

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

MATEUS SCHUTT ELY

**PLANO DE NEGÓCIO PARA ABERTURA E GERENCIAMENTO DE  
UMA IMOBILIÁRIA NO BAIRRO BOM FIM**

Porto Alegre  
2011

MATEUS SCHUTT ELY

**PLANO DE NEGÓCIO PARA ABERTURA E GERENCIAMENTO DE  
UMA IMOBILIÁRIA NO BAIRRO BOM FIM**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Daniela Callegaro de Menezes

Porto Alegre

2011

MATEUS SCHUTT ELY

**PLANO DE NEGÓCIO PARA ABERTURA E GERENCIAMENTO DE  
UMA IMOBILIÁRIA NO BAIRRO BOM FIM**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em: ..... de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA:

---

---

---

---

Orientadora: Profa. Daniela Callegaro de Menezes

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Mapa de localização geográfica das imobiliárias concorrentes.....	31
Figura 2 - Organograma da empresa .....	37
Figura 3 - Quadro das estratégias de marketing para atingir os objetivos de marketing.....	47

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Média e valorização do m2 dos imóveis novos em Porto Alegre .....	27
Tabela 2 - Média e valorização do m2 dos imóveis usados em Porto Alegre .....	28
Tabela 3 - Móveis e utensílios .....	48
Tabela 4 - Máquinas e equipamentos .....	48
Tabela 5 - Despesas pré-operacionais .....	48
Tabela 6 - Valor de investimento inicial .....	49
Tabela 7 - Demonstrativo do planejamento de vendas e receitas do 1º semestre.....	50
Tabela 8 - Demonstrativo do planejamento de vendas e receitas do 2º semestre.....	50
Tabela 9 - Demonstrativo do planejamento de vendas e receitas do 3º semestre.....	51
Tabela 10 - Demonstrativo do planejamento de vendas e receitas do 4º semestre.....	51
Tabela 11 - Depreciação anual .....	52
Tabela 12 - Manutenção anual.....	52
Tabela 13 - Seguros anuais .....	52
Tabela 14 - Custos fixos .....	53
Tabela 15 - Despesas operacionais .....	54
Tabela 16 - IRPJ + adicionais.....	54
Tabela 17 - Contribuição social sobre lucro líquido.....	55
Tabela 18 - DRE .....	55
Tabela 19 - Projeção do fluxo de caixa da empresa .....	56
Tabela 20 - Margem de lucro .....	56
Tabela 21 - Valor Presente Líquido (VPL) .....	57

## SUMÁRIO

<b>1 ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE</b> .....	08
1.1 O AMBIENTE E ORGANIZAÇÃO.....	08
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	08
1.3 JUSTIFICATIVA.....	09
1.4 OBJETIVOS.....	10
<b>1.4.1 Objetivo geral</b> .....	10
<b>1.4.2 Objetivos específicos</b> .....	10
<b>2 REVISÃO TEÓRICA</b> .....	11
2.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS.....	11
2.2 CONCEITOS.....	11
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	15
2.4 PLANO OPERACIONAL E ANÁLISE DE MERCADO.....	16
2.5 PLANO DE MARKETING.....	17
2.6 PLANO FINANCEIRO.....	18
<b>2.6.1 Fluxo de caixa</b> .....	20
<b>2.6.2 Investimento, despesa, custo e gasto</b> .....	20
<b>2.6.3 TIR</b> .....	22
<b>2.6.4 O prazo de retorno sobre o investimento (<i>payback</i>)</b> .....	22
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	24
<b>4 ANÁLISE</b> .....	25
4.1 ANÁLISE DO MERCADO.....	25
<b>4.1.1 Análise do Setor</b> .....	25
<b>4.1.2 A Clientela</b> .....	28
<b>4.1.3 Concorrentes</b> .....	30
4.2 A EMPRESA.....	35
<b>4.2.1 Missão</b> .....	35
<b>4.2.2 Visão</b> .....	35
<b>4.2.3 Valores</b> .....	36
<b>4.2.4 Objetivos</b> .....	36
<b>4.2.5 Estrutura organizacional e legal</b> .....	36
<b>4.2.6 Composição das quotas de capital</b> .....	36

<b>4.2.7 Organograma da empresa</b> .....	37
<b>4.2.8 Funções</b> .....	37
<b>4.3 ESTRATÉGIA DE MARKETING</b> .....	38
<b>4.3.1 Identificação dos objetivos</b> .....	39
<b>4.3.2 O serviço</b> .....	39
<b>4.3.3 Do preço</b> .....	41
<b>4.3.4 Estratégias de distribuição</b> .....	42
4.3.4.1 Posição geográfica estratégica.....	42
4.3.4.2 Atendimento externo .....	42
4.3.4.3 Corretores online .....	43
<b>4.3.5 Estratégias de comunicação</b> .....	43
4.3.5.1 Anúncios nos jornais .....	43
4.3.5.2 Captação por telefone .....	44
4.3.5.3 Redes de relacionamento .....	44
4.3.5.4 Placas e faixas nas fachadas dos imóveis .....	44
4.3.5.5 Panfletagem .....	44
4.3.5.6 Ações externas.....	45
4.3.5.7 Internet.....	45
4.3.5.8 Pós-vendas .....	46
<b>4.3.6 Quadro das estratégias de marketing para atingir os objetivos de marketing</b> .....	47
<b>4.4 PLANO FINANCEIRO</b> .....	47
<b>4.4.1 Investimento inicial</b> .....	47
<b>4.4.2 Planejamento de vendas e receitas</b> .....	49
<b>4.4.3 Depreciação, manutenção e seguros</b> .....	52
<b>4.4.4 Custos fixos</b> .....	53
<b>4.4.5 Despesas operacionais</b> .....	53
<b>4.4.6 Tributação</b> .....	54
4.4.6.1 IRPJ - Imposto de Renda Pessoa Jurídica + Adicionais .....	54
4.4.6.2 CSLL - Contribuição Social sobre Lucro Líquido .....	55
<b>4.4.7 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)</b> .....	55
<b>4.4.8 Fluxo de caixa</b> .....	56
<b>4.4.9 Critérios de investimento</b> .....	56
4.4.9.1 Margem de lucro.....	56
4.4.9.2 Índice de rentabilidade.....	57

4.4.9.3 Valor Presente Líquido (VPL).....	57
4.4.9.4 TIR.....	57
4.4.9.5 <i>Payback</i> .....	58
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>59</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>60</b>
<b>ANEXO A - QUESTIONÁRIO AOS CLIENTES.....</b>	<b>65</b>
<b>ANEXO B - QUESTIONÁRIO AOS GERENTES E CORRETORES.....</b>	<b>66</b>

## **1 ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE**

### **1.1 O AMBIENTE E ORGANIZAÇÃO**

O ano de 2009 foi marcado pela recuperação do mercado imobiliário brasileiro, que teve início a partir do final do primeiro trimestre, após a retração do final do ano de 2008 em função da crise financeira mundial. Em 2010 e 2011, o mercado imobiliário continuou mostrando sinais de retomada da velocidade de vendas dos imóveis e do número de lançamentos, ante período de desaceleração quase generalizado, porém a crise provocou cautela momentânea das construtoras/incorporadoras em 2009.

Um dos fatores importantes na recuperação do mercado em 2009 e 2010 foi a criação do programa habitacional “Minha Casa, Minha Vida” anunciado pelo Governo Federal no mês de março/2009 e que foi iniciado em abril do mesmo ano. O cenário do mercado brasileiro de imóveis vive um verdadeiro período de crescimento acelerado e, claro, de algumas incertezas. Estrangeiros norte-americanos, preocupados com a crise imobiliária nos Estados Unidos, têm se mostrado mais seletivos em relação a investimentos externos. Entretanto, Segundo Tony Martinez, Presidente do Conselho Diretor da CENTURY 21 Brasil, empresa do mercado de franquias imobiliárias, “a desaceleração do setor Imobiliário da economia nos mercados regionais dos EUA, Ásia e Europa impulsiona a busca por mercados alternativos e por diferentes opções de investimento. Isso conduz à diversificação dos investimentos e à inclusão do Brasil como opção para inclusão de ativos”.

Invariavelmente, em meio a tanta atratividade, este mercado apresenta sérios riscos, que serão apontados e considerados neste projeto. Os principais riscos são o da “bolha imobiliária”, o de super oferta e a possível inadimplência futura.

### **1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA**

O projeto desenvolvido trata de abertura e gerenciamento de uma imobiliária em Porto Alegre - RS, mais precisamente no bairro Bom Fim. O serviço oferecido será a transação de

compra e venda de imóveis prontos, em fase de construção e de lançamentos imobiliários, descartando o serviço de aluguéis.

Com um mercado realmente competitivo, que conta com concorrentes de pequeno, médio e grande porte, adotou-se a região do bairro Bom Fim como foco de atuação, tendo em vista a notória demanda da região e a falta de imobiliárias com foco e exclusividade nesta área. Este foco na região, o alto grau de relacionamento dos sócios com os moradores destes bairros e a maior proximidade com o público-alvo se apresentam, entre outras, como importantes vantagens competitivas que também serão apontadas neste plano.

A proposta inicial é uma imobiliária de pequeno porte, com uma equipe de vendas reduzida e bem treinada por profissionais experientes na área e com uma equipe exclusiva de agenciamento de imóveis. A direção e administração da imobiliária serão por conta dos sócios Mateus Schutt Ely (Corretor de imóveis), Paulo Bins Ely (Corretor de imóveis e arquiteto) e Helena Maria Vitelo Schutt (Corretora de imóveis e engenheira civil), que também participarão ativamente nas atividades da equipe de vendas. Contratos, processos jurídicos e a contabilidade serão de responsabilidade exclusiva deste trio de integrantes.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Plano de Negócios é um documento que agrega e sistematiza informação prática e atualizada para a concretização de um projeto e para a previsão e solução de seus problemas. A elaboração de um Plano de negócio é fundamental para o empreendedor, não somente para a busca de recursos, mas, principalmente, como forma de sistematizar suas idéias e planejar suas execuções, de forma mais eficiente, antes de entrar de cabeça em um mercado sempre competitivo. Este plano terá como intuito responder questões importantes relativas ao negócio antes de seu lançamento, tendo em vista que é muito mais fácil modificar um negócio que está apenas no papel do que quando com o projeto já em execução, com o comprometimento de parcela expressiva de seus recursos.

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo geral

Determinar a viabilidade de abertura e gerenciamento de uma imobiliária no bairro Bom Fim, em Porto Alegre - RS.

### 1.4.2 Objetivos específicos

- a) Verificar os fatores de mercado que justifiquem a viabilidade ou inviabilidade de implantação;
- b) determinar os diferenciais competitivos da empresa em relação às concorrentes;
- c) definir o público-alvo da empresa;
- d) elaborar uma análise para a viabilidade financeira do projeto.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

O plano de negócios é uma ferramenta essencial na determinação do futuro da empresa. É um documento estratégico, de visão, de utilidade gerencial administrativa e operacional que deve agregar e sistematizar informações práticas e atualizadas para a concretização de um projeto e para a previsão de soluções de seus problemas.

Dentro deste conceito, devemos, necessariamente, encontrar o Planejamento Estratégico (que carrega consigo aspectos como: missão, concorrentes, vantagem competitiva, redes, análise Swot), o Plano de Operações e Análise de Mercado, o Plano de Marketing e o Plano Financeiro da estrutura. A profunda exploração destes itens fará com que a futura empresa possa enxergar o dinamismo existente no mercado, além de seus Sistemas internos. É de extrema importância que o PN seja uma estrutura flexível e adaptável, pois as insurgentes tendências do mercado assim o exigirão, sob a pena de sucumbir se for um documento rígido e inflexível. Através do plano podem-se estabelecer diretrizes para o negócio, além de gerenciar e monitorar de forma eficaz as atividades da empresa, melhorando assim a comunicação interna e tomando as ações corretivas quando necessário. Outra virtude de um bom plano de negócios é a identificação de oportunidades que, quando bem trabalhadas, resultarão em diferencial competitivo para a empresa. Esta soma de virtudes despertará o interesse do público externo, que será refletido em conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, investidores, instituições e fornecedores, além de boa imagem perante aos clientes.

### 2.2 CONCEITOS

Plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustentam a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios (DORNELAS, 2005, p. 98).

O Plano de Negócios serve também como um cartão de visitas da empresa e como um instrumento de apresentação do negócio, de forma concisa, mas que engloba todas as suas principais características. (DORNELAS, 2000, pg.05)

Um plano de negócio pode ser visualizado como um conjunto de fatores a serem estudados e que definem um produto ou serviço que será oferecido, como o tipo de negócio, a escolha do local, os produtos ou serviços que mais se adequam, o conhecimento, as habilidades e atitudes que os responsáveis pelo negócio devem ter e desenvolver. Este apresenta a empresa aos fornecedores, parceiros, clientes, empregados e principalmente para os investidores, mostrando a viabilidade do negócio.

Plano de negócios é um documento que reúne informações sobre certas condições e necessidades de um futuro negócio. Tem ainda como objetivo analisar a viabilidade de implantação, bem como a potencialidade de tal empreendimento e serve como uma ferramenta de análise facilitadora (SANTANA, 1993, p. 15).

Conforme as colocações de Salim (2005), o plano de negócios pode ser descrito como um empreendimento e modelo de negócios que e permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios, sendo também a base de sustentação da empresa. As idéias do autor inferem que a criação deste plano engloba um processo de aprendizagem e autoconhecimento e as partes que o formam precisam ser padronizadas, tendo cada uma sua finalidade específica para facilitar o entendimento.

Um plano de negócios para uma pequena empresa pode ser menor que o de uma grande organização, assim como seções podem ser mais curtas que outras, mas para chegar ao formato final, geralmente, são feitas muitas versões e revisões do plano até que esteja adequada ao público alvo.

Complementando a idéia de preparo do plano de negócios para determinado público alvo, temos uma visão mais contemporânea de Biagio e Batocchio (2005, p. 3) argumentando que “um plano de negócios é uma ferramenta utilizada para apresentação a fornecedores, investidores, clientes, parceiros e empregados”. Sob a mesma perspectiva ainda afirmam que o plano de negócios é o primeiro passo da empresa em planejamento estratégico e que serve também como base para pequenas empresas, visto que estas raramente dispõem de recursos ou ferramentas para se recuperar de possíveis erros.

Em sua obra, Pereira e Santos (1995, p. 31) afirmam que o plano de negócios “é um documento escrito que tem o objetivo de estruturar as principais idéias e opções que o empreendedor deverá avaliar para decidir quanto à viabilidade da empresa a ser criada”.

Chiavenato (1995, p. 19) discorre sobre a mesma linha de pensamento dos demais autores, mas utiliza a nomenclatura “projeto de negócios” e coloca que o mesmo “é uma espécie de um plano de viabilização de uma idéia, um pequeno check-list para não deixar passar nada despercebido”.

Plano de negócio é um documento que descreve quais os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. “Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado” (ROSA, 2004, p. 10).

Entende-se que o objetivo de um plano de negócios é ser o planejamento para empresa. Para Siegel (1996, p. 17) ele serve como um rascunho de idéias e ainda como “uma oportunidade para refinar estratégias e cometer erros no papel em lugar de na vida real”, examinando a empresa sob todos os pontos de vista, tais como o mercadológico, financeiro e o operacional.

Cunha e Ferla (1997, p. 73) propõe que o plano de negócios tem por objetivo a “formalização de todo conjunto de dados e informações [...], definindo suas características e condições, possibilitando a análise de viabilidade e os seus riscos, bem como facilitando sua implantação”.

Por estas análises compreende-se perfeitamente a necessidade de um plano de negócios antes de se concretizar o empreendimento idealizado.

Voltando à visão de Salim (2005), o plano de negócios deve conter a caracterização do negócio, sua forma operante, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.

Percebe-se que os conceitos estabelecidos pelos autores, nas partes, se complementam. Cabe ainda citar Bernardi (2003) ao afirmar que um bom plano de negócios deve responder e abranger basicamente seis quesitos:

- a) Sobre a empresa: Quem somos? O que vamos vender e a quem?
- b) Sobre o mercado: Quem são os concorrentes e qual será o diferencial da empresa?
- c) Sobre a estratégia: Para onde vai a empresa e como fazer para atingir?
- d) Sobre as finanças: Quanto será necessário? Como financiar? Que resultados se esperam?
- e) Sobre as pessoas: Qual a capacidade de gestão e conhecimento?
- f) Sobre os riscos: Quais são eles?

Ainda para Bernardi (2003), a elaboração do plano de negócio, antes do início de um novo empreendimento, traz os seguintes benefícios:

- a) reúne ordenadamente todas as idéias e assim permite uma visão de conjunto que seja de todas as facetas do novo negócio, evitando a parcialidade que pode induzir a erros;
- b) impõe a avaliação do potencial de lucro e crescimento do novo negócio, bem como de suas necessidades operacionais e financeiras;
- c) examina as conseqüências de diferentes estratégias competitivas de marketing, de vendas, de produção e de finanças;
- d) permite que todas as avaliações e experiências sejam realizadas com base em simulações devidamente registradas, e evita gastos e riscos de erros e acertos no início da operação de um novo negócio;
- e) constitui-se de documento básico e indispensável para atrair sócios e investidores para o novo negócio;
- f) torna-se apresentação do novo negócio a fornecedores e clientes e, assim, pode contribuir à obtenção de condições favoráveis e de apoio para o novo empreendimento;
- g) é importante para recrutamento de empregados, dando-lhes correta perspectiva do novo negócio e às possibilidades de crescimento junto com o novo empreendimento;
- h) serve para orientar todos os empregados na execução das suas tarefas, de acordo com a estratégia competitiva definida para o novo negócio.

A elaboração do plano de negócio põe à prova a motivação, dedicação e o conhecimento dos possíveis sócios. A preparação é difícil e é preciso perseverança, muito trabalho e imaginação para superar dificuldades que diversas vezes parecem insuperáveis. Também é preciso saber conviver com frustrações quando da inviabilidade de idéias que pareciam maravilhosas. Neste sentido faz-se necessário uma teoria que aborde conceitos sobre o empreendedor.

Dolabela (1999, p. 43) define empreendedorismo como um “neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação”. O autor afirma que o empreendedorismo deve conduzir ao desenvolvimento econômico, gerando e distribuindo riquezas e benefícios para a sociedade. Por estar constantemente diante do novo, o empreendedor evolui através de um processo interativo de tentativa e erro; avança em virtude das descobertas que faz, as quais podem se referir a uma infinidade de elementos, como novas oportunidades, novas formas de comercialização, vendas tecnologia, gestão etc.

O empreendedor é alguém capaz de desenvolver uma visão e que deve saber persuadir terceiros, sócios, colaboradores, investidores, convencê-los de que sua visão poderá levar todos a uma situação confortável no futuro. Além de energia e perseverança, uma grande dose de paixão é necessária para construir algo a partir do nada e continuar em frente, apesar dos obstáculos, armadilhas e da solidão. O empreendedor é alguém que acredita que pode colocar a sorte a seu favor, por entender que ela é produto do trabalho duro (DOLABELA, 1999, p. 45).

O empreendedor deve ser capaz de identificar oportunidades e buscar os recursos para transformá-las em negócio lucrativo. Não é preciso que ele possua os meios necessários à criação de sua empresa, mas deve ser capaz de atrair tais recursos, demonstrado o valor do seu projeto e comprovando que tem condições de torná-lo realidade. O capital é visto pelo empreendedor como uma medida de desempenho, como meio para realizar os seus objetivos, mas raramente como objetivo em si.

Bernardi (2003) complementa este discurso quando propõe que a visão do empreendedor é a forma como ele percebe que será o futuro no que diz respeito à área de negócios em que atua; envolve sua expectativa de como as pessoas vão de comportar perante determinadas ofertas de produtos e serviços.

Conforme inicialmente citado, o plano de negócios é um documento composto por diversas partes; cada qual com suas características e conceitos. Ao desenvolver um plano, deve-se atentar para as seguintes seções: Planejamento Estratégico, plano de Operações e a Análise de Mercado, o Plano de Marketing e o Plano Financeiro da estrutura.

### 2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O conceito de planejamento estratégico abrange necessidade de ordenar o trabalho, as atividades, de orientar as pessoas ou planejar a empresa ao longo do tempo. Há diversas formas de se concretizar o planejamento estratégico, sendo que todas elas devem focar os objetivos organizacionais de maneira a não desalinhar a empresa.

Para Cobra (1996, p. 221) “o planejamento estratégico permite às organizações reagirem rapidamente às turbulências do meio ambiente e a explorar melhor as oportunidades de mercado”. Também segundo Cobra (1996, p. 221), ajuda a “desenvolver novas técnicas de administração”.

Igor Ansoff (apud FERREIRA, 1997, p. 116) coloca estratégia como sendo “as regras e diretrizes para decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização”.

O planejamento empresarial ou estratégico, na visão de Sampaio (2004, p. 9) apresenta utilidades como as a seguir:

- a) avaliar as perspectivas a curto, médio e longo prazo;
- b) conduzir a empresa a um mesmo rumo;
- c) entender o que o ocorre no mercado;
- d) racionalizar o processo de tomada de decisão;
- e) desenvolver diferenciais sobre os concorrentes;
- f) antecipar-se as situações desfavoráveis do mercado;
- g) desenvolver produtos e serviços adequados ao mercado.

Aos olhos de Ferreira (1997, p. 115), para alcançar um objetivo empresarial a longo e médio prazo é necessário fazer estratégias. A visão estratégica pode ser alcançada, através de um processo sistemático de análise e síntese.

Por outro lado, Sampaio (2004, p. 9) afirma que a falta de planejamento leva à empresa a ser mais facilmente surpreendida e a tomar decisões não relacionadas aos objetivos empresariais; precisar sempre reprogramar e improvisar; ser menos eficiente no processo de tomada de decisão; depender do dia-a-dia; ficar desinformada sobre seu setor e iniciativas da concorrência; ficar a mercê da conjuntura.

A estratégia deve direcionar-se para um objetivo claramente definido e facilmente atingível. O planejamento estratégico é um atributo significativo para a sobrevivência, para o lucro contínuo, e para a tomada de decisão evitando cometer erros.

## 2.4 PLANO OPERACIONAL E ANÁLISE DE MERCADO

O plano operacional e análise de mercado é outra etapa essencial na construção do plano de negócios. É nela que se colocam e detalham as ações que a empresa está planejando em seu sistema produtivo e o processo de produções, calculando e descrevendo o impacto que essas ações terão em seus parâmetros de avaliação de produção.

Para Biagio e Batocchio (2005, p. 133) as informações a partir das análises efetuadas no mercado, tanto dos concorrentes, quanto dos consumidores ou dos fornecedores, devem ser avaliadas com critério, pois dados poderão estar nas entrelinhas, o que pode ser determinante para a real informação.

Dessa forma, o plano operacional e análise de mercado, buscam informações que denotarão o cenário onde se está inserido. Também retorna informações importantes para estruturação física e operacional do negócio que servirá para reavaliações.

Dispondo-se que o mercado é composto de todos os consumidores potenciais que trocam uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo, Dornelles coloca que o objetivo maior desta etapa é mostrar que os executivos da empresa conhecem perfeitamente o mercado consumidor do seu produto/ serviço por meio de pesquisa de mercado.

## 2.5 PLANO DE MARKETING

Para Kotler (1998, p. 27) Marketing “é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. Esta definição, explica Kotler, se baseia no seguinte conceito central: necessidades e desejos - porque marketing começa com a necessidade e desejos humanos, onde “a necessidade humana é um estado de privação de alguma satisfação básica e os desejos são carências por satisfações específicas para atender as necessidades” - originando a demanda, que nada mais é do que um desejo por produtos específicos (respaldados pela habilidade e disposição de comprá-los).

Em marketing, existe o que se dá o nome de composto mercadológico. Este composto mercadológico é representado pela definição do produto, preço, praça e promoção - ou simplesmente os 4P's do marketing.

Marketing consiste no “processo da sociedade pelo qual a estrutura da demanda para bens econômicos e serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita através da concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços” (COBRA 1996, p. 30).

Segundo as proposições de Hisrich e Peters (2004, p. 238), um plano de Marketing “constitui um elemento significativo no plano de negócio para um novo empreendimento, pois serve para uma série de funções e objetivos importantes”. Em primeiro lugar, o plano de marketing, estabelece como “o empreendedor competirá e operará de modo eficiente no mercado e assim, atingirá as metas e objetivos do novo empreendimento”. Após esta etapa, o empreendedor deverá então “atribuir os custos a essas estratégias, o que serve ao propósito importante de estabelecer orçamentos e fazer projeções financeiras”.

Já para os autores Biagio e Batocchio (2005, p. 137), o plano de Marketing é o documento que “define a forma como a empresa atuará para levar seus produtos ao consumidor”. É por meio deste, que a empresa deverá mostrar sua capacidade em tornar o produto ou serviço conhecido e aceito pelos seus clientes.

Sobre o conceito de Marketing, Kotler (1998, p. 27), dispõe que este “assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvos”.

O plano de marketing é aplicado como ferramenta para identificar as oportunidades mais promissoras no negócio para a empresa. Segundo Cobra (1996, p. 221) “este instrumento explica, e mostra como penetrar com sucesso, obter e manter as posições desejadas nos mercados identificados.” O plano de marketing se mostra, então, como o pilar do qual os outros planos da empresa devem estar apoiados, definindo metas, princípios, procedimentos e métodos que direcionam o futuro.

## 2.6 PLANO FINANCEIRO

O plano econômico-financeiro não deve ter uma metodologia de análise fixa, pois a resposta necessária provavelmente seja diferente para cada situação de projeto. Casarotto Filho (2009, p. 217) coloca esta “série de tipos de respostas exigíveis de uma análise econômico-financeira”:

- a) montante dos investimentos;
- b) financiamentos;
- c) montante de recursos próprios;
- d) custo dos produtos;
- e) preços possíveis;
- f) retorno do investimento próprio;
- g) riscos de pagamento do financiamento;
- h) possibilidades de pagamento de dividendos;
- i) índices de produtividade dos recursos;
- j) índices de risco financeiro;
- k) sensibilidade econômico-financeira a fatores externos.

O mesmo autor coloca que uma análise econômico-financeira deve conter:

- a) quadro de usos e fontes de recursos, discriminando os investimentos fixos (terrenos, prédios, equipamentos, veículos, móveis, projetos), o capital de giro próprio necessário e as fontes de recursos (financiamentos e recursos próprios);
- b) projeção de custos, sistematizados especialmente em custos fixos e variáveis;
- c) projeção de resultados, considerando depreciações e amortizações de financiamentos, possibilitando levantar índices de rentabilidade dos recursos próprios e lucratividade das vendas;
- d) projeção do fluxo de caixa, para analisar a capacidade de pagamento dos compromissos e calcular a Taxa de retorno do investidor.

Os administradores justificam suas decisões baseados em índices, números e resultados. Ao se apresentar valores consegue-se agregar valor no volume de recursos físicos e financeiros. Em um cenário de incertezas, como o mercado atual, se faz necessário o acompanhamento sistemático das finanças em qualquer empresa que vise o sucesso.

Para Biagio e Batocchio (2005, p. 201) “as decisões empresariais são tomadas a partir de dados financeiros que refletem uma situação passada, mas isso vem mudando com o passar do tempo, já que a dinâmica de mercado não é mais a mesma.” O plano financeiro se torna importante no plano de negócios porque procura demonstrar um conjunto de projeções abrangentes que podem refletir o desempenho futuro da empresa em termos financeiros. Disposto isso, percebe-se que é importante que se faça uma criteriosa análise das reais possibilidades de retorno econômico do empreendimento, pois não adiantaria simplesmente ser líder de mercado caso o retorno financeiro não compensasse o esforço empreendido. “Às vezes, é preferível ser segundo ou terceiro em outro mercado que lhe traga mais compensação financeira, que ser líder de um mercado com estrutura cara, altos custos de manutenção e pequenos lucros” (DORNELAS, 2005, p. 64).

No campo financeiro, segundo Dornelas (2005, p. 103), algumas informações devem estar claras para que se possa trabalhar com planejamento por meio de comprovações e projeções futuras. São elas: fluxo de caixa; quanto se necessita de capital; balanço patrimonial; DRE; análise de indicadores financeiros do negócio, como por exemplo, o faturamento previsto, prazo de retorno sobre o investimento inicial (*payback*); TIR, entre outros.

Fundamentalmente, para que se justifique um plano financeiro, é necessária a compreensão dos compostos que cercam este planejamento, sendo eles: levantamento das necessidades de investimento e/ou fontes de financiamento, fluxo de caixa, projeções de receitas, custos e despesas, *payback* e TIR (rentabilidade do projeto).

### **2.6.1 Fluxo de caixa**

O fluxo de caixa, como instrumento financeiro, proporciona, ao empresário, informações para tomada de decisões e uma visão de futuro próximo, ou seja, uma idéia de como a situação financeira estará no período analisado.

Biagio e Batocchio (2005, p. 213) apresentam o fluxo de caixa como sendo “uma ferramenta adequada para o controle de curto-prazo, pois permite o acompanhamento das entradas e saídas de recursos financeiros no caixa da empresa.”

Para Hoji (2000, p. 79) o fluxo de caixa é “um esquema que representa as entradas e saídas de caixa ao longo do tempo. Em um fluxo de caixa, deve existir pelo menos uma saída e pelo menos uma entrada (e vice-versa)”.

### **2.6.2 Investimento, despesa, custo e gasto**

Conforme Gitman (2001, p. 270) investimento é “o fluxo de saída de caixa relevante para um projeto proposto no tempo zero”.

Já Bernardi (1996, p. 40) coloca que investimento são gastos vindos das atividades produtivas de administração e de vendas, que irão remunerar períodos futuros; “portanto, ativos de caráter permanente e de longo prazo, que, por meio de depreciação ou amortização, irão tornar-se custos ou despesas, dependendo de sua origem ou natureza”.

Investimento, para Bruni (2006, p. 41) “são gastos de consumo futuro ou diferenciado e representa gastos ativados em função da sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuros períodos.”

“Embora o custo seja um tipo de despesa alocada à produção, por outro lado, a denominação de despesas deve ficar alocada aos exercícios contábeis” (LEONE, 2000, p. 53).

Também Bruni (2006, p. 40) afirma que “despesas representam consumos que podem ser consumidos no tempo, que não são congelados nem armazenados em estoques, como por exemplos salários, encargos, e também as comissões.”

Bernardi (1996, p. 40) complementa o conceito afirmando que despesas “são gastos inerentes à obtenção de receitas e administração da empresa, portanto próprios das atividades de vendas e administração”.

Leone (2000, p. 54) afere vários conceitos para despesa, centralizando o conceito afirmando que “é o gasto aplicado na realização de uma atividade que vai gerar renda efetivamente ou que poderá gerar uma renda teórica. É o componente negativo de determinado período. A despesa é sempre um consumo”.

Financeiramente, podemos definir como custo o sacrifício feito para produzir algum bem, com a condição de que seja possível atribuir um valor monetário a esse sacrifício.

Custo é um gasto relativo à bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços - é também um gasto, só que reconhecido como custo, no momento da utilização dos fatores de produção (bens e serviços) para fabricação de um produto ou execução de um serviço (LEONE apud MARTINS, 1978, p. 26).

Custo, conforme Leone (apud KLAUSER, 1976, p. 20) “é o consumo de valores para determinados fins”.

Já nas proposições de Bernardi (1996, p. 40) custos “são gastos direcionados a produção de bens; portanto, inerentes à atividade de produzir, incluindo em si e a administração da produção”.

Leone (2000, p. 53) demonstra custo como sendo “o consumo de um fator de produção, medido em valor monetário, para obtenção de algum produto ou serviço que poderá gerar receita para a empresa.”

[...] Gasto o compromisso financeiro assumido por uma empresa na aquisição de bens ou serviços, o que sempre resultará em uma variação patrimonial seja apenas qualitativa no início e certamente quantitativa em seguida, podendo o gasto ser definido como gasto de investimento, quando o bem ou o serviço for utilizado em vários processos produtivos, e como gastos de consumo, quando o bem ou serviço forem consumidos no momento mesmo da produção ou do serviço que a empresa realizar. Dependendo da destinação do gasto de consumo, ele poderá converter-se em custo ou despesa. O mesmo acontece com o gasto de investimento: à medida que o investimento (ou que o gasto ativado ou capitalizado) for sendo consumido ele poderá transformar-se em custo ou despesa, dependendo do objeto onde estará sendo aplicado (LEONE, 2000, p. 53).

Para Bruni (2006, p. 40) “gastos consistem no sacrifício financeiro com o qual a entidade arca para a obtenção de um produto ou serviço qualquer”.

Bernardi (1996, p. 39) afirma que gasto é “tudo o que se desembolsa para atender as finalidades da empresa, através de atividades de produção, administração e vendas, inclusive investimentos nas mesmas”.

### 2.6.3 TIR

No entendimento de Gitman (2001, p. 303) “a TIR é usada para tomada de decisões do tipo aceitar-rejeitar”. Esses critérios são definidos conforme a seguir:

- a) se a TIR é maior do que o custo de capital; aceitar o projeto;
- b) se a TIR é menor do que o custo de capital; rejeitar o projeto.

Gitman (2001, p. 303) afirma que “esses critérios garantem que a empresa consiga pelo menos seu retorno exigido. Tal resultado deve aumentar o valor de mercado da empresa e, por conseguinte, a riqueza dos seus proprietários”.

A TIR (taxa interna de retorno) “representa a taxa de desconto que iguala, um único momento, os fluxos de entrada com os de saída de caixa. Em outras palavras, é a taxa que produz VPL igual a Zero” (KASSAI et al., 2000, p. 66).

### 2.6.4 O prazo de retorno sobre o investimento (*payback*)

Segundo Gitman (2001, p. 300) *payback* compreende ao período exato de tempo necessário para “a empresa recuperar seu investimento inicial em um projeto calculado a partir de seus fluxos de entrada de caixa”.

O tamanho do período de *payback* máximo aceitável é disposto pela alta administração. Esse valor é determinado subjetivamente, baseado em um número de fatores incluindo o tipo do projeto, o risco percebido do projeto em relação percebida entre o período de *payback* e o valor das ações. “Ele é simplesmente um valor que a alta administração propõe, na média, que vai resultar em boas decisões de investimento, isto é, que criam valor.” (GITMAN, 2001, p. 300-301).

No entendimento de Gitman (2001, p. 300) existem critérios para tomada de decisão em aceitar ou rejeitar um projeto se:

- a) o período de *payback* é menor do que o período de *payback* máximo aceitável; aceita-se o projeto;
- b) o período de *payback* é maior do que o período de *payback* máximo aceitável; rejeita-se o projeto.

Segundo Kassai (2000, p. 84) *payback* é o “período de recuperação de um investimento e consiste na identificação do prazo em que o montante do dispêndio de capital efetuado seja recuperado por meio dos fluxos líquidos de caixa gerados pelo investimento”.

Ainda Kassai (2000, p. 85) afirma que o *payback* original é encontrado “somando-se os valores dos fluxos de caixas negativos com os valores dos fluxos de caixa positivos, até o momento até o momento em que está soma se resulta em zero”.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Malhotra (2001, p. 106), pesquisa exploratória é “um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão”. O autor ainda afirma que, na pesquisa exploratória, o processo de pesquisa é flexível e não estruturado e que as informações necessárias são definidas ao acaso. A amostra deve ser pequena e não representativa e os dados primários são de natureza qualitativa.

Malhotra (2001, p. 155) define a pesquisa qualitativa como sendo a “metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema”. O resultado deste tipo de pesquisa deve vir a desenvolver uma compreensão inicial para o pesquisador.

Uma extensa coleta de dados de fontes secundárias foi o princípio deste trabalho. Cooper (2004, p. 223) afirma que fontes secundárias “são interpretações de dados primários” e também exemplifica esta forma como “enciclopédias, livros, manuais, artigos de revistas e jornais”. Os dados secundários são informações geradas por terceiros que são disponibilizadas para o público em geral. Para esta coleta de dados secundários, instituições como o SEBRAE, SINDUSCOM-RS, Receita Federal e o IBGE foram consultadas.

A segunda fase também consistiu na coleta de dados, porém desta vez em caráter primário. Também Cooper (2004, p. 223) descreve fontes primárias de dados como sendo “trabalhos originais de pesquisa ou dados brutos, sem interpretação ou pronunciamentos, que representam uma opinião ou posição oficial.” O delineamento presente é de pesquisa exploratória qualitativa.

A finalidade desta coleta de dados foi a de formar a base para alcançar os objetivos. Também foram realizadas entrevistas em profundidade a partir de um roteiro semi-estruturado, com 10 possíveis clientes e 4 sócios de imobiliárias e corretores, com o propósito de compor um cenário realístico do meio em que a empresa poderia surgir. A análise da viabilidade financeira foi construída com base em custos e valores levantados na fase da coleta de dados. O público-alvo da empresa também foi apontado com base nas informações geradas através dos dados coletados.

A análise dos dados foi feita através de planilhas comparativas, que comportavam tanto os dados conseguidos por fontes primárias, quanto por fontes secundárias. Também foram utilizadas estimativas, com base em informações e projeções de mercado.

## **4 ANÁLISE**

### **4.1 ANÁLISE DO MERCADO**

#### **4.1.1 Análise do setor**

O mercado imobiliário brasileiro está em ritmo acelerado desde o início do ano de 2009. O plano econômico “Minha casa, minha vida” foi apenas um dos vários fatores determinantes para esta expansão. Com ele, veio a ampliação de crédito para o consumidor de baixa renda, que tornou estes em compradores potenciais para imóveis populares e valorizou ainda mais os imóveis de mais alto padrão, aquecendo assim, todo o setor. A situação financeira global também se apresenta como impulso para o nosso mercado imobiliário. A crise financeira nos Estados Unidos e na Europa tornam o Brasil um excelente pólo de investimentos. Em pesquisa publicada pela revista Exame, o Brasil foi apontado como tendo a terceira maior rentabilidade no setor, no mundo. Os imóveis novos brasileiros valorizaram 22% no último ano, o que representa um percentual muito mais alto do que os retornados pela renda fixa. Esta atratividade toda é avaliada e nos aponta também alguns riscos.

O primeiro é o risco da Bolha Imobiliária, que é a super valorização dos imóveis que acontece quando os preços no mercado imobiliário se encontram bastante acima do seu valor real e os compradores continuam dispostos a pagar ainda mais, gerando assim um grande ciclo especulativo financeiro. O problema deste ciclo é que ele terá um fim, e este será seguido por uma súbita queda geral dos preços. De acordo com especialistas do mercado imobiliário, a chance de uma bolha no mercado brasileiro é muito pequena devido ao altíssimo índice de déficit habitacional, mas os preços dos imóveis devem cair em algumas regiões. Segundo o diretor-presidente da Vitacom Incorporadora, Alexandre Lafer Frankel, “a bolha imobiliária se forma quando há um aumento infundado nos preços praticados por metro quadrado, como aconteceu nos Estados Unidos em 2008”. No Brasil, porém, o aumento de preço dos imóveis anda lado a lado com o crescimento da demanda e está sendo impulsionado pela maior facilidade de conseguir crédito junto aos agentes financeiros. O momento atual, o qual denota uma super valorização, não deve ser

considerado como uma bolha imobiliária, mas sim como a recuperação de um mercado que, por falta de incentivos ao financiamento habitacional, ficou parado por muitos anos. Este forte aumento de preço não se trata de um movimento especulativo, mas sim é definido pela oferta e demanda. Nos últimos 3 anos, o que aconteceu foi uma procura massiva diante de uma escassez de ofertas, principalmente nos maiores centros urbanos.

O segundo risco mensurado pelos investidores é o de uma super oferta de imóveis, trazendo ao mercado mais imóveis do que compradores, o que causaria uma diminuição de preços e desencadearia um processo reverso no mercado. Este risco, porém, é minimizado à medida que as empresas, embora apostem em uma ótima safra de vendas de imóveis nos próximos anos, começam a se estruturar de forma a não deixar sobram imóveis nos seus estoques. A maioria das construtoras está investindo em terrenos, o que as protege de futuras pressões de preço. Como exemplo, temos a Cyrela, uma das maiores construtoras do Brasil, que já tem um estoque de terrenos suficiente para aguentar seus lançamentos nos próximos cinco anos. “As empresas têm um corpo técnico preparado, sabem até que ponto dá para ir”, diz o diretor de relações com o investidor da Cyrela, Luiz Largman.

O terceiro risco notável, a possível inadimplência futura, é também parte integrante de qualquer outro mercado. Este crédito que vem sendo liberado pelos agentes financeiros tem expandido todo o setor, porém as facilidades, cada vez maiores, de aprovação geram a ameaça de uma possível inadimplência futura. Atualmente, no Brasil, esta inadimplência é mínima; ficando em torno de 2%. Mesmo assim, as construtoras intensificam e aprimoram suas técnicas de pré-análises de crédito visando a minimizar esta possibilidade do não pagamento das dívidas por parte dos clientes.

O mercado imobiliário é intimamente relacionado com o da construção civil. Levantamentos feitos pelo 14º censo do mercado imobiliário de Porto Alegre, divulgado em 16 de Agosto de 2011 pelo SINDUSCON-RS, através do site [www.sinduscon-rs.com.br](http://www.sinduscon-rs.com.br), apontam números e relações favoráveis ao crescimento em relação ao mercado de novos imóveis. Seguem os tópicos mais pertinentes do censo com relação ao mercado de Porto Alegre:

- a) estão à venda, em Porto Alegre, 354 empreendimentos imobiliários pertencentes a 193 empresas;
- b) no total temos 6.573 unidades novas em oferta no mercado;
- c) houve um incremento de 3,51% no número de empreendimentos;
- d) houve um incremento de 15,74% no total de unidades à venda;

- e) das 6.573 unidades novas ofertadas, 6.239 são residenciais (94,92%) e 334 comerciais (5,08%);
- f) do total de unidades residenciais, 5.810 são apartamentos (88,39%), 36 coberturas (0,54%) e 429 casas (6,53%).

Neste 14º Censo Imobiliário do mercado de Porto Alegre, a maioria absoluta de ofertas é de apartamentos de 2 dormitórios, assim como já havia sido em 2010, ao contrário dos anos anteriores, quando a maioria das ofertas vigentes era de apartamentos de três dormitórios.

O ambiente do mercado imobiliário do bairro Bom Fim apresenta uma série de oportunidades que servirão como fundamentos para a execução deste projeto. A alta rotatividade dos imóveis do bairro ligada a alta velocidade de vendas (se comparada à de outros bairros de POA) é um ponto extremamente positivo, tendo em vista que a atividade desta imobiliária se justifica exatamente em cima da compra e venda (e não de aluguéis) dos imóveis no bairro em questão. Além disso, a perspectiva da realização de jogos da copa do mundo de futebol na cidade, aliada ao alto valor e a constante valorização do preço por metro quadrado do Bom Fim, desperta forte interesse de investidores por imóveis na região.

O IBOPE apresentou em 26/10/2011 sua Pesquisa semestral de Preços Residenciais, relativa ao período entre abril e outubro de 2011. Segundo Antonio Carlos Ruótolo, diretor de geonegócios do IBOPE Inteligência, esta valorização dos imóveis em Porto Alegre não apresenta sinais que denotem seu desaquecimento. A seguir temos a apuração da pesquisa:

- a) imóveis novos:

**Tabela 1 - Média e valorização do m2 dos imóveis novos em Porto Alegre**

Região	Média geral (R\$/m2)	Valorização média
Centro ou Cidade Radiocêntrica	5.445	12%
Nordeste ou Cidade Xadrez	4.778	11%
Norte ou Corredor do Desenvolvimento	3.632	16%
Oeste ou Cidade Jardim	3.503	7%
Oeste-Leste ou Cidade de Transição	3.280	9%
Sul ou Cidade Rururbana	2.475	ND

Fonte: IBOPE (2011)

b) imóveis usados (excluídas as casas):

**Tabela 2 - Média e valorização do m2 dos imóveis usados em Porto Alegre**

Região	Média geral (R\$/m2)	Valorização média
Centro ou Cidade Radiocêntrica	3.248	12%
Nordeste ou Cidade Xadrez	3.085	6%
Oeste-Leste ou Cidade de Transição	2.628	19%
Norte ou Corredor do Desenvolvimento	2.624	20%
Oeste ou Cidade Jardim	2.539	0,3%
Sul ou Cidade Rururbana	2.086	ND

Fonte: IBOPE (2011)

Percebe-se a valorização de 11% dos imóveis novos, no período mencionado, e que o preço médio atual do metro quadrado de imóveis novos é 4.501 reais. A maior valorização indicada foi na região norte, com 16% e o metro quadrado mais caro encontrado é no Centro (5.445 reais) que inclui os Bairros Bom Fim, Menino Deus, Praia de Belas e Moinhos de Vento.

Quanto aos Imóveis usados, a valorização de abril a outubro deste ano foi de 8% e o preço médio atual do metro quadrado deste tipo de imóveis é 2.922 reais. A maior valorização foi também na região Norte e o metro quadrado mais caro encontrado é também no Centro.

Atualmente, encontramos cerca de 300 imóveis disponíveis para comercialização no Bom Fim. Tendo em vista a comissão imobiliária de mercado a 6% do valor da venda, podendo variar de acordo com a negociação e imóveis variando de RS 70.000,00 a RS 2.000.000,00, nesta região, os números se tornam bastante atrativos.

#### **4.1.2 A Clientela**

Essa atual onda de investimentos em imóveis aliada às facilidades de crédito ultimamente estimuladas pelos agentes financeiros atraiu para o mercado da compra e venda no bairro Bom Fim não apenas investidores (não-moradores), mas também um mercado extremamente abrangente que é o da família dos estudantes das faculdades próximas e dos vários colégios do bairro, além dos trabalhadores dos centros, shoppings, galerias e hospitais

presentes na região. Com um trânsito caótico na cidade, várias famílias e estudantes optam preferencialmente por imóveis localizados próximos a seus locais de trabalho e estudo, sendo assim, a imensa quantidade de estudantes que vem de cidades do interior para estudar em faculdades próximas ao Bom fim, por um período médio de 5 a 8 anos, e suas famílias, são público com bom potencial para a atividade fim da imobiliária. Estes, muitas vezes, adquirem um imóvel no bairro e, após finalizarem o curso, ou atividade específica, o vendem e retornam para sua cidade. Este tipo de cliente deve ser tratado como uma dupla oportunidade, pois a imobiliária prestará seu serviço tanto na compra quanto na venda em um curto espaço de tempo. Além disso, as diversas famílias que procuram as facilidades do bairro como proximidade de Hospitais, shopping centers, galerias, o parque da Redenção, facilidade de transporte público e opções de lazer, são também vistas como oportunidades de negócios. Entre estes, estão também os já moradores da região, que em sua grande maioria se mostram satisfeitos com o desenvolvimento sadio do bairro e muitas vezes fazem apenas um “upgrade” de imóvel, vendendo seu atual para comprar um maior ou mais novo, mas sem deixar o bairro.

Em entrevista feita com possíveis clientes, foram elencadas as 3 principais características que o imóvel deve ter, em ordem de prioridade;

- a) 1ª - boa localização;
- b) 2ª - imóvel com pouca necessidade de reforma;
- c) 3ª - custo condominial razoável.

A localização privilegiada do bairro Bom Fim, com suas facilidades de acesso a instituições, parques e centros já é um diferencial enorme para os clientes. Alguns, porém, tem preferencias geográficas ainda mais específicas, como por exemplos proximidade a algum centro específico, distância/proximidade de paradas de ônibus, preferência por determinadas ruas devida ao fluxo de carros, etc.

Além disso, os 10 entrevistados se mostraram interessados em apartamentos já prontos, sendo que destes, apenas 2 estariam abertos a uma negociação com imóveis em construção. O motivo de tamanha preferencia pelos imóveis prontos se dá, principalmente, pela ausência do risco de atraso de obras, que estão cada vez mais frequentes em Porto Alegre, e pela diferença saliente entre os preços por metro quadrado entre os imóveis mais antigos e os novos. A clientela em geral, porém, se mostra adversa à necessidade de fazer reformas no imóvel, dando preferência, aos imóveis mais antigos e bem conservados, ainda que com valores intermediários entre os dos novos e os dos que necessitam de maiores reformas.

O fator elencado como terceiro, na ordem de prioridades para a escolha do imóvel foi o “Custo condominial razoável”. É um atributo relativamente fácil de conciliar com o Bairro, tendo em vista que são inúmeras as opções de prédios que não apresentam os fatores que geralmente mais encarecem o custo condominial: o serviço de portaria 24 hs e elevadores no prédio. Logicamente, estes atributos são desejos de alguns clientes e podem ter seus custos minimizados de acordo com o número de unidades do conjunto.

A entrevista foi feita com pessoas que estão à procura de imóveis no Bom Fim e demonstrou um padrão frequente na clientela: a maioria absoluta procura imóveis que se encontrem em uma faixa de valores que inicia em R\$ 130.000,00 e se estende até a faixa dos R\$ 350.000,00. Existem sim clientes que procuram imóveis de mais alto e mais baixo valor, assim como existem também esses tipos de imóveis, no entanto reforça-se a colocação que a maior fatia do mercado está concentrada na faixa de valores citada. Nesta linha, temos outra oportunidade iminente, pois também é notório que a maior quantidade de imóveis ofertados no bairro também se enquadra nesta linha de valores.

Quanto a capacidade financeira em relação à intenção de compra dos entrevistados, todos buscavam imóveis condizentes com sua capacidade de pagamento e de crédito junto aos agentes financeiros. A renda familiar apreciada foi mais frequente na faixa de R\$ 5.000,00 a R\$ 10.000,00 e as famílias compostas geralmente por uma, duas ou três pessoas. Sete dos dez entrevistados teriam disponível parte do recurso e complementariam o faltante com financiamento como forma de pagamento, enquanto os outros três disseram já dispor do valor total para pagamento à vista.

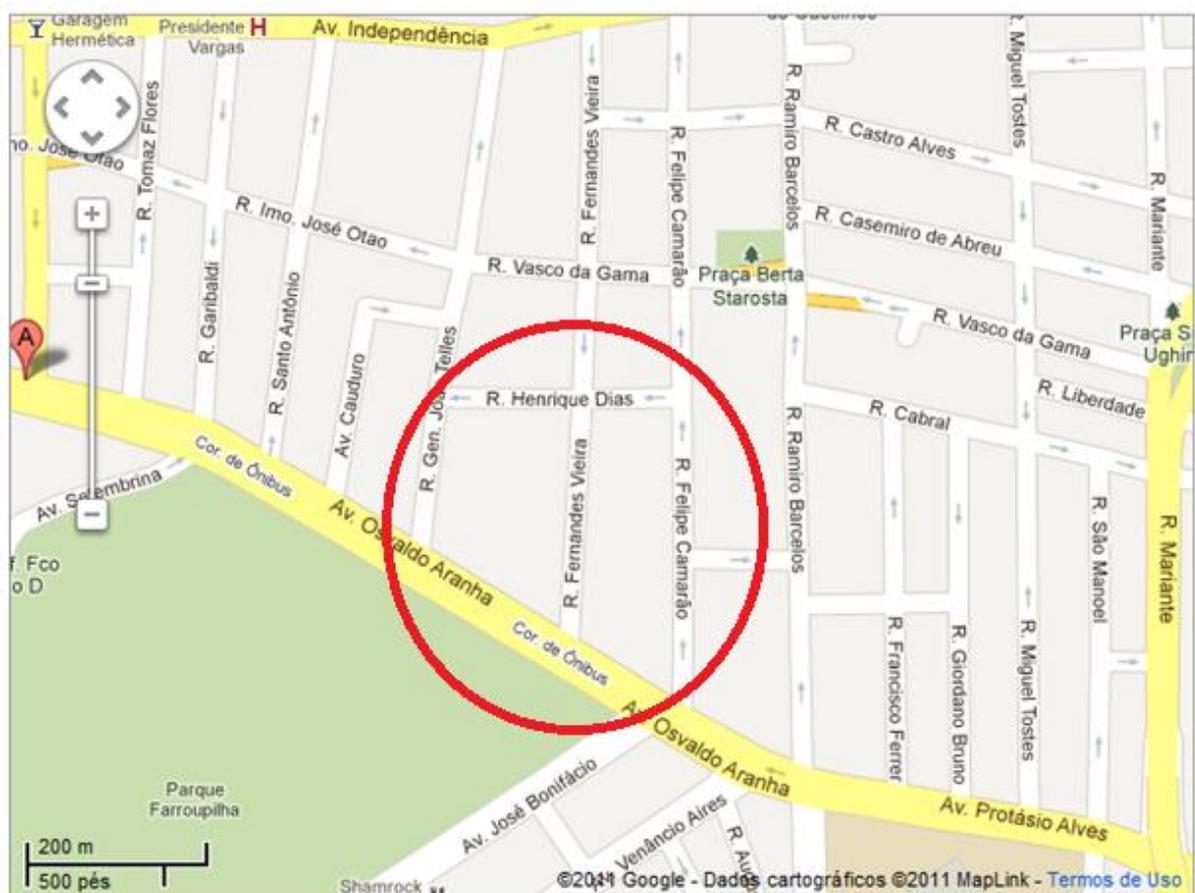
#### **4.1.3 Concorrentes**

O aquecimento do setor imobiliário brasileiro está elevando a concorrência entre as imobiliárias a níveis altíssimos, impondo assim, importância fundamental ao departamento de marketing no que toca o desenvolvimento de novas técnicas de venda e o aprimoramento destas. Este alto grau de investimento em ações e estratégias de marketing fez aumentar não só a participação das empresas no mercado como também a concorrência entre elas.

Uma característica acentuada deste mercado, porém, é a baixíssima fidelidade dos clientes em relação as imobiliárias e corretores. À medida que os clientes buscam melhores condições de negociação e atendimento personalizado, as imobiliárias se veem

obrigadas a desenvolver novas manobras para chamar a atenção destes potenciais compradores. As estratégias de captação e fidelização desse cliente serão objeto de estudo e desenvolvimento na próxima fase deste projeto. Com foco no bairro Bom Fim, a imobiliária tem uma série de concorrentes detalhadas a seguir. Estas têm suas sedes localizadas na região geográfica do bairro compreendida dentro da elipse em vermelho apresentada no mapa de localização. Buscou-se preservar as informações de acordo com o conteúdo de seus respectivos sites.

**Figura 1 - Mapa de localização geográfica das imobiliárias concorrentes**



Fonte: Google (2011)

a) Imobiliária Auxiliadora Predial - Agência Bom Fim.

Fone: (51) 3055-5444

Situada na Rua Felipe Camarão, 465 esta, com certeza é a mais forte concorrente. A auxiliadora predial está no mercado imobiliário desde 1931, tendo assim um nome sólido e conhecido no meio. Este fator gera grande confiabilidade por parte dos clientes. A agência Bom Fim fica aberta de segunda a sábado, das 9h às 19h e aos domingos, das 10h às 17h. Em

acesso ao site da agência, em 04/11/2011, constatou-se que é a empresa com maior número de imóveis anunciados no bairro; são aproximadamente 100. Suas ofertas de imóveis são disponibilizadas em jornais de grande circulação e no site da Auxiliadora Predial. Esta agência concorrente, porém, tem uma grande diversificação de serviços, tais como compra e venda, aluguéis e administração condominial. Esta diversidade de serviços é contrária à proposta deste projeto, o qual pretende, justamente pelas vantagens competitivas adquiridas com maior foco, captar os clientes interessados apenas na compra e venda de imóveis no bairro Bom Fim.

b) Administração de Imóveis Certa.

Fone: (51) 3314-7800

Situada na Avenida Osvaldo Aranha, 1074 esta imobiliária não é concorrente direta, pois desde sua fundação, em 1975, a empresa vem atuando no mercado imobiliário exclusivamente na área de administração de condomínios e locação de imóveis.

c) Galha Imóveis.

Fone: (51) 3311-0088

Situada na Rua Felipe Camarão, 407 a Galha Imóveis atua no mercado desde 1981, e tem diversas sedes, com sua matriz no endereço posposto. Em acesso ao site da imobiliária em 04/11/2011, constataram-se 44 imóveis anunciados no Bom Fim e a atividade fim desta é compra e venda. É, portanto, uma concorrente que deve ser levada em consideração. Seus recentes projetos, porém, desde 2005, denotam um novo foco: o mercado de Santa Catarina; mais precisamente nas regiões centrais da Ilha de Florianópolis. Sem inovações locais nem ações notáveis de marketing em Porto Alegre, nos últimos anos, se tornou uma concorrente com menos expressão do que a Auxiliadora Predial.

d) J A Imóveis.

Fone: (51) 3311-2143

Situada na Rua Felipe Camarão, 736, esta também não se apresenta como concorrente que deva ser levada em consideração em primeiro plano. A imobiliária tem apenas 2 imóveis anunciados no bairro e seu foco de atuação atual são empreendimentos em construção, principalmente na região Norte da cidade.

e) Imobilar Imóveis Ltda.

Fone: (51) 3311-7594

Situada na Avenida Osvaldo Aranha, 1070 esta é outra imobiliária que não interferirá no nosso mercado-alvo, por trabalhar apenas com o serviço de locação de imóveis.

f) Agille Assessoria Imobiliária.

Fone: (51) 3311-5000

Situada na Avenida Osvaldo Aranha, 1008, é uma imobiliária de pequeno porte que nem sequer tem site próprio na internet. Em um momento tecnológico em que as ações de ofertas de imóveis por meio da internet já não podem ser mais nem ser consideradas novidades, mas sim uma ferramenta básica na busca de imóveis, a empresa se mostra desatualizada quanto às ações de marketing e pouco competitiva. Tentou-se entrar em contato por telefone com a empresa diversas vezes em horários diferentes e ninguém atendeu. Isto também mostra falta de competência dos funcionários e falta de qualidade no atendimento da empresa.

g) ADACON-Administradora de Condomínios Ltda.

Fone: (51) 3311-6500

Situada na Avenida Osvaldo Aranha, 1196, a ADACON foi fundada em 1980, com atividades voltadas exclusivamente para a área de condomínios. Após alguns anos, a empresa passou a administrar também a locação de imóveis e mais recentemente, a partir de 2007, esta empresa criou um novo grupo, a GDN, para tratar da compra e venda de imóveis, tanto no litoral quanto em Porto Alegre. Percebe-se que a atividade principal da imobiliária não é a compra e venda e que este novo grupo foi criado para aproveitar oportunidades recorrentes que apareceram ao longo das tratativas de aluguel e administração de condomínios. Apesar de ter um foco diferente do proposto neste projeto, a ADACON apresenta-se com 60 imóveis anunciados na região; este fator deve ser levado em consideração, pois é a imobiliária com o 3º maior número de agenciamentos no bairro.

h) Nova Marca Imóveis.

Fone: (51) 3312-1414

Situada na Rua Henrique Dias, 241, esta é uma concorrente realmente considerável. Com menos de 2 anos de atuação, a Nova Marca Imóveis utiliza as ferramentas de internet, anúncios em jornais, revistas e placas de propaganda para prospecção de clientes. Além disso, já se posiciona com o 2º maior número de imóveis anunciados no bairro: são 70. É uma empresa de pequeno porte, com 18 corretores e que se mostra sim mais focada no mercado do bairro. Não trata, porém, com exclusividade nesta região, alocando seus corretores em plantões e pontos de vendas em diferentes regiões da cidade. Esta dispersão leva os poucos corretores a concentrarem seus esforços nas suas respectivas áreas geográficas de atuação, deixando uma equipe muito reduzida na sede, incapaz de atender toda a demanda exigida.

i) Pirâmide Empreendimentos Imobiliários Ltda.

Fone: (51) 3332-1996

Situada na Rua Vasco da Gama, 1218, a pirâmide empreendimentos imobiliários tem uma proposta completamente diferenciada da deste plano e também das demais imobiliárias citadas como concorrentes. Desde sua criação, em 1987, a atividade da empresa é dada pela Incorporação e Comércio de Unidades Imobiliárias. A atividade consiste na construção de prédios e na venda, apenas dos seus próprios imóveis. A empresa, além de vender os imóveis construídos através de sua equipe própria de corretores, libera as tabelas de valores de seus empreendimentos para as imobiliárias interessadas trabalharem a venda.

Outras 2 imobiliárias não podem deixar de ser mencionadas como concorrentes, ainda que não tenham sede própria no Bom Fim, nem mesmo foco de atuação no bairro. A noblesse é a imobiliária de maior porte na cidade, contando com diversas equipes e um time com centenas de corretores. Faz parte do grupo Brasil Brokers, que é composto por 23 imobiliárias e atua em diversos países da América latina. Este grupo abriu seu capital na bolsa de valores em 2007 e consolida-se como a empresa brasileira de maior expressão neste mercado, em âmbito nacional. A noblesse atua em todos os bairros da capital e apresenta atualmente 42 imóveis anunciados no Bom Fim. Neste grande número de corretores, porém, está incluído um número expressivo de profissionais com pouco preparo e conhecimento de mercado. Em visitas a plantões de vendas feitas no período exploratório, foi verificada a falta de conhecimento do produto vendido e a falta de preparo de muitos profissionais desta empresa, que, ainda nem tem a formação do curso de corretor de imóveis completos e já são colocados na roda ativa de atendimento aos clientes. Este atendimento precário, sem o devido conhecimento técnico, prestado em considerável número de casos, acaba por abrir espaço para a tomada de fatia do seu mercado por parte de corretores concorrentes com maior qualidade de atendimento e capacitação profissional.

A imobiliária Rial está no mercado desde 1956 e atua tanto na compra e venda, quanto locação e administração de condomínios. Ocupa a segunda posição na categoria como a empresa mais lembrada do estado e segmenta sua área de atuação abrangendo todos os bairros das regiões norte e centro-leste de Porto Alegre. A Rial edita e distribui revista própria de ofertas, o que se mostra uma ótima forma de divulgação da marca, além de divulgar seus imóveis em jornais de grande circulação e na internet. Esta empresa, apesar de seu grande porte, entretanto, apresenta apenas 16 imóveis anunciados no bairro, o que denota a falta de foco na região e abre assim a porta para uma equipe qualificada e focada, que disponha dos devidos recursos, tomar esta parte de seu mercado.

Além de todas estas elencadas acima, temos ainda como concorrentes inúmeras outras imobiliárias na cidade e corretores que atuam como autônomos. Esta concorrência toda, muitas vezes, pode se transformar em oportunidades. À medida que são formadas parcerias entre corretores e imobiliárias, ou entre as mesmas, novas frentes de negócio surgem, trazendo assim benefícios mútuos. Este tipo de negociação, em parceria, será aceito neste plano.

## 4.2 A EMPRESA

Nome: Schutt Ely corretores associados

Nome Fantasia: Imobiliária Bom Fim

Endereço: Rua Tomaz Flores nº 85

Setor da Economia: Serviços

Ramo da atividade: Imobiliário

### 4.2.1 Missão

Buscar oportunidades na área de intermediação de compra e venda de imóveis no bairro Bom Fim, com presteza, segurança e rentabilidade que proporcionem resultados positivos para seus sócios, clientes e comunidade, além de um ambiente de trabalho gratificante e estimulante para seus colaboradores.

### 4.2.2 Visão

Ser líder em participação no mercado imobiliário, no bairro Bom Fim, em Porto Alegre - RS dentro de 3 anos.

### **4.2.3 Valores**

A Imobiliária Bom Fim será norteada pelo tratamento com transparência, agilidade, credibilidade e comprometimento com seus clientes e colaboradores. Operaremos em nossas ações de intermediação com respeito, ética, integridade e excelência de atendimento.

### **4.2.4 Objetivos**

- a) Excelência em vendas;
- b) melhoria contínua no atendimento aos clientes;
- c) satisfação do público interno e externo.

### **4.2.5 Estrutura organizacional e legal**

A pessoa jurídica organizacional será do tipo Sociedade por quotas com responsabilidade limitada, sendo constituída por três sócios - Mateus Schutt Ely, Helena Maria Vitelo Schutt e Paulo Bins Ely - sendo a responsabilidade de cada sócio restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondendo solidariamente pela integralização do capital. Os sócios foram escolhidos por possuírem: capital para dar início a abertura da empresa, alto conhecimento técnico-imobiliário e grande experiência no mercado, além das respectivas graduações complementares de Administração de empresas (Mateus), Arquitetura e Urbanismo (Paulo) e Engenharia civil (Helena).

### **4.2.6 Composição das quotas de capital**

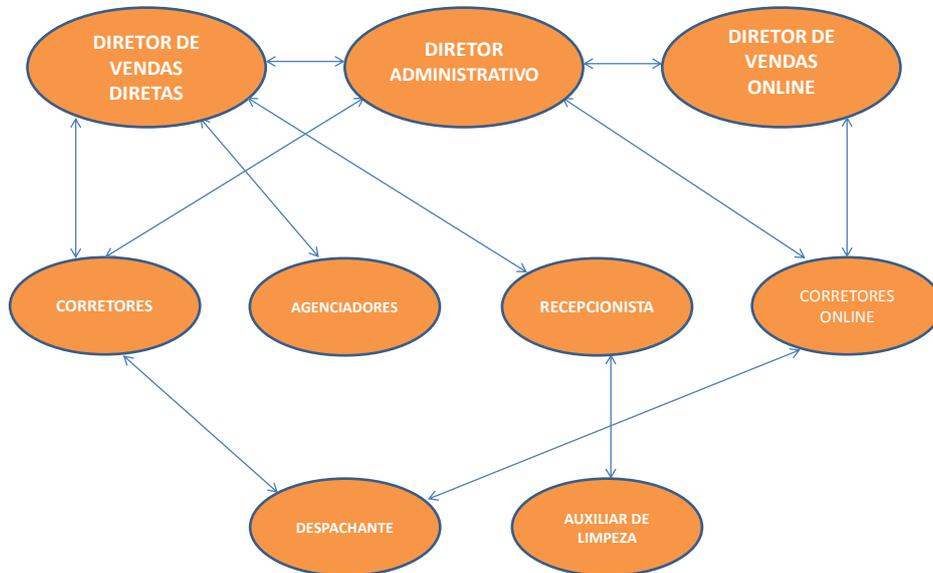
Mateus Schutt Ely: 34%

Paulo Bins Ely: 33%

Helena Maria Vitelo Schutt: 33%

#### 4.2.7 Organograma da empresa

Figura 2 - Organograma da empresa



Fonte: O autor (2011)

#### 4.2.8 Funções

Sócio 1 - Mateus Schutt Ely - Diretor administrativo - Responsável pela direção da administração financeira e das estratégias de marketing da empresa. Também terá contato direto com os diretores de vendas e corretores, auxiliando no que for necessário para a concretização das negociações.

Sócio 2 - Paulo Bins Ely - Diretor de vendas diretas - responsável por gerenciar os recursos humanos da empresa. Atuará como gerente da equipe de vendas diretas, supervisionará o serviço da recepcionista e será o responsável pela supervisão dos agenciamentos de imóveis. Também será responsável pela geração dos contratos da sua equipe.

Sócio 3 - Helena Maria Vitelo Schutt - Diretora de vendas online - Atuará como gerente da equipe de vendas online, ficando responsável pela geração dos contratos desta. Prestará seu auxílio como engenheira nos casos em que o conhecimento técnico da matéria seja exigido por algum cliente.

A função de gerência, exercida tanto por Paulo quanto por Helena, incorrerá na administração da escala de horários dos corretores da equipe e na assessoria para melhor encaminhamento das negociações iniciadas por estes. Além disso, o treinamento dos corretores das respectivas equipes, caso necessário, também será incumbência destes diretores. O serviço de regularização de documentos de clientes ou imóveis que necessitem do despachante deverá ser comunicado pelos corretores aos respectivos diretores, para que estes tenham controle da forma de utilização do serviço.

**Corretores:** Responsáveis pela captação e atendimento dos clientes. Seu foco principal deve ser as vendas, porém podem e devem agenciar imóveis para a imobiliária; neste caso, receberão a comissão tanto pela venda quanto pelo agenciamento. Quando requisitados, farão a avaliação dos imóveis agenciados.

**Agenciadores:** Responsáveis pela prospecção de imóveis com dados completos para o plantel da imobiliária e também pela manutenção destes agenciamentos; isto é: verificar regularmente se o imóvel ainda não foi vendido por outra imobiliária, se o interesse na venda se mantém, etc.

**Despachante:** Auxiliará corretores e clientes a conseguir os documentos necessários para a efetivação de negócios.

**Recepcionista:** Desenvolverá atividades como: recepcionar com presteza os clientes da sede repassando-os para os corretores; supervisionar os serviços da auxiliar de limpeza; repassar recados e ajudar nos serviços gerais de escritório.

**Auxiliar de Limpeza:** Responsável pela limpeza e higiene das instalações da sede, bem como providenciar café e água aos clientes e colaboradores em atividade.

### 4.3 ESTRATÉGIA DE MARKETING

A expressão Estratégia de Marketing se refere ao conjunto de objetivos de marketing e os planos, políticas e ações desenvolvidos e aprimoradas para atingi-los. Os objetivos de marketing devem ser entendidos como o que deve ser realizado pela empresa, nas devidas áreas, durante períodos determinados de tempo. Já os planos de marketing incluem o posicionamento pretendido da empresa junto ao mercado e a segmentação e escolha dos segmentos alvo.

### 4.3.1 Identificação dos objetivos

Os objetivos de marketing iniciais desta imobiliária são:

- a) conquista de 30% do mercado de compra e venda de imóveis no bairro Bom Fim em 1 ano;
- b) ser a imobiliária com o maior número de agenciamentos de imóveis no Bairro Bom Fim em 6 meses;
- c) ser a imobiliária mais lembrada pela população do Bom Fim e dos bairros limítrofes como atuante na assessoria e comercialização de imóveis no Bom Fim em 3 anos;
- d) alcançar uma média de 200 acessos ao site de busca de imóveis em 18 meses;
- e) alcançar uma média de 5 visitas a loja, por dia, pela captação de novos clientes em 3 meses.

### 4.3.2 O serviço

O serviço oferecido pela imobiliária consistirá na assessoria completa para as transações de compra e venda de imóveis no bairro Bom Fim. O início da atividade se desenvolverá no agenciamento bem feito dos imóveis, pois é com informações completas e corretas que se pode dar seguimento a uma negociação. A imobiliária contará com uma equipe de agenciadores, que serão remunerados com parcela da comissão da venda - 0,5% do valor do contrato nos casos de agenciamento sem exclusividade e 1% nos casos de agenciamento de imóvel com exclusividade.

Para o aperfeiçoamento deste trabalho, foi desenvolvida a ficha de agenciamento, que contém as diferenciações pertinentes de um imóvel e ainda um espaço para observações adicionais. Os agenciamentos todos deverão dispor de cópia da matrícula do imóvel, de fotos dos respectivos e serão supervisionados pelo diretor de vendas diretas, Paulo Bins Ely. O agenciador será o principal responsável pelo contato com o vendedor do imóvel, não eximindo, porém, a possibilidade de outros corretores entrarem em contato diretamente com esse.

Caso interesse ao cliente, corretores devidamente capacitados e qualificados estarão disponíveis para fazer uma avaliação do preço de mercado do respectivo imóvel. Esta

avaliação não será cobrada, se apresentando assim como um atrativo para o cliente vendedor que não sabe por quanto deve vender seu bem. Na venda de um imóvel, o proprietário poderá deixar uma cópia da chave sob a responsabilidade da imobiliária, se assim preferir. Caso contrário, será contatado assim que houver algum interessado em visitar a unidade.

A imobiliária disporá de uma equipe de vendas diretas, com 12 corretores, sob a gerência do diretor Paulo Bins Ely e de uma equipe de vendas Online, com 8 corretores, gerenciada pela diretora Helena Schutt. A remuneração dos corretores se dará exclusivamente por comissões sobre suas respectivas vendas, no percentual de 2,25% do valor total do contrato. Por trazer esta proposta de atuação focada no bairro Bom Fim, todos os corretores concentrarão seus esforços nesta região, garantindo assim uma atuação destacada da imobiliária no bairro. Esta concentração proporcionará o avançado conhecimento cultural e geográfico dos corretores em relação ao bairro, aos estabelecimentos nele atuantes, às vias de acesso e aos eventos que neste ocorrem. Este conhecimento aprofundado servirá como base para oferecermos ao cliente informações inequívocas e pertinentes quanto à localização do imóvel em questão e até mesmo para um direcionamento de oferta mais preciso. Este foco geográfico de atuação abrange também os 4 agenciadores da imobiliária. Com este recurso, teremos como diferencial competitivo a qualidade de ser a imobiliária com o maior número de imóveis ofertados no bairro, despertando assim, o interesse dos clientes que não querem ter que se deslocar entre várias imobiliárias para analisar poucos imóveis ofertados em cada uma.

Na assessoria para a compra de imóvel, o cliente disporá da estrutura de busca através do website da imobiliária, com filtro de produtos de acordo com os desejos do cliente, e disporá, também, da estrutura da sede da empresa para análise dos imóveis disponíveis. Está prevista a aquisição de um sistema de informações tendo em vista o suporte das operações e relacionamento com os clientes. O cliente que buscar atendimento, tanto online quanto direto, e já tiver sido atendido por um dos nossos corretores, nos últimos 60 dias, deverá ser atendido prioritariamente pelo mesmo corretor. Caso o corretor não esteja presente, ou esteja indisponível, o cliente será atendido pelo corretor que estiver na vez de atendimento, sendo a comissão da venda dividida entre os 2 colegas.

Assim que houver um interesse comum de compra e venda, o corretor responsável pela negociação deve comunicar seu respectivo gerente e providenciar a devida documentação, com auxílio do despachante da empresa quando necessário. O gerente em posse dos dados necessários, tanto do promitente comprador quanto do promitente vendedor gerará o contrato e, caso necessário, se fará presente no momento da assinatura do mesmo.

A loja, situada estrategicamente na Rua Tomas Flores entre a Av. Independência e a Rua Irmão José Otão, ficará aberta de segunda a sábado das 9 hs às 20 hs e também aos domingos, das 10 hs às 18 hs sempre com, no mínimo, 5 corretores de plantão e 1 recepcionista presente das 9 hs às 12 hs e das 13 hs às 18 hs. De segunda a domingo, das 9 hs as 23 hs estará disponível, além do atendimento pessoal e físico já mencionado, o atendimento online, através da equipe online, preparada especialmente para este tipo de atendimento.

Com o intuito de buscar diferenciais competitivos, a imobiliária proporcionará aos clientes o serviço de despachante próprio de documentos, ficando os encargos devidos a este por conta da imobiliária. Além disso, é comum que surjam dúvidas por parte dos clientes e corretores quanto às possibilidades de modificações na estrutura dos imóveis visados. Sendo assim, os esclarecimentos oferecidos pelos diretores Paulo Ely, corretor e arquiteto e Helena Schutt, corretora e engenheira calculista estrutural, proporcionarão aos clientes outro grande diferencial competitivo neste mercado, pois estes, quando solicitados, se responsabilizarão por darem pareceres quanto a possibilidade ou não de alterações nas estruturas, também sem custo adicional algum para o cliente. O acompanhamento e assessoria por parte da imobiliária serão apreciados até a última etapa do processo: a transferência definitiva da titularidade do imóvel do vendedor para o comprador; isto é: até a alteração do registro do imóvel em nome do novo proprietário.

Visando o bom relacionamento com os clientes e a fidelização dos mesmos perante a imobiliária, será prestado o serviço de pós-venda, que contará com contatos periódicos por telefone com os clientes para oferecer novas oportunidades de investimento e assessoria imobiliária, além de informações pertinentes de mercado. O público-alvo será todas as pessoas com interesse e capacidade de adquirir ou vender imóveis no bairro Bom Fim. Serão desenvolvidos projetos para captação da possível clientela que mora, trabalha e estuda no bairro, e seus limítrofes. A marca da imobiliária será “*Imobiliária Bom Fim*” e trará consigo uma logomarca estilizada com uma chave e uma casa.

### **4.3.3 Do preço**

A Imobiliária Bom Fim terá sua comissão praticada de acordo com os usos e costumes do mercado e manterá a comissão fixada em 06% (seis por cento) do valor contratado, salvo casos especiais que serão arbitrados pela diretoria. Poderão ser

concedidas exceções para redução de comissões em negociações para garantir espaço de vendas em plantões de vendas de empreendimentos novos e em construção, além dos casos excepcionais.

A Imobiliária será flexível quanto à prática de negociações em parceria com outras imobiliárias em momentos que forem verificados os benefícios mútuos. Entretanto, nos casos em que a comissão, por qualquer razão tenha de ser partilhada com outro agente corretor que não membro da Imobiliária Bom Fim, para efetivação do negócio, será necessária autorização de ao menos um dos três diretores desta.

Dos clientes não serão cobrados quaisquer outros tipos de honorários ou remuneração que não a comissão acima citada.

#### **4.3.4 Estratégias de distribuição**

##### 4.3.4.1 Posição geográfica estratégica

A Imobiliária Bom Fim terá sua sede em uma casa estrategicamente posicionada na Av Tomas Flores nº 85, entre a Rua Irmão José Otão e a Av Independência. É um ponto diferenciado por ter maior proximidade do que as concorrentes, em relação a Av. Independência e aos colégios e faculdades do Bairro. É na parte ainda plana da rua, o que permite fácil acesso a pé e, além disso, contará com 4 vagas de estacionamento disponíveis para os clientes, além da facilidade de estacionamento nos dois lados da própria via urbana. Por ser uma loja em uma casa, terá exclusividade do ponto e faremos modificações visuais na fachada de modo que comunique ao cliente a nossa presença.

##### 4.3.4.2 Atendimento externo

Tendo em vista as dificuldades de muitos clientes para conseguir disponibilidade de horário no seu dia para ir até a nossa sede, a Imobiliária Bom Fim proporcionará a comodidade ao cliente de ser atendido por nossos corretores na sua própria casa, empresa, ou

local determinado. Esta facilidade será proporcionada através do agendamento, tanto por telefone, quanto pela internet, sujeita a confirmação por telefone.

#### 4.3.4.3 Corretores online

A Internet será também uma fonte bem explorada para facilitar esta distribuição do nosso serviço ao cliente. Teremos disponível, diariamente, das 9 hs às 23 hs, o serviço de atendimento de corretores online. Os clientes poderão tirar suas dúvidas e receber informações quanto à situação dos imóveis até mesmo nos horários não comerciais. Caso a condição do cliente não o permita ainda entrar em contato no período compreendido entre as 9 hs e 23 hs, no período em que a equipe online estiver ausente ficará disponível o serviço de mensagens do site, no qual o cliente poderá deixar suas dúvidas e seu e-mail e/ou telefone para contato e será devidamente atendido.

### 4.3.5 Estratégias de comunicação

A importância da melhor estratégia de comunicação emerge no momento em que se fazem necessários os resultados positivos das campanhas de marketing. A comunicação deve ser mantida em diversas direções: 1ª da empresa para os clientes, 2ª dos clientes para a empresa e 3ª da empresa para seus próprios funcionários.

A mais importante forma de comunicação explorada neste plano é a da empresa para os clientes. Para captação de novos e fidelização de antigos clientes, a imobiliária utilizará as diversas frentes de propaganda e promoção elencadas a seguir:

#### 4.3.5.1 Anúncios nos jornais

Serão feitos anúncios nos periódicos: Zero Hora e Correio do Povo - priorizando os imóveis agenciados com exclusividade e os elencados a critério da diretoria, divulgando concomitantemente a marca da imobiliária.

#### 4.3.5.2 Captação por telefone

Serão adquiridas listagens de possíveis clientes e estas repassadas aos corretores, para que, nos dias da escala em que estiverem em atividade, realizem um número mínimo de 10 ligações, remetendo para a respectiva gerência, ao final do dia, em planilha padronizada, o feedback das prospecções.

#### 4.3.5.3 Redes de relacionamento

Os membros diretores, por morarem há mais de 20 anos no bairro adquiriram alto grau de relacionamento com inúmeras famílias e moradores locais, dentre os quais muitos são potenciais clientes e serão estimulados a fazer a divulgação da imobiliária para seus conhecidos. Além disso, os corretores serão estimulados a buscarem nas suas próprias redes de relacionamento estas oportunidades de negócio. A imobiliária será insistente e repetitiva nas reuniões internas para estimular seus funcionários a explorarem suas redes de relacionamento como fontes de negócios.

#### 4.3.5.4 Placas e faixas nas fachadas dos imóveis

Esta é uma forma tão antiga quanto eficaz de captação de clientes e exposição da marca da imobiliária. Através da maior exposição visual no bairro, adiantaremos o trabalho de atingir os objetivos de marketing postostos. As faixas conterão o nome e logomarca da imobiliária, o telefone da loja e, caso tenha sido agenciada por algum corretor, o celular do mesmo. As faixas, placas ou banners serão padronizados e terão seus tamanhos e possíveis detalhes especiais de acordo com o imóvel.

#### 4.3.5.5 Panfletagem

A prática da panfletagem será constante por todo o bairro. Os panfletos conterão, além da promoção visual da marca e logomarca da imobiliária, informações de acesso ao site, o

telefone de contato da loja e os anúncios de uma série de imóveis elencados pela diretoria. Além da distribuição nas ruas, os panfletos serão destaque no balcão de atendimento de alguns estabelecimentos cujos proprietários mantêm ótimo relacionamento com os membros diretores desta imobiliária, como locadoras de vídeo, restaurantes e minimercados.

#### 4.3.5.6 Ações externas

Contratos firmados entre a imobiliária e empresas, hospitais e estabelecimentos comerciais proporcionarão aos corretores a possibilidade de atenderem o público frequentador e os próprios trabalhadores destes pontos em um pequeno stand de vendas montado temporariamente nestes locais. A proposta é de levar ao público material visual e informações completas quanto aos imóveis e condições de financiamento durante o horário comercial. É uma forma ativa de captação que antecipa o movimento de clientes que não tiveram tempo ou vontade de pesquisar imóveis e dos já interessados no mercado que ainda não tem conhecimento dos imóveis nem da Imobiliária Bom Fim.

#### 4.3.5.7 Internet

A Imobiliária Bom Fim trabalhará na internet somando os atrativos de três vertentes: A primeira se trata do site institucional, que promoverá a marca da empresa e oferecerá, além de uma excelente ferramenta de busca aos imóveis desejados pelos clientes, anúncios correspondentes e uma série de serviços de consultoria de imóveis, tais como o corretor online, dicas de investimento e indicadores de mercado, agregando assim, percepção de valor ao comprador. A segunda se trata da estratégia de atuar na rede com links patrocinados, que servirão para inserirmos nossos imóveis em destaque na web de forma que impulsionem o encontro do nosso potencial comprador rapidamente ao imóvel que procura. A terceira vertente se trata da divulgação tanto de imóveis quanto da marca e do endereço eletrônico da imobiliária através das redes sociais, tais como “Facebook” e “Orkut”. Trabalhar esses três fatores em conjunto vai diferenciar a empresa das concorrentes que estão apenas investindo na internet, sem a devida comunicação otimizada para o cliente.

#### 4.3.5.8 Pós-vendas

Pela vasta quantidade de corretores e imobiliárias presentes neste mercado, é perceptível como mais difícil manter um cliente fiel do que conseguir um novo. Tendo em vista esta elevada competitividade no mercado, a Imobiliária Bom Fim pretende fidelizar o maior número possível de clientes trabalhados. Para atingir este propósito, o pós-venda passa a ter um papel estratégico e a forma de se relacionar com o cliente é o que vai diferenciar a Imobiliária Bom Fim das concorrentes. Nosso pós-venda será dividido em duas etapas: A primeira consistirá na apuração do grau de satisfação do cliente pela compra realizada. Para isso os corretores serão orientados a manter contato posterior à venda e a verificar se o cliente mantém o sentimento de que fez um bom investimento. Os profissionais deverão dar conhecimento ao cliente sobre as novas obras ao entorno e pela atual valorização do imóvel, de forma que este agregue às suas convicções ainda mais estes subsídios.

A segunda é o direcionamento de novas ofertas para estes clientes. Este direcionamento de ofertas, porém, deve ser criterioso e seguir a linha de desejos e necessidades do cliente inferida através de sondagem prévia feita pelo corretor. O profissional poderá sugerir possibilidades de linhas de crédito alternativas com diversificados agentes financeiros, novos imóveis com características afins às verificadas como positivas pelos clientes e possibilidades de venda do imóvel com valorização ou até mesmo um convite para visitar a loja e apreciar as novas oportunidades emergentes. Estas são ações consistentes que deverão ser realizadas com a finalidade de manter a imagem positiva da imobiliária e do profissional.

Segundo corretores e gerentes experientes do mercado, essa atenção posterior dada ao cliente costuma gerar um retorno entre 10% e 20% dos novos contatos. “É muito frequente que os clientes satisfeitos indiquem algum parente ou um conhecido que está interessado na compra ou venda de um imóvel” afirma Rodiney Custódio, sócio-gerente da Imobiliária Correta.

Além do pós-venda pessoal e direto, será disponibilizada no site área específica para reclamações e sugestões dos clientes, que serão consideradas e tomadas como base para novas estratégias.

### 4.3.6 Quadro das estratégias de marketing para atingir os objetivos de marketing

A marca “X” representa em quais dos 5 objetivos as estratégias descritas impactam diretamente.

**Figura 3 - Quadro das estratégias de marketing para atingir os objetivos de marketing**

OBJETIVO \ ESTRATÉGIA	1	2	3	4	5
4.3.4.1	X		X		X
4.3.4.2	X	X	X		
4.3.4.3	X	X		X	
4.3.5.1	X	X	X	X	X
4.3.5.2	X	X	X		X
4.3.5.3	X	X	X	X	X
4.3.5.4	X		X		X
4.3.5.5	X		X	X	X
4.3.5.6	X	X	X		
4.3.5.7	X	X		X	
4.3.5.8	X	X	X	X	

Fonte: O autor (2011)

## 4.4 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro tem o propósito de analisar a viabilidade financeira para a efetiva implementação e abertura do empreendimento. Embasados nos dados que foram levantados, aplicaram-se os valores orçados e as estimativas referentes à viabilidade do negócio.

### 4.4.1 Investimento inicial

O investimento inicial nos mostra qual será o gasto necessário para dar início às atividades da empresa. Nele estão inseridos:

- a) os investimentos fixos em estrutura, obras, equipamentos, móveis, utensílios, entre outros;
- b) as despesas pré-operacionais

c) o capital de giro.

Abaixo segue a relação detalhada dos componentes de investimento inicial pertinentes a este projeto. Os valores foram auferidos com base nos preços de mercado e encontrados no site <http://www.buscas.casasbahia.com.br>, acessado em 06/12/2011.

a) móveis e utensílios:

**Tabela 3 - Móveis e utensílios**

DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO	SUBTOTAL
Mesas	7	RS 320,00	RS 2.240,00
Cadeiras	28	RS 160,00	RS 4.480,00
Balcão	2	RS 460,00	RS 920,00
Stand de Vendas	1	RS 1.000,00	RS 1.000,00
Material de expediente	1	RS 2.000,00	RS 2.000,00
Material de Limpeza	1	RS 500,00	RS 500,00
Armários	3	RS 490,00	RS 1.470,00
Utensílios de cozinha (média)	70	RS 5,00	RS 350,00
Quadros decorativos	6	RS 150,00	RS 900,00
<b>TOTAL</b>			<b>RS 13.860,00</b>

Fonte: O autor (2011)

b) máquinas e equipamentos:

**Tabela 4 - Máquinas e equipamentos**

DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO	SUBTOTAL
Computadores Desktop	12	RS 1.200,00	RS 14.400,00
Impressora multifuncional	3	RS 380,00	RS 1.140,00
Ar Condicionado	2	RS 1.000,00	RS 2.000,00
Geladeira	1	RS 800,00	RS 800,00
Cafeteira	2	RS 100,00	RS 200,00
Telefones	6	RS 130,00	RS 780,00
Microondas	1	RS 300,00	RS 300,00
<b>TOTAL</b>			<b>RS 19.620,00</b>

Fonte: O autor (2011)

c) despesas pré-operacionais:

**Tabela 5 - Despesas pré-operacionais**

DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO	SUBTOTAL
Obra	1	RS 10.000,00	RS 10.000,00
Identidade Visual	1	RS 8.000,00	RS 8.000,00
Web site	1	RS 3.500,00	RS 3.500,00
Publicidade	1	RS 5.000,00	RS 5.000,00
Despesas legais	1	RS 3.600,00	RS 3.600,00
Sistema de Informações	1	RS 20.000,00	RS 20.000,00
Despesas não previstas	1	RS 4.000,00	RS 6.730,00
<b>TOTAL</b>			<b>RS 56.830,00</b>

Fonte: O autor (2011)

O capital de giro inicial da empresa foi estipulado tomando-se como critério o valor dos custos fixos mensais. Foi dado no plano um capital de giro inicial equivalente a 6 vezes o valor dos custos fixos mensais da imobiliária.

**Tabela 6 - Valor de investimento inicial**

<b>Móveis e Utensílios</b>	<b>RS 13.860,00</b>
<b>Máquinas e Equipamentos</b>	<b>RS 19.620,00</b>
<b>Despesas Pré-operacionais</b>	<b>RS 56.830,00</b>
<b>SUBTOTAL</b>	<b>RS 90.310,00</b>
<b>Capital de Giro</b>	<b>RS 55.000,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>RS 145.310,00</b>

Fonte: O autor (2011)

#### 4.4.2 Planejamento de vendas e receitas

Para o planejamento de vendas e Receitas da empresa, foram levados em consideração os dados de mercado coletados na pesquisa exploratória, além da estrutura organizacional da Imobiliária Bom Fim e sua capacidade de operações.

Como entrantes no mercado, auferimos uma média de vendas ainda modesta, se comparada aos resultados passados pelos corretores e gerentes de imobiliárias concorrentes: 0,6 vendas para cada corretor, por mês, no 1º semestre.

Para o 2º semestre, aumentamos esta expectativa para 0,8 vendas por corretor, por mês, e, para o 3º e 4º semestre, já com o ponto e a marca mais divulgados e uma carteira de clientes investidores formada, temos em nosso planejamento de vendas a média de 1 venda mensal por corretor.

Nas tabelas exemplificativas relacionadas abaixo, demonstra-se também o VGV (Valor Geral de Vendas) da imobiliária como sendo o somatório dos VGV's dos 20 corretores, porém, pelo fato de a comissão ser, imediatamente no momento da assinatura do negócio, particionada e devidamente destinada às partes do corretor, do agenciador e da imobiliária, considera-se como receita da empresa apenas a comissão destinada a ela, excluindo-se a parcela da comissão de vendas do corretor e também a do agenciador do imóvel, as quais nem passarão pelo caixa da imobiliária.

Como já indicado na análise de mercado, os valores da maioria absoluta dos imóveis atualmente comercializados nesta região oscilam entre RS 130.000,00 e RS 350.000,00. Sendo assim, calculamos a média destes valores para auferir nosso

planejamento em vendas e tomamos como base de referência o valor médio de R\$ 240.000,00 por venda.

Visto que a comissão dos agenciadores varia de 0,5% a 1% do valor da venda, utilizamos a média percentual destes valores (0,75%) para o planejamento das comissões destes colaboradores. A comissão dos corretores previamente fixada é de 2,25% do valor da venda e os 3% restantes para integralização dos 6% contratuais são a comissão e receita da imobiliária.

**Tabela 7 - Demonstrativo do planejamento de vendas e receitas do 1º semestre**

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	Total do 1º Semestre
Nº de corretores	20	20	20	20	20	20	20
Nº de agenciadores	4	4	4	4	4	4	4
Média de vendas por corretor	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	3,6
Média de vendas da imobiliária	12	12	12	12	12	12	72
VGV médio por corretor (em mil reais)	144	144	144	144	144	144	864
Média de VGV da imobiliária (em mil reais)	2.880	2.880	2.880	2.880	2.880	2.880	17.280
Comissão média por corretor (em mil reais)	3,24	3,24	3,24	3,24	3,24	3,24	19,44
Comissão média por agenciador (em mil reais)	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	32,4
<b>Comissão média para a imobiliária (em mil reais) (RECEITA)</b>	<b>86,4</b>	<b>86,4</b>	<b>86,4</b>	<b>86,4</b>	<b>86,4</b>	<b>86,4</b>	<b>518,4</b>

Fonte: O autor (2011)

**Tabela 8 - Demonstrativo do planejamento de vendas e receitas do 2º semestre**

	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Total do 2º Semestre
Nº de corretores	20	20	20	20	20	20	20
Nº de agenciadores	4	4	4	4	4	4	4
Média de vendas por corretor	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	4,8
Média de vendas da imobiliária	16	16	16	16	16	16	96
VGV médio por corretor (em mil reais)	192	192	192	192	192	192	1.152
Média de VGV da imobiliária (em mil reais)	3.840	3.840	3.840	3.840	3.840	3.840	23.040
Comissão média por corretor (em mil reais)	4,32	4,32	4,32	4,32	4,32	4,32	25,92
Comissão média por agenciador (em mil reais)	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	43,2
<b>Comissão média para a imobiliária (em mil reais) (RECEITA)</b>	<b>115,2</b>	<b>115,2</b>	<b>115,2</b>	<b>115,2</b>	<b>115,2</b>	<b>115,2</b>	<b>691,2</b>

Fonte: O autor (2011)

Tabela 9 - Demonstrativo do planejamento de vendas e receitas do 3º semestre

	M13	M14	M15	M16	M17	M18	Total do 3º Semestre
Nº de corretores	20	20	20	20	20	20	20
Nº de agenciadores	4	4	4	4	4	4	4
Média de vendas por corretor	1	1	1	1	1	1	6
Média de vendas da imobiliária	20	20	20	20	20	20	120
VGV médio por corretor (em mil reais)	240	240	240	240	240	240	1.440
Média de VGV da imobiliária (em mil reais)	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	28.800
Comissão média por corretor (em mil reais)	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	32,4
Comissão média por agenciador (em mil reais)	9	9	9	9	9	9	54
<b>Comissão média para a imobiliária (em mil reais) (RECEITA)</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>864</b>

Fonte: O autor (2011)

Tabela 11 - Demonstrativo do planejamento de vendas e receitas do 4º semestre

	M19	M20	M21	M22	M23	M24	Total do 4º Semestre
Nº de corretores	20	20	20	20	20	20	20
Nº de agenciadores	4	4	4	4	4	4	4
Média de vendas por corretor	1	1	1	1	1	1	6
Média de vendas da imobiliária	20	20	20	20	20	20	120
VGV médio por corretor (em mil reais)	240	240	240	240	240	240	1.440
Média de VGV da imobiliária (em mil reais)	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	28.800
Comissão média por corretor (em mil reais)	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	32,4
Comissão média por agenciador (em mil reais)	9	9	9	9	9	9	54
<b>Comissão média para a imobiliária (em mil reais) (RECEITA)</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>864</b>

Fonte: O autor (2011)

Ao passo que a receita da imobiliária se restringe às comissões de vendas por ela percebidas, temos acima descrita a nossa projeção de receita para os 2 primeiros anos de exercício. Para esta projeção foram utilizados os dados e levantamentos feitos no período da pesquisa exploratória e projeções compatíveis com o mercado e momento atuais.

#### 4.4.3 Depreciação, manutenção e seguros

A Depreciação contabilizada para os móveis e utensílios foi de 10% ao ano, assim como a das máquinas e equipamentos. Já a obra local, feita para adequar o ponto às necessidades do serviço, tem sua depreciação contabilizada a 4% ao ano.

**Tabela 11 - Depreciação anual**

DESCRIÇÃO	VALOR TOTAL	TAXA A.A.	VALOR ANUAL
Móveis e Utensílios	RS 13.860,00	10%	RS 1.386,00
Máquinas e Equipamentos	RS 19.620,00	10%	RS 1.962,00
Obra	RS 10.000,00	4%	RS 400,00
<b>TOTAL</b>			<b>RS 3.748,00</b>

Fonte: O autor (2011)

Os custos de manutenção também foram mensurados no projeto e serão de 1,5% ao ano para os móveis e utensílios, 0,2% ao ano para máquinas e equipamentos e 0,5% ao ano para a obra.

**Tabela 12 - Manutenção anual**

DESCRIÇÃO	VALOR TOTAL	TAXA A.A.	VALOR ANUAL
Móveis e Utensílios	RS 13.860,00	1,5%	RS 207,90
Máquinas e Equipamentos	RS 19.620,00	0,2%	RS 39,24
Obra	RS 10.000,00	0,5%	RS 50,00
<b>TOTAL</b>			<b>RS 297,14</b>

Fonte: O autor (2011)

O seguro de móveis e utensílios tem seu custo anual estimado em 1% ao ano, enquanto que o das máquinas e equipamentos estima-se em 0,2% ao ano e o da obra em 0,5% ao ano.

**Tabela 13 - Seguros anuais**

DESCRIÇÃO	VALOR TOTAL	TAXA A.A.	VALOR ANUAL
Móveis e Utensílios	RS 13.860,00	1%	RS 138,60
Máquinas e Equipamentos	RS 19.620,00	0,2%	RS 39,24
Obra	RS 10.000,00	0,5%	RS 50,00
<b>TOTAL</b>			<b>RS 227,84</b>

Fonte: O autor (2011)

#### 4.4.4 Custos fixos

Custos fixos não sofrem alterações de valor, portanto, independem do nível de atividade e são conhecidos também como custo de estrutura. Dentre os custos fixos mensurados para a Imobiliária Bom Fim, alguns podem sofrer pequenas variações mensais. Essas variações, porém, não põe em risco a viabilidade do negócio e por esse motivo serão considerados como inalterados durante os meses. Para a projeção dos custos fixos, do 2º ano de atividade, considerou-se a inflação prevista pelo BCB, que, de acordo com relatório emitido em março de 2011, para o ano de 2012 está prevista em 4,8%.

**Tabela 14 - Custos fixos**

<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>MENSAL</b>	<b>1º ANO</b>	<b>2º ANO</b>
ALUGUEL	RS 4.000,00	RS 48.000,00	RS 50.304,00
SEGURANÇA	RS 800,00	RS 9.600,00	RS 10.060,80
ÁGUA	RS 250,00	RS 3.000,00	RS 3.144,00
ENERGIA	RS 700,00	RS 8.400,00	RS 8.803,20
TELEFONE/INTERNET	RS 2.800,00	RS 33.600,00	RS 35.212,80
LIMPEZA	RS 300,00	RS 3.600,00	RS 3.772,80
DEPRECIÇÃO	RS 312,34	RS 3.748,00	RS 3.927,90
MANUTENÇÃO	RS 24,76	RS 297,14	RS 311,40
SEGUROS	RS 18,99	RS 227,84	RS 238,78
<b>TOTAL</b>	<b>RS 9.206,99</b>	<b>RS 110.472,98</b>	<b>RS 115.775,68</b>

Fonte: O autor (2011)

#### 4.4.5 Despesas operacionais

Além dos custos fixos do empreendimento, contabilizamos também as despesas operacionais, que foram estimadas em função da estrutura organizacional da Imobiliária Bom Fim e das experiências e demonstrativos das imobiliárias do mercado. Para a projeção de despesas operacionais do 2º ano, além da inflação de 4,8% também foi considerado um aumento de RS 800,00 no pró-labore dos sócios.

Tabela 15 - Despesas operacionais

DESCRIÇÃO	MENSAL	1º ANO	2º ANO
Pró-labore dos sócios	RS 24.000,00	RS 288.000,00	RS 332.006,40
INSS s/ pró-labore (11%)	RS 2.640,00	RS 31.680,00	RS 33.200,64
Salários	RS 5.600,00	RS 67.200,00	RS 70.425,60
Encargos Sociais e Trabalhistas (96,75%)	RS 5.418,00	RS 65.016,00	RS 68.136,77
Material de Expediente	RS 1.600,00	RS 19.200,00	RS 20.121,60
ANÚNCIOS E PUBLICAÇÕES	RS 10.000,00	RS 120.000,00	RS 125.760,00
PUBLICIDADE	RS 5.000,00	RS 60.000,00	RS 62.880,00
AÇÕES EXTERNAS	RS 5.000,00	RS 60.000,00	RS 62.880,00
<b>TOTAL</b>	<b>RS 59.258,00</b>	<b>RS 711.096,00</b>	<b>RS 775.411,01</b>

Fonte: O autor (2011)

#### 4.4.6 Tributação

A Imobiliária Bom Fim é optante pela tributação sobre o Lucro Presumido, conforme Lei nº 9.718/98 de 1º de janeiro de 1999.

##### 4.4.6.1 IRPJ - Imposto de Renda Pessoa Jurídica + Adicionais

Tabela 16 - IRPJ + adicionais

DESCRIÇÃO	VALOR (ANO 1)	VALOR (ANO 2)	
<b>RBT</b>	Receita Bruta Tributável	RS 1.209.600,00	1.728.000,00
<b>Base de Cálculo - Lucro Presumido</b>	RBT X 32% (alíquota)	RS 387.072,00	RS 552.960,00
<b>IRPJ</b>	Base de Cálculo X 15% (Alíquota)	RS 58.060,80	RS 82.944,00
<b>Adicionais</b>	Parcela da BC excedente a RS 20.000,00 X 10% (Alíquota)	RS 36.707,20	RS 53.296,00
<b>IRPJ + ADICIONAIS</b>	<b>Imposto devido</b>	<b>RS 94.768,00</b>	<b>RS 136.240,00</b>

Fonte: O autor (2011)

#### 4.4.6.2 CSLL - Contribuição Social sobre Lucro Líquido

Tabela 17 - Contribuição social sobre lucro líquido

	DESCRIÇÃO	VALOR (ANO 1)	VALOR (ANO 2)
<b>Receita Bruta Tributável</b>	RBT	RS 1.209.600,00	RS 1.728.000,00
<b>Base de Cálculo - Lucro Presumido</b>	RBT X 32% (alíquota)	RS 387.072,00	RS 552.960,00
<b>Alíquota</b>	9%	RS 34.836,48	RS 49.766,40
<b>CSLL</b>	<b>Contribuição devida</b>	<b>RS 34.836,48</b>	<b>RS 49.766,40</b>

Fonte: O autor (2011)

#### 4.4.7 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

O DRE apresenta verticalmente e de forma resumida o resultado que será alcançado pela empresa, sendo tomado como base para cálculos o período de 1 ano. A seguir temos o DRE da Imobiliária Bom Fim previsto para os 2 primeiros anos de exercício:

Tabela 18 - DRE

	ANO 1	ANO 2
<b>RECEITA BRUTA TRIBUTÁVEL</b>	RS 1.209.600,00	RS 1.728.000,00
- (IRPJ + Adicionais)	RS 94.768,00	RS 136.240,00
- CSLL	RS 34.836,48	RS 49.766,40
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	RS 1.079.995,52	RS 1.541.993,00
- custos fixos	RS 110.472,98	RS 115.775,68
- despesas operacionais	RS 711.096,00	RS 775.411,01
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	RS 258.426,54	RS 650.806,31
- empréstimos	-	-
- parcelamentos	-	-
<b>RESULTADO LÍQUIDO</b>	RS 258.426,54	RS 650.806,31

Fonte: O autor (2011)

O Resultado Líquido é positivo nos dois anos de exercício planejados para a imobiliária. Haverá um incremento considerável nesse resultado, do 1º para o 2º ano, devido à perspectiva de aumento nas vendas por parte dos corretores à medida que a imobiliária for adquirindo maior reconhecimento e visibilidade no mercado e maior carteira de imóveis e clientes, entre outros fatores determinantes.

#### 4.4.8 Fluxo de caixa

Tabela 19 - Projeção do fluxo de caixa da empresa

Discriminação	Ano 0	Ano 1	Ano 2
Investimento Inicial	RS 145.310,00	-	-
<b>(+) Entradas de Caixa</b>			
Recebimentos	X	RS 1.209.600,00	RS 1.728.000,00
<b>(-) Saídas</b>			
Tributos	X	RS 129.604,48	RS 186.006,40
Custos Fixos	X	RS 110.472,98	RS 115.775,68
Despesas Operacionais	X	RS 711.096,00	RS 775.411,01
(=) Saldo do Período	- RS 145.310,00	RS 258.426,54	RS 650.806,91
(+) Saldo Inicial	X	- RS 145.310,00	RS 113.116,54
<b>(=) Saldo Final</b>	<b>- RS 145.310,00</b>	<b>RS 113.116,54</b>	<b>RS 763.923,45</b>

Fonte: O autor (2011)

#### 4.4.9 Critérios de investimento

##### 4.4.9.1 Margem de lucro

$$\text{Margem de Lucro (Ano 1)} = \frac{258.426,54}{1.209.600,00} = \mathbf{21,36\%}$$

$$\text{Margem de Lucro (Ano 2)} = \frac{650.806,91}{1.728.000,00} = \mathbf{37,66\%}$$

Tabela 20 - Margem de lucro

	Ano 1	Ano 2
Margem de Lucro	21,36%	37,66%

Fonte: O autor (2011)

A margem de lucro obtida é relativamente alta. Como o preço de venda do serviço (6%) deverá se manter inalterado, salvo em uma minoria de casos específicos, este é um indicador que se mostra positivo quanto à análise da viabilidade do plano.

#### 4.4.9.2 Índice de rentabilidade

$$\text{Índice de Rentabilidade} = \frac{572.446,82}{145.310,00} = \mathbf{3,94}$$

Este índice nos traz a percepção de que para cada real investido, teremos como resultado RS 3,94. Ou, em termos de VPL, RS 2,94.

#### 4.4.9.3 Valor Presente Líquido (VPL)

Para o cálculo do VPL, foi considerada a taxa de desconto de 31,56% a.a., referente a 12% de custo de capital e 19,56 % de risco. A taxa foi determinada à partir do modelo de precificação dos ativos financeiros CAPM.

**Tabela 21 - Valor Presente Líquido (VPL)**

		<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>
<b>Taxa de Desconto</b>	31,56%		
<b>Valor Presente</b>	RS 572.446,82	RS 196.432,46	RS 376.014,36
<b>Custo de Investimento</b>	RS 145.310,00		
<b>VPL</b>	<b>RS 427.136,82</b>		

Fonte: O autor (2011)

O valor presente dos fluxos de caixa esperados é RS 572.446,82, todavia o custo para se obter estes fluxos de caixa é RS 145.310,00. Sendo assim, o VPL é RS 427.136,82. Este valor é positivo, logo, embasado na regra do valor presente líquido, deve-se realizar este projeto.

#### 4.4.9.4 TIR

A taxa interna de retorno, calculada com base nos valores referentes ao fluxo de caixa projetado, deve ser superior aos 31,56% de “custo de capital + risco”. A TIR verificada foi de

218,5 %, muito superior aos 31,56% referidos, sendo assim deve-se aceitar o projeto.

#### 4.4.9.5 *Payback*

O período de corte selecionado é de 1,5 anos e este projeto tem o custo inicial de R\$ 145.310,00. Com o fluxo de caixa previsto em R\$ 258.426,54 para o primeiro ano, pode-se prever que o período de *payback* é de 0,56 anos. Ou seja, em pouco mais de seis meses o projeto deve ter gerado fluxos de caixa suficientes para recuperar o investimento inicial. Como o período de *payback* é inferior ao período de corte, conclui-se que deve realizar-se o projeto.

## 5 CONCLUSÃO

Este plano demonstrou que o momento do mercado imobiliário brasileiro é muito oportuno para que a abertura e gerenciamento de uma imobiliária no bairro Bom Fim seja bem sucedida.

Os possíveis riscos foram elencados e mensurados, trazendo consigo as efetivas soluções para evitá-los. Também foi verificada uma série de fatores que justificam a viabilidade de implantação do projeto. O mercado se mostra aquecido, as vendas aceleradas e há ainda a previsão de um cenário que mantém estas características para os próximos anos. As características do potencial do mercado do bairro Bom Fim se mostraram atraentes o bastante para optar-se pela efetiva implantação do empreendimento.

O aprofundamento do estudo das atividades das empresas concorrentes permitiu determinar uma série de qualidades no serviço que será oferecido pela Imobiliária Bom Fim e que atualmente não são disponibilizados para os clientes através da concorrência. O foco de atuação na região trará, além de um maior número de agenciamentos de imóveis para a imobiliária, a maior proximidade com os clientes, acarretando também uma série de qualidades no serviço que serão apresentadas como diferenciais competitivos no mercado.

A sondagem dos desejos e necessidades do público-alvo foi fator determinante para a verificação da real possibilidade de inserção da empresa neste mercado. As diversificadas opções na forma de atendimento, como na sede, online e externa, além das formas de inserção das propagandas e a opção de encontrar o maior número de imóveis concentrados numa mesma imobiliária são frutos desta sondagem prévia.

Além disso, foi verificada a viabilidade financeira do projeto. O investimento inicial dos sócios tem seu tempo de retorno estimado em 0,56 anos, e o índice de rentabilidade e margem de lucro previstos são altos o suficiente para se tornarem atraentes. Além disso, os dois critérios financeiros de investimento mais importantes se apresentaram com ótima perspectiva. O VPL positivo de RS 427.136,82 e a TIR a uma taxa de 218,5% demonstram que o plano deve ser implementado e que é uma ótima opção de empreendimento com altos índices de retorno sobre o investimento inicial.

## REFERÊNCIAS

ADACON ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIOS LTDA. **A empresa**. Disponível em: <<http://www.adacon.com.br/vendas/conteudo/a-empresa-imobiliaria-adacon>>. Acesso em: 4 nov. 2011.

ALCÂNTARA, Saulo Vinícius de. Tributação da pessoa jurídica que tenha como objeto a exploração do ramo imobiliário. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 12, n. 1641, 29 dez. 2007. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/10457/tributacao-da-pessoa-juridica-que-tenha-como-objeto-a-exploracao-do-ramo-imobiliario>>. Acesso em: 18 nov. 2011.

ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1997.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB). **Perspectivas para a inflação**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/htms/relinf/port/2011/03/ri201103c6p.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2011.

BARON, Robert A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégia e dinâmica**. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Política e formação de preços: uma abordagem competitiva e sistêmica integrada**. São Paulo: Atlas, 1996.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. São Paulo: Manole, 2005.

BRUNI, Adriano Leal. **Administração de custos, preços e lucros**. São Paulo: Atlas, 2006.

CASAROTO FILHO, Nelson. **Elaboração de projetos empresariais: análise estratégica, estudo de viabilidade e plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.

CERTA ADMINISTRAÇÃO DE IMÓVEIS. **Nossos serviços**. Disponível em: <<http://www.admcerta.com.br/servicos/default.asp>>. Acesso em: 4 nov. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel do recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Vamos abrir um novo negócio?** São Paulo: Makron Books, 1995.

COBRA, Marcos. **Marketing básico**: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1996.

COOPER, Donald R. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CUNHA, Cristiano J. C. de Almeida; FERLA, Luiz Alberto. **Iniciando seu próprio negócio**. Florianópolis: I. E. A, 1997.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. 8. ed. São Paulo: Makron Books, 1989.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. 6. ed. São Paulo: Ed. de Cultura, 1999.

DOMINGUES, Nereu Miguel Ribeiro. Os Reflexos do Planejamento Tributário. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 16., 15-20 out. 2000, Goiânia. **Anais...** Goiânia: CFC, 2000.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Manual de elaboração de plano de negócio para micro, pequena e média empresa**. Disponível em: <[www.incubadorarevap.com.br/download/-plano\\_neg\\_estrutura.doc](http://www.incubadorarevap.com.br/download/-plano_neg_estrutura.doc)>. Acesso em: 3 maio 2011.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Transformando idéias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1986.

DUTRA, René Gomes. **Custos**: uma abordagem prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade geral**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 1977.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira essencial**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GOOGLE. Google Maps. **Bom Fim Farmácia**. Disponível em: <[http://maps.google.com.br/maps?f=q&source=s\\_q&hl=pt-BR&geocode=&q=Bom+Fim+Farm%C3%A1cia,+Porto+Alegre+-+Rio+Grande+do+Sul&aq=0&sll=-14.239424,-53.186502&sspn=35.56858,86.220703&vpsrc=6&ie=UTF8&hq=Bom+Fim+Farm%C3%A1cia,&hnear=Porto+Alegre+-+Rio+Grande+do+Sul&ll=-30.032523,-51.210473&spn=0.007431,0.02105&t=m&z=16&ei=xgnETvL9Hoqb9AaIz5DnDQ&pw=2](http://maps.google.com.br/maps?f=q&source=s_q&hl=pt-BR&geocode=&q=Bom+Fim+Farm%C3%A1cia,+Porto+Alegre+-+Rio+Grande+do+Sul&aq=0&sll=-14.239424,-53.186502&sspn=35.56858,86.220703&vpsrc=6&ie=UTF8&hq=Bom+Fim+Farm%C3%A1cia,&hnear=Porto+Alegre+-+Rio+Grande+do+Sul&ll=-30.032523,-51.210473&spn=0.007431,0.02105&t=m&z=16&ei=xgnETvL9Hoqb9AaIz5DnDQ&pw=2)>. Acesso em: 11 nov. 2011.

GRACIOSO, Francisco. **Marketing estratégico**: planejamento estratégico orientado para o mercado. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GRALHA IMÓVEIS. **Empresa**. Disponível em: <<http://www.gralhaimoveis.com.br/novo/portoalegre/empresa.php>>. Acesso em: 4 nov. 2011.

HISRICH, Robert. D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira**: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro. Ed. 2. São Paulo: Atlas, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA. Pesquisa IBOPE. As maiores altas nos imóveis em quatro capitais brasileiras. **Exame.com**, 26 out. 2011. Disponível em: <[http://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/imoveis/noticias/as-maiores-altas-nos-imoveis-em-quatro-capitais-brasileiras?page=6&slug\\_name=as-maiores-altas-nos-imoveis-em-quatro-capitais-brasileiras](http://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/imoveis/noticias/as-maiores-altas-nos-imoveis-em-quatro-capitais-brasileiras?page=6&slug_name=as-maiores-altas-nos-imoveis-em-quatro-capitais-brasileiras)>. Acesso em: 7 nov. 2011.

KASSAI, José Roberto et al. **Retorno de investimento: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implantação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**: a bíblia do marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

LEMES JUNIOR, Antônio B.; RIGO, Cláudio M.; CHEROBIN, Ana Paula M. S. **Administração financeira**: princípios, fundamentos e práticas brasileiras aplicações e casos nacionais. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LEONE, George Sebastião G. **Curso de Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 2000.

LODI, João Bosco. **A entrevista: teoria e prática**. São Paulo: Pioneira, 1974.

MALHORTA, Naresh: **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINS, Wilson. **História da inteligência brasileira (1915-1933)**. São Paulo: Cultrix, 1978.

NOBLESSE BRASIL BROKERS. **A empresa**. Disponível em:  
<<http://www.brasilbrokers.com.br/Institucional.aspx>> Acesso em: 4 nov. 2011.

NOVAMARCA IMÓVEIS. **Busque seu imóvel**. Disponível em:  
<<http://www.novamarcaimoveis.com/>>. Acesso em: 4 nov. 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos metodologia práticas**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PEREIRA, Heitor José; SANTOS, Silvio Aparecido dos. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor**. Brasília: SEBRAE, 1995.

PIRÂMIDE EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS. **Perfil da empresa**. Disponível em:  
<<http://www.piramide.imb.br/index.asp>>. Acesso em: 4 nov. 2011.

PORTAL TRIBUTÁRIO EDITORA. **IRPJ - Lucro presumido - Cálculo do imposto**. Disponível em: <[http://www.portaltributario.com.br/guia/lucro\\_presumido\\_irpj.html](http://www.portaltributario.com.br/guia/lucro_presumido_irpj.html)>. Acesso em: 18 nov. 2011.

RIAL IMÓVEIS. **Quem somos**. Disponível em:  
<[http://vendas.rial.com.br/venda/site/?c=pagina&pagina\\_id=9](http://vendas.rial.com.br/venda/site/?c=pagina&pagina_id=9)>. Acesso em: 4 nov. 2011.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio no curso de administração**. São Paulo: Atlas, 1996.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio**. Belo Horizonte: SEBRAE, 2004.

ROSS, Stephen A. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SALIM, César Simões et al. **Construindo planos de negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SAMPAIO, Cláudio Hoffmann; PERIN, Marcelo G. **Planejamento estratégico para pequenas empresas**. Porto Alegre: SEBRAE, 2004.

SANTANA, João. **Como planejar sua empresa**: roteiro para plano de negócios. Brasília: Sebrae, 1993.

SIEGEL, Eric S. et. al.. **Guia da Ernst & Young**: para desenvolver seu plano de negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1996

SLACK, Nigel; JOHNSTON, Robert; CHAMBERS, Stuart. **Administração de Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; MACHADO, Antônio de Matos Vieira. **Planejamento estratégico**: formulação, implantação e controle. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

## **ANEXO A - QUESTIONÁRIO AOS CLIENTES**

1. Qual a faixa de valores que pretende investir?
2. Elenque 3 características que julga mais importante em um imóvel.
3. Imóvel em construção? Ou pronto?
4. Qual a renda Familiar? E qtas pessoas tem na família?
5. Financiamento ou a vista?
6. Quantos dormitórios?
7. Porque procura imóvel no bom fim?

## **ANEXO B - QUESTIONÁRIO AOS GERENTES E CORRETORES**

1. Qual a média de vendas mensais por corretor na sua imobiliária?
2. Como você percebe a relação entre a demanda de imóveis novos e antigos?
3. Quais as preferências mais comuns entre os clientes, em relação aos imóveis?
4. Como você trabalha o pós-venda com seus clientes?
5. Quais as formas de promoção que você vê como mais eficientes?