



**UNifeob**  
| ESCOLA DE NEGÓCIOS



2022

**PROJETO DE CONSULTORIA  
EMPRESARIAL**



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS  
ESCOLA DE NEGÓCIOS  
CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL  
ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS  
W Z OBRAS**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO 2022

**UNIFEOB**  
**CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO**  
**OCTÁVIO BASTOS**  
**ESCOLA DE NEGÓCIOS**  
**CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL**  
**ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS**

**W Z OBRAS**

MÓDULO GESTÃO ESTRATÉGICA

Direito Empresarial – Prof. Marcelo Ferreira Siqueira

Gestão Orçamentária – Prof. Ricardo Ibanhez

Gestão Estratégica de Tributos – Prof. Max Streicher Vallim

Administração Estratégica e Compliance – Prof. Thiago Nogueira

Projeto de Gestão Estratégica – Profa. Ana Carolina Maldonado Matos

Estudantes:

Ana Julia Zanobio, RA 22001461

Edilene de Cássia Silva, RA 21001805

Jéssica Félix Alves, RA 21001321

João Guilherme Gabriel Cândido, RA 21000602

João Paulo Bruno, RA 21001177

João Victor Morgado Ferreira, RA 21000118

Monitor:

Pietra Luvisaro Della Torre, RA 21000258

Guilherme Ernani Sandy, RA 21001116

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP  
NOVEMBRO 2022

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	5
3. PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL	6
3.1 DIREITO EMPRESARIAL	6
3.1.1 ANÁLISE DAS QUESTÕES DE ORDEM OPERACIONAIS	6
3.1.2 ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIO ALMEJADO	7
3.1.2.1 Business Model Canvas	7
3.2 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA	9
3.2.1 ANÁLISE E ENTENDIMENTO DOS ORÇAMENTOS	10
3.2.1.1 Orçamento de Vendas	10
3.2.1.2 Custo de Serviços Prestados	11
3.2.1.3 Orçamento Custo de Mão-de-Obra Direta	12
3.2.1.4 Orçamento das Despesas de Vendas e Administrativas	12
3.2.1.5 Demonstrativo do Resultado do Exercício Projetado	13
3.2.2 ANÁLISE DA CLASSIFICAÇÃO TRIBUTÁRIA	14
3.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS	15
3.3.1 PROJEÇÃO DA CARGA TRIBUTÁRIA EM CADA REGIME TRIBUTÁRIO	15
3.3.2 CONTEXTO DO PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO	18
3.4 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E COMPLIANCE	18
3.4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	19
3.4.1.1 ANÁLISE DO MACRO AMBIENTE	19
3.4.1.2 ANÁLISE DO MICRO AMBIENTE OU AMBIENTE DE NEGÓCIOS	20
3.4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	20
3.4.3 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	21
4. CONCLUSÃO	23
REFERÊNCIAS	24

# 1. INTRODUÇÃO

O Projeto de Consultoria Empresarial, no módulo de Gestão Estratégica, tem como objetivo levantar informações necessárias e analisar a situação e posicionamento da empresa no mercado, aplicando os conhecimentos adquiridos em cada unidade de estudo, e assim propor estratégias empresariais que possibilitem que a empresa alcance os resultados projetados e se desenvolva estrategicamente.

A partir dos conhecimentos adquiridos em cada unidade de estudo, torna-se possível realizar uma análise das questões operacionais e do modelo de negócio, elaborar orçamentos administrativos, realizar simulações dos regimes tributários comparado ao regime tributário da empresa em questão, e por fim, promover uma análise, avaliando sua gestão estratégica e seu posicionamento no mercado.

O projeto auxilia na promoção de uma análise minuciosa da empresa, levando em consideração sua constituição, as normas jurídicas que regulam suas atividades empresariais, análise dos principais orçamentos, demonstração do regime de tributação indicado para a atividade desenvolvida e reflexão da utilização de potencialidades a fim de explorar as oportunidades do mercado, e se necessário, buscar mudanças de posicionamento para o futuro.

## **2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

Desde muito novo, antes mesmo de se tornar empreendedor, Willians Zanobio sempre trabalhou com atividades da construção civil.

Depois de muitos anos na informalidade, e com o crescimento do ramo de atividade, teve a oportunidade de abrir a sua própria empresa. O objetivo ao abrir a empresa foi de legalizar os funcionários e também buscar novos clientes, a fim de que se tornasse possível exercer suas atividades na construção de obras maiores.

E assim, dando início a W Z Obras – CNPJ 10.730.528/0001-70, com um capital social inicial de R\$ 10.000,00, sua Classificação Nacional de Atividade Econômica (CNAE) principal é 43.99-1/03 – Obras de alvenaria, onde exercem atividade de obras e construções civis. A construtora se localiza na Rua Catanduva, 282, – Jardim São João, Araras/SP – CEP 13.604-044, e seu público alvo são pessoas interessadas na compra e contratação de serviços de construção civil.

Fundada em março de 2009, está há 13 anos no mercado, tendo sua tributação pelo Simples Nacional. Sua média de faturamento mensal gira em torno de R\$250.000,00, e seus gastos são de aproximadamente R\$120.000,00, que corresponde a quase 50% de seu faturamento.

Atualmente, a W Z Obras possui 7 funcionários formalmente registrados e 1 servente de obras, por meio de contrato de trabalho – totalizando 8 colaboradores. Também conta com 12 prestadores de serviços terceirizados que são contratados para desenvolverem suas atividades na obra, de acordo com a demanda solicitada pelo contratante.

A empresa trabalha com diferentes fornecedores (com produtos fixos e variáveis), seus principais fornecedores são: Krepischi, Lc Locadora, Urecca, Terrapac, que fornecem materiais para construção, locação de equipamentos, caçambas para entulhos e maquinários, realizando suas compras e alocações diariamente, conforme a necessidade da obra executada.

Seus principais concorrentes são: Granzio Engenharia, Zito Construtora e Edemilson Construtor. Buscando colocar-se à frente de seus concorrentes, apostou no suporte e acompanhamento diário nas obras, além de contar com uma boa qualidade na mão de obra e contar com profissionais com vasta experiência.

### **3. PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL**

#### **3.1 DIREITO EMPRESARIAL**

A unidade de estudo de Direito Empresarial abrange um conjunto de normas e leis que estão diretamente ligadas à atividade de uma empresa. Permite realizar análises antecipadas do negócio, estuda e regula as relações entre empresário, empresa e mercado, e busca ações preventivas, com o intuito de prevenir os possíveis riscos causados aos *stakeholders*, ou seja, às partes interessadas.

##### **3.1.1 ANÁLISE DAS QUESTÕES DE ORDEM OPERACIONAIS**

Quando se tem o interesse em constituir uma empresa, existem precauções e normas a serem tomadas e seguidas, e foi pensando nisso que antes da abertura da empresa W Z Obras o empresário Willians Zanobio buscou se informar sobre as normas operacionais para uma melhor administração de sua empresa.

A empresa de obras de alvenaria registrada como Willians Zanobio Obras e de nome fantasia W Z Obras, CNPJ 10.730.528/001-70, CNAE principal 43.99-1/03, se trata de uma microempresa que de acordo com a Subseção IV Artigo 28 do Plano Diretor da cidade de Araras, se encontra em uma Zona Mista, localizada na Rua Catanduva, Nº 282, Jardim São João, Araras/SP – CEP 13.604-044.

Para a inscrição no CNAE- 43.99-1/03, há a obrigatoriedade da Inscrição Estadual, e Inscrição Municipal para a emissão do alvará de funcionamento juntamente à prefeitura municipal.

Iniciou-se com um Capital Social de R\$10.000,00, contando com 22 fornecedores, com despesas que variam entre 4 e 10 mil mês. Atualmente conta com 8 funcionários, sendo 7 em regime CLT e 1 contrato de trabalho, com carga trabalhista de 140 horas mensais e 35 horas semanais com piso salarial de em média R\$1.859,25 e 12 prestadores de serviço por meio de mão de obra terceirizada.

A Empresa por ser optante do Simples Nacional, mantém seus impostos pagos mensalmente por meio de uma guia única, o Documento de Arrecadação do Simples Nacional

(DAS), além de despesas fixas e operacionais, tendo um custo de R\$30.000,00 ao mês para manter a empresa em operação.

### 3.1.2 ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIO ALMEJADO

O modelo de negócios é a forma com que a empresa **cria, entrega e captura valor** com o seu serviço ou produto ofertado aos seus clientes. Ou seja, é a estruturação dos elementos e etapas que compõem a operação da empresa.

Ressalta-se que não existe receita para um modelo de negócios, para cada empresa, o seu negócio será único. Alex Osterwalder e Yves Pigneur em seu livro “*Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios*” (2011, p.15), afirmam que “o Modelo de Negócios é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas”, isto é, estruturar todos os pontos-chave da organização, adotar estratégias e definir o seu valor futuro.

Essa ferramenta define de forma prática e visual o negócio como um todo, a experiência que você entrega para o seu cliente e como ele irá perceber valor naquilo que você oferece, além de planejar toda a empresa, de maneira estratégica, avaliando todos os processos. Esta metodologia trabalha o poder de inovação do negócio e, é comum que empreendedores encontrem novas formas de entregar seus produtos e serviços com maior valor para seus clientes.

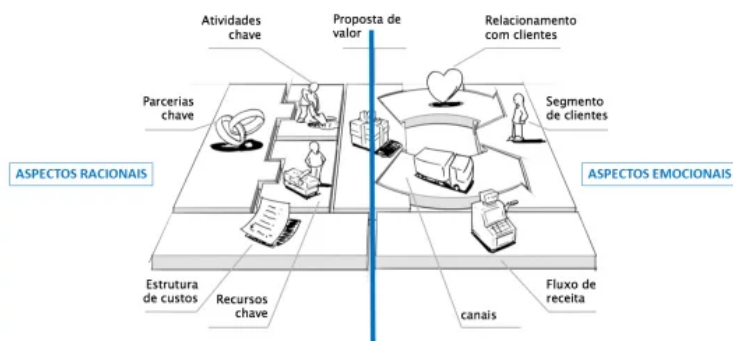
#### 3.1.2.1 Business Model Canvas

O Business Model Canvas, ou também conhecido como “Canvas”, traduzido para o português como Quadro, é um instrumento criado em 2004, pelo consultor e empreendedor suíço Alexander Osterwalder, que tem por objetivo ajudar no planejamento estratégico de qualquer tipo de negócio, pensando de maneira ampla sobre a viabilidade e sustentabilidade do seu negócio, tornando-se possível estruturar todas as atividades necessárias para gerar mais valor aos seus clientes. A utilização dessa ferramenta permite sintetizar a ideia de negócio em apenas uma página.

Trata-se de um quadro dividido em 9 etapas que se relacionam entre si e precisam estar em harmonia, viabilizando que diferentes áreas trabalhem integradas. Assim como nosso cérebro, o Business Model Canvas é dividido em duas partes: aspectos racionais e aspectos emocionais. O lado esquerdo é composto pelas questões racionais do negócio, ou seja, os



blocos que correspondem à operacionalização da empresa. Já no lado direito, temos os blocos que correspondem aos aspectos emocionais do negócio, aqueles que referem-se aos valores voltados aos clientes, veja:



Fonte: SEBRAE digital

Os nove blocos que compõem a sistemática do quadro, são:

1. **Segmento de Clientes:** bloco que define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e atender;
2. **Proposta de Valor:** este bloco descreve o conjunto de razões pelas quais seu cliente irá optar pelo seu produto ou serviço;
3. **Canais:** o componente Canais descreve por onde seu negócio se comunica, distribui e vende o produto ou serviço aos seus clientes;
4. **Relacionamento com os Clientes:** o bloco Relacionamento com os Clientes descreve as formas e os meios que você vai estabelecer para criar ou manter a relação com seus clientes;
5. **Fontes de Receita:** este bloco representa o dinheiro que sua empresa vai gerar através da venda do seu produto e serviço, e também as formas com que você irá capturar esse valor;
6. **Recursos Principais:** descreve os recursos mais importantes para fazer seu modelo de negócios funcionar;
7. **Atividades-Chave:** este bloco descreve as ações mais importantes que seu negócio deve realizar para fazer o modelo de negócios funcionar;
8. **Parcerias Principais:** se refere à rede de fornecedores e parceiros, ou seja, empresas, pessoas e entidades que são seus aliados na otimização e redução de risco do negócio;
9. **Estrutura de Custos:** já este bloco diz respeito a todos os custos envolvidos na operação do seu Modelo de Negócios.

Partindo de uma base lógica em seu preenchimento, iniciando pelos pontos chave do lado direito (emoção), e finalizado pelo lado esquerdo (razão), seguindo o conceito do modelo de negócios e analisando todas as informações da empresa, tornou-se possível elaborar um Canvas para a empresa W Z Obras, apresentando de forma visual seus pontos fortes e pontos fracos, facilitando na definição de estratégias e tomada de decisões.

### BUSINESS MODEL CANVAS



Fonte: autores.

Após a elaboração e análise do Modelo de Negócios Canvas, observou-se que a empresa W Z Obras apresenta uma proposta de valor satisfatória, e está sempre em busca de melhorias para conquistar clientes, entregar um serviço de qualidade e aumentar os resultados do empreendimento.

### 3.2 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

De acordo com Lunkes (2009), o orçamento empresarial pode ser definido como um plano dos processos operacionais para um determinado período.

A gestão orçamentária serve para planejar, prever e monitorar os resultados financeiros de uma empresa, bem como identificar o capital disponível, prever a receita, mostrar como e onde os recursos financeiros serão aplicados dentro de um determinado período.

Trata-se de um plano financeiro baseado nas receitas e despesas de uma empresa esperadas ao longo de um período de tempo, descreve as metas financeiras e operacionais de sua organização, portanto, pode ser considerado um plano de ação que o ajuda a alocar recursos, avaliar desempenhos e formular planos.

### **3.2.1 ANÁLISE E ENTENDIMENTO DOS ORÇAMENTOS**

Os orçamentos visam definir o lucro, ou seja, o objetivo das organizações, retrata o futuro financeiro da empresa, aponta estratégias a serem adotadas por parte da organização e evidencia, por meio de um conjunto integrado por orçamentos específicos, em que são refletidas quantitativamente as ações e políticas da empresa.

Para que uma administração empresarial possa obter resultados satisfatórios, é importante a elaboração de um planejamento empresarial a curto e longo prazo, traçar metas e direções para alcançar seus objetivos.

O orçamento é uma forma representativa dos objetivos econômico-financeiros a serem atingidos por uma organização. Utilizando alguns dos tipos de orçamentos empresariais, realizou-se a projeção dos orçamentos para os 12 meses subsequentes ao período atual, tornando possível entender prováveis contextos futuros, capazes de embasar decisões mais assertivas.

#### **3.2.1.1 Orçamento de Vendas**

O orçamento de vendas é uma das etapas mais importantes da organização, pois está relacionado com a capacidade do mercado em adquirir os produtos e/ou serviços. O objetivo do orçamento de vendas é atender com qualidade os clientes, oferecendo o preço certo, a quantidade certa, o produto certo, no lugar certo e no tempo certo. Esse orçamento é a base para todos os demais orçamentos.

O cálculo foi realizado com base na média do faturamento dos meses anteriores, as construções projetadas foram de 1 obra no primeiro e último trimestre e 2 e 3 para segundo e terceiro trimestre, respectivamente, e um aumento de 10% em cima do valor de cada serviço prestado, e para o recebimento utilizou-se a política de 75% no próprio trimestre e 25% no

próximo trimestre, com isso é possível trabalhar bem com o fluxo de caixa e manter suas despesas e aplicações.

### ORÇAMENTO DE VENDAS

	Trimestres			
	1	2	3	4
<b>Unidades para Vendas</b>	1	2	3	1
<b>Preço por Unidade</b>	R\$ 550.000,00	R\$ 605.000,00	R\$ 665.500,00	R\$ 732.050,00
<b>Receita Bruta</b>	R\$ 550.000,00	R\$ 1.210.000,00	R\$ 1.996.500,00	R\$ 732.050,00
<b>Impostos (15,07%)</b>	R\$ 82.885,00	R\$ 182.347,00	R\$ 300.872,55	R\$ 110.319,94
<b>Receita Líquida</b>	R\$ 467.115,00	R\$ 1.027.653,00	R\$ 1.695.627,45	R\$ 621.730,06
	Trimestres			
	1	2	3	4
<b>Contas a Receber - 1ºTri</b>	R\$ 412.500,00	R\$ 137.500,00		
<b>Contas a Receber - 2ºTri</b>		R\$ 907.500,00	R\$ 302.500,00	
<b>Contas a Receber - 3ºTri</b>			R\$ 1.497.375,00	R\$ 499.125,00
<b>Contas a Receber - 4ºTri</b>				R\$ 549.037,50
<b>Total Entradas Caixa</b>	<b>R\$ 412.500,00</b>	<b>R\$ 1.045.000,00</b>	<b>R\$ 1.799.875,00</b>	<b>R\$ 1.048.162,50</b>

Dados fictícios baseado na média do faturamento para efeito de ilustração dos orçamentos.

#### 3.2.1.2 Custo de Serviços Prestados

Os custos na prestação de serviços envolvem todos os gastos que a empresa tem ao executar algo para um cliente, isso inclui custos fixos e variáveis.

Para que a empresa chegue ao cálculo correto desses custos, ela precisa conhecer muito mais do que apenas seus gastos e despesas. Ou seja, deve-se avaliar também os valores praticados pela concorrência e o comportamento do mercado no cenário atual.

### CUSTOS DE SERVIÇOS PRESTADOS

Custo	Total (R\$)
Combustível	R\$ 23.996,50
Pedágio	R\$ 20.000,00
Uso e consumo	R\$ 2.280,00
Tarifa Financeira	R\$ 80,00
<b>TOTAL CUSTOS</b>	<b>R\$ 46.356,50</b>

	Trimestres			
	1	2	3	4
Unidades para Vendas	1	2	3	1
<b>CUSTOS DE SERVIÇOS PRESTADOS</b>	<b>R\$ 46.356,50</b>	<b>R\$ 92.713,00</b>	<b>R\$ 139.069,50</b>	<b>R\$ 46.356,50</b>

Dados fictícios baseado na média do faturamento para efeito de ilustração dos orçamentos.

### 3.2.1.3 Orçamento Custo de Mão-de-Obra Direta

No orçamento de mão-de-obra utilizado diretamente na produção, necessita-se da quantidade de produtos a produzir multiplicado pela quantidade de horas trabalhadas no mês, e com isso obtém o total de horas necessárias para a produção.

O custo por empregado por hora também será fornecido pela empresa, pois envolve os encargos recolhidos.

Portanto, com o total de horas e o custo por hora do empregado, multiplica-se e resulta no total da mão-de-obra direta para a produção da quantidade necessária para venda.

ORÇAMENTO DOS CUSTOS DE MÃO-DE-OBRA DIRETA				
	Trimestres			
	1	2	3	4
Unidades à Produzir	1	2	3	1
Tempo/Fabricação (Horas)	2160	2160	2160	2160
Horas Totais Necessárias	2160	4320	6480	2160
Custo/Hora Empregado	R\$ 12,14	R\$ 12,14	R\$ 12,14	R\$ 12,14
<b>Custo/Total MOD</b>	<b>R\$ 26.222,40</b>	<b>R\$ 52.444,80</b>	<b>R\$ 78.667,20</b>	<b>R\$ 26.222,40</b>

Dados fictícios baseado na média do faturamento para efeito de ilustração dos orçamentos.

### 3.2.1.4 Orçamento das Despesas de Vendas e Administrativas

O orçamento de despesas de vendas e administrativas trata-se de todos os gastos necessários para administrar e vender os produtos ou serviços aos clientes da empresa no período em que está sendo projetado.

Para despesas com comissão de vendas o cálculo se baseia em multiplicar a quantidade de unidades vendidas obtido no orçamento de vendas e multiplicar pela comissão

paga. Com isso chegaremos ao total das despesas, que são as despesas que variam em função da quantidade produzida. As despesas fixas são as despesas que não se alteram durante o processo de produção. Com isso, a soma das despesas fixas e variáveis aponta as despesas com vendas e administrativas daquele período.

### ORÇAMENTO DAS DESPESAS DE VENDAS E ADMINISTRATIVAS

	Trimestres			
	1	2	3	4
Unidades	1	2	3	1
Comissão (10%)	R\$ 55.000,00	R\$ 60.500,00	R\$ 66.550,00	R\$ 73.205,00
<b>TOTAL VARIÁVEL</b>	<b>R\$ 55.000,00</b>	<b>R\$ 121.000,00</b>	<b>R\$ 199.650,00</b>	<b>R\$ 73.205,00</b>
<b>Despesas Fixas</b>				
Aluguéis	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Salários	R\$ 58.765,00	R\$ 62.740,31	R\$ 64.216,75	R\$ 66.945,53
Pró-labore	R\$ 17.481,00	R\$ 19.921,87	R\$ 19.506,00	R\$ 20.059,13
Taxas diversas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Despesas gerais	R\$ 4.182,33	R\$ 4.591,91	R\$ 4.738,06	R\$ 4.689,78
<b>TOTAL FIXO</b>	<b>R\$ 80.428,33</b>	<b>R\$ 87.254,09</b>	<b>R\$ 88.460,81</b>	<b>R\$ 91.694,44</b>
<b>Total Despesas Vendas e Adm.</b>	<b>R\$ 135.428,33</b>	<b>R\$ 208.254,09</b>	<b>R\$ 288.110,81</b>	<b>R\$ 164.899,44</b>

Dados fictícios baseado na média do faturamento para efeito de ilustração dos orçamentos.

#### 3.2.1.5 Demonstrativo do Resultado do Exercício Projetado

O demonstrativo de resultado do exercício projetado, mostra se os orçamentos idealizados estão coerentes ou não. Apresentando prejuízo, os orçamentos, principalmente das despesas, devem ser revistos.

Para elaborar, é preciso do total de receitas (utilizando a receita bruta que consta no orçamento de vendas), subtrair os impostos e assim encontrar a receita líquida. Em seguida, informar o total dos custos de produtos vendidos (obtido no orçamento de custos de produtos vendidos) assim retirando da receita líquida os custos de produtos vendidos e chegar ao resultado do lucro bruto.

Por fim, para encontrar o resultado do lucro, subtrai-se as despesas com vendas e administrativas do lucro bruto.

<b>DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO PROJETADO</b>
--

	Trimestres			
	1	2	3	4
Receita Total	R\$ 550.000,00	R\$ 605.000,00	R\$ 665.500,00	R\$ 732.050,00
Impostos (15,07%)	R\$ 82.885,00	R\$ 91.173,00	R\$ 100.290,85	R\$ 110.319,94
Receita Líquida	R\$ 467.115,00	R\$ 513.826,50	R\$ 565.209,15	R\$ 621.730,07
<b>Custo Produtos Vendidos</b>				
Total do CPV	R\$ 46.356,50	R\$ 92.713,00	R\$ 139.069,50	R\$ 46.356,50
Lucro Bruto	R\$ 420.758,50	R\$ 421.113,50	R\$ 426.139,65	R\$ 575.373,57
<b>Despesas Operacionais</b>				
Vendas e Administrativas	R\$ 135.428,33	R\$ 208.254,09	R\$ 288.110,81	R\$ 164.899,44
<b>Lucro Operacional</b>	<b>R\$ 285.330,17</b>	<b>R\$ 212.859,41</b>	<b>R\$ 138.028,84</b>	<b>R\$ 410.474,13</b>

Dados fictícios baseado na média do faturamento para efeito de ilustração dos orçamentos.

Após a apresentação da Demonstração do Resultado do Exercício Projetado, analisou-se que a empresa W Z Obras calcula o lucro em cima de gastos com funcionários, taxas administrativas, despesas fixas, entre outros gastos, que variam em torno de R\$150.000,00 por mês, com faturamento superior a R\$4 milhões anual e seu lucro de aproximadamente R\$1 milhão ao ano.

Para aumentar o seu lucro é necessário acrescer o número de obras, e para isso é preciso de mais funcionários, visar o tempo gasto para executar cada obra, o custo de cada empregado, os impostos a serem pagos, tudo isso é preciso ser analisado para elaborar um orçamento que vá render e aumentar o lucro da empresa.

### 3.2.2 ANÁLISE DA CLASSIFICAÇÃO TRIBUTÁRIA

Ao realizar uma análise dos orçamentos da empresa W Z Obras e levando em consideração as opções de constituição empresarial previstas na legislação civil, bem como o enquadramento do porte empresarial e as formas de tributação aplicáveis às empresas nacionais, a empresa em questão é classificada como microempresa (ME) e optante pelo Simples Nacional, porém de acordo com as informações apresentadas, o faturamento anual gira em torno de R\$4 milhões, diante disso torna-se necessário o enquadramento do porte da empresa para Empresa de Pequeno Porte (EPP), visto que uma ME permite atingir um faturamento de até R\$360 mil anual, e a EPP pode faturar até R\$4,8 milhões por ano, todavia a empresa ainda poderá adotar o Simples Nacional como seu regime tributário.

### **3.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS**

Gestão Estratégica de Tributos consiste em administrar todos os processos da empresa que envolvem os tributos e o planejamento estratégico do negócio. A gestão tributária não é apenas sobre planejamento do pagamento de impostos, como também diz respeito à escolha correta do regime tributário.

Ressalta-se que um ponto importante assegurado pela gestão tributária são as devidas atualizações nas rotinas de impostos que a empresa precisa realizar, bem como os seus ajustes e adequações realizados por legislações, possibilitando ter um valor justo e competitivo no mercado, sem perder de vista a cobertura de todas as demais despesas de custo de seu produto e, claro, da lucratividade.

#### **3.3.1 PROJEÇÃO DA CARGA TRIBUTÁRIA EM CADA REGIME TRIBUTÁRIO**

Antes de determinar qual o regime tributário a empresa deve adotar, é necessário conhecê-la e fazer uma análise para saber em qual regime melhor se enquadra.

No Brasil, existem, basicamente, três tipos de regime tributário para constituir uma pessoa jurídica: o Simples Nacional, o Lucro Presumido e o Lucro Real.

O Simples Nacional foi instituído com o objetivo de simplificar o pagamento de tributos por Microempresas (ME), com faturamento de até R\$360.000,00 anual, e Empresas de Pequeno Porte (EPP), que faturam até R\$4,8 milhões no ano, além disso possui alíquotas nominais mais baixas que variam de 4,0% a 33% e concentração de tributos em uma única guia de recolhimento, contemplando os diversos setores e atividades econômicas. Os oito impostos cobrados por esse regime tributário são PIS, Cofins, IPI, ICMS, CSLL, ISS, IRPJ e CPP.

O Lucro Presumido é um regime tributário simplificado, onde os impostos são calculados em cima de uma receita bruta estimada, com base em um percentual do faturamento entendido como lucro. A tabela de presunção de lucro é definida pela Receita Federal e pode variar entre 1,6% e 32%, dependendo do ramo do negócio. Sobre esses valores percentuais é que são calculados o IRPJ e a CSLL, suas incidências são trimestrais, nos valores de 15% e 9%, respectivamente. Os demais, no entanto, incidem mensalmente, de forma cumulativa, sobre o faturamento. PIS e Cofins têm uma alíquota mensal somada de 3,65%, enquanto o ISS varia entre 2% a 5% conforme o município e o serviço prestado. Já para o INSS, o valor é de 20%, que incide direto na folha de pagamento dos colaboradores.



Vale lembrar que a arrecadação nesse regime é anual. Então, todos esses valores devem ser somados ao final do período.

Por fim, o Lucro Real, considerado um dos mais complexos, é o regime tributário em que se considera o lucro líquido das empresas, ou seja, o valor final real do informe contábil, já descontadas as despesas das receitas, tem a finalidade de apurar o Imposto de Renda (IRPJ) e a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) das empresas, incidindo sobre esse regime alíquotas de 15% e 9% respectivamente e PIS e COFINS que são de 0,65% a 7,60%, além das contribuições e demais impostos comuns, a empresa que optar por esse modelo terá seus tributos calculados e pagos ao final de cada trimestre. Empresas com faturamento anual superior a R\$78 milhões e negócios que desenvolvem atividades financeiras são obrigadas a adotar esse regime tributário.

Sendo assim, de acordo com o conceito de cada regime tributário e as informações da W Z Obras elaborou-se uma projeção em cada regime tributário para identificar o mais aconselhável para a empresa.

<b>W Z Obras</b>	
<b>Faturamento</b>	<b>R\$ 663.420,00</b>
Compras	R\$ 24.849,10
Água	R\$ 120,00
Internet	R\$ 150,00
Assessoria Contábil	R\$ 3.844,30
Seguro WZ	R\$ 241,33
Energia Elétrica	R\$ 450,00
Salário dos empregados	R\$ 69.971,00
FGTS	R\$ 3.651,76
Celular	R\$ 263,74
APIT Seguros	R\$ 450,00
Gasolina	R\$ 10.476,98
Despesa com veículos	R\$ 2.321,60
Seguros de veículos	R\$ 824,37
CP Patronal	R\$ 19591,88
Empreitas	R\$ 274.555,00

Quadro de Despesas e Faturamento

	<b>LUCRO PRESUMIDO</b>	<b>LUCRO REAL</b>
<b>PIS</b>	R\$ 4.312,23	R\$ 6.408,85
<b>COFINS</b>	R\$ 19.902,60	R\$ 29.519,54
<b>ISSQN (5%)</b>	R\$ 33.171,00	R\$ 33.171,00
<b>ICMS</b>	-	-
<b>IRPJ</b>	R\$ 31.844,16	R\$ 27.383,93
<b>ADICIONAL IRPJ</b>	R\$ 15.229,44	R\$ 12.255,96
<b>CSLL</b>	R\$ 7.164,94	R\$ 16.430,36
<b>CPP</b>	R\$ 19.591,88	R\$ 19.591,88
<b>Total</b>	<b>R\$ 131.216,25</b>	<b>R\$ 144.761,52</b>

Quadro de Tributação - Lucro Presumido e Real

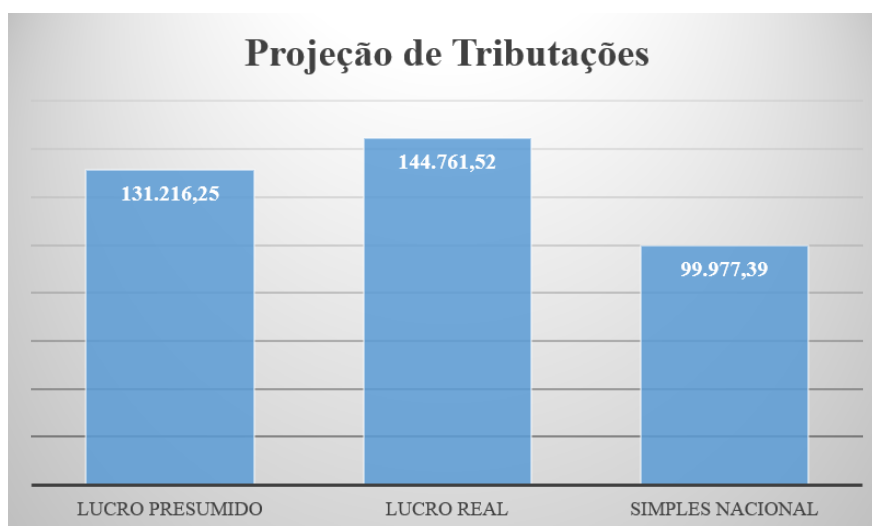
<b>DRE - LUCRO REAL</b>	
<b>RECEITA COM SERVIÇOS</b>	<b>R\$ 663.420,00</b>
<b>(-) DEDUÇÕES</b>	
PIS S/ VENDAS	R\$ 10.946,43
COFINS S/ VENDAS	R\$ 50.419,92
ISSQN	R\$ 33.171,00
<b>(=) RECEITA LÍQUIDA</b>	<b>R\$ 568.882,65</b>
<b>(-) CUSTO DO SERVIÇO PRESTADO</b>	
Empreitas	R\$ 274.555,00
<b>PIS s/ Compras</b>	<b>R\$ 4.530,16</b>
<b>COFINS s/ Compras</b>	<b>R\$ 20.866,18</b>
Salários Empregados	R\$ 69.971,00
FGTS	R\$ 3.651,76
CP Patronal	R\$ 19.591,88
<b>(=) RESULTADO BRUTO</b>	<b>R\$ 226.509,35</b>
<b>(-) DESPESAS OPERACIONAIS</b>	
Compras	R\$ 24.849,10
Água	R\$ 120,00
Internet	R\$ 150,00
Assessoria contábil	R\$ 3.844,30
Celular	R\$ 263,74
Energia Elétrica	R\$ 450,00
<b>PIS s/ Energia</b>	<b>R\$ 7,43</b>
<b>COFINS s/ Energia</b>	<b>R\$ 34,20</b>
Seguros de veículos	R\$ 824,37
Seguros da W Z Obras	R\$ 241,33
APIT Seguros	R\$ 450,00
Gasolina	R\$ 10.476,98
Despesa com veículos	R\$ 2.321,60
<b>(=) RESULTADO ANTES DOS IMPOSTOS</b>	<b>R\$ 182.559,55</b>
IRPJ	R\$ 27.383,93
ADICIONAL IRPJ	R\$ 12.255,96
CSLL	R\$ 16.430,36
<b>(=) RESULTADO LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 126.489,30</b>

DRE - Lucro Real

<b>SIMPLES NACIONAL</b>	
Receita Bruta Acumulado	R\$ 2.653.680,00
Receita Bruta do Mês	R\$ 663.420,00
Anexo IV	
Alíquota	15,07%
<b>DAS a Recolher</b>	<b>R\$ 99.977,39</b>

Quadro de Tributação - Simples Nacional

### 3.3.2 CONTEXTO DO PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO



Fonte: autores.

Ao analisar as demonstrações contábeis aqui apresentadas é possível observar que mediante seu ramo de atividade, obras de alvenaria, o melhor regime tributário para a empresa é o Simples Nacional visando assim uma maior lucratividade, não comprometendo o pagamento de impostos. Atualmente a empresa é optante por esse regime tributário e está enquadrada no Anexo IV, com um faturamento previsto de R\$190.000,00 ao mês, e com isso uma boa margem de lucro que está em torno de R\$90.000,00 mensal.

### 3.4 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E COMPLIANCE

Toda organização precisa de um planejamento estratégico para a tomada de decisão correta e assim fazer com que a empresa se aprimore, buscando a inovação, sem perder o

conhecimento dos seus pontos fortes e fracos, conseguindo se manter dentro do mercado de trabalho e se destacando cada vez mais dos seus concorrentes.

O cenário atual do mercado está em constante mudança e para fazer com que as empresas se adaptem a essas constantes evoluções é necessário analisar de maneira estratégica todo o ambiente que a empresa está envolvida seja de forma direta ou indireta. A administração estratégica e compliance auxilia o empresário a enxergar diversos cenários e ambientes de maneira com que consiga tomar decisões e realizar mudanças que tragam inovações e permita com que a empresa continue em constante crescimento.

### **3.4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO**

A análise do ambiente externo foi dividida em duas partes: macro e micro ambiente.

Primeiramente foi analisado o macroambiente, setores onde a empresa não possui controle mas é afetada por mudanças e acontecimentos, sendo fatores econômicos, políticos, culturais e tecnológicos, representando ameaças e oportunidades para o negócio.

A segunda etapa foi analisar o microambiente, onde as variáveis podem ser controladas, mas não diretamente, estando relacionado aos concorrentes, clientes e fornecedores, além de mudanças na região em que a empresa está situada. Caso tais variáveis não sejam analisadas e administradas de forma adequada, podem prejudicar o negócio.

Renata Helly (2022) defende uma proposta criada por Philip Kotler, onde afirma que o meio empresarial possui diversas variáveis que acabam por afetar a competitividade e a rentabilidade da empresa.

#### **3.4.1.1 ANÁLISE DO MACRO AMBIENTE**

É inevitável realizar qualquer tipo de análise do macroambiente para os anos seguintes sem citar o fator política. Muitas mudanças podem ocorrer a partir do ano que vem, pois existe a possibilidade da troca de governo nos âmbitos presidenciais e governamentais, fazendo com que haja variações em todos setores, inclusive mudanças no câmbio que podem ocasionar no aumento do valor dos materiais utilizados pela construtora tornando o serviço mais caro e afastando possíveis clientes.

A economia será afetada por tais mudanças, para o bem ou mal. Porém a notícia positiva é que o país está se recuperando aos poucos e verá seu PIB aumentar (se as projeções estiverem corretas) pelo segundo ano consecutivo após a pandemia.

As evoluções tecnológicas também geram boas expectativas para a área de construção e a alta tendência por projetos sustentáveis serão ótimas oportunidades para a empresa se aprofundar e investir, trazendo novos tipos de clientes.

#### **3.4.1.2 ANÁLISE DO MICRO AMBIENTE OU AMBIENTE DE NEGÓCIOS**

Entrando na análise do microambiente há alguns pontos interessantes a serem trazidos. Existe uma perspectiva positiva e animadora para o setor imobiliário, que começou o ano com um cenário negativo. Mudanças no programa CVA (Casa Verde e Amarela) como aumentar o prazo de financiamentos e subsídios foram fatores chaves para tais mudanças. Há expectativa de crescimento nos próximos dois anos, com custos de materiais mais controlados e o provável corte na taxa Selic.

A W Z Obras por ser uma empresa de grande reconhecimento na cidade possui uma vasta gama de clientes, com dificuldades de atender toda a demanda devido ao atendimento e a qualidade do serviço prestado. Alguns clientes são fixos e outros variáveis.

O fornecimento dos materiais utilizados e dos serviços prestados são providos por diversas empresas da região, como a Urecca (aluguel de caçambas) e a Krepischi (materiais de construções e objetos para casa), no entanto após os problemas econômicos enfrentados pelo país nos últimos anos houve um aumento considerável nos valores cobrados, fazendo com que o empresário avaliasse a continuação da construtora, já que materiais de qualidades são prioridades na empresa.

Existem diversas construtoras na cidade de Araras e região e dentre elas podemos citar Granzio Engenharia, Zito Construtora e CCA Construtora. Com destaque para a Granzio que atualmente possui uma plataforma online para apresentar seus serviços, indicar sua localização e divulgar seu contato.

#### **3.4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO**

Analisando o ambiente interno da empresa foi possível elencar uma série de pontos fortes e fracos que caracterizam bem a situação atual da construtora.

Pontos Fortes:

- Mão de obra qualificada
- Atendimento personalizado
- Trabalho renomado/reconhecido

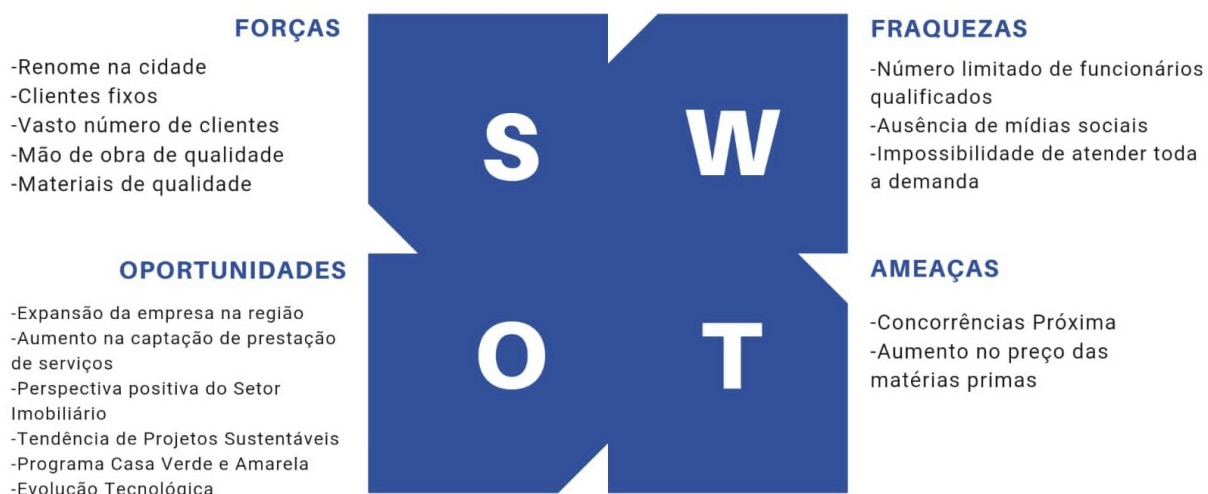
- Excelência na organização das obras
- Administração e acompanhamento diário das obras
- Qualidade do serviço prestado é um diferencial e chamariz de clientes

Pontos Fracos:

- Problemas no setor de captação de funcionários capacitados (alto nível de exigência sempre priorizando a qualidade do serviço prestado)
- Incapacidade de atender toda a demanda , muitas vezes precisando abrir mão de serviços devido a falta de mão de obra qualificada
- Baixa divulgação em plataformas online, ausência de redes sociais.

### 3.4.3 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Com um cenário positivo sendo apontado por especialistas ao analisarem o mercado imobiliário nos anos seguintes, será de grande importância que a WZ Obras consiga melhorar alguns pontos para seu crescimento, e não deixar com que o aumento da demanda faça com que a empresa dê oportunidades para seus concorrentes. Com isso em mente foi desenvolvida uma Análise de SWOT onde foram analisadas as fraquezas, forças, oportunidades e ameaças a empresa que nos auxiliou na formulação das estratégias.



Fonte: autores.

Priorizamos adotar estratégias voltadas para a organização, conseguindo promover ações decisórias para alcançar o crescimento desejado (crescimento regional).

Estratégias a serem desenvolvidas após a análise:

- Criação de marketing digital (mídias sociais);
- Cursos profissionalizantes para desenvolvimento e aprimoramento de funcionários;
- Aumento na captação de prestação de serviços;
- Expansão da empresa na região;
- Contratação de mais profissionais (pedreiros, ajudantes, gerente geral, no qual irá ficar responsável pela fiscalização diária das obras e acompanhamento dos demais funcionários);
- Setor de comunicação para lidar com o cliente;
- Setor financeiro para conciliações;

É importante ressaltar que existem ameaças no mercado das construtoras e que será necessário sempre estar de olho no crescimento da concorrência.

Possíveis ameaças para a W Z Obras:

- Concorrência próxima: na região da cidade de Araras existem diversas construtoras de diversos tamanhos prestando serviços dividindo espaço com a W Z Obras. Será importante manter-se atento a esse detalhe para não perder clientes.
- Aumento no preço das matérias primas: caso de fato venha a acontecer, será interessante que a empresa consiga se organizar para que não seja necessário um grande reajuste nos valores cobrados pelos seus serviços, pois diante uma concorrência tão variada não será difícil ver seus potenciais clientes migrarem de construtora.

Acredita-se que se algumas das sugestões acima forem colocadas em prática, a W Z Obras já estará caminhando para manter seu crescimento, atingir suas metas e atender toda a demanda (que é previsto passar por um aumento nos próximos anos).

## 4. CONCLUSÃO

Diante das informações apresentadas pela empresa W Z Obras e dos objetivos do Projeto de Consultoria Empresarial, com foco em estratégias empresariais, foi possível, em conformidade com os dados expostos, analisar as questões de ordem operacionais em sua constituição, a fim de que a mesma possa estar desenvolvendo suas atividades em cumprimento das exigências da legislação, avaliar o regime tributário mais aconselhável para a empresa levando em consideração o atual regime adotado pela empresa e as demais cargas tributárias, projetar os orçamentos empresariais de acordo com os valores disponibilizados pela empresa e analisar os ambientes interno e externo da empresa, bem como compreender o cenário competitivo do negócio no mercado.

Todos os pontos abordados fazem com que a empresa possa se planejar estrategicamente, influenciando nas ações e tomadas de decisões que realizará ao longo de um período para chegar na visão de futuro almejada, reconhecendo problemas que podem surgir ao longo do caminho e identificando oportunidades de melhoria. Sendo assim, um bom planejamento ajuda a administrar tempo, recursos e energia para a estratégia do negócio.

De acordo com as informações apresentadas, sabe-se que a W Z Obras é uma empresa bem estruturada, possui um faturamento significativo, com grandes chances de crescimento e reconhecimento no mercado, portanto ainda é preciso que se utilize alguns meios estratégicos para que esse avanço aconteça, enfrentando os desafios do mercado e esteja em conformidade com as leis e regulamentos.

Ao final deste projeto, por meio de pesquisas, projeções e análises, pode-se apresentar um projeto de consultoria empresarial, voltado para a gestão e planejamento estratégico, de modo que a empresa possa adotar medidas e se desenvolver positivamente.



## REFERÊNCIAS

- AFINCO. **Quais são as quatro etapas do ciclo orçamentário?** Disponível em: <https://digital.sebraers.com.br/blog/business-model-canvas-como-construir-seu-modelo-de-negocio/>. Acesso em 14 set. 2022.
- BLOG VHSYS. **O que é Microambiente e Macroambiente empresarial?** Disponível em: <https://blog.vhsys.com.br/microambiente-macroambiente-empresarial/>. Acesso em 16 set. 2022.
- CELERO. **Gestão Orçamentária Empresarial.** Disponível em: <https://celero.com.br/blog/gestao-orcamentaria-empresarial/>. Acesso em 14 set. 2022.
- CONTABILIX. **Melhor regime tributário: a escolha ideal para sua empresa.** Disponível em: <https://www.contabilix.com.br/contabilidade-online/qual-o-melhor-regime-tributario-para-sua-empresa/>. Acesso em 17 out. 2022.
- CORA. **Como elaborar seu modelo de negócio e começar a empreender.** Disponível em: <https://www.cora.com.br/blog/modelo-de-negocios/>. Acesso em 12 set. 2022.
- LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation inovação em modelos de negócio um manual para visionários, inovadores e revolucionários.** Alta Books, 2011.
- SALÁRIO. **Obras de Alvenaria.** Disponível em: <https://www.salario.com.br/empresas/obras-de-alvenaria/>. Acesso em 30 set. 2022.
- SEBRAE. **Como saber qual o enquadramento tributário para minha empresa.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/como-saber-qual-o-enquadramento-tributario-para-minha-empresa,2ae2ace85e4ef510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 19 out. 2022.
- SEBRAE DIGITAL. **Business Model Canvas: como construir seu modelo de negócio?** Disponível em: <https://digital.sebraers.com.br/blog/business-model-canvas-como-construir-seu-modelo-de-negocio/>. Acesso em 15 set. 2022.

SINTEGRA. **Consulta Pública ao Cadastro.** Disponível em: <http://www.sintegra.gov.br/>. Acesso em 20 set. 2022.

SOLUTUDO. **W Z Obras.** Disponível em: <https://www.solutudo.com.br/empresas/sp/araras/construtores-pedreiros/w-z-obras-17048984>. Acesso em 16 set. 2022.

SYDLE. **Modelo de negócio: como fazer sem erros?** Disponível em: <https://www.sydle.com/br/blog/modelo-de-negocio-611d1dbec0b1d23a91095bf0/>. Acesso em 10 set. 2022.