

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIO-ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

GILMAR DE SOUZA FILHO

**PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA EMPRESA DE SOFTWARE COMO SERVIÇO PARA
A CONSTRUÇÃO CIVIL**

**FLORIANÓPOLIS
2016**

GILMAR DE SOUZA FILHO

**PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA EMPRESA DE SOFTWARE COMO SERVIÇO PARA
A CONSTRUÇÃO CIVIL**

Trabalho de Conclusão de curso apresentada ao departamento de Administração, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina

Professor Orientador: Alexandre Moraes Ramos

**FLORIANÓPOLIS
2016**

Gilmar de Souza Filho

**PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA EMPRESA DE SOFTWARE COMO SERVIÇO PARA
A CONSTRUÇÃO CIVIL**

Este trabalho foi julgado adequado para obtenção do Título de “BACHAREL”, e aprovado em sua forma final pelo Departamento de Administração.

Florianópolis, x de xxxxx de xxxx.

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr. Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof^o, Dr. Alexandre Moraes Ramos,
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a, Dr.^a xxxx,
Universidade xxxx

Prof., Dr. xxxx,
Universidade xxxxxx

RESUMO

FILHO, Gilmar de Souza. **Plano de negócios de uma empresa de software como serviço para a construção civil**. 2016. 73f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração). Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2016.

O plano de negócio é uma ferramenta de apoio importante ao empreendedorismo. Sabe-se das altas taxas de mortalidade precoce das empresas brasileiras por conta de um planejamento mal feito ou inexistente. A elaboração de um documento formal e estruturado de análise e planejamento colabora com o correto desenvolvimento e amadurecimento do empreendimento. O presente trabalho trata da elaboração de um plano de negócios para a CONSTRUÇÃO DE VALOR avaliando a viabilidade da criação de uma empresa de software como serviço para atender o mercado de construção civil. O mesmo inicia-se com uma introdução ao tema, definição de problema de pesquisa, objetivo geral e específicos para guiar o desenvolvimento do estudo. Em seguida é apresentado o embasamento teórico usando diversos autores e instituições que produzem conteúdo científico referente ao tema para então tratar da metodologia de pesquisa evidenciando, sobretudo, o uso de entrevistas semi-estruturadas como ferramenta de coleta de dados. Posteriormente, dá-se início ao plano de negócio através do sumário executivo; em seguida, aprofunda-se o tema através da análise de mercado, plano de marketing, plano operacional e plano financeiro. Após a avaliação do plano de negócio, chegou-se à conclusão de que a empresa necessitará de mais fonte de recursos do que o atual capital social que os sócios podem aportar.

Palavras-chave: Plano de Negócios; Planejamento; Estudo de Viabilidade; Empreendedorismo.

ABSTRACT

The business plan is an important supportive tool for entrepreneurship. The high rates of early mortality of Brazilian companies are all known and happens due to poor planning or nonexistent planning. The elaboration of a formal and structured document of analysis and planning contributes to the correct development and maturity of the company. The present work is about the elaboration of a business plan for VALUE CONSTRUCTION evaluating the viability of creating a company of software as a service to serve the civil construction market. It begins with an introduction to the topic, definition of research problem, general objective and specific ones to guide the development of the study. Next, the theoretical basis is presented using several authors and institutions that produce scientific content related to the topic and then the research methodology is explained highlighting the use of semi structured interviews as a tool for data collection. Subsequently, the business plan is started through the executive summary, followed by deepening through market analysis, marketing plan, operational plan, financial plan. After evaluating the business plan was concluded that the company will need more source of resources than the current social capital that the partners can contribute.

Key-words: Business Plan; Planning; Viability Study; Entrepreneurship.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1-	Crescimento das receitas x adoção de softwares e sistema de gestão	12
Figura 2-	Canais de tração e geração de oportunidades	24
Figura 3-	Espaços de co-working	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1-	Crescimento do número de empresas de construção civil	11
Tabela 2-	Densidade de Scale-ups por segmento da economia no Brasil	11
Tabela 3-	Penetração de Mercado por tipo de solução	13
Tabela 4-	Taxa de crescimento do mercado entre 2013 e 2018 por tipo de solução	13
Tabela 5-	Penetração de Mercado de software de CRM conforme tipo de solução	13
Tabela 6-	Diferença de paradigmas nas soluções Horizontais e Verticais	14
Tabela 7-	Empresas com porte de venture e equity capital	14
Tabela 8-	Cronologia dos Inovadores	18
Tabela 9-	Empresas brasileiras da Construção Civil	33
Tabela 10-	Distribuição das empresas por região geográfica	33
Tabela 11-	Perfil das Empresas	34
Tabela 12-	Tamanho do mercado	37
Tabela 13-	Perfil dos Concorrentes	38
Tabela 14-	Aquisição de clientes	38
Tabela 15-	Público-alvo e cases de sucesso	41
Tabela 16-	Preço-base	42
Tabela 17-	Modalidades de pagamento	42
Tabela 18-	Modalidades de pagamento (solução 2 anos).	43
Tabela 19-	Canais de aquisição descartados	43
Tabela 20-	Canais par aquisição de clientes	43
Tabela 21-	Canais futuros a serem adotados	44
Tabela 22-	Clientes maiores	45
Tabela 23-	Diretrizes de Qualidade	46
Tabela 24-	Necessidade de pessoal	47
Tabela 25-	Processos operacionais	48
Tabela 26-	Processo do pré-vendas	49
Tabela 27-	Diagnóstico do Cliente	50
Tabela 28-	Etapas do Sucesso do Cliente (Pós-venda)	51
Tabela 29-	Processo de coleta de dados e feedback	53
Tabela 30-	Aquisição de computadores	53
Tabela 31-	Estimativa de faturamento mensal	54
Tabela 32-	Previsão de crescimento	54
Tabela 33-	Formas de pagamento	54
Tabela 34-	Valor médio por cliente	55
Tabela 35-	Expectativa da receita bruta mensal	55
Tabela 36-	Expectativa da receita bruta anual	56
Tabela 37-	Salários e encargos	56
Tabela 38-	Rendimentos pró-labore	57
Tabela 39-	Depreciação do Patrimônio da empresa	57

Tabela 40–	Relatório de demonstração de resultados	61
Tabela 41–	Demonstração de resultados anuais	62
Tabela 42–	Ponto de Equilíbrio	62
Tabela 43–	Projeção de caixa	63
Tabela 44–	Lucratividade da Empresa	63
Tabela 45–	Prazo de retorno do investimento	64
Tabela 46–	Cenário pessimista	64
Tabela 47–	Cenário positivo	65
Tabela 48–	Análise SWOT	66

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AIIESEC	Association Internationale des Étudiants en sciences Économiques et Commerciales
AL	Alagoas
B2B	Business-to-Business
BVP	Bessemer Venture Partners
CCT	Centro de Ciências Tecnológicas
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CRM	Customer Relationship Management
E-MAIL	Eletronic Mail
ERP	Enterprise Resource Planning
FMI	Fundo Monetário Internacional
FOFA	Força-Oportunidade-Fraqueza-Ameaça
MG	Minas Gerais
PDF	Portable Document Formatr
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequena e Média Empresa
RAM	Random Access Memory
RH	Recurso Humanos
SaaS	Software as a Service
SAP	Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung
SC	Santa Catarina
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SP	São Paulo
SWOT	Strength-Weakness-Opportunity-Threat
TIR	Taxa interna de retorno
UDESC	Universidade Estadual de Santa Catarina
UFSC	Universidade Estadual de Santa Catarina
VPL	Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVO-GERAL	15
1.2 OBJETIVOS-ESPECÍFICOS	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 EMPREENDEDORISMO	17
2.2 EMPRESAS DE SOFTWARE	19
2.3 CONSTRUÇÃO CIVIL	20
2.4 PLANO DE NEGÓCIOS	21
2.4.1 Estrutura do Plano de Negócios	22
3. METODOLOGIA	26
3.1 NATUREZA DA PESQUISA	26
3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA	26
3.3 OBJETIVOS DA PESQUISA	26
3.4 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS DE COLETA DE DADOS	27
3.5 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	27
3.6 ANÁLISE DOS DADOS	28
3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	28
4 CONSTRUÇÃO DE VALOR: PLANO DE NEGÓCIO	29
4.1 PLANO DE NEGÓCIOS	29
4.1.1 Sumário Executivo	29
4.1.2 Análise Externa	33
4.1.3 Plano de Marketing	39
4.1.4 Plano Operacional	45
4.1.5 Plano Financeiro	52
4.1.6 Avaliação do Plano de Negócios	66
5 CONCLUSÃO	68
REFERÊNCIAS	69
APÊNDICE A	73

1 INTRODUÇÃO

Conforme veiculado pela Revista Exame (2016), o Brasil enfrenta a pior crise econômica e financeira da história do país, com baixas chances de recuperação plena antes de 2018 ou até 2020 na visão dos economistas mais pessimistas. Segundo dados do G1 (2016) o desemprego atingiu o pior nível histórico com uma taxa de 11,2%. Em 2015 o PIB teve retração de 3,8% configurando o pior resultado nos últimos 25 anos e a projeção do FMI segundo o Valor Econômico (2016) é de 3,2 pontos percentuais negativos.

Os empreendedores têm um papel essencial na retomada do crescimento da economia, geração de empregos e riquezas. Porém, existe um perfil de empresa que causa um alto impacto na sociedade, esse perfil é denominado Scale-ups (Endeavor, 2015).

As Scale-ups são empresas que já passaram pela fase de validação do modelo de negócio e estão agora em fase de escalar. Para um negócio ser considerado um Scale-up o mesmo precisa crescer no mínimo 20% ao ano em número de receita ou funcionários por 3 anos consecutivos (Endeavor, 2015).

Nos últimos anos esse grupo de empresas geraram 3,3 milhões de novos empregos, ou seja, cerca de 60% do total de novos postos no período analisado. O que chama a atenção é que o Brasil conta com 35.000 empresas em estágio de Scale-Up, esse número representa uma parcela menor do que 1% do total de empresas do país (Endeavor, 2015).

O conjunto dessa fatia de organizações que crescem em ritmo acelerado são responsáveis por adicionar R\$ 250 bilhões ao PIB nacional, cerca de 5% do total. Outro dado a se destacar é que por ano uma Scale-up contrata em média 31,3 novos colaboradores, contra 0,34 novos postos em empresas que não se enquadram nessa categoria (Endeavor, 2015).

Dentro dos diversos ramos da economia o segmento da construção civil tem uma grande importância para o Brasil. Em uma década (2004 - 2014) o mesmo saltou de 96.604 para 237.919 empresas. Em nenhum dos anos houve retração do número de empresas, somando ao final do período um crescimento absoluto de 146,28% conforme pode se notar na Tabela 1:

Tabela 1 - Crescimento do número de empresas de construção civil

Ano	Nº Empresas	% Crescimento
2004	96.604	-
2005	96.662	0.06%
2006	109.426	13.20%
2007	117.460	7.34%
2008	135.164	15.07%
2009	147.175	8.89%
2010	172.703	17.35%
2011	195.954	13.46%
2012	208.537	6.42%
2013	223.773	7.31%
2014	237.919	6.32%

Fonte: CBI, 2016

Além disso, essa indústria se mostrou o 4º setor do país que mais tem empresas em estágio de crescimento acelerado consistente e é o líder em maior densidade de Scale-ups pelo número total de empresas com mais de um funcionário, conforme pode-se ver na tabela 2:

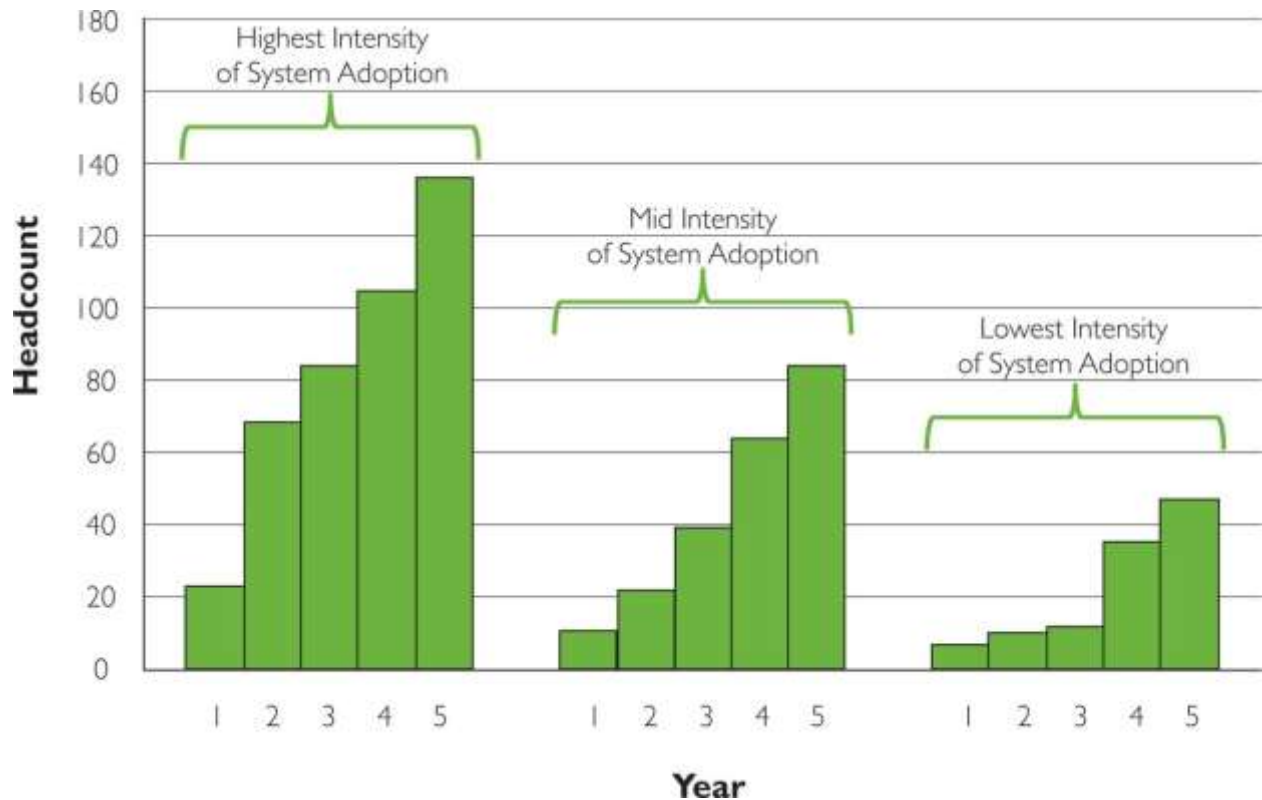
Tabela 2- Densidade de Scale-ups por segmento da economia no Brasil

Segmento	Densidade de Scale-ups
Indústria da Construção	22,41%
Serviços Administrativos	19,19%
Indústria Digital	17,82%
Transporte	16,29%
Serviços de Saneamento	16,20%
Serviços de Educação	15,91%
Produtos Agropecuárias	15,78%
Bens de Consumo	14,46%
Mineração	13,41%
Têxteis	13,34%
Serviços de Alojamento e Alimentação	11,71%
Varejo	10,90%
Outros	11,95%

Fonte: Endeavor, 2015

As empresas que crescem mais rápido em termos de receita e número de funcionários com uma alta adoção de softwares e sistemas de gestão. Essa correlação é demonstrada na figura 1 em um experimento relacionado ao tema (DAVILA, FOSTER e JIA, 2010):

Figura 1 – Crescimento das receitas x adoção de softwares e sistema de gestão



Fonte: (DAVILA, FOSTER e JIA, 2010)

Os mesmos autores também expõem o fato que em inúmeras situações softwares e sistemas são considerados restrições para a criatividade por definir processos e regras de negócio diminuindo o espaço para criatividade e inovações. Porém, o fato é que quanto mais rápido um negócio cresce maior é a sua necessidade em ter tecnologia sofisticada para manter a gestão sob controle e operando com alta eficiência.

Quanto aos tipos de sistemas de gestão é possível dividir o formato da solução entre On-premise e Cloud. No primeiro modelo o cliente adquire uma licença de uso do software, instala o mesmo em servidores próprio ou terceirizados e faz a gestão e manutenção de todo o ecossistema tecnológico. Já no segundo modelo o cliente não compra o software, apenas aluga o direito de ter acesso ao mesmo sem precisar se incomodar com instalar o software e gerir plataformas e infraestrutura. Os sistemas que usam o formato de Cloud são conhecidos como Software as a Service (SaaS) (GRANDO et Al., 2012).

O mercado está passando por um processo de migração e substituição de soluções On-Premise para SaaS, conforme a tabela 3 (BVP, 2015):

Tabela 3 - Penetração de Mercado por tipo de solução		
Tipo de Solução	2013	2018
SaaS	17%	28%
On-Premise	83%	72%

Fonte: BVP, 2015.

A mudança se dá por pela diferença na taxa de crescimento anual de cada tipo de solução, sendo a de SaaS é 5,67x maior do que a de On-Premise. Considerando a projeção de crescimento de 2013 até 2018 o mercado de SaaS irá crescer 7,75x mais do que o mercado de On-Premise, conforme explicitado na tabela 4:

Tabela 4 - Taxa de crescimento do mercado entre 2013 e 2018 por tipo de solução		
Tipo de Solução	Crescimento Anual	Crescimento Acumulado
SaaS	17,6%	124,92%
On-Premise	3,1%	16,49%

Fonte: BVP,2015.

Em 2016 será a primeira vez que um segmento de software terá uma penetração de mercado igualitária entre On-Premise e SaaS que deverá assumir a liderança em seguida, conforme tabela 5:

Tabela 5 - Penetração de Mercado de software de CRM conforme tipo de solução			
Tipo de Solução / Ano	2013	2016	2018
SaaS	35%	50%	62%
On-Premise	65%	50%	38%

Fonte: autor

E essa mudança de mercado irá se repetir para outras categorias de software como ERPs, Helpdesks, etc., cada uma em sua própria velocidade (BVP, 2015).

Existem 2 formas principais para start-ups de SaaS para abordar os mercados B2B de software. A primeira é a abordagem Horizontal em que os produtos focam em departamentos como Marketing, Vendas, Financeiro, Recursos Humanos e não se atem a indústrias específicas.

E a segunda é a abordagem Vertical em que o software responde as necessidades específicas de indústrias, como por exemplo software para saúde, agronegócio, indústria financeira, etc. (Point Nine Capital, 2016). Existem também algumas diferenças na Educação e Maturidade de Mercado bem como na Competitividade do Mercado, conforme explicitado na tabela 6:

Tabela 6- Diferença de paradigmas nas soluções Horizontais e Verticais		
Paradigmas	Horizontais	Verticais
Educação e Maturidade de Mercado	Base grande de clientes maduros que sabem as vantagens do modelo SaaS; Muitas PMEs já aderiram ao modelo; Foco é em Retenção dos Clientes;	É necessário investir em educação dos clientes sobre as vantagens de migrar das soluções legado On-Premise para novos fornecedores de SaaS;
Competitividade do Mercado	Muitas opções de qualidade e baixa diferenciação de produto; Diversas categorias de software já tem ganhadores / líderes claros e será muito difícil entrar nesses mercados; Novos entrantes precisam inovar para se destacarem;	Poucos competidores, fácil diferenciação por produto; Sem ganhadores claros em diversos segmentos, possibilidade de se estabelecer como líder de um mercado. As boas práticas ainda são as que melhor funcionam para novos entrantes;

Fonte: autor

Portanto, nota-se a diferença de momento de mercado entre cada tipo de abordagem e destaca-se que na abordagem Vertical existem espaço para dominar a indústria baseado na adaptação das boas práticas que funcionaram na abordagem Horizontal nos últimos anos . Em um cenário como esse a diferenciação se dá na capacidade de execução e não na inovação da forma como se cria, insere e distribui produtos SaaS. (Point Nine Capital, 2016)

A diferença de momento de mercado entre a abordagem Vertical e Horizontal também pode ser analisada na tabela 7 comparando o número de empresas com porte de venture e equity capital segundo dados da (Emergence Capital, 2015):

Tabela 7- Empresas com porte de venture e equity capital		
Categoria de Solução	Empresas Investidas	Total de Investimento*
Horizontais	200	3.355
Vertical	108	752

Fonte: Emergence Capital, 2015. *Milhões de dólares

Nota-se que na abordagem Horizontal existem 85% mais empresas disputando o mercado e as mesmas receberam 346% a mais de capital para investir, explicitando assim a questão da competitividade entre concorrentes dessa abordagem (Emergence Capital, 2015).

Tendo em vista a necessidade do Brasil de retomar o crescimento econômico, ao fato que a indústria da construção civil é o setor com maior densidade de empresas em estágio de scale-up, que existe uma relação entre rápido crescimento e adoção de sistemas de gestão e que o mercado de tecnologia está migrando para o modelo de negócio de software como serviço apresenta-se o problema de pesquisa: **é viável criar uma empresa de software como serviço para a indústria da construção civil?**

1.1 OBJETIVO-GERAL

Elaborar um plano de negócios de uma empresa de software como serviço para a indústria da construção civil.

1.2 OBJETIVOS-ESPECÍFICOS

- a) identificar oportunidades de gerar valor para o segmento de construção civil;**
- b) desenvolver o plano de marketing;**
- c) analisar a necessidade de capital de terceiros;**
- d) analisar a viabilidade financeira do projeto;**

1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa para a execução de um estudo pode ser embasada quanto a sua importância, originalidade, viabilidade e oportunidade (Almeida, 2011). A importância do mesmo se baseia no fato que os empreendedores necessitam entender a realidade em que o negócio está inserido e planejarem qual será o caminho e estratégias a serem adotadas pela empresa antes de realizarem o investimento. Existe também necessidade de reconhecer o momento como oportuno pela necessidade de realizar uma pesquisa acadêmica por um dos empreendedores envolvidos no negócio e se faz viável pelo amplo acesso de informações,

contatos e apoio que o mesmo encontra na UFSC e fora dela através pela rede de contato com outros empreendedores de tecnologia e profissionais da indústria da construção civil.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo é uma atividade de alto risco, poucos dos que assumem essa tarefa sabem de fato o que estão fazendo (DRUCKER, 2012). Portanto, se faz importante definir de fato o que os empreendedores fazem. Para Dornelas (2012, p. 22), “*empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades*”. E vai ser a execução dessas ideias que conduzirá o estabelecimento de um negócio de sucesso. (IDEM, 2012).

A inovação para novas ideias que geram valor é um instrumento específico dos empreendedores e ela pode ser encarada e dominada através dos exercícios de estudo, prática e implementação da mesmo (DRUCKER, 2012).

Dornelas, por sua vez, destaca que um bom empreendedor deve ter maestria na administração para ser bem sucedido. Porém, o inverso não é verdadeiro. Existem administradores de sucesso que não se saem tão bem como empreendedores. O mesmo autor também defende que é necessária a ousadia e ânimo para encarar os momentos difíceis, falhas e erros naturais ao processo de inovação e criação de novas empresas e ainda destaca que o empreendedorismo é sobre conseguir criar algo novo e que tenha valor (DORNELAS, 2012). Nair e Pandey (2006) consideram que o empreendedor é aquele que tem atitudes mais inovadoras em relação aos aspectos externos como a criação de novos produtos bem como quanto aos fatores internos como a melhoria e controle de processos organizacionais.

Também é importante destacar que os entendimentos sobre as motivações, competências e características dos empreendedores e inovadores também se modificaram durante o passar do tempo como pode ser visto na tabela 8:

Tabela 8 – Cronologia dos Inovadores

Ano	Autor	Motivações, competências e características.
1934	Schumpeter	Inovação, iniciativa.
1954	Sutton	Desejo de responsabilidade.
1959	Hartman	Autoridade formal.
1961	McClelland	Assumir riscos, necessidade de realização, otimismo, relacionamento (afiliação), poder, autoconsciência.
1963	Davids	Ambição, desejo de independência, responsabilidade, autoconfiança.
1964	Pickle	Foco, relacionamento, habilidade de comunicação, conhecimento técnico.
1969	Gould	Percepção de oportunidade, motivação pela realização.
1969	Wainer & Rubin	Realização, poder e afiliação.
1970	Collins & Moore	Satisfação e prazer pelo que faz.
1970	Hornaday & Bunker	Necessidade de realização, inteligência, criatividade, iniciativa, liderança, desejo de ganhar dinheiro, desejo de reconhecimento, orientado à realização, poder, tolerância às incertezas.
1971	Palmer	Mensuração dos riscos.
1971	Hornaday & Bunker	Necessidade de realização, autonomia/independência, histórico familiar, agressividade, poder, reconhecimento, inovação, independência.
1972	Draheim	Experiência, credibilidade.
1972	Howell	Influências (modelos de referências).
1973	Winter	Necessidade de poder.
1974	Borland	Autocontrole.
1974	Liles	Necessidade de realização
1977	Gasse	Orientado a valores pessoais.
1978	Timmons	Foco/centrado, autoconfiança, orientado à meta, risco calculado, autocontrole, criatividade, inovação.
1979	DeCarlo & Lyons	Realização, independência e liderança.
1980	Brockhaus	Propensão a assumir riscos.
1980	Hull, Bosley & Udell	Interesse em fama e dinheiro, autocontrole, propensão a assumir riscos, criatividade, realização.
1980	Sexton	Energia/ambição, reação positiva ao fracasso (superação).
1981	Hisrich & O'Brien	Autodisciplina, perseverança, desejo de sucesso, orientado pela ação, orientado a metas.
1981	Mescon & Montanari	Realização, autonomia, dominância, controle, organização.
1981	Welsch & White	Necessidade de controlar, busca por responsabilidade, autoconfiança, assume desafio, risco calculado.
1982	Dunkelberg & Cooper	Orientado ao crescimento, senso de independência, especialização.
1982	Welsch e Young	Autocontrole, maquiavelismo, autoestima, assume riscos, aberto a inovação e otimismo.

Fonte: Dornelas, 2007, pp.. 2-3.

Dessa forma, o empreendedor pode ser considerado um sujeito complexo com grande diversidade de motivações, competências e habilidades que o ajudarão na sua trajetória.

2.2 EMPRESAS DE SOFTWARE

De acordo com Pressman (2010), um software é um conjunto composto por instruções de computador, estrutura de dados e documentos. Pressman (2010) diz que um software oferece o mais importante produto da atualidade: a informação. O mesmo autor ainda define sete tipos de softwares, sendo eles:

- Software de sistemas:
- Software de aplicação
- Software científico e de engenharia
- Software embutido
- Aplicações da web
- Software para linhas de produtos
- Software para inteligência artificial

De acordo Associação Brasileira de Empresas de Software (ABES) estima-se que em 2016 o total dos investimentos do Brasil em tecnologia da informação chegará a US\$ 3,54 trilhões. Os gastos com TI em mercados emergentes devem chegar a aproximadamente US\$ 326 bilhões em 2016. Em 2015, o país também registrou um aumento nos investimentos em software, cerca de US\$ 59,9 bilhões, o que incentivou o avanço do mercado brasileiro de tecnologia da informação. Atualmente o Brasil ocupa o oitavo lugar no ranking dos países que mais investem em software e serviços. (ABES, 2015).

Muitas empresas de software quando estão nascendo são popularmente denominadas de start-ups. Reis (2012) define start-ups como sendo “uma instituição humana desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza”. O autor alerta para o fato que start-ups não são versão pequenas de grandes empresas e não deve ser geridos como tal. Ainda segundo Reis o objetivo de uma startup deve ser encontrar um modelo de negócio escalável e replicável e uma vez que esse objetivo é atingido a empresa sai da fase de start-up e entra está pronta para entrar na fase de scale-up. As Scale-ups são empresas que já passaram pela fase de validação do modelo de negócio e estão agora em fase de escalar. Para um negócio ser

considerado um Scale-up o mesmo precisa crescer no mínimo 20% ao ano em número de receita ou funcionários por 3 anos consecutivos (Endeavor, 2015)

Segundo Grandó et al (2012) existem 2 modelos principais modelos de comercialização de software: On-premise e Cloud. No primeiro modelo o cliente adquire uma licença de uso do software, instala o mesmo em servidores próprio ou terceirizados e faz a gestão e manutenção de todo o ecossistema tecnológico. Já no segundo modelo o cliente não compra o software, apenas aluga o direito de ter acesso ao mesmo sem precisar se incomodar com instalar o software e gerir plataformas e infraestrutura. Os sistemas que usam o formato de Cloud são conhecidos como Software as a Service (SaaS) (Grandó et al, 2012).

2.3 CONSTRUÇÃO CIVIL

A construção civil tem um desenvolvimento histórico que acompanha o desenvolvimento do ser humano tendo seu início ainda no tempo das cavernas após o desenvolvimento dos primeiros utensílios de trabalho que permitiram o homem pensar em habitações mais adequadas do ponto de vista da segurança e do conforto (RIBARD, 1964).

Atualmente uma das atividades mais complexas dentro da indústria da construção civil está a criação de orçamentos precisos e execução apropriada do mesmo. Ao ser produzido o orçamento deve destacar todos serviços que são executados na obra bem como um levantamento das quantidades físicas e composição dos custos unitários de cada um dos serviços e matérias primas contidas previstas na obra (TISAKA, 2011).

No Brasil os orçamentos desse setor da economia em questão são regulados pela Norma Técnica nº 01/2011 e conforme destacado pelo Instituto de Engenharia (2011) existem 5 modalidades de orçamento que podem e devem ser usados pelas construtoras e empreiteiras, sendo elas:

- Estimativa de custo: O Instituto de Engenharia (2011) clarifica que esse modelo pode ser entendido como um avaliação ou diagnóstico inicial dos custos da obras sendo que o levantamento é feito através de uma pesquisa de preço após ter acesso a uma versão inicial da quantidade e especificidade dos serviços e material envolvidos na obras.

- Orçamento preliminar: Tisaka (2011) define que diferentemente do modelo anterior o orçamento preliminar não deve ser baseado apenas nos custos e deve conter uma análise do benefício e despesas indiretas envolvidos no projeto.
- Orçamento analítico ou detalhado: Tisaka (2011) entende que nessa modalidade de orçamento o objetivo final é chegar a formação do preço de vendas dos imóveis usando as informações contidas nas estimativas de custo e orçamento preliminar para desdobrar as mesmas até chegar em uma versão detalhada e confiável de todos os custos envolvidos na obra (TISAKA, 2011). E esse processo de mediação de obra é que será o objeto do produto a ser descrito no plano de negócio.
- Orçamento sintético ou resumido: Tisaka (2011) define que nessa modalidade de orçamento é feito um agrupamento dos centros de custos mapeados no orçamento analítico para facilitar a leitura e entendimento dos custos envolvidos para stakeholders que precisam de dados confiáveis para tomar decisões mas que não querem entrar no detalhe de cada uma das contas.
- Tabela de Composição de Preços para Orçamento: Tisaka (2011) destaca que é nessa tabela que se encontrarão as informações sobre a execução do orçamento bem como valores e serem repassados para cada fornecedor.

Durante a execução do orçamento as tabelas de composição de preços para orçamento devem ser atualizadas com frequência semanal ou quinzenal. O processo de auditar o que foi executado na obra, atualizar as informações na tabela de composição de preços para orçamento, comunicar fornecedores sobre a execução auferida e liberar o pagamento dos mesmo é conhecido como medição de obras (TISAKA, 2011). A mediação de obra é o objeto do produto a ser desenvolvido durante o plano de negócio nos próximos capítulos.

2.4 PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócio pode ser considerado um documento formal utilizado para descrever um negócio. O mesmo é útil na medida em que pode ser usado para dialogar e criar consenso sobre os planos futuros com funcionários, fornecedores, clientes, parceiros, investidores e demais stakeholders. O mesmo se mostra importante para novas empresas, afinal, as mesmas estão

suscetíveis à falência prematura por não terem estrutura e recursos para se recuperarem de erros. As empresas antigas, por sua vez, também tem aumentado o uso da metodologia para ajudar no desenvolvimento do negócio. (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

2.4.1 Estrutura do Plano de Negócios

O plano de negócio e a sua estrutura devem ser construídos levando em conta os objetivos e nuances do negócio em si. Portanto não existe uma regra que se aplique a todos. Deve-se, portanto analisar, adotar e flexibilizar o modelo que melhor se enquadrar a situação.

Nesse Plano de Negócio será utilizada a estrutura proposta pelo SEBRAE (2013) que propõem os seguintes tópicos:

- Sumário Executivo;
- Análise do mercado;
- Plano de Marketing;
- Plano Operacional;
- Plano Financeiro;
- Construção de cenários;
- Avaliação estratégica;
- Avaliação do Plano de Negócios;

A seguir será explorado em maior profundidade o que compõem cada sessão citada usando para tal diversos autores.

2.4.1.1 Sumário Executivo

O sumário executivo pode ser entendido como um resumo os pontos mais importantes relacionados ao negócio e deverá contar:

- Resumo dos principais pontos do plano de negócio;
- Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições;
- Dados do empreendimento;
- Missão da empresa;
- Setores de atividades;

- Forma jurídica;
- Enquadramento tributário;
- Capital social;
- Fonte de recursos.

O mesmo deverá ser confeccionado ao término da elaboração do plano e apresentado ao início do mesmo para dar uma noção geral para quem lê antes de entrar em detalhes (SEBRAE, 2013).

2.4.1.2 Análise de mercado

A análise de mercado pode ser apresentar pelo menos Estudo dos Clientes, Estudo dos Concorrentes e Estudo dos Fornecedores. Porém, não se limita apenas aos mesmos (SEBRAE, 2013). É nessa fase do trabalho que a empresa demonstrará o entendimento sobre o mercado onde atua, ao ambiente ao qual está exposta e as informações e dados que dispõe sobre o mesmo (DORNELAS, 2012). SEBRAE (2013) ainda acentua que os riscos do negócio bem como as características do mercado consumidor devem se fazer claras na Análise de Mercado. Em relação à concorrência, é importante salientar que empresas bem-sucedidas monitoram e operam sistemas de informações sobre as mesmas, afinal, não basta apenas conhecer os clientes mas entender como conquistá-los frente à concorrência (KOTLER, 2000)

2.4.1.2 Plano de Marketing

Para Dornelas (2012), os 4P's de Marketing de Philip Kotler são a base do Plano de Marketing de um negócio. Portanto, o mínimo que deverá constar na sessão são informações sobre Preço, Promoção, Praça e Produto. Devem constar informações sobre os meios e métodos que serão utilizados para atingir os objetivos de vendas da empresa sendo que os mesmo estão diretamente relacionados ao posicionamento no mercado, portfólio de produtos, políticas de preço e distribuição entre outros.

Para Mares (2015), é importante para empresas de tecnologia estabelecer quais são os canais de tração e geração de oportunidades de negócio, sendo que para esse segmento é possível listar 19 opções de canais na figura 2:

Figura 2 – Canais de tração e geração de oportunidades

Canais de Aquisição para empresas de Tecnologia

Marketing Viral
 Relações Públicas
 Relações Públicas Não Convencionais
 Marketing de Mecanismos de Busca
 Propaganda Social e de Rede de Display
 Propaganda Offline
 Otimização para Mecanismos de Busca
 Marketing de Conteúdo
 E-mail Marketing
 Engenharia como Marketing
 Blogs Parceiros
 Desenvolvimento de Negócios
 Vendas
 Programa de Afiliados
 Plataformas Existentes
 Feiras de Negócio
 Eventos de Conteúdo
 Palestras
 Construção de Comunidades

Fonte: Maraes, 2015

Portanto para esse estudo está utilizando o detalhamento dos 4P's de Marketing de Philip Kotler somado aos 19 Canais de Crescimento de Mares.

2.4.1.4 Plano Operacional

Nessa etapa do PN os empreendedores detalharão os aspectos operacionais do negócio. Nela devem estar contidas informações sobre o Layout, Capacidade

produtiva/comercial/serviços, Necessidade de pessoal e Processos Operacionais envolvidos na execução na atividade principal da empresa (SEBRAE, 2013).

2.4.1.5 Plano Financeiro

Segundo o SEBRAE (2013) um bom plano financeiro deve conter as informações necessárias para que investidores entendam a viabilidade do negócio. Por isso, devem ser completadas informações sobre os seguintes tópicos:

- Investimentos fixos
- Estimativa de faturamento mensal
- Estimativa de custos com comercialização
- Custos de mão-de-obra
- Custo com depreciação
- Retorno sobre o investimento
- Valor presente líquido (VPL)
- Taxa interna de retorno (TIR)

Uma vez que o plano financeiro está traçado o próximo passo é entender do ponto de vista quais são as forças e fraquezas internas da organização bem como quais oportunidades e ameaças externas a mesma está exposta.

2.4.1.6 Avaliação Estratégica

Após em profundo entendimento adquirido sob o negócio em questão e já ter compreendido a Análise de Mercado, Plano de Marketing, Plano Operacional e Plano Financeiro, é possível partir para o entendimento de longo prazo da organização usando a Análise SWOT, também conhecida como Matriz FOFA, para traçar uma Avaliação e Estratégica do negócio (SEBRAE, 2013). Dornelas (2012) ainda destaca que dependendo da segmento que a empresa está inserido e a velocidade da mudança no mesmo a Análise SWOT precisará ser revista com mais ou menos frequência.

3. METODOLOGIA

A metodologia é de suma importância na realização de pesquisas. Para Lakatos e Marconi (1991), a mesma consiste nas ferramentas que são escolhidas e aplicadas para atribuir o valor e a fundamentação para uma pesquisa ser considerada científica. Corroborando com essa visão a metodologia também pode ser descrita como o “conjunto de procedimentos adotados em estudos aos quais se atribui a confiabilidade do rigor científico. Ao descrever o método adotado na elaboração do seu estudo, supõe-se que qualquer outra pessoa que adote os mesmos procedimentos chegará aos mesmos resultados” (ALMEIDA, p. 19, 2011). A seguir encontra-se o enquadramento desta pesquisa quanto a natureza, abordagem, objetivos, procedimentos técnicos de coleta de dados e análise de dados bem como as limitações da mesma.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

A pesquisa realizada pode ser considerada de natureza aplicada, pois “faz uso dos conhecimentos que já foram sistematizados, com o intuito de solucionar problemas organizacionais ou do ser humano” (ALMEIDA, 2011, p. 31).

3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA

O desenvolvimento do Plano de Negócios envolve uma pesquisa qualitativa, sendo que a abordagem segundo Mattar (2005) é adequada conhecer opiniões, sensações, reações, hábitos e atitudes dos indivíduos ou grupos.

3.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Referente aos objetivos, é possível dividir os estudos em três categorias: pesquisa exploratória, pesquisa descritiva e pesquisa explicativa. (ALMEIDA, 2011). Esta pesquisa tem objetivos exploratórios-descritivos. Exploratórios porque busca proporcionar maior familiaridade com os problemas da indústria da construção civil para poder então propor uma solução

tecnológica. Descritiva porque busca descrever de forma real e fidedigna o funcionamento da empresa em questão no plano.

3.4 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS DE COLETA DE DADOS

A pesquisa bibliográfica neste estudo foi adotada ao desenvolver o referencial teórico. Foram utilizadas informações de livros, artigos e páginas da internet que auxiliaram na definição dos procedimentos e etapas metodológicas necessárias para elaboração do plano de negócios. Para Martins e Theóphilo a pesquisa bibliográfica é utilizada para qualquer pesquisa e o seu objetivo é explicar e discutir um determinado assunto, tema ou problema, tendo como base referências publicadas (Martins, 2009).

Também feito um estudo de campo através da ferramenta de entrevista semi-estruturada para a coleta de dados junto aos potenciais clientes com o objetivo de conhecer o segmento com maior profundidade. Pode-se definir essa ferramenta da seguinte forma:

A entrevista semi-estruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes. O foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador (TRIVIÑOS, 1987, p. 146).

Para Manzini nesse tipo de entrevista podem aparecer novas informações úteis ao entrevistador dando liberdade para o mesmo para fazer uso de forma a contribuir com a pesquisa (Manzini, 1990/1991).

O questionário utilizado como roteiro base das entrevistas está em Apêndice A. Para a coleta de dados dos concorrentes foram utilizados dados secundários obtidos junto a sites e perfis em mídias sociais dos mesmos.

3.5 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Com o objetivo de aprofundar o entendimento sobre o perfil de futuros clientes que pretende-se atingir realizou-se uma pesquisa de mercado através da ferramenta de entrevista semi-estruturada, o roteiro da mesma encontra-se no Apêndice A.

As entrevistas ocorreram em outubro de 2016 e foram realizadas por telefone e videoconferência. As mesmas foram gravadas com permissão dos entrevistados para transcrição e uso no trabalho bem como necessidade de consultas futuras. O autor fez uso da rede de contatos profissional para convidar os participantes e agendar as entrevistas.

No total foram entrevistados uma amostra de 3 engenheiros civis já formados e atuantes nos estados de Santa Catarina e Paraná. Foi tomado o cuidado de escolher um leque de profissionais que trabalham em organizações das esferas privadas, públicas e de economia mista. Essa preocupação é importante para entender se os três tipos de organizações citadas apresentam desafios e problemas similares a serem resolvidos através de um único produto tecnológico.

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados levantados é qualitativa e foi realizada com auxílio da análise de discurso.

3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O método escolhido apresenta limitações ao estudo uma vez que deixa de observar o comportamento de empresas da construção civil de outras regiões do Brasil. Contudo, o objetivo fundamental pode ser atingido, haja visto que segundo os entrevistados a legislação vigente os métodos utilizados nessa indústria em questão são os mesmos ou muito similares em todo Brasil.

4 CONSTRUÇÃO DE VALOR: PLANO DE NEGÓCIO

Dado que a pergunta de pesquisa já foi apresentada, os objetivos e a metodologia da mesma já foi explicitados e a fundamentação teórica está posta o capítulo que segue servirá para apresentar o plano de negócio para a empresa CONSTRUÇÃO DE VALOR.

Encontra-se descrito neste capítulo os resultados de pesquisas de mercado e entrevistas com potenciais clientes bem como os principais aspectos do negócio em si.

4.1 PLANO DE NEGÓCIOS

4.1.1 Sumário Executivo

RESUMO

A CONSTRUÇÃO DE VALOR é uma empresa de tecnologia que nasceu para ajudar as empresas do segmento da construção civil a serem mais competitivas reduzindo custos e aumentando a produtividade.

Será desenvolvido uma plataforma web para ser usado no escritório, um portal web para os fornecedores e aplicativos para os engenheiros usarem nas obras. A tecnologia será usada para resolver as dificuldades relacionadas ao processo de medição da obra e pagamento de fornecedores.

A organização irá se utilizar das boas práticas de marketing, pré vendas, vendas e pós vendas para difundir e implementar a tecnologia em mais de 1700 empresas nos próximos 3 anos. Os detalhes do projeto em profundidade estão à seguir.

DADOS DOS EMPREENDEDORES

A equipe inicial é composta dos sócios fundadores Gilmar de Souza Filho e Muriel Silveira Pereira.

Gilmar é catarinense, graduando na UFSC em Administração de Empresas e possui 25 anos. Durante a formação, focou em aprimorar os conhecimentos e experiências nas áreas de marketing, vendas, pós vendas e gestão de projetos. Possui certificação em Inbound Marketing e

Vendas pelas Resultados Digitais e pela Hubspot, empresas reconhecidas como referências no assunto em âmbito nacional e internacional respectivamente

Em sua experiência profissional mais recente atuou como Executivo de Vendas especializado em atender empresas de tecnologia na Resultados Digitais. Atendeu centenas de empresas usando uma abordagem consultiva para diagnosticar pontos fortes e fracos bem como evidenciar oportunidades e ameaças na estratégia de aquisição de novos clientes para então sugerir um plano de ação em marketing e vendas para ajudar o cliente a atingir as metas e objetivos explicitados pelos clientes durante o processo. Em nove meses fechou 58 negócios que representaram cerca de R\$ 300.000,00 em contratos anuais.

Também trabalhou como Gerente de Sucesso do Cliente na empresa Axado participando do processo de implementação e expansão da área na empresa. Supervisionou uma equipe de 10 Executivos de Contas que faziam o pós venda e geriam um portfolio de 60 cliente, entre eles Mercado Livre, CNova, Grupo Boticário, Decathlon, Leroy Merlin, Grupo Vivara Etna e Marisa.

Atuou no âmbito acadêmico participando do planejamento e execução de projetos para a organização jovem AIESEC tanto em projetos nacionais e internacionais aonde pode desenvolver habilidade de liderança e gestão.

O papel do mesmo na empresa será de Chief Executive Office e cuidará diretamente das áreas de marketing vendas e sucesso do cliente.

Já o Muriel é formado em Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas pela UDESC, tem 24 anos e também é catarinense.

Em sua experiência profissional mais recente como Líder Técnico de Produto e Engenheiro de Software, trabalhou na construção do software como serviço MeusPedidos, acompanhando desde a concepção das primeiras linhas de código até a evolução para um equipe de 12 engenheiros e mais de 20.000 usuários.

Também trabalhou como Engenheiro de Software nas empresas Linx S.A e Easy Communication & Technology e é especialista com Integração Contínua, Testes Automáticos, Desenvolvimento Orientado a Testes, Python e C#.

Atuou no âmbito acadêmico participando do planejamento e execução de projetos para a organização jovem AIESEC tanto em projetos nacionais e internacionais aonde pode desenvolver habilidade de liderança e gestão. Além de ter voluntariado como Tesoureiro e Responsável Financeiro pela Associação Atlética Acadêmica CCT - UDESC.

O papel do mesmo na empresa será de Chief Operating Office e cuidará diretamente das áreas de engenharia & produto, financeiro e gestão de talentos.

MISSÃO DA EMPRESA

Tornar as empresas de construção civil mais competitivas aplicando tecnologia mobile e web para redução custos no canteiro de obras e ganho de produtividade nos escritórios.

VISÃO DA EMPRESA

Tornar-se líder no mercado nacional de tecnologia de construção civil até 2025.

VALORES DA EMPRESA

Os valores fundamentais da CONSTRUÇÃO DE VALOR serão:

- Meritocracia
- Transparência Radical
- Gestão Enxuta
- Movidos por Fatos & Dados

SETORES DE ATIVIDADES

A CONSTRUÇÃO DE VALOR atuará no setor de prestação de serviços de tecnologia e consultoria.

FORMA JURIDICA

Inicialmente será iniciada como uma Sociedade Limitada. Isso significa que os sócios irão dividir os investimentos iniciais de forma igualitária, responderão solidariamente pelo capital social integralizado e as responsabilidades são limitadas ao valor correspondente as cotas.

Futuramente com a entrada de investidores de capital de risco a empresa fará a mudança para Sociedade Anônima, passará a ter um conselho e seguir as diretrizes e obrigações impostas pela Comissão de Mercado de Valores Mobiliários.

ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO

Inicialmente, a empresa começou com o Simples Nacional para evitar excesso de burocracia e gastos com contabilidade na fase embrionária da empresa. Essa opção será re-analisada ao final de cada ano fiscal e a cada evento de liquidez para se deliberar se continua sendo vantajoso permanecer no simples ou se vale a pena migrar os enquadramentos de Lucro Real ou Lucro Pressumido.

CAPITAL SOCIAL

O capital inicial aportado pelos sócios será de R\$ 50.000,00, sendo o mesmo dividido igualmente entre ambos. A necessidade de capital externo será investigada posteriormente à apresentação do plano de negócio.

FONTES DE RECURSOS

A CONSTRUÇÃO DE VALOR irá contar com três alavancas de recursos. O primeiro deles será o capital próprio dos fundadores. Ele financiará a construção da primeira versão do produto e os custos de aquisição dos primeiros clientes. A segunda alavanca de financiamento serão os próprios clientes. A prática comum do mercado de SaaS no Brasil é cobrar mensalmente um valor referente ao uso do software. As empresas americanas de SaaS costumam oferecer outras 2 opções para o cliente:

- Obter 15% de desconto para pagar 1 anos de contrato à vista;
- Obter 30% de desconto para pagar 2 anos de contrato à vista;

Essa estratégia afeta a rentabilidade do negócio oferecendo descontos aos clientes, porém ela permite que o próprio ato de adquirir um novo cliente gere caixa para continuar investindo com vigor no curto prazo.

Como terceira alavanca de recursos será a busca por investimento de risco, também conhecidos como venture capital, para compor rodadas de aporte de recursos financeiros em troca de ações da empresa.

4.1.2 Análise Externa

É preciso entender o mercado de atuação, público-alvo e concorrentes e fornecedores para poder elaborar um plano de marketing e definir as estratégias do Mix de Marketing.

Mercado Consumidor:

O número de empresas de construção civil teve um aumento de 145,61% de 2000 até 2014 conforme a tabela 9:

Tabela 9 – Empresas brasileiras da Construção Civil		
	2000	2014
Número de empresas	96.867	237.919

Fonte: autor

Esse crescimento aconteceu de forma consistente tendo 10 anos seguidos de aumento como já demonstrado durante na sessão de justificativas. Ao analisarmos na tabela 10 a concentração dessas empresas pelo território nacional temos que:

Tabela 10 – Distribuição das empresas por região geográfica		
Região do Brasil	Número de Empresas em 2014	Porcentagem em relação ao total
Sudeste	106.118	44,60%
Sul	59.595	25,05%
Nordeste	39.924	16,78%
Centro-Oeste	22.658	9,52%
Norte	9.624	4,05%
Total	237.919	100%

Fonte: autor

Sudeste e Sul representam aproximadamente 60% do mercado consumidor total, se considerarmos o Nordeste chegaremos a concentração de cerca 75% do potencial de negócio. Quando pesquisado sobre o perfil dessas empresas, a tabela 11 mostra os seguintes resultados:

Tabela 11 – Perfil das Empresas		
Empregados Ativos por Empresa	Número de Empresas	Porcentagem do Mercado
0 empregados	55.091	23.16%
Até 4 empregados	102.419	43.05%
De 5 à 9 empregados	33.094	13.91%
De 10 à 19 empregados	21.608	9.08%
De 20 à 49 empregados	15.664	6.58%
De 50 a 99 empregados	5.487	2.31%
De 100 à 249 empregados	3.069	1.29%
De 250 à 499 empregados	918	0.39%
De 500 a 999 empregados	373	0.16%
1.000 ou mais	196	0.08%
Total	237.919	100%

Fonte: autor

Destaca-se que de cada 4 empresas do setor uma é constituída apenas dos sócios fundadores e fornecedores de serviços, não tendo assim funcionários. Agora que já foram apresentadas informações número total de empresas, crescimento do setor nos últimos anos, dispersão da empresas pelas regiões do Brasil e distribuição pelo número de funcionários vamos considerar na tabela 12 o tamanho total do mercado já atribuindo um preço expectativa do faturamento anual para cada cliente de um segmento de tamanho de empresa e do segmento como um todo:

Tabela 12 – Tamanho do mercado				
Empregados Ativos por Empresa	Valor Mensal	Valor Anual	Número de Empresas	Tamanho do Segmento
0	\$99.00	\$1,188.00	55.091	\$65,448,108.00
Até 4	\$149.00	\$1,788.00	102.419	\$183,125,172.00
De 5 à 9	\$349.00	\$4,188.00	33.094	\$138,597,672.00
De 10 à 19	\$749.00	\$8,988.00	21.608	\$194,212,704.00
De 20 à 49	\$1,399.00	\$16,788.00	15.664	\$262,967,232.00
De 50 a 99	\$1,999.00	\$23,988.00	5.487	\$131,622,156.00
De 100 à 249	\$2,799.00	\$1,188.00	3.069	\$103,081,572.00
Total				\$1,079,054,616.00

Fonte: autor

Como podemos ver o tamanho total desse mercado super um bilhão de reais, o que é algo bem notável, pois capturando uma pequena parte do mercado é possível fazer uma grande empresa.

Cientes

Os clientes da CONSTRUÇÃO DE VALOR serão empresas de construção civil de 0 até 20 funcionários CLTs que usariam os sistemas. Esse será o foco principal nos 3 primeiros anos. Com o passar do tempo será feito esforço comercial para abordar clientes maiores e desenvolvido tecnologia que satisfaçam as necessidades de um público mais abrangente.

Após entrevistar 3 engenheiros de empresas que se enquadram no perfil do público-alvo percebeu-se alguns problemas em comum: necessidade de carregar muito papel para as obras, falta de comunicação ágil entre obra, escritório e fornecedor e principalmente o tempo gasto para realizar o processo de mediação de obras.

Enivelton destacou em entrevista que *“deve dar mais ou menos umas noventa e poucas pranchas, daí imaginou você chegar com umas noventa pranchas embaixo do braço?... É complicado na verdade, né”* quando questionado sobre o uso de papel na obra. Quanto questionado sobre como é a comunicação na obra afirmou que *“é bem complicado, se conseguisse criar uma coisa, um programinha em cima disso. .. seria bem mais fácil”*. Ao ser questionado sobre o processo de medição, conta que *“eu vou com um uma planilha de medição embaixo do braço e vou anotando a caneta do lado, aí chego e passo tudo pro computador, faço as planilhas no excel aí depois dali eu tenho que jogar no sismob ou no simep”* e conta que o *“modelo de medição deles (órgãos do governo) é um e do outro é outro, a carga fotográfica é diferente, da educação é mais detalhada, na saúde é menos, mas cada um é um estilo diferente”* e que por conta disso chega a perder 2h apenas para organizar as informações antes de começar cada relatório.

Ele também conta que está acostumado ao uso do celular como ferramenta de trabalho ao afirmar que *“chego lá na obra e já vou olhando e já vou batendo foto com o meu telefone”*. Ao ser questionado sobre a facilidade de organizar as fotos para o relatório, ele disse que *“daí tu chega aqui e tem que começar a olhar as fotos, e daí tem que lembrar porque é tudo muito parecido”* e que facilitaria muito *“se eu tivesse uma tecnologia pra mim, eu iria lá em loco e*

quando eu voltasse pro escritório isso já estaria tudo pronto, lógico, daí a questão é ver e a tecnologia”. Ao ser confrontado a fazer um cálculo de economia ao se ter uma ferramenta como a citada por ele destacou que “eu acredito que tranquilamente na semana em torno de umas sete ou oito horas, economizaria, isso eu to falando da minha carga horária. Se eu trabalhasse quarenta horas na prefeitura talvez dobraria, então, em torno de 40% do meu tempo”.

Ricardo por sua vez afirma em relação ao papel que *“a gente utiliza ainda infelizmente o papel né, é bom adotar um tablet”*. Ao ser questionado sobre o porquê um tablet poderia ser útil apresentou que *“o tablet seria muito útil pra gente chegar na obra e pegar os projetos na obra e verificar no local ao invés de ficar carregando todos os papéis que a gente carrega”*. Segundo mesmo ele *“leva bastante pra verificar se está sendo executada corretamente a obra né. deve ser umas trinta pranchas mais ou menos”*.

Ele também demonstra já estar habituado a usar tecnologia mobile em seu dia a dia ao dizer que para resolver problemas de comunicação *“às vezes falta algum projeto ou alguma coisa, é mandado via e-mail ai eu abro no meu celular né”*. Ao ser indagado o processo de medição ele destacou que *“a gente tem que fazer medições de obra a cada dia 15 do mês assim né, a gente tem que pagar a empreiteira, aí a gente faz o pagamento da empreiteira através do nosso sistema SAP”* e que *“se a gente tivesse um tablet como eu falei pra você isso com acesso vpn, que é a nossa rede, daria pra fazer tudo por lá na obra, poderia deixar tudo pronto na obra.”* E acredita que essa tecnologia daria para ele a economia de *“oito horas mensais pelo menos”*.

Ericson afirma que a tecnologia tem potencial de agilizar tanto os processos internos, como a requisição de uma compra, por exemplo, quanto da comunicação permitindo subir fotos e compartilhar informações. Sobre as mediações ele destaca que *“o processo de relatar e fazer além de ser no verbal é usado whatsapp, ligação e e-mail”*. É feito com essas tecnologias *“quase que um diário de obra”*. Sobre a verificação e aceitação do relatório de mediação Eric comenta que *“sempre dá problema, da intriga”* e que ele tenta sempre que possível tirar fotos para estar guardados de provas quando for negociar esses desentendimentos com os fornecedores. *“eu no meu ponto de vista, se você me disponibiliza-se a ferramenta por 30 dias para teste com certeza complementar para saber o que está acontecendo e ter documentado o que está acontecendo na obra”*. Eric ainda destaca que seria possível usar tecnologia como armazenagem em nuvem para facilitar a gestão das informações.

Portanto, ficou estabelecido acima qual será o cliente e quais tipos de problemas eles enfrentam no dia a dia bem como possíveis soluções sugeridas pelos mesmos. Será apresentada a seguir a análise da concorrência.

Concorrência

Após a apresentação do tamanho do mercado e suas peculiaridades, bem como do segmento de clientes e suas dores é necessário fazer uma análise da concorrência. Afinal, apenas compreender os clientes não é mais suficiente. As organizações modernas que atuam em mercados competitivos precisam mapear os seus concorrentes e coletar informações de forma sistemática em relação aos mesmos (KOTLER, 2000).

Para tal, foram analisadas algumas características das concorrentes diretas e indiretas. As informações sobre o perfil estão representadas na Tabela 13.

Tabela 13 – Perfil dos Concorrentes				
Concorrente	Localização	Idade	Funcionários	Investimento
Mobuss	Blumenau - SC	Mais de 10 anos. Faz parte do grupo Tecnológica com mais de 20 anos de mercado	O grupo tem 142 funcionários alocados em diversas unidades de negócio porém, pouco exclusivos a Mobuss	Não recebeu Capital de Risco. Possui apoio da controladora.
Costruct App	Belo Horizonte - MG	Fundada em 2014	15	Recebeu R\$ 1.100.000,00 em investimento semente
Stant	Jatiúca - AL	Fundada em 2014. Faz parte do grupo Intercement fundado em 1968	8	Não recebeu Capital de Risco. Possui apoio da controladora.
Simova	São José dos Campos - SP	Mais de 10 anos de mercado	38	Não

Fonte: autor

Nota-se que todas possuem estrutura financeira seja por aporte de fundos de investimento, apoio de um grupo controlador ou pela maturidade de mercado como a Simova. Nenhuma delas possui uma equipe dedicada maior do que 50 colaboradores.

Na perspectiva de aquisição de clientes, as informações levantadas se encontram na tabela 14:

Tabela 14- Aquisição de clientes			
Concorrente	Faz Inbound Marketing	Nº de Visitantes no Site (09/2016)	Nº de Vendedores
Mobuss	Sim, porém, terceiriza com a Agência Clint Digital de Florianópolis, SC	23.500	5 no grupo, 3 trabalham com esse produto
Costruct App	Sim, faz dentro de casa	15.000	4
Stant	Não	3.500	0
Simova	Não	500	5, porém, apenas 1 é especializado em Construção Civil.

Fonte: autor

Nessa perspectiva, a Construc App é quem mais se destaca por ter uma equipe dedicada a praticar o inbound marketing, o maior número de visitantes no site e a maior concentração de vendedores entre o total de colabores. Ao se analisar o público-alvo e o número de cases de sucesso divulgados por cada empresa, destaca-se no cenário da tabela 15:

Tabela 15- Público-alvo e cases de sucesso		
Concorrente	Público-Alvo	Cases Publicados
Mobuss	De 20 a 49; De 50 a 99; De 100 a 249	10
CostructApp	De 50 a 99; De 100 a 249; De 249 a 499	0
Stant	Não fica claro	0
Simova	De 500 a 999; 1000 ou mais; Agronegócio Mineradoras	0

Fonte: autor

Apenas a Mobuss apresenta relatos públicos de sucesso documentados e explicando como a solução gerou valor em clientes prévios. Também é possível salientar uma lacuna considerando como o público-alvo empresas com até 20 funcionários.

Fornecedores

Como a CONSTRUÇÃO DE VALOR será uma empresa de software como serviço, não acontecerá o processamento de matéria-prima, similar ao que acontece em indústrias, por exemplo. Como o formato de distribuição também não envolve deslocamento de itens, não será necessário contar com fornecedores de transporte e armazenagem. Dessa forma, os principais fornecedores podem ser classificados entre prestadores de serviço e fornecedores de tecnologia.

Entre os prestadores de serviços do negócio em questão podemos incluir escritório de contabilidade, advocacia, auditoria e consultoria. Todos eles atuando em atividades de apoio e pela experiência prévia dos co-fundadores eles não costumam exercer grande poder de barganha e prezam por relações de confiança e de longo prazo.

Já entre os fornecedores de tecnologia podemos citar empresas que vendem licenças ou comercializam como serviço itens como banco de dados, linguagem de programação, armazenamento e capacidade de processamento em nuvem e sistemas de apoio a gestão como ERPs, CRMs e etc. Serão selecionados os fornecedores que tenham políticas padrões de precificação e cobrança explícitas em seus sites e que possam garantir as mesmas em contrato. Essa medida tem como objetivo minimizar as chances de sofrer pressão dessa categoria de fornecedores, já que eles têm impacto direto na execução do core business da empresa.

4.1.3 Plano de Marketing

Serão apresentados os estudos referentes ao Mix de Marketing, também conhecido como 4Ps (preço, produto, praça e promoção) para clarificar o posicionamento estratégico da CONSTRUÇÃO DE VALOR no mercado em que atua.

Produto:

O produto que a CONSTRUÇÃO DE VALOR irá apresentar ao mercado nos 3 primeiros anos de atuação da empresa será uma solução para o processo de mediação em obras. Esse processo é caracterizado pelos seguintes passos:

- Estabelecimento de políticas de mediação e pagamento a fornecedores;

- Criação da agenda de medições;
- Execução da mediação em obra;
- Elaboração do relatório de evidências;
- Aceitação do relatório por parte do fornecedor ou governo;
- Pagamento ao fornecedor ou recebido do governo;

Para cada um desses passos que compõem o processo será apresentado uma tecnologia para ser usada pelo escritório através de uma interface web ou diretamente nas obras por um aplicativo mobile. Ambas as opções são alimentadas por um banco de dados em comum e retro alimentam o mesmo, garantindo sincronia de informação entre escritório, obras e cliente.

O estabelecimento de políticas de mediação e pagamento a fornecedores será disponibilizado na web para usuários com permissão gerencial (donos ou diretores da construtora) possam configurar quais serão os padrões de tempo de execução, modelo de relatório, prazo para liberação de pagamento e etc. A configuração das diretrizes será feita assim que a construtora adquirir o direito de usar os sistemas e contará com a ajuda na equipe de pós vendas da CONSTRUÇÃO DE VALOR.

A criação da agenda estará disponível na aplicação e web e na mobile, sendo que os usuários de perfil gerencial poderão ver a agenda de todos os quatro engenheiros em quantos os engenheiros terão acesso apenas as suas própria contas. Os fornecedores poderão acessar as informações referente às obras que estão participando em um portal web.

Para a execução da medição existirá na aplicação mobile a possibilidade do engenheiro tirar fotos na obras e preencher informações referente a mediação em tempo real e o sistema irá computando as informações já alocadas nas devidas obras e fornecedores.

Ao terminar a informação, o engenheiro poderá escolher no aplicativo mobile e na versão web qual o formato de relatório desejado já com as opções no formato exigido pelos principais órgãos do governo pré carregados. Ao escolher o formato o relatório será criado pelo próprio sistema e disponibilizado para download em formato de planilha ou pdf para envio aos fornecedores ou governo.

No caso do aceite do fornecedor, o mesmo acontecerá em seu portal web e será sincronizado com a versão da construtora. Caso o fornecedor não concorde com algo pode expressar-se por dentro da própria plataforma criando chamados ou enviando mensagens a

construtora. Em caso do relatório ser aceito pelo governo esse processo precisará ser feito de forma manual pela construtora.

Uma vez que o relatório foi aceito pelo governo ou fornecedor é disparado um e-mail de aviso para o financeiro encarregado de dar entrada no provisionamento de entrada e saída no ERP da construtora.

Todos esses passos ficarão visíveis para os usuários gestores em visualização de kanban para que os mesmo consigam controlar o fluxo por completo eliminar gargalos.

Preço

A estratégia de precificação é desenhada para acompanhar o tamanho do cliente. Dessa forma é possível ser acessível o suficiente para as empresas mantidas apenas pelos sócios conseguirem pagar e também ter um preço coerente em casos de clientes maior como por exemplo de 100 a 249 usuários aderiram ao produto. Desta forma a tabela 16 descreve o preço base da mensalidade para utilizar a solução:

Tabela 16- Preço-base	
Usuários	Pagamento Mensal
1	\$99.00
Até 4	\$149.00
De 5 a 9	\$349.00
De 10 a 19	\$749.00
De 20 a 49	\$1,399.00
De 50 a 99	\$1,999.00
De 100 a 249	\$2,799.00

Fonte: autor

Conforme descrito nas fontes de financiamento será oferecido um incentivo em forma de desconto para o cliente pagar diversas mensalidades de forma adiantada. Esses incentivos serão oferecidos em duas modalidades: pagamento de 12 meses à vista com 15% de desconto ou pagamento de 24 meses à vista com 30% de desconto. Na tabela 17 pode-se acompanhar como ficaria no primeiro modelo:

Tabela 17 – Modalidades de pagamento		
Usuários	Pagamento de 12 meses à vista	Desconto
1	\$1,009.80	\$178.20
Até 4	\$1,519.80	\$268.20
De 5 a 9	\$3,559.80	\$628.20
De 10 a 19	\$7,639.80	\$1,348.20
De 20 a 49	\$14,269.80	\$2,518.20
De 50 a 99	\$20,389.80	\$3,598.20
De 100 a 249	\$28,549.80	\$5,038.20

Fonte: autor

Já para os clientes que preferirem um desconto de 30% e que se comprometerem pela adoção da solução por 2 anos será oferecida a seguinte tabela comercial, conforme tabela 18:

Tabela 18- Modalidades de pagamento (solução 2 anos).		
Usuários	Pagamento de 24 meses à vista	Desconto
1	\$1,663.20	\$712.80
Até 4	\$2,503.20	\$1,072.80
De 5 a 9	\$5,863.20	\$2,512.80
De 10 a 19	\$12,583.20	\$5,392.80
De 20 a 49	\$23,503.20	\$10,072.80
De 50 a 99	\$33,583.20	\$14,392.80
De 100 a 249	\$47,023.20	\$20,152.80

Fonte: autor

Essa estratégia tem como objetivo acelerar no curto prazo a geração de caixa do negócio e aumentar o comprometimento do cliente ao tomar uma decisão que terá impacto de médio e longo prazo na equipe dele.

Promoção

Agora que já foram descritos os produtos e preços, será abordada a promoção. Para tal, foi usado o modelo de canais que aquisição de clientes proposto por Mares (2015). Os canais que não serão usados pela CONSTRUÇÃO DE VALOR são explicitados na Tabela 19:

Tabela 19 – Canais de aquisição descartados

Canal de Aquisição	Ano 1, 2 e 3	Anos 4 e 5
Marketing Viral	Não	Não
Construção de Comunidades	Não	Não
Propaganda Offline	Não	Não
Programa de Afiliados	Não	Não
Relações Públicas Não Convencionais	Não	Não
Desenvolvimento de Negócios	Não	Não

Fonte: autor

Esses foram os canais que não serão priorizados no curto e médio prazo. No extremo oposto existem os canais que serão usados em ambos para a aquisição de clientes, sendo esses apresentados na tabela 20:

Tabela 20 – Canais par aquisição de clientes

Canal de Aquisição	Ano 1, 2 e 3	Anos 4 e 5
Propaganda Social e de Rede de Display	Sim	Sim
Otimização para Mecanismos de Busca	Sim	Sim
Plataformas Existentes	Sim	Sim
Marketing de Conteúdo	Sim	Sim
E-mail Marketing	Sim	Sim
Blogs Parceiros	Sim	Sim
Vendas	Sim	Sim
Marketing de Mecanismos de Busca	Sim	Sim
Eventos de Conteúdo	Sim	Sim
Palestras	Sim	Sim

Fonte: autor

Todavia, também existem os canais que possuem característica pouco escaláveis ou que necessitam de um investimento alto que a empresa não poderá oferecer nos 3 primeiros anos, mas que estarão acessíveis financeiramente no futuro e na visão dos empreendedores fazem sentido de serem adotados. Eles são apresentados na Tabela 21:

Tabela 21 – Canais futuros a serem adotados

Canal de Aquisição	Ano 1, 2 e 3	Anos 4 e 5
Relações Públicas	Não	Sim
Feiras de Negócio	Não	Sim
Engenharia como Marketing	Não	Sim

Fonte: autor

Entendido os métodos de promoção, serão abordados como será a estratégia de praças e como se dará a atuação nas mesmas.

Praça

Nos 5 primeiros anos serão atendidas todas as praças do Brasil com a mesma política de preços. Para não incorrer em custos excessivos serão usadas ferramentas de teleconferência para realizar as reuniões de venda e pós vendas com os clientes como, por exemplo, o Skype e o Google Hangouts. Porém, existiram exceções para clientes maiores conforme a Tabela 22:

Tabela 22 – Clientes maiores		
Usuários	Venda	Pós-Venda
1	Remoto	Remoto
Até 4	Remoto	Remoto
De 5 a 9	Remoto	Remoto
De 10 a 19	Remoto. Cliente poderá vir até nós.	Remoto. Cliente poderá vir até nós.
De 20 a 49	Remoto. Cliente poderá vir até nós.	Remoto. Cliente poderá vir até nós.
De 50 a 99	Iremos até o cliente nas capitais do Sul e São Paulo	Remoto. Cliente poderá vir até nós.
De 100 a 249	Iremos até o cliente nas capitais do Sul e São Paulo	Iremos até o cliente nas capitais do Sul e São Paulo

Fonte: autor

Nota-se que para clientes com 10 ou mais usuários eles poderão nos visitar se julgarem necessário. Os clientes que de 50 até 99 usuários estarão sob uma política que visitaremos nas capitais da região Sul e de São Paulo durante a venda, porém o pós venda será feito remoto ou o cliente terá que vir até a sede da empresa. Já os clientes com mais de 100 usuários serão visitados tanto na venda quanto no pós venda desde fiquem nas capitais do Sul ou de São Paulo.

Essa política é importante para equilibrar o custo de aquisição e manutenção do cliente com o quanto iremos arrecadar com o mesmo evitando desequilíbrios financeiros e também para aumentar a produtividade da equipe diminuindo as reuniões presenciais e os deslocamentos o máximo possível.

4.1.4 Plano Operacional

Capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços

A CONSTRUÇÃO DE VALOR irá planejar a capacidade de produção, comercialização e suporte para os softwares e aplicativos mobile para evitar que aconteçam gargalos na operação e evitar que os resultados esperados sejam atingidos ou que a qualidade desejada seja comprometida. Para tal, estabeleceu-se a quantidade necessária de pessoas ocupando determinadas atividades em função das variáveis Novos Clientes e Total de Clientes e Número de Colaboradores, sendo que a diretriz está apresentado na tabela 23:

Tabela 23- Diretrizes de Qualidade	
	Política de Contratação
Gerente	Em qualquer área ao se atingir 4 analistas será contratado o primeiro Gerente da Área. Cada vez que a equipe de um Gerente ultrapassar 8 analistas será contratado um novo Gerente e as equipes analistas serão divididos em equipes menores.
Analista de Marketing	Será contratado 1 Analista de Marketing para cada 100 Novos Clientes planejados para o Trimestre.
Analista de Vendas	Será contratado 1 analista de vendas para cada 30 novos Clientes planejados para o Trimestre
Analista de Pré-Vendas	Será contratado 1 Analista de Pré-Vendas para cada 3 Analistas de Vendas. Sendo que o primeiro só será contratado quando já tiverem 3 Analistas de Vendas trabalhando na empresa.
Analista de Pós-Vendas	Será contratado 1 Analista de Pós-Vendas a cada 250 Clientes
Analista de RH	Será contratado o 1ª Analista de RH quando a empresa passar de 10 funcionários. Após isso será mantido 1 Analisa para cada 50 funcionários
Analista de Finanças	Será contratado o 1º Analista de RH quando a empresa passar de 100 clientes. Após isso será mantido 1 Analisa para cada 500 clientes
Analista de Produto & Engenharia	Será contratado o 1º Analista de Produto & Engenharia e será contratado um novo a cada 6 meses

Fonte: autor

Seguindo as diretrizes apresentadas na tabela anterior será possível escalar a operação, atingir os resultados planejados e manter a qualidade dentro do esperado.

Plano de Pessoal

O planejamento de necessidade de pessoal está atrelado as políticas apresentadas anteriormente e pode ser visto na tabela 24:

Tabela 24- Necessidade de pessoal												
	Ano 1/ºtri				Ano 2				Ano 3			
	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
Marketing												
Gerente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
Analista	0	0	1	1	1	1	1	2	2	3	4	7
Pré-vendas												
Gerente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Analista	0	0	0	0	0	0	1	1	2	3	4	6
Vendas												
Gerente	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	3
Analista	0	1	1	1	1	2	3	3	6	8	12	17
Pós-venda												
Gerente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Analista	0	1	1	1	1	1	1	2	2	3	5	7
Produto&Engenharia												
Gerente	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
Analista	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6
RH&Finanças												
Gerente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Analista de RH	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	2
Analista de Finanças	0	0	0	1	1	1	1	1	2	2	3	4
Total de Colaboradores	1	3	4	6	7	8	13	15	22	28	42	58

Fonte: autor

Foi adotado um modelo em que as contratações começam a trabalhar sempre no início de um trimestre. Desta forma é possível fazer um treinamento inicial e imersão na cultura da empresa com qualidade superior contando com forte apoio dos diretores fundadores. Os processos operacionais executados pelos colaboradores estão descritos na seção posterior.

Processos operacionais

O início do processo de aquisição de clientes se dará na área de marketing, sendo as atividades, frequência e definição do que deve ser feito descrito na tabela 25:

Tabela 25-Processos operacionais				
Nome do Processo	Quem	Quando	O que	Definição de Processo Feito
Planejamento de Conteúdo	Time	Segunda-feira	Definir um objetivo, um tema e palavras chaves	Definições formalizadas no sistema de gestão de atividades
Criação do Conteúdo	Analista	Terça-feira	Escrever um artigo de 800 - 1200 palavras, chamadas no Facebook e LinkedIn para o mesmo e um e-mail marketing	E-mail do Gerente confirmando recebimento do conteúdo
Revisão e Aprovação	Gerente	Quarta-feira até às 12h	Revisar artigo, apontar pontos de melhorias e/ou aprovar	E-mail do Analista confirmando recebimento da aprovação ou solicitações de modificações
Agendamento da Publicação & Distribuição	Analista	Quinta-feira	Agendar a publicação em mídias sociais, blog e configurar e-mail marketing	Agendamento do disparo em todos os canais de distribuição salvos
Mensuração dos Resultados	Gerente	Sexta-feira	Criar relatório semanal do Funil de Marketing planejado x executado e plano de ação para correção	Confirmação de recebimento pela Diretoria
Repasse dos Leads Qualificados por Marketing para Vendas	Gerente	2x por dia. Até às 9h e 14h	Enviar Leads que demonstraram interesse e não são Estudantes ou Professores para o time de vendas	Confirmação de recebimento pelo time de Pré Venda e Vendas
Observações: se o Gerente não tiver sido contratado, as atividades do mesmo ficam sob responsabilidade do diretor.				

Fonte: autor

Uma vez que o marketing usou das estratégias para gerar demanda de possíveis clientes cabe ao time de Pré-Vendas fazer o primeiro contato e entender se faz sentido dar essa

oportunidade ser atendida por um consultor de vendas. Os detalhes do processo estão explicados na tabela 26:

Tabela 26 – Processo do pré-vendas

Nome do Processo	Quem	Quando	O que	Definição de Processo Feito
Aceitação dos Leads Qualificados por Marketing	Analista	Todo dia até às 10h pela manhã e até 14:30 no período da tarde	Ver se Lead tem Nome, E-mail e Telefone. Se sim aceita o lead, se não marca como "perdido" no CRM	Nome, e-mail e telefone ou lead marcado como "perdido" no CRM
Prospecção	Analista	Todo dia	Ligar para tentar o primeiro contato com o Lead	Ou conseguiu falar com o Lead e executou a Conexão ou enviou e-mail pedindo para marcar uma reunião. Tentar 5x antes de desistir do Lead.
Conexão	Analista	Todo dia	Entender se o Lead tem um problema ou objetivo que podemos ajuda-lo com nosso produtos	Objetivo ou Problema formalizado no CRM. Se podemos ajudar a atividade estará feita quando existir uma reunião marcada entre Lead e Vendedor para fazer um Diagnóstico de 45 minutos. Se não podemos ajudar deverá ser mercado como "perdido" no CRM
Mensuração dos Resultados	Gerente	Sexta-feira	Criar relatório semanal do Funil de Pré-Vendas planejado x executado e plano de ação para correção	Confirmação de recebimento pela Diretoria

Observações: se o Gerente não tiver sido contratado, as atividades do mesmo ficam sob responsabilidade do Diretor. Se a empresa ainda não tiver contratado Analistas de Pré-Vendas as atividades ficam sob responsabilidade dos Analistas de Vendas.

Fonte: autor

O próximo passo no processo de aquisição de clientes é fazer o diagnóstico do cliente para ir desenhando como a solução se adapta aos objetivos e orçamento dele podendo ser observado na tabela 27:

Tabela 27- Diagnóstico do Cliente				
Nome do Processo	Quem	Quando	O que	Definição de Processo Feito
Reunião de Diagnóstico	Analista	Pelo menos 2x ao dia	Validar o objetivo / problema do Lead e a implicação que isso tem no negócio dele. Entender quem está envolvido na decisão de compra e como é o processo	Informações salvas no CRM. Se o objetivo / problema não for compatível ou não ter uma implicação estratégica no negócio dele marcar como "perdido" no CRM. Caso contrário agendar uma reunião para apresentar a Solução e proposta comercial.
Reunião de Solução	Analista	Todo dia pelo menos 2x	Apresentar para o Lead e envolvidos no processo de decisão como resolver o problema / objetivo deles, como nossos produtos podem ajudá-los nesse processo, qual é a implicação de resolver o problema / objetivo e uma proposta comercial	Proposta apresentada e formalizada por e-mail para o Lead
Fechamento	Analista	Todo dia pelo menos 1x	Negociar preço e prazo de pagamento, rebater objeções e assinar contrato	Contrata assinado e boleto enviados
Mensuração dos Resultados	Gerente	Sexta-feira	Criar relatório semanal do Funil de Pré-Vendas planejado x executado e plano de ação para correção	Confirmação de recebimento pela Diretoria
Observações: se o Gerente não tiver sido contratado, as atividades do mesmo ficam sob responsabilidade do Diretor.				

Fonte: autor

Após o cliente aceitar o projeto, assinar o contrato e realizar o primeiro pagamento o mesmo seguirá para os processos de pós venda, também podendo ser chamado de sucesso do cliente. Os mesmo encontram-se na tabela 28:

Tabela 28- Etapas do Sucesso do Cliente (Pós-venda)

Nome do Processo	Quem	Quando	O que	Definição de Processo Feito
Treinamento e Acompanhamento da Implantação	Analista	1x por semana durante as 4 primeiras semanas do cliente	Treinamento de configuração dos aplicativos mobile o softwares e boas práticas de uso. Colectar feedbacks e tirar dúvidas iniciais. Garantir que todos os usuários estão usando a solução de forma correta	Relatório de Implantação formalizado no CRM junto com um questionário com feedbacks do cliente
Revisão Trimestral de Sucesso	Analista	1x a cada 3 meses com cada cliente	Entender se o cliente está atingindo os objetivos dele. Criar plano de melhoria do uso para os próximos 3 meses. Identificar oportunidades para expansão do número de usuários. Coletar indicações de novos clientes.	Resumo da reunião enviada por e-mail para cliente e registrada no CRM
Mensuração dos Resultados	Gerente	Sexta-feira	Criar relatório semanal dos Cancelamentos e Expansões planejados x executados e plano de ação para correção	Confirmação de recebimento pela Diretoria

Observações: se o Gerente não tiver sido contratado, as atividades do mesmo ficam sob responsabilidade do Diretor.

Fonte: autor

Durante o uso da solução pelo cliente é possível capturar dados sobre o que está sendo realmente bem utilizado no produto e o quais partes não estão tendo aderência dos clientes. Também é possível coletar feedbacks qualitativos diretamente pelo produto. Essas informações serão usadas para alimentar os processos operacionais da equipe de produto e tecnologia, detalhados na tabela 29.

Tabela 29- Processo de coleta de dados e *feedback*

Nome do Processo	Quem	Quando	O que	Definição de Processo Feito
Reunião de Definição de Sprint	Time	Segunda-feira até às 10h	Reunião entre Gerente e Analistas para definir quais tarefas serão executadas na semana e quem ficará responsável pelo que.	Resumo da reunião enviada por e-mail para a empresa e tarefas adicionadas no sistema de atividades da equipe
Desenvolvimento	Analista	Todo dia	Entender a tarefa. Desenvolver a solução do problema proposta. Criar testes para o código, subir o código novo em homologação e depois em produção.	Código rodando em produção, tarefa marcada como resolvida no sistema de atividades da equipe.
Mensuração dos Resultados	Gerente	Sexta-feira	Criar relatório semanal das tarefas planejados x executados e plano de ação para correção	Confirmação de recebimento pela Diretoria
Observações: se o Gerente não tiver sido contratado, as atividades do mesmo ficam sob responsabilidade do Diretor.				

Fonte: autor

Agora que os processos operacionais foram devidamente introduzidos, serão abordadas as questões relativas à localização e layout.

Localização & Layout

A localização da CONSTRUÇÃO DE VALOR será na cidade de Florianópolis. Será feito uso de espaços de co-working nos 3 primeiros anos da empresa para evitar investimento em reforma, mobília, acúmulo de depreciação e gasto de tempo lidando com a burocracia de aluguel de sala e documentação necessária junto à prefeitura e órgãos competentes. Foram escolhidos os espaços do Vilaj e Base Coworking como pontos de trabalho iniciais e o S7 Coworking passará a ser usado no terceiro ano. A localização dos mesmos se encontram na figura 3:

Figura 3- Espaços de co-working



Fonte: Google Maps.

A escolha dos mesmos está relacionada com a proximidade com os campus da Universidade Federal de Santa Catarina, Universidade do Estado de Santa Catarina e Instituto Federal de Santa Catarina. Essa descentralização do espaço do trabalho também permite aos colaboradores que evitem dificuldades com mobilidade urbana e tempo em deslocamento. O layout destes espaços é pensado para incentivar a criatividade e colaboração. Sugere-se que os profissionais não tenham lugares fixos de trabalho e que unam ou afastem-se conforme os projetos ou necessidades específicas do momento.

4.1.5 Plano Financeiro

Investimentos pré-operacionais e despesas diversas

Para a empresa funcionar corretamente é necessário fazer investimentos prévios à abertura da mesma e também durante a operação e expansão da mesma.

Os gastos com materiais de escritório, água, luz, internet, telefonia e aluguel crescem acompanhando o aumento no número de colaboradores. Usamos como parâmetro o investimento de R\$ 350 por mês para esses tipos de despesas. O número adotado está em conformidade com as mensalidades dos espaços de colaboração profissional Vilaj, S7 e Base Coworking todos hospedados em Florianópolis. A vantagem de optar por um escritório dentro de um espaço como esses é dispensar investimentos pré operacionais em mobília de escritório.

Outro investimento que se faz necessário é para a aquisição de computadores. Os computadores a serem utilizados serão da marca Dell, contam com processador CORE i5, 4gb de memória RAM e podem ser equipados com sistemas operacionais como o Windows ou Linux conforme a preferência do colaborador. Na Tabela 30 consta a quantidade de notebooks a serem comprados, o mês de referência e o valor do investimento:

Tabela 30 – Aquisição de computadores		
Mês	Novos Notebooks	Investimento
1	1	2500
4	2	5000
7	1	2500
10	2	5000
13	1	2500
16	1	2500
19	5	7500
22	2	5000
25	7	17500
28	6	15000
31	14	35000
34	16	40000

Fonte: autor

Também existem gastos para a abertura da empresa e despesas com um escritório de contabilidade de confiança, que nesse caso é a LED Contabilidade, empresa especializada no segmento de tecnologia e que atende diversas startups da região. O investimento de abertura é de R\$ 800 e a mensalidade pelos serviços prestados serão de R\$ 250,00 no primeiro ano, R\$ 780 no segundo e R\$ 1.250 no terceiro.

Agora que os investimentos pré operacionais e despesas diversas foram apresentadas será abordado na estimativa de faturamento mensal.

Estimativa de faturamento mensal

A estimativa de faturamento mensal está apoiada em alguns pilares. O primeiro deles é a previsão de novos clientes e total de clientes que pode ser analisada na Tabela 31:

Tabela 31- Estimativa de faturamento mensal

Mês	Novos Clientes	Total de Clientes
1	0	0
2	0	0
3	0	0
4	40	40
5	5	45
6	6	51
7	6	57
8	7	64
9	8	72
10	9	81
11	10	91
12	11	103

Fonte: autor

Percebe-se que os 3 primeiros meses da empresa serão dedicados ao desenvolvimento da primeira versão do produto e ao marketing inicial. No mês 4 será feito o lançamento do produto ao mercado e espera-se a adesão de 40 novos clientes. Após esta estréia, é aguardado um crescimento da base total de clientes no ritmo de 12,5% ao mês durante os 3 primeiros anos. O resultado pode ser visto na tabela 32:

Tabela 32- Previsão de crescimento

Ano	Número de Clientes
1	103
2	422
3	1.734

Fonte: autor

Agora que as expectativas de clientes foram apresentadas, vamos passar para a forma de pagamento que os mesmos irão escolher, conforme pode ser observado na Tabela 33:

Tabela 33 - Formas de pagamento

Forma de Pagamento	Desconto	Opção dos Clientes
Mensal	-	80%
12 Meses à vista	15%	20%
24 Meses à vista	30%	10%

Fonte: autor

Pode-se notar uma concentração maior na forma de pagamento mensal e uma adesão menor no formato de 12 meses à vista e 24 meses à vista. Também é importante levarmos em consideração o valor médio pago por cada cliente em cada mês. As projeções para essa métrica podem ser observadas na tabela 34:

Tabela 34- Valor médio por cliente	
Mês	Receita bruta por cliente
4	249
5	254
...	...
36	469

Fonte: autor

Nota-se que o valor de receita bruta atrelada a cada cliente cresce 2% ao mês. Esse resultado é esperado porque clientes antigos podem migrar para um plano com maior número de usuários e o time de vendas estará mês a mês mirando em clientes maiores, fazendo a média das receitas brutas aumentar. Com os dados-previsão de clientes, forma de pagamento e receita bruta por clientes foi elaborada a tabela 35 que descreve a expectativa receita bruta mensal:

Tabela 35 – Expectativa da receita bruta mensal	
Mês	Receita Bruta
1	0
2	0
3	0
4	44,023.20
5	12,724.40
6	14,601.25
7	16,754.93
8	19,226.28
9	22,062.16
10	25,316.33
11	29,050.49
12	33,335.43

Fonte: autor

Mantendo a mesma lógica, os dados compilados por ano se encontram na tabela 36:

Tabela 36 – Expectativa da receita bruta anual

Ano	Receita bruta
1	217.094,46
2	1.092420,13
3	5.694.059,80

Fonte: autor

Com os parâmetros relacionados à geração de receita bem definidos podem ser apresentados as expectativas quanto aos custos de comercialização dos mesmos.

Estimativa de custos com comercialização

É esperado investir R\$ 100 por mês em marketing para cada por novo cliente. Assim, essa despesa acompanha o crescimento da base de cliente. A distribuição desse recurso será feita de forma igualitária entre Google Adwords, Facebook Ads e LinkedIn Ads.

Outro custo relacionado com a comercialização do acesso ou software e aplicativo mobile é a própria infraestrutura necessária para manter o serviço disponível ao cliente, estimada em R\$ 25 / mês por cliente da base terceirizado a infraestrutura com a Microsoft através do serviço Azure de hospedagem em nuvem.

Custos de mão-de-obra

Diversos encargos sociais incidem sobre o valor de salário destinado ao colaborador. Esse encargos são apresentados na tabela 37 junto com o salário a ser praticado pela CONSTRUÇÃO DE VALOR:

Tabela 37- Salários e encargos

	Analistas	Gerentes
Salário Bruto	3500.00	4200.00
Férias Provisão	291.67	350.00
1/3 Férias Provisão	97.22	116.67
13º Provisão	291.67	350.00
FGTS Salário	437.50	525.00
FGTS Férias	23.33	28.00
FGTS 1/3 Férias	7.70	9.24

FGTS 13º Salário	23.33	28.00
Auxílio Refeição	400	400
Custo Total	5072.42	6006.91

Fonte: autor

Os salários não foram divididos por setor de atuação do colaborador, mas sim sobre o tipo de cargo que ele exerce. Foram usados como base valores de mercado similares aos praticados nas empresas que os sócios já trabalharam.

Outro ponto que é importante destacar é o pró-labore destinado aos sócios que desempenharam função de diretores, os mesmo são apresentados na tabela 38:

Tabela 38 – Rendimentos pró-labore	
Período	Valor do Pró-labore
Mês 1 até 3	0
Mês 4 até 12	3.000
Mês 13 até 24	4.500
Mês 25 até 36	6.000

Fonte: autor

Nota-se que os sócios só passarão a receber quanto a empresa começar a faturar. O valor começará inferior aos dos colaboradores durante o primeiro ano e será reajustado nos anos posteriores em 50% e 33%, respectivamente.

Custo com depreciação

Também é relevante deixar explícito a depreciação do patrimônio da empresa. Para o cálculo foi considerado um expectativa de vida de 36 meses para os notebooks. Isso significa que a cada mês será contabilizado em valor referente a 1/36 do valor original do produto como depreciação acumulada. A mesma é apresentada na Tabela 39

Tabela 39 – Depreciação do Patrimônio da empresa	
Ano 1	13.958,33
Ano 2	84.166,67
Ano 3	307.500,00

Fonte: autor

Nota-se que o crescimento dessa conta acompanha o número de computadores, que está atrelada aos colaboradores que foram calculados em relação ao número de clientes da empresa. Posto isso, o crescimento da mesma é consequência de um crescimento da empresa e não de má política de ativos e patrimônio.

Demonstrativos de Resultados

Com as informações em relação a receitas, custo de mão de obra, comercialização, despesas e investimentos de origens administrativas e gerais, é possível montar os relatórios de demonstração de resultados que pode ser analisado na tabela 40:

Tabela 40 – Relatório de demonstração de resultados

Mês	Receita Bruta	Impostos	Receita Líquida	Custos Fixos	Desp. Gerais e Adm.	Custo com Pessoal	Comercialização	Custos variáveis	Deprec. Acum	Lucro Líquido
1	-	-	-	8,172.42	2,100.00	5,072.42	1,000.00	2,500.00	69.44	-10,741.86
2	-	-	-	7,372.42	1,300.00	5,072.42	1,000.00	-	138.89	-7,511.31
3	-	-	-	7,372.42	1,300.00	5,072.42	1,000.00	-	208.33	-7,580.75
4	44,023.20	3,614.30	40,408.90	28,217.26	8,000.00	15,217.26	5,000.00	5,000.00	416.67	6,774.97
5	12,724.40	1,044.67	11,679.72	24,842.26	8,000.00	15,217.26	1,625.00	-	625.00	-13,787.54
6	14,601.25	1,198.76	13,402.48	25,045.39	8,000.00	15,217.26	1,828.13	-	833.33	-12,476.23
7	16,754.93	1,375.58	15,379.35	30,696.32	8,350.00	20,289.68	2,056.64	2,500.00	1,111.11	-18,928.08
8	19,226.28	1,578.48	17,647.81	30,953.40	8,350.00	20,289.68	2,313.72	-	1,388.89	-14,694.48
9	22,062.16	1,811.30	20,250.86	31,242.62	8,350.00	20,289.68	2,602.94	-	1,666.67	-12,658.43
10	25,316.33	2,078.47	23,237.86	42,412.82	9,050.00	30,434.52	2,928.30	5,000.00	2,083.33	-26,258.30
11	29,050.49	2,385.04	26,665.44	42,778.86	9,050.00	30,434.52	3,294.34	-	2,500.00	-18,613.42
12	33,335.43	2,736.84	30,598.59	43,720.65	9,580.00	30,434.52	3,706.13	-	2,916.67	-16,038.73

Fonte: autor

Além de analisar os primeiros 12 meses de forma individual foi compilado na tabela 41 o demonstrativo referente a cada ano contemplado neste plano:

Tabela 41- Demonstração de resultados anuais			
Ano	1	2	3
Receita Bruta	\$217,094.47	\$1,092,420.13	\$5,694,059.80
Impostos	\$17,823.46	\$135,678.58	\$991,905.22
Receita Líquida	\$199,271.01	\$956,741.55	\$4,702,154.58
Custos Fixos	\$322,826.84	\$935,060.14	\$3,089,881.56
Despesas Gerais e Administrativas	\$81,430.00	\$207,421.46	\$685,314.60
Custo com Pessoal	\$213,041.64	\$623,907.66	\$1,978,243.80
Custo de Comercialização	\$28,355.20	\$103,731.02	\$426,323.16
Custos variáveis	\$15,000.00	\$22,500.00	\$107,500.00
Depreciação Acumulada	\$13,958.33	\$84,166.67	\$307,500.00
Lucro Líquido	-\$152,514.16	-\$84,985.26	\$1,197,273.03

Fonte: Autor

Uma vez que foram apresentados as informações necessárias para montar os demonstrativos de resultados e mesmo já estão explícitos é possível passar para a fase de avaliação da viabilidade econômica do negócio aqui proposto.

Indicadores de viabilidade

Para mensurar a avaliar do ponto de vista financeiro, foram selecionadas as análises de Ponto de Equilíbrio, Lucratividade e Prazo de Retorno do Investimento.

Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio de um negócio ocorre quando as entradas se igualam as saídas e a empresa passar a operar no azul, como dito popularmente. Para analisar esse momento foi criada a tabela 42:

Tabela 42- Ponto de Equilíbrio			
Mês	22	23	24
Lucro Líquido	-\$4,009.36	\$15,490.90	\$31,847.43

Fonte: Autor

Destaca-se aqui que o ponto de equilíbrio da CONSTRUÇÃO DE VALOR ocorrerá no mês 23. Durante todos os meses anteriores a empresa apresentará lucro líquido negativo consumindo recursos do caixa para poder se manter. Com isso em mente é importante entender se o caixa e o aporte inicial dos sócios é capaz de suportar a manutenção das atividades da empresa até ela atingir o ponto de equilíbrio, para tal foi elaborado a tabela 43:

Tabela 43- Projeção de caixa		
Mês	Caixa Inicial	Caixa Final
1	50,000.00	39,258.14
6	17,153.51	4,677.27
7	4,677.27	-14,250.81
29	-119,496.32	-49,457.76
30	-49,457.76	57,313.73
36	704,456.78	1,009,773.60

Fonte: autor

Pode-se notar que entre o mês 6 e 7 os recursos da empresa irão se esgotar e a mesma precisará de recursos de terceiros para se manter ou precisará declarar falência. Para manter a empresa operante até o mês 30, período quando o caixa ficará positivo novamente serão necessários R\$ 253,336.90 adicionais. Após o mês 30 seguem 6 meses de geração de caixa positivo fechando o ano 3 com o um saldo acumulado de R\$ 1,009,773.60.

Lucratividade

A lucratividade da uma organização pode ser descrita como a razão entre o Lucro Líquido e a Receita Total expresso em porcentagem. A mesma pode ser analisada na Tabela 44:

Tabela 44- Lucratividade da Empresa			
Ano	1	2	3
Lucratividade	-70.25%	-7.78%	21.03%

Fonte: Autor

Nos 2 primeiros anos a empresa opera sem apresentar lucratividade, com margens negativas de 70,25% e 7,78% respectivamente. No terceiro ano acontece da lucratividade inverter e passar a 21,03%.

Prazo de Retorno do Investimento

O prazo do retorno do investimento pode ser obtido pela razão entre os investimentos totais e o lucro líquido do negócio. O mesmo pode ser verificado na tabela 45:

Tabela 45 – Prazo de retorno do investimento			
Ano	1	2	3
Payback	-0.33	-0.59	0.04

Fonte: Autor

Nos 2 primeiros anos a empresa operará no prejuízo, isso faz com que o prazo de retorno do investimento fique negativo, o que representa na prática que os acionistas estão se afastando do momento em que terão o momento investido novamente. Porém, no terceiro ano, após atingir o ponto de equilíbrio e recuperar o caixa sacrificado, a empresa apresentará um indicador positivo de 0,04, o que é equivalente a dizer que em um mês de operação, no terceiro ano o investimento inicial de R\$ 50.000 será recuperado.

Análise de Cenários

Para dar um entendimento mais aprofundado sobre cenários alternativos ao planejado e detalhado anteriormente foi elaborado uma versão pessimista e outra otimista em relação aos resultados.

Para compor o cenário pessimista, assumiu-se uma diminuição de 10% em todas as receitas e um aumento de 10% em todos os custos e despesas. O resultados pode visto na tabela 46:

Tabela 46 – Cenário pessimista			
Ano	1	2	3
Receita Bruta	\$195,385.02	\$983,178.11	\$5,124,653.82
Impostos	\$16,041.11	\$122,110.72	\$892,714.70
Receita Líquida	\$179,343.91	\$861,067.39	\$4,231,939.12
Custos Fixos	\$355,109.52	\$1,028,566.16	\$3,398,869.71
Despesas Gerais e Administrativas	\$89,573.00	\$228,163.61	\$753,846.06
Custo com Pessoal	\$234,345.80	\$686,298.43	\$2,176,068.18

Custo de Comercialização	\$31,190.72	\$114,104.12	\$468,955.47
Custos variáveis	\$16,500.00	\$24,750.00	\$118,250.00
Depreciação Acumulada	\$15,354.17	\$92,583.33	\$338,250.00
Lucro Líquido	-\$207,619.78	-\$284,832.10	\$376,569.41

Fonte: Autor

No cenário positivo por sua vez foi considerado um aumento de 10% em todas as receitas e uma diminuição de 10% em todos os custos e despesas, culminando nos resultados que podem ser observados na tabela 47:

Tabela 47 - Cenário positivo			
Ano	1	2	3
Receita Bruta	\$238,803.91	\$1,201,662.14	\$6,263,465.78
Impostos	\$19,605.80	\$149,246.44	\$1,091,095.74
Receita Líquida	\$219,198.11	\$1,052,415.70	\$5,172,370.04
Custos Fixos	\$290,544.15	\$841,554.13	\$2,780,893.40
Despesas Gerais e Administrativas	\$73,287.00	\$186,679.31	\$616,783.14
Custo com Pessoal	\$191,737.48	\$561,516.89	\$1,780,419.42
Custo de Comercialização	\$25,519.68	\$93,357.92	\$383,690.84
Custos variáveis	\$13,500.00	\$20,250.00	\$96,750.00
Depreciação Acumulada	\$12,562.50	\$75,750.00	\$276,750.00
Lucro Líquido	-\$97,408.54	\$114,861.58	\$2,017,976.64

Fonte: Autor

Nessas condições, é possível notar que o ano 2 fechará com lucro líquido acumulado positivo, algo que não acontece no cenário planejado, tão pouco no pessimista. Será apresentada a seguir a análise estratégica do negócio.

Avaliação estratégica

A avaliação estratégica pode fazer uso de diversas ferramentas para tal, sendo a análise SWOT um das adequadas para tal (SEBRAE, 2013).

Análise SWOT

A análise SWOT busca entender os pontos fortes e fracos dos ambientes internos e externos de uma organização e coloca-los em uma visualização única dando uma visão das principais ameaças, oportunidades, fortalezas e fraquezas do ponto de vista estratégico da organização, conforme tabela 48.

Tabela 48 – Análise SWOT		
	Fatores Internos	Fatores Externos
Pontos Fortes	Experiência dos sócios em startups de SaaS e Mobile	Apenas um único concorrente tem casos de sucesso publicados. Mercado grande e com problemas claros a serem resolvidos
Pontos Fracos	Recursos financeiros atuais não são suficientes para manter a empresa está o ponto de equilíbrio;	Diversos concorrentes possuem apoio financeiro de grupos maiores de empresas ou receberam capital de fundos de investimento

Fonte: Autor

A CONSTRUÇÃO DE VALOR fará uso da experiência dos sócios e da oportunidade de mercado para buscar investidores capazes de suprir a deficiência em capital da mesma, sendo esse o principal ponto fraco da organização atualmente e que necessita de um plano de ação específico para evitar que ele acabe por impedir o sucesso do negócio.

4.1.6 Avaliação do Plano de Negócios

O negócio se mostrou insustentável financeiramente no curto prazo apesar de ser atrativo à partir do 3º ano da empresa. A análise financeira evidenciou uma necessidade recursos extras em total de R\$ 253,336.90 para conseguir se manter ativa durante o período existente entre o mês 5 e 30.

Pela perspectiva estritamente mercadológica é notável que existe uma lacuna de clientes com menos de 20 funcionários CLTs não atendidos pelos principais concorrentes e que os mesmos possuem dores a serem sanadas e estão dispostos a adorar tecnologia para tornar as tarefas do dia a dia mais eficientes e menos burocráticas.

Caso os sócios conseguirem fazer um aporte inicial maior ou encontrem um investidor, o negócio demonstra atratividade, situação viável pelo tempo de retorno do investimento e da lucratividade que acontecerão terceiro ano do negócio.

5 CONCLUSÃO

O estudo teve como por objetivo elaborar um plano de negócios de uma empresa de software como serviço para a indústria da construção civil para esclarecer se a implementação da mesma era economicamente e financeiramente viável.

Por conta do problema e oportunidade de gerar valor identificado nas entrevistas com o público-alvo e identificar uma lacuna de mercado não abrangida pela concorrência, entende-se que existe uma oportunidade real de negócio em cima das necessidades de comunicação com equipe própria ou de fornecedores e de uma melhoria no processo de medição de obra.

Através dos planos de marketing, estabeleceram-se as políticas mix de marketing e canais de aquisição adequadas para se aproveitar a oportunidade destacada e o mercado-alvo. E o plano de marketing, somado ao plano operacional mostram que é possível atender as demandas do mercado.

Da perspectiva financeira, o negócio é atrativo e lucrativo no longo prazo, porém, não é sustentável no curto prazo considerando o valor R\$ 50.000,00 investidos pelos sócios. São necessários R\$ 253,336.90 adicionais de fontes de recursos próprios ou de terceiros para estabelecer viabilidade financeira.

Finalmente, destaca-se que o trabalho foi importante para que compreendêssemos melhor o mercado em que iremos operar bem como fortalecer a noção que o plano de negócio é uma importante ferramenta de empreendedorismo. O que sucederá do trabalho será o início de busca pelo capital necessário para tornar o negócio realidade.

REFERÊNCIAS

ABES - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE SOFTWARE. Mercado Brasileiro de Software: **Panoramas e Tendências**. Disponível em: <http://central.abessoftware.com.br/Content/UploadedFiles/Arquivos/Dados%202011/ABES-Publicacao-Mercado-2016.pdf>. Acesso em 05 de dez de 2016

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. 2 ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

BVP. **State of Cloud 2015**. Disponível em: <<https://www.bvp.com/blog/state-cloud -2015>>
Acesso em: 27 de set. 2016

CBI. **Estabelecimentos na construção**. Disponível em:
<<http://www.cbicdados.com.br/menu/empresas-de-construcao/estabelecimentos-na-construcao>>
Acesso em: 27 de set. 2016

DAVILA, A., FOSTER, G., AND N. JIA. Building sustainable high growth startup companies: Management systems as an accelerator. *California Management Review*. 2010.

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo na prática: Mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DRUCKER, Peter Ferdinand.- **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**.- São Paulo: Cengage, 2012.

Emergence Capital. **Mobile Enterprise Trends 2015**. Disponível em:

<<http://www.emcap.com/2015/09/08/2015-mobile-report/>> Acesso em: 27 de set. 2016

Endeavor. **Relatório Scale-Up**. Disponível em: <<http://info.endeavor.org.br/scale-ups>> Acesso em: 27 de set. 2016

Época. **Como o Brasil entrou sozinho na pior crise da história**. Disponível em:

<<http://epoca.globo.com/ideias/noticia/2016/04/como-o-brasil-entrou-sozinho-na-pior-crise-da-historia.html>> Acesso em: 27 de set. 2016

G1.Globo. **Desemprego recorde já atinge 11,4 milhões de brasileiros**. Disponível em:

<http://g1.globo.com/bom-dia-brasil/noticia/2016/06/desemprego-recorde-ja-atinge-114-milhoes-de-brasileiros.html> Acesso em: 27 de set 2016.

G1.Globo. **PIB do Brasil cai 3,8% em 2015 e tem pior resultado em 25 anos**. Disponível em:

<<http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/03/pib-do-brasil-cai-38-em-2015.html>> Acesso em: 27 de set. 2016

GRANDO, Nei; NAKAGAWA, Marcelo; outros. **Empreendedorismo Inovador**: Como criar startups de tecnologia no Brasil. São Paulo: Evora, 2012

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000,725p.

INSTITUTO DE ENGENHARIA, **Norma técnica para elaboração de orçamento de obras de construção civil**, [s.l.] 2011 Disponível em: <<http://sinaenco.com.br/downloads/Norma.pdf>> . Acesso em 06 dez. 2016.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MARES, Justin . **Traction: A startup guide to getting customers**.USA: S-curves Publishing, 2015. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=9-4bBAAQBAJ&source=gbs_book_other_versions. Acesso em: 27 de set. 2016

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

NAIR, K.R.G.; PANDEY, A. Characteristics of entrepreneurs: an empirical analysis. *Journal of Entrepreneurship*, v. 15, n. 1, p. 47-61, 2006.

Point Nine Capital. **7 trends that will shape the saas industry in 2016**. Disponível em: <<https://medium.com/point-nine-news/7-trends-that-will-shape-the-saas-industry-in-2016-3bf367d898cc#.lz7agn3cj>> Acesso em: 27 de set. 2016

PRESSMAN, Roger. **Engenharia de Software**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006

RIBARD, A. **A prodigiosa história da humanidade**. Tradução Darcy Damasceno e Iracilda M. Damasceno. 1. Vol. Rio de Janeiro: Zahar, 1964.

RIES, Eric. **A Startup Enxuta: the lean startup**. São Paulo: Lua de Papel, 2012

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como elaborar um plano** de negócios. Brasília: Núcleo de Comunicação, 2013

_____. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília, DF: SEBRAE, 2009.

TISAKA, M. Orçamento na construção civil: consultoria, projeto e execução. 2. ed. São Paulo: Pini, 2011.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

Valor econômico. **FMI reduz previsão de queda do PIB do Brasil para 3,3% em 2016.**

Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/4638925/fmi-reduz-previsao-de-queda-do-pib-do-brasil-para-33-em-2016>> Acesso em: 27 de set. 2016

APÊNDICE A

Perguntas da entrevista semi estruturada

Qual o seu nome?

Qual é a empresa que você trabalha?

Qual é o tamanho da empresa?

Qual é o tamanho do time de engenharia?

Quais tecnologias e sistemas são usados pela empresa atualmente?

Como acontece a comunicação entre o escritório a obra atualmente?

É comum acontecerem problemas de comunicação?

Quando você está no canteiro de obras é comum carregar muito papel?

Qual a finalidade dos papeis?

E depois que eles são preenchidos o que acontece?

Na sua visão, como o uso de tecnologia poderia melhorar a sua vida nas obras?

Você conseguiria mensurar quanto custo de papel e telefone poderia ser reduzido?

Você conseguiria mensurar quantas horas de trabalho burocrático poderiam ser evitadas?

Imagine que eu e você estamos tentando vender esse projeto internamente, quais seriam as maiores barreiras?

Quais são pontos críticos para uma decisão favorável dos decisores?