



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
UNIDADE ACADÊMICA DO CABO DE SANTO AGOSTINHO
BACHARELADO EM ENGENHARIA CIVIL

DÁRLISSON OLIVEIRA SILVA

Empreendedorismo na engenharia civil: como montar sua própria empresa.

Cabo de Santo Agostinho - PE

2023

DÁRLISSON OLIVEIRA SILVA

Empreendedorismo na Engenharia Civil: como montar sua própria empresa.

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Engenharia Civil da Unidade Acadêmica do Cabo de Santo Agostinho da Universidade Rural de Pernambuco para obtenção do título de Bacharel em Engenharia Civil.

Área de concentração: Empreendedorismo.

Orientador: André Vinícius Azevedo Borgatto.

Coorientador: Euclides Apolinário Cabral de Pina.

Cabo de Santo Agostinho – PE

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal Rural de Pernambuco
Sistema Integrado de Bibliotecas
Gerada automaticamente, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S586e Silva, Dárlisson
Empreendedorismo na Engenharia Civil: : como montar sua própria empresa. / Dárlisson Silva. - 2023.
121 f. : il.

Orientador: Andre Vinicius Azevedo Borgatto.

Coorientador: Euclides Apolinario Cabral de Pina.

Inclui referências.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal Rural de Pernambuco,
Bacharelado em Engenharia Civil, Cabo de Santo Agostinho, 2023.

1. Empreendedorismo. 2. Engenharia Civil. 3. Plano de Negócio. 4. Inovação. 5. Gerenciamento.
I. Borgatto, Andre Vinicius Azevedo, orient. II. Pina, Euclides Apolinario Cabral de, coorient. III. Título

CDD 624

DÁRLISSON OLIVEIRA SILVA

Empreendedorismo na Engenharia Civil: como montar sua própria empresa

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Engenharia Civil da Unidade Acadêmica do Cabo de Santo Agostinho da Universidade Rural de Pernambuco para obtenção do título de Bacharel em Engenharia Civil.

Aprovada em: 28/04/2023

Banca Examinadora

Orientador

Coorientador

Examinador Interno

Examinador Externo

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha mãe, Anadir Antunes de Oliveira Silva; ao meu pai, Dorivaldo Virgínio da Silva; às minhas irmãs, Daiany Oliveira Silva Moreira e Ana Lúcia Dos Santos Silva; e à minha namorada, Tauane Luana Ferreira da Silva. Obrigado por sempre estarem ao meu lado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, por sempre me fortalecer, especialmente nos momentos difíceis, e por me ajudar a superar cada obstáculo que enfrentei durante este período da minha graduação.

Aos meus pais Anadir Antunes e Dorivaldo Virgínio, que me forneceram todo o apoio possível para que eu pudesse cursar este curso. Apesar de todas as dificuldades, eles estiveram sempre ao meu lado, o que me proporcionou uma base sólida para vencer esta grande batalha acadêmica. Em particular, quero agradecer à minha mãe, que sempre foi tão cuidadosa comigo. Nos momentos de dúvidas, ela foi minha rocha, me dando sustentação e incentivo para continuar e perseguir este objetivo com determinação.

A minha namorada Tauane Luana por seu imenso apoio na realização deste trabalho de conclusão de curso. Sua opinião sempre foi de enorme relevância, ajudando-me a alinhar minhas ideias e trazendo clareza para minha pesquisa, visto a sua propriedade para com o conhecimento de administração. Sua contribuição foi inestimável e sou grato por tê-la ao meu lado durante esse processo desafiador.

As minhas duas irmãs, Daiany Oliveira e Ana Lúcia, por sempre acreditarem em mim e por me lembrarem constantemente do meu potencial. Elas são pessoas que estão ao meu lado em todas as situações, prontas para me apoiar e ajudar no que estiver ao alcance delas. Sua presença na minha vida tem sido inestimável, e sou grato por ter irmãs tão especiais e dedicadas.

Aos meus orientadores, André Borgatto e Euclides Pina, por compartilharem tanto conhecimento a cada reunião para a realização deste trabalho, são profissionais de alta excelência. Em especial a André Borgatto que me proporcionou excelentes aulas no campo geotécnico, professor diferenciado visando sempre demonstrar o processo prático ligado ao teórico.

A Universidade Federal Rural de Pernambuco, com uma ênfase ainda maior na Unidade Acadêmica do Cabo de Santo Agostinho, foi um lugar onde pude crescer tanto em relação ao conhecimento acadêmico como também como ser humano. Obrigado a todo corpo docente que fez e continua contribuindo para a formação de excelentes profissionais. Obrigado por contribuírem para a minha formação e por proporcionarem um ambiente de aprendizado enriquecedor.

*“A mente que se abre a uma nova ideia
jamais voltará ao seu tamanho original”*

(Albert Einstein)

RESUMO

O presente trabalho tem como finalidade promover o conhecimento básico necessário para empreender no setor da engenharia civil. Através do levantamento de dados, identificou-se que o Brasil não é um país que possui condições favoráveis ao empreendedorismo. Por isso, quem deseja seguir por esse caminho deve dispor de conhecimento suficiente para lidar com este fator e com as adversidades que o ato de criar um negócio traz consigo. Para ter mais chances de sucesso, é preciso escolher um nicho de mercado para atuar, visto que dessa forma a empresa tem maior probabilidade de se tornar uma referência no meio e conseqüentemente atrair mais clientes. Para poder atuar é necessário regularizar a empresa através do registro nos órgãos necessários, obter alvarás de funcionamento e contar com responsáveis técnicos habilitados à função, além de respeitar as leis vigentes para a área de atuação. O ato de gerir de uma empresa envolve a consideração de um alto número de variáveis, por isso, o uso de ferramentas que auxiliem esse processo é essencial para o sucesso do empreendimento. Ter um plano de negócios bem elaborado, por exemplo, permite à empresa ter maior controle do caminho que está percorrendo. Durante o período de atuação do empreendimento, é possível que este enfrente períodos de recessão no setor de atuação, e a empresa deve estar preparada para essas situações. Logo, é importante elaborar previamente um plano de gestão de crises para minimizar os danos. Além disso, a empresa deve buscar constantemente inovar, visto que em um mercado dinâmico permanecer estagnado é arriscado. Conseqüentemente, investir na criação de uma cultura inovadora é fundamental para a sustentação da empresa no mercado. Para alcançar o sucesso, é fundamental ter clareza na definição da visão, missão, metas e objetivos da empresa. Os colaboradores desempenham um papel primordial nesse processo. Por fim é imprescindível que a organização gerencie de forma adequada os seus recursos humanos e financeiros disponíveis para maximizar os seus resultados.

Palavras-chave: engenharia civil - empreendedorismo; plano de negócio; inovação; negócio; organização.

ABSTRACT

The purpose of this work is to promote the basic knowledge necessary to undertake in the civil engineering sector. Through data collection, it has been identified that Brazil is not a country with favorable conditions for entrepreneurship. Therefore, those who wish to pursue this path must have sufficient knowledge to deal with this factor and the adversities that come with starting a business. To increase the chances of success, it is necessary to choose a niche market to operate in, as this way the company is more likely to become a reference in the industry and consequently attract more clients. To be able to operate, it is necessary to regularize the company through registration with the necessary authorities, obtain operating permits, and have qualified technical professionals, as well as comply with the current laws for the field of operation. Managing a company involves considering a high number of variables, so the use of tools that assist in this process is essential for the success of the enterprise. Having a well-elaborated business plan, for example, allows the company to have better control of the path it is taking. During the operation of the business, it is possible that it may face periods of recession in the industry, and the company must be prepared for such situations. Therefore, it is important to pre-prepare a crisis management plan to minimize damages. In addition, the company should constantly seek innovation, as remaining stagnant in a dynamic market is risky. Therefore, investing in creating an innovative culture is essential for the sustainability of the company in the market. To achieve success, it is crucial to have clarity in defining the vision, mission, goals, and objectives of the company. Employees play a crucial role in this process. Finally, it is essential for the organization to properly manage its available human and financial resources to maximize its results.

Keywords: civil engineering - entrepreneurship; business plan; innovation; business; organization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Resultados da pesquisa GEM 2023 referente ao Brasil.	30
Figura 2: Contrato Social - Sociedade Limitada (LTDA).....	48
Figura 3: Inscrição de Empresário Individual.	52
Figura 4: Inscrição modelo para orientação.	53
Figura 5: Modelo de Canva – Plano de Negócio.....	60
Figura 6: “Canva” para uma empreiteira de mão de obra.	60
Figura 7: “Canva” para uma construtora.	60
Figura 8: “Canva” para um escritório de projetos.	61
Figura 9: Plano de Negócios numa Página.	61
Figura 10: Passos para a elaboração do Plano de Negócio.	63
Figura 11: Análise da matriz F.O.F.A.	63
Figura 12: SWOT - Empresa de construção civil.	64
Figura 13: SWOT – Empresas com atuação no mercado de wood frame.....	64
Figura 14: Esquema de aplicação das 5 forças de Porter.....	66
Figura 15: As 5 Forças de Poter - para preenchimento.....	67
Figura 16: Canvas para construtoras de pequeno porte.	69
Figura 17: 3 Estratégias Competitivas de Porter.....	71
Figura 18: Ferramenta 5W 1H Dourado.....	73
Figura 19: Curva ABC da influência de itens/clientes na empresa.....	75
Figura 20: Curva ABC dos clientes de uma empresa.....	75
Figura 21: Mapa mental gestão de riscos.	79
Figura 22: Construção de cultura preventiva de análise e gestão de crise.....	80
Figura 23: Plano de Gestão de Crises.	80
Figura 24: Árvore de decisão – gerenciamento de crises.	82
Figura 25: Desafio e soluções elaboradas – Vertex Engenharia.....	94
Figura 26: Preenchimento de objetivos, metas e ações da empresa.	95
Figura 27: Reunião.	102
Figura 28: Roadmap, Matriz de Prioridade, Checklist.	103

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diferentes acepções do termo empreendedor.	23
Quadro 2: Ranking das 20 maiores construtoras no Brasil.	37
Quadro 3: Melhores colocadas por região.	37
Quadro 4: Quadro de Natureza jurídica x QSA e representante da entidade.	49
Quadro 5: Modelo das 5 forças de Porter - estudo de caso.	68
Quadro 6: Análise SWOT das empresas “A”, “B” e “C”.	68
Quadro 7: Perfil intraempreendedor.....	90
Quadro 8: Planejamento financeiro.....	99

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Empreendedores de acordo com a motivação.	25
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Empreendedorismo por oportunidade e por necessidade.....	24
Gráfico 2: Concordância com as motivações "fazer a diferença no mundo" e "construir grande riqueza ou renda muito alta" (% de Atividade Empreendedora Total em Estágio Inicial).	27
Gráfico 3: Acordo com as motivações "continuar uma tradição familiar" e "ganhar a vida porque os empregos são escassos" (% de atividade empreendedora em estágio inicial total).....	28
Gráfico 4: Resultado da pesquisa de motivações para começar um negócio no Brasil.....	29
Gráfico 5: Grau de dificuldade para a contratação dos seguintes profissionais já qualificados.	32
Gráfico 6: Evolução mensal dos saldos* de vagas geradas na Construção Civil no Brasil.....	33

LISTA DE SIGLAS

PIB – Produto Interno Bruto
GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*
APS – *Adult Population Survey*
NES – *National Expert Survey*
EBO – *Established Business Ownership*
TEA – *Total early-stage Entrepreneurial Activity*
NECI – *National Entrepreneurial Context Index*
EFCs – *Entrepreneurial Framework Conditions*
CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção
CPRT – Comissão de Política de Relações Trabalhistas
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
CONFEA – Conselho Federal de Engenharia e Agronomia
UNIT – Universidade Tiradentes
INTEC – Informações Técnicas da Construção
UNIUBE – Universidade de Uberaba
UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
CAU – Conselho de Arquitetura e Urbanismo
STJ – Superior Tribunal de Justiça
CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CNO – Cadastro Nacional de Obras
JUCEPE – Junta Comercial do Estado de Pernambuco
INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial
GRU – Guia de Recolhimento da União
RPI – Revista da Propriedade Industrial
CREA – Conselho Regional de Engenharia e Agronomia
ART – Anotação de Responsabilidade Técnica
CPF – Cadastro de Pessoa Física
NIRE – Número de Identificação do Registro de Empresas
CONCLA – Comissão Nacional de Classificação
RG – Registro Geral
CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas
QSA – Quadro de Sócios e Administradores

EI – Empresário Individual

REDESIM – Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios

DBE – Documento Básico de Entrada

DARF – Documento de Arrecadação de Receitas Federais

FCPJ – Ficha Cadastral da Pessoa Jurídica

MEI – Microempreendedor Individual

IM – Inscrição Municipal

SEFAZ – Secretaria de Estado da Fazenda

IE – Inscrição Estadual

ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

CACEPE – Cadastro de Contribuintes do Estado de Pernambuco

APPCI – Alvará de Prevenção e Proteção Contra Incêndio

PEGN – Pequenas Empresas e Grandes Negócios

ROI – *Return on Investment*

SWOT – *Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats*

FOFA – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

POP's – Procedimentos Operacionais Padrão

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	18
1.1.	TEMA E DELIMITAÇÃO	19
1.2.	PROBLEMA DE PESQUISA	19
1.3.	JUSTIFICATIVA.....	19
1.4.	OBJETIVOS.....	21
1.4.1	Objetivo Geral	21
1.4.2	Objetivos Específicos.....	21
2	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	21
3	RESULTADOS	22
3.1	O EMPREENDEDORISMO NA ENGENHARIA CIVIL.	22
3.1.1	Conceituando Empreendedorismo	22
3.1.2	<i>Global Entrepreneurship Monitor (GEM)</i>.....	23
3.1.3	O Setor de Engenharia Civil	31
3.1.4	Análise do Empreendedorismo na Engenharia Civil.....	33
3.2	PARÂMETROS DO NICHOS DE ATUAÇÃO.	35
3.2.1	Atribuições do Engenheiro Civil	35
3.2.2	Definição de nicho de mercado	36
3.2.3	Campos de atuação no mercado	36
3.2.4	Como escolher o nicho de atuação	39
3.3	PROCESSO BUROCRÁTICO: ABERTURA DE EMPRESA	44
3.3.1	Sobre o registro do nome da empresa	44
3.3.2	Definição do Imóvel	45
3.3.4	Apresentação do responsável técnico	46
3.3.4	Protocolar o contador.....	46
3.3.5	Registro e legalização da empresa	47

3.3.6	Alvará de funcionamento e Localização	56
3.4	COMO CRESCER E SE MANTER RELEVANTE	58
3.4.1	Ferramentas organizacionais estratégicas	58
3.4.1.1	Plano de negócios	58
3.4.1.2	Matriz SWOT	63
3.4.1.3	As 5 forças de Porter	65
3.4.1.4	As 3 estratégias Competitivas de Porter	70
3.4.1.5	Ferramenta 5W 1H	71
3.4.1.6	Curva ABC.....	73
3.5	COMO ENFRENTAR PERÍODOS DE RECESSÃO NO SETOR. ..	76
3.5.1	Crises Organizacionais	76
3.5.2	Como lidar com as crises organizacionais	77
3.6	COMO EMPREGAR A CULTURA DA INOVAÇÃO NA EMPRESA	83
3.6.1	O que é cultura da inovação?	83
3.6.2	Os benefícios da cultura da inovação	83
3.6.3	Implementação e incentivos à inovação	83
3.6.4	Governança da inovação.....	86
3.6.5	Intraempreendedorismo	89
3.7	GERENCIAMENTO CORPORATIVO	91
3.7.1	Planejamento Estratégico, Tático e Operacional.....	92
3.7.2	Procedimentos Operacionais Padrão (POP's)	95
3.7.3	Gestão de talentos.....	96
3.7.4	Gerenciamento Financeiro	97
3.7.5	Ferramentas para Organização.....	99
4	CONCLUSÃO.....	104
	REFERÊNCIAS	106

1 INTRODUÇÃO

O Brasil, à semelhança dos demais países em processo de desenvolvimento, enfrenta uma significativa escassez de habitação e infraestrutura. Não obstante as oscilações da economia, o setor da construção civil exerce um trabalho de grande relevância tanto na contribuição para o Produto Interno Bruto (PIB) quanto na criação de postos de trabalho. E por conseguinte, os profissionais do ramo da construção civil assumem uma função preponderante no fomento do desenvolvimento nacional (Degani, 2022).

A engenharia civil desempenha um papel crucial na sociedade contemporânea, visto que é responsável por uma ampla gama de processos essenciais que afetam diretamente a qualidade de vida das pessoas. Através da engenharia civil, é possível garantir o fornecimento de serviços básicos de saneamento, gerenciar recursos hídricos de forma sustentável e construir infraestruturas vitais como estradas, pontes, prédios, casas, indústrias, túneis e outras estruturas. Ademais, a engenharia civil é uma área em constante evolução, impulsionada por inovações tecnológicas e pela necessidade de solucionar os desafios do mundo moderno. Diante disso, a demanda por empreendedores da área que sejam capazes de destacarem-se no mercado e gerenciar seus negócios de forma eficiente para atender às demandas da sociedade é cada vez maior.

Devido à sua relevância e grande influência, este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo instruir futuros empreendedores na criação de seus próprios negócios na área da engenharia civil. Com a intenção de auxiliar esses profissionais na superação de desafios e na obtenção do sucesso em seus empreendimentos, o presente trabalho oferece informações e orientações fundamentais para tomadas de decisões estratégicas, o gerenciamento eficiente dos recursos disponíveis e o desenvolvimento de projetos inovadores. Assim, espera-se que esta monografia contribua para a formação de empreendedores mais preparados e capacitados para enfrentar os desafios do mercado e contribuir para o avanço da engenharia civil.

1.1. TEMA E DELIMITAÇÃO

O tema escolhido para este trabalho é o empreendedorismo na engenharia civil. A delimitação do tema concentra-se em demonstrar de maneira clara e objetiva como o empreendedor deve proceder para abrir e gerenciar sua própria empresa, desde a escolha do nicho de atuação até a implementação de técnicas eficientes de gestão. A fim de alcançar esse objetivo, o trabalho oferece orientações sobre o processo de registro da empresa, a seleção de colaboradores qualificados, bem como a implementação de técnicas de gerenciamento financeiro e de recursos humanos, entre outros métodos, que contribuem para o sucesso do negócio.

1.2. PROBLEMA DE PESQUISA

Devido à falta de conhecimento sobre como empreender, muitos negócios na área de engenharia civil deixam de ser criados ou, ainda pior, não conseguem prosperar, chegando a decretar falência por falta de habilidade gerencial. Frente a esta situação, o presente documento tem como objetivo esclarecer os principais questionamentos de um empreendedor em estágio inicial, que ainda se encontra inexperiente em relação à escolha do campo de atuação, ao processo de abertura e de uma gestão eficiente e eficaz do empreendimento.

1.3. JUSTIFICATIVA

Segundo Marques ([2022?]), boa parte das pessoas tem um grande desejo de empreender, contudo, “(...) não entendem ao certo porque estudar empreendedorismo é tão importante. De fato, uma parte dos empreendedores brasileiros inicia suas empreitadas apenas com muita vontade e sem nenhum conhecimento real do que seja administrar uma empresa por menor que seja”.

Ainda de acordo com Marques ([2022?]), a carência de conhecimento teórico e prático no que tange o ato de empreender é um dos principais motivos que levam muitos empreendimentos a encerrarem suas atividades antes de completarem cinco anos. Acredita-se que essa situação poderia ser evitada se os empresários, em geral, se dedicassem no estudo da maneira correta de empreender, gerando assim

melhores estratégias, práticas e ações para possibilitar que o negócio concretize seus objetivos.

Obter conhecimentos aprofundados sobre o mercado e todas as suas nuances faz com que o empreendedor, e conseqüentemente o seu negócio, tenha uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Este fator intensifica-se para empreendimentos em fase inicial. A gestão de um negócio não é uma tarefa simples, ao contrário do que o senso comum imagina. Esta tarefa requer maturidade, organização e dedicação integral para manter a empresa sólida e impulsioná-la ao crescimento (Marques, [2022?]).

É retratado pelo Banco Afro (2021), que infelizmente a maioria das escolas e faculdades brasileiras ainda não oferecem um ensino adequado sobre empreendedorismo, resultando em muitos estudantes cometendo erros quando chegam o momento de tentarem iniciar seus próprios negócios. O artigo também aponta que “pode parecer contraditório, mas nem num curso como administração, por exemplo, a grade curricular é voltada para o desenvolvimento do pensamento próprio. E as conseqüências dessa deficiência desencadeiam uma série de falhas em todo o sistema”.

De acordo com o Banco Afro (2021), “ensinar sobre empreendedorismo na escola seria o mesmo que desenvolver nas crianças habilidades inerentes da atividade empresarial. Por sinal, são as mesmas que contribuem para a evolução da sociedade como um todo”. Acredita-se que quando os estudantes recebem ensinamentos sobre empreendedorismo, mesmo que não optem por iniciar seus próprios negócios, esse conhecimento pode torná-los funcionários mais criativos, responsáveis, proativos e dedicados. As habilidades e mentalidades empreendedoras podem contribuir positivamente para o desenvolvimento do país como um todo, refletindo-se em uma mão de obra mais engajada e preparada.

Diante de todos esses fundamentos, faz-se necessário a elaboração deste trabalho com o objetivo de orientar os empreendedores que ainda carecem de conhecimento aprofundado sobre o tema, proporcionando-lhes uma base sólida para a criação e gestão de seu próprio negócio, notadamente àqueles que almejam atuar no segmento da construção civil, área na qual este documento se direciona.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

Orientar pessoas que queiram montar sua própria empresa no ramo da engenharia civil e não tem conhecimento suficiente sobre como iniciar esse processo.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Demonstrar o quão é importante o conhecimento do empreendedorismo na engenharia civil.
- Demonstrar quais parâmetros devem ser levados em consideração na escolha do nicho de atuação.
- Mostrar o processo burocrático necessário para abrir uma empresa do ramo.
- Apresentar táticas para crescer e se manter relevante no mercado.
- Mostrar como enfrentar períodos de recessão no setor.
- Exibir maneiras de empregar a cultura da inovação na empresa.
- Apresentar técnicas de gerenciamento financeiro e corporativo.

2 METODOLOGIA DE PESQUISA

Inicialmente, utilizou-se neste trabalho uma metodologia de revisão bibliográfica de caráter exploratório, com o intuito de identificar conceitos, ideias e informações relevantes acerca do tema empreendedorismo na engenharia civil e, conseqüentemente, obter um panorama geral desta área de conhecimento.

Em seguida, tomou-se como base a revisão descritiva com o objetivo de obter e inserir as principais definições para os termos necessários para a construção deste documento, visando gerar uma compreensão aprofundada, abrangente e atualizada ao leitor.

Também foi requerido o emprego da revisão analítica, para construir um conteúdo crítico e reflexivo em trechos onde fossem necessárias essas análises, como, por exemplo, ao relacionar dados de gráficos, quadros e pesquisas, a fim de obter indicadores relevantes acerca do tema.

E, por fim, as partes do texto que exigiram um protocolo de seleção mais rigoroso foram abordadas por meio de revisão sistemática, como foi o caso do capítulo que aborda o processo burocrático para abrir uma empresa. Nesse caso, o critério de inclusão para escolha das fontes para inserção no material foi dado de acordo com a seguinte ordem: prioridade máxima, a fonte ser diretamente do órgão(s) ou lei(s) regulamentador(es); prioridade alta, a fonte apresentar ligação direta ou indireta com o(s) órgão(s) regulamentador(es); prioridade média, a fonte citar trechos de algum órgão(s) regulamentador; e, por fim, a prioridade baixa, a fonte possuir um certo grau de propriedade no assunto. O critério de exclusão foi: fonte encontra-se desatualizada.

3 RESULTADOS

3.1 O EMPREENDEDORISMO NA ENGENHARIA CIVIL.

3.1.1 Conceituando Empreendedorismo

Primeiramente, antes de entender a importância do empreendedorismo, é essencial defini-lo. O termo começou a surgir no século XVII com a industrialização e foi popularizado pelo teórico austríaco Joseph Schumpeter (Martinez, 2022). Segundo Schumpeter (1952 *apud* Costa, 2020), "o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais". Martinez (2022) ressalta que o empreendedorismo se fortaleceu no Brasil nos anos 90, durante a abertura econômica.

É retratado por Hisrich, Peters, (2004 *apud* Zen; Fracasso, 2008), que durante a Idade Média, a atividade empreendedora envolvia principalmente a administração de grandes projetos de produção e obras, geralmente sob a contratação do governo, sem a presença de risco financeiro para o empreendedor. Foi apenas a partir do século XVII que o empreendedorismo passou a ser associado à ideia de risco, quando os empreendedores começaram a assumir contratos com o governo para fornecer produtos ou serviços por um valor fixo, tornando-se responsáveis pelo lucro ou prejuízo do negócio.

De acordo com Lévesque (2004 *apud* Zen; Fracasso, 2008), a primeira contribuição teórica do termo empreendedor foi feita no século XVIII pelo economista

Richard Cantillon, que contribuiu para a sua consolidação ao descrevê-lo como uma pessoa racional que enfrenta o desafio do risco, especialmente no contexto da economia de mercado.

Através do artigo intitulado "Quem é o empreendedor? As implicações de três revoluções tecnológicas na construção do termo empreendedor", realizado por Aurora Carneiro Zen e Edi Madalena Fracasso, é possível notar as contribuições das três revoluções ao termo. O quadro 1 abaixo, retirada do material citado, demonstra uma síntese destas contribuições:

Quadro 1: Diferentes acepções do termo empreendedor.

REVOLUÇÃO INDUSTRIAL	FORDISTA	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empreendedor é caracterizado por uma iniciativa individual, visando ao lucro econômico. ▪ Ação empreendedora é associada ao risco. ▪ Diferenciação do papel do investidor e do empreendedor. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Surgimento das grandes corporações. ▪ Ampliação dos limites da firma, que gera novas oportunidades de negócios. ▪ Inovação e importância de quem a implementa no mercado (empreendedor). ▪ Surgimento do intra-empendedor. ▪ Diferenciação do papel do gerente e do empreendedor. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inovações em tecnologia da informação, que possibilitam o desenvolvimento de redes, favorecendo o incremento no número de empreendedores coletivos e sociais. ▪ Emergência do empreendedor social, contrapondo-se à lógica de acumulação de riqueza capitalista.

Fonte: Zen, Fracasso, 2008.

O economista Robert D. Hisrich expressou uma das definições mais aceitas hoje em dia sobre o empreendedorismo, o caracterizando como: "O processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal" (Souza, 2020).

3.1.2 *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*

De acordo com o GEM (2023, p.10):

O *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* é um projeto de pesquisa internacional que tem como objetivo medir e analisar o empreendedorismo em todo o mundo. Foi criado em 1999 como uma parceria entre a London Business School e a Babson College, e desde então se expandiu para mais de 100 economias em todo o mundo. O GEM coleta dados sobre o empreendedorismo em diferentes estágios, desde o desejo de empreender

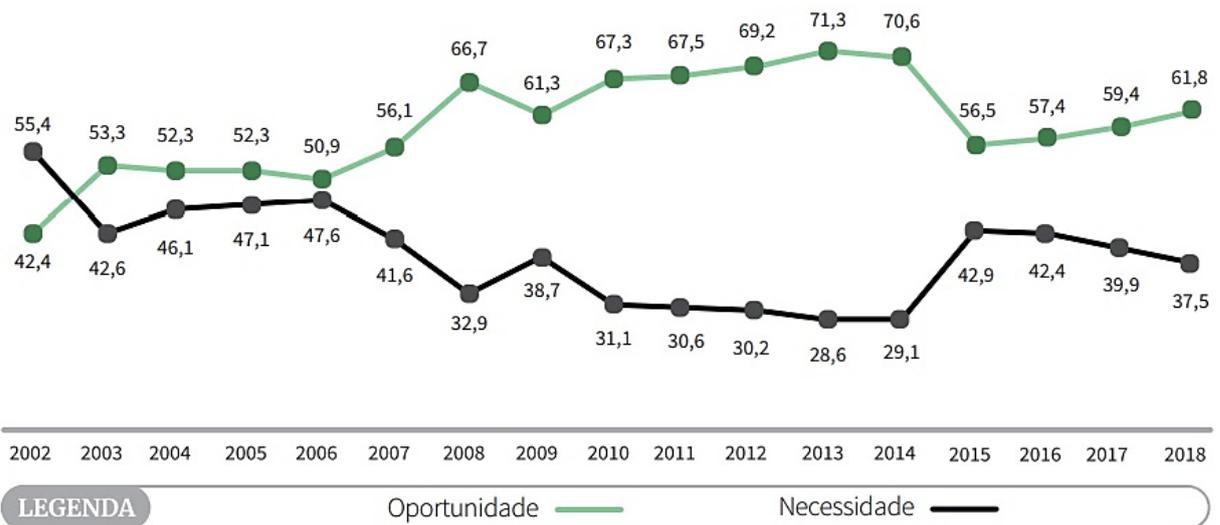
até a criação e crescimento de empresas estabelecidas. Também examina os fatores que influenciam o empreendedorismo, como as condições do mercado, a educação empreendedora e a política governamental. O projeto é liderado por um grupo de pesquisadores internacionais e apoiado por diversas instituições, incluindo universidades, governos e organizações.

Até o ano de 2018 a *Global Entrepreneurship Monitor* dividia os empreendedores em dois grandes grupos:

Os empreendedores por oportunidade são aqueles que afirmaram ter iniciado o negócio ao perceberem uma oportunidade no mercado. Normalmente, sua principal motivação é ser independente ou aumentar sua renda, em vez de apenas mantê-la. Os empreendedores por necessidade são aqueles que afirmaram ter começado o negócio principalmente pela ausência de alternativas para sua ocupação ou geração de renda. Esse tipo de empreendimento, por sua natureza, é criado como forma de gerar renda e condições de subsistência. Com frequência apresenta alguma precariedade em sua condução, como falta de planejamento, de conhecimento de mercado ou de experiência prévia na área de atuação (Cunha, Cleverson Renan da; *et. al.*, p. 48).

É expresso pelo GEM Brasil (Cunha, Cleverson Renan da; *et.al.*, 2018, p. 49), as respectivas porcentagens dos dois motivadores do ano de 2002 ao ano de 2018, no gráfico 1 abaixo:

Gráfico 1: Empreendedorismo por oportunidade e por necessidade.



Nota: a soma pode não totalizar 100%, pois em alguns empreendimentos não foi possível distinguir se foram por oportunidade ou necessidade.

Fonte: Cunha, Cleverson Renan da; *et al.*, 2018, p. 49.

Ao observar o gráfico 1, é possível perceber que apenas em 2002 o número de empreendedores por necessidade superou o número de empreendedores por oportunidade, representando 55,4% do total. Já em 2013, o grupo de empreendedores por oportunidade obteve a maior porcentagem em relação ao grupo por necessidade,

com 71,3% do total. É crucial destacar que é mais vantajoso para o país ter um número maior de empreendedores por oportunidade, uma vez que o grupo por necessidade indica que as pessoas estão empreendendo por falta de alternativas, e não porque encontraram uma oportunidade de crescimento no mercado.

O GEM Brasil (Cunha, Cleverson Renan da; *et. al.*, 2018, p. 52), demonstra a distribuição percentual dos empreendedores por características sociodemográficas de acordo com a motivação, considerando gênero, faixa etária, escolaridade e faixa de renda, através da tabela 1 abaixo:

Tabela 1: Empreendedores de acordo com a motivação.

Características sociodemográficas	% dos empreendedores	
	Oportunidade	Necessidade
Gênero		
Masculino	56,1	42,8
Feminino	43,9	57,2
Total	100,0	100,0
Faixa etária		
18 a 24 anos	19,9	26,4
25 a 34 anos	31,7	23,2
35 a 44 anos	23,8	28,0
45 a 54 anos	16,7	15,3
55 a 64 anos	7,8	7,2
Total	100,0	100,0
Escolaridade¹		
Fundamental incompleto	14,8	24,4
Fundamental completo	18,0	28,6
Médio completo	53,3	44,1
Superior completo ou maior	14,0	2,9
Total	100,0	100,0
Renda familiar		
33% menor	34,4	68,6
33% central	25,0	17,7
33% maior	40,6	13,8
Total	100,0	100,0

¹Fundamental incompleto = Nenhuma educação formal e ensino fundamental incompleto; Fundamental completo = Ensino fundamental completo e ensino médio incompleto; Médio completo = Ensino médio completo e superior incompleto; Superior completo ou maior = Superior completo, especialização incompleta e completa, mestrado incompleto e completo, doutorado incompleto e completo.

Fonte: Cunha, Cleverson Renan da; *et. al.*, 2018, p. 52.

Através da tabela 1, é possível notar que o grupo feminino de empreendedoras possui uma porcentagem maior em relação ao grupo masculino no que diz respeito

aos empreendimentos gerados pela necessidade, totalizando 57,2% do total. Ademais, a maioria das empreendedoras femininas nesta categoria se enquadra na faixa etária de 35 a 44 anos, com ensino médio completo e renda familiar na classe 33% menor, o que não é um bom sinal para o empreendedorismo feminino. Com informações desse tipo, o governo pode alocar seus recursos de maneira mais eficiente, direcionando-os para estimular o empreendedorismo por oportunidade neste grupo específico, além dos incentivos gerais já oferecidos.

De acordo com o GEM Brasil (Onozato, Erika; *et al.*, 2019, p. 56), a classificação dos empreendedores em 2019 deixou de se limitar às categorias "por oportunidade" e "por necessidade", a fim de melhor expressar a motivação dos empreendedores contemporâneos. Foi afirmado que:

Nessa nova abordagem, foram apresentadas aos entrevistados quatro afirmações sobre as razões de iniciar o negócio: “para ganhar a vida porque os empregos são escassos”, “para fazer diferença no mundo”, “para constituir uma grande riqueza ou uma renda muito alta” e “para continuar uma tradição familiar”. Para cada afirmação, foi utilizada a escala Likert de cinco pontos com as seguintes opções: concorda totalmente, concorda parcialmente, não concorda e nem discorda, discorda parcialmente, discorda totalmente. As afirmações não são excludentes e, portanto, o empreendedor poderia concordar com mais de uma motivação (Onozato, Erika; *et al.*, 2019, p. 56).

O relatório global de 2022/2023 da 24ª pesquisa do GEM apresenta os resultados de duas pesquisas complementares. A primeira é a Pesquisa da População Adulta (*Adult Population Survey – APS*), na qual são entrevistados pelo menos 2.000 indivíduos adultos (com idade entre 18 e 64 anos) em cada uma das 49 economias participantes. A segunda é a Pesquisa Nacional de Especialistas (*National Expert Survey – NES*), que “(...) é uma pesquisa de especialistas nacionais em cada economia encarregados de avaliar os principais componentes e características do ambiente empreendedor para essa economia”. Nesta edição, a NES contou com a participação de 51 economias, incluindo todas as que participaram da APS, além da Itália e Argentina, que participaram somente desta última (GEM, 2023, p. 15-29).

O GEM (2023, p. 8) divide as atividades empreendedoras em duas categorias: Propriedade de Negócios Estabelecidos (*Established Business Ownership - EBO*) e a Atividade Empreendedora em Estágio Inicial (*Total early-stage Entrepreneurial Activity - TEA*). Sendo a primeira “a porcentagem de adultos (com idade entre 18 e 64 anos) que atualmente são proprietários-gerentes de um negócio estabelecido, ou seja, possuem e gerenciam um negócio que pagou salários, remunerações ou qualquer outro tipo de pagamento aos proprietários, por mais de 42 meses” e a segunda “a

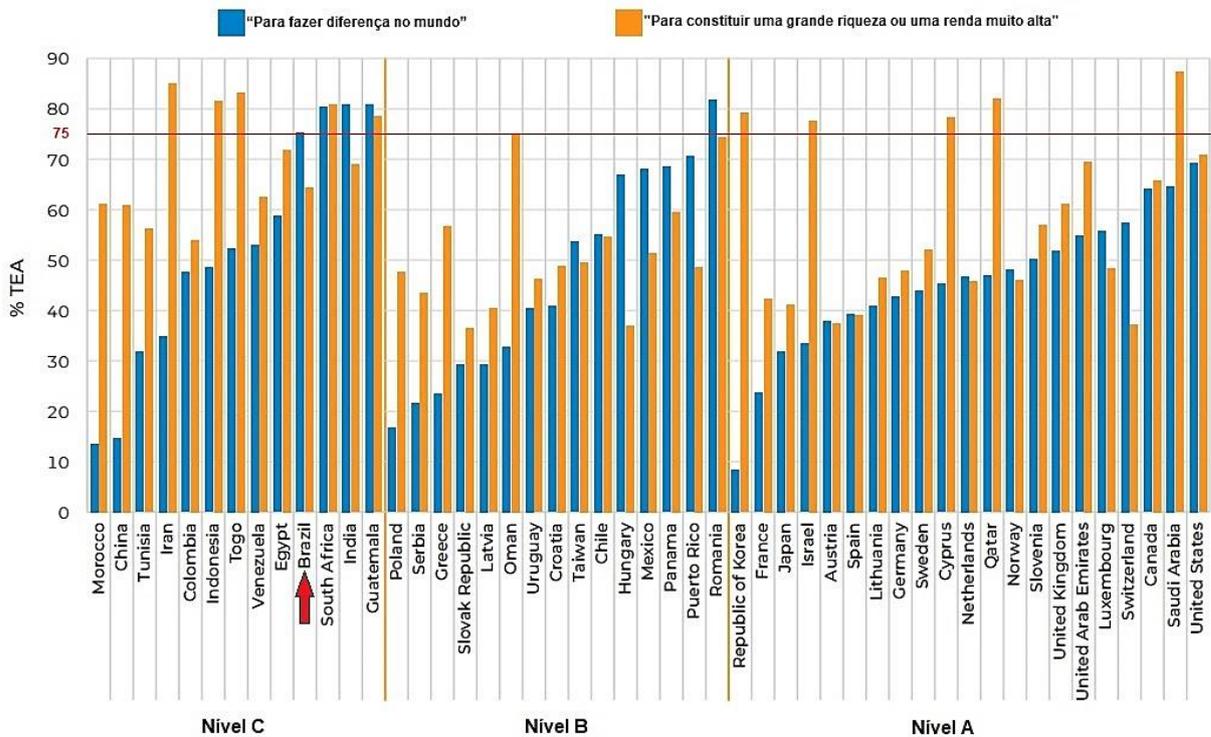
porcentagem de adultos (com idade entre 18 e 64 anos) que estão iniciando ou gerenciando um novo negócio” e por sua vez não se encaixam nas características de uma EBO.

A pesquisa classifica os países de acordo com o seu PIB per capita. Segundo o GEM (2023, p. 9):

- Nível A: PIB per capita maior que US\$ 40.000.
- Nível B: PIB per capita entre US\$ 20.000 e US\$ 40.000.
- Nível C: PIB per capita inferior a US\$ 20.000.

Tomando como base os dados anteriores, é possível analisar as motivações para abrir um negócio respondidas pelos entrevistados nos gráficos 2 e 3 abaixo:

Gráfico 2: Concordância com as motivações "fazer a diferença no mundo" e "construir grande riqueza ou renda muito alta" (% de Atividade Empreendedora Total em Estágio Inicial).

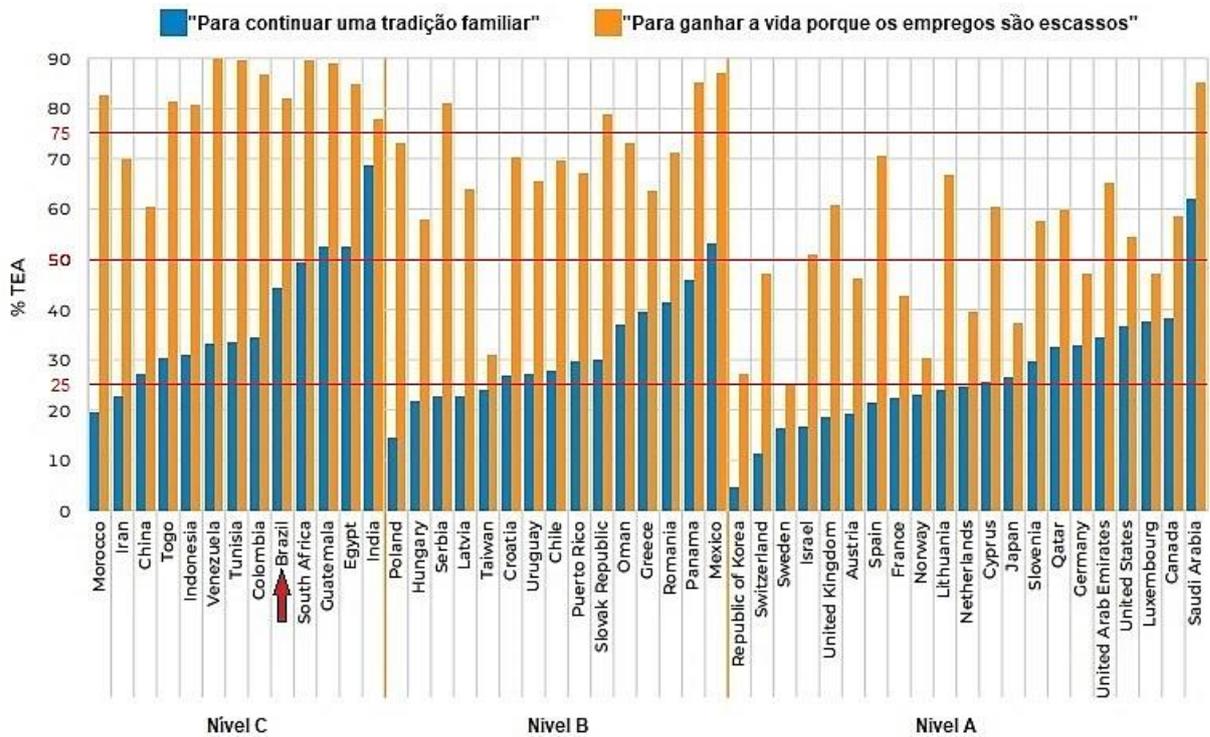


Fonte: Adaptado de GEM, 2023, p. 64.

A proporção de empreendedores em estágio de TEA que concordam com a motivação "construir grande riqueza ou renda muito alta" foi mais popular do que a opção "fazer a diferença no mundo", com uma maioria concordando em 34 das 49 economias pesquisadas. No entanto, as diferenças foram geralmente pequenas. A motivação representada em laranja foi igualmente popular em economias de baixa e

alta renda, com mais de 75% das pessoas que iniciam ou administram um novo negócio concordando em cinco economias de Nível C e cinco de Nível A (GEM, 2023, p. 63).

Gráfico 3: Acordo com as motivações "continuar uma tradição familiar" e "ganhar a vida porque os empregos são escassos" (% de atividade empreendedora em estágio inicial total).



Fonte: Adaptado de GEM, 2023, p. 64.

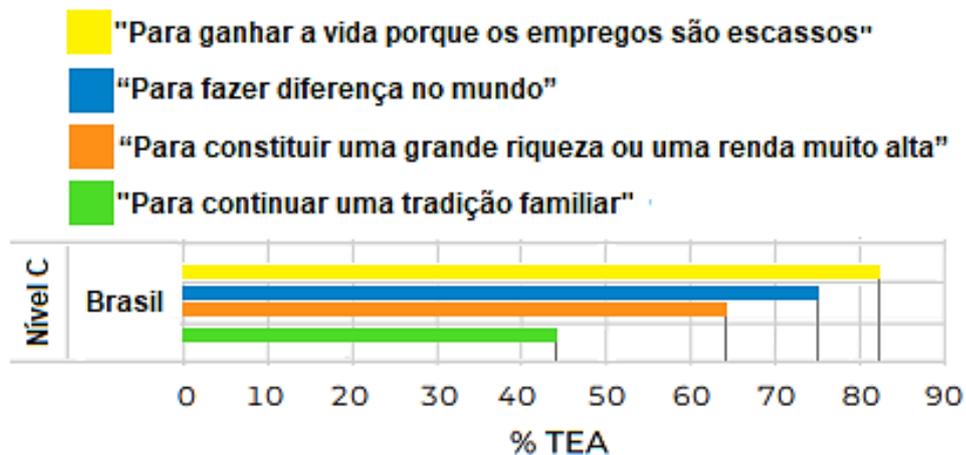
Em três economias de Nível C, mais da metade dos novos empreendedores concordaram com a motivação "continuar uma tradição familiar", enquanto em apenas uma economia de Nível B e uma de Nível A houve tal concordância. Por outro lado, em duas economias de Nível C, cinco de Nível B e 11 de Nível A, essa motivação foi concordada por menos de 25% dos novos empreendedores. A motivação "ganhar a vida porque os empregos são escassos" foi mais popular, embora essa popularidade tenha diminuído com o nível de renda. Essa motivação foi concordada por mais de 75% empreendedores em estágio de TEA em 11 economias de Nível C, quatro de Nível B e apenas uma de Nível A, enquanto em nenhuma economia de Nível C e apenas uma de Nível B, menos da metade dos novos empreendedores concordaram com ela, mas em 10 de Nível A (GEM, 2023, p. 63-64).

De acordo com o GEM (2023, p. 66), notou-se que em economias de baixa renda, a motivação "ganhar a vida porque os empregos são escassos" foi mais

prevalente quando comparada com a opção "construir grande riqueza ou renda muito alta". Em economias de alta renda, a motivação mais popular foi a de "construir grande riqueza ou renda muito alta", provavelmente devido à diminuição da concordância com a motivação de "ganhar a vida porque os empregos são escassos" à medida que a renda aumenta. Isso não é surpreendente, já que a escassez de empregos é geralmente mais comum em economias com uma renda mais baixa. No entanto, um achado surpreendente foi que a motivação de "fazer a diferença no mundo" teve mais concordância em economias de baixa renda do que em economias de renda alta.

A fim de melhorar a visualização dos resultados desta pesquisa no Brasil, optou-se por combinar os gráficos 2 e 3, resultando no gráfico 4 apresentado abaixo:

Gráfico 4: Resultado da pesquisa de motivações para começar um negócio no Brasil.

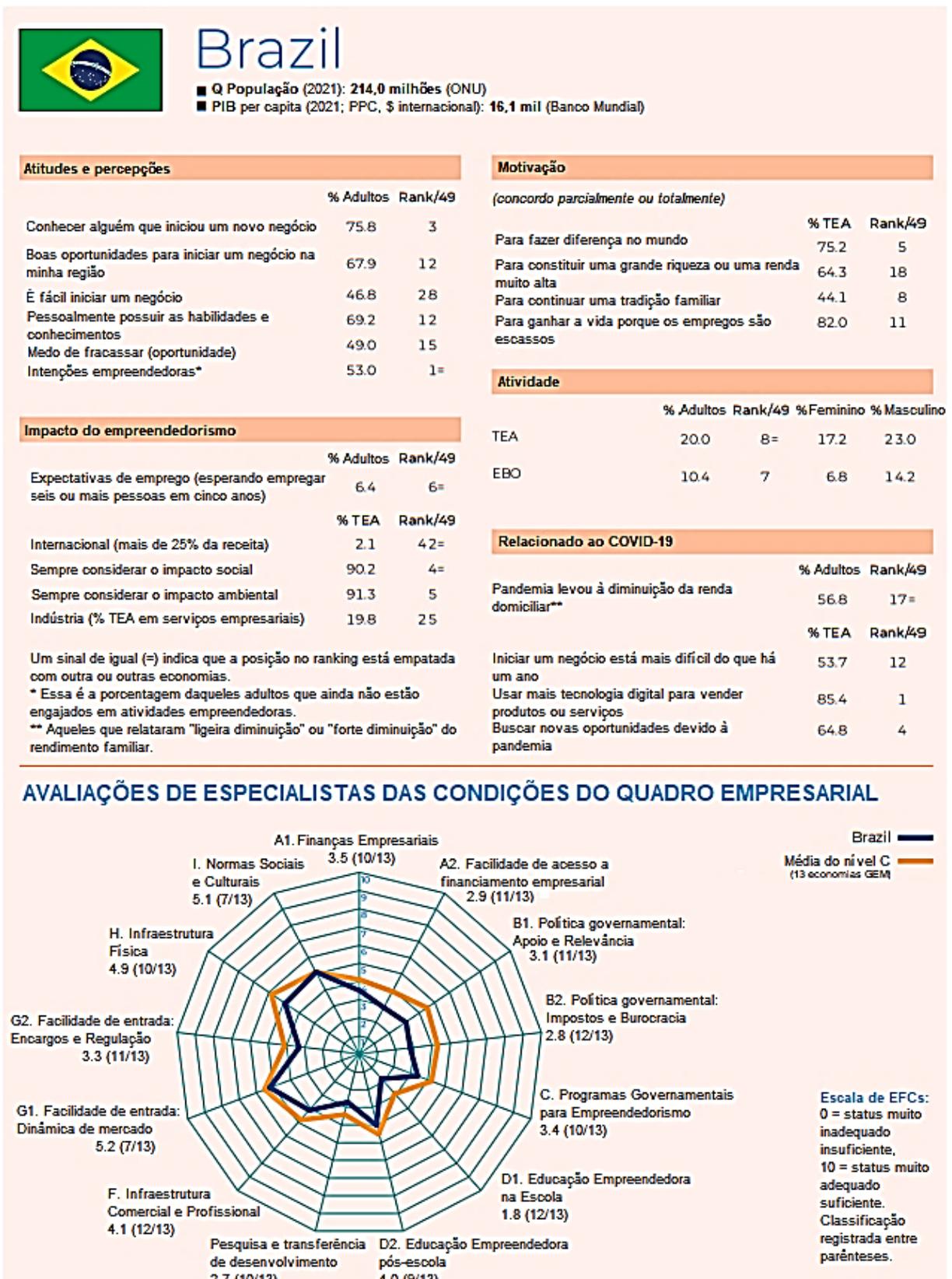


Fonte: Adaptado de GEM, 2023, p. 64.

O gráfico 4 revelou que a principal motivação dos brasileiros para empreender foi "ganhar a vida porque os empregos são escassos", o que é preocupante para o país, pois essa não deveria ser a razão predominante em uma economia ideal. No entanto, a opção "fazer a diferença no mundo" ficou em segundo lugar, o que indica um compromisso dos empreendedores em agregar valor à sociedade por meio de seus serviços e/ou produtos.

Abaixo, na figura 1, estão apresentados os resultados traduzidos para o português das duas pesquisas realizadas pelo GEM em 2022/2023 referentes aos dados do Brasil neste período:

Figura 1: Resultados da pesquisa GEM 2023 referente ao Brasil.



Fonte: adaptado do GEM. 2023, p. 118.

Apesar das políticas do governo para a recuperação econômica pós-pandemia, o aumento dos custos e a incerteza da demanda desencorajaram alguns empreendedores. Mesmo com as reformas jurídicas para apoiar o empreendedorismo inovador, o Brasil manteve a mesma pontuação no Índice Nacional de Contexto Empresarial (NECI) em 2022, ficando em 48º lugar entre 51 economias. As Condições do Quadro Empreendedor (EFCs), avaliadas por uma escala Likert de 11 pontos, foram consideradas fracas para iniciar ou desenvolver novos negócios, exceto pelas Normas Sociais e Culturais, sugerindo que muitos novos negócios não serão sustentáveis por tempo suficiente para se estabelecerem (GEM, 2023, p. 8-121).

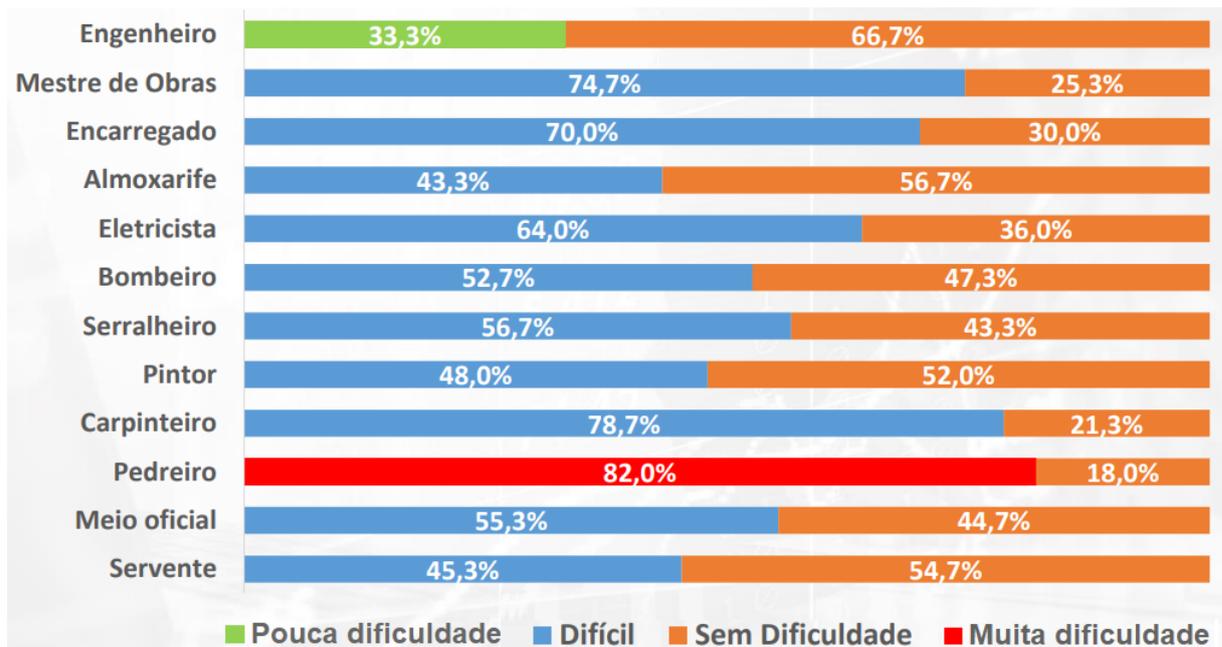
3.1.3 O Setor de Engenharia Civil

Segundo o presidente da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC), José Carlos Martins (*apud* CBIC, 2022), apesar de “a indústria da construção prevê um crescimento de 2,5% em 2023, em um ritmo de três anos consecutivos de expansão acima da economia nacional” ainda precisa-se criar maneiras para “aumentar a participação da construção civil no PIB nacional para o país crescer de forma mais sustentada. A participação do PIB da construção vem diminuindo nos últimos anos. Em 2012, era de 6,5% no PIB total do país. Em 2021, o percentual foi de 3,3%”. A título de comparação é possível observar que em países desenvolvidos essa participação é em torno de 7%.

Martins (*apud* CBIC, 2022), afirma que “é prioritário que o nosso setor seja mais produtivo, que a competitividade setorial aumente e, para isso, é preciso do desenvolvimento tecnológico. Para ter desenvolvimento tecnológico, é preciso capacitar, inovar, incorporar muita tecnologia de gestão”.

Levando em consideração a capacitação da mão de obra de funcionários do setor da construção civil foi realizada uma pesquisa pela Comissão de Política de Relações Trabalhistas (CPRT), da CBIC em fevereiro de 2022 onde é demonstrada a dificuldade das empresas do setor em encontrar mão de obra qualificada. O gráfico 5 abaixo demonstra o grau de dificuldade para encontrar um profissional qualificado de acordo com a sua função:

Gráfico 5: Grau de dificuldade para a contratação dos seguintes profissionais já qualificados.



Fonte: adaptado da CBIC, 2022.

Através do gráfico 5, é possível constatar que a busca por um engenheiro qualificado não representa um grande desafio para as empresas, enquanto encontrar um profissional capacitado para atuar como pedreiro apresenta um grau de dificuldade alto. Conseqüentemente, torna-se evidente que muitas empresas precisarão investir em capacitação de sua mão de obra, a fim de assegurar a excelência em sua atuação, visto que é difícil encontrá-la já qualificada.

Em relação a inovação, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2022), retrata que a construção civil é um dos setores que investem pouco em inovações quando comparado a outros. Segundo Aschoff (2017) “o mundo tem mudado cada vez mais rápido, e acompanhar essa evolução já não é apenas desejável, mas uma questão de sobrevivência em um mercado interconectado em que, frequentemente, a concorrência não respeita fronteiras (...)”. Considerando ambas as citações, conclui-se que, para que o setor da construção civil acompanhe a evolução do mercado, é necessário um investimento maior em inovações.

Segundo a economista da CBIC Vasconcelos (*apud* CBIC, 2022), através de uma pesquisa realizada pela mesma destacou-se que “em pouco menos de dois anos, a construção civil gerou mais de meio milhão de empregos com carteira assinada” e de acordo com os dados divulgados pelo ministério do trabalho (*apud* CBIC, 2022), “o número de trabalhadores na construção supera 2,5 milhões, retornando ao patamar

de 2015”. O gráfico 6 abaixo demonstra como foi dada essa geração de empregos de acordo com os meses:

Gráfico 6: Evolução mensal dos saldos* de vagas geradas na Construção Civil no Brasil.



Fonte: Ministério do Trabalho, 2022.

3.1.4 Análise do Empreendedorismo na Engenharia Civil

Ao analisar os parágrafos anteriores, fica evidente a importância do conhecimento empreendedor para a área da construção civil. O gráfico 4 apresenta a escassez de empregos como principal motivação para empreender no Brasil, enquanto o gráfico 5 indica que a contratação de um engenheiro civil capacitado não é um grande desafio para as empresas. Além disso, de acordo com Helbertds (2019), o número de formados é 2,46 vezes maior do que o número de vagas oferecidas pelo mercado, o que confirma que muitos engenheiros recém-formados optam por abrir seu próprio negócio, visto que não encontram emprego. Dessa forma, é fundamental que os profissionais da construção civil possuam habilidades empreendedoras para aproveitar as oportunidades do mercado e construir um negócio de sucesso.

Fazendo uma analogia aos empreendedores que optaram empreender “para ganhar a vida porque os empregos são escassos” na pesquisa do GEM 2023 com a definição dada aos empreendedores “por necessidade” feita até o ano de 2018 pelo órgão é visto que empreender por esse motivo aumenta a probabilidade do empreendimento apresentar algumas precariedades na forma como é conduzido,

como falta de conhecimento de mercado, de planejamento ou de experiência prévia na área de atuação.

A falta de conhecimento empreendedor pode agravar problemas em empresas de engenharia civil, conforme indicado no gráfico 5, levando a decisões inadequadas, como não oferecer treinamentos, visto como desnecessários. Isso piora a qualificação técnica dos funcionários e afeta a qualidade do trabalho e os resultados da empresa. Assim, é essencial que o empreendedor tenha um sólido conhecimento em gestão empresarial e invista na capacitação da equipe.

A pesquisa GEM de 2023 destaca que as condições brasileiras para iniciar ou desenvolver um novo negócio não são das mais atraentes para os empreendedores. Por via disso, muitos novos negócios iniciados possuem grandes chances de não serem sustentáveis o suficiente para se estabelecerem no mercado. Diante desse cenário, é imprescindível que o empreendedor busque alternativas para aumentar suas chances de sucesso. A principal delas é realizar o processo de empreendedorismo da maneira correta, no que concerne na capacitação, conhecimento e expertises relevantes no mercado, esta última, de preferência, no mesmo segmento de atuação.

E como foi dito pelo presidente da CBIC, a indústria da construção prever um aumento de 2,5% do setor para o ano de 2023, o que representa uma oportunidade para possíveis empreendedores aproveitarem, contudo para que isso ocorra estes deverão buscar pelas melhores estratégias de produtividade investindo no desenvolvimento tecnológico da empresa, aumentando o seu poder competitivo no setor. Por isso o estudo de como empreender é crucial para aproveitar estas oportunidades quando as mesmas surgirem, pois assim como retratado por Schumpeter o empreendedor deve estar apto a introduzir novos serviços e/ou produtos, criando novas formas de organizar um negócio ou explorando novos materiais e recursos.

Embora a contribuição da indústria de engenharia civil para o PIB do Brasil ainda esteja abaixo do ideal, como afirmado pelo presidente da CBIC, é indiscutível que esse setor tem uma forte contribuição para o país, empregando milhões de trabalhadores, conforme demonstrado no gráfico 6. Para melhorar ainda mais essa contribuição, o governo precisa aprimorar os índices expressos na figura 1, como, por exemplo, melhorar a educação empreendedora nas escolas, que obteve o índice mais baixo da pesquisa, com apenas 1,8 em uma escala de 0 a 10.

3.2 PARÂMETROS DO NICHOS DE ATUAÇÃO

3.2.1 Atribuições do Engenheiro Civil

Antes de tudo, é fundamental ressaltar as atribuições de um engenheiro civil que assumirá a posição de responsável técnico em uma empresa do ramo. De acordo com o Conselho Federal de Engenharia e Agronomia (CONFEA, 2018), as atividades realizadas por um engenheiro civil são definidas nos artigos 7º da Lei 5194/66, artigos 28 e 29 do Decreto 23.569/33 e artigo 7º da Resolução 218/73. Entre as principais atividades destacam-se:

- Construção e averiguação de edificações, equipamentos de segurança, urbanos, rurais e regionais e de serviços;
- Aproveitamento e utilização de recursos naturais;
- Análise de questões artístico-culturais e técnicos;
- Planejamento e fornecimento de meios de locomoção durante a execução da obra;
- Desempenhar cargos, funções e comissões em organizações estatais;
- Explorar recursos alternativos e naturais para o desenvolvimento da indústria;
- Estudar, projetar, analisar e avaliar técnicas e obras relacionadas a edifícios, rodovias, ferrovias captação e abastecimento de água, drenagem e irrigação;
- Planejar e projetar trabalhos em âmbito urbano, rural, de transportes e em outras regiões;
- Coordenar atribuições em autarquias e instituições de economia mista ou privada;
- Estudar, projetar, analisar e avaliar técnicas e obras relacionadas a portos, rios, canais, barragens e das concernentes aos aeroportos;
- Estudar, projetar, analisar e avaliar técnicas e obras relacionadas peculiares ao saneamento urbano e rural;
- Estudar, projetar, analisar e avaliar técnicas e obras e serviços de urbanismo;
- Projetar e construir pontes e grandes estruturas.

É possível observar que o engenheiro civil tem diversas oportunidades de atuação em diferentes áreas da indústria, com possibilidade de exercer diversas funções em cada uma delas. Os capítulos subsequentes apresentarão de forma breve os principais segmentos de atuação para as empresas.

3.2.2 Definição de nicho de mercado

Detalhando o significado da palavra nicho de acordo com a Hotmart (2022), maior plataforma de hospedagem e intermediação de conteúdos de ensino à distância da América Latina para vendas, “nicho de mercado” é caracterizado por uma parcela de um grande grupo consumidor com perfil e interesses semelhantes. Um nicho representa também uma oportunidade dentro de um ramo de negócios”.

O Sebrae/RJ (2021, p. 5), define os termos “segmento”, “nicho” e “subnicho” de mercado. Sendo o primeiro deles “(...) formado por um determinado grupo de consumidores, que tem interesses, necessidades e dores comuns”. O segundo como “(...) um recorte ainda menor do mercado, que reúne um grupo mais específico dentro de um segmento, que tem necessidades, preferências e desejos mais específicos”. E por fim o último é expresso por “(...) uma segmentação ainda mais detalhada do que nicho”.

É exemplificado pelo Sebrae/RJ (2021, p. 6):

(...) o setor da construção civil, que é um segmento gigantesco e atende aos mais variados interesses do mercado. A área de reformas é um nicho deste mercado, e a empresa precisa entender da operação para atuar nesta área. Já a reforma de consultórios dentários é um subnicho de mercado, e requer muito mais especialização.

3.2.3 Campos de atuação no mercado

De acordo com Anthony (2021) do Educa Mais Brasil, o segmento de Estradas e Transportes melhora meios de transporte existentes, gerencia infraestruturas, conduz pesquisas sobre conservação de vias, elabora estudos para novos projetos e soluciona problemas de tráfego, incluindo pontes, ferrovias, portos e rodovias.

A Universidade Tiradentes (UNIT, 2022) explica que empresas de Geotecnia fazem análises técnicas de terrenos e estabelecem processos para obras, prevenindo riscos. Elas atuam em grandes construções como barragens, hidrelétricas e malhas metroviárias, além de fundações de obras comuns como residências e prédios.

O setor de Saneamento, essencial para o desenvolvimento socioeconômico, é garantido pela Constituição Federal e pela Lei nº. 11.445/2007 (Entenda [...], [202-]).

Empresas especializadas constroem e melhoram sistemas de coleta, tratamento de esgoto e abastecimento de água (UNIT, 2022).

O setor de Construção Civil emprega a maioria dos graduados e envolve construtoras que atuam em edifícios residenciais e comerciais, com atividades como planejamento, cálculo, estruturação e acompanhamento (UNIT, 2022).

Segundo a INTEC Brasil (2023), o sucesso das empresas de construção civil é evidenciado pela premiação das 100 maiores construtoras do país, baseada na metragem construída. Os quadros 2 e 3 a seguir apresentam as 20 primeiras colocadas e as melhores por região na Edição de Premiação de 2023.

Quadro 2: Ranking das 20 maiores construtoras no Brasil.

1 ^a	Direcional Engenharia	11 ^a	Diálogo Engenharia
2 ^a	Pacaembu Construtora	12 ^a	EMCCAMP Residencial
3 ^a	Construtora JL	13 ^a	EBM Desenvolvimento Imobiliário
4 ^a	Grupo Plaenge	14 ^a	FG Empreendimentos
5 ^a	MPD Engenharia	15 ^a	Ayoshii Engenharia
6 ^a	Construtora Tenda	16 ^a	ACPO Empreendimentos
7 ^a	Cury Construtora	17 ^a	Moura Dubeux
8 ^a	P4 Engenharia	18 ^a	Caprem Construtora
9 ^a	BRNPAR Incorporações	19 ^a	INC Empreendimentos
10 ^a	Construtora Ribeiro Caram	20 ^a	BN Engenharia

Fonte: Adaptado de INTEC, 2022.

Quadro 3: Melhores colocadas por região.

Colocação no ranking Global	Primeira colocada por Região	Região
1 ^a	Direcional Engenharia	Sudeste
3 ^a	Construtora JL	Sul
13 ^a	EBM Desenvolvimento Imobiliário	Centro-Oeste
17 ^a	Moura Dubeux	Nordeste
51 ^a	RD Engenharia	Norte

Fonte: Adaptado de INTEC, 2022.

A Pacaembu Construtora, 2ª no ranking nacional, lidera em obras entregues e moradia popular. As 12 maiores construtoras estão concentradas no Sul e Sudeste, enquanto a região Norte ocupa a última posição, com a RD Engenharia em 51º lugar (INTEC Brasil, 2023).

Segundo Letícia (2019) da UNIUBE, empresas de Cálculo Estrutural devem realizar cálculos de resistência de materiais para garantir a segurança das construções.

A Indústria de Pré-moldados e Materiais de Construção, embora menos conhecida, atende à crescente demanda com estruturas feitas em ambientes controlados, otimizando custos e adotando novas tecnologias (UNIT, 2022).

De acordo com a uMov.me (2021), Construtechs são startups que solucionam problemas e otimizam processos na construção civil, melhorando a competitividade. A uMov.me (2021) afirma que Construtechs operam em toda a cadeia de construção, resolvendo problemas como gastos excessivos, monitoramento de equipes e atrasos, entre outros.

A uMov.me (2021) retrata algumas das soluções que uma *construtech* pode oferecer aos seus clientes:

- Facilitação da locação de equipamentos;
- Análises de risco;
- Gestão de resíduos;
- Cotação de preços com fornecedores;
- Orçamentos de obras;
- Venda, compra e locação de imóveis.

Através da plataforma colaborativa e multicanal de conteúdo especializada em engenharias Engenharia360 (2023), é possível observar exemplos de empresas *Construtechs* que atuam no mercado, entre elas:

- Brasil ao Cubo: a empresa em questão fabrica módulos individuais pré-fabricados que possibilitam a entrega de obras quatro vezes mais rapidamente. Durante a pandemia, ela foi responsável pela construção de cinco hospitais utilizando elementos metálicos.
- Tecverde: é especialista em construção industrializada utilizando a técnica de *wood-frame*. Sendo esse sistema constituído por perfis de madeira e placas estruturais que se combinam para formar painéis

resistentes capazes de suportar cargas verticais, perpendiculares e transmitir essas cargas até a fundação.

- DivCAD: é responsável pelo desenvolvimento de *softwares* para o detalhamento de projetos e orçamentos de paredes, forros e divisórias.
- ION Energia: focada em oferecer soluções para a produção de energia renovável, a empresa disponibiliza conjuntos de peças para gerar energia solar por meio de painéis fotovoltaicos.
- Molegolar: a empresa emprega um sistema de desenhos arquitetônicos que possibilita ajustar o tamanho de um imóvel de acordo com as demandas específicas do cliente.

De acordo com Facil (2018), fundador da startup Orçafascio, startups podem começar com investimentos modestos de R\$ 5 mil, mas ao serem apresentadas aos investidores, podem ultrapassar facilmente os R\$ 100 mil. Facil (2018) também afirma que as franquias “(...) podem ser a verdadeira aposta para quem não tem muitos recursos ou ainda conhece pouco sobre a área de construção civil”. Além disso, Santos (2016), doutor em construção civil pela UFRGS, corrobora essa visão:

Uma boa aposta para quem quer empreender na área de engenharia é investir em franquias na área de construção. Dentre as principais vantagens deste modelo de negócio é a facilidade de a empresa já possuir um nome com credibilidade consolidada, o que ajuda a captar clientes. Outro lado positivo é que já possui um modelo de negócio pronto (Santos, 2016).

Santos (2016) relata que muitos clientes estão interessados em reformar seus empreendimentos, destacando uma "forte tendência de retrofit dos ambientes, implantando melhorias e modernização das edificações para aumento da eficiência e sustentabilidade", o que valoriza os imóveis e evita sua obsolescência. Empresas especializadas em reformas terão uma demanda significativa, pois não competem diretamente com construtoras, que geralmente não possuem profissionais especializados nessa área.

O ramo das lojas de materiais de construção, tanto físicas quanto digitais, pode ser bem lucrativo com uma boa gestão. Facil (2018) observa que o e-commerce (comércio digital) vem crescendo de forma expressiva no país nos últimos anos. Uma de suas vantagens é o custo menor de implantação e gerenciamento, pois dispensa gastos com compra ou aluguel e manutenção de um espaço físico, embora seja necessário um local para estocar os produtos vendidos a pronta-entrega.

O nicho de prestação de serviços especializados, como vedações, instalações elétricas e hidráulicas, estruturas específicas, acabamentos, demolições e restaurações históricas, vem ganhando força após a reforma da lei trabalhista, que trouxe maior segurança jurídica e incentivou empresas com expertise a se consolidarem no mercado (Santos, 2016).

Outra oportunidade de negócio são os escritórios de projetos arquitetônicos. Embora o Conselho de Arquitetura e Urbanismo (CAU) tenha exigido que os projetos arquitetônicos sejam exclusivos dos arquitetos, o Superior Tribunal de Justiça (STJ) não acatou essa solicitação, permitindo que engenheiros civis também elaborem e executem tais projetos (CONFEA, 2021). Nada impede que ambos os profissionais trabalhem juntos para melhor atender os clientes.

Escritórios de orçamento e planejamento de obras são altamente procurados pelos clientes, com muitos benefícios em ter uma obra bem planejada, como descrito por Mattos (2010).

Santos (2016), relata que muitos clientes estão interessados em reformar seus empreendimentos e não os construir do zero tudo de novo. E destaca que há "...uma forte tendência de retrofit dos ambientes, implantando melhorias e modernização das edificações para aumento da eficiência e sustentabilidade", o que por consequência os valoriza e não os deixa ficarem obsoletos. Empresas especializadas em reformas terão uma demanda significativa, já que não competem diretamente com Construtoras, as quais geralmente não possuem profissionais especializados nessa área.

O ramo das lojas de materiais de construção, tanto físicas quanto digitais, pode ser bem lucrativo se houver uma boa gestão. Uma boa oportunidade para quem está com o capital inicial reduzido é o *e-commerce* (comércio digital), que, de acordo com Facil (2018), vem crescendo de forma expressiva no país nos últimos anos. Uma das suas vantagens é que seu custo de implantação e gerenciamento são menores, pois dispensa gastos com compra ou aluguel e manutenção de um espaço físico, mas ainda será necessário ter um local para estocar os produtos que serão vendidos a pronta-entrega.

O nicho de prestação de serviços especializados, tais como vedações, instalações elétricas e hidráulicas, estruturas específicas em metal, madeira ou outros materiais menos comuns, acabamentos, demolições, restaurações históricas, entre outros, vem ganhando força após a reforma da lei trabalhista, a qual trouxe maior

segurança jurídica aos envolvidos e incentivou empresas com expertise a se consolidarem no mercado (Santos, 2016).

Outra oportunidade de negócio são os escritórios de projetos arquitetônicos. Embora esses escritórios estejam geralmente associados a arquitetos e o Conselho de Arquitetura e Urbanismo (CAU) já tenha exigido anteriormente que os projetos arquitetônicos sejam exclusivos desses profissionais, o Superior Tribunal de Justiça (STJ) não acatou essa solicitação, o que significa que engenheiros civis também podem elaborar e executar tais projetos (CONFEA, 2021). Mas nada impede que ambos os profissionais trabalhem juntos para uma melhor entrega de um produto final aos clientes.

Os escritórios de orçamento e planejamento de obras são altamente procurados pelos clientes, e há muitos benefícios em ter uma obra bem planejada, como descrito por Mattos (2010, p. 21). Alguns desses benefícios são:

- a) conhecimento pleno da obra;
- b) Detecção de situações desfavoráveis;
- c) Agilidade de decisões;
- d) Relação como orçamento;
- e) Otimização da alocação de recursos;
- f) Referência para acompanhamento;
- g) Padronização;
- h) Referência para metas;
- i) Documentação e rastreabilidade;
- j) Criação de dados históricos;
- k) Profissionalismo.

Uma empresa que atua no ramo de Orçamento e Planejamento de Obras deve oferecer serviços que proporcionem os benefícios mencionados no parágrafo anterior aos seus clientes. Para fazer isso, a empresa deve seguir um roteiro para elaborar um planejamento, conforme descrito por Mattos (2010, p. 45):

- I. Identificação das atividades;
- II. Definição das durações;
- III. Definição da precedência;
- IV. Montagem do diagrama de rede;
- V. Identificação do caminho crítico;
- VI. Geração do cronograma.

Além desses serviços, a empresa de Orçamento e Planejamento de Obras deve elaborar os principais tipos de orçamentos de acordo com as necessidades do cliente. Um desses tipos é o orçamento analítico, que, de acordo com Mattos (2006, p. 42), “constitui a maneira mais detalhada e precisa de se prever o custo da obra, ele é efetuado a partir de composições de custos e cuidadosa pesquisa de preços dos insumos”.

É possível perceber que os empresários atuantes no ramo da engenharia civil têm à sua disposição uma ampla variedade de nichos em que sua empresa pode ser empregada, o que torna improvável que algum deles não se identifique com pelo menos um dos campos de atuação do mercado. Vale salientar que existem muitos outros nichos que não foram mencionados aqui e que a empresa a ser criada não precisa, necessariamente, se encaixar em um que já está sendo explorado por outras empresas, podendo inclusive ser instalada em um campo ainda inexplorado.

Recomenda-se que a empresa busque sempre atuar em um nicho de mercado, pois isso aumenta as chances de destacar-se com um diferencial. Além disso, é possível desenvolver um plano de *marketing* personalizado e eficiente para o público-alvo, aumentando seu engajamento. Como o número de concorrentes é menor em um nicho com características específicas de mercado, é possível agregar valor aos produtos ou serviços oferecidos, o que pode levar a uma maior conversão de vendas e lucratividade (SEBRAE/RJ, 2021, p. 7-8).

O Sebrae/RJ (2021, p. 8), classifica os nichos em 4 segmentações:

- I. Geográfica: leva em consideração a localização na qual a empresa está instalada (país, estado, cidade, etc);
- II. Demográfica: são analisadas características específicas dos consumidores, tais como idade, gênero, religião, ocupação, renda, raça, geração, nacionalidade, classe social e grau de instrução. Essas características têm um impacto direto nos hábitos de compra do consumidor.
- III. Comportamental: foca nos comportamentos dos consumidores e suas preferências, a análise inclui fatores como as demandas, necessidades, conhecimentos, quantidade adquirida, frequência de compra e outros aspectos relevantes para compreender suas escolhas e decisões de consumo.

- IV. Psicográfica: é fundamentada no estilo de vida, na personalidade e nos valores dos consumidores. Eles geralmente buscam estabelecer conexão com empresas que compartilham de suas características e identidade.

3.2.4 Como escolher o nicho de atuação

Para escolher melhor em qual nicho a empresa terá maior êxito o Sebrae/RJ (2021, p. 9) elenca alguns aspectos que devem ser levados em consideração:

- I. Em qual área o empreendedor quer realmente atuar – gostar do que faz é fundamental para o sucesso. Empreender em um negócio apenas por estar na moda, sem intimidade com o segmento, não é uma estratégia adequada;
- II. Identificando o problema – elencar os principais problemas deste mercado e dentre estes os de maior grau de dificuldade;
- III. Avaliar a expertise da empresa – analisar se as condições técnicas da empresa são suficientes para entregar um serviço/produto que o consumidor precisa;
- IV. Observando a demanda – avaliar se o mercado dispõe de demanda suficiente para manter o empreendimento vivo;
- V. Estudar a concorrência – propor serviços/produtos cada vez mais especializados para o cliente, tornando-se uma empresa com um diferencial quando comparada a concorrência.

O Sebrae/RJ (2021, p. 10) ainda elenca 10 perguntas para ajudar o empreendedor no processo de escolha do nicho de atuação:

- 1- Por que motivos quero atuar em um determinado mercado?
- 2- Quais são as dores e necessidades dessas pessoas?
- 3- Sei como resolver o problema do cliente?
- 4- Estou qualificado para resolver o problema?
- 5- Existe um grupo de pessoas que tem esse mesmo problema? Qual é a demanda?
- 6- O que pode acontecer se o problema não for resolvido?
- 7- Quais são os principais interesses das pessoas que sofrem com esse problema?

- 8- O que os concorrentes oferecem? Eles as atendem satisfatoriamente?
- 9- Qual é o diferencial que eu posso oferecer?
- 10- Alguém pagaria pela solução que eu posso propor?

O Sebrae/RJ(2021, p. 13-14) destaca alguns exemplos de nichos no segmento da engenharia civil, sendo alguns deles:

- Reformas especializadas, como consultórios dentários, hospitais, clínicas e laboratórios;
- Produção e manutenção de telhados verdes e jardins verticais;
- Venda, instalação e manutenção de sistemas de energia solar.;
- Firmas especializadas em limpeza pós-obra;
- Produção de laudos para imobiliárias, bancos e obras residenciais;
- Produção/instalação de isolamento termoacústico;
- Instalação de sistemas reuso da água da chuva, produção e uso de energia solar e a reciclagem do lixo em condomínios considerados sustentáveis;
- Empresa especializada em descobrir e consertar vazamentos, sem a necessidade de quebrar a parede até descobrir a origem do problema.

Por fim, é importante notar que, mesmo atuando em um nicho específico, a empresa pode mudar se os resultados não forem bons. Além disso, um nicho bem-sucedido pode expandir para novos produtos ou serviços conforme a empresa se consolida. A diversificação é natural à medida que a empresa cresce.

3.3 PROCESSO BUROCRÁTICO: ABERTURA DE EMPRESA

3.3.1 Sobre o registro do nome da empresa

Uma das grandes preocupações de quem deseja abrir uma empresa, independente do setor, é como realizar o processo burocrático. Para Dutra (2017), devem ser seguidos alguns passos para abrir uma empresa no ramo da engenharia civil. Os passos incluem:

- 1- Registrar o Nome da Empresa;
- 2- Definir o Imóvel (ponto comercial);
- 3- Apresentar Responsabilidade Técnica;
- 4- Protocolar um Contador;
- 5- Formalização da Empresa (legalização);
 - i. Documentos necessários para a inscrição em uma Junta Comercial;
 - ii. Secretaria da Receita Federal – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ);
 - iii. Secretaria Municipal da Fazenda – Inscrição Municipal;
 - iv. Secretaria Estadual da Fazenda – Inscrição Estadual;
- 6- Corpo de Bombeiros Militar – Alvará de Prevenção e Proteção Contra Incêndio;
- 7- Prefeitura – Alvará de Funcionamento e Localização;
- 8- Cadastro Nacional de Obras (CNO);

De acordo com Dutra (2017), o nome escolhido para a empresa deve ser pesquisado na Junta Comercial do Estado de Pernambuco – JUCEPE¹, para descobrir se já não há outro empreendimento registrado com o mesmo nome.

É possível fazer a consulta da existência de nomes já registrados por meios *online* em algumas cidades. Um dos lugares que pode ser feita essa consulta é o site oficial do Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI. De acordo com INPI, ([2023?]) esse serviço:

Destina-se à pessoa física ou jurídica que pretenda distinguir produto ou serviço de outro idêntico, semelhante ou afim, de origem diversa, para garantir, no território nacional, a exclusividade do uso de nome ou de elementos figurativos ou tridimensionais que o identifiquem. O serviço consiste, basicamente, no recebimento do pedido de registro de marca e no seu exame.

Conforme informado pelo INPI, ([2023?]), o tempo estimado para a conclusão desse serviço é de cerca de 15 meses. Após a obtenção do registro, este terá validade de 10 anos, podendo ser renovado sucessivamente.

¹Na jurisdição de sua competência, o órgão é responsável pela administração e execução do Registro Público de Empresas Mercantis e Atividades Afins.

3.3.2 Definição do Imóvel

Como retrata Dutra (2017), antes de assinar o contrato de locação de um imóvel, é essencial avaliar sua condição para defini-lo como um bom ponto comercial. Recomenda-se solicitar a matrícula do imóvel no Cartório de Registro de Imóveis, que fornece informações sobre o histórico e o habite-se, e a autorização da prefeitura para uso ou habitação.

A matrícula do imóvel pode ser requerida online pelo site oficial do Cartório Online Brasil ou pelo site www.registroimoveis.org.br. No último, é possível visualizar a matrícula apenas para consulta, mas essa visualização não tem validade jurídica e está disponível por 24 horas.

Também é importante, de acordo com Dutra (2017), verificar se a legislação de zoneamento permite atividades comerciais no local, pois alguns locais são restritos ao uso residencial. Essa consulta pode ser feita no site leismunicipais.com.br, a maior plataforma de gerenciamento de leis da América Latina. Além disso, Dutra (2017) orienta que é necessário avaliar requisitos do empreendimento, como acessibilidade, proximidade a vias arteriais e transporte coletivo, infraestrutura local e do entorno, espaço para estacionamento e área de descarregamento, conforme as necessidades do negócio.

3.3.4 Apresentação do responsável técnico

Considerando que tanto a empresa quanto o seu responsável técnico devem estar legalmente aptos para atuarem em conformidade com a legislação brasileira, obrigatoriamente, “as empresas de construção civil devem ser registradas no Conselho Regional de Engenharia e Agronomia (CREA) de sua região. Da mesma forma, necessitam ter um responsável técnico habilitado junto ao órgão” (Dutra, 2017).

Para registrar uma empresa nacional conforme as normas do CREA de Pernambuco (2023), é necessário apresentar a seguinte documentação:

- Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral – CNPJ;
- Original ou cópia autenticada dos seguintes documentos e sua(s) última(s) alteração(ões) consolidada(s), devidamente registrado(s) na junta comercial ou cartório:
 - Contrato social, para sociedade limitada;

- Estatuto social, para cooperativas, associações, fundações e companhias;
 - Ata da assembleia de constituição da empresa, para sociedade anônima;
 - Instrumento de constituição para firma individual/empresário;
 - Lei específica, para autarquias e fundações.
- Formulário: Anotação de Responsabilidade Técnica (ART) de cargo/função, para todos os profissionais pertencentes ao quadro técnico da empresa;
 - Certidão de registro e quitação do CREA de origem, quando se tratar de Registro de Filial cuja matriz seja de outro estado.

De acordo com o CREA-PE (2023), o registro do profissional técnico exige a apresentação de diversos documentos, como diploma, histórico do curso, identidade, CPF, comprovante de residência, formulário de Coleta de Imagem e Assinatura, e documento de reservista para homens. Esses documentos devem ser anexados a um formulário disponível no site do CREA-PE. Além disso, são cobradas duas taxas: uma de R\$141,15 (2022) para o registro e emissão da carteira e outra de anuidade proporcional de R\$628,04 para profissionais de nível superior ou R\$314,02 para profissionais de nível médio (2023).

3.3.4 Protocolar o contador

Em relação à obrigatoriedade da contratação de um contador, é necessário que todas as empresas tenham seus registros contábeis e movimentações acompanhados por um profissional que esteja devidamente registrado em seu órgão regulamentador, com exceção das microempresas individuais, que estão dispensadas desta contratação (Conselhos Regionais de Contabilidade *apud* Dutra, 2017).

Contratar um bom profissional de contabilidade pode trazer grandes benefícios para a organização da empresa. No entanto, é importante considerar critérios como experiência em atender empresas de construção civil, boa comunicação, praticidade, transparência e valores acessíveis. Uma opção viável é contratar grupos de contabilidade que ofereçam suporte *online*, o que pode aumentar a praticidade e oferecer preços mais acessíveis em comparação a grupos mais tradicionais.

3.3.5 Registro e legalização da empresa

De acordo com Dutra (2017), para registrar a empresa e obter o Número de Identificação do Registro de Empresas (NIRE), é necessário elaborar o Contrato Social ou a Declaração de Empresário Individual e em seguida proceder com o registro na Junta Comercial do estado ou no Cartório de Registro de Pessoa Jurídica.

Sendo o Contrato Social retratado por Dutra (2017), da seguinte forma:

O Contrato Social contém as informações sobre o negócio nos casos em que há sociedade. Deve incluir nome, endereço, atividade, objetivo, relação de sócios, capital investido, divisão de lucros e outras informações sobre a empresa. Esse documento formalizará a sociedade junto ao Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ). É necessário que o Contrato Social possua o visto de um advogado, exceto no caso de micro e pequenas empresas, quando isso é dispensado (Dutra, 2017).

“Nos trinta dias subsequentes à sua constituição, a sociedade deverá requerer a inscrição do contrato social no Registro Civil das Pessoas Jurídicas do local de sua sede” (LEI Nº 10.406, 2002, ART. 998).

É possível encontrar um modelo de inscrição do Contrato Social de categoria de Sociedade Limitada (LTDA), seguindo os passos da figura 2 abaixo:

Figura 2: Contrato Social - Sociedade Limitada (LTDA)



Fonte: O Autor, 2023.

De acordo com a Comissão Nacional de Classificação (CONCLA, 2023), o modelo de Contrato Social, é necessário especificar o nome completo, Registro Geral (RG), CPF, profissão, nacionalidade, estado civil e endereço residencial de cada membro da sociedade. Além disso, é preciso indicar as atividades a serem realizadas, que podem ser tanto de prestação de serviços quanto de venda de mercadorias. Adicionalmente, é importante incluir os códigos de identificação padronizados das unidades produtivas, regulados pelo instrumento de Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE).

A designação da natureza jurídica da empresa é um passo crucial no Contrato Social. Essa informação pode ser consultada no Anexo V da Instrução Normativa Rfb Nº 2119, datada de 6 de dezembro de 2022. Neste anexo, encontra-se o Quadro de

Natureza Jurídica X Integrantes do Quadro de Sócios e Administradores (QSA) e Representante da Entidade, a qual inclui uma parte exemplificada no quadro 4 abaixo:

Quadro 4: Quadro de Natureza jurídica x QSA e representante da entidade.

(continua)

Código	NATUREZA JURIDICA	Integrantes do Quadro de Sócios e Administradores (QSA)	REPRESENTANTE DA ENTIDADE
201-1	Empresa Pública	Administrador, Diretor ou Presidente	Administrador, Diretor ou Presidente
203-8	Sociedade de Economia Mista	Conselheiro de Administração, Diretor ou Presidente	Diretor ou Presidente
204-6	Sociedade Anônima Aberta	Administrador, Conselheiro de Administração, Diretor ou Presidente	Administrador, Diretor ou Presidente
205-4	Sociedade Anônima Fechada	Administrador, Conselheiro de Administração, Diretor ou Presidente	Administrador, Diretor ou Presidente
206-2	Sociedade Empresária Limitada	Administrador, Sócio, Acionista Incapaz ou Relativamente Incapaz (exceto menor), Sócio ou Acionista Menor (assistido ou representado), Sócio Pessoa Jurídica Domiciliado no Exterior, Sócio Pessoa Física Residente ou Domiciliado no Exterior, Sócio - Administrador ou Cotas em Tesouraria	Administrador ou Sócio -Administrador

Quadro 4: Natureza jurídica x QSA e representante da entidade.

(continuação)

207-0	Sociedade Empresária em Nome Coletivo	Sócio, Sócio ou Acionista Incapaz ou Relativamente Incapaz (exceto menor), Sócio ou Acionista Menor (assistido ou representado), Sócio Pessoa Física Residente ou Domiciliado no Exterior, Sócio - Administrador ou Cotas em Tesouraria	Sócio - Administrador
208-9	Sociedade Empresária em Comandita Simples	Sócio Comanditado, Sócio Comanditário, Sócio Comanditado Residente no Exterior, Sócio Comanditário Pessoa Física Residente no Exterior, Sócio Comanditário Pessoa Jurídica Domiciliado no Exterior, Sócio Comanditário Incapaz ou Cotas em Tesouraria	Sócio Comanditado
209-7	Sociedade Empresária em Comandita por Ações	Administrador, Diretor ou Presidente	Diretor ou Presidente
223-2	Sociedade Simples Pura	Administrador, Sócio, Sócio ou Acionista Incapaz ou Relativamente Incapaz (exceto menor), Sócio ou Acionista Menor (assistido/representado), Sócio Pessoa Jurídica Domiciliado no Exterior, Sócio Pessoa Física Residente ou Domiciliado no Exterior, Sócio -Administrador ou Cotas em Tesouraria	Administrador ou Sócio -Administrador

Quadro 4: Natureza jurídica x QSA e representante da entidade.

(conclusão)

224-0	Sociedade Simples Limitada	Administrador, Sócio, Sócio ou Acionista Incapaz (exceto menor), Sócio ou Acionista Menor (assistido/representado), Sócio Pessoa Jurídica Domiciliado no Exterior, Sócio Pessoa Física Residente ou Domiciliado no Exterior, Sócio - Administrador ou Cotas em Tesouraria	Administrador ou Sócio - Administrador
225-9	Sociedade Simples em Nome Coletivo	Sócio, Sócio ou Acionista Incapaz ou Relativamente Incapaz (exceto menor), Sócio ou Acionista Menor (assistido/representado), Sócio Pessoa Física Residente ou Domiciliado no Exterior ou Cotas em Tesouraria	Sócio - Administrador
226-7	Sociedade Simples em Comandita Simples	Sócio Comanditado, Sócio Comanditário, Sócio Comanditado Residente no Exterior, Sócio Comanditário Pessoa Física Residente no Exterior, Sócio Comanditário Pessoa Jurídica Domiciliado no Exterior, Sócio Comanditário Incapaz ou Cotas em Tesouraria	Sócio Comanditado

Fonte: Adaptado do Anexo V da Instrução Normativa Rfb Nº 2119, de 06 de dezembro de 2022.

É possível encontrar tanto os códigos quanto as designações da Natureza Jurídica da empresa no site oficial da CONCLA, no endereço concla.ibge.gov.br, na seção de Classificações e no tópico Natureza Jurídica. Conforme a Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (*apud* CONCLA, 2021), a Sociedade Empresária Limitada identificada pelo código 206-2 é descrita como:

As entidades dotadas de personalidade jurídica de direito privado, de natureza empresária, cujo capital social é dividido em quotas, iguais ou desiguais, cabendo uma ou diversas a cada sócio, que responde de forma restrita ao valor de suas quotas, porém todos os sócios respondem solidariamente pela integralização do capital social. A firma ou denominação social é sempre seguida da palavra “limitada” ou Ltda.”. Os seus atos constitutivos, alteradores e extintivo são arquivados na Junta Comercial.

Sempre é importante consultar as versões mais recentes das leis existentes, pois elas podem ser modificadas ou complementadas por outras, como ocorreu com a Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, que passou por algumas alterações através de acréscimos por meio das leis nº 13.792, de 3 de janeiro de 2019, nº 14.030, de 28 de julho de 2020, nº 14.195, de 26 de agosto de 2021 e nº 14.451, de 21 de setembro de 2022. Por exemplo, esta última modificou os quóruns de deliberação dos sócios da sociedade limitada estabelecidos nos artigos 1.061 e 1.076.

De acordo com Marquez (2022), empreendedor e fundador da NFE.io (empresa especializada em emissão de notas fiscais eletrônicas) e outras *startups*, enfatiza a necessidade de incluir nos últimos passos da elaboração do Contrato Social o endereço completo da sede da empresa, estabelecer a quota de cada sócio com base no investimento inicial, definir um ou mais sócios majoritários como administradores, determinar o valor do pró-labore de cada sócio e estabelecer regras para a aprovação de decisões relevantes, como pedidos de financiamento/empréstimos e inclusão de novos sócios.

Já quando o empresário atua individualmente, ele precisa emitir a Declaração de Empresário Individual onde contém as informações do negócio (Dutra, 2017). Com base na experiência de mais de 33 anos no mercado contábil, a ZIP (2023) destaca que o Empresário Individual (EI) é um regime empresarial em que a empresa é constituída por uma única pessoa, não havendo a participação de sócios, outras pessoas físicas ou jurídicas.

É possível encontrar um modelo de inscrição para Empresário Individual, seguindo os passos da figura 3 abaixo:

Figura 3: Inscrição de Empresário Individual.



Fonte: O Autor, 2023.

A JUCEPE disponibiliza em seu site oficial um documento simplificado que orienta o preenchimento da inscrição de Empresário Individual, que pode ser visualizado na Figura 4 abaixo:

Figura 4: Inscrição modelo para orientação.

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior Secretaria do Desenvolvimento da Produção Departamento Nacional de Registro do Comércio		REQUERIMENTO DE EMPRESÁRIO INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO NO VERSO	
NÚMERO DE IDENTIFICAÇÃO DO REGISTRO DE EMPRESA - NIRE DA SEDE		NIRE DA FILIAL (preencher somente se ato referente a filial)	
NOME DO EMPRESÁRIO (completo sem abreviaturas) JOSÉ ROBERTO DA COSTA SILVA			
NACIONALIDADE BRASILEIRA		ESTADO CIVIL CASADO	
SEXO M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	REGIME DE BENS (se casado) COMUNHÃO PARCIAL		
FILHO DE (pai) CARLOS PESSOA DA COSTA		(mãe) MARIA DA COSTA SILVA	
DATA DO NASCIMENTO 20.12.1970	IDENTIDADE número 0.000.000	Órgão emissor SDS	UF PE
EMANCIPADO POR (forma de emancipação – somente no caso de menor)			
DOMICILIADO NA (LOGRADOURO – rua, av, etc.) AV. BOA VIAGEM 4520			
COMPLEMENTO APTO 5001	BAIRRO / DISTRITO BOA VIAGEM	CEP 51.021-000	CÓDIGO DO MUNICÍPIO (Uso da Junta) UF PE
MUNICÍPIO RECIFE			
declara, sob as penas da lei, não estar impedido de exercer atividade empresária, que não possua registro de empresário e requer à Junta Comercial do Estado de Pernambuco			
CÓDIGO DO ATO 080	DESCRIÇÃO DO ATO INSCRIÇÃO	CÓDIGO DO EVENTO	DESCRIÇÃO DO EVENTO
CÓDIGO DO EVENTO	DESCRIÇÃO DO EVENTO	CÓDIGO DO EVENTO	DESCRIÇÃO DO EVENTO
NOME EMPRESARIAL JOSÉ ROBERTO DA COSTA SILVA			
LOGRADOURO (rua, av, etc.) RUA CRISTÓVÃO COLOMBO SN			
COMPLEMENTO SALA 20	BAIRRO / DISTRITO SÃO JOSÉ	CEP 50.020-440	CÓDIGO DO MUNICÍPIO (Uso da Junta) UF PE
MUNICÍPIO RECIFE	PAÍS BRASIL	CORREIO ELETRÔNICO (E-MAIL)	
VALOR DO CAPITAL - R\$ 10.000,00	VALOR DO CAPITAL (por extenso) DEZ MIL REAIS		
CÓDIGO DE ATIVIDADE ECONÔMICA (CNAE Fiscal) Atividade principal 5231-0/01	DESCRIÇÃO DO OBJETO COMERCIO VAREJISTA DE TECIDOS		
Atividades secundárias			
DATA DE INÍCIO DAS ATIVIDADES 30.06.2005	NÚMERO DE INSCRIÇÃO NO CNPJ	TRANSFERÊNCIA DE SEDE OU DE FILIAL DE	
ASSINATURA DA FIRMA PELO EMPRESÁRIO (ou pelo representante/assistente/gerente) José Roberto da Costa Silva			
DATA DA ASSINATURA 30.06.2005	ASSINATURA DO EMPRESÁRIO José Roberto da C. Silva		
PARA USO EXCLUSIVO DA JUNTA COMERCIAL			
DEFERIDO. PUBLIQUE-SE E ARQUIVE-SE.		AUTENTICAÇÃO	

Indicar o número, a sigla do órgão expedidor e a sigla da respectiva UF, da cédula de identidade, ou certificado de reservista, ou carteira de identidade profissional, ou Carteira de Trabalho, ou Carteira Nacional de Habilitação

Declarar se é solteiro, casado, viúvo, separado judicialmente ou divorciado

Comunhão parcial, ou comunhão universal, ou participação final nos aquestos, ou separação de bens

Indicar o nome completo ou abreviado do empresário, aditando, se quiser, apelido ou gênero de negócio, que deve constar do objeto. Exemplos: JOSÉ ROBERTO DA COSTA SILVA - TECIDOS ou J R DA C SILVA

Faça a Busca de nome no site www.jucepe.pe.gov.br Sugerimos aditar ao nome apelido ou gênero de negócio, apenas se existir nome empresarial idêntico

O início das atividades não poderá ser anterior à data da assinatura. Facultativo o preenchimento.

Preencher com o código correspondente a cada atividade descrita no OBJETO, conforme a tabela de Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE-Fiscal site: www.cnae.ibge.gov.br

A assinatura da firma será de acordo com o nome da empresa indicado no campo nome empresarial

A assinatura deve ser idêntica a do documento apresentado, que é usado para o nome civil

Fonte: JUCEPE, 2020.

Segundo ZIP (2023), a Declaração de Empresário Individual e o Contrato Social possuem basicamente o mesmo valor e funcionalidade, ambos sendo utilizados para formalizar a criação de uma nova empresa. A principal diferença entre eles está na quantidade de proprietários envolvidos.

Para Dutra (2017), validado o Contrato Social ou a Declaração de Empresário Individual, é permitido prosseguir com o processo de arquivamento da empresa na Junta Comercial. Para averiguar quais documentos são necessários, é preciso consultar a Junta Comercial do estado onde a empresa será estabelecida. Vale destacar que alguns documentos são obrigatórios em todo o território nacional, como uma cópia autenticada de algum documento de identificação do responsável pela empresa.

No caso do estado de Pernambuco, a JUCEPE disponibiliza em seu site as etapas para a realização do registro. O site também oferece um manual de registro dos principais tipos de empresas de acordo com suas peculiaridades e possibilita a realização de todos os procedimentos necessários através do redirecionamento para a REDESIM. Segundo as informações disponíveis no site da JUCEPE, caso os documentos sejam validados, a empresa deve ser registrada em até dois dias.

O artigo 2º da Lei nº 11.598, de 3 de dezembro de 2007, versa sobre a criação da REDESIM da seguinte forma:

Fica criada a Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios - REDESIM, com a finalidade de propor ações e normas aos seus integrantes, cuja participação na sua composição será obrigatória para os órgãos federais e voluntária, por adesão mediante consórcio, para os órgãos, autoridades e entidades não federais com competências e atribuições vinculadas aos assuntos de interesse da Redesim (Brasil, 2007).

A REDESIM é uma rede de sistemas informatizados que visa registrar e legalizar empresas em todos os níveis, incluindo federal, estadual e municipal. Seu propósito é padronizar procedimentos, aumentar a transparência e reduzir custos e prazos para a abertura de empresas. O processo é integrado e contínuo, com comunicação automática entre os sistemas das instituições participantes, que incluem órgãos de registro, administrações tributárias e entidades licenciadoras, como Corpo de Bombeiros e Vigilância Sanitária.

É importante ressaltar que a realização do registro da empresa está sujeita à cobrança de uma ou mais taxas, e este só será efetivado mediante o pagamento delas. Esses pagamentos podem ser feitos através do Documento de Arrecadação de Receitas Federais (DARF) que é designado para pagar tributos federais como impostos, taxas e contribuições.

Por fim, segundo Dutra (2017), “após o registro da empresa, será entregue o NIRE, contendo o número que será fixado no Contrato Social ou na Declaração de Empresário Individual”.

Logo após o registro na junta comercial, deve-se realizar a inscrição da empresa na Receita Federal do Brasil por meio do CNPJ. A solicitação é efetuada exclusivamente pela *internet*, por meio do *download* do Documento Básico de Entrada. É necessário assinar o DBE, e enviá-lo à Receita Federal juntamente com o Contrato Social. A resposta é fornecida via *internet*. Esse é o procedimento para obtenção do número de cadastro do CNPJ pela Receita Federal (Dutra, 2017).

Seguindo as orientações do Governo Federal, a inscrição, alteração ou baixa de uma pessoa jurídica no CNPJ é feita, geralmente, com base na análise do Documento Básico de Entrada (DBE) ou do Protocolo de Transmissão da Ficha Cadastral da Pessoa Jurídica (FCPJ), que são gerados pelo Portal Redesim, dependendo da situação.

Será necessário a apresentação ao Órgão de Registro dos seguintes documentos impressos: DBE ou Protocolo de Transmissão da FCPJ; ato constitutivo ou alterador (ata, estatuto, contrato social...); documento de identificação oficial do responsável e outros documentos podem ser necessários de acordo com a localidade. Caso esteja integrado à Redesim, o próprio órgão de registro, que pode ser um Cartório de Registro Civil da cidade onde se encontra a empresa, realizará o cadastro no CNPJ. Mesmo que o cartório não esteja integrado, o ato ainda deverá ser registrado, porém, os documentos devem ser encaminhados à Receita Federal por meio da solicitação de um processo digital.

Para abrir um processo digital, o Governo Federal indica que é preciso acessar o sistema Processos Digitais e selecionar o tópico "Solicitar serviço via processo digital". Em seguida, deve-se escolher a área "CADASTROS" e o serviço desejado. Depois, é necessário solicitar a juntada de documentos no site da Receita Federal e acompanhar o andamento do processo. Por fim, conferir o resultado obtido. Se as informações fornecidas no DBE ou FCPJ estiverem consistentes com o ato cadastral registrado, como ata, estatuto ou contrato social, a solicitação será aprovada e o cadastro será atualizado.

O Governo Federal destaca ainda que a inscrição e atualização do registro de Microempreendedor Individual (MEI) pode ser realizada de maneira simplificada através do Portal do Empreendedor.²

Após a obtenção do número do CNPJ, é imprescindível que a empresa solicite a Inscrição Municipal (IM) na Secretaria Municipal da Fazenda, comparecendo à prefeitura. Essa inscrição é utilizada para identificar a empresa no cadastro tributário do município e será incluída no Alvará de Localização e Funcionamento, o qual deve ser exposto em local visível na sede da empresa (Dutra, 2017).

De acordo com Dutra (2017):

Assim, o poder público poderá fiscalizar o pagamento de tributos, principalmente os impostos de competência municipal, como o Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN). Com a Inscrição Municipal, a pessoa jurídica, por sua vez, poderá emitir notas fiscais e solicitar certidões negativas para participar de licitações públicas.

Dutra (2017) ainda retrata que, para solicitar a IM, normalmente devem ser apresentados os seguintes documentos:

- Formulário preenchido disponibilizado pela prefeitura;
- Cópia do Contrato Social ou Declaração de Empresário Individual;
- Cópia da inscrição do CNPJ.

Segundo Felinto (2023), um dos membros da equipe da NEF.io, é possível efetuar a inscrição estadual por meio do portal da Secretaria da Fazenda do estado em questão. Para realizar o cadastro, basta acessar o *website* da Secretaria de Estado da Fazenda (SEFAZ) do estado em que a empresa irá atuar e seguir os procedimentos exigidos.

Comumente, são necessários os seguintes documentos: CNPJ; RG; CPF; comprovante de endereço da empresa e de residência; fotos do local em que o negócio funciona; alvará de funcionamento e e-mail válido. Lembrando que os itens requeridos variam de estado a estado (Felinto, 2023).

Para obter a Inscrição Estadual (IE) da empresa, é necessário acessar o site da JUCEPE e entrar com o e-mail e senha do cadastro ou realizar o cadastro, se ainda não houver um. Em seguida, é preciso acessar a seção "Solicitações de Serviços" e selecionar o tópico "Solicitar Inscrição Estadual". Nesse momento, o usuário será

² Para inscrição e atualização do registro de Microempreendedor Individual (MEI), acesse o site.

redirecionado para a plataforma REDESIM, onde deverá informar o "Evento" (Inscrição no Estado), além do NIRE e CNPJ da empresa.

Para a empresa obter a Inscrição Estadual, é necessário que desenvolva uma atividade (CNAE) considerada relevante pelo Estado. É importante ressaltar que não é obrigatória a presença física na JUCEPE para apresentar ou assinar documentos relacionados ao processo de solicitação, e em caso de alterações, é necessário fazer uma solicitação, por meio E-fisco que é um conjunto de serviços digitais e on-line que engloba desde o atendimento ao contribuinte até a comunicação e gerenciamento de processos na Secretaria de Estado da Receita.

3.3.6 Alvará de funcionamento e Localização

Para que a sua empresa possa se inscrever no Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), é indispensável a obtenção da Inscrição Estadual (DUTRA, 2020). De acordo com a Secretaria da Fazenda de Pernambuco (2023), o Decreto nº 38.460/2012 trata da inscrição de empresas de construção civil no Cadastro de Contribuintes do Estado de Pernambuco (CACEPE), enquanto a Lei nº 12.136/2001 dispõe sobre a tributação do ICMS em relação às operações realizadas por essas empresas, além de estabelecer outras medidas. É imprescindível para o empreendedor a consulta das leis vigentes em cada estado.

Segundo Dutra (2017), "a empresa deverá possuir Alvará de Prevenção e Proteção Contra Incêndio (APPCI), expedido pelo Corpo de Bombeiros Militar do estado. A solicitação poderá ser protocolada pessoalmente e, em alguns estados, via *internet*". Para comprovar que o local onde a empresa opera está em conformidade com as normas de segurança estabelecidas pelo Corpo de Bombeiros, é essencial solicitar o requerimento desse documento.

Dutra (2017), ainda retrata:

O Alvará de Funcionamento e Localização é uma licença concedida pela prefeitura, autorizando o funcionamento e a localização do empreendimento. Todos os estabelecimentos que trabalham com a prestação de serviço ao público precisam de alvará. Ele deve ser solicitado na prefeitura. O procedimento para sua obtenção varia de acordo com a legislação de cada município. Empresas que funcionarem sem alvará estão sujeitas à multa e, caso não regularizem a situação, ao fechamento do estabelecimento.

As obras de construção civil devem ser inscritas no CNO (Cadastro Nacional de Obras) em até 30 dias contados do início da construção. O CNO é uma base de dados mantida pela Receita Federal, que contém informações sobre as obras de

construção civil. É essencial possuir esse registro para obter a Certidão de Regularidade Fiscal após a conclusão da obra. A obtenção da certidão é imprescindível para registrar a construção no cartório de imóveis.

Em relação à documentação necessária para inscrição no CNO, é aceito qualquer um dos seguintes documentos: alvará de concessão de licença para construção, projeto aprovado pela prefeitura municipal, habite-se ou certidão da prefeitura municipal. Já para obras contratadas com a administração pública, são exigidos o contrato e a ordem de serviço, ou ainda a autorização para início de execução da obra, caso não esteja sujeita à fiscalização municipal, ou o termo de recebimento da obra.

3.4 COMO CRESCER E SE MANTER RELEVANTE

3.4.1 Ferramentas organizacionais estratégicas

Ao criar uma empresa, o empresário terá que aprender a lidar com um número muito grande de variáveis que o mercado o impõe. A luta para crescer e se manter relevante é complexa, justamente por conta deste fator; a cada decisão que é tomada pelos seus representantes, o rumo do empreendimento é moldado. Mas como se não bastasse, alguns acontecimentos externos têm influência sobre a mesma.

O Banco do Nordeste (2020, p. 2-3) expressa que as influências do ambiente interno de uma empresa são: produtos/serviços, os preços, os custos, localização, os colaboradores, juntamente com outros fatores como as regras. Já os externos são: o cliente, o mercado, os fornecedores, os concorrentes, as ações do governo, a economia etc., fazendo parte de um contexto local, regional, nacional e internacional que influenciam o empreendimento.

3.4.1.1 Plano de negócios

Um plano de negócio é essencial para que empresários controlem e direcionem suas empresas adequadamente. Vieira (2022), jornalista do programa Pequenas Empresas e Grandes Negócios (PEGN), explica que o plano de negócio define objetivos e os meios para alcançá-los, proporcionando uma visão abrangente da empresa e facilitando o conhecimento sobre análise de mercado, marketing, finanças, operações e pontos fortes e fracos.

Vieira (2022) ressalta que o plano de negócio é essencial para avaliar a viabilidade de um empreendimento, identificando mercado, público-alvo e concorrentes. A falta desse planejamento pode acarretar perdas futuras, mas o plano pode ser elaborado a qualquer momento para ajustar objetivos e corrigir deficiências.

A elaboração do plano de negócio varia conforme o tamanho da empresa e as ferramentas utilizadas. O Sebrae-SC oferece uma ferramenta online completa e intuitiva, enquanto outras abordagens utilizam questionários para organizar o plano por áreas. Vieira (2022) enfatiza que um plano eficaz deve ser construído gradualmente, com pesquisas e reflexões, e leva cerca de um mês para ser finalizado.

Vieira (2022), destaca que o modelo criado pelo suíço Alexander Osterwalder, normalmente é optada pelos empreendedores por ser uma opção muito conhecida e objetiva. A elaboração consiste na análise de 9 itens, sendo eles:

- **Proposta de valor:** O que o seu negócio tem que outros não têm? É preciso pensar no diferencial. Esse tipo de reflexão ajuda a definir o tipo de negócio.
- **Segmento de mercado:** Para quem é destinado o seu negócio? Tem gente disposta e interessada em comprar o que você oferece? Quem é o cliente? Não adianta querer atingir todos os públicos. Sempre é necessário pensar previamente no público-alvo, um nicho de mercado.
- **Venda/distribuição:** Quais serão os canais de venda e distribuição adotados por sua empresa? Terá loja física, virtual ou ambas?
- **Divulgação:** Como você tornará sua marca conhecida? Como será o *marketing*? Pensar e planejar o relacionamento com o público é fundamental para se posicionar adequadamente.
- **Fonte de receita:** De onde virá o dinheiro do seu negócio? Lembre-se de que a empresa precisa ter lucro.
- **Principais recursos necessários:** É o dinheiro que você investirá para montar o negócio. Quanto será preciso? De onde virá esse dinheiro? Qual será o retorno sobre o investimento (*Return on Investment - ROI*)? Levantar todas essas informações é fundamental inclusive para convencer os investidores a apostarem em seu negócio.
- **Atividade target:** Qual é o principal negócio, a atividade-chave? Quais são os serviços e produtos adicionais?

- **Parceiros de negócio:** Quem ajudará seu negócio a funcionar? Todos precisam de parceiros, sejam empresas de *delivery*, fornecedores etc.
- **Estrutura de custo:** Qual é o custo do funcionamento da sua empresa, somando os salários de funcionários, o aluguel, os impostos, os encargos, as compras de insumos?

A Figura 5 expressa um exemplo de Canva a ser preenchido pelo empresário:

Figura 5: Modelo de Canva – Plano de Negócio.

MEU MODELO DE NEGÓCIO				
Negócio: _____		Criado por: _____		Data: _____
Como?		O que?	Para quem?	
 <p>Parcerias Principais Rede de Fornecedores e parceiros que ajudam a sua empresa a funcionar</p>	 <p>Atividades Principais Ações importantes que sua empresa deve realizar para fazer seu Modelo de Negócios funcionar</p>	 <p>Proposta de Valor Qual seu pacote de produtos e serviços e o valor que ele possui para os clientes</p>	 <p>Relacionamento com Clientes Tipos de relação que uma empresa estabelece com Clientes para conquistá-los e mantê-los</p>	 <p>Segmento de Clientes Quem são os clientes que você pretende atender? Eles tem um perfil específico? Como eles estão agrupados? Onde estão localizados</p>
	 <p>Recursos Principais Recursos mais importantes exigidos para fazer o Modelo de Negócios funcionar</p>		 <p>Canais Como sua empresa se comunica e alcança seus Clientes para entregar sua Proposta de Valor</p>	
 <p>Estrutura de Custos Todos os custos envolvidos na operação do seu Modelo de Negócios</p>		 <p>Receitas Dinheiro que a empresa gera. Quanto e como você vai receber dos clientes</p>		
Quanto?				

Fonte: USO do modelo LGPD Canvas [...], 2021.

Scapin (*apud* MILDEMBERG, 2016, p. 17-18), demonstra aplicações desse método para empresas no ramo da construção civil, na figura 6, 7 e 8 abaixo:

Figura 6: “Canva” para uma empreiteira de mão de obra.

<p>Parcerias Chaves </p> <ul style="list-style-type: none"> * Com fornecedor de materiais de construção * Com agência de emprego para contratação de mão de obra * Empresas tipo construtora 	<p>Atividades chaves </p> <ul style="list-style-type: none"> * Prestação de serviço de mão de obra à construção civil * Locação de mão de obra 	<p>Propostas de valores </p> <ul style="list-style-type: none"> * Equipe qualificada prestação de serviços de mão de obra * Suporte de equipamentos para uso das atividades * Liderança de equipe capacitada * Entrega dos serviços no prazo de entrega firmado * Serviços pós entrega 	<p>Relacionamentos com o cliente </p> <ul style="list-style-type: none"> * Contato direto com o cliente * Prestar exclusividade de serviços e mão de obra 	<p>Segmentos de clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> * Construtora * Pessoas * Setor público
	<p>Recursos chaves </p> <ul style="list-style-type: none"> * Mão de obra qualificada e treinada * Equipamentos de trabalho adequados e em bom estado de conservação * Coordenação das atividades executadas * Materiais de construção de boa qualidade 		<p>Canais </p> <ul style="list-style-type: none"> * Indicações de pessoas que já tenha tido trabalhos com empresa * Diferencial de preço no mercado * Licitações 	
<p>Estrutura de custos</p> <ul style="list-style-type: none"> * Custo com mão de obra (folha de pagamento) * Aquisição de equipamentos de construção * Estrutura administrativa 		<p>Fontes de renda </p> <ul style="list-style-type: none"> * Recebimento de serviço por metragem executada * Por pacote fechado de serviço 		

Fonte: Scapin; Mildemberg, 2016, p. 17-18.

Figura 7: “Canva” para uma construtora.

Parcerias Chaves <ul style="list-style-type: none"> *Fornecedores de materiais *Empreiteiras de mão de obras *Associação de sociedades e sindicatos 	Atividades chaves <ul style="list-style-type: none"> *Produção eficiente: <ul style="list-style-type: none"> *Uso de equipamentos, máquinas e aprimoramento de funcionários nas atividades da construção *Processos produtivos sustentáveis *Eficiente e atualizado sistema de gerenciamento das obras *Sistema de recrutamento de pessoal eficaz *Respeitar as normas de desempenho da construção *Adoção de práticas com base na construção enxuta *Controles de qualidade da execução *Uso da modelagem BIM no canteiro de obra 	Propostas de valores <ul style="list-style-type: none"> *Entrega da construção no prazo firmado *Organograma da empresa bem definido e estruturado *Mão de obra de boa qualidade e capacidade *Suporte técnico de engenharia atuante na obra 	Relacionamentos com o cliente <ul style="list-style-type: none"> *Gerenciamento da obra (obras de maior porte) *Sistema de fluxo de informações direto 	Segmentos de clientes <ul style="list-style-type: none"> *Incorporadora *Setores Públicos *Pessoas físicas
Recursos chaves <ul style="list-style-type: none"> *Ter uma infraestrutura que atenda perfeitamente a demanda da produção nas obras *Ter um aporte técnico qualificado (engenheiros, técnicos, gestores) *Uso de materiais de construção de boa qualidade 		<ul style="list-style-type: none"> *Construção sustentável *Eficiente estrutura de serviço (depósito de materiais, central montagens) 	Canais <ul style="list-style-type: none"> *Trabalho de marketing *Serviço qualificado de venda dos valores *Contratos bem firmados juntamente com orçamentos bem detalhados 	
Estrutura de custos <ul style="list-style-type: none"> *Aquisição de materiais e equipamentos *Investimentos salariais com funcionários *Pagamentos de terceiros *Estrutura administrativa 			Fontes de renda <ul style="list-style-type: none"> *Contratos por prestação de serviço/construção 	

Fonte: Scapin; Mildemberg, 2016, p. 17-18.

Figura 8: “Canva” para um escritório de projetos.

Parcerias Chaves <ul style="list-style-type: none"> * Firmar contratos de parcerias entre outros profissionais de projeto * Empresas incorporadoras 	Atividades chaves <ul style="list-style-type: none"> * Uso da modelagem BPM para desenhos das etapas de projeto * Uso da modelagem BIM * Gestão de projetos * Pesquisas de novas propostas de projetos * Processos de negociação 	Propostas de valores <ul style="list-style-type: none"> *Estratégias de arquitetura passiva *Organização nos processos de projeto * Projetos compatibilizados * Desenvolvimento de projetos de edifícios eficientes e sustentáveis * Apresentação dos projetos em formato 3D ou 4D 	Relacionamentos com o cliente <ul style="list-style-type: none"> *Assistência pessoal na busca direta do que o cliente procura *Atender melhorias no produto 	Segmentos de clientes <ul style="list-style-type: none"> *Incorporadora *Setor público * Demais escritórios de projetos *Pessoas físicas
Recursos chaves <ul style="list-style-type: none"> * Aporte intelectual vasto dos profissionais atuantes * Capital humano *Aprimoramentos técnicos das pessoas envolvidas nas atividades * Softwares *Desenvolvimento e análise de processo de projeto 		Canais <ul style="list-style-type: none"> *Apresentando aprimoramentos de processos de projeto *Propondo inovações nas concepções de projeto 		
Estrutura de custos <ul style="list-style-type: none"> * Custo com treinamentos das pessoas envolvidas * Aporte de ferramentas de processo de projetos *Softwares * Folha de pagamento *Estrutura administrativa 			Fontes de renda <ul style="list-style-type: none"> * Por serviço de projetos: renda por metro quadrados ou valor total do trabalho * Venda de serviços de acompanhamento ou execução *Serviços de compatibilização * Perícias * Resolutividade de problemas de projetos 	

Fonte: Scapin; Mildemberg, 2016, p. 17-18.

É possível encontrar vários modelos de planos de negócios simplificados, como o apresentado no livro "Caderno do Empreendedor" escrito por Freitas, Nogueira e Costa no ano de 2022. Neste livro, foi desenvolvido um modelo que pode ser preenchido em apenas uma página, conforme mostrado na figura 9.

Figura 9: Plano de Negócios numa Página.

Descrição do Negócio em 10 Palavras (ou menos) <i>Business description in 10 Words (or less)</i>		
 Definir a Oportunidade <i>Set the Opportunity</i> 		
Problema a Resolver <i>Problem Solving</i>		Solução Apresentada <i>Solution Presented</i>
 Cientes <i>Customers</i>		 Mercado <i>Market</i>
Como vamos atrair clientes? <i>How can we attract customers?</i>	Como vamos vender? <i>How are we going to sell?</i>	Identificação <i>Identification</i>
Dimensão <i>Dimension</i>	Evolução <i>Evolution</i>	
 Concorrência <i>Competition</i>		 Equipa <i>Team</i>
Quem são os Concorrentes? <i>Who are our Competitors?</i>	Em que somos melhores? <i>Where we are better?</i>	Membros e experiência relevante <i>Members and relevant experience</i>
 Estratégia de Preço <i>Price Strategy</i>		 Modelo de Negócio <i>Business Model</i>
Posicionar a oferta e adequar a qualidade ao preço. <i>Position the offer and adjust the quality to the price.</i>		Descrever a forma como cria, aplica e entrega valor. <i>Describe how to create, apply and deliver value.</i>

Fonte: Freitas; Nogueira; Costa, 2022, p. 101.

O Canva ou planos de negócios simplificados podem ser práticos e intuitivos, contudo, vale salientar que quanto mais elaborado for o plano de negócio mais benefícios são gerados para a empresa. Com este intuito o Sebrae disponibiliza alguns materiais suporte para fazer este processo de forma detalhada, sendo um

deles elaborado por Cláudio Afrânio Rosa em 2013 com o título “Como Elaborar um Plano de Negócios”, onde além de explicar como são realizados os passos necessários ele disponibiliza espaços e tabelas para o preenchimento do empreendedor.

Os passos necessários para a elaboração do plano de negócio, segundo Rosa (2013), são mostrados na figura 10 abaixo:

Figura 10: Passos para a elaboração do Plano de Negócio.

1 – Sumário Executivo	5 – Plano Financeiro
1.1 – Resumo dos principais pontos do plano de negócio	Investimento total
1.2 – Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições	5.1 – Estimativa dos investimentos fixos
1.3 – Dados do empreendimento	5.2 – Capital de giro
1.4 – Missão da empresa	5.3 – Investimentos pré-operacionais
1.5 – Setores de atividades	5.4 – Investimento total (resumo)
1.6 – Forma jurídica	5.5 – Estimativa do faturamento mensal
1.7 – Enquadramento tributário	5.6 – Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações
1.8 – Capital social	5.7 – Estimativa dos custos de comercialização
1.9 – Fonte de recursos	5.8 – Apuração do custo dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas
2 – Análise de mercado	5.9 – Estimativa dos custos com mão de obra
2.1 – Estudo dos clientes	5.10 – Estimativa do custo com depreciação
2.2 – Estudo dos concorrentes	5.11 – Estimativa dos custos fixos operacionais mensais
2.3 – Estudo dos fornecedores	5.12 – Demonstrativo de resultados
3 – Plano de Marketing	5.13 – Indicadores de viabilidade
3.1 – Descrição dos principais produtos e serviços	5.13.1 – Ponto de equilíbrio
3.2 – Preço	5.13.2 – Lucratividade
3.3 – Estratégias promocionais	5.13.3 – Rentabilidade
3.4 – Estrutura de comercialização	5.13.4 – Prazo de retorno do investimento
3.5 – Localização do negócio	
4 – Plano Operacional	6 – Construção de cenários
4.1 – Layout ou arranjo físico	7 – Avaliação estratégica
4.2 – Capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços	7.1. Análise da matriz F.O.F.A
4.3 – Processos operacionais	8 – Avaliação do Plano de Negócio
4.4. Necessidade de pessoal	

Fonte: Adaptado de Rosa, 2013.

3.4.1.2 Matriz SWOT

Um item de grande importância para a empresa, encontrado no material de Rosa (2013), é a análise da matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) em português FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), que consiste em uma ferramenta simples e valiosa para identificar pontos fortes e fracos da organização. A matriz é explicada em detalhes e disponibilizada para preenchimento no referido material, conforme ilustrado na figura 11 abaixo:

Figura 11: Análise da matriz F.O.F.A.

<p>Forças Faça uso das forças</p> <p>São características internas da empresa ou de seus donos que representam vantagens competitivas sobre seus concorrentes ou uma facilidade para atingir os objetivos propostos.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atendimento personalizado ao cliente • Preço de venda competitivo • Equipe treinada e motivada • Localização estratégica da empresa 	<p>Oportunidades Explore as oportunidades</p> <p>São situações positivas do ambiente externo que permitem à empresa alcançar seus objetivos ou melhorar sua posição no mercado.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existência de linhas de financiamento • Poucos concorrentes na região • Aumento crescente da demanda • Disponibilidade de bons imóveis para locação 		<p>Fatores internos (controláveis)</p>	<p>Fatores externos (incontroláveis)</p>
		Pontos fortes	FORÇAS	OPORTUNIDADES
<p>Fraquezas Elimine as fraquezas</p> <p>São fatores internos que colocam a empresa em situação de desvantagem frente à concorrência ou que prejudicam sua atuação no ramo escolhido.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pouca qualificação dos funcionários • Indisponibilidade de recursos financeiros (capital) • Falta de experiência anterior no ramo • Custos de manutenção elevados 	<p>Ameaças Evite as ameaças</p> <p>São situações externas nas quais se têm pouco controle e que colocam a empresa diante de dificuldades, ocasionando a perda de mercado ou a redução de sua lucratividade.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impostos elevados e exigências legais rigorosas • Existência de poucos fornecedores • Escassez de mão de obra qualificada • Insegurança e violência na região 			
		Pontos fracos	FRAQUEZAS	AMEAÇAS

Fonte: Adaptado de Rosa, 2013.

A seguir, serão apresentados dois exemplos práticos de análises SWOT. O primeiro deles é baseado em um estudo de caso de uma empresa de construção civil de pequeno porte situada no Vale do Paraíba, em São Paulo. A análise foi conduzida por Bruna Camila Francisco, e o resultado pode ser visualizado na figura 12. Já o segundo exemplo é proveniente do Trabalho de Conclusão de Curso de Leonardo Bonfante Greco, intitulado "*Wood Frame - Uma Análise de Mercado na Cidade de Londrina*", realizado em 2016, cuja análise SWOT pode ser observada na figura 13.

Figura 12: SWOT - Empresa de construção civil.

FORÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento personalizado ao cliente • Preço de venda competitivo • Conhecimento em Softwares • Localização estratégica da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de linhas de financiamentos • Poucos concorrentes na região • Aumento crescente da demanda • Disponibilidade de bons imóveis para locação
FRAQUEZAS	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Engenheiro recém formado • Baixo recurso financeiro (capital de giro) • Falta de experiência anterior no ramo • Custos de manutenção elevados 	<ul style="list-style-type: none"> • Impostos elevados exigências legais rigorosas • Existência de poucos fornecedores • Queda da economia • Empreiteiras pequenas

Fonte: Francisco, [2019], p. 5.

Figura 13: SWOT – Empresas com atuação no mercado de *wood frame*.



Fonte: Adaptado de Zeferino, 2007; Greco, 2016, p. 21.

De acordo com Freitas, Nogueira e Costa (2022, p. 88), o livro "Caderno do Empreendedor" cita outra ferramenta que pode auxiliar o empreendedor a alcançar o sucesso em seu negócio. Trata-se das 5 forças de Porter, uma ferramenta de análise criada por Michael Porter em 1979, que ainda é amplamente utilizada para delinear estratégias empresariais e focar em um determinado mercado. "O modelo permite uma análise competitiva para determinar a posição de uma empresa no seu mercado e possibilita a análise do microambiente desse mercado. Esta ferramenta permite moldar a estratégia empresarial e analisar a concorrência".

Conforme descrito por Freitas, Nogueira e Costa (2022, p. 88), as 5 Forças de Porter são fundamentadas em fatores estáveis, mas é possível incluir uma sexta força para complementar as outras cinco se essa também for fundamentada de forma estável. Essa sexta força pode ser as Alianças Estratégicas, como parcerias entre empresas, por exemplo. Dessa forma, as 5 forças de Porter ficam definidas como:

- 1- Rivalidade entre Concorrentes (Rivalidade Interna);

- 2- Ameaça de Novos Concorrentes (Potencial de Novas Entradas);
- 3- Poder Negocial dos Fornecedores;
- 4- Ameaça de Produtos/Serviços Substitutos (Pressão de Novos Produtos ou Serviços);
- 5- Poder Negocial dos Clientes.

3.4.1.3 As 5 forças de Porter

É expresso por Casagrande (2022), um esquema de como aplicar as 5 forças de Porter, levando em considerações alguns quesitos para cada uma das forças. É possível observá-lo na figura 14 abaixo:

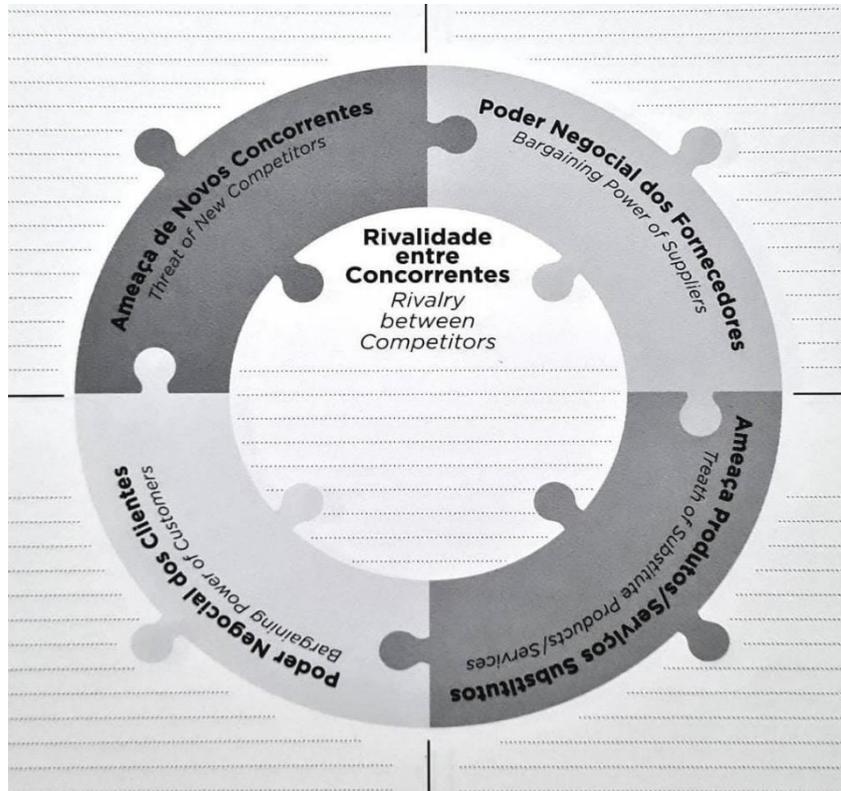
Figura 14: Esquema de aplicação das 5 forças de Porter.



Fonte: Casagrande, 2022.

A figura 15 abaixo retirado do livro "Caderno do Empreendedor" de Freitas, Nogueira, Costa (2022, p. 89), expressa um modelo para preenchimento das 5 forças de Poder:

Figura 15: As 5 Forças de Poder - para preenchimento



Fonte: Freitas; Nogueira; Costa, 2022, p. 89.

O artigo intitulado "Estratégias para a competitividade de construtoras de pequeno porte: uma análise do ambiente interno e externo", escrito por Tiely Zurlo Mognhol, Fernando Jose Barbin Laurindo e Silvio Burrattino Melhado, apresenta um modelo único das 5 forças de Porter, elaborado para suprir três construtoras de pequeno porte que atuam no mercado nacional. Essas empresas foram estudadas, sendo uma sediada na cidade de São Paulo, outra em Campinas e a terceira em Recife, e para isso, foram levantadas e balanceadas diversas variáveis de todos os empreendimentos analisados. O resultado das 5 forças de Poder válido para as três construtoras simultaneamente é expresso no quadro 5:

Quadro 5: Modelo das 5 forças de Porter - estudo de caso.

VARIÁVEL	FATORES
Concorrência	Informalidade; Mercado altamente competitivo; Empresas sólidas; Concorrência a preços baixos
Compradores	Exigência de prazo e qualidade; Barganha de preços praticados pelos informais; Indicações
Fornecedores	Dependência de fornecedores para produtos específicos; MO com baixa qualificação; Parecerias para serviços; Pagamento à vista
Novos entrantes	Praticar preços e prazos mais competitivos; Marketing apresentado erros da informalidade; Aproveitar o momento
Produtos substitutivos	Soluções técnicas que agregam valor para produtos e serviços; Melhor custo-benefício; Baixa aceitação do mercado (inicial)

Fonte: Mognhol; Laurindo; Melhado, 2017, p. 10.

Para fins de comparação com as Cinco Forças de Porter, é apresentada no quadro 6 abaixo a análise SWOT das três empresas estudadas:

Quadro 6: Análise SWOT das empresas "A", "B" e "C".

(continua)

		SWOT da construtora "A" com atuação em São Paulo - SP	SWOT da construtora "B" com atuação em Campinas - SP	SWOT da construtora "C" com atuação em Recife - PE
Ambiente Interno (Organizações)	Força S	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprimento de prazos; • Garantia pré e pós-obra; • Organização (financeira, etc.); • Qualidade do serviço; • Satisfação do cliente; • Transparência do negócio com o cliente (exposição). 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromisso com preço e prazo; • Honestidade; • <i>Marketing</i>; • Satisfação do cliente; • Soluções técnicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação do cliente; • Qualidade do serviço; • Cumprimento do prazo; • <i>Marketing</i>.
	Fraqueza W	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Check list</i> para entrega da obra <i>Marketing</i>; • Preço não competitivo; • Procrastinação dos serviços menos rentáveis; • Registro das informações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão administrativa; • Liquidez no mercado (capital de giro). 	<ul style="list-style-type: none"> • Competição por preço.

Quadro 6: Análise SWOT das empresas “A”, “B” e “C”.

(conclusão)

Ambiente Externo (Mercado)	Oportunidades O	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação da rede de contatos; • Execução de projetos remotos (arquitetos responsáveis pelos projetos morando em outra cidade, estado ou país); • Reformas de obras comerciais e residenciais para acessibilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obras comerciais e industriais; • Execução de projetos remotos (arquitetos responsáveis); • Reformas de obras comerciais e residenciais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Novas tecnologias (EPS; Steel frame; casa desmontável, por exemplo).
	Ameaças T	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes que não pagam os preços praticados; • Concorrência dos informais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instabilidade de mercado; • Momento político. 	<ul style="list-style-type: none"> • Momento político; • Pagamento das obras públicas.

Fonte: Adaptado de Mognhol; Laurindo; Melhado, 2017, p. 11-12.

Também para fins de comparação é mostrado na figura 16 abaixo, um modelo de negócio do tipo Canvas que engloba as três empresas simultaneamente, desenvolvido por meio do estudo e equilíbrio dos dados coletados das construtoras analisadas:

Figura 16: Canvas para construtoras de pequeno porte.

Parcerias-chave Fornecedores Empresas Terceirizadas Arquitetos	Atividades-chave Construção e reforma Obras industriais Infraestrutura Novas tecnologias Sistema de Construção Sustentável Sistema de Gestão de obras Transparência	Proposta de valor Serviços de qualidade Atendimento do prazo Garantia do serviço Sustentabilidade Inovação MO capacitada	Relacionamento com o cliente Gestão da obra Atendimento Solução de conflitos Contato direto	Segmentos de clientes Arquitetos Setor público Setor Privado (pessoas) Incorporadoras
	Recursos-chave MO qualificada Qualidade dos materiais Liderança das equipes		Canais Indicação de conhecidos Indicação de clientes Arquitetos Preço diferenciado Licitações Marketing	
Estrutura de Custo Custos com MO direta Desenvolvimento com materiais e MO terceirizada Aquisição de bens duráveis Patentes (novas tecnologias) Investimento em salários (retenção de MO qualificada)			Fontes de Receita Recebimento do serviço a preço global Recebimento de serviço por administração Recebimento do serviço por quantidade executada	

Fonte: Adaptado de Mognhol; Laurindo; Melhado, 2017, p. 14.

A partir do quadro 5 que expressa as 5 forças de Porter, é possível destacar dois pontos relevantes para a competitividade das empresas. O primeiro deles é a preocupação com a concorrência proveniente de empresas informais que praticam preços muito baixos, o que leva parte dos clientes a procurá-las por esse motivo. Essa questão pode ser mitigada por meio da melhoria de outros aspectos da empresa, como prazo, qualidade e atendimento, que também atraem os clientes (Mognhol; Laurindo; Melhado, 2017, p. 9).

O segundo ponto aborda a dificuldade dos clientes em adotar novos produtos, que pode ser superada com investimentos em marketing, como a criação de protótipos e apresentações para demonstrar as vantagens dos novos produtos ou serviços. É crucial que as empresas estejam atentas a esses aspectos para permanecerem competitivas e bem-sucedidas no mercado (Mognhol; Laurindo; Melhado, 2017, p. 9-10).

Ao analisar o SWOT das três empresas apresentadas no quadro 6, observa-se que todas elas têm uma preocupação comum: o atendimento ao cliente, especialmente no que diz respeito aos custos dos serviços, prazo e qualidade (Mognhol; Laurindo; Melhado, 2017, p. 12).

O plano de negócio Canva, ilustrado na figura 16, focou nos clientes, sendo este o ponto de partida para sua modelagem, dado que era uma das maiores preocupações das empresas estudadas. A ferramenta utilizada para representar o plano de negócio facilita atender exigências e demandas relacionadas à produtividade e qualidade, minimizando possíveis falhas (Mognhol; Laurindo; Melhado, 2017, p. 13-15).

3.4.1.4 As 3 estratégias Competitivas de Porter

É importante ressaltar também que segundo Freitas, Nogueira e Costa (2022, p. 88-92), “após o estudo e conhecimento do mercado, o modelo de Porter prevê 3 Estratégias Competitivas para uma empresa ou negócio se diferenciar: liderança de custo, diferenciação e foco”. É dito que:

As Estratégias Competitivas de Porter foram lançadas por Michael Porter num livro em 1980 - "*Competitive Strategy*" (Estratégia Competitiva). Estas estratégias são genéricas, podem ser usadas separadamente ou em conjunto e visam a criação de uma posição sustentável a longo prazo. Podem ser ofensivas ou defensivas, sendo uma resposta às cinco forças competitivas (5

Forças de Porter), que são importantes na identificação da competição que envolve a empresa (Freitas; Nogueira; Costa, 2022).

As 3 estratégias competitivas de Porter de acordo com Freitas, Nogueira, Costa (2022, p. 92), são:

- Custo - a aposta é na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com publicidade, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor;
- Diferenciação - aqui a aposta é no investimento maior em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade, com a finalidade de criar uma diferenciação relativamente à concorrência e mais valor para o cliente;
- Foco - a aposta é um alvo restrito, um *target*, um nicho, que a empresa vai de encontro às necessidades específicas de um determinado grupo e assim oferecer algo considerado único pelos seus clientes.

A figura 17 abaixo, retirada do livro “Caderno do Empreendedor” de 2022, expressa um modelo para preenchimento das 3 estratégias competitivas de Porter:

Figura 17: 3 Estratégias Competitivas de Porter

Vantagem Estratégica Strategic Advantage	
 No âmbito de toda a Indústria <i>Across the entire Industry</i>	<p style="text-align: center;">Singularidade observada pelo Cliente <i>Uniqueness observed by the Customer</i></p> <hr/> <p style="text-align: center;">DIFERENCIAÇÃO <i>DIFFERENTIATION</i></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
	<p style="text-align: center;">Posição de Baixo Custo <i>Low Cost Position</i></p> <hr/> <p style="text-align: center;">LIDERANÇA DE CUSTO <i>COST LEADERSHIP</i></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
Alvo Estratégico Strategic Target Apenas um Segmento <i>Just one segment</i>	<p style="text-align: center;">FOCO <i>FOCUS</i></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

Fonte: Freitas; Nogueira; Costa, 2022, p. 93.

3.4.1.5 Ferramenta 5W 1H

O uso da ferramenta 5W 1H Dourado também garante um ganho de performance na gestão de uma empresa, ela é definida por Freitas, Nogueira, Costa (2022, p. 76), como uma forma derivada das ferramentas 5W 1H e pelo *Golden Circle* (Círculo Dourado), de Simon Sinek. “Baseada numa abordagem centrada no produto/serviço, para um projeto de Empreendedorismo, em que a resposta a cada pergunta leva à pergunta seguinte (...).” Os passos para preenchimento dos empreendedores seguem através das respostas dos seguintes questionamentos:

- 1- Por quê? (Propósito/Objetivo) - Por que queremos fazer isto? Porque queremos oferecer este produto/serviço?;
- 2- Quem? (Alvo) - Para quem? /Quem nos vai comprar?
- 3- Como? (Processo/Modelo de Negócio) - Como pretendemos fazê-lo? Com que recursos?; Como pretendemos vender o produto/prestar o serviço;
- 4- Onde? (Local) - Onde será implementado? Onde vamos vender o produto/prestar o serviço?;
- 5- O que? (Produto ou Serviço/Resultado) - Qual o resultado esperado? Que produto fazemos/serviço prestamos?; Qual a Proposta de Valor?;
- 6- Quando? (Momento) - Quando será feito? Qual o momento de lançamento? Quando vamos vender o produto/prestar o serviço?

É demonstrado um modelo da ferramenta 5W 1H Dourado para preenchimento, encontrada no “Caderno do Empreendedor” de 2022, na figura 18 abaixo:

Figura 18: Ferramenta 5W 1H Dourado

The image shows a 5W 1H tool template with six sections arranged in a 2x3 grid. Each section is connected to the next by a circular arrow icon. The sections are:

- PORQUÊ? WHY?** (Why?) - Propósito / Objetivo (Purpose / Goal)
- QUEM? WHO?** (Who?) - Alvo (Target)
- ONDE? WHERE?** (Where?) - Local (Place)
- COMO? HOW?** (How?) - Processo / Modelo de Negócio (Process / Business Model)
- O QUÊ? WHAT?** (What?) - Produto ou Serviço / Resultado (Product or Service / Outcome)
- QUANDO? WHEN?** (When?) - Momento (Time)

Fonte: Freitas; Nogueira; Costa, 2022, p. 77.

3.4.1.6 Curva ABC

A utilização da Curva ABC, Princípio de Pareto ou regra dos 80/20 contribui para o crescimento e relevância da empresa no mercado. Segundo Pahl (2021), representante da plataforma Zinz, não há diferenças expressivas entre essas abordagens, embora tenham enfoques ligeiramente distintos.

Pahl (2021) explica que a Regra dos 80/20 e a Curva de Pareto mostram que "80% dos custos, riquezas, problemas, soluções, etc. se encontram em 20% dos lugares, situações, agentes etc." Essas regras têm uma enorme abrangência.

Já a Curva ABC "tem como foco dividir os itens, principalmente da construção civil, em grupos, para que os envolvidos nas obras deem a devida atenção para cada item". É uma ferramenta que ajuda a determinar a ordem de prioridade das causas,

insumos ou serviços, indicando quais devem ser tratados em primeiro lugar com base no seu valor ou impacto no negócio (Pahl, 2021).

Segundo a uMov.me (2020), a Curva ABC pode ser aplicada a qualquer empresa de qualquer ramo, identificando a importância dos produtos e melhorando a assertividade das decisões e prioridades.

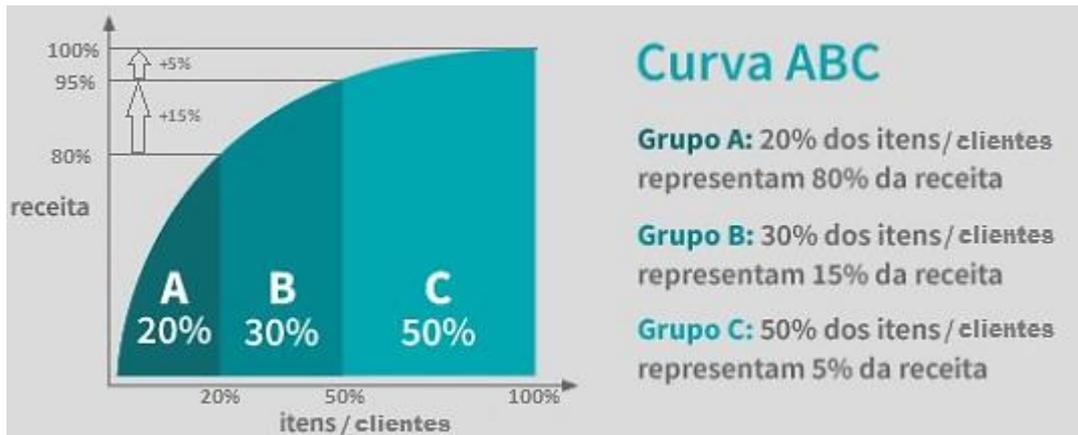
Observados em conjunto, os métodos Curva ABC, Princípio de Pareto ou regra dos 80/20 proporcionam grandes resultados para a empresa, especialmente na gestão geral. Podem-se visualizar a rentabilidade, os consumidores, as compras e vendas do empreendimento com maior clareza (UMOV.ME, 2020).

A uMov.me destaca que através do Princípio de Pareto é possível observar alguns itens ou clientes com maior influência para a empresa e maneiras de otimizar os ganhos através desses dados:

- **Rentabilidade:** 80% do lucro obtido em uma empresa é consequência da venda de 20% dos produtos mais importantes que são comercializados no local;
- **Análise de consumidores:** 80% do lucro de determinada empresa é resultado dos 20% da base de clientes que mais compram lá;
- **Planejamento de compras:** se 20% dos produtos geram 80% do lucro e, a partir da divisão de categorias, o público que mais compra do estabelecimento segue com a preferência nesses produtos específicos, pode ser uma boa estratégia seguir investindo nos produtos e manter sempre no controle do estoque;
- **Planejamento de vendas:** os clientes que mais geram retorno financeiro para o estabelecimento, e que podem ser incluídos nos 20% de lucro restante, demandam uma estratégia de vendas exclusiva, focada na fidelização, por exemplo. Os demais clientes também, com estratégias de venda e *marketing* focadas em conquistar e aumentar o *ticket* médio investido.

A figura 19 expressa um gráfico da Curva ABC que demonstra de maneira visual o que foi retratada no parágrafo anterior:

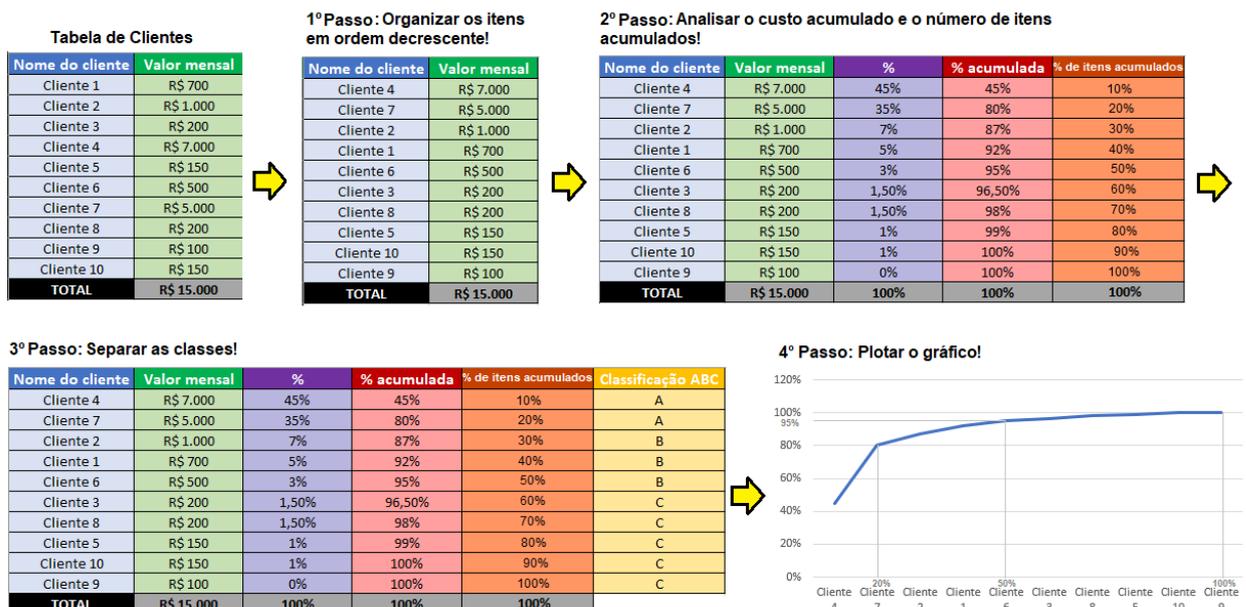
Figura 19: Curva ABC da influência de itens/clientes na empresa



Fonte: Adaptado de Umov.me, 2020.

Conforme ilustrado na figura 19, os itens/clientes são distribuídos em três grupos distintos por seu grau de influência. Para gerar o gráfico da curva ABC, deve-se listar os itens ou clientes por ordem decrescente de influência, analisar a quantidade e influência acumuladas, separar os itens em classes conforme seu grau de influência e criar o gráfico com base nesses dados (Capraro, Bôas, 2019, p. 7-9). A figura 20 abaixo demonstra o passo a passo de como montar um gráfico de curva ABC dos clientes:

Figura 20: Curva ABC dos clientes de uma empresa.



Fonte: Adaptado de Silva, 2021.

Portanto, para que uma empresa possa crescer e se manter relevante no mercado, é imprescindível utilizar o máximo de ferramentas possíveis para gerenciá-la. As melhores decisões estratégicas de uma empresa são tomadas a partir de um estudo minucioso sobre ela própria (autoconhecimento) e sobre o mercado em que está inserida. A estratégia de *marketing*, por exemplo, é muito mais eficaz quando o empreendedor conhece bem o seu público-alvo, incluindo aqueles clientes que poderão fazer parte do grupo A de uma curva ABC.

3.5 COMO ENFRENTAR PERÍODOS DE RECESSÃO NO SETOR.

3.5.1 Crises Organizacionais

Ao estabelecer um negócio, é crucial que o empreendedor reconheça a possibilidade de enfrentar períodos de recessão e se prepare para lidar com essas situações. É possível adotar diversas estratégias para mitigar ou mesmo superar os efeitos negativos de uma crise na empresa. Muitas empresas enfrentam grandes perdas ou mesmo falência devido à falta de preparo para momentos adversos. Por outro lado, outras conseguem utilizar essas situações desafiadoras para crescer ainda mais.

De acordo com Barros (2020), os principais tipos de crise que uma empresa pode enfrentar são a crise financeira, crise na reputação da empresa e causada por falhas estruturais.

Uma crise financeira pode ser ocasionada por um mau planejamento financeiro e orçamentário da empresa, principalmente a longo prazo; ou por fatores externos “(...)como crises em outros países, problemas com exportação, epidemias e pandemias, desvalorização da moeda utilizada para suas transações, perda de capitais, recursos e investidores internacionais, entre outros motivos” (Barros, 2020).

A crise na reputação da empresa pode ser ocasionada “(...) por boatos, sabotagens, acusações, vingança de consumidores, parceiros ou colaboradores, mau posicionamento de algum membro, entre outros motivadores graves que atingem a imagem da empresa”. O vazamento de dados sigilosos dos colaboradores ou mesmo da organização podem gerar grandes problemas para a empresa assim como também a ocorrência de escândalos como corrupção, lavagem de dinheiro ou outra forma de desonestidade da empresa (Barros, 2020).

A crise causada por falhas estruturais tem impactos graves, como a perda de vidas, especialmente em empresas de engenharia civil, onde os funcionários frequentemente executam atividades de risco. "Além das vidas, esse tipo de crise pode provocar outras perdas irreparáveis, como deixar sequelas nos envolvidos, enfrentar processos judiciais, trabalhistas, multas e indenizações milionárias para reaver parte do dano causado" (Barros, 2020).

Um exemplo recente de crise foi a financeira gerada pela pandemia do Covid-19, considerada pelo The World Bank (2022) como a maior crise econômica global em mais de um século. O impacto foi severo para as empresas que não estavam preparadas para sustentá-la por tanto tempo. O The World Bank (2022), estima que:

As empresas maiores entraram na crise com capacidade para cobrir suas despesas por até 65 dias, em comparação a 59 dias para empresas de médio porte, e 53 e 50 dias para pequenas e microempresas, respectivamente. Além disso, as micro, pequenas e médias empresas estavam sobre representadas nos setores mais afetados pela crise (...) (The World Bank, 2022).

Segundo Berson (2020), empreendedor e membro do conselho da revista Forbes, a pandemia de Covid-19 causou extrema pressão econômica na maioria das empresas, deixando muitos empreendedores e equipes de gerenciamento apreensivos. No entanto, adotar uma mentalidade baseada no medo pode gerar uma recessão interna na empresa, pois aqueles que atuam a partir do medo tendem a promover mais retração do que expansão.

De acordo com Berson (2020), tentar fugir e assumir uma postura defensiva para mitigar perdas pode ter o efeito contrário. Ele afirma que a melhor maneira de lidar com a crise é ver o lado positivo e encará-la como uma oportunidade. Além disso, ressalta que "a chave é não agir de maneira reacionária. Embora a reação instintiva possa ser diminuir operações de negócios e cortar custos sempre que possível, a redução indiscriminada de suas operações terá um impacto contraproducente".

3.5.2 Como lidar com as crises organizacionais

Para Berson (2020), "as empresas que crescem em meio à crise econômica apostam em seus esforços com o entendimento de que, nesta fase crítica, serão necessários mais tempo, esforço e recursos para crescer". Ele retrata cinco estratégias para contornar períodos de crise, sendo elas:

- 1- **Aumentar os esforços de *marketing* e publicidade:** enquanto os outros concorrentes estão cortando gastos neste setor o empreendedor

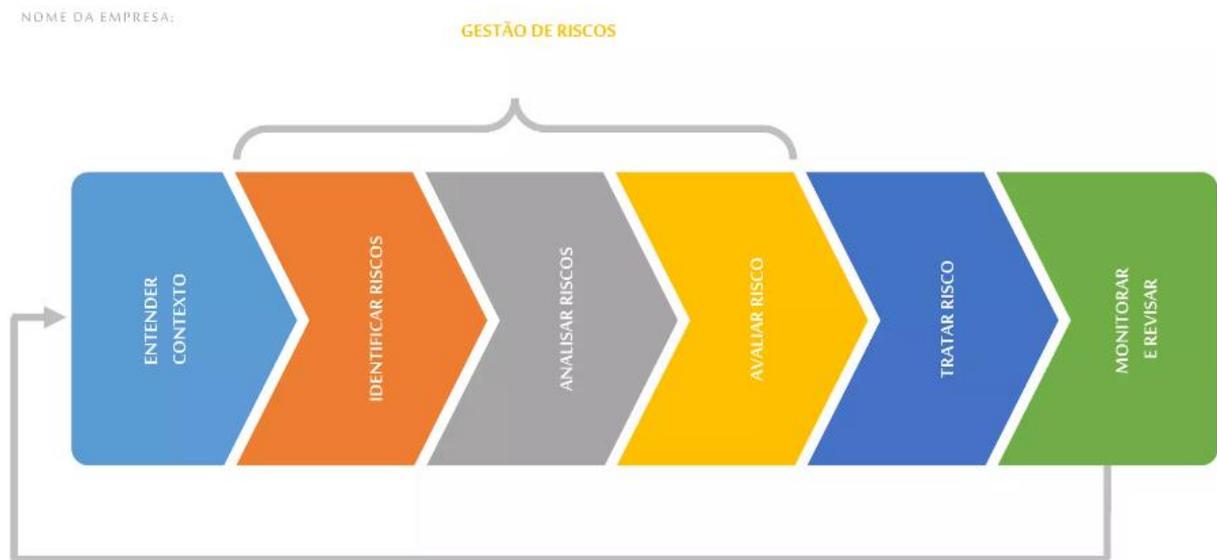
deve intensificar ainda mais os esforços para impulsionamento de vendas;

- 2- **Cortar os últimos 20% da base de clientes da empresa:** deixar de atender a clientes que exigem uma demanda desproporcional de recursos em relação à receita que geram, clientes que demoram a pagar etc., é uma boa estratégia para focar em novos negócios que terão maior retorno;
- 3- **Oferecer mais ajuda aos clientes:** realizar uma sessão de *brainstorming* com parceiros, fornecedores e a equipe da empresa para discutir maneiras de ajudar os clientes a enfrentar melhor o momento turbulento de uma crise. E com base nessas ideias, desenvolver serviços gratuitos ou a preços acessíveis com boas condições de pagamento para atendê-los é uma excelente estratégia;
- 4- **Melhorar os processos operacionais e oferecer uma melhor experiência ao cliente:** tendo como objetivo otimizar os processos internos, melhorar a qualidade das entregas dos produtos/serviços e do atendimento dos clientes. Uma forma eficaz de aprimorar esses pontos é perguntar aos clientes onde a empresa precisa melhorar.
- 5- **Mandar embora os piores funcionários, e garantir ao restante da equipe que a empresa está comprometida com o bem-estar deles:** demitir funcionários de baixo desempenho, aqueles que não convivem bem com os outros integrantes da equipe ou que apresentam inúmeros problemas. Juntamente com essa atitude deverá garantir ao resto da equipe que eles podem contar com a empresa e que o recíproco é verdade.

Segundo Barros (2020), algumas medidas como a criação de um comitê gestão de crise é uma boa estratégia para definir corretamente o problema, levantar informações necessárias, centralizar a comunicação e a definição de estratégias, além de manter uma comunicação frequente com os veículos de mídia.

A figura 21 demonstra um mapa mental sobre gestão de riscos causados por uma crise, criado por Pimentel (2021):

Figura 21: Mapa mental gestão de riscos.



Fonte: Adaptado de Pimentel, 2021.

Se ocorrer uma crise causada por falhas estruturais, especialmente envolvendo vítimas, é imprescindível que a empresa preste assistência direta aos envolvidos e familiares. “Do contrário, a empresa poderá transmitir a imagem de descaso, negligência, omissão e indiferença com essas pessoas” (Barros, 2020).

Outras estratégias sugeridas por Barros (2020) incluem cortar custos e despesas não essenciais, vender ativos irrelevantes, fazer parcerias, manter a rotina de trabalho e renegociar com fornecedores.

Para crises na reputação da empresa, Content (2019) destaca que isso pode reduzir o Brand Equity, que “(...) é o patrimônio de uma marca, ou seja, quanto ela vale no mercado. Por se tratar de algo intangível, o valor da marca não está associado apenas à infraestrutura ou ao faturamento da empresa, mas também à sua imagem”.

A identificação de uma crise de imagem é crucial para a sobrevivência do empreendimento, podendo ser monitorada por redes sociais, sites como o Reclame Aqui e noticiários (Content, 2019).

Segundo Content (2019), “às vezes, um baixo engajamento pode indicar uma desaprovação ou boicote do público. Assim, dependendo da situação, a marca precisará adotar uma postura mais ativa o quanto antes”. Portanto, não apenas opiniões negativas, mas também a falta de engajamento pode indicar problemas na imagem da empresa.

Content (2019) destaca que a análise SWOT (F.O.F.A) é uma boa ferramenta para identificar crises de imagem logo no início, ajudando os gestores a solucionar pontos de fragilidade.

A criação de um plano de gerenciamento de crise pode ser a melhor alternativa para prevenção, combate e melhorias após a superação dos imprevistos (Content, 2019). A figura 22 abaixo, criada por Pimentel (2021), representa como deve ser empregada uma cultura preventiva de análise e criação de um plano de gerenciamento de riscos (plano de ação) provenientes de uma crise:

Figura 22: Construção de cultura preventiva de análise e gestão de crise.



Fonte: Adaptado de Pimentel, 2021.

É possível baixar um modelo de Plano de Gerenciamento de Crises no endereço pt.smartsheet.com/content/crisis-management-plan, que é disponibilizado pela plataforma de gerenciamento de trabalhos *Smartsheet*. Neste mesmo endereço, encontram-se orientações detalhadas sobre como analisar cada ponto do plano de gerenciamento de crises.

A figura 23 a seguir, adaptada a partir dos itens do documento "Plano de Gestão de Crise" disponibilizado pela *Smartsheet*, ilustra o processo de elaboração de um plano de ação para lidar com esses tipos de situações:

Figura 23: Plano de Gestão de Crises.

PLANO DE GESTÃO DE CRISES

HISTÓRICO DA VERSÃO				
VERSÃO	APROVADO POR	DATA DE REVISÃO	DESCRIÇÃO DA MUDANÇA	AUTOR

PREPARADO POR	TÍTULO	DATA

APROVADO POR	TÍTULO	DATA

CATEGORIAS DE CRISE

CATEGORIA	NÍVEL DE CRISE	PONTO DE CONTATO	INFORMAÇÕES DE CONTATO
	1 = MENOS GRAVE ... 5 = MAIS GRAVE		

CENÁRIOS DE CRISE

Id	TÍTULO	DESCRIÇÃO

DIRETRIZES DE ATIVAÇÃO

Id	TÍTULO	DESCRIÇÃO

POTENCIAIS IMPACTOS DA CRISE

Id	TÍTULO	DESCRIÇÃO

EQUIPE DE GERENCIAMENTO DE CRISES

POSIÇÃO DA EQUIPE CM	NOME & TÍTULO	NÚMERO DE TELEFONE	TAREFAS / AÇÕES A SEREM TOMADAS
GERENTE DE CRISE			
GERENTE DE SEGURANÇA			
CONSELHEIRO PR			
ASSESSOR DE RH			
ORIENTADOR MÉDICO			
ASSESSOR JURÍDICO			
ASSESSOR DE TI			
ASSESSOR DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL			

LISTA DE NOTIFICAÇÃO

NOME	POSIÇÃO	NÚMERO DE TELEFONE	EMAIL

CENTRO DE COMUNICAÇÃO DE GESTÃO DE CRISES

LOCALIZAÇÃO DO CMCC PRIMÁRIO	ENDEREÇO CMCC PRIMÁRIO	NÚMERO DE TELEFONE DO CMCC PRIMÁRIO

LOCALIZAÇÃO DO CMCC NO LOCAL	ENDEREÇO CMCC NO LOCAL	NÚMERO DE TELEFONE DO CMCC NO LOCAL

LOCALIZAÇÃO ALTERNATIVA DO CMCC	ENDEREÇO CMCC ALTERNATIVO	NÚMERO DE TELEFONE ALTERNATIVO DO CMCC

PREVENÇÃO

ESTRATÉGIA DE PREVENÇÃO	CATEGORIA DE PREVENÇÃO	AÇÕES/TAREFAS	RESPONSÁVEL

RESPOSTA

ESTRATÉGIA DE RESPOSTA	CATEGORIA DE RESPOSTA	AÇÕES/TAREFAS	RESPONSÁVEL

RECUPERAÇÃO

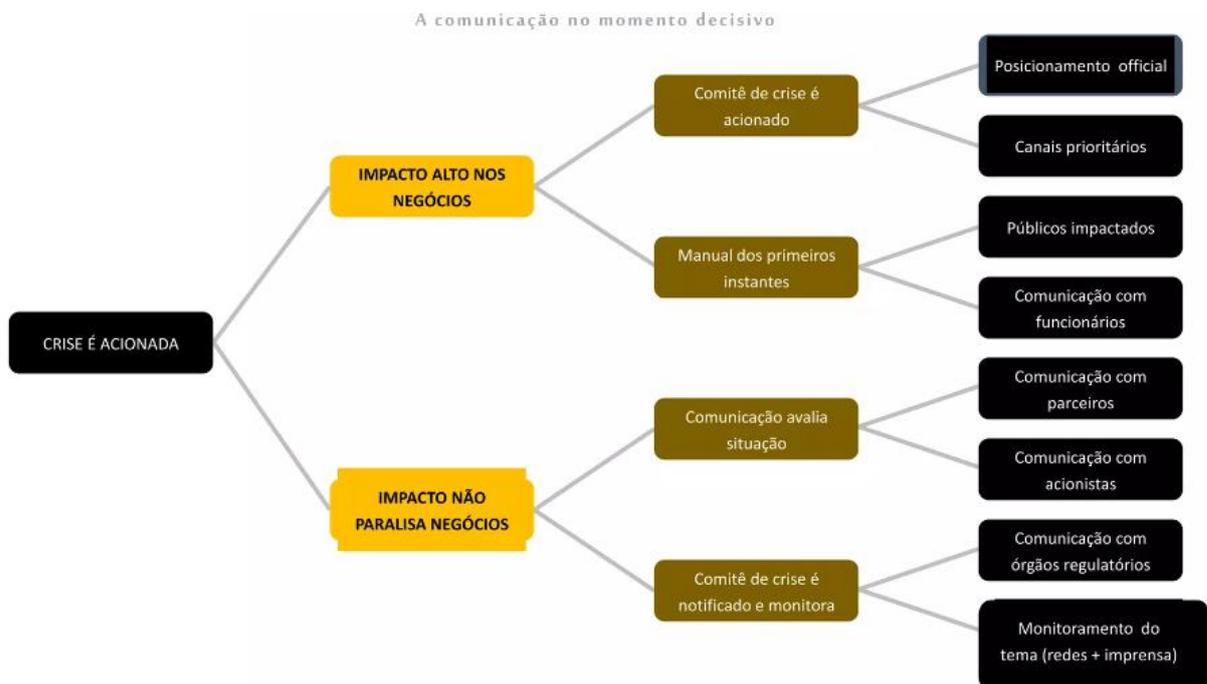
ESTRATÉGIA DE RECUPERAÇÃO	CATEGORIA DE RECUPERAÇÃO	IMPACTO NOS NEGÓCIOS	PRINCIPAIS METAS DE RECUPERAÇÃO	AÇÕES/TAREFAS	RESPONSÁVEL

Fonte: Adaptado de Marker, 2020.

Quando uma empresa enfrenta uma crise de reputação, é crucial responder imediatamente às perguntas, mesmo sem uma resposta definitiva. A empresa deve investigar a situação e entender o público para determinar a melhor resposta. É importante garantir que a mensagem chegue ao maior número possível de pessoas por meio de redes sociais, comunicados à imprensa, entrevistas e blogs, além de medir o impacto das declarações.

A empresa deve saber quando parar de se pronunciar, pois o envolvimento do público diminuirá com o tempo, e aprender com os erros para prevenir crises futuras (Content, 2019). A figura 24 abaixo, criada por Pimentel (2021), demonstra uma árvore para tomadas de decisões de acordo com o grau de impacto da crise:

Figura 24: Árvore de decisão – gerenciamento de crises.



Fonte: Adaptado de Pimentel, 2021.

Por fim, é importante ressaltar que um tipo de crise pode desencadear outras, como é o caso de uma crise decorrente de falhas estruturais, que resulta em fatalidades ocasionadas devido a negligência da empresa em relação a segurança do trabalho. Isso pode acarretar uma crise na reputação do empreendimento, já que sua imagem será prejudicada, principalmente se o caso se tornar amplamente divulgado pela mídia. Com a reputação manchada por conta de negligência, a empresa poderá perder clientes e investidores, resultando em uma crise financeira.

Portanto, os empresários devem evitar possíveis crises que possam ser geradas por questões sob seu controle, como uma crise financeira decorrente de um mau planejamento financeiro e orçamentário da empresa, ou um acidente causado pela falta de um responsável pela segurança do trabalho para supervisionar. No entanto, caso a origem da crise escape do controle do empresário, é importante que esteja preparado para lidar com ela da melhor forma possível, elaborando estratégias para minimizar os danos ou até mesmo transformá-la em uma oportunidade de crescimento ainda maior.

3.6 COMO EMPREGAR A CULTURA DA INOVAÇÃO NA EMPRESA

3.6.1 O que é cultura da inovação?

Em um mercado cada vez mais dinâmico, é imprescindível que a empresa haja de maneira rápida para acompanhar a sua evolução e para que isso ocorra é importante que ela implemente a cultura da inovação. Este fato pode ser comprovado através do que é dito pela *Liga Insights* (2022), que é um portal de conteúdos de inteligência de mercado sobre inovação em diferentes segmentos e setores da economia, “a única solução permanente para evitar que sua empresa fique ultrapassada em relação ao mercado, concorrentes e aos consumidores/usuários é a adoção de uma cultura de inovação. Essa cultura é algo que deve estar presente em cada processo, ação e entrega de todos os setores de um negócio”.

De acordo com a *Liga Insights* (2022), “a cultura da inovação em empresas diz respeito ao pensamento, visão, comprometimento e DNA focados nessa forma diferente de executar cada ação presente na rotina de negócios”. A busca por novas soluções e resultados que agregam valor a um negócio, por meio da adoção de novas tecnologias, métodos e ferramentas para atingir metas de forma diferente, caracteriza a inovação. Para que essa cultura seja efetiva, é necessário que seja disseminada em toda a empresa, estando incorporada em seus conceitos, valores, princípios, normas internas e missão.

3.6.2 Os benefícios da cultura da inovação

Conforme a *Liga Insights* (2022), o principal ganho de uma empresa que emprega a cultura da inovação é aumentar a probabilidade de obter melhores resultados. “Esses bons resultados levam ao outro benefício da cultura de inovação:

o estímulo ao crescimento do negócio. Isso acontece por dois motivos: atratividade do mercado e melhoria de processos ou soluções.”

Segundo Eunós (2022), a construção civil enfrenta grandes desafios para manter uma grande produtividade, como controle de custos, cumprimento de prazos, garantia de qualidade da mão de obra e padronização de processos. Pensando nestas questões, a tecnologia pode ser uma solução eficiente para esses problemas. Sistemas de gestão de obras automatizados possibilitam o acompanhamento de indicadores e a detecção de gargalos, enquanto *softwares* inteligentes como os que dispõem da tecnologia BIM (*Building Information Modeling*) podem manter todos os dados e documentos do projeto atualizados e disponíveis. Além disso, outros *softwares* são capazes de prever com precisão os custos, evitando surpresas financeiras no futuro.

3.6.3 Implementação e incentivos à inovação

De acordo com Nakamura (2018), a inovação pode ter caráter fechado ou aberto. Sendo a inovação fechada caracterizada por concentra-se no controle interno de todo o processo de inovação, desde a descoberta até a comercialização, com ênfase na pesquisa, desenvolvimento e comercialização interna, além do controle da propriedade intelectual. Em contrapartida, a inovação aberta adota uma abordagem que combina tanto as estratégias internas quanto as externas para desenvolver novas tecnologias. Essa forma de abordagem é sustentada no conceito de que a pesquisa e o desenvolvimento externos podem gerar valor significativo para a empresa e que não necessariamente a pesquisa precisa gerar lucro. Além disso, a inovação aberta permite adquirir outras propriedades intelectuais, desde que contribuam para avançar o modelo de negócio. Para implementar este tipo de inovação, é necessária uma cultura organizacional ágil e flexível.

Nakamura (2018), destaca que:

Na construção civil, é crescente o interesse pela inovação aberta promovida por programas de aceleração de *construtechs* e *proptechs*. Esse tipo de programa é feito em parceria com consultorias especializadas em conectar empresas a *startups*. Assim, costumam ser compostos por processo de seleção e oferta de monitoria. Além disso, as empresas disponibilizam a estrutura e também sua rede de contatos. Em alguns casos, há aporte financeiro (Nakamura, 2018).

Ainda é citado por Nakamura (2018) 3 exemplos de programas de incentivo a inovação:

- **Vedacit Labs** – O programa de aceleração da fabricante de impermeabilizantes foi desenvolvido para fomentar *startups* capazes de auxiliar a empresa a elevar sua eficiência, diminuir desperdícios e ofertar novos serviços.
- **Alphainova** – O programa da Alphaville Urbanismo quer selecionar *startups* que possam se tornar futuras fornecedoras da empresa de desenvolvimento imobiliário.
- **Vetor AG** – O programa se dedica à seleção de *startups* para participar da residência. A ideia é melhorar a produtividade das obras construtora e acelerar a construção de uma cultura mais inovadora na empresa.

Nakamura (2018) classifica a inovação em dois tipos: a **Incremental**, que ocorre quando apenas acarreta de alguma forma uma melhoria nos produtos, processos ou sistemas existentes, e a **Radical**, que se caracteriza pela criação de um novo produto. Esta última costuma criar mercados e indústrias totalmente novos e, por conta do seu grau de dificuldade, são mais escassas que a primeira. “Na construção civil exemplo de inovação incremental é o uso de dispositivos móveis em canteiros de obra. Ou seja, não irão, necessariamente, modificar a forma de construir, mas promover melhorias para controle.”

De acordo com Nakagawa (*apud* Farias, 2019), membro do Conselho Consultivo da Anjos do Brasil e do Conselho Executivo de Inovação da Cyrela, “O termo “inovação” precisa ser visto em quatro contextos distintos para ser compreendido”:

- 1- A inovação no dia a dia das pessoas. Nesse caso, qualquer novidade é inovação.
- 2- Inovação dentro da empresa. Cada empresa precisa definir o que é inovação para si e precisa estabelecer quais são seus indicadores e metas.
- 3- Inovação no contexto de captação de recursos por meio do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), por exemplo. As instituições têm conceitos específicos do que é inovação para elas.

- 4- Inovação do ponto de vista legal. De acordo com a Lei do Bem, número 11.196/05, inovação tecnológica é a “concepção de novo produto ou processo de fabricação, bem como a agregação de novas funcionalidades ou características ao produto ou processo que implique melhorias incrementais e efetivo ganho de qualidade ou produtividade, resultando maior competitividade no mercado”.

Depois da empresa definir o que é o seu próprio conceito de inovação, Nakagawa (*apud* Farias, 2019), recomenda dar início a este processo “por meio da resolução de problemas de curto prazo, principalmente visando a redução de custos. As empresas têm dificuldade em inovar, porque buscam por inovações disruptivas. Só que isso envolve muito mais risco e o retorno sobre o investimento, se chegar, demora”.

Nakagawa (*apud* Farias, 2019), ainda expressa que atualmente, quando se fala em inovação, as melhores práticas pressupõem prototipação. As empresas podem realizar o protótipo rápido e de forma barata. Se enxergarem a oportunidade e conseguir fazer o protótipo se validar, é esse o caminho”. E que as iniciativas de maior destaque na construção civil são:

São soluções que não estão diretamente ligadas à construção, mas a sistemas de gestão. Processos de planejamento da construção, contabilidade, centro de custos etc. O desafio está em implementar novas tecnologias nas construções em si, como o uso de IoT (*Internet das Coisas*), *big data*, impressão 3D, que são ferramentas que vão modificar muito como as coisas são feitas (Nakagawa *apud* Farias, 2019).

Existem três ocasiões em que a inovação é incorporada a uma empresa: a primeira ocorre de forma emergencial, quando o empreendimento precisa inovar para garantir sua sobrevivência; a segunda é uma reação a uma ameaça, frequentemente quando um concorrente já está inovando; e por fim, a terceira é quando a inovação é vista como uma oportunidade para a criação de vantagens competitivas e o desenvolvimento da empresa (Nakagawa *apud* Farias, 2019).

3.6.4 Governança da inovação

De acordo com a plataforma de capacitação de pessoas para a prática de inovação Distrito (Cultura de inovação [...], 2022), a cultura de uma empresa “(...) é formada pela combinação entre atitudes, comportamentos, missão, valores e

expectativas que movem as lideranças e os colaboradores de uma organização, diariamente”. E mais especificamente a cultura inovadora é caracterizada pelo(a):

- O incentivo à tomada de iniciativas e experimentação pelos colaboradores com foco em melhoria e aprendizados contínuos, por meio de métodos de trabalho ágeis;
- Hierarquia horizontalizada, em que todos se sentem confortáveis a contribuir e compartilhar aprendizados;
- O envolvimento de todos os colaboradores como agentes impulsionadores de uma estratégia de inovação a longo prazo, clara e mensurável;
- Diversidade e segurança psicológica dos colaboradores.

Distrito (Cultura de inovação [...], 2022), retrata que uma cultura de inovação pode ter um impacto direto na performance e dedicação dos colaboradores, aumentando seu engajamento quando estão à vontade para compartilhar ideias e são reconhecidos por isso. Empreendimentos que empregam um mindset de experimentação e agilidade destacam-se ao anteciparem às tendências, em vez de serem surpreendidas pelo mercado. Uma forma para que a empresa obtenha lucros mais rapidamente ou corrija erros com maior agilidade é investindo em pequenos projetos que podem ser rapidamente lançados no mercado.

O Distrito (Cultura de inovação [...], 2022), caracteriza a governança corporativa como:

O Distrito (2022), caracteriza a governança corporativa como:

(...) um sistema que envolve práticas, processos, regras, estruturas e comportamentos corporativos bem estabelecidos pelos quais uma organização é dirigida ou controlada. Este sistema compreende todas as esferas e níveis da Gestão, desde planos de ação e controles internos até análise de performance financeira e divulgação de relatórios corporativos. Essas esferas são bem orquestradas, com definições claras e objetivas de papéis e responsabilidades de órgãos e colaboradores (Cultura de inovação [...], 2022).

É elencado pelo Distrito (Cultura de inovação [...], 2022), os seguintes processos para a elaboração do escopo da governança da inovação:

- Definir papéis e formas de trabalhar em torno do processo de inovação;
- Definir linhas de poder de decisão e compromissos em inovação;
- Definir as principais responsabilidades dos principais atores;

- Estabelecer o conjunto de valores que sustentam todos os esforços de inovação;
- Definir as expectativas da área e como medir a inovação;
- Discutir e tomar decisões sobre orçamentos da inovação;
- Orquestrar, equilibrar e priorizar atividades de inovação em todas as divisões;
- Estabelecer rotinas de gestão em relação a comunicações e decisões.

Para a *Liga Insights* (2022), para uma empresa implantar a cultura da inovação é preciso **ter um espaço/ambiente propício para a inovação** e para que isso ocorra é necessário:

Manter um espaço físico que permita a inovação é um passo indispensável para o sucesso da implementação dessa cultura. Construir um ambiente em que os profissionais tenham a oportunidade de encarar novos desafios, pensar fora da caixa e que sejam estimulados a encontrar novas soluções. Normalmente, esses ambientes são marcados pela participação coletiva. Soluções inovadoras tendem a aparecer em espaços em que as pessoas trabalham em equipe e conseguem dialogar e comunicar com ideias diversas. Muitas empresas adotam espaços de convivência para a integração de profissionais. Normalmente, nesses locais que surgem novos conceitos e ideias que transformam negócios (*Liga Insights*, 2022).

De acordo com Distrito (Cultura de inovação [...], 2022), investir em conhecimento é uma etapa de ordem prioritária na construção de um *mindset* inovador. “Para isso, a empresa pode oferecer cursos, palestras e *workshops* diretamente relacionados com a inovação. Mas também pode ir além e desenvolver nos colaboradores habilidades complementares, tais como empreendedorismo e metodologias ágeis”. E além disso elenca outros meios além dos treinamentos formais que capacitam o colaborador como: *TED Talks*, documentários, livros, *benchmarking*, conversas com profissionais de outras empresas e áreas, etc.

A *Liga Insights* (2022), expressa a importância de contar com ferramentas necessárias para gerar e apoiar ideias inovadoras, visto que “algumas ferramentas e dispositivos são indispensáveis para fazer que a cultura não fique só no papel. Uma instituição que assume a postura inovadora, deve oferecer materiais e insumos para que seus profissionais coloquem essas ideias para funcionar”. A empresa deve oferecer as máquinas e ferramentas necessária juntamente com um treinamento para manuseá-las.

Segundo o Distrito (Cultura de inovação [...], 2022), conhecer bem o público da empresa é imprescindível para implementar uma cultura de inovação que irá trazer

mais bem resultados aos consumidores, mediante que “ninguém sabe melhor o que o cliente quer do que ele mesmo e muitas empresas podem se antecipar a essas demandas por meio da inovação”. Para alcançar seu objetivo, é de suma importância que a empresa esteja atenta aos comportamentos e mudanças do seu público-alvo. Para isso, é necessário acompanhar as redes sociais e eventos relacionados, bem como comunicar-se com eles por meio de e-mails ou outras formas de contato.

Participar de eventos externos a empresa onde ocorrem trocas de ideias entre organizações, onde são apresentados novos modelos de negócios e estimulados os primeiros passos para empregar um ecossistema de inovação na empresa. “Essa é uma maneira de construir *networking* e começar a se posicionar, também, como um negócio inovador”. Eventos internos também são interessantes como são os casos de ações como *datathons*, *hackathons*, *meetups* e *bootcamps* (Cultura de inovação [...], 2022).

É importante destacar que é inevitável que a empresa assuma riscos assim como é dito pela *Liga Insights* (2022):

(...) todo processo inovador é cercado de riscos e incertezas. Criar uma nova forma de pensar e uma nova solução para um problema envolve algumas variáveis e inúmeras oportunidades. Essa é a características que faz com que a cultura de inovação seja um caminho para a conquista de bons resultados. Afinal, é possível chegar onde ninguém chegou ainda. Por isso, é preciso assumir os riscos e fazer disso um objetivo para todos da empresa.

Também é inevitável a necessidade de que os líderes tenham capacidade de escutar e assimilar novas ideias e que a empresa seja aberta a essa fonte de inovação (Liga Insights, 2022). De acordo com a *99 Empresas* (2017), outra tarefa indispensável que os líderes devem executar e acompanhar as tendências do mercado “buscando compreender quais são as estratégias e soluções que têm funcionado para outras empresas, refletindo sobre como elas podem ser úteis também no seu universo”.

De acordo com a *99 Empresas* (2017), é crucial que a empresa defina seus objetivos e avalie os resultados, que podem incluir reduzir gastos fixos, aumentar a base de clientes ou melhorar a percepção da marca no mercado. É essencial acompanhar e avaliar os resultados para verificar se as mudanças estão trazendo os benefícios esperados. Se sim, celebre com a equipe; se não, não desanime.

3.6.5 Intraempreendedorismo

O Distrito (Cultura de inovação [...], 2022), destaca que:

Uma das melhores formas de incentivar a criatividade e inovação entre os colaboradores é o **intraempreendedorismo**. Ele consiste em encontrar oportunidades de empreender e inovar dentro da própria empresa, aproveitando os colaboradores que se interessam por empreendedorismo, criatividade e inovação. Com o apoio do negócio, eles podem desenvolver novos produtos, serviços ou processos. A ideia é que os colaboradores tenham liberdade para inovar e experimentar e que ajam como se a empresa fosse deles, de maneira proativa, criativa e inovadora. Ou seja, como empreendedores.

Boas, Santos (2014), define o empreendedorismo corporativo comumente chamado de intraempreendedorismo ou até mesmo de empreendedorismo interno de “(...) o resultado das ações dos empregados que produzam inovações em produtos, processos ou na criação de negócios complementares ao da empresa ou que promovam a renovação de seu negócio principal”.

De acordo com Paiva, Silva e Carrasco (2016, p. 5):

Cada vez mais, a importância de uma gestão empreendedora nas organizações é percebida e aceita. Sem as características do intraempreendedor, não só no discurso como também na prática, não há como as empresas sustentarem-se no mercado, bem como manter a credibilidade, os resultados financeiros e o nível de satisfação dos stakeholders e clientes. A dinâmica intraempreendedora sempre foi considerada como uma via que favorece o desenvolvimento de novos produtos, de novas maneiras, tecnologias e para conquistar novos mercados. Com o passar dos anos, os recursos às atividades intraempreendedoras fazem-se sentir cada vez mais indispensável para estimular o processo de inovação em todas as atividades e funções de gestão nas organizações (Paiva; Silva; Carrasco, 2016, p. 5).

É definido por Paiva, Silva e Carrasco (2016, p. 5), as características que compõem o perfil de um funcionário intraempreendedor, visando facilitar sua identificação pelas empresas. O quadro 7 a seguir apresenta essas características de forma clara e objetiva:

Quadro 7: Perfil intraempreendedor.

Trabalhar com autonomia	Utilizar a criatividade para selecionar as melhores ideias para promover inovação.
Ter capacidade de analisar cenários.	Pensar em como fazer a empresa ganhar mais, vender mais e reduzir custos.
Agir como “dono” do negócio.	Demonstrar resiliência quando situações adversas acontecem.
Tomar decisões.	Conseguir mapear riscos e calcular se pode corrê-los.
Agir com certa inquietude, sempre procurando melhorar e descobrir oportunidades.	Ser autoconfiante e demonstrar paixão pelo trabalho.

De acordo com Luckei (2018):

A cultura intraempreendedora tem como seu principal objetivo incentivar a motivação dos seus colaboradores e estimular constantemente o empreendedorismo organizacional. Na prática, isso representa motivar sua criatividade, inovação e proatividade, dar liberdade de desenvolvimento aos funcionários e permitir que eles realmente façam parte da construção dos resultados.

A implementação de uma cultura intraempreendedora em uma empresa pode acabar sendo confundida com uma cultura de inovação, já que o intraempreendedorismo visa promover a inovação e as definições de ambas são bastante similares. No entanto, o termo cultura do intraempreendedorismo geralmente está relacionado aos funcionários da empresa, enquanto a cultura da inovação abrange toda a organização, buscando constantemente novas ideias e desenvolvendo processos para colocá-las em prática, seja por meio dos próprios funcionários, dos proprietários ou de fontes externas à empresa.

Devido à grande semelhança de objetivos entre o intraempreendedorismo e a cultura da inovação, a implementação da cultura do primeiro é uma das formas mais eficazes de alcançar o sucesso no segundo.

A adoção de soluções inovadoras na construção civil tem se mostrado cada vez mais frequente e eficaz para alcançar resultados com maior eficiência. A aplicação de tecnologias, além de garantir a segurança das operações, reduzir custos e a sustentabilidade, otimiza prazos de entrega sem comprometer a qualidade do serviço. Algumas inovações na construção civil incluem robôs e drones para mapeamento em 3D, tarefas repetitivas e sensores inteligentes para a automatização de processos, biomimética para tomadas de decisões mais inteligentes; construções modulares e impressão 3D para reduzir gastos, prazos e emissão de gases na atmosfera. Além destas tecnologias, trena a laser, rastreamento de ferramentas, bioconcreto, realidade aumentada e virtual são outras inovações que têm sido adotadas na construção civil para aumentar a qualidade e a eficiência das obras (Zambelli, 2023).

Para garantir uma posição competitiva no mercado, é essencial que a empresa adote uma cultura de inovação. As empresas que não dedicam tempo e recursos à inovação em algum momento durante sua existência podem acabar se tornando obsoletas. Esse cenário pode levar a grandes impactos negativos e até mesmo à falência da empresa, pois ela não consegue acompanhar a evolução do mercado que a circunda. Portanto, é crucial que as empresas mantenham um foco constante na inovação para garantir sua sustentabilidade e sucesso a longo prazo.

3.7 GERENCIAMENTO CORPORATIVO

Segundo a Cora (2022), “o conceito de gestão corporativa e seus princípios são parte do conhecimento que uma pessoa empreendedora deve adquirir para saber como gerenciar uma empresa de forma sustentável” e ainda é ressaltada pela mesma que este conceito pode ser aplicado a empresas de qualquer porte e não somente para grandes empresas.

De acordo com Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2021), “governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”. E ainda discorre sobre o tema demonstrado que:

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum (IBGC, 2021).

Como retratado pela IBGC (2021) a governança corporativa envolve quatro princípios essenciais: equidade, transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa. A equidade exige um tratamento justo e isonômico de todos os stakeholders. A transparência que tem por objetivo disponibilizar informações relevantes para todas as partes interessadas, indo além do desempenho financeiro.

A prestação de contas requer que os agentes de governança assumam completamente as consequências de seus atos e omissões. E por último, a responsabilidade corporativa envolve o cuidado pela viabilidade econômico-financeira da organização, onde é visado reduzir externalidades negativas e aumentar as positivas, levando em consideração os diversos capitais no curto, médio e longo prazos.

Para Fia (Gestão [...], 2018), “gestão empresarial é uma estratégia de condução de negócios a melhores resultados, partindo de ações que envolvem a organização de processos, o controle das finanças, a administração dos recursos humanos e materiais e tudo aquilo que é essencial para a sua manutenção”. E ainda cita que “gastar mais do que fatura, manter equipamentos obsoletos, deixar de incrementar esforços de produtividade ou não implantar processos eficientes de cobrança são falhas de gestão que não tardam a cobrar seu preço” (Gestão [...], 2018).

3.7.1 Planejamento Estratégico, Tático e Operacional

De acordo com Secaf (2018), o planejamento é uma atividade que tem o papel de definir pontos como a visão, missão, metas e objetivos do empreendimento. “A ideia central é pensar antecipadamente o que será preciso alcançar no futuro e criar um documento que servirá como um guia para cumprir os objetivos do negócio”.

É definido por Secaf (2018), que o Planejamento Estratégico é feito a nível corporativo com os líderes ou proprietários da empresa e tem como foco o longo prazo. Este considera os fatores do ambiente interno e externo que influenciam diretamente toda a organização. A identificação deste cenário, é realizada através de uma série de perguntas, como a realidade atual, as limitações impostas, o cenário da área de atuação da empresa e o que os concorrentes estão fazendo. O planejamento estratégico possui características principais, como levar tempo para ser concluído, possuir marcos de datas, mostrar um direcionamento completo para o negócio e mostrar em que fase o negócio está e aonde precisa chegar.

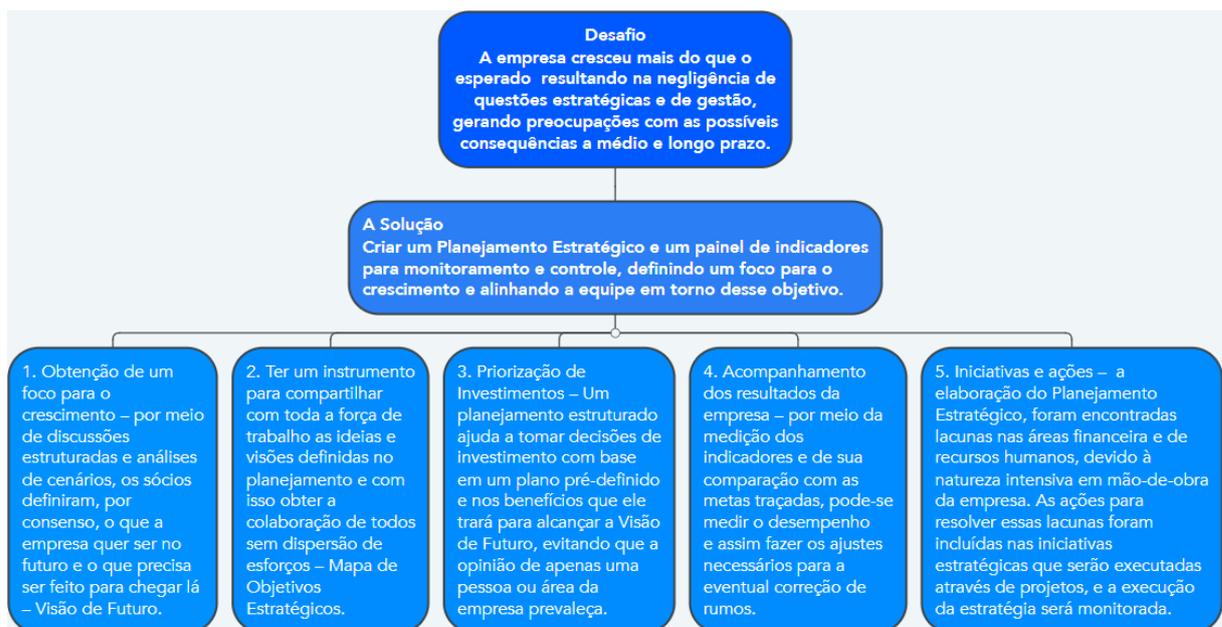
Já o Planejamento Tático é uma extensão do planejamento estratégico de uma empresa, com foco no médio prazo sendo menos abrangente que o seu antecessor. Ele estabelece etapas específicas para implementar o plano estratégico e é criado para todos os níveis da organização. No desenvolvimento desse plano os gestores de cada departamento dão a sua respectiva colaboração, e por sua vez este leva menos tempo para ser concluído. O foco está na análise de como planejar o crescimento da empresa, e cada etapa pode ser dividida em várias outras que precisam ser colocadas em prática. É importante destacar que é necessário realizar avaliações periódicas para garantir que a empresa esteja seguindo as etapas planejadas e ter consciência do que pode ou não ser controlado para alcançar o sucesso tático (Secaf, 2018).

E por fim Secaf (2018), define que o Planejamento Operacional tem por objetivo alcançar as metas de curto prazo da empresa, com priorização de definição de meios e recursos para alcançá-las. Ele é uma extensão dos planos estratégicos e táticos, e concentra-se em áreas como estoque, produção, processos diários, pessoal e equipamentos. O plano utiliza indicadores financeiros para avaliar a rentabilidade da empresa e encontrar áreas de ineficiência que precisam ser corrigidas pela gerência. Ele é fácil de ser concluído, envolve todos os setores da empresa e deve ser revisado regularmente em intervalos curtos, como mensal, trimestral ou semestral. Essa

estratégia é essencial para gerenciar as atividades diárias da empresa em todas as áreas e garantir que os objetivos de curto prazo sejam alcançados de forma eficiente.

A empresa Vertex Engenharia, que atua no mercado imobiliário de edificações verticais, oferecendo como produto principal a "Parede Pronta", que inclui projeto, materiais e equipamentos na capital paulista e região, é um exemplo concreto da aplicação dos planejamentos mencionados nos parágrafos anteriores (Secaf, 2018). A Figura 25, apresentada abaixo, ilustra o desafio enfrentado e as soluções desenvolvidas:

Figura 25: Desafio e soluções elaboradas – Vertex Engenharia.



Fonte: Adaptado de Setting Consulting, 2018.

De acordo com Freitas, Nogueira e Costa (2022, p. 106), definir objetivos é fundamental para o sucesso a longo prazo de um negócio ou empresa. Enquanto os objetivos fornecem diretrizes gerais sobre o que se deseja alcançar, concentrando-se apenas no resultado e não nos meios para alcançá-los, as metas específicas e mensuráveis permitem atingi-los, definindo justamente estes meios com a elaboração de passos, prazos e métricas necessárias para isso. Estas definições fazem com que a organização se alinhe, influenciando desde a estrutura das equipes até os recursos necessários, estratégia, plano de ações e processos. A identificação de quais elementos devem ser considerados prioridades é crucial para garantir que as metas estejam vinculadas à missão da organização e permitir que todos tomem decisões conscientes.

Em suma, padronizar processos é importante para garantir um modelo de trabalho, o qual garante um caminho bem definido para a execução das atividades e permite conferir previsibilidade à execução. Estabelecendo um padrão de trabalho, garante-se uma excelência operacional e, conseqüentemente, há a entrega de produtos e serviços de qualidade. Empresas padronizam seus processos por diversos motivos: atender às regulamentações; melhorar os resultados; evitar variações no produto final; conhecer os processos (...) E claro, tudo isso é possível devido aos benefícios que a padronização de processos traz para o estabelecimento (Daiane, 2020).

A padronização de processos traz uma série de vantagens para a empresa, incluindo a otimização da produção e o aumento da produtividade, a redução de falhas e variações de qualidade, a facilidade no treinamento da equipe, a redução de custos, a transparência nos processos e, por consequência, uma experiência mais satisfatória para o cliente. “Uniformizar processos não significa engessá-los, mas sim garantir a melhor forma de executar um conjunto de operações, para assim, se alcançar um resultado de qualidade” (Daiane, 2020).

De acordo com Setlik (2015), o documento que expressa os Procedimentos Operacionais Padrão (POP's) “estabelece de forma minuciosa os detalhes de um processo, elencando aspectos como sequência de procedimentos, materiais utilizados, cuidados a serem observados, responsáveis por cada etapa.

Setlik (2015), demonstra os passos necessários para a criação de um documento POP, sendo eles:

1. Incluir os responsáveis pelo processo no desenvolvimento do procedimento, pois possuem conhecimento aprofundado da tarefa e podem indicar suas peculiaridades;
2. Criar um grupo de trabalho dedicado à elaboração do procedimento;
3. Detalhar todas as etapas do processo, incluindo o tempo necessário para sua conclusão, os materiais necessários para sua execução e os resultados esperados;
4. Destacar as etapas críticas, que, se não forem cumpridas corretamente, podem afetar significativamente o resultado final do processo;
5. Estabelecer uma rotina de verificação, com uma lista de perguntas para avaliar se a tarefa ou processo foi executado adequadamente;
6. Organizar o documento de maneira que contenha todos os itens citados anteriormente além dos materiais, documentação de referência, siglas,

gráficos e fluxogramas (se necessário) e perspectiva de revisão (ao menos anualmente).

3.7.3 Gestão de talentos

Segundo Coelho ([2023?]), “a gestão de talentos é definida como o processo estratégico metodicamente organizado de conseguir o talento certo a bordo e ajudá-los a crescer até suas capacidades ideais, mantendo os objetivos organizacionais em mente”. E ainda continua:

O processo, portanto, envolve a identificação de lacunas de talentos e cargos vagos, busca e integração de candidatos adequados, aumentando-os dentro do sistema e desenvolvendo as habilidades necessárias, treinamento para especialização com foco no futuro e efetivamente engajando, retendo e motivando-os a alcançar o longo prazo objetivos de negócios (Coelho, [2023?]).

Coelho ([2023?]), ainda demonstra algumas das principais técnicas para captar e gerenciar talentos. Estas serão demonstradas a seguir:

1. Descrever de forma detalhada as funções, tanto para captação da melhor mão de obra possível quanto para os colaboradores já contratados:
 - Cargo e localização;
 - Deveres gerais;
 - Habilidades requeridas;
 - Linhas de relatório;
 - Ferramentas e equipamentos usados;
 - Salário e benefícios;
2. Adequação pessoa-organização:
 - Desenvolver maneiras para que os funcionários se encaixem na cultura organizacional da empresa;
 - Criar maneiras para maximizar a sobreposição dos valores pessoais e organizacionais do empreendimento.
3. Colaborar-treinar-evoluir:
 - Empregar a cultura de *coaching*, *mentoring* e colaboração entre os membros da empresa;
 - Expressar *feedbacks* construtivos ajudando a desenvolver habilidades e conhecimentos;

- Preparar funcionários para o futuro da organização.
4. Recompense e reconheça o certo:
 - Desenvolver esquemas de recompensa e reconhecimento para motivar os funcionários;
 - Elaborar premiações relevantes para os colaboradores, como indivíduos, para demonstrar o quanto a organização os considera importantes.
 5. Oportunidades para melhoria contínua:
 - Disponibilizar ferramentas para maximizar o potencial dos funcionários;
 - Desenvolver escopo e oportunidades para o emprego da melhoria contínua da organização;
 - Criar mapas de carreira de uma forma realista ajudando assim na retenção e colaboração dos funcionários.

3.7.4 Gerenciamento Financeiro

Segundo a Omie (Controle [...], 2022), empresa especializada em gestão de outras empresas discursa que “planejar e executar uma gestão financeira empresarial com eficácia é a base para viabilizar qualquer tipo de negócio. O empreendedor precisa adquirir alguns conhecimentos financeiros básicos e dedicar tempo para priorizar as finanças da sua empresa, seja para planejar, analisar, executar ou investir”.

A Omie (Controle [...], 2022), define que o controle financeiro:

É um processo que se baseia em analisar toda a condição financeira de um negócio através de diversos processos, como avaliação de relatórios financeiros, movimentações de fluxo de caixa, cálculo de juros, dividendos, análise de dados patrimoniais, cálculo de custo fixo, controle de entradas e saídas, saldos bancários, entre outros. O objetivo dessa análise é manter a empresa com resultados positivos e lucro financeiro para garantir previsões otimistas de crescimento, seja de curto, médio ou longo prazo. Por isso, é importante organizar todos os dados e catalogar todos os bens da empresa, para que tudo seja levado em conta no momento de planejar as estratégias e previsões.

De acordo com a Omie (Controle [...], 2022) o controle financeiro de uma empresa consiste em gerenciar de forma objetiva e concisa as atividades financeiras e contábeis da empresa, como emissão e baixa de notas fiscais, fluxo de caixa, conciliações bancárias, entre outras operações. É indispensável para a manutenção

da empresa a longo prazo e para garantir que esta seja competitiva no mercado, visto que a administração financeira se torna mais eficaz e bem organizada. É necessária uma análise criteriosa de todas as etapas do processo, juntamente com reuniões frequentes com a equipe responsável pela área, além de estar preparado para lidar com possíveis crises e mudanças no mercado. Negligenciar o controle financeiro pode acabar gerando problemas no fluxo de caixa e dificulta a implementação de estratégias de crescimento.

Omie (Controle [...], 2022), ainda define alguns dos principais processos do planejamento financeiro de uma empresa, sendo estes demonstrado no quadro 8 abaixo:

Quadro 8: Planejamento financeiro.

Análise do fluxo de caixa	Obrigações, direitos e riscos
<ul style="list-style-type: none"> • Métricas de lucro; • Análise de desempenho; • Otimização de despesas; • Análise de viabilidade de investimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Métricas de lucro; • Análise de desempenho; • Otimização de despesas; • Análise de viabilidade de investimentos.
Controle de entradas e saídas	Avaliação de relatórios financeiros
<ul style="list-style-type: none"> • Contas a pagar e receber; • Organização para evitar multas e custos adicionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de dados mês a mês ou de acordo com planejamento e metas.
Checagem de dados patrimoniais	Saldos bancários e reservas financeiras
<ul style="list-style-type: none"> • Gestão patrimonial para controle financeiro eficaz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificação e gerenciamento de saldos bancários e reservas financeiras.

Fonte: Adaptado de Controle [...], 2022.

Segundo a Conta Azul (Saiba [...], 2022), que também é uma empresa especializada em gestão de outras empresas, é possível fazer o controle financeiro de uma empresa através de 7 passos, sendo eles:

1- Fazer o controle de caixa:

Deve-se acompanhar e registrar diariamente as entradas e saídas do caixa criando assim um fluxo de caixa organizado. Isso ajuda a identificar

um padrão de movimentações e monitorar a saúde financeira da empresa, além de verificar o desempenho de ferramentas e colaboradores, evitar furtos e prevenir decisões que possam custar mais do que a empresa pode pagar.

2- Classificar custos e receitas:

Os custos podem ser divididos em fixos, como aluguel e folha de pagamento, e variáveis, como matérias-primas e impostos. As receitas podem ser categorizadas de acordo com os investimentos, vendas e pagamentos à vista ou à prazo.

3- Planejar os pagamentos e recebimentos:

Criar um plano de contas, que é o controle das contas a pagar e a receber. Isso permite conciliar as datas de pagamento de fornecedores e recebimento de vendas. Para isso, é necessário fazer uma projeção de caixa, que é uma estimativa das entradas e saídas nas próximas semanas e meses. Com base nesses dados e no histórico da empresa, é possível estimar o saldo do mês seguinte e fazer uma previsão anual.

4- Analisar o capital de giro:

Cada empresa segue um ciclo financeiro específico que começa com o pagamento aos fornecedores e termina com o recebimento das vendas. Durante esse processo, a empresa precisa de capital de giro para se manter e é crucial determinar o valor necessário para cobrir as despesas. Essa quantia pode ser calculada multiplicando a média diária de custos da empresa pelo número total de dias do ciclo financeiro. Esse cálculo ajudará a manter as contas em dia, evitar endividamento e pagamento de juros por falta de capital.

5- Não misturar as contas pessoais com as da empresa:

Estipular um pró-labore a ser repassado para o empreendedor mensalmente e lembrar que os ganhos são do negócio e devem ser investidos na própria empresa.

6- Ter uma reserva para emergência:

Ter reservas financeiras é fundamental para aproveitar oportunidades inesperadas, como a oferta de um fornecedor confiável com um produto de alta qualidade a um preço abaixo do mercado. Caso contrário, essas oportunidades podem ser perdidas e também a empresa pode ficar sem

recursos para lidar com imprevistos, como manutenção de equipamentos ou reposição de estoque não planejada.

7- Acompanhar o desempenho financeiro da empresa:

O gerenciamento financeiro requer a análise periódica do desempenho da empresa, utilizando relatórios e demonstrativos financeiros, e indicadores como endividamento, rentabilidade e lucratividade.

3.7.5 Ferramentas para Organização

Além das várias estratégias para fazer um bom gerenciamento corporativo citadas nos tópicos anteriores, é possível encontrar mais algumas, assim como as expressas pelo Caderno do Empreendedor, onde pontua a realização de reuniões em uma organização. Segundo Freitas, Nogueira e Costa (2022, p. 126), antes de agendar uma reunião, é crucial avaliar se ela é realmente necessária. No decorrer da reunião, é fundamental registrar todos os dados, decisões, sugestões, planos e conclusões discutidas.

É importante ressaltar que "um objetivo sem um plano não passa de um desejo", sendo indispensável traçar um plano de ação para cada objetivo discutido na reunião. É crucial monitorar os assuntos tratados e arquivar o documento para futuras referências, aumentando a eficácia e produtividade das reuniões (Figura 27).

Figura 27: Reunião.

► Planear a Reunião | Plan the Meeting

Empresa <i>Company</i>		Projeto <i>Project</i>		
Data <i>Date</i> / /	Hora <i>Time</i> AM PM	Duração <i>Duration</i>	Local <i>Location</i>	Sala <i>Room</i>
Participantes <i>Participants</i>				
Docs Necessários <i>Necessary Docs</i>				
Agenda <i>Agenda</i>				

Notas *Notes* Objetivos *Goals* Indicadores *Indicators* Estratégia *Strategy* Plano de Ação *Action Plan* Melos *Means*

► A Reunião | The Meeting

Notas <i>Notes</i>	
Objetivos <i>Goals</i>	Indicadores <i>Indicators</i>
Estratégia <i>Strategy</i>	
Plano de ação (Planos + Datas de revisões + Follow up): <i>Action Plan (Plans + Revision Dates + Follow up):</i>	
Melos <i>Means</i>	

Fonte: Adaptado de Freitas, Nogueira e Costa, 2022, p. 127.

De acordo com Freitas, Nogueira e Costa (2022, p. 110), existe outras três ferramentas muito importantes para que uma gestão empresarial seja bem realizada, sendo a primeira o *Roadmap* que tem como objetivo definir um ponto de partida e uma meta desejada, incluindo os marcos ou etapas necessárias para alcançar esse objetivo. É um documento que ajuda a articular o pensamento estratégico em um plano de ações temporal para atingir um determinado objetivo.

Freitas, Nogueira e Costa (2022, p. 114) define o segundo como a Matriz de Prioridade de tarefas sendo esta fundamental para aumentar a produtividade em projetos e organizações. Para isso, é importante definir o que é mais importante, o que requer mais esforço e o que é urgente. O método *Eisenhower* é uma ferramenta que pode ajudar nesse processo. Além disso, é essencial ser flexível e adaptar-se a mudanças.

Já a terceira é o *Checklist* que nada mais é que uma lista de verificação e um instrumento de controle que tem como objetivo conduzir a uma observação sistemática. É uma ferramenta de auxílio usada para reduzir falhas, garantindo consistência e integridade na execução de uma tarefa (Freitas; Nogueira; Costa, 2022, p. 122). As três ferramentas estão representadas na figura 28, a seguir:

Figura 28: Roadmap, Matriz de Prioridade, Checklist.

Objetivo ou fim de um processo/projeto.
Goal or end of a process/project.

Data | Date

>

.....

.....

.....

Início
Start

	<p>Urgente <i>Urgent</i></p>	<p>Não Urgente <i>Non Urgent</i></p>
<p>Importante <i>Important</i></p>	<p>Fazer Do Faça agora <i>Do now</i></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>Decida Decide Marque uma hora para fazer <i>Make an Appointment</i></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Não Importante <i>Non Important</i></p>	<p>Delegue Delegate Quem pode fazer por si? <i>Who can do it for you?</i></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>Apague Delete Elimine essas tarefas <i>Eliminate these tasks</i></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

<p>></p> <p>.....</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>></p> <p>.....</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>
<p>></p> <p>.....</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>></p> <p>.....</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>
<p>></p> <p>.....</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>></p> <p>.....</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>

Fonte: Adaptado de Freitas; Nogueira; Costa, 2022, p. 111-123.

4 CONCLUSÃO

Considera-se que os objetivos deste trabalho foram plenamente alcançados, uma vez que, por meio da leitura e análise deste documento, é possível obter uma base sólida para que empreendedores possam iniciar seus negócios de maneira estratégica e planejada. A relevância deste trabalho é ainda maior devido ao fato de que o empreendedorismo não é amplamente abordado nos currículos do ensino básico e superior brasileiro, especialmente na área de engenharia civil, que é o foco deste trabalho de conclusão de curso. Como resultado, este documento contribui significativamente para o estímulo da abertura de empresas no setor da engenharia civil, fornecendo uma base de sustentação para futuros empreendedores.

Foi constatado que a escassez de empregos é a principal motivação para o empreendedorismo no Brasil, o que é preocupante para o país. Além disso, a situação brasileira é agravada pelo resultado da pesquisa do Índice Nacional de Contexto Empresarial, que posicionou o país em 48º lugar no *ranking* de 51 economias participantes do GEM 2022/2023. Estes fatos demonstram que o Brasil é um país que apresenta condições desfavoráveis a criação de um negócio.

Uma estratégia apontada neste documento para contornar esses fatores desfavoráveis a criação do empreendimento é identificar um nicho de mercado no qual o empreendedor possa especializar sua empresa, tornando-a referência e, conseqüentemente, destacando-se em relação aos concorrentes. Dessa forma, é possível atrair clientes e consolidar a empresa no mercado.

E posteriormente, após a escolha do nicho de atuação, o empresário deve fazer o registro da organização nos órgãos regulamentadores, legalizando-a para poder atuar no mercado. No caso de uma empresa de engenharia civil, é necessário contar com um responsável técnico da área para responder sobre as atividades realizadas pela empresa, bem como obter os alvarás de funcionamento e o CNO, conforme exigências legais.

Ficou evidente neste material que a administração de uma empresa não é uma tarefa simples, dada a magnitude do número de variáveis com as quais o empresário deve lidar. Diante dessa complexidade, é crucial que os gestores utilizem ferramentas eficazes, como a criação de um plano de negócio, para auxiliar a empresa nesse processo. Além disso, é importante estar preparado para enfrentar momentos de crise, que podem surgir a qualquer momento durante a atividade do

empreendimento. Assim, é fundamental que a organização se antecipe a essas situações, elaborando planos e estratégias bem definidas para lidar da melhor forma possível com eventuais adversidades. A gestão proativa e o uso de ferramentas adequadas são elementos-chave para o sucesso de uma empresa diante dos desafios do mercado empresarial.

É essencial que a empresa busque constantemente a inovação em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico, a fim de evitar tornar-se obsoleta. Para isso, é fundamental implementar uma cultura de inovação na organização, que estimule o desenvolvimento contínuo de serviços e/ou produtos. A busca por soluções criativas, o incentivo à experimentação e o encorajamento ao pensamento inovador devem ser valores incorporados na cultura empresarial. Dessa forma, a empresa estará melhor preparada para enfrentar os desafios do mercado e se destacar perante a concorrência, mantendo-se relevante e atualizada diante das mudanças constantes do ambiente de negócios. A inovação é uma estratégia fundamental para o sucesso a longo prazo de uma empresa em um mercado em constante evolução.

Notou-se que é imprescindível que uma empresa tenha uma visão clara, missão bem definida, metas e objetivos a serem alcançados para manter-se saudável ao longo de sua atividade. Para isso, é fundamental investir em uma gestão eficiente de recursos humanos e financeiros. E que a padronização das atividades também é essencial para garantir a qualidade e regularidade dos produtos e/ou serviços entregues aos clientes.

Diante de tudo isso, fica evidente que criar e gerir um negócio não é uma tarefa simples, porém, é plenamente viável quando o empreendedor busca constantemente conhecimentos e ferramentas para implementar em seu negócio, buscando a inovação como estratégia para consolidar-se no mercado e crescer continuamente.

REFERÊNCIAS

ABERTURA de empresas [Serviço]. Recife: JUCEPE, [2020]. Disponível em: <https://portal.jucepe.pe.gov.br/servicosabertura>. Acesso em: 10 fev. 2023.

ASCHOFF, Amanda. **A importância da inovação para empresas de sucesso**. São Paulo: SAFETEC, 2017. Blog SAFETEC. Disponível em: <https://safetec.com.br/cloud-computing/importancia-inovacao-empresas-sucesso/>. Acesso em: 10 fev. 2023.

BANCO DO NORDESTE. **10 passos para a boa gestão empresarial de micro e pequenas empresas**. Ceará: BNB, 2020. *E-book*. Disponível em: <https://www.bnb.gov.br/documents/45847/350839/Passo+1+-+Como+você+vem+conduzindo+os+negócios+de+sua+empresa.pdf/85a20c48-843b-530a-99a4-aaa0de5c54b3?version=1.0&t=1642167793630>. Acesso em: 18 jan. 2023.

BARROS, Leonardo. **Gestão de crise**: veja como contornar os problemas na sua empresa. Belo Horizonte, MG: Tangerino, 2020. Blog Sólides. Disponível em: <https://tangerino.com.br/blog/gestao-de-crise/>. Acesso em: 21 jan. 2023.

BERSON, Sasha. **Cinco estratégias essenciais para prosperar durante a recessão**. [S.l.]: Forbes, 2020. Revista Digital. Disponível em: <https://forbes.com.br/negocios/2020/04/cinco-estrategias-essenciais-para-prosperar-durante-a-recessao/#foto5>. Acesso em: 20 jan. 2023.

BOAS, E. P. V.; SANTOS, S. A. Empreendedorismo corporativo: estudo de casos múltiplos sobre as práticas promotoras em empresas atuantes no Brasil. **R. ADM**, São Paulo, v. 49, n. 2, p. 399-414, abr./maio/jun. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rausp/a/tyQmpvsB9zQTMGpfJfGCDxH/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 24 jan. 2023.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 11 jan. 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm. Acesso em: 08 jan. 2023.

BRANCO, Hiago. **Negócios lucrativos na construção civil**: veja 6 ideias. [S. l.]: OrçaFascio, 2018. Blog OrçaFascio. Disponível em: <https://www.orcafascio.com/papodeengenheiro/ideias-de-negocio-na-area-de-construcao-civil>. Acesso em: 17 jan. 2023.

BRASIL. **Lei nº 11.598, de 3 de dezembro de 2007**. Estabelece diretrizes e procedimentos para a simplificação e integração do processo de registro e legalização de empresários e de pessoas jurídicas [...]. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2007. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2007/lei/11598.htm. Acesso em: 13 jan. 2023.

BUSINESS Model Canvas (BMC). ResearchGate, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/figure/FIGURA-1-Business-Model-Canvas-BMC_fig1_357171111. Acesso em: 20 jan. 2023.

CAPÍTULO 1: Os impactos econômicos da crise da Covid-19 [Relatório de Desenvolvimento Mundial 2022]. [S. l.]: World Group Bank, 2022. Disponível em: <https://www.worldbank.org/pt/publication/wdr2022/brief/chapter-1-introduction-the-economic-impacts-of-the-covid-19-crisis>. Acesso em: 6 abr. 2023.

CAPRARO, A. P. B.; BÔAS, B. V. Construção civil IV: frente a orçamentos - Curva ABC. **Universidade Federal do Paraná**. Curitiba, 2019. 12 p. Disponível em: <http://www.dcc.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2019/08/Aula-07-Curva-ABC.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2023.

CASAGRANDE, Erich. **As 5 forças de Porter**: uma análise completa. Boston, MA: SEMrush, 2022. Blog. Disponível em: <https://pt.semrush.com/blog/forcas-porter/>. Acesso em: 20 jan. 2023.

CBIC. **Cresce dificuldade para contratar mão de obra qualificada na construção civil**. Brasília, DF: CBIC/CPRT, 2022. Disponível em: <https://cbic.org.br/relacoestrabalhistas/cresce-dificuldade-para-contratar-mao-de-obra-qualificada-da-construcao/>. Acesso em: 04 fev. 2023.

CBIC. **Indústria da construção prevê crescimento de 2,5% em 2023**. Brasília, DF: CBIC/CRPT, 2022. Disponível em: <https://cbic.org.br/industria-da-construcao-preve-crescimento-de-25-em-2023/>. Acesso em: 04 fev. 2023.

CBIC. **Pesquisa sobre mão de obra na indústria da construção**. Brasília, DF: CBIC/CRPT, 2022. 13 p. Disponível em: <https://cbic.org.br/wp-content/uploads/2022/04/apresentacao-pesquisa-mao-de-obra-2-fase-v3.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2023.

CERTIDÃO online Brasil: atualize a certidão agora. Pinheiro Preto, SC: Certidão online Brasil, 2023. Disponível em: <https://cartorioonlinebrasil24h.com.br/>. Acesso em: 07 jan. 2023.

COELHO, André. **Captação e gestão de talentos humanos: como fazer?**. PONTO RH, [2023?]. Disponível em: <https://www.pontorh.com.br/captacao-gestao-talentos-humanos-como-fazer/>. Acesso em: 15 abr. 2023.

COMO escolher um nicho: 7 dicas para começar seu negócio. Belo Horizonte, MG: Hotmart, 2022. Blog. Disponível em: <https://hotmart.com/pt-br/blog/como-escolher-um-nicho>. Acesso em: 19 jan. 2023.

CONSTRUTECHS: Inovação na Construção Civil. São Paulo, SP: Umov.me, 2021. Blog. Disponível em: <https://www.umov.me/construtech-inovacao-na-construcao-civil/>. Acesso em: 17 jan. 2023.

CONTROLE financeiro empresarial: descubra como fazer passo a passo. [S. l.]: Blog da Omie, 2022. Blog. Disponível em: <https://blog.omie.com.br/controle-financeiro-empresarial/>. Acesso em: 20 abr. 2023.

COSTA, R. R. da. **Empreendedorismo na engenharia civil**: um estudo de caso em uma iniciativa inovadora na UFPA. 2020. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) - Instituto de Tecnologia, Universidade Federal do Pará. Belém, 2020. 135 p. Disponível em: <https://ppgec.propesp.ufpa.br/ARQUIVOS/dissertacoes/2020/Rafaela%20Reis%20da%20Costa.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2023.

CREA-PE. **Primeiro Registro Profissional**. Recife: Conselho Regional de Engenharia e Agronomia de Pernambuco, [2022?]. Disponível em: <https://www.creape.org.br/esse-sera-meu-primeiro-registro/>. Acesso em: 07 jan. 2023.

CREA-PE. **Anuidade 2023**. Recife: Conselho Regional de Engenharia e Agronomia de Pernambuco, 2023. Disponível em: <https://www.creape.org.br/anuidade-2023/>. Acesso em: 07 jan. 2023.

CULTURA da inovação: saiba o que é preciso para implementar. [S. l.]: 99 Empresas, 2017. Blog. Disponível em: <https://blog.99empresas.com/cultura-da-inovacao-saiba-o-que-e-preciso-para-implementar/>. Acesso em: 21 jan. 2023.

CULTURA de inovação: como implementar nas grandes empresas para gerar mais resultados. São Paulo: Liga Venture, 2022. Blog. Disponível em: <https://insights.liga.ventures/inovacao/cultura-de-inovacao/>. Acesso em: 22 jan. 2023.

CULTURA de inovação: tudo que você precisa saber para inovar. São Paulo: Distrito, 2022. Blog. Disponível em: <https://distrito.me/blog/cultura-de-inovacao/>. Acesso em: 22 jan. 2023.

CUNHA, Cleverson Renan da; ONOZATO, Erika; GUIMARÃES, Morlan Luigi; BASTOS JUNIOR, Paulo Alberto; GRECO, Simone Maria de Souza Silveira; SOUZA, Vinicius Lorangeiras de. **Empreendedorismo no Brasil**: GEM 2018. Curitiba: IBQP, 2019. 118 p. Disponível em: <https://ibqp.org.br/PDF%20GEM/Livro%20Empreendedorismo%20no%20Brasil%20-%20web%20compactado.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2023.

CURVA ABC: o que é, para que serve e como calcular. São Paulo: Umov.me, 2020. Blog. Disponível em: <https://www.umov.me/curva-abc-um-guia-completo-sobre/>. Acesso em: 20 jan. 2023.

DAIANE, Bruna. **Padronização de processos**: entenda como melhorar os procedimentos do seu estabelecimento. Porto Alegre, RS: EALI, 2020. Blog. Disponível em: <https://www.eali.com.br/post/padroniza%C3%A7%C3%A3o-de-processos-entenda-como-melhorar-os-procedimentos-do-seu-estabelecimento>. Acesso em: 13 abr. 2023.

DEGANI, Jonathan. **O impacto e a importância da Construção Civil no Brasil**. [S. l.]: Sienge, 2022. Blog. Disponível em: <https://www.sienge.com.br/blog/construcao-civil-no-pais/>. Acesso em: 17 abr. 2023.

DUTRA, Helena. **Como abrir uma empresa de construção civil: passo a passo**. [S. l.]: Sienge, 2017. Blog. Disponível em: <https://www.sienge.com.br/blog/como-abrir-uma-empresa-de-construcao-civil/>. Acesso em: 05 jan. 2023.

EDUCA MAIS BRASIL. **Como atua o engenheiro civil em estradas e transportes**. [S. l.]: E+B Educação, 2021. Disponível em: <https://www.educamaisbrasil.com.br/cursos-e-faculdades/engenharia-civil/noticias/como-atua-o-engenheiro-civil-em-estradas-e-transportes>. Acesso em: 16 jan. 2023.

ENTENDA a realidade do saneamento. Brasília, DF: CNI, [202-]. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/saneamento-basico>. Acesso em: 15 jan. 2023.

EWERS, Juliana. **Em três anos, número de engenheiros formados já supera em 2,5 vezes demanda prevista para 2020**. São Paulo: LGI USP, 2019. Disponível em: <https://sites.usp.br/lgi/em-tres-anos-numero-de-engenheiros-formados-ja-supera-em-25>. Acesso em: 13 fev. 2023.

FARIAS, Vanessa. **Marcelo Nakagawa responde: Por onde começar a inovar?**. [S. l.]: Sienge, 2019. Blog. Disponível em: <https://www.sienge.com.br/blog/entrevista-com-marcelo-nakagawa/>. Acesso em: 23 jan. 2023.

FELINTO, Francisco. **Como consultar inscrição estadual?**. São Paulo: NFE.io, 2022. Disponível em: <https://nfe.io/blog/gestao-empresarial/como-consultar-inscricao-estadual/#:~:text=Como%20obter%20a%20Inscri%C3%A7%C3%A3o%20Estadual,que%20o%20cadastro%20seja%20feito>. Acesso em: 15 jan. 2023.

FRANCALACCI, Patrícia. **Engenheiro civil: garantia de autoridade técnica**. Brasília, DF; Santa Catarina: CONFEA; CREA-SC, 2018. Disponível em: <https://www.confea.org.br/engenheiro-civil-garantia-de-autoridadetecnica#:~:text=Estudar,%20projetar,%20analisar%20e%20avaliar%20t%C3%A9cnicas%20e%20obras%20relacionadas%20peculiares,ao%20saneamento%20urbano%20e%20rural%3B&text=%E2%80%A2,Estudar,%20projetar,%20analisar%20e%20avaliar%20t%C3%A9cnicas%20e,obras%20e%20servi%C3%A7os%20de%20urbanismo%3B&text=Projetar%20e%20construir%20%22pontes%20e%20grandes%20estruturas>. Acesso em: 15 jan. 2023.

FRANCISCO, B. C. **Aplicabilidade da análise Swot na Construção Civil**. In: Simpósio Internacional de Projetos em Engenharia e Tecnologia, 4., [2020?], São Paulo. São Paulo: Centro Universitário Salesiano de São Paulo, [2020?]. 6 p. Disponível em: http://www.lo.unisal.br/sistemas/sipet2020/trabalhos/bcfengproducao@gmail.com_13045.pdf. Acesso em: 03 abr. 2023.

FREITAS, M. F; NOGUEIRA, V; COSTA, F. **Caderno do Empreendedor**. Porto: EiBizion, 2022.

GESTÃO corporativa: entenda o que é e como aplicar na sua empresa. São Paulo: Cora, 2022. Blog. Disponível em: <https://www.cora.com.br/blog/gestao-corporativa/>. Acesso em: 20 mar. 2023.

GESTÃO empresarial: o que é, como funciona e como aplicar. [S. l.]: FIA Business School, 2018. Blog. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/gestao-empresarial/>. Acesso em: 10 abr. 2023.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Global Entrepreneurship Monitor 2022/2023 Global Report: Adapting to a New Normal**. London: GEM, 2023. Disponível em: <https://gemconsortium.org/report/20222023-global-entrepreneurship-monitor-global-report-adapting-to-a-new-normal-2>. Acesso em: 16 abr. 2023.

GRECO, L. B. **Wood frame**: uma análise de mercado na cidade de Londrina. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação de Engenharia Civil) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campo Mourão, 2016. 37 p. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br:8080/jspui/bitstream/1/6361/2/woodframemercadolondrina.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2023.

IBGC. **Governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2021. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso em: 22 mar. 2023.

INOVAÇÃO na construção civil: será que você já inova e nem sabe? Belém, PA: Eunós, © 2022. Disponível em: <https://www.eunos.com.br/inovacao-na-construcao-civil-sera-que-voce-ja-inova-e-nem-sabe/>. Acesso em: 22 jan. 2023.

LETÍCIA. **6 áreas de atuação do engenheiro civil**. Uberlândia, MG: UNIUBE, 26 mar. 2019. Blog. Disponível em: <https://blog.uniube.br/ead/ead/engenheiro-civil-areas>. Acesso em: 17 jan. 2023.

LUCKEI, Nadine. **O que é cultura intraempreendedora e por que ela deve ser incentivada** [Artigo]. 25 set. 2018. LinkedIn: Nadine Luckei. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/o-que-%C3%A9-cultura-intraempreendedora-e-por-ela-deve-ser-nadine-luckei/?originalSubdomain=pt>. Acesso em: 23 jan. 2023.

MARQUES, José Roberto. **Por que estudar empreendedorismo é importante?** JRM Coaching, [2022?]. Disponível em: <https://jrmcoaching.com.br/blog/por-que-estudar-empreendedorismo-e-importante/>. Acesso em: 18 abr. 2023.

MARQUEZ, Gabriel. **O que é contrato social?** São Paulo: NFE.io, 2021. Blog. Disponível em: <https://nfe.io/blog/gestao-empresarial/o-que-e-contrato-social/>. Acesso em: 11 jan. 2023.

MARTINEZ, Fernanda. **Como surgiu o empreendedorismo?**: Especialistas explicam. [S. l.]: G1 Globo, 15 jun. 2022. Disponível em:

<https://g1.globo.com/empreendedorismo/noticia/2022/06/15/como-surgiu-o-empreendedorismo-especialistas-explicam.ghtml>. Acesso em: 30 jan. 2023.

MATTOS, Aldo Dórea. **Como Preparar Orçamentos de Obras**. 4. ed. São Paulo: Pini LTDA, 2006.

MATTOS, Aldo Dórea. **Planejamento e controle de obras**. 2. ed. São Paulo: Pini Ltda, 2010.

MILDEMBERG, A. H. **Modelo de negócios de uma pequena construtora de obras usando o “Canvas”- Um estudo de caso**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gerenciamento de Obras) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, Curitiba, 2016. 46 p. Disponível em: http://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/19191/1/CT_GEOB_XXII_2016_04.pdf. Acesso em: 09 abr. 2023.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Receita Federal do Brasil. Instrução Normativa RFB nº 2119, de 06 de dezembro de 2022. Dispõe sobre o Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica no âmbito da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 188, 2022. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=127567#239277>. Acesso em: 05 abr. 2023.

MODELOS e orientações: Empresário individual [Serviço]. Recife: JUCEPE, [2020]. Disponível em: <https://portal.jucepe.pe.gov.br/arquivos/modempresario>. Acesso em: 5 abr. 2023.

MOGNHOL, T. Z.; LAURINDO, F. J. B.; MELHADO, S. B. Estratégias para a competitividade de construtoras de pequeno porte: uma análise do ambiente interno e externo. *In*: XXXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 10-13 out. 2017, Joinville, SC. 19 p. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_244_416_34471.pdf. Acesso em: 24 abr. 2023.

NAKAMURA, Juliana. **Inovação na engenharia civil**: saiba como fazer. [S. l.]: Sienge, 2018. Blog. Disponível em: <https://www.sienge.com.br/blog/inovacao-na-engenharia-civil/>. Acesso em: 23 jan. 2023.

ONozato, Erika; Bastos Junior, Paulo Alberto; Greco, Simone Maria de Souza Silveira; Souza, Vinicius Lorangeiras de. **Empreendedorismo no Brasil**: GEM 2019. Curitiba: IBQP, 2020. 200 p. Disponível em: <https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Empreendedorismo-no-Brasil-GEM-2019.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2023.

O QUE é um requerimento de empresário individual e como fazer? [S. l.]: ZIP, [202-]. Blog. Disponível em: <https://zipcontabilidade.com.br/requerimento-de-empresario-individual/>. Acesso em: 12 jan. 2023.

PAIVA, A. M. de; SILVA, M. M. da; CARRASCO, L. C. Características de um intraempreendedor dentro de uma empresa para a sobrevivência no mercado atual.

In: Encontro Latino Americano de Iniciação Científica, 20.; Encontro Latino Americano de Pós-Graduação, 16.; Encontro de Iniciação à Docência, 6. **Anais**. Paraíba, Univap, 2016. 6 p. Disponível em: http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2016/anais/arquivos/RE_0821_0467_01.pdf. Acesso em: 15 abr. 2023.

RANKING INTEC das 100 maiores construtoras do Brasil. São Paulo: RANKING INTEC, 2022. Disponível em: <https://100maioresconstrutoras.com.br/>. Acesso em: 16 jan. 2023.

RELEMBRANDO a história por trás da criação do Apple II. [S. l.]: Engenharia 360, 2022. Blog. Disponível em: <https://engenharia360.com/a-historia-por-tras>. Acesso em: 17 jan. 2023.

USO do modelo LGPD Model Canvas para mapeamento do processo de cadastro à luz da conformidade com a LGPD. [S. l.]: ResearchGate, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/figure/FIGURA-1-Business-model-Canvas-BMC_fig1_357171111. Acesso em: 20 jan. 2022

SAIBA qual a importância do controle financeiro empresarial e como gerenciá-lo. [S. l.]: Conta Azul, 2022. Blog Conta Azul. Disponível em: <https://blog.contaazul.com/como-fazer-controle-financeiro>. Acesso em: 17 abr. 2023.

SANTOS, Sérgio. **6 tendências de empreendedorismo na engenharia**. [S. l.]: IPOG, [202-]. Blog. Disponível em: <https://blog.ipog.edu.br/engenharia-e-arquitetura/6-tendencias-de-empreendedorismo-na-engenharia/>. Acesso em: 18 jan. 2023.

SARTORI, Adriana. **POP: O que é e como escrever?**. Santa Catarina: QualyTeam, 2015. Blog. Disponível em: <https://qualyteam.com/pb/blog/pop-como-escrever-um-procedimento-operacional-padrao/>. Acesso em: 15 abr. 2023.

SEBRAE. **11 dicas para desenvolver uma cultura de inovação na sua empresa** [Artigo]. Paraná: SEBRAE, 2017. Disponível em: <https://www.sebraepr.com.br/11-dicas-para-desenvolver-uma-cultura-de-inovacao-na-sua-empresa/>. Acesso em: 22 jan. 2023.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília: SEBRAE, 2013. 164 p. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/gestao-e-comercializacao-como-elaborar-um-plano-de-negocios.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2023.

SEBRAE. **Tendências e diferenciais inovadores na construção civil** [Artigo]. [S. l.]: SEBRAE, 2022. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tendencias-e-diferenciais-inovadores-na-construcao-civil,616253b0e44f2810VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=Apesar%20de%20ser%20um%20dos,importantes%20para%20a%20economia%20brasileira.&text=A%](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tendencias-e-diferenciais-inovadores-na-construcao-civil,616253b0e44f2810VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=Apesar%20de%20ser%20um%20dos,importantes%20para%20a%20economia%20brasileira.&text=A%20)

[20Associa%C3%A7%C3%A3o%20Comercial%20e%20Industrial,civil%2C%20comp arado%20ao%20ano%20anterior](#). Acesso em: 09 fev. 2023.

SECAF, V. M. S. **Exemplo de planejamento estratégico de uma empresa:** estratégico, tático e operacional. [S. l.]: Setting Consultoria, 2018. Blog. Disponível em: <https://setting.com.br/estrategia/exemplo-de-planejamento-estrategico-de-uma-empresa-estrategico-tatico-e-operacional/>. Acesso em: 07 abr. 2023.

SILVA, Douglas da. **O que é Curva ABC e como essa estratégia ajuda a organizar sua base de clientes?** [S. l.]: Zendesk, 2021. Blog. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/o-que-e-curva-abc/>. Acesso em: 20 jan. 2023.

SOUZA, Ivan de. **Conheça a história do empreendedorismo e como ele revolucionou o mundo dos negócios.** [S. l.]: Rock Content, 2020. Blog. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/historia-do-empendedorismo/> . Acesso em: 26 jan. 2023.

STJ ratifica habilitação de engenheiro para projetos arquitetônicos. Brasília, DF: CONFEA, 01 mar. 2021. Disponível em: <https://www.confea.org.br/stj-ratifica-habilitacao-de-engenheiro-para-projetos-arquiteticos#:~:text=STJ%20ratifica%20habilita%C3%A7%C3%A3o%20de%20engenheiro%20para%20projetos%20arquitet%C3%B4nicos,-%C3%9Altima%20atualiza%C3%A7%C3%A3o%3A%2001&text=Bras%C3%ADlia%2C%201%C2%BA%20de%20mar%C3%A7o%20de,privativas%20de%20arquitetos%20e%20urbanistas>. Acesso em: 18 jan. 2023.

UNIVERSIDADE TIRADENTES. **Conheça áreas de atuação da Engenharia Civil.** [S. l.]: Unit, 2022. Blog. Disponível em: <https://www.unit.br/blog/conheca-areas-de-atuacao-da-engenharia-civil>. Acesso em: 16 jan. 2023.

VERTEX engenharia. [S. l.]: Setting Consultoria, [202-]. Disponível em: <https://www.setting.com.br/exemplos-de-consultoria-empresarial/vertex-engenharia/>. Acesso em: 07 abr. 2023

VIEIRA, Maria Clara. **Por que fazer um plano de negócio?:** 7 perguntas e respostas. PEGN, 2022. Blog. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Empreender-na-pratica/noticia/2022/02/por-que-fazer-um-plano-de-negocio.html> . Acesso em: 20 jan. 2023.

WETTREICH, Ilan. **Nichos de mercado:** explore esta oportunidade. Rio de Janeiro: SEBRAE, 2021. 16p. *E-book*. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Nichos%20de%20mercado%20%20explore%20esta%20oportunidade%2016.05.pdf> . Acesso em: 20 jan. 2023.

ZAMBELLI, Rafael. **11 Tendências e Inovações na construção civil.** [S. l.]: Checklist Fácil, 2023. Blog. Disponível em: <https://blog-pt.checklistfacil.com/inovacoes-construcao-civil/> . Acesso em: 23 jan. 2023.

ZEN, A. C.; FRACASSO, E. M. Quem é o empreendedor?: As implicações de três revoluções tecnológicas na construção do termo empreendedor. **Revista da Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 8, p. 135-150, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/QcdCh4sfDP4FHR38qhwPdkH/?lang=pt> . Acesso em: 26 jan. 2023.