d.

ABNT (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS). NBR 15116. Agregados reciclados de resíduos sólidos da construção civil: Utilização em pavimentação e preparo de concreto sem função estrutural. Junho, 2004e.

BRASIL, Ministério do Trabalho e Emprego. Norma Regulamentadora Nº 18 Condições e Meio Ambiente de Trabalho da Indústria da Construção, de 1978.

BRASIL. Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat. Ministério das Cidades. Disponível em: <http://www.cidades.gov.br/pbqp-h/>. Acesso em: Agosto de 2012.

CONAMA (CONSELHO NACIONAL DO MEIO AMBIENTE). Resolução nº235, de 7 de janeiro de 1998: Classificação dos resíduos, para melhor gerenciamento das importações. Janeiro, 1998.

CONAMA (CONSELHO NACIONAL DO MEIO AMBIENTE). Resolução nº307, de 5 de julho de 2002: Diretrizes, critérios e procedimentos para a gestão dos resíduos da construção civil. Julho, 2002.

CONAMA (CONSELHO NACIONAL DO MEIO AMBIENTE). Resolução nº348, de 16 de agosto de 2004: Altera a Resolução CONAMA nº307, de 5 de julho de 2002, incluindo o amianto na classe de resíduos perigosos. Agosto, 2004.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. Gestão De Serviços. São Paulo: Atlas, 2011.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. Administração de Produção e Operações. São Paulo: Atlas, 2010.

CURITIBA adota novas regras para entulho. Gazeta do Povo, Curitiba, 10 Ago. Disponível em <http://www.gazetadopovo.com.br/imobiliario/conteudo.phtml?id=795188>. Acesso em Agosto de 2012.

CURITIBA. Decreto nº1.068, de 18 de novembro de 2004. Institui o Regulamento do Plano Integrado de Gerenciamento de Resíduos da Construção Civil do Município de Curitiba e altera disposições do Decreto nº1.120/97. Curitiba, 2004.

IPPUC (INSTITUTO DE PESQUISA E PLANEJAMENTO URBANO DE CURITIBA). Curitiba em dados 2004. 292 p. Curitiba, 2004.

MMA (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE). Brasília, 2000. Disponível em: <http://www.mma.gov.br>. Acesso em: Agosto de 2012.

QUALIFICAÇÃO e Treinamento. Disponível em [http://www.sinduscon-pr.com.br/principal/home/?sistema=conteudos|conteudo&id\\_conteudo=23](http://www.sinduscon-pr.com.br/principal/home/?sistema=conteudos|conteudo&id_conteudo=23). Acesso em Agosto de 2012.

USIPAR. Curitiba. Disponível em: <http://usiparreciclagem.com/>. Acesso em: Agosto de 2012.

PREÇO – MARKETING TEACHER em <http://www.marketingteacher.com/lesson-store/lesson-pricing-portuguese.html>

CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO 2012/2013. **Sindicado dos trabalhadores nas indústrias da construção civil de Curitiba**

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. 1. ed. São Paulo: Cultura, 1999.

GITMAN, Lawrence Jeffrey; MADURA, Jeff. **Administração financeira: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2008.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. trad. RIBEIRO, Lene Belon. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

LEI COMPLEMENTAR nº 40. Prefeitura Municipal de Curitiba. **Dispõe sobre os tributos municipais e dá outras providências**.

LEI COMPLEMENTAR 123/2006. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa**.

LEI COMPLEMENTAR 139 de 10 de novembro de 2011. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa**.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Custo Unitário Básico (CUB/m²): principais aspectos**. Belo Horizonte. SINDUSCON-MG, 2007.112p

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

[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br) acesso em ago/2012

[www.sinduscon-pr.com.br](http://www.sinduscon-pr.com.br) acesso em out/2012

**APÊNDICE <sup>1</sup>****PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORED CARD* COMO  
FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA HABITÉ**

Ederson Ferreira Dancosky

---

<sup>1</sup> Este apêndice foi produzido exclusivamente pelo aluno Ederson Ferreira Dancosky e apresentado como parte integrante deste Trabalho de conclusão de curso (requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica de Empresas, do MBA em Gestão Estratégica de Empresas do Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas.  
Orientador: Prof. Augusto Dalla Vecchia

## INTRODUÇÃO

Diante da competitividade acirrada no mercado, é necessário que as empresas se preocupem com o seu gerenciamento, necessitando assim de planejamento estratégico, voltado para a gestão do negócio. Para que as organizações tornem-se ou mantenham-se competitivas, elas precisam elaborar estratégias que combinem com sua missão e visão, necessitam dispor de indicadores que possibilitem a análise, comparação e tomada de decisões.

A Habité, empresa prestadora de serviços de reforma em imóveis de alto padrão de Curitiba-Pr, esta inserida em um mercado competitivo, o propósito da empresa pode ser considerado inovador, porém as barreiras de entrada para novos concorrentes são baixas, com isto vimos a possibilidade de implantar, na empresa Habité, o *Balanced Scorecard* (BSC), que vem se mostrando como um modelo eficaz de sistema de gerenciamento, claro e objetivo quanto aos indicadores de desempenho, o BSC proporciona a visão do alcance, ou não, das estratégias e metas traçadas, possibilita o aperfeiçoamento de sua estrutura em diferentes âmbitos como: financeiro, da satisfação dos clientes, de aperfeiçoamento interno e de aprendizado.

Neste contexto, esse trabalho busca verificar a aplicação da metodologia do BSC na Habité, como este sistema de gestão estratégica poderia contribuir para maior competitividade da empresa. O primeiro capítulo irá apresentar as principais idéias de especialistas a respeito da temática tratada neste estudo. O segundo capítulo irá descrever a empresa, o terceiro capítulo apresentará a proposta de implantação e o quarto capítulo irá concluir sobre o tema.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### 1. BALANCED SCORECARD - BSC

O Balanced Scorecard surgiu no início dos anos 90, implantado por um grupo de pesquisadores da Universidade de Harvard, liderado por Robert Kaplan e David Norton.

Norton e Kaplan (1977) asseveram que o Balanced Scorecard nasceu com um novo sistema de medição de desempenho com base em indicadores financeiros e não financeiros e acabou tornando-se um novo sistema gerencial.

Segundo Niven (2005, p. 17), o Balanced Scorecard permite que uma organização traduza sua visão e estratégia, oferecendo uma nova estrutura que conte a história da estratégia da organização através dos objetivos e medidas escolhidas.

O BSC é uma proposta de como definir, sistematicamente, o que deve ser medido e gerido, de forma a acompanhar o cumprimento da estratégia da empresa. A necessidade de essas informações serem definidas por quem gere e não por quem as gera é inerente à lógica desse sistema.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 15), o Balanced Scorecard permite, também, que uma empresa integre seu planejamento estratégico ao processo anual de orçamentação.

Quando definem metas de superação de 3 (três) a 5 (cinco) anos para as medidas estratégicas, os executivos projetam, também, marcos de referência para cada medida no

próximo ano fiscal – até onde pretende ir durante os 12 (doze) meses do primeiro ano do plano. Esses referenciais de curto prazo estão dentro da trajetória estratégica de longo prazo da unidade de negócios.

O Balanced Scorecard está ligado diretamente ao planejamento estratégico da empresa, traduzindo as metas e os objetivos esperados pelos gestores, para, assim, mostrar resultados positivos.

## 2. OBJETIVOS DO BALANCED SCORECARD

Segundo Costa (2006, p. 12), a estratégia no BSC é definida como um conjunto de hipótese sobre os relacionamentos de causa e efeito: (a) entre os objetivos e as ações necessárias para que eles sejam alcançados; (b) entre os objetivos e as medidas de desempenho obtido no esforço de alcançá-los. O BSC enfatiza a necessidade de o corpo diretivo estar em concordância sobre a estratégia da empresa e sobre seus desdobramentos em táticas e ações, pois o que deve ser mantido e gerido é identificado a partir do desdobramento da estratégia à ação.

O Balanced Scorecard tem como objetivo o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa. Esse objetivo é alcançado pelas seguintes ações:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

## 3. PERSPECTIVAS

A tendência do aprimoramento das práticas de governança corporativa, o processo de privatização dos anos 90 resultou, em muitos casos, no surgimento de grandes empresas privatizadas cujo controle passou a ser compartilhado entre vários grupos nacionais e internacionais.

O Balanced Scorecard combina indicadores financeiros e não-financeiros, permitindo à empresa utilizar somente informações relevantes em suas atividades, que são agrupadas em quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento.

Cada uma das quatro perspectivas tem os seus próprios objetivos, indicadores, metas e iniciativas para operacionalizar a estratégia e avaliar o desempenho. A seguir serão apresentadas as quatro perspectivas do Balanced Scorecard:



**Figura 1** – Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Fonte: Kaplan; Norton, 1997

a) Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira é a forma habitual da coordenação analisar os métodos executados, e é no BSC que ela visualiza, de forma necessária, a comprovação dos resultados da estratégia aplicada. Os fatores decisivos para que esse sistema obtenha sucesso são as informações atualizadas e precisas, sendo essa uma área em que as decisões têm grandes conflitos na empresa, devido ao ritmo acelerado da economia atual.

Através dessa perspectiva financeira, é possível verificar se a empresa está obtendo sucesso com as estratégias definidas, implementadas e executadas. Kaplan e Norton (1997) afirmam que o Balanced Scorecard conserva a medida financeira, devido essa medida ser valiosa para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 64), os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da empresa: gerar retornos superiores a partir do capital investido na unidade de negócios. O uso do Balanced Scorecard não conflita com essa meta vital. Na realidade, o Balanced Scorecard permite tornar os

objetivos financeiros explícitos, e ajustar os objetivos financeiros às unidades de negócios nas diferentes fases de seus ciclos de vida e crescimento.

Exemplos para indicadores: redução dos custos, melhor utilização dos ativos, lucratividade, etc.

#### b) Perspectiva Clientes

É através desta perspectiva que as empresas identificam os segmentos de clientes e de Mercado no quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa. A perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes –satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e Mercado.

Ou seja, essa perspectiva geralmente incluirá indicadores que, hoje, já são bastante utilizados.

#### c) Perspectiva Processos Internos

De acordo com Kaplan e Norton (1997), essa perspectiva está voltada para os processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 99), no Balanced Scorecard, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento aos anseios dos acionistas e clientes-alvo. Essa análise sequencial, de cima para baixo, costuma revelar processos de negócios inteiramente novos, nos quais, a empresa deverá buscar a excelência.

Essa perspectiva permite que os administradores identifiquem os processos mais críticos para a concretização dos objetivos dos acionistas e dos clientes. São os processos internos que condicionam o funcionamento da empresa e estão orientados no sentido de satisfação do cliente.

A perspectiva dos processos internos tem seu foco nas operações internas, porém, gera resultados significativos nas relações externas da empresa, uma vez

que contribui para a criação de valor nos clientes (perspectiva dos clientes) e para o aumento da rentabilidade da empresa (perspectiva financeira).

#### d) Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Segundo Kaplan e Norton (1997), os objetivos desenhados pelo Balanced Scorecard trazem, em geral, uma grande defasagem entre a capacitação necessária para se alcançar esses objetivos e o desempenho esperado. Por isso, faz-se necessário investimento em capacitação de pessoas, tecnologia, sistemas de informação e alinhar os procedimentos e rotinas da organização para eliminar essa defasagem.

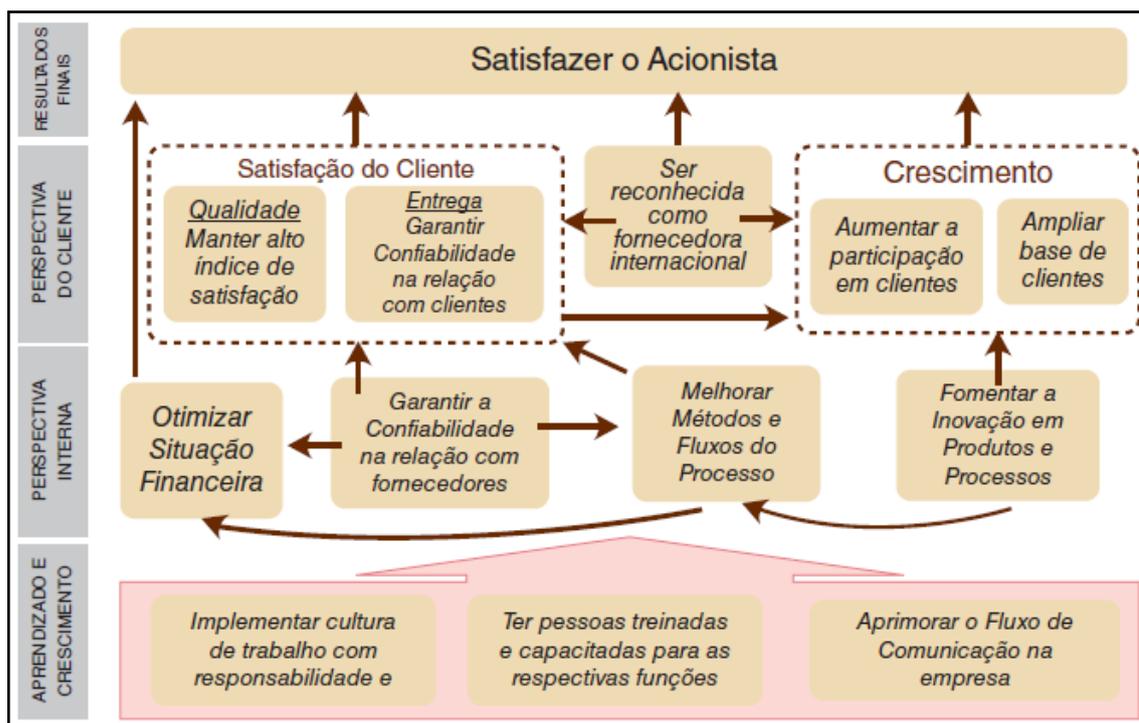
Para Kaplan e Norton (1997, p. 131), os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do Scorecard.

Essa perspectiva é o alicerce para que se alcancem os objetivos das outras três perspectivas. Podemos identificar uma estrutura necessária para que seja possível o crescimento e o desenvolvimento em longo prazo.

## 4. MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa estratégico é um diagrama que descreve a estratégia da organização. É formado por um conjunto de objetivos estratégicos ligados por relações de causa e efeito, distribuídos em 4 (quatro) perspectivas do negócio da organização.

É importante lembrar que a elaboração do mapa estratégico, segundo Kaplan e Norton (1997), é um processo que demanda análise estratégica de uma empresa, envolvendo missão, visão e objetivos genéricos. Portanto, antes de qualquer aplicação desse mapa, devem ser levados em consideração diversos aspectos, como cultura e estratégia da organizacional.



**Figura 2** – Mapa Estratégico do BSC (exemplo)

Fonte: Porter, 1995

Essa ferramenta estratégica é o resultado de muito estudo dos autores Robert Kaplan e David Norton. A motivação dos estudiosos era descobrir uma maneira de mensurar os ativos empresariais, até então se usava apenas a contabilidade financeira.

Analisando as necessidades das empresas, foi criado o BSC que, ao mesmo tempo em que proporciona informações aos gerentes sob quatro perspectivas diferentes, minimiza a sobrecarga de informação, ao restringir o número de indicadores. Entretanto, vale salientar que a empresa deve estabelecer um número de indicadores que sejam suficientes e adequados a sua atividade.

A estratégia de uma empresa descreve como ela pretende criar valor aos seus acionistas, clientes e cidadãos. Foi constatado que o BSC é uma poderosa ferramenta gerencial, que exerce grande impacto na estratégia organizacional.

O BSC não tem sido utilizado apenas como um sistema de indicadores, mas também como um novo sistema de gestão estratégica, que, combinado com as perspectivas, contribui para alinhar os objetivos estratégicos de longo prazo com as ações de curto prazo.

## IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

Habité será uma prestadora de serviços no ramo de mão de obra para construção civil de alto padrão, especificamente para reformas em casas, lojas e apartamentos na região de Curitiba.

Habité focará no público alvo que já possui um imóvel de alto padrão, e que decide reformar este imóvel uma vez que é economicamente mais viável.

Em função do público alvo ser um consumidor exigente, a Habité terá um enfoque maior dos seus esforços na profissionalização e qualificação da mão-de-obra e qualidade dos serviços prestados.

A empresa em questão trabalhará com valor de venda dos serviços acima da média de mercado, fato este possível devido a qualidade e confiabilidade de seus serviços, frutos de uma de equipes especializadas e mantida através de uma remuneração acima da média de mercado.

A base de serviços a serem prestados será reformas em geral, dentro deste segmento listamos os serviços específicos que iremos atender:

### Elétrica

- Substituição de rede elétrica;
- Abertura de novos pontos elétricos;
- Instalação de equipamentos (banheiras de hidromassagem, eletrodomésticos, etc).

### Iluminação

- Substituição da rede de iluminação;
- Instalações do sistema de iluminação;
- Sistema de iluminação externo;
- Instalações de postes;

### Hidráulica

- Reparos;

- Instalações Hidráulicas;
- Instalações de piscinas e banheiras;
- Sistema de drenagem;

#### Obra civil

- Demolições;
- Estrutura;
- Fechamentos em alvenaria;
- Fechamentos em dry-wall;
- Instalações de portas e janelas;
- Pisos e calçadas;

#### Instalação de pisos, azulejos e revestimentos

- Aplicação de pisos e azulejos;
- Aplicação de pedras e granitos;
- Aplicação de revestimentos;

#### Pintura e textura;

- Aplicação de pintura;
- Aplicação de textura e grafiato;
- Pinturas especiais;

#### Carpintaria;

- Estruturas de telhados;
- Estruturas em madeira;

## PROPOSTA DE MAPA ESTRATÉGICO PARA HABITÉ

O mapa estratégico do Balanced Scorecard é o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa, descrevendo sua estratégia através dos objetivos relacionados e distribuídos nas quatro perspectivas, de acordo com os seguintes componentes:

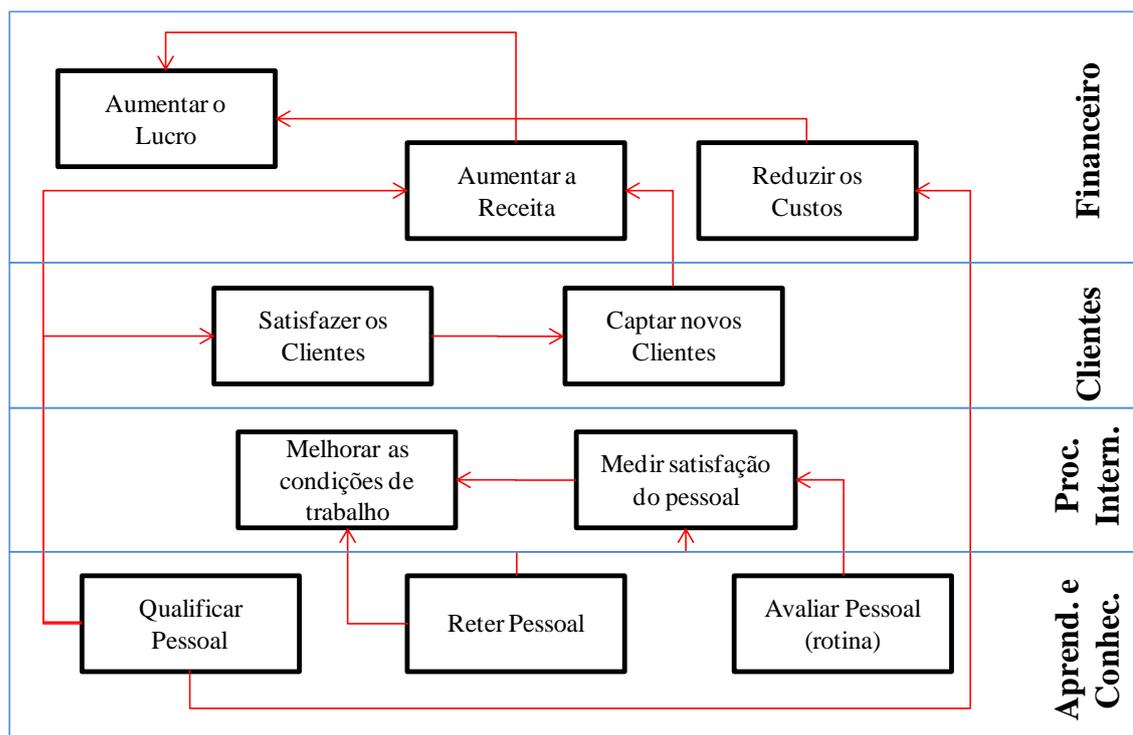
**Objetivos Estratégicos:** implica a tradução da visão de futuro em objetivos organizados em relação de causa e efeito, de forma clara. O mapa da estratégia auxilia a fazer com que todos os indivíduos na organização entendam a estratégia e como transformar ativos intangíveis em resultados tangíveis.

**Indicadores chave de desempenho:** indica como será medido e acompanhado o sucesso de cada objetivo.

**Metas de longo prazo:** trata-se do nível de desempenho esperado ou taxa de melhoria necessária para cada indicador.

**Iniciativas Estratégicas:** estas, associadas ao desafio colocado pelas metas de longo prazo, dispostas ao longo do tempo, planos de ação e projetos deverão ser estabelecidos, a fim de viabilizar o alcance dessas metas. Trata-se de “ações de intervenção” para fazer com que as metas sejam alcançadas.

A Habité poderá utilizar alguns indicadores para verificar se as políticas propostas, dentro de sua missão e visão, estarão sendo executadas de maneira alinhada ao alcance dos objetivos. A seguir, proposta de mapa estratégico, que evidencia as medidas que fazem parte da política de qualidade da Habité:



## 1. PERSPECTIVA FINANCEIRA

Este estudo propõe indicadores que permitirão que os usuários da informação vejam que a perspectiva financeira contribuirá para melhorar a performance financeira da Habité.

O objetivo dos indicadores será avaliar tudo que influi sobre o lucro e que se faz considerado nesta perspectiva.

Através dessa perspectiva, a estratégia organizacional obterá sucesso, pois indica os índices de rentabilidade, indicando se a estratégia da empresa e as intervenções adicionam valores aos proprietários.

Propomos três indicadores para essa perspectiva: crescimento da receita, margem líquida e redução de custos operacionais.

Perspectiva Financeira		
Objetivos Estratégico	Indicadores	Iniciativas

	<b>Estratégicos</b>	
Perseguir o aumento de rentabilidade	Crescimento da Receita	Monitorar o crescimento da receita
Perseguir a maior lucratividade	Margem Líquida	Gerenciar o caixa
Excelência em Custos	Redução dos custos operacionais	Otimizar / padronizar processos

Quadro 1 – Perspectiva Financeira, proposta para a Habité

O crescimento da receita, a avaliação das fontes de receitas e seu direcionamento são indispensáveis para o sucesso da gestão. Verificamos a oportunidade dos dados serem monitorados por produto e serviços.

Na margem líquida, a gestão poderá verificar, junto a sua receita e aos custos variáveis, se há realmente a necessidade desses custos variáveis, para uma melhor obtenção de margem líquida.

Por ser uma prestadora de serviços de mão de obra, a geração de receita esta atrelada fortemente aos custos de serviços, portanto monitorar a duração dos serviços, comparar os tempo planejado com o realizado será indispensável. No setor de compras onde serão adquiridos os materiais básicos de construção também caberá uma gestão das negociações e montimento dos resultados, já no setor administrativo, os custos poderão ser diminuídos, racionalizados, desde que não atrapalhe o ambiente favorável para os funcionários.

Portanto, a Habité, para atingir as metas propostas pela perspectiva financeira, deverá buscar incrementos na sua receita, administrar melhor as despesas e verificar os custos variáveis.

## 2. PERSPECTIVA CLIENTES

A perspectiva clientes possui a finalidade de identificar os segmentos, nos quais, a Habité deseja competir. Para esta perspectiva, propomos indicadores que irão possibilitar aos gestores acompanhar a satisfação dos clientes da empresa.

Propomos dois indicadores para essa perspectiva: índices de satisfação de clientes e captação de novos clientes.

<b>Perspectiva Clientes</b>		
<b>Objetivos Estratégico</b>	<b>Indicadores Estratégicos</b>	<b>Iniciativas</b>
Satisfação dos Clientes	Índice de Satisfação dos Clientes	Entregar o combinado com o cliente quanto a qualidade, custo e prazo
Captação de novos clientes	Número de contratos realizados	Avaliar se o plano de Marketing esta atendendo o negócio

Quadro 2 – Perspectiva Clientes, proposta para a Habité

É impossível falar em satisfação sem falar em qualidade. Atender aos clientes com qualidade é indispensável para diferenciação no mercado. Visando a obtenção e manutenção de um índice de satisfação elevado, propomos um acompanhamento padronizado de cada contrato, do início ao fim, onde possa ser relatado em cada fase dos trabalhos a satisfação dos clientes quanto a qualidade, custo e entrega da Habité. Lembrando que nem todo cliente passa claramente a sua insatisfação.

É importante destacar que, para se manter no mercado, não basta a uma organização buscar apenas a satisfação dos seus clientes, mas principalmente buscar superar as suas expectativas.

Para atender ao objetivo de captação de novos clientes, a proposta é monitorar a performance do plano de marketing, levando em conta a imagem (reputação), a marca e as necessidades imediatas, que são extremamente importantes para o mercado em constante mutação. Lembrando que o setor administrativo da Habité tem que estar com os olhos voltados para dentro da empresa e para o mercado.

### 3. PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

Essa perspectiva irá fornecer à Habité diretrizes para que se alcancem os objetivos, possibilitando a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes.

A melhoria dos processos internos no presente é o indicador chave do sucesso financeiro no futuro, além do alcance da maior satisfação dos clientes. Propomos dois indicadores para essa perspectiva: satisfação dos funcionários e melhores condições de trabalho.

<b>Perspectiva Processos Internos</b>		
<b>Objetivos Estratégico</b>	<b>Indicadores Estratégicos</b>	<b>Iniciativas</b>
Satisfação dos Funcionários	Nível de satisfação dos funcionários	Avaliar satisfação através de pesquisa
Melhores condições de trabalho	Condições da infraestrutura, ferramentas de trabalho e equipamentos de segurança	Manter plano de melhoria das condições de trabalho negócio

Quadro 3 – Perspectiva Processos Internos, proposta para a Habité

É necessário verificar se a Habité tem as condições de fazer com que seus funcionários realizem as tarefas, e as faça com satisfação.

Melhores condições de trabalho para a equipe da Habité proporcionará bem-estar, refletindo na realização do trabalho. Propomos uma pesquisa entre os funcionários para avaliar as condições de trabalho da empresa, buscando a concepção de um plano de melhoria contínua.

### 4. PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Através desta perspectiva, pode-se analisar a estrutura da empresa, medindo-se sua capacidade de crescimento, aplicando as determinadas metas de planejamento.

Foram propostos três indicadores para essa perspectiva: motivação dos funcionários, permanência de pessoal e treinamentos.

<b>Perspectiva Aprendizado e Crescimento</b>		
<b>Objetivos Estratégico</b>	<b>Indicadores Estratégicos</b>	<b>Iniciativas</b>
Melhorar o desempenho	Avaliação individual periódica	Evolução do funcionário e por consequencia da empresa
Evitar a rotatividade	Permanência de pessoal	Equipe qualificada e sênior
Investimento em qualificação	Treinamentos	Qualificar os funcionários

Quadro 4 – Perspectiva Aprendizado e Crescimento, proposta para a Habité

A perspectiva do aprendizado e crescimento identifica qual a infraestrutura necessária para a empresa crescer e melhorar em longo prazo, pois a intensa competição do mercado exige das organizações um desenvolvimento contínuo dos produtos e processos existentes e habilidade para introduzir novos produtos no mercado. Para isso, foi proposto à Habité investir na qualificação dos funcionários e manutenção do quadro funcional por longos períodos, e para que o pessoal permaneça mais tempo na empresa, é preciso que se tenha uma cooperação entre ambos (empresa e funcionário). É importante que a empresa esteja sempre verificando se os salários estão compatíveis com a função exercida e fazendo reuniões para que se possa perceber o grau de satisfação dos funcionários.

A qualificação dos funcionários será um grande investimento, pois um funcionário qualificado e satisfeito terá um atendimento mais ágil e satisfatório, o que, certamente, garantirá o retorno de seus clientes à empresa.

## **CONCLUSÃO**

A utilização do Balanced Scorecard, como modelo de gestão estratégica, permitirá a Habité o acompanhamento mais eficaz de suas seguintes dimensões de negócio: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento, através do estabelecimento de metas operacionais, com o devido acompanhamento de sua realização.

A Habité passará a ter uma visão estratégica, com a implantação do Balanced Scorecard, potencializando o seu controle de gestão em curto prazo, através dos indicadores propostos, agregando conhecimentos para melhorar o desempenho gerencial da organização, oferecendo melhores serviços aos seus clientes.

Para finalizar, o mapa estratégico elaborado para a Habité irá servir como apoio para analisar os indicadores estabelecidos para as quatro perspectivas do Balanced Scorecard, que serão utilizadas pela empresa, dando a ela uma visão mais abrangente do seu negócio e dos diferenciais que irão manter a Habité líder em seu mercado.

## REFERÊNCIAS

COSTA, Ana Paula Paulino. Balanced Scorecard: conceito e guia de Implementação. São Paulo: Atlas, 2006.

KAPLAN, S. Robert; NORTON, David P. A Estratégia em ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LOBATO, David Menezes; FILHO, Jamil Moysés; TORRES, Maria C. Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. Estratégia de empresas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

NIVEN, Paul R. Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.