

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

Eduardo Barreto Bisol

**PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA IMOBILIÁRIA NO MUNICÍPIO DE
PORTO ALEGRE - RS**

**PORTO ALEGRE
2012**

Eduardo Barreto Bisol

**PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA IMOBILIÁRIA NO MUNICÍPIO DE
PORTO ALEGRE - RS**

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

Orientadora: Prof.^a. Dr.^a. Daniela Callegaro de Menezes

PORTO ALEGRE

2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

REITOR: Prof. Dr. Carlos Alexandre Netto

VICE-REITOR: Prof. Dr. Rui Vicente Oppermann

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

COORDENADOR: Prof. Denis Borenstein

COORDENADOR SUBSTITUTO: Prof. Clezio Saldanha dos Santos

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B623p BISOL, Eduardo Barreto

Plano de negócios de uma imobiliária no município de Porto Alegre - RS/ Eduardo Barreto Bisol. – 2012.

93 f.: il.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, 2012.

“Orientadora: Profa. Dra. Daniela Callegaro de Menezes”.

1. Empreendedorismo. 2. Planejamento. 3. Marketing. I. Título.

CDU 657.31

Ficha catalográfica elaborada por Angélica Ono CRB10/2151

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

A banca examinadora, abaixo assinada, aprova a monografia intitulada “Plano de negócios de uma imobiliária no município de Porto Alegre – RS” elaborada por Eduardo Barreto Bisol, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração:

Profa. Dra. Daniela Callegaro de Menezes
Escola de Administração
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais que me deram condições para priorizar o estudo durante muitos anos de minha vida.

A minha tia que foi uma grande incentivadora do meu estudo e trabalho, sempre presente nos momentos mais complicados.

A meu irmão, grande apoiador das minhas ideias e pensamentos.

A todos os professores da Universidade Federal do Rio Grande sul por terem me proporcionado anos de estudo de alta qualidade.

Por fim, a professora exemplar e minha orientadora Daniela Callegaro de Menezes, por compreender minhas dificuldades e me apoiar nesse trabalho.

*Não tente inovar para o
futuro Inove para o
presente !
Peter F. Drucker*

RESUMO

O fluxo de informações com o advento da globalização tornou os mercados mais próximos. Identificar oportunidades nesse mercado em constante modificação é uma necessidade de todas as empresas atuantes. No intuito da diferenciação nesses novos mercados os empreendedores são pessoas que conseguem tirar vantagem das melhores oportunidades. No entanto, avaliar corretamente todos os fatores que irão envolver o negócio é de extrema importância para sua validação. Elaborar um plano de negócios é um meio que permite que os empreendedores iniciem suas atividades com mais segurança. Assim, o trabalho teve como objetivo principal a elaboração do plano de negócios, para a análise da viabilidade econômica da futura imobiliária Bisol Negócios Imobiliários. Como objetivos específicos: fazer uma análise de mercado, realizar uma pesquisa com corretores de imóveis, desenvolver um plano de recursos humanos, desenvolver um plano de marketing, desenvolver um plano operacional e desenvolver um plano financeiro. O trabalho está estruturado em duas etapas e caracterizou-se como avaliação formativa. A combinação de pesquisa qualitativa e quantitativa, com caráter exploratório-descritivo é o método adotado. Informações de fontes governamentais, conselhos estaduais compõe os dados secundários. A aplicação de questionários estruturados, com corretores de imóveis atuantes no mercado imobiliário compõe os dados primários. A composição desses dados tornou-se possível a elaboração do plano de negócios. O resultado desse trabalho aponta para a viabilidade econômica do futuro empreendimento.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo. Planejamento. Plano de Negócios.

ABSTRACT

The flow of information with the advent of globalization has made closer the markets. Identify opportunities in this ever changing market is a necessity for all operating companies. In order of differentiation in these new markets entrepreneurs are people who can take advantage of the best opportunities. However, properly evaluate all factors that will engage the business is extremely important to validate it. Develop a business plan is a medium that allows entrepreneurs to start their activities more safely. Thus, the work had as main objective the development of a business plan, to analyze the economic feasibility of the Bisol Real State. As specific objectives: do a market analysis, conduct a survey of realtors, develop a human resources plan, develop a marketing plan, develop an operational plan and develop a financial plan. This work is structured in two steps and is characterized as formative assessment. The combination of qualitative and quantitative research with an exploratory-descriptive method was adopted. Information from government and state boards sources was composed secondary data. The structured questionnaires with realtors working in the real estate market make up the primary data. The composition of such data made possible the development of the business plan. The result of this work points to the future economic viability of the project.

KEYWORDS: Entrepreneurship. Marketing. Business Plan.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	_	Cinco Forças de Porter.....	27
Figura 2	_	Cadeia de Valor.....	28
Figura 3	_	Balanço Patrimonial.....	31
Figura 4	_	Ponto de equilíbrio.....	32
Quadro 1	_	Matriz SWOT.....	40
Figura 5	_	Cadeia de Valor Imobiliária.....	43
Quadro 2	_	Discriminação dos impostos.....	53
Quadro 3	_	A tributação para os empregados da empresa.....	53
Figura 6	_	Estrutura Organizacional.....	55
Tabela 1	_	Investimento Inicial.....	61
Tabela 2	_	Projeção dos Resultados.....	62
Tabela 3	_	Fluxo de Caixa.....	63
Tabela 4	_	Balanço Patrimonial.....	64
Tabela 5	_	Análise de investimento.....	65
Tabela 6	_	Ponto de equilíbrio.....	65

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	JUSTIFICATIVA.....	14
1.2	OBJETIVOS DO TRABALHO.....	14
1.2.1	Objetivos Geral.....	15
1.2.2	Objetivos Específicos.....	15
1.3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	15
1.3.1	Caracterização da Pesquisa.....	16
1.3.2	Procedimentos da Pesquisa.....	16
2	REVISÃO TEÓRICA.....	18
2.1	EMPREENDEDORISMO.....	18
2.2	O EMPREENDEDORISMO NO BRASIL.....	21
2.3	PLANO DE NEGÓCIOS.....	23
2.4	ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS.....	23
2.4.1	Sumário Executivo.....	24
2.4.2	Análise Estratégica.....	24
2.4.3	Declaração de Visão e Missão da Empresa.....	25
2.4.4	Análise Ambiental e do Setor.....	25
2.4.5	Ferramentas de Análise.....	26
2.4.5.1	<i>Análise SWOT.....</i>	26
2.4.5.2	<i>Cinco forças de Porter.....</i>	27
2.4.5.3	<i>Cadeia de Valor.....</i>	27
2.4.6	Descrição do Projeto.....	28
2.4.7	Produto ou Serviço.....	29
2.4.8	Plano Operacional.....	29
2.4.9	Equipe de Projeto.....	29
2.4.10	Estratégias de Marketing.....	29
2.4.11	Plano Financeiro.....	30
2.4.11.1	<i>Balanço Patrimonial.....</i>	31
2.4.11.2	<i>Demonstrativo de Resultado.....</i>	31
2.4.11.3	<i>Fluxo de Caixa.....</i>	32
2.4.12	Análise do Investimento.....	32
2.4.12.1	<i>Ponto de equilíbrio.....</i>	32

2.4.12.2	<i>Payback</i>	33
2.4.12.3	<i>Valor Presente Líquido</i>	33
2.4.12.4	<i>Taxa Interna de Retorno</i>	33
3	DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE NEGÓCIOS	34
3.1	MACROAMBIENTE.....	34
3.2	MATRIZ SWOT.....	34
3.2.1	Economia	34
3.2.2	Crédito	35
3.2.3	Mercado Imobiliário	36
3.2.4	Tecnológico e Redes Sociais	38
3.2.5	Ambiente Legal	39
3.3	AS CINCO FORÇAS DE PORTER.....	41
3.4	AMEAÇAS DE NOVOS ENTRANTES.....	41
3.4.1	Serviços Substitutos	41
3.4.2	Fornecedores	42
3.4.3	Compradores	42
3.4.4	Corretores- Poder de negociação	42
3.5	CADEIA DE VALOR.....	42
4	APRESENTAÇÃO DA PESQUISA REALIZADA COM	44
	CORRETORES	
4.1	CARACTERIZAÇÃO.....	44
4.2	RESULTADOS.....	44
4.3	ANÁLISE.....	46
5	PLANO DE NEGÓCIOS	48
5.1	SUMÁRIO EXECUTIVO.....	48
5.2	ESTRUTURA.....	48
5.3	GESTÃO.....	48
5.4	SERVIÇOS.....	49
5.5	TECNOLOGIA.....	50
5.6	OPORTUNIDADES DO MERCADO.....	50
5.7	DIFERENCIAÇÃO.....	51
5.8	PÚBLICO ALVO E FATURAMENTO.....	51
5.9	ESTRUTURA FÍSICA.....	52

5.9.1	Estrutura Legal.....	53
5.9.2	Equipe de Vendas.....	54
5.9.3	Gerencia e Equipe de Apoio.....	54
5.9.4	Estrutura Organizacional.....	55
6	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	56
6.1	MISSÃO	56
6.2	VISÃO.....	56
6.3	VALORES.....	56
6.4	PLANO OPERACIONAL.....	56
6.4.1	Agenciadores de Imóveis.....	57
6.4.2	Vendedores de Imóveis.....	57
6.5	PLANO DE RECURSOS HUMANOS.....	58
6.6	PLANO DE MARKETING.....	59
6.6.1	Divulgação	60
6.6.2	Serviços.....	60
6.6.3	Serviço ao cliente (pós-venda).....	61
6.7	PLANO FINANCEIRO.....	61
6.7.1	Investimento Inicial.....	61
6.7.2	Projeção de Resultados.....	62
6.7.3	Fluxo de Caixa.....	62
6.7.4	Balanco Patrimonial	64
6.7.5	Retorno Contábil.....	64
6.7.6	Ponto de equilíbrio	65
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
	REFERÊNCIAS.....	68
	APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS...	71
	APÊNDICE B – GRÁFICOS DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	75
	APÊNDICE C – PLANILHAS FINANCEIRAS.....	80

1 INTRODUÇÃO

O cenário da globalização da economia, o avanço tecnológico e a revolução das comunicações estão provocando profundas mudanças na sociedade e nas organizações. Estas mudanças estão exigindo novos padrões de competitividades e configurando um quadro de oportunidades e de ameaças para as empresas em todos os cantos do mundo.

No Brasil não tem sido diferente nos últimos anos. Além dos impactos causados pelas mudanças acima relacionadas, o país passou a trabalhar com ambiente de economia estabilizada, saindo de uma inflação altíssima, onde as empresas estavam acostumadas a obter mais ganhos com aplicações financeiras do que com suas atividades principais. Com isso as margens tornaram-se menores e as empresas precisaram se reinventar.

Outro fator importante que merece destaque está relacionado com o avanço institucional pelo qual o país vem passando. A confiança nas instituições está refletindo positivamente nos diversos setores da economia, com destaque especial no mercado imobiliário, que vem atraindo grandes investidores tanto nacionais quanto internacionais.

A aproximação do mercado imobiliário com o mercado financeiro e de capitais e o crescente interesse por parte de investidores internacionais são fortes propulsores da necessidade de uma maior profissionalização das empresas que atuam ou pretendem atuar no ramo imobiliário. Não há mais espaço para amadorismo em uma área de negócios tão complexa.

O mercado mostra-se favorável para a entrada de novas empresas que pretendem atuar no ramo de intermediação imobiliária, porém, antes de iniciar o novo negócio, o empreendedor precisa fazer um amplo estudo de mercado e elaborar um bom plano de negócios.

O plano de negócios, segundo Dolabella (1999) é um documento que pode indicar ao empreendedor que o empreendimento tem grande potencial de sucesso, mas também pode dar evidências de que o empreendimento é irreal.

Avaliar uma oportunidade na área de negócios imobiliários não é uma tarefa fácil, pois envolve vários fatores com alto grau de complexidade, entre eles o conhecimento do ambiente externo, principalmente o relacionado com a

economia e renda, tanto a nível local quanto nacional, e o ambiente legal que tem influência direta sobre investimentos em longo prazo.

Tendo em vista que o mercado imobiliário nacional está em expansão, acredita-se que existe uma ótima oportunidade para a criação de uma imobiliária. Portanto, o trabalho propõe-se a apresentar um plano de negócio para a criação de uma imobiliária no mercado de Porto Alegre. É objetivo mostrar o planejamento e desenvolvimento inicial da empresa e sua viabilidade negócio através dos conceitos aprendidos na academia. Além disso, espera-se obter melhor conhecimento das características do mercado e dos seus potenciais.

1.1 JUSTIFICATIVA

É um ramo de negócios que não admite erros. A credibilidade das empresas é considerada fator de decisão. No entanto, a empresa deve estar preparada para lidar com novas tecnologias e compreender as novas necessidades de consumidores cada vez mais exigentes. Somando a isso, deve-se ter um plano de propaganda viável. Portanto, para a abertura de uma nova imobiliária é importante que essa esteja preparada para enfrentar as dificuldades de um mercado muito competitivo de diversas barreiras de entrada.

Todo conhecimento gerado nesse trabalho será usado, dessa forma, para se criar um plano de negocio de uma nova imobiliária e que ajudará a aumentar suas chances de êxito. Esse servirá de base para analisar o seu potencial econômico e se essa será viável economicamente.

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

Nesta seção serão definidos os objetivos geral e específicos que nortearão o trabalho.

1.2.1 Objetivos Geral

Elaborar um plano de negócio para a análise da viabilidade econômica de uma imobiliária no município de Porto Alegre - RS.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para elaborar o plano de negócios será necessário:

- a) -realizar pesquisa com profissionais corretores de imóveis
- b) -fazer uma análise de mercado.
- c) -desenvolver um plano de recursos humanos.
- d) -desenvolver um plano de marketing.
- e) -desenvolver um plano estratégico.
- f) -desenvolver um plano operacional.
- g) -desenvolver um plano financeiro.

1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa parte descreve como o trabalho foi realizado. O presente trabalho foi elaborado através do método do plano de negócios. Para a elaboração do Plano de negócios foram realizadas pesquisas em fontes primárias e secundárias, que serviram de base para a realização do trabalho. De acordo com Dolabela (1999), os dados primários são informações produzidas pelo autor e os dados secundários são dados e informações coletadas por terceiros e que ficam a disposição do público.

A coleta de dados primários foi feita através da observação direta do autor em uma empresa do ramo de intermediação imobiliária no município de Porto Alegre, onde trabalha.

A coleta de dados secundários foi obtida através de sites da internet, livros, publicações do ramo, pesquisas, fontes públicas.

Para a elaboração do plano de negócios foi utilizada uma estrutura combinada das propostas por Hisrich, Peters, Shepherd (2009) e

Dornelas(2005). O primeiro passo foi a definição do negócio e uma apresentação inicial da empresa, elaborando a missão e visão da mesma. A observação direta da concorrência e as expectativas do autor foram muito importantes para a elaboração do plano.

1.3.1 Caracterização da Pesquisa

O trabalho, por ser um plano de negócios, a primeira etapa foi a construção de uma pesquisa tipo diagnóstico, e a segunda etapa a construção do plano. A pesquisa sustenta as proposições do plano. Segundo MALHOTRA (2006) a pesquisa de marketing é a identificação, coleta, análise e disseminação de informações de forma sistemática e objetiva e o uso de informações para assessorar a gerência na tomada de decisão relacionadas à identificação e solução de problemas de marketing. Segundo o mesmo autor pesquisa ajuda a identificar problemas que talvez não apareçam na superfície, mas que existem ou irão existir no futuro.

Para a construção da pesquisa foi feita a união de pesquisa qualitativa e quantitativa. Conforme Malhotra (2006, p. 66) a pesquisa qualitativa é uma “[...] metodologia de pesquisa exploratória que se baseia em pequenas amostras com o objetivo de prover pequenas percepções e compreensões do problema.”

A pesquisa quantitativa significa transformar opiniões e informações em números para possibilitar a classificação e análise. Exige o uso de recursos e de técnicas estatísticas. Para Richardson (1989), esta modalidade de pesquisa caracteriza-se pelo emprego da quantificação desde a coleta das informações até a análise final por meio de técnicas estatísticas, independente de sua complexidade. Conforme Malhotra (2006) busca quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo que normalmente envolve um grande número de casos representativos.

1.3.2 Procedimentos da Pesquisa

A pesquisa objeto deste trabalho utiliza-se de ambos os modelos: quantitativo e qualitativo. Por meio do modelo qualitativo descreveu-se a

realidade encontrada, possibilitando uma análise com maior profundidade; usou-se também o método quantitativo já que, em parte dos dados coletados bem como no tratamento destes dados, utilizou-se técnicas estatísticas.

A aplicação de questionários fechados foi a maneira escolhida para a coleta dos dados primários. As variáveis foram as quantidades de ocorrência, essa maneira foi escolhida em virtude da economia de tempo. Os questionários foram elaborados e adaptados conforme a apresentação de Malhotra (2006).

A coleta de dados primários foi realizada através da aplicação de questionários estruturados, compostos de perguntas fechadas, onde as variáveis foram as quantidades de ocorrência. Escolheu-se a utilização desse instrumento por proporcionar uma significativa economia de tempo e facilitar a análise dos dados. A análise dos dados foi por meio da modelagem estatística.

Para a pesquisa foram aplicados quarenta e sete questionários com corretores de imóveis que trabalham no mercado imobiliário do município de Porto Alegre - RS.

A aplicação dos questionários foi feita no mês de Novembro/2012 no município de Porto Alegre - RS. Toda aplicação foi feita de forma presencial pelo próprio graduando em administração.

Para o tratamento dos dados primários, coletados nos questionários foi utilizado o Software Microsoft Excel.

2 REVISÃO TEÓRICA

Nesta seção serão apresentados os conceitos que embasam esta pesquisa.

2.1 EMPREENDEDORISMO

Atualmente existem duas formas de compreender a origem de um empreendedor. Culpar a necessidade é uma delas. Toda mudança gera algum tipo de nova situação. Revoluções mercantis, industriais da globalização sempre impulsionam o homem a busca de uma nova alternativa se o meio em que ele vive passa por transformações ou altera o estado, justificando a dependência do homem para situação segurança. No entanto, sempre que esse homem passou por necessidades ele precisou buscar fontes para voltar a seu estados de segurança. A necessidade, dessa forma, é geradora de riqueza, virtudes. Muitos dos que empreenderam no tempo foram pelo abalo de seu estado de segurança. Esse tipo de empreendedorismo, segundo Dornelas (2005, p. 28): "[...] esses negócios costumam ser criados informalmente, não são planejados de forma adequada e muitos fracassam bastante rápido, não gerando desenvolvimento econômico e agravando as estatísticas de mortalidade dos negócios.". Em sua obra de 1912, "A Teoria do Desenvolvimento Econômico", Schumpeter (1959) faz menção ao empreendedorismo que nasce por necessidade, quando afirma que há sempre trabalhadores desempregados, matérias-primas não vendidas e capacidade produtiva não utilizada e que estes fatores incentivam o surgimento de novas combinações.

Outra maneira de encarar o empreendedorismo é considerar ele um processo estruturado com o objetivo de atingir resultados positivos a partir de uma ideia. É muito importante, para essa compreensão, saber identificar quais são suas origens para não apenas restringi-los aos supostamente considerados diferentes.

A palavra empreendedor vem da palavra francesa *entrepreneur* e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo (DORNELAS, 2005). Dessa maneira, sempre na nossa sociedade a figura do empreendedor existiu já que

está ligado criação. Entretanto, esse conceito está muito ligado ao significado do Capitalismo. O desejo de ganho ilimitado não se identifica nem um pouco com o capitalismo, e muito menos com o espírito do capitalismo. O Capitalismo é a procura do lucro “renovado” (WEBER, 1985). Na procura do lucro, o espírito empreendedor das pessoas se destaca. Conforme Adam Smith no livro “A Riqueza das Nações”, “os homens tendem sempre a descobrir métodos mais fáceis e prontos de atingir qualquer objetivo, quando toda a atenção de suas mentes é dirigida para aquele único objetivo.” (SMITH, 1986, p. 20). No mundo capitalista o lucro é o objetivo a ser atingido e para isso a busca de fazer algo novo torna-se necessário. Dolabella (1999) afirma que empreendedores são indivíduos que realizam novas combinações, no sentido de inovar, identificam oportunidades e criam negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos para extrair os melhores benefícios de suas inovações. Segundo Smith (1986,p.20),

[...] grande parte das máquinas utilizadas nas manufaturas onde o trabalho é grandemente subdividido, foram invenções de simples operários. Cada um deles ocupado em alguma operação bem simples, naturalmente voltaram seus pensamentos para descobrir métodos mais fáceis e rápidos para executá-los.

O processo de inovar está voltado para a diminuição do trabalho. Esse é o tempo e o esforço envolvidos em uma tarefa. Quanto menos trabalho, mais lucro na ótica capitalista. Dessa maneira, o lucro é o resultado do processo de empreender.

Esse conceito é explorado de forma mais sistemática no livro “A natureza e a importância do Empreendedorismo” no qual os autores tratam o empreendedorismo como um processo de etapas a serem cumpridas quando afirmam que o processo tem quatro fases distintas:

- a) identificação e avaliação da oportunidade;
- b) desenvolvimento do plano de negócio;
- c) determinação dos recursos necessários;
- d) administração da empresa resultante. (HISRIC, PETERS, SHEPHERD, 2009, p. 31).

Conforme os autores, além do empreendedor ser alguém que desenvolve algo único, ele têm que tomar a iniciativa; organizar e reorganizar mecanismos

sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático e aceitar o risco e o fracasso.

Para ser empreendedora, uma empresa tem que possuir características especiais, além de ser nova. Entretanto, nem todos os novos negócios são empreendedores. Conforme Peter F. Drucker “[...] os empreendedores constituem a minoria dentre as pequenas empresas. Eles criam algo novo, algo diferente; eles mudam ou transformam valores.” (DRUCKER, 1986, p. 29). Conforme o autor, a nova empresa deve estar voltada para o negócios, ou seja, buscando diferenciação entre seus concorrentes e agregando valor aos seus serviços ou produtos. Dessa forma, tornando-se empresa empreendedora.

Nossa visão do empreendedor está muito ligada ao conceito de inventor. Esse é alguém altamente motivado por seu próprio trabalho e por suas ideias pessoais. Em “A natureza e a importância do Empreendedorismo” os autores caracterizam e assim o diferenciam do empreendedor por ser alguém que valoriza suas invenções e que não enxerga os benefícios monetários como uma medida de sucesso. Peter Drucker (1986) enfatiza essa diferença quando não distingue no empreendedor uma característica distinta. “Não é um traço de personalidade; em trinta anos tenho visto gente de personalidade e temperamento, os mais variados possíveis, desempenharem-se bem, frente a desafios empreendedores”.(DRUCKER, 1986, p. 33).”.

Assim, segundo Drucker (1986), qualquer indivíduo que tenha a frente uma decisão a tomar pode aprender a ser um empreendedor e se comportar empreendedorialmente. “O empreendimento é um comportamento e não um traço de personalidade.” (DRUCKER, 1986, p. 34). Segundo Dolabela (1999, p. 44): “O empreendedor é alguém que acredita que pode colocar a sorte a seu favor, por entender que ela é produto do trabalho duro.” Assim também, conforme Dolabela, um dos principais atributos do empreendedor é identificar oportunidades, agarrá-las e buscar os recursos para transformá-las em negócio lucrativo.

Empreendedor, portanto, é alguém que sistematicamente busca a melhoria e a inovação para ser diferenciado. Assim para Drucker:

Empreender é uma iniciativa arriscada, principalmente porque tão poucos dos assim chamados empreendedores sabem o que estão

fazendo. Falta eles a metodologia. Eles violam regras elementares e bem conhecidas” (DRUCKER, 1986, p. 38).

Assim, o empreendedor está no centro da atividade econômica, é ele o precursor do desenvolvimento econômico das sociedades já que gera e distribui riquezas.

2.2 O EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

Para Dornelas (2001), no Brasil, o movimento do empreendedorismo passou a se firmar a partir da década de 1990, quando o ambiente político-econômico do país tornou-se favorável para a jornada empreendedora. A partir de então entidades como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e o SOFTEX (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) trabalham para o desenvolvimento sustentável das empresas de pequeno porte passaram a ter grande relevância na criação de pequenas empresas, uma vez que os empreendedores encontram ali suporte e assessoria para o início de seus negócios.

Pequenas empresas são realidade no mercado brasileiro. Conforme o relatório Global Entrepreneurship Monitor-GEM de 2011, 52% (cinquenta por cento) dos empregos e cerca de 2/3 (dois terços) dos postos de trabalho são gerados pelas micro e pequenas empresas (SEBRAE). Além disso, conforme o relatório Global Entrepreneurship Monitor - GEM 2011, 25% (vinte e cinco por cento) da população ativa entre 18 (dezoito)anos e 64 (sessenta e quatro) anos é empreendedora (SEBRAE). Dessa forma, em um contexto de 54(países) analisados pela pesquisa Global Entrepreneurship Monitor - GEM 2011, o Brasil está 3° (terceiro) (SEBRAE).

Conforme Dornelas (2005) a alto número de pessoas que abrem seus negócios no Brasil seria um bom indicador de desenvolvimento econômico se os empreendimentos fossem gerados por oportunidade, onde o empreendedor visionário sabe aonde quer chegar, cria uma empresa, cria uma empresa com planejamento prévio tendo em mente o crescimento, visando a geração de lucros, empregos e riquezas. No entanto, o empreendedorismo por necessidade é o mais presente na economia brasileira.

Segundo o SEBRAE em 2010, 58% das empresas de pequeno porte fecharam as portas antes de completar cinco anos. Em relação a 2009, este índice era de 62%. Entre os principais motivos descritos pelos empreendedores estão a falta de clientes (29%), capital (21%), concorrência (5%), burocracia e os impostos (7%).

De cada 100 micro e pequenas empresas (MPEs) abertas no Brasil, 73 permanecem em atividade após os primeiros dois anos de existência. Segundo o estudo “Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil”, feito pelo SEBRAE, estes são os anos mais críticos para uma empresa. A taxa de sobrevivência de 73,1% das micro e pequenas empresas se refere àquelas que nasceram em 2006 e está há pelo menos dois anos completos em atividade, já que as que abriram as portas em 2005 tinham 71,9% de sobrevivência.

A pesquisa aponta que as indústrias são as que mais obtêm sucesso. De cada 100 empresas abertas, 75,1% permanecem ativas nos dois anos seguintes. Em seguida, aparecem comércio (74,1%), serviços (71,7%) e construção civil (66,2%). As empresas da região Sudeste apresentam os melhores índices (76,4%). Na sequência, vêm as regiões Sul (71,7%), Nordeste (69,1%), Centro-Oeste (68,3%) e Norte (66,0%).

Comparando o desempenho nacional com o de outros países, o índice de sobrevivência das micro e pequenas empresas brasileiras é superior ao de nações como Espanha (69%), Itália (68%) e Holanda (50%), conforme dados da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

O sucesso do negócio está diretamente relacionado com a diminuição de riscos. Esse número apresentados reforçam a necessidade de uma capacitação do empreendedor. Conforme Dornelas “o que se aconselha aos empreendedores é a capacitação gerencial contínua, a aplicação dos conceitos teóricos para que adquiram a experiência necessária, e a disciplina no planejamento periódico das ações que devem ser implementadas na empresa.”.(DORNELAS, 2001, p. 93).

Todo empreendimento, dessa forma, necessita de um ferramenta que organize e direcione as ações da empresa. Conforme Dornelas “[...] muito do sucesso das MPE em estágio de maturidade é creditado ao empreendedor que planejou corretamente o seu negócio e realizou uma análise de viabilidade

critérioriosa.” (DORNELAS, 2001, p. 93). Assim, o plano de negócios é o instrumento que necessário para esse fim.

2.3 PLANO DE NEGÓCIOS

Para se iniciar um negócio deve-se fazer um pensamento detalhado de tudo que envolve a atividade. Um plano de negócios envolve o estudo de mercado e das ações que serão tomadas para dar início às atividades.

Segundo Dornellas (2005, p. 98) “Plano de negócio é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa.”. Além disso, argumenta que para elaborar um plano de negócios o empreendedor precisa fazer profundos estudos de mercado, investigações sobre a atividade que pretende explorar e a melhor forma de utilização dos recursos disponíveis. Portanto, é fundamental para a abertura de qualquer empreendimento.

Segundo Dornellas (2001), todo plano deve possuir um mínimo de seções que possam proporcionar um mínimo de entendimento do negócio. Estas seções devem ser organizadas em uma seqüência lógica que permita que qualquer leitor do plano entender como a empresa será organizada, seus produtos, serviços, mercado, estratégias de marketing e situação financeira.

Segundo Baron e Shane (2007), o plano de negócios é muito mais que um documento projetado para persuadir pessoas cétricas a investir em um novo empreendimento, é também um guia detalhado para a conversão de suas idéias e de sua visão em um negócio real e em funcionamento. Talvez a resposta mais simples e mais importante para qualquer negócio seja: é realmente difícil chegar a algum lugar a menos que se saiba aonde quer ir.

2.4 ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

Segundo Dornelas (2001, p. 105):

Não existe um tamanho ideal ou quantidade exata de páginas. O que se recomenda é escrever o plano de negócios de acordo com as necessidades do público-alvo. Se o leitor for um gerente de banco ou

um investidor, por exemplo, ele dará mais ênfase para a parte financeira do plano.

O plano serve também de instrumento de comunicação entre a empresa e os vários agentes externos como clientes, bancos, investidores. O tipo de informação e o nível de linguagem a ser utilizada dependem muito do público alvo e dos objetivos que se pretende atingir. Devido a essa versatilidade não é possível estabelecer um modelo padrão para sua elaboração, mas alguns princípios básicos devem ser seguidos para nortear seu conteúdo. A seguir será apresentada estrutura. Cada uma das seções apresentada deve ser abordada visando à objetividade, sem perder a essência e os aspectos mais relevantes a ela relacionados.

2.4.1 Sumário Executivo

Conforme Pavani, Deutscher e López (1997) é a parte mais importante do plano de negócios, pois deve motivar o leitor a levar em consideração o plano todo. é por esta razão que é preciso desenvolver logo de início uma síntese atraente e clara da empresa. O sumário executivo é o lugar onde reúne todas as idéias e planejamentos, transforma as partes soltas da empresa num todo, resume tudo o que está propondo.

Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009) o sumário executivo é preparada depois que todo o plano estiver redigido. Com duas ou três páginas ele deve estimular o interesse do possível investidor. Deve destacar de maneira concisa e convincente os pontos-chave do plano de negócio.

2.4.2 Análise Estratégica

Pensar em um plano de negócios é iniciar um processo estratégico. O pensamento estratégico das pessoas que empreendem um negócio segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lambel (2000, p. 98) [...] é a visão: uma representação mental de estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder. O plano é a imagem daquilo que precisa ser feito, baseado na visão do líder.

Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009), a estratégia é um conjunto de decisões, ações e reações que primeiramente geram e depois, exploram, com o passar do tempo, uma nova entrada. A viabilidade do novo empreendimento esta completamente relacionada a estratégia adotada, assim.

Em atividades empreendedoras, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lambel (2000) o espírito empreendedor engloba realmente as decisões, visões e intuições do indivíduo isolado.

Conforme Dornelas (2001) o processo de planejamento estratégico pode servir de base para essa análise. Inicia-se pela definição da visão e missão da empresa, passa por uma análise dos ambientes externos e interno e pela definição dos objetivos e metas, para então chegar às estratégias que serão adotadas.

2.4.3 Declaração de Visão e Missão da Empresa

A visão, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lambel (2000, p. 99) é “[...] uma representação mental de estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder.”.

Segundo Dornelas(2001), a visão define aonde a empresa quer chegar, a direção que pretende seguir, o que ela quer ser. Segundo o mesmo autor, a missão deve refletir a razão de ser da empresa, o que ela é, o que ela faz.

Portanto, a visão é estratégia que existe na mente do líder como uma perspectiva. Já a missão, é a forma que a empresa vai assumir perante a sociedade.

2.4.4 Análise Ambiental e do Setor

Um empreendimento pode ser afetado por diversas variáveis. O ambiente externo pode afetar diretamente o novo negócio, tanto de forma positiva quanto de forma negativa. Conforme Hisrich, Peters e Shepherd (2009) avaliação de variáveis externas incontroláveis podem afetar o plano de negócios.

O ambiente externo é muito importante para uma imobiliária. O ramo imobiliário é diretamente afetado por variáveis externas, tais como, política

econômica e leis que regulamentam o setor. São fatores, que podem modificar o plano de negócios tanto em curto ou longo prazo.

Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009) é importante colocar o novo empreendimento é um contexto adequado, fazendo primeiramente uma análise ambiental para identificar tendências e eventuais mudanças ocorridas em nível nacional e internacional que podem influenciar o novo empreendimento.

Todos os fatores externos como economia, cultura, tecnologia, questões legais são geralmente incontroláveis. Entretanto, sua avaliação correta cria forte oportunidade para o desenvolvimento de estratégias de marketing adequadas.

2.4.5 Ferramentas de Análise

Com intuito de auxiliar as organizações a melhor se posicionarem no mercado, surgiram diversas ferramentas para análise estratégica. O nem todas as ferramentas se enquadram para o uso no ramo imobiliário. Serão usadas as mais importante para o ramo.

2.4.5.1 Análise SWOT

Dornelas (2001) sugere a análise SWOT para traçar o panorama da situação atual e a prevista para o negócio. A análise SWOT recebeu esse nome devido à terminologia em inglês de strengths(forças), waeknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threat (ameaças).

Segundo Dornelas (2001) identificar pontos fracos não significa mostrar incompetência, mas que a empresa conhece suas fragilidades e tem intenção de minimizá-las. Conforme o autor, é preciso identificar os cenários de ordem macroambiental que envolvem o negócio(econômicos, tecnológicos, políticos-legais).

É importante que se possam identificar os fatores críticos de sucesso, que deverão ser o foco de atenção da gestão.

2.4.5.2 Cinco forças de Porter

As cinco forças de Porter são: poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos compradores, a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre as empresas existentes. Porter (1992), leva em consideração, na hora de preparar a estratégia, a competitividade dentro do setor que a organização atua e as principais forças. O autor sugere que cada variável do ambiente externo da organização seja avaliada especificamente, devendo-se levar em conta o poder negociação dos fornecedores e dos compradores. Esta ferramenta prima por analisar o ambiente externo.

A Figura 1 mostra o representação das cinco forças de Porter.

Figura1 Cinco Forças de Porter

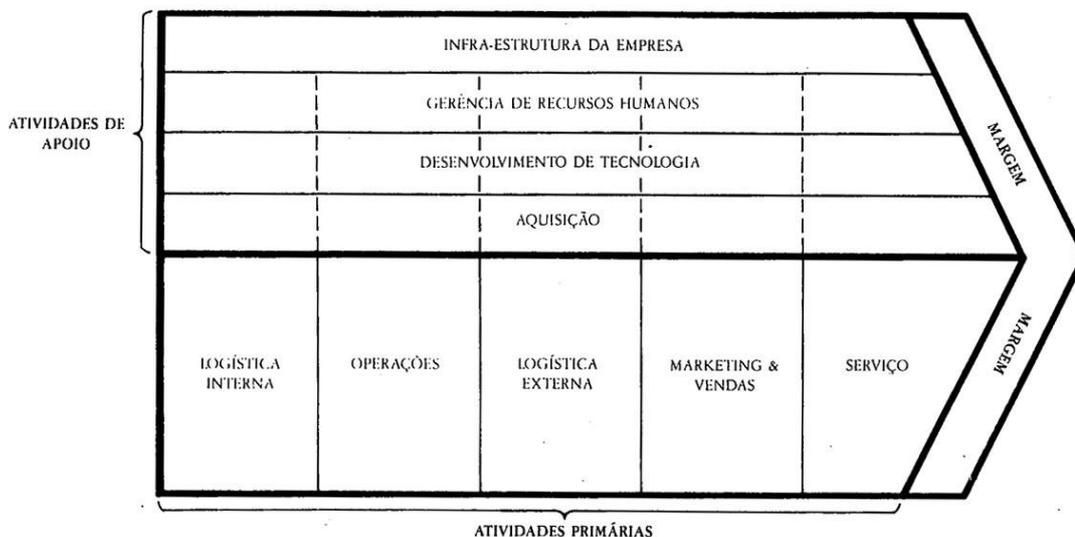


Fonte: Porter(1990, p. 4)

2.4.5.3 Cadeia de Valor

Segundo Porter (1990) toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Segue modelo básico da cadeia de valor introduzido por Porter.

Figura 2 - Cadeia de Valor



Fonte: Porter (1990, p. 35)

Embora as empresas em um mesmo ramo possam ter cadeias de valor similares, o significado de cada nível difere entre as empresas. Conforme Porter (1990) as diferenças entre cadeias de valores concorrentes são uma fonte básica de vantagem competitiva. Para compreender a cadeia é importante compreender o significado de valor por Porter. Segundo Porter (1990) é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhe fornece. Além disso, o modo como cada atividade de valor é executada também irá determinar sua contribuição para as necessidades do comprador e assim, para a diferenciação (PORTER, 1990, p. 36).

Dessa forma, é muito importante compreender a cadeia de valor da empresa, para conseguir identificar quais atividades serão geradoras de vantagem competitiva

2.4.6 Descrição do Projeto

Segundo Pavani, Deutscher e López (1997), deve-se descrever o negócio, seu histórico, áreas da organização envolvidas, perspectivas de receita e etc. Dornelas (2005) levanta a importância da explicação de como a oportunidade se adequará ao negócio.

2.4.7 Produto ou Serviço

Nesta secção é destinada aos produtos ou serviços gerados pelo projeto, como são produzidos, recursos utilizados, fatores tecnológicos.

2.4.8 Plano Operacional

Conforme Dornelas (2005) esta secção deve apresentar que o impacto das ações do plano avaliando através de parâmetros. É nessa secção que será avaliado a capacidade instalada, e quantos clientes podem ser atendidos com a estrutura existente. Com isso, é possível diminuir ociosidade e desperdícios do sistema.

Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009) esse etapa vai além do processo interno da empresa, mas descreve todo o fluxo de forma cronológica as etapas até a entrega do serviço ao cliente.

2.4.9 Equipe de Projeto

Devem ser apresentados os principais responsáveis pelo projeto. Segundo Dornelas (2005) ressaltar as características dessa que tornam adequadas para levar o projeto adiante. Além disso, deve-se levar em consideração aspectos como plano de desenvolvimento e treinamento, administração salarial, dimensões de despesas.

2.4.10 Estratégias de Marketing

Segundo Dornelas (2005) deve-se mostrar como se pretende vender o serviço que será desenvolvido, como serão conquistados os cliente. Devem-se abordar os métodos de comercialização, diferenciais do serviço, política de preços, principais clientes, estratégias de comunicação e publicidade.

Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009) nessa etapa devem ser descritas evidências de pesquisas de marketing para respaldar as decisões estratégicas e para promover vendas.

2.4.11 Plano Financeiro

Deve apresentar conforme Dornelas (2005) em números os resultados do projeto. Deve mostrar a necessidade de investimentos, quando deverão estar disponíveis, onde serão buscados e como serão usados. As decisões empresariais são tomadas a partir da combinação de informações quantitativas e qualitativas que juntas fornecem os elementos para o cálculo econômico. Portanto, previsões são informações valiosas porque possibilitam a avaliação do negócio. O sucesso do negócio depende muito da capacidade de se administrar financeiramente um negócio.

Baron e Shane(2007) consideram que nessa etapa o plano de negócios deve fornecer um panorama claro de como o mono empreendimento usará os recursos que já tem, os gerados pela continuidade das operações e os fornecidos por investidores para alcançar seus objetivos financeiros. Segundo Baron e Shane (2007, p. 196): “[...] se há uma secção que os empreendedores devem se esforçar para manter o entusiasmo e o otimismo sob controle, é essa”.

De acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 308): “O plano de financeiro deve explicar para qualquer possível investidor como o empreendedor pretende cumprir todas as obrigações financeiras e manter sua liquidez para pagar dívidas ou oferecer um bom retorno sobre o investimento”. O futuro do plano de negócios, invariavelmente, conforme os autores passam pela elaboração apurada do plano financeiro do empreendimento.

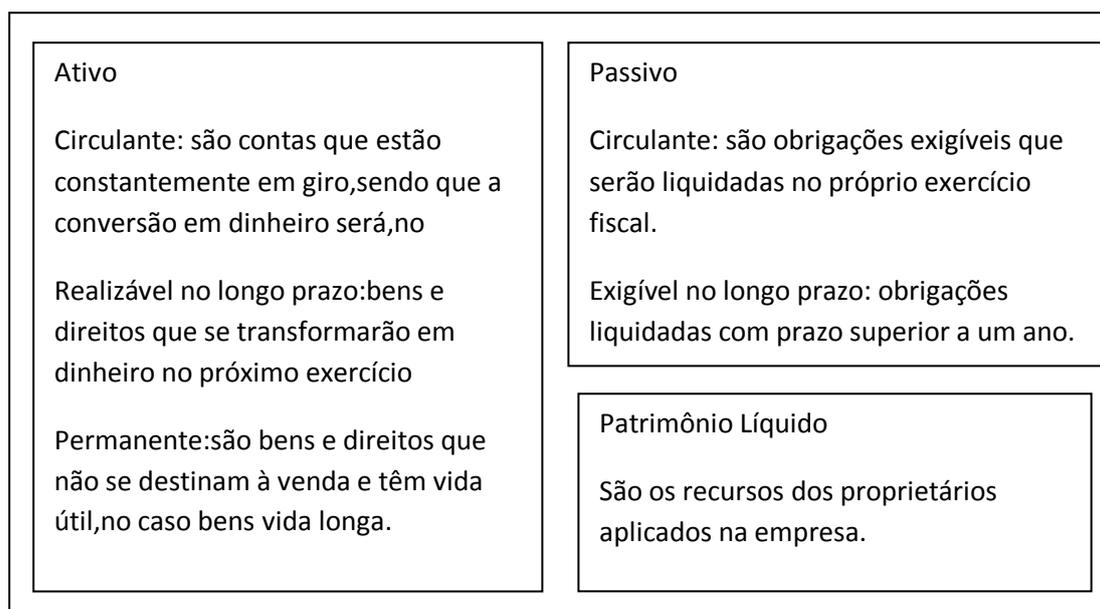
Segundo Dornelas (2005), o plano financeiro deve refletir em números tudo que foi planejado até então, incluindo investimentos, gastos com marketing, gastos com pessoal, despesas com vendas, custos fixos e variáveis, projeções de vendas, análise de rentabilidade do negócio, entre outros. Além disso, o autor afirma que os principais demonstrativos que devem ser apresentados em um plano de negócios são: balanço patrimonial, demonstrativos de resultados, fluxo de caixa. Por meio desses demonstrativos, é possível efetuar uma análise de viabilidade do negócio e o retorno financeiro proporcionado. Segundo o autor, para essas análises, geralmente se usam os seguintes métodos: análise do ponto de equilíbrio, prazo de payback, TIR e VPL. No plano de negócios, segundo Dornelas(2005) é importante que se mostre tanto o VPL do projeto quanto a TIR

e o prazo de payback, pois são os primeiros índices que os investidores observam.

2.4.11.1 Balanço Patrimonial

O balanço patrimonial é um retrato da empresa. Segundo Ross, Westerfield e Joran (2009), ele é uma maneira conveniente de organizar e resumir o que a empresa possui (seus ativos), o que a empresa deve (seus exigíveis), e a diferença entre os dois (patrimônio líquido) em um momento. As contas do balanço patrimonial se dividem em grupos e sub-grupos. A partir desse conceito apresenta-se Figura resumo:

Figura 3 - Balanço Patrimonial



Fonte: Dornelas (2005)

2.4.11.2 Demonstrativo de Resultado

Conforme Ross, Westerfield e Joran (2009), a demonstração do resultado mede o desempenho ao longo de um determinado período, geralmente um trimestre. A equação da demonstração do resultado é:

$$\text{RECEITA} - \text{DESPESA} = \text{LUCRO}$$

Conforme Dornelas (2005), a demonstração do resultado é uma classificação ordenada e resumida das receitas e das despesas da empresas em determinado período.

2.4.11.3 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é a principal análise do empreendedor, já que está ligada a entrada e saída de dinheiro na empresa. Conforme Ross, Westerfield e Joran (2009), é a diferença entre a quantidade de dinheiro que entra no caixa e a quantidade de dinheiro que saiu.

2.4.12 Análise do Investimento

Conforme Ross, Westerfield e Joran (2009), qualquer empresa tem um grande número de possibilidades de investimento. Cada possibilidade é uma opção disponível para a empresa. Algumas opções têm valor outras não. Segundo os autores, identificar quais têm valor e quais não têm é a essência da análise financeira. Para um empreendedor, usar técnicas de análise do investimentos é de extrema importância para a validação de um negócio.

2.4.12.1 Ponto de equilíbrio

Segundo Dornelas (2001) no ponto de equilíbrio não há lucro nem prejuízo. É o ponto no qual a receita proveniente das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis. É de grande utilidade, pois possibilita ao empresário saber em que momento o empreendimento começa a obter lucro.

Figura 4 - Ponto de equilíbrio

$$PE = \frac{CUSTO FIXO}{1 - (CUSTO VARIÁVEL / RECEITA TOTAL)}$$

Fonte: Adaptado de Dornelas (2001)

2.4.12.2 Payback

É uma técnica, segundo Dornelas (2001) que mede o tempo necessário para a recuperação do capital inicialmente investido. Um projeto é mais atraente quando menor for o tempo para recuperar o investimento inicial. Conforme Ross, Westerfield e Joran (2009), é o período exigido para que um investimento gere fluxos de caixa suficientes para recuperar o custo inicial.

2.4.12.3 Valor Presente Líquido

Um investimento é vantajoso quando cria valor para os seus proprietários. Segundo Ross, Westerfield e Joran (2009), criamos valor identificando investimentos que valem mais no mercado do que seu custo de aquisição. A diferença entre o valor de mercado de um investimento e seu custo é denominado valor presente líquido. Segundo Dornelas (2005) se o VPL for positivo, o projeto é viável, pois o valor presente dos futuros fluxos de caixa é maior que o investimento inicial; caso contrário, o projeto deve ser rejeitado.

2.4.12.4 Taxa Interna de Retorno

A TIR está diretamente relacionada com o VPL. Conforme Ross, Westerfield e Joran (2009), a TIR é uma taxa de desconto que faz com que o VPL de um investimento seja nulo. Segundo os autores, um investimento é aceito se a TIR é maior do que o retorno exigido. Caso contrário deve ser rejeitado.

3 DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE NEGÓCIOS

O ambiente no qual a futura empresa irá trabalhar é muito importante para a formulação do plano de negócios. A análise de seus dados é o início para a produção do plano.

3.1 MACROAMBIENTE

No ramo imobiliário o ambiente externo a organização é muito importante para a tomada de decisão. Para essa análise foram utilizados dados secundários encontrados em periódicos, sindicatos e outros meios com comprovada citação.

3.2 MATRIZ SWOT

A utilização da Matriz Swot servirá para organizar a análise do ambiente que a futura imobiliária está inserida. Para a o plano de negócios, esse mecanismos de análise é de extrema importância, já que identifica as oportunidades e quais os pontos fortes e fracos do negócio. Em virtude da não existência de seu ambiente interno, não será proposto nenhuma analise.

3.2.1 Economia

Foi utilizada para a análise de índice econômicos a pesquisa de projeções macroeconômicas da FEBRABAN (2012) realizada em junho/2012, que apontou as seguintes projeções:

- a) PIB- O ano de 2012 deverá fechar com PIB de 2,5%, e as projeções para o ano de 2013 são de forte elevação para 4,3%;
- b) IPCA- O ano de 2012 deverá fechar com índice de inflação de 5,0%, e as projeções para o ano 2013 são de fraca elevação para 5,5%;

- c) câmbio- O ano de 2012 deverá fechar com índice de câmbio de R\$ 1,91, e as projeções para o ano de 2013 são de fraca diminuição para R\$ 1,89;
- d) juros- O ano de 2012 deverá fechar com Taxa Selic de 7,75 pontos percentuais, e as projeções para o ano de 2013 são de elevação para 9,00 pontos percentuais;
- e) risco Brasil- O ano de 2012 deverá fechar com índice de 184,3 pontos, as projeções para 2013 são uma diminuição para 171 pontos.

3.2.2 Crédito

Para a análise da sistema de crédito foi utilizado o Relatório de Estabilidade Financeira do Banco Central do Brasil realizado em setembro de 2012.

Conforme o relatório o crédito concedido, o SFN cresceu de forma moderada no semestre, mantendo a tendência de desaceleração observada desde o primeiro semestre de 2011, quando foram sentidos os primeiros reflexos das medidas macroprudenciais adotadas em 2010 e revistas ao final de 2011, com vistas a aproximar o crescimento da carteira a um ritmo mais sustentável no longo prazo. Entretanto, tendo em vista a piora no cenário externo, em especial o agravamento da crise na Área do Euro, o governo brasileiro colocou em prática várias medidas destinadas a estimular a demanda e a impulsionar o crescimento econômico. Em particular, os bancos público acentuaram o processo de redução nas taxas de juros para algumas modalidades de crédito, liderando as concessões no período e ganhando participação relativa na carteira total.

O relatório da ênfase mais uma vez, o financiamento habitacional foi o principal responsável pelo crescimento, acumulando alta de 17,7% no semestre e de 41,0% em doze meses (tabela 2.3.1). Essa modalidade alcançou 5,5% do PIB, ante 4,2% um ano antes, consolidando-se como a mais representativa na carteira PF. Apesar de ser a modalidade com o maior ritmo de expansão, observou-se redução na velocidade de crescimento do crédito imobiliário nos

últimos doze meses, assim como movimento de desaceleração semelhante no índice de preços dos imóveis residenciais.

A relação entre o valor do financiamento e o valor do bem financiado, o *loan-to-value* (LTV), permaneceu em patamar sustentável, atingindo 71,5% em junho, praticamente sem alteração em relação a dezembro de 2011.

Além disso, merece destaque a atuação dos bancos públicos em favor da redução das taxas de juros no semestre, com reflexos no ritmo de concessões do segmento e nos ganhos de participação desses bancos em relação aos demais.

Por um lado, o processo de redução das taxas de juros colabora para a queda no comprometimento de renda dos tomadores de crédito, pois contribui para a diminuição dos desembolsos para pagamentos de juros, melhorando a capacidade de pagamento.

3.2.3 Mercado Imobiliário

Para a análise do mercado imobiliário da cidade de Porto Alegre-RS, foi utilizado a Pesquisa do Mercado Imobiliário realizada pelo SINDUSCOM-RS para o mês de setembro de 2012 com imóveis novos e lançamentos, e a pesquisa do mercado imobiliário feita pelo SECOVI/RS para saber a oferta de imóveis usados em Porto Alegre-RS.

O mercado imobiliário está diretamente relacionado ao mercado da construção civil. A medida que o um mercado evolui o outro evolui na mesma medida. São mercados que se complementam, já que um representa a demanda e o outro representa a oferta. Anualmente SINDUCON-RS apresenta uma sondagem do mercado imobiliário. Pesquisa essa realizada em Porto Alegre-RS, com o intuito de dimensionar o número de imóveis novos em porto alegre. Essa é a pesquisa mais atualizada e consistente de conhecer o mercado e a produção de imóveis novos em Porto Alegre

Conforme a pesquisa os imóveis mais vendidos, em agosto, foram apartamentos de 3 dormitórios com 42,98%, apartamentos de 2 dormitórios com 38,84% e salas/conjuntos com 9,09% do total comercializado.

Das unidades comercializadas, em agosto, 38,84% estão na planta, 50,83% estão em obra e 10,33% estão concluídas.

No período de janeiro a agosto de 2012 registrou-se um acumulado de vendas de 3.245 unidades, 32,61% superior ao ocorrido no mesmo período de 2011 quando foram comercializadas 2.447 unidades.

Em agosto foram comercializadas 242 unidades novas com velocidade de vendas, apurada para o mês, de 4,78%. A velocidade de vendas (relação das vendas versus ofertas) registrada é inferior à ocorrida em julho/2012, que foi de 6,30%, inferior a registrada em agosto/2011, quando atingiu 7,68%.

De acordo com a pesquisa esses números mostram que existe um aumento representativo no número de imóveis vendidos em comparação com o ano anterior. É de se destacar que a pesquisa é para imóveis novos ou na planta. Isso representa, conseqüentemente, um aumento na oferta de imóveis usados, já que esses são vendidos a novos compradores. Portanto, existe um demanda por imóveis crescente na cidade. Além disso, a pesquisa constatou que O total de unidades lançadas em 2012 são de 3.657, resultado 81,22% superior ao igual período de 2011 em que foram registrados 2.018 unidades novas. Esse resultado representa que há investimento por parte do empresariado na construção de novas unidades aumentando a oferta, conseqüentemente abrindo espaço para o trabalho dos corretores.

Outro ponto de destaque da pesquisa é o Valor de venda dos imóveis. Esses números serão importantes para identificar a faixa de valor de imóveis que deverão se concentrar as forças de vendas da empresa. Conforme a pesquisa do total das vendas (com preço informado) no mês 16,94% estão na faixa de preço entre R\$ 364.508 até R\$ 445.510 nas faixas de valor entre R\$ 121.503 até R\$ 175.504 e entre R\$297.007 até R\$ 364.508 foram registradas 13,64% das vendas. No patamar entre R\$ 175.504 até R\$ 229.505 foram registradas 12,81%, das vendas.

Outra pesquisa importante que deve ser analisada é a realizada pelo SECOVI/RS, sobre a oferta dos imóveis usados em Porto Alegre-RS. A pesquisa constatou que dos imóveis residenciais, que representam 84,42% do total, destacam-se: 1.441 (23,22%) são apartamentos de 02 dormitórios, 1.086 (17,50%) apartamentos de 03 dormitórios, 561 (9,04%) apartamentos de 01

dormitório e 122 (1,97%) JK's. Entre as casas, destacam-se as de 03 dormitórios com 679 (10,94%) unidades, seguido das casas de 04 dormitórios, com 273 (4,40%), e casas de 02 dormitórios com 198 (3,19%) unidades ofertadas. Entre as coberturas, destacam-se as de 03 dormitórios, com 170 (2,74%) unidades, e as de 02 dormitórios, com 104 unidades (1,68%).

Conforme dados do SECOVI/RS a variação média do valor do metro quadrado (R\$/m²) dos imóveis residenciais ofertados para vendas foi de -0,29% em setembro/2012, sendo 8,20% no semestre, e 14,56% nos últimos 12 meses; considera-se que, neste período (fechado em setembro/12), o INCC-M, atingiu, respectivamente, 0,21% neste mês, 4,91% no semestre e, no acumulado 12 meses, 7,55%. Além disso, dentre os imóveis residenciais, os apartamentos de 02 dormitórios apresentaram 1.441 unidades, com valores entre R\$ 134.000,00 e R\$ 335.000,00 e média por metro quadrado (m²) de R\$ 2.607,22. Os apartamentos de 03 dormitórios registraram 1.086 unidades, com preço mínimo de R\$ 158.000,00 e preço máximo de R\$ 729.000,00, tendo como valor médio do metro quadrado (m²) R\$ 2.813,11.

3.2.4 Tecnológico e Redes Sociais

As modificações mais visíveis no mercado imobiliário nos últimos anos foram as relacionadas a tecnologias. A utilização do Web Site pelas empresas no intuito de mostrar sua carteira de imóvel é o grande diferencial tecnológico. O Web site tem como grande função tornar a busca um processo mais rápido e divertido. No entanto, o Web site precisa de manutenção. A carteira de imóvel a venda deve estar em constante manutenção para não ficarem com imóveis vendidos sendo apresentados. Esse é um dos pontos de perda de credibilidade dos possíveis clientes. Além disso, os Web site devem estar sempre seguindo a tendência dos designs de site do momento para não fugir dos layouts apresentados. E principalmente, serem sempre atualizados com o processadores de velocidade do momento. O cliente procura agilidade na busca de imóvel. Esse processadores podem fazer a diferença para a percepção de qualidade pelo futuro comprador de imóvel.

Outra novidade que está movimentando o mercado imobiliários são as Redes Sociais. Está cada vez mais presente nas imobiliária o uso das redes sociais. São locais nos quais podem ser usados para propaganda, comunicação com o público, comunicação interna da empresa ou apenas de forma institucional. O desafio das empresas com essas redes tais como: Facebook, Twiter, Google Plus, Tumblr, Instagan; é encontrar qual o seu significado para seu público. Fator preponderante para o sucesso nesses mecanismos é encontrar qual o seu melhor uso. Além disso, é de extrema importância a sua manutenção. Em virtude de serem locais de informação diária, é preciso um maior cuidado. O cliente está cada vez mais conectado a esses mecanismos de comunicação. Qualquer desatenção pode ter efeito contrário ao esperado.

3.2.5 Ambiente Legal

A profissão de corretores de imóveis é regulamentada por lei e não permite a atuação de outras pessoas que não se enquadrarem nos seus requisitos.

A primeira lei que veio a regulamentar a profissão foi em 1962. A Lei nº4.116 de 27 de agosto de 1962: “Art. 1º - O exercício da profissão de Corretor de Imóveis somente será permitido às pessoas que forem registradas nos Conselhos Regionais dos Corretores de Imóveis, de acordo com esta Lei.” (BRASIL, 1962, não paginado).

Em 12 de maio de 1978 foi sancionada pelo então presidente Ernesto Geisel a Lei nº 6.530 que deu nova regulamentação à profissão de corretor de imóveis tendo em vista que a Lei nº4.116/62 foi julgada parcialmente inconstitucional e teve que ser revogada, uma vez que não especificava o currículo um curso técnico para a formação que viriam a ingressar na profissão. A Lei nº6.530/78 diz: “Art. 2º - O exercício da profissão de Corretor de Imóveis será permitido ao possuidor de título de Técnico em Transações Imobiliárias”. (BRASIL, 1978, não paginado).

Nessa Lei foi também descrita a atividade do corretor, que é: “Art. 3º - Compete ao Corretor de Imóveis exercer a intermediação na compra, venda,

permuta e locação de imóveis, podendo, ainda, opinar quanto à comercialização imobiliária.” (BRASIL, 1978, não paginado).

A atividade das imobiliárias também é regida por lei. Conforme o Decreto nº81.871 de 29 junho de 1978 ,que diz:

Art. 29 – As pessoas jurídicas inscritas no Conselho Regional de Corretores de Imóveis sujeitam-se aos mesmos deveres e têm os mesmos direitos das pessoas físicas nele inscritas.
Parágrafo Único - As pessoas jurídicas a que se refere este artigo deverão ter como sócio-gerente ou diretor um Corretor de Imóveis individualmente inscrito.

Dessa maneira, a única forma de existir uma imobiliária é um dos sócios da empresa ser possuidor do título de corretor de imóveis.

Segue representação resumida da análise SWOT.

Quadro 1 – Matriz SWOT

		Oportunidades	Ameaças
		MACROAMBIENTE	<i>Economia</i>
Economia com perspectiva de crescimento			
Taxa de inflação com projeção de pequena elevação	Aumento da taxa média de endividamento		
Cambio estabilizado			
Taxa SELIC em queda			
Crescimento dos financiamentos Habitacionais			
<i>Mercado</i>	Aumento de 32% no acumulado de vendas		Diminuição da velocidade de venda dos imóveis
	Aumento de 82% do número de lançamentos		
<i>Tecnologia e Redes Sociais</i>	Avanço da tecnologia dos Web sites		Adequação para sistemas mais modernos de processadores
	Redes sociais		Manutenção de redes sociais

Ambiente Legal	Lei 4.116/78 regulamenta a profissão	Baixa fiscalização
	Decreto nº81871/78 regulamenta a atividade imobiliária	Concorrência de substitutos

Fonte: elaborado pelo autor (2012)

3.3 AS CINCO FORÇAS DE PORTER

Porter (1990) sugere que cada variável do ambiente externo da organização seja avaliada, devendo-se levar em consideração o poder de negociação dos fornecedores e dos compradores. Ferramenta ideal para análise do ambiente externo.

3.4 AMEAÇAS DE NOVOS ENTRANTES

A lei que protege a atividade de corretores de imóveis de pessoas que não possuem o título é a já mencionada Lei nº 4.116/78. E a que regulamente a atividade das empresas jurídicas imobiliárias é o Decreto nº. 81.871, de 29 de junho de 1978. Mesmo possuindo mecanismos legais para a defesa da profissão, é um mercado extremamente rentável para os cursos de formação de corretores. Sendo um curso Técnico sua carga horária é limitada e regulamentado no MEC por Parecer CNE/CEB Nº 02/97 que diz: “Art. 4º - O programa se desenvolverá em, pelo menos, 540 horas, incluindo a parte teórica e prática, esta com duração mínima de 300 horas.”.

Assim, a obtenção do Título de corretor fica atrelado a conclusão do curso, que tem uma baixa carga horária. São muito corretores começando no mercado todos os dias.

3.4.1 Serviços Substitutos

A grande substituição do serviço do corretor de imóveis é a concorrência com o proprietário do imóvel a venda. Não existe legislação que proíba a venda do imóvel pelo proprietário. Assim o proprietário pode, se quiser, vender diretamente seu imóvel sem o auxílio de corretores de imóveis.

3.4.2 Fornecedores

São todos os proprietários de imóveis que pretendem vendê-los. A receita de uma imobiliária voltada para a venda está em sua maior parte na comissão residual dessas vendas

3.4.3 Compradores

Os compradores são os indutores da venda. Sem eles não existe o produto da comissão. É de extrema importância tratá-los da melhor maneira possível.

3.4.4 Corretores- Poder de negociação

São o elo entre os vendedores e os compradores. Fazem a aproximação que resultará na consagração do negócio. São importantíssimos em todo o processo. São eles que encontram os produtos para venda; encontram os possíveis compradores; aproximam as partes; realizam o negócio; dão assistência até posse do novo morador. É um lado pouco privilegiado da relação já que pode ser substituído facilmente.

3.5 CADEIA DE VALOR

Para identificar a vantagem competitiva, é necessário definir a cadeia de valor da empresa em particular.

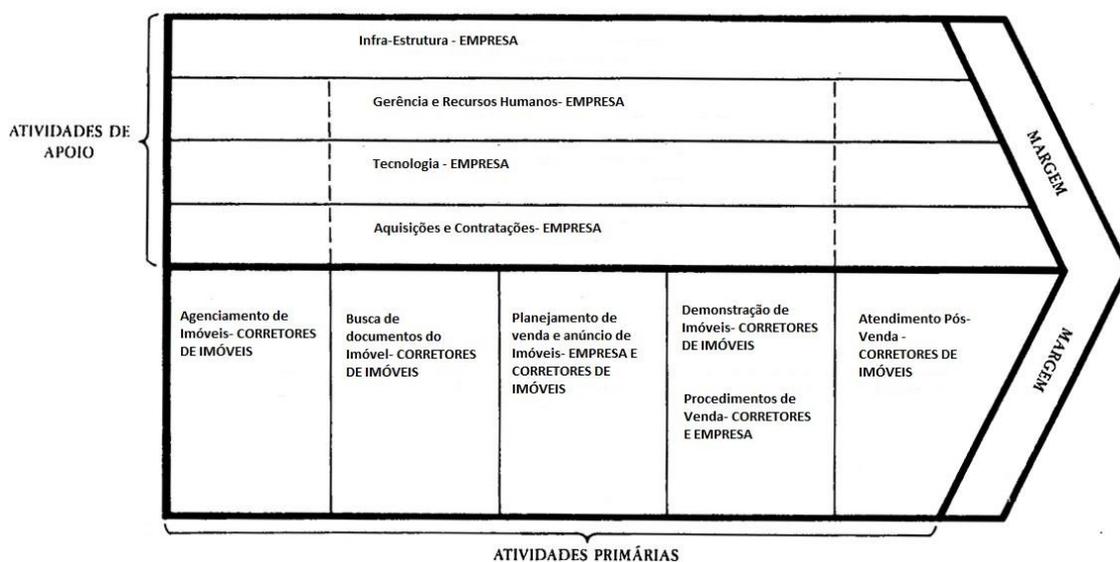
A imobiliária é uma prestadora de serviços, dessa forma, considera-se que a gerência dos recursos humanos é a atividade que gera valor e que pode contribuir para a vantagem competitiva.

Nesse ramo de negócios o preço final que os compradores irão pagar é o mesmo para todas as outras empresas. Não existem diferenças de preço entre os concorrentes. Sempre serão aplicados os percentuais de comissão sobre o valor que os vendedores cobrarem, assim, a diferenciação por preço não é considerada. O valor é encontrado nos serviços diferentes oferecidos pelas

empresas e na maneira como os serviços necessários são oferecidos e percebidos pelos clientes.

Segue Figura 5 modelo da cadeia de valor idealizado para a imobiliária seguindo os modelos de PORTER(1990).

Figura 5 - Cadeia de Valor Imobiliária



Fonte: Adaptação modelo cadeia de valor PORTER(1990).

Analisando a cadeia de valor da empresa, definiu-se como valor o serviço prestado ao cliente. A diferenciação da empresa será na prestação de serviço. O agente de prestação de serviço, e primeiro contato da empresa com o cliente é o corretor de imóveis. Esse terá toda a atenção da empresa, pois para a nova empresa ele é considerado fonte de vantagem competitiva.

Descobrir como esse agente está sendo tratado pelas imobiliárias e como se considera na relação é o objetivo da pesquisa realizada com corretores.

4 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA REALIZADA COM CORRETORES

A pesquisa tinha como objetivo levantar o perfil dos corretores atuantes no mercado imobiliário de Porto Alegre- RS, buscando saber qual sua percepção com relação ao tratamento despendido pelas imobiliárias atuantes e se fosse lhes dada a opção de troca de empresa por quais os motivos os levariam a fazer.

4.1 CARACTERIZAÇÃO

A pesquisa foi realizada no município de Porto Alegre-RS com quarenta e seis corretores atuantes no mercado imobiliário vinculado a uma imobiliária. Foi realizada pessoalmente ou por telefone no mês de Novembro de 2012.

4.2 RESULTADOS

Os itens serão apresentados resumidamente dando ênfase nos destaques. Os gráficos completos estarão no Apêndice.

- a) 62% dos corretores pesquisados são do sexo masculino e 53% são casados.
- b) 38% tem idade de 26 a 35 anos; 24% tem idade de 36 a 45 anos; 24% tem idade de 46 a 55 anos.
- c) 58% te de 0 a 5 anos de experiência no ramo.
- d) 44% dos corretores possuem o nível médio completo e 29% o nível superior completo.
- e) 36% trabalha em empresa com mais de 15 anos de atuação no mercado e 31% em empresas com até 5 anos de atuação no mercado.
- f) 49% não completou ainda o primeiro ano de atuação na empresa.
- g) 56% declararam que a empresa os considera como profissionais
- h) 82% declararam que acham que o cliente considera o corretor um profissional necessário.

i) 93% declararam que se consideram profissionais na área.

O resultado dos itens relacionados com grau de importância para a pergunta: *Porque você trabalha na atual empresa?*

- a) 90% aproximadamente consideram entre muito importante e importante a comissão oferecida pela atual imobiliária;
- b) 58% aproximadamente consideram entre muito importante e importante a percebem a preocupação da imobiliária com relação ao estado de bem estar dos seus corretores;
- c) 65% aproximadamente consideram entre muito importante e importante, terem muitas oportunidades na imobiliária que estão atuando;
- d) 56% aproximadamente consideram sem importância ou neutro os treinamentos oferecidos com relação ao estar trabalhando na imobiliária;
- e) 56% aproximadamente consideram ser muito importante ou importante o fato de estarem trabalhando na imobiliária por ela ser considerada grande;
- f) 52% aproximadamente consideram muito importante ou importante o tratamento nas relação de trabalho, oferecido pela atual empresa;
- g) 56% aproximadamente consideram muito importante ou importante a localização da imobiliária;

O resultado dos itens relacionados com grau de importância para a pergunta: *Se você fosse escolher uma nova empresa para trabalhar quais motivos levariam você a escolher a empresa?*

- a) 65% aproximadamente consideraram muito importante e importante os treinamentos oferecidos;
- b) 90% aproximadamente consideraram muito importante e importante a forma que a empresa os considera, para a tomada de decisão;

- c) 85% aproximadamente consideraram muito importante e importante as relações de trabalho que a empresa oferecerá como fator de decisão;
- d) 96% aproximadamente consideraram entre muito importante e importante os percentuais de comissão como fator de decisão;
- e) 66% aproximadamente consideraram entre muito importante e importante, o tamanho da empresa e as oportunidades de mídia;
- f) 57% aproximadamente consideraram entre muito importante e importante a localização da futura imobiliária;
- g) 81% aproximadamente consideraram entre muito importante e importante a percepção da maneira que a empresa trata seus corretores;
- h) Com relação a pergunta: Você consegue perceber quais valores a sua empresa quer transmitir para a sociedade?
- i) 78% responderam que conseguem perceber o valor;
- j) 53% responderam que percebem o valor Honestidade.

4.3 ANÁLISE

Diante dos resultados pode-se destacar que a maioria dos corretores atuantes no mercado possui poucos anos de experiência no mercado. Além disso, desses aproximadamente 50% ainda não completou o primeiro ano de atuação na imobiliária atual. Pode-se, considerar com esses dados uma alta rotatividade de corretores entre as empresa.

Constata-se que mesmo não sendo maioria existe, uma parcela significativa 20% que consideram que a empresa os enxerga como necessários, e 24% consideram que a empresa os enxerga como mais um entre todos os outros corretores. Dessa forma, pode-se constatar que não existe unanimidades.

Percebe-se que têm alto grau de importância a comissão sobre as vendas. Além disso, para os outros itens pesquisados existem um equilíbrio entre as respostas, não sendo possível elencar apenas um grau de importância superior a 50 % das respostas. Pode-se aferir que, apenas que o comissionamento é muito importante para o corretor estar trabalhando na atual empresa.

Consideraram que os itens questionados tem alto grau de importância para a tomada de decisão para uma escolha de trabalho. Constata-se, também, a localização e os treinamentos oferecidos mantiveram aproximada homogeneidade entre os graus de importância. Dessa maneira, são pontos que não são muito importantes para a escolha da futura imobiliária.

5 PLANO DE NEGÓCIOS

A seguir serão apresentadas as etapas do plano de negócios.

5.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

A Bisol Negócios Imobiliários será uma empresa que trabalhará com a intermediação de imóveis residenciais e comerciais no primeiramente no município de Porto Alegre-RS e em todas as cidades nas quais existirem imóveis que poderem ser intermediados pelos seus corretores.

5.2 ESTRUTURA

A competição no mercado imobiliário é cada vez mais acirrada como em qualquer outro mercado. Todas as iniciativas de diminuição de custos são importantes para a manutenção da empresa e para sua perpetuidade. Dessa forma, a empresa é pensada na melhor utilização de recursos possíveis. Serão usadas todas as abordagens gerenciais com relação a diminuição de custos em processos. A diminuição de custos pode vir a acarretar a perda de qualidade de serviços, dessa forma, a qualidade dos serviços será a determinante para a tomada de decisão com relação aos custos. Conforme Deming (1990) a qualidade dos serviços são tão fáceis de medir quanto as características de qualidade do produto manufaturado. Para Deming (1990, p. 138): “Muitas vezes, a reação do cliente para o que ele considera bom ou mau serviço é imediata.”. Dessa forma, a qualidade do serviço será objetivo principal. No intuito de prestar o melhor atendimento no binômio custo qualidade alguns serviços serão terceirizados, tais como o jurídico. A estrutura da empresa será formada pela administração e pelos profissionais autônomos corretores.

5.3 GESTÃO

Será realizada pelo profissional corretor de imóveis atuante na área há dois anos Eduardo Barreto Bisol. O empreendedor do negócio atua na área

imobiliária já faz dez anos. O plano de negócios é o seu terceiro e mais complexo e detalhado plano executado, já que quando empreendeu os outros negócios tinha pouca formação acadêmica pouca complexidade de conteúdo. Já fazem parte de seu quadro as seguintes empresas:

- a) Criativa Revestimentos Imobiliários Ltda, .Empresa distribuidora e revendedora de matérias de construção sediada em Porto Alegre-RS.Iniciada 2005 e vendida em 2009. Empresa ainda atuante no mercado.
- b) Plana Engenharia: Empresa prestadora de serviços de construção e execução de obras. Iniciada em 2009 e fechada em 2011.

A Experiência no mercado imobiliário e os conhecimentos adquiridos na Universidade Federal do Rio Grande do Sul levarão o empreendedor na execução de seu novo negócio.

5.4 SERVIÇOS

A empresa prestará todos os serviços relativos a intermediação imobiliária. O processo é composto pela procura do imóvel para a venda: busca de interessados na compra de imóvel; aproximação de vendedores de imóveis e compradores de imóveis; execução de contratos de compra e venda; acompanhamento na escrituração e registro dos novos proprietários de imóveis; prestar todo o atendimento para o novo proprietário do imóvel. Além desses serviços, serão oferecidos serviços técnicos tais como avaliações periciais de imóveis; estudos de viabilidade de novos empreendimentos; assessoria em outros tipos de contratos imobiliários. Comercialmente os serviços serão elencados abaixo:

- a) comercialização de terrenos, imóveis comerciais e residenciais;
- b) estudo de viabilidade econômica e empreendimentos;
- c) assessoria e orientação técnica sobre a viabilidade do negócio imobiliário;

- d) avaliação de imóveis pericial:judicial e particulares;
- e) prospecção de áreas urbanas para edificação de empreendimentos tanto para construtoras quanto para investidores.

5.5 TECNOLOGIA

No intuito de baixar custos e tornar o serviço mais vantajoso para o cliente final, a empresa investirá em tecnologia para o atendimento desse objetivo. O Web Site da empresa será o diferencial da empresa. A busca por velocidade e informações serão metas no processo de criação do Web Site.

5.6 OPORTUNIDADES DO MERCADO

Em todos os mercados sempre existem oportunidades ainda não trabalhadas ou pouco trabalhadas. Dessa forma, considerar que algum mercado pode ser estanque é uma forma de negar a existência da inovação. Essa conforme Drucker: “[...] é o instrumento específico do espírito empreendedor [...]” (DRUCKER,1986, p. 39). O mesmo autor explica que mudança é o que sempre proporciona a oportunidade para o novo e o para o diferente. Explora-lá, assim, é umas das formas de auferir sucesso.

O desenvolvimento econômico do mercado imobiliário brasileiro pode ser considerado como uma explosão de consumo. Com uma demanda reprimida e larga oferta de terrenos, com o aumento do poder de compra da população e políticas econômicas com o intuito de financiar a aquisição do casa própria esse mercado cresceu rapidamente. No município de Porto Alegre-RS, esse contexto é similar ao que vem ocorrendo em todo o estado brasileiro. Pesquisa anual do Sindicato da Construção Civil (SINDUSCON-RS, 2012) que mesmo o mercado como todo passando por crise mundial em 2008 vem mantendo-se um numero considerável de imóveis vendidos na cidade. Conforme gráfico (1) velocidade de venda. Mesmo em um período de pós-crise mundial, a velocidade de venda de imóveis, conforme gráfico é alta. Dessa forma, existe um potencial grande de venda de imóveis.

5.7 DIFERENCIAÇÃO

Conforme Kotler (1990) uma empresa diferencia-se da concorrência quando oferece alguma coisa singular valiosa para os compradores além de simplesmente oferecer preço baixo. Falar de diferenciação é falar de qualidade, conforme Kotler (1986) qualidade é entender as necessidades dos consumidores, seus desejos e criar produtos e serviços que lhes propiciem em vida melhor no futuro. Entretanto, a diferenciação não pode ser confundida com qualidade. Um produto ou serviço pode possuir qualidade e não ser diferenciado. Para Porter (1990) a diferenciação é muito mais que qualidade:

As empresas confundem amiúde o conceito de qualidade com o de diferenciação. Embora a diferenciação envolva qualidade, ela constitui um conceito muito mais amplo. A qualidade normalmente está associada ao produto físico. As estratégias de diferenciação procuram criar valor para o comprador por toda a cadeia de valor. (PORTER 1990, p. 115).

Dessa forma, criar valor para o comprador e para toda cadeia envolvida será o objetivo principal da diferenciação.

Para isso, o corretor de imóveis receberá a maior atenção possível. Conforme constatação com a análise da cadeia de valor da empresa esse agente é muito presente. Assim, o atendimento ao público terá como meta a diferenciação.

A pesquisa realizada com corretores mostrou que existe uma homogeneidade das respostas entre os graus de importância. Percebeu-se que a relação de trabalho dos corretores e a empresa ainda não é a melhor possível. Todo valor que a empresa transmitir para a sociedade deve ser verdadeira. Nada mais coerente que o agente, que têm o maior contato com cliente, também receba esse tratamento.

5.8 PÚBLICO ALVO E FATURAMENTO

Empresa do ramo imobiliário tem a oportunidade de poderem comercializar qualquer tipo de imóvel. O imóvel pode ser comercial, residencial

desde que esse possa ser valorado. Todo o corretor de imóvel é apto e capaz de vender qualquer tipo de imóvel.

Conforme análise das pesquisas fornecidas pelo SECOVI/RS e SINDUSCON/RS, o patamar ideal de trabalho da empresa deve se concentrar nos imóveis de valor entre R\$ 364.508 até R\$445.510. Outro ponto de destaque é o resultado do tipo de imóvel comercializado. Das unidades em oferta 44,71% eram apartamentos com 3 dormitórios, 43,22% eram apartamentos com 2 dormitórios e apartamentos com 1 dormitório representavam 3,41%. Os imóveis comerciais correspondiam a 4,54% do estoque em 01/09/2012. Assim, A busca pelo produto de 3 e 2 dormitórios será objetivo, pois terão mais chances de conseguir compradores.

A projeção de faturamento para o primeiro ano é de R\$ 144.000,00(cento e quarenta e quatro mil reais). Esse valor representa uma média de R\$12.000,00(doze mil reais) por mês. O lucro bruto represente uma venda mensal de R\$ 500.000,00(quinhetos mil reais) em imóveis. Em virtude de o ramo ser muito sazonal, e em virtude de aumentos de corretores esses números podem aumentar fugindo de qualquer previsão otimista.

5.9 ESTRUTURA FÍSICA

Um dos principais objetivos de toda a empresa é a diminuição de custos totais. Dessa maneira, a localização da sede foi um processo pensado nesse intuito. Um serviço imobiliário necessita de outros serviços de apoio para poder concretizar o negócio. Esses serviços são Instituições Bancárias, Tabelionatos, Registros de imóveis. Essas instituições estão todas reunidas em um local da cidade que é o Centro Histórico. No intuito de diminuir o tempo de deslocamentos e o custo a empresa terá sede no Centro Histórico da cidade de Porto Alegre-RS. O fácil acesso por transporte público de qualquer lugar da cidade será um diferencial para o encontro das pessoas.

A estrutura da imobiliária será uma sala comercial de 30m². Comportará 4 estações de trabalho e um mesa de reuniões. Será equipada com 4 computadores, e todos os equipamentos periféricos para a execução de contratos.

5.9.1 Estrutura Legal

A personalidade jurídica que assumirá a empresa imobiliária será Bisol Negócios Imobiliários Ltda. Conforme o Código Civil Brasileiro que está em vigor desde janeiro de 2003 no artigo 966 “É empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção de bens ou serviços.” (BRASIL, 2003, não paginado). Dessa forma, a atividade de intermediação imobiliária é considerada uma atividade sujeita a tributação. Essa conforme a Lei Federal nº 9.249 de 26 de dezembro de 1995 a intermediação de negócios é considerada com atividade tributada na modalidade de Lucro Real sendo a aplicação de 32% (tinta e dois por cento) o percentual sobre seus ganhos capitais.

Quadro 2 - Discriminação dos impostos

Tributos	Esfera	Alíquotas
COFINS	Federal	3%
PIS	Federal	0,65%
Contribuição Federal	Federal	2,88%
IRPJ	Federal	15%
CSLL	Federal	9%
ISS	Municipal	5%
TOTAL		35,53%

Fonte: elaborado pelo autor (2012)

Quadro 3 - A tributação para os empregados da empresa

Encargos Sociais	Alíquotas
INSS	20,00%
SENAI/SENAC	1,00%
SESI/SESC	1,50%
Salário Educação	2,50%
INCRA	0,20%
SEBRAE	0,60%
Seguro Acidente de Trabalho	2,00%
FGTS	8,50%
13º Salário	11,32%
1/3 FÉRIAS	3,77%

Auxílio Doenças	0,50%
Eventuais	1,50%
TOTAL	53,39%

Fonte: elaborado pelo autor (2012)

5.9.2 Equipe de Vendas

A equipe será formada por quantos corretores forem possível, já que esses não possuem relação empregatícia com a empresa trabalhando de forma autônoma. Trabalhador Autônomo é pessoa física que exerce por conta própria atividade econômica com ou sem fins lucrativos. É o prestador de serviços que não tem vínculo empregatício porque falta o requisito da subordinação. Segundo dispõe a Lei Federal nº 8.212/91, trabalhador autônomo é a pessoa física que exerce por conta própria atividade econômica de natureza urbana, com fins lucrativos ou não.

Conforme a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) o profissional Corretor de Imóveis é um Agente Autônomo de Comércio. Dessa maneira, um profissional Liberal. E conforme a Lei 10.406 de Janeiro de 2002 no Art. 725: “A remuneração é devida ao corretor uma vez que tenha conseguido o resultado previsto no contrato de mediação, ou ainda que este não se efetive em virtude de arrependimento das partes”. Dessa forma, só haverá remuneração quando do fechamento do negócio. Tornando, limitado o número de profissionais apenas quando da incapacidade de sua gerência.

5.9.3 Gerencia e Equipe de Apoio

A gerência ficará a cargo do profissional corretor de imóveis e empreendedor do negócio Eduardo Barreto Bisol. Esse terá atribuições de coordenar os corretores na intermediação dos negócios e execução de contratos.

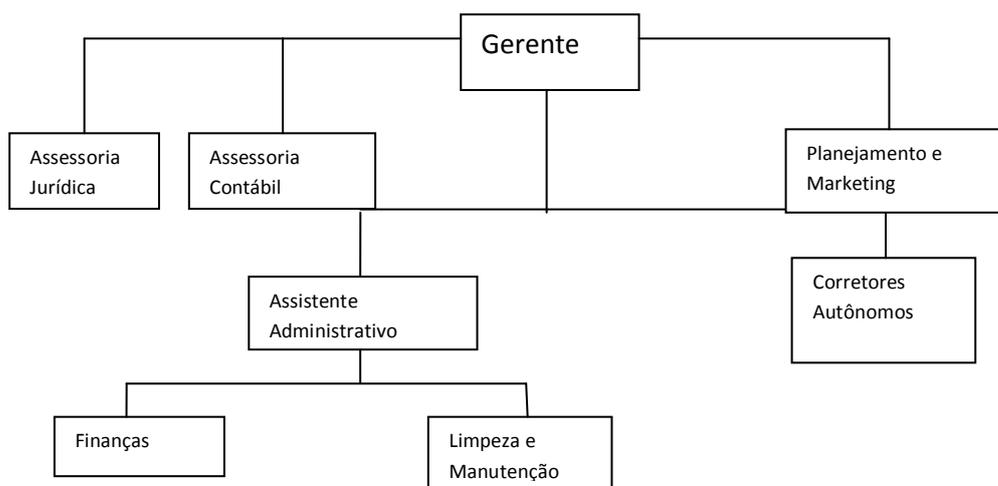
A equipe de apoio será formada por assistente administrativo que terá função de controlar toda as funções administrativas e procedimentos para execução de contratos.

5.9.4 Estrutura Organizacional

O objetivo principal da empresa nos estágios inicial é a diminuição de custos. Dessa maneira, sua estrutura organizacional será a mais simples possível. Com uma equipe interna de duas pessoas deverão essas ser capazes de realizarem todas as atividade gerenciais, do negócio, de marketing, financeiras e de recursos humanos. No intuito de diminuir os custos e a carga de trabalho sobre a equipe gerencial, muitos trabalhos serão terceirizados e as relações dos vendedores com compradores ficarão a cargo dos próprios corretores de imóveis. Os serviços terceirizados serão: Assessoria Jurídica; Assessoria Contábil; Limpeza, Manutenção e assessoria de marketing.

A estrutura organizacional está montada conforme figura 6 abaixo:

Figura 6 - Estrutura Organizacional



Fonte: Modelo idealizado pelo autor (2012)

6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conforme revisão teórica, serão apresentados a missão, visão e valores da empresa e formulação das estratégias.

6.1 MISSÃO

Nossa missão é criar oportunidades imobiliárias agregando qualidade, agilidade e transparência tendo como objetivo principal à satisfação plena de nossos clientes.

6.2 VISÃO

Ser referência na intermediação imobiliária no município de Porto Alegre-RS.

6.3 VALORES

- a) Transparência em toda a negociação;
- b) Responsabilidade nas transações imobiliárias;
- c) Honestidade em todas as relações feitas pela empresa.

6.4 PLANO OPERACIONAL

Conforme descrito na revisão teórica, Hisrich, Peters e Shepherd (2009) afirmam que esse etapa vai além do processo interno da empresa, mas descreve todo o fluxo de forma cronológica as etapas até a entrega do serviço ao cliente.

A intermediação imobiliária acontece pela aproximação dos vendedores de imóveis e compradores de imóveis. Os corretores de imóveis fazem o elo entre essas duas necessidades, uma da venda e outra da compra. O fluxo da atividade é composto de duas etapas básicas: Procurar vendedores, Encontrar compradores.

Para a compreensão da atividade dos corretores é muito importante saber que dentro da atividade esses são divididos entre Agenciadores de imóveis e Vendedores de imóveis.

6.4.1 Agenciadores de Imóveis

Agenciadores ou angariadores são corretores que têm a função de encontrar os proprietários vendedores de imóveis e montar o relacionamento com a imobiliária que vai tentar buscar sua comercialização. O trabalho desses corretores é encontrar os imóveis a venda, reunir todas as informações do mesmo e documentação necessárias caso seja iniciada o processo de venda. Normalmente são apenas agenciadores de imóveis, mas nada os impede de realizarem a venda de seus produtos agenciados.

6.4.2 Vendedores de Imóveis

Os vendedores são corretores que oferecem os imóveis da carteira da empresa para possíveis compradores. Normalmente realizam os trabalhos de agenciadores, fazendo assim o papel de agenciadores e vendedores em algumas situações.

O trabalho de corretores mudou muito com a tecnologia. As distâncias podem ser percorridas virtualmente em poucos minutos. Sistemas de geoposicionamento como o Google Street View ajudaram a compradores a visualizarem ruas e imóveis sem precisarem sair de casa. Dessa forma, em muitos casos os clientes apenas com informações de endereços podem visualizar imóveis com realidade comparável a visita comum. Essa ferramenta deverá ser utilizada pela empresa no intuito de diminuição de custos de deslocamentos tanto para compradores quanto para corretores.

Além disso, a empresa terceirizará as atividades de contabilidade, assessoria jurídica e serviços de limpeza e conservação do escritório. Serviços como assessoria jurídica são de extrema importância para a credibilidade do negócio. A Escritura Pública e o Registro de Imóveis são os últimos passos legais para a finalização de um contrato e só serão alcançados desde que os

documentos do imóvel e dos vendedores estiverem aptos para isso. Dessa forma, mesmo sendo terceirizados, no intuito de diminuir os custos fixos, devem ter a maior atenção possível, já que são muito importantes para a satisfação dos cliente.

6.5 PLANO DE RECURSOS HUMANOS

O plano de recurso humanos é extremamente importante para o projeto da empresa. Concluída a pesquisa e a análise da cadeia de valor constatou que o agente corretor de imóveis é muito importante na relação e que não veem recebendo a atenção devida.

Não será meta a busca de profissionais experientes. O objetivo é treinar o profissional, mesmo que esse possua pouca experiência. Dessa forma, conseguirá alcançar níveis de conhecimentos básicos entre todos os profissionais. Isso Ajuda a manter a qualidade uniforme de atendimento.

Não serão admitidos corretores que não estejam regularizados perante ao CRECI/RS. O conselho realiza visitas periódicas em imobiliárias com o intuito de não permitir o trabalho de corretores que não estejam regularizados. A imobiliária que estiver com profissionais não regularizados é punida com multa. Em todas as empresas a equipe de trabalho é fundamental para o sucesso.

No ramo imobiliário não é diferente. Entretanto, a remuneração do profissional corretor de imóveis depende de quanto ele consegue vender no ano de trabalho. Esse ponto é muito crucial para a tomada de decisão de um profissional na escolha do local de trabalho aonde pretende trabalhar. Conforme pesquisa realizada 90% dos corretores consideraram importante o percentual de comissão oferecido pelas imobiliárias como fator de escolha em qual empresa irá trabalhar. Assim, a empresa tentará aumentar a remuneração básica pelo trabalho realizado. Em virtude de a atividade ser regulamentada, onde os honorários de serviços profissionais seguem uma tabela determinada pelo CRECI, a empresa adotará índices de comissão superiores ao mercado, entretanto, que não venham a representar concorrência desleal. Isso será possível, já que a empresa não possui uma grande estrutura física e gerencial que impossibilite aumento de gastos. Além disso, a comissão é receita sobre a

venda, significa que diminuiremos a receita ,entretanto, não aumentaremos os custos.

No entanto, não é apenas de remuneração que um profissional consegue sua satisfação pessoal. A forma que a empresa considera ele dentro da empresa também o motiva para a escolha do seu local de trabalho. Como o ramo é altamente competitivo, muitas vezes desonesto, o profissional precisa encontrar locais de trabalho nos quais possa sentir-se protegido da competição perigosa, aquela que o próprio colega de trabalho é concorrente. Analisando a pesquisa com corretores, constatou-se que 20% acha que a empresa os trata como necessário e 24% como mais um entre todos os outros corretores. Mesmo não sendo maioria, é preocupante ocorrer um índice grande percepção negativa. A busca pelo tratamento igualitário será objetivo para atenuar o grau de rejeição da empresa.

Analisando a pesquisa, nota-se que não é unânime a percepção das relações de trabalho na empresa que atua. Pode-se, constatar que não existem princípios que podem ser percebidos pelos colaboradores. A empresa será orientada por alguns princípios, tais como: honestidade, transparência, companheirismo. Todos esses princípios devem ser mantidos em todas as relações pessoais dentro da empresa.

Remuneração dos corretores será dividida em três partes, conforme o serviço de cada corretor.

- a) corretor agenciador de imóveis: 20% do valor total da comissão;
- b) corretor vendedor de imóveis: 40% do valor total da comissão;
- c) imobiliária: 40% do valor total da comissão.

6.6 PLANO DE MARKETING

Encontrar possíveis compradores de imóveis e imóveis para essas pessoas é o objetivo da empresa. Compreender o mercado no qual a empresa está inserida é o início de qualquer tomada de decisão com relação as estratégias de marketing.

6.6.1 Divulgação

A empresa usará poucas mídias pagas para divulgar seus imóveis. Em virtude do pequeno capital de giro, a empresa terá seus esforços voltados para a comercialização de seus produtos com clientes já conhecidos pelos corretores. Além disso, fará a divulgação dos imóveis através de placas indicativas de vendas afixadas nos imóveis para a venda.

A utilização da mídia tradicional será realizada mensalmente, entretanto, em baixo volume. Os anúncios mensais em jornais específicos da área imobiliária terão objetivo de mostrar a marca, e não imóveis específicos.

Serão usados meios de comunicação mais modernos e de menor investimento tais como posicionadores de pesquisa em sites de busca. São opções de patrocínio na internet nos quais paga-se um valor mensal e consegue-se melhorar o posicionamento da marca nas pesquisas dos usuários na internet. O ponto forte desse mecanismo é que se pode programar corretamente os investimentos.

Será utilizada a propaganda em redes sociais da Internet tais como o Facebook. Esse sistema de patrocínio pode ser programado de forma a não ultrapassar valor definido de investimento. É possível programar o investimento pelo número de visualizações da marca. Além disso, consegue-se determinar todas as características dos usuários que visualizaram o Link. Tais como: sexo, idade, nacionalidade, profissão.

6.6.2 Serviços

Serão realizados para o cliente todos os serviços relacionados com a venda. Tais como: Contratos, pedido de escritura pública, registro de escritura pública, averbações necessárias antes da escritura pública, liberação de financiamentos. Com intuito de prestar um diferencial, a empresa irá realizar esses serviços sem a cobrança habitual da taxa de trabalho. Serão repassados para o cliente apenas despesas de documentação que são inerentes aos processos.

6.6.3 Serviço ao cliente (pós-venda)

A comunicação constante do tanto com o cliente comprador quanto com o cliente vendedor é a mais barata estratégia de propaganda que a empresa pode conseguir. A indicação de um cliente satisfeito é a maneira mais simples de conseguir outro cliente. Dessa forma, o relacionamento estreito com os clientes da empresa será de grande importância para a conquista de novos clientes.

6.7 PLANO FINANCEIRO

Todas as despesas para o início das atividades e funcionamento da empresa estão agrupadas nesse estágio do plano. Para a elaboração do plano de negócios foi utilizado o Software Excel. Todas as tabelas completas se encontram no Apêndice

6.7.1 Investimento Inicial

Inicialmente a Bisol Negócios Imobiliários terá um capital social de R\$ 44.740,00, oriundos de recursos próprios do seu fundador. O investimento inicial se compõe da seguinte maneira conforme Tabela 1 a seguir.

Tabela 1 - Investimento Inicial

Investimento Inicial	
Descrição	Valor R\$
Instalações	R\$ 5.550,00
Equipamentos	R\$ 7.340,00
Móveis e outros	R\$ 5.040,00
Despesas pré-operacionais	R\$ 6.450,00
Website	R\$ 9.860,00
Outros	R\$ 500,00
Projeções para capital de giro	R\$ 10.000,00
TOTAL	R\$ 44.740,00

Fonte: Dados Primários

Fonte: elaborado pelo autor (2012)

6.7.2 Projeção de Resultados

Para o cálculo da projeção de resultados foi utilizado o faturamento estipulado pelo empreendedor baseado nas suas experiências. Com dificuldade de prever o mercado imobiliário, foi estipulado um cenário já realizado pelo empreendedor de faturamento mensal. O faturamento bruto de comissões primeiro ano de atuação em R\$ 144.000,00. Desse valor já foram descontadas as comissões dos corretores. Segue a tabela com projeções de resultados. No Apêndice tabela completa.

Tabela 2 – Projeção dos Resultados

Projeção de Resultados	jan/13	1° ANO
RECEITA BRUTA DE VENDAS	12.000,00	144.000,00
(-) Deduções impostos		
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	12.000,00	144.000,00
(-) Custos de produção		
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO		
(-) Despesas operacionais	5.359,90	64.318,80
RESULTADO OPERACIONAL		
Receitas Financeiras		
RESULTADO TRIBUTÁVEL		
(-) Imposto sobre lucro	2.345,09	28.141,08
LUCRO LÍQUIDO	4.295,01	51.540,12
(-) Dividendos	1.000,00	12.000,00
RESULTADO DO EXERCÍCIO	3.295,01	39.540,12
Fonte: Dados Primários		

Fonte: elaborado pelo autor (2012)

6.7.3 Fluxo de Caixa

A planilha de fluxo de caixa irá demonstrar as entradas e saídas de recursos. É essencial um fluxo de caixa adequado para um correto planejamento financeiro. Segue tabela 3 com fluxo de caixa.

Tabela 3 – Fluxo de Caixa

Projeção de Fluxo de Caixa				
Descrição	31/01/2013	fev-13	mar-13	ANO I
1 TOTAL ENTRADAS	44.740,00	12.000,00	12.000,00	144.000,00
1,2 Receita de Vendas / Serviços		12.000,00	12.000,00	144.000,00
1,3 Capital Próprio Investido na Empresa	44.740,00			
2 TOTAL SAÍDAS		8.680,01	8.680,01	104.160,12
2,1 DESPESAS com PESSOAL		3.929,83	3.929,83	47.157,96
2,1,2 Pessoal Administrativo e de Apoio		2.929,83	2.929,83	35.157,96
2,1,3 Terceirizados		1.000,00	1.000,00	12.000,00
2,1,4 Comissões				
2,2 DESPESAS ADMINISTRATIVAS		2.790,58	2.790,58	33.486,96
2,2,1 Água, Luz e Telefone		600,00	600,00	7.200,00
2,2,2 Condomínios e IPTU, alugueis		900,00	900,00	10.800,00
2,2,3 Marketing & Publicidade		500,00	500,00	6.000,00
2,2,4 Internet		100,00	100,00	1.200,00
2,2,5 Material de Escritório		50,00	50,00	600,00
2,2,6 Manutenção & Conservação		100,00	100,00	1.200,00
2,2,7 Depreciação		415,58	415,58	4.986,96
2,2,8 Pessoal da Adm. & Terceirização c/ Encargos		50,00	50,00	600,00
2,2,9 Assinaturas de revistas, jornais, periódicos		75,00	75,00	900,00
2,3 INVESTIMENTOS	34.740,00			
2,3,1 Instalações	5.550,00			
2,3,2 Equipamentos	7.340,00			
2,3,3 Móveis e outros	5.040,00			
2,3,4 Despesas pré-operacionais	6.450,00			
2,3,5 Website	9.860,00			
2,3,6 Outros	500,00			
2,4 DESPESAS TRIBUTÁRIAS		1.959,60	1.959,60	23.515,20
2,4,1 Impostos a Pagar		1.959,60	1.959,60	23.515,20
2,4,2 Provisão para Imposto de Renda				
3 FLUXO DO PERÍODO	10.000,00	3.319,99	3.319,99	39.839,88
4 SALDO ACUMULADO DE CAIXA	10.000,00	13.319,99	16.639,98	56.479,86

Fonte: Dados Primários

Fonte: elaborado pelo autor (2012)

6.7.4 Balanço Patrimonial

Ativos, passivos são apresentados no balanço patrimonial da empresa. Segue tabela nº4 do Balanço patrimonial da empresa para o exercício findo de Janeiro de 2014.

Tabela 4 - Balanço Patrimonial

Balanço Patrimonial	
Exercício Findo em:	Jan/14
Conta	
1 ATIVO	
1.1 Ativo Circulante	63.355,08
1.2 Ativo Realizável a Longo Prazo	
1.3 Ativo Permanente	63.355,08
ATIVO TOTAL	93.108,08
2 PASSIVO	
2.1 Total Passivo Circulante	
2.2 Passivo Exigível a Longo Prazo	
2.3 Patrimônio Líquido	
2.3.1 Capital Social	44.740,00
2.3.2 Lucros/Prejuízos Acumulados	39.688,00
2.4 Salários e encargos a paga	8.680,01
Total Patrimônio Líquido	84.428,07
PASSIVO TOTAL	93.108,08
Fonte: Dados Primários	

Fonte: elaborado pelo autor (2012)

6.7.5 Retorno Contábil

A seguir, observa-se a análise de investimento através da regra do período do *payback* e da TIR. O período exigido para que o investimento gere fluxos de caixa suficientes para recuperar o investimento inicial é de 14 meses. No entanto, em virtude do mercado imobiliário ser muito sazonal será adotado um período de 2 anos. A TIR é bastante superior a taxa mínima requerida de retorno de investimento. Segue tabela nº5 com índices de investimento.

Tabela 5 - Análise de investimento

Payback-Tempo de Retorno do Investimento	2	anos
Valor Presente Líquido	VPL	127643,2
Taxa mínima requerida de retorno(atratividade)		5% ao ano
Investimento inicial		44740
Valor Presente		172383,2
Taxa Interna de Retorno	TIR	84,90%
Fonte: Dados primários		

Fonte: elaborado pelo autor (2012)

6.7.6 Ponto de equilíbrio

No ponto de equilíbrio não há lucro nem prejuízo, isto é, a receita proveniente das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis. Pode se observar que a receita bruta de R\$ 144.000,00 é bem superior ao valor calculado do ponto de equilíbrio, que é de R\$ 95.739,12. Segue tabela nº6 com demonstração do Ponto de equilíbrio da empresa.

Tabela 6 - Ponto de equilíbrio

Ponto de Equilíbrio	1º ANO
Receita Bruta de Vendas Total	R\$ 144.000,00
Despesas de Produção	R\$ 35.157,96
Imposto sobre Vendas	R\$ 23.515,20
Despesas Administrativas	R\$ 44.946,96
PONTO DE EQUILÍBRIO	R\$ 95.739,12
Fonte: Dados Primários	

Fonte: elaborado pelo autor (2012)

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os desafios enfrentados por empreendedores na formação e manutenção de suas empresas muitas vezes são causados pelo desconhecimento de práticas administrativas e gerenciais já existentes na literatura acadêmica. Além disso, com a globalização os mercados ficaram mais próximos e a concorrência não é apenas a do bairro, mas também a do mundo. No contexto social em que vivemos, as empresas são muito importantes para a manutenção do bem estar social. São elas geradoras de oportunidades e capital. Todo conhecimento aplicado para a manutenção e geração dessas, é de extrema importância para a sociedade. Tornar o conhecimento acadêmico e as práticas administrativas mais próximas dos empreendedores é imprescindível para a manutenção da economia.

O plano de negócios é parte fundamental do processo do empreendedor. É um instrumento que possibilita colocar no papel a ideia do negócio. Esse documento sintetiza e explora as potencialidades do futuro negócio. É através desse instrumento que analisa a viabilidade do empreendimento.

Através da elaboração do plano de negócios para a abertura de uma imobiliária no município de Porto Alegre, foi possível identificar os principais fatores de sucesso e concluir através da análise financeira que o negócio será viável.

O ambiente no qual a futura empresa irá trabalhar é muito importante para a formulação do plano de negócios. A primeira etapa do trabalho foi constituída pela análise do ambiente. Nesse momento tornou-se possível a união da prática e da teoria, para a identificação do mercado em potencial, concorrentes, assim, determinando as estratégias que irão orientar a futura empresa.

No estudo da cadeia de valor da empresa conclui-se que o agente corretor de imóveis é parte fundamental no processo de venda de imóveis. Assim, o objetivo da pesquisa realizada foi buscar o perfil dos corretores atuantes e como esses estão sendo tratados pelas imobiliárias atuantes.

A partir da análise dos dados coletados com os corretores de imóveis, foram direcionadas as estratégias da empresa. Essas não só estão presentes no plano gerencial, mas também econômico. Já que se constatou que a remuneração é muito importante para a escolha da imobiliária.

Foi possível, através da elaboração do plano financeiro uma análise precisa da viabilidade do futuro negócio. Esse plano é de extrema importância para a validação do negócio, já que trata do objetivo principal do negócio que é gerar capital. Através da disciplina em buscar os valores reais para o volume de investimento, despesas, custos, faturamento, impostos, foi possível a execução de um plano de financeiro muito próximo da realidade.

Os resultados obtidos nesse plano pode-se concluir que o empreendimento é viável, já que os resultados obtidos podem cobrir todos os custos e despesas, além de ultrapassar a rentabilidade pré-definida para o investimento do capital.

Cabe destacar que para a elaboração do plano de negócios, foi necessário uma revisão aprofundada de toda a teoria acadêmica apreendida durante os anos de graduação. Essa revisão foi possível compreender melhor o valor da pesquisa e a importância da análise dos dados para a tomada de decisão.

Na produção do plano de negócios percebeu-se que ele não é uma ferramenta estanque, e sim dinâmica. Ele deve ser sempre atualizado constantemente, já que trata de mercados, pessoas, oportunidades, contextos que também são dinâmicos.

Para o futuro empreendedor da Bisol Negócios Imobiliários a execução do plano de negócios foi muito importante para confirmar os conceitos e a real viabilidade do futuro negócio.

REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL - BCB. **Pesquisa BCB do sistema financeiro da habitação**. Disponível em: <[http://www.bcb.gov.br />. Acesso em: 20 nov. 2012.](http://www.bcb.gov.br/)

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

BRASIL. A Lei nº 4.116 de 27 de agosto de 1962. **Diário Oficial da União** de 27 ago. de 1962. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L4116.htm>. Acesso em: 10 nov. 2012.

BRASIL. A Lei nº 6.530 de 12 de maio de 1978. **Diário Oficial da União** de 15 maio de 1978. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6530.htm>. Acesso em: 10 nov. 2012.

BRASIL. Decreto nº 81.871, de 29 de junho de 1978. **Diário Oficial da União** de 30 jun. 1978. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D81871.htm>. Acesso em: 10 nov. 2012.

BRASIL. Lei Federal nº 8.212 de 24 de julho de 1991. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8212cons.htm>. Acesso em: 8 dez. 2012.

BRASIL. Lei Federal nº 9.249 de 26 de dezembro de 1995. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leis/ant2001/lei924995.htm>>. Acesso em: 8 dez. 2012.

BRASIL. Lei Federal nº 10.406 de Janeiro de 2002. Institui o Código Civil. **Diário Oficial da União** de 11 jan. 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm>. Acesso em: 8 dez. 2012.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA - MEC. **Resolução CNE/CEB nº 02/97**. 1997. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/RCNE_CEB02_97.pdf>. Acesso em: 8 dez. 2012.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990

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

DORNELLAS, J.C.A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELLAS, J.C.A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Thomson Learnig, 1986.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS – FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAM de projeções econômicas**. 2012. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/>>. Acesso em: 10 nov. 2012.

HISRICH, Robert; PETERS, Michael; SHEPHERD Dean A. **Empreendedorismo**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMBEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000

ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. **Sobrevivência e mortalidade**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje/sobrevivencia-e-mortalidade/print>>. Acesso em: 8 dez. 2012.

PAVANI, Claudia; DEUTSCHER, José A.; LOPEZ, Santiago M. **Plano de negócios**: planejando o sucesso de seu empreendimento. Rio de Janeiro: Lexikon, 1997.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7 .ed. Rio de Janeiro:Campus,1986.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

ROSS; WESTERFIELD; JORDAN. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SEBRAE. **Pesquisa GEM**: dados estratégicos sobre empreendedorismo no Brasil e no mundo. 2011. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/empreendedorismo>>. Acesso em: 8 dez. 2012.

SECOVI/RS-SINDICATO INTERMUNICIPAL DAS EMPRESAS DE COMPRA, VENDA, LOCAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE IMÓVEIS E DOS CONDOMÍNIOS RESIDENCIAIS E COMERCIAIS NO RIO GRANDE DO SUL. **Pesquisa do Mercado Imobiliário.** 2012. Disponível em: <<http://www.secovirsagademi.com.br/>>. Acesso em: 20 nov.2012.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL - SINDUSCON/RS. **Pesquisa do Mercado Imobiliário.** 2012. Disponível em: <[http://www.sinduscon-rs.com.br /](http://www.sinduscon-rs.com.br/)>.Acesso em: 10 nov. 2012.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico.** Cambridge: Harvard University Press, 1959.

SMITH, Adam. **Riqueza das nações.** Rio de Janeiro: Ediouro, 1986

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo.** 4 ed. São Paulo: Livraria Pioneira,1985.

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

PESQUISA COM CORRETORES

Esta pesquisa tem por objetivo levantar o perfil das Corretores de Imóveis do Município de Porto Alegre RS, para a elaboração de um trabalho acadêmico do Curso de Administração. Os entrevistados não serão identificados e todas as informações coletadas por este questionário serão única e exclusivamente utilizadas para fins acadêmicos.

Gostaria muito de poder contar com a sua colaboração, mediante respostas às perguntas a seguir relacionadas.

I – Caracterização do Corretor de Imóveis

1. Sexo

Masculino Feminino

2. Estado civil

Solteiro(a) Casado(a)

Divorciado(a)/separado(a) Viúvo(a)

3. Idade

Até 25 anos De 26 a 35 anos

De 36 a 45 anos De 46 a 55 anos

De 56 a 65 anos Acima de 65 anos

4. Qual o tempo de experiência neste ramo de atividade?

0 a 5 anos 5 e 10 anos 10 e 15 anos Mais de 15 anos

5. Qual o seu grau de instrução?

Nível médio incompleto Nível superior completo

Nível médio completo Pós-graduação

Nível superior incompleto Outros _____

II – Caracterização da empresa que trabalha

6. Qual o tempo de funcionamento da empresa?

0 e 5 anos 5 e 10 anos 10 e 15 anos Mais de 15 anos

7. Quanto tempo trabalha com a empresa?

0 e 1 anos 1 a 2 anos 2 a 3 anos Mais de 3 anos

III – Caracterização das Relações de Trabalho

8. Como a empresa Considera você?

(.) Como um profissional (.) Como necessário (.) Como mais 1 entre todos

9. Como o Cliente enxerga você?

(.) Como um profissional necessário (.) Como um vendedor qualquer (.) Como qualquer outra profissão

10. Como você se enxerga como corretor?

(.) Como um profissional (.) como um vendedor qualquer (.) como qualquer outra profissão

11. Porque você trabalha na atual empresa?

(Para responder este item, utilize números de 1 a 5, em ordem de importância, sendo: 1=totalmente sem importância; 2=sem importância; 3=neutro; 4= importante; 5=muito importante.)

Pelo percentual de comissão nas minhas vendas	(1) (2) (3) (4) (5)
Por que a empresa faz de tudo para me sentir bem	(1) (2) (3) (4) (5)
Por que tenho muitas oportunidades	(1) (2) (3) (4) (5)
Por que tenho treinamentos	(1) (2) (3) (4) (5)
Por que é uma empresa grande	(1) (2) (3) (4) (5)
Pelo tratamento nas relações de trabalho	(1) (2) (3) (4) (5)
Pela Localização	(1) (2) (3) (4) (5)

12. Se você fosse escolher uma nova empresa para trabalhar quais motivos levariam você a escolher a empresa?

(Para responder este item, utilize números de 1 a 5, em ordem de importância, sendo: 1=totalmente sem importância; 2=sem importância; 3=neutro; 4= importante; 5=muito importante.)

Pelos treinamento oferecidos	(1) (2) (3) (4) (5)
Pela forma que a empresa me considera	(1) (2) (3) (4) (5)
Pelas relações de trabalho que a empresa me oferece	(1) (2) (3) (4) (5)
Pelos percentuais de comissão	(1) (2) (3) (4) (5)
Pelo tamanho e oportunidades de mídias	(1) (2) (3) (4) (5)
Pela localização	(1) (2) (3) (4) (5)
Por que a empresa faz de tudo para me sentir bem	(1) (2) (3) (4) (5)

13. Você consegue perceber quais valores a sua empresa quer transmitir para a sociedade?

(.) sim (.)Não

Caso alternativa SIM (Elenque apenas 1)

(.) Transparência nas relações

(.) Honestidade

(.) Profissionalismo

(.) Qualidade

(.) Inovação

(.) Conservadorismo

Agradeço a sua participação e colaboração que será extremamente útil para a realização do trabalho acadêmico em questão.

Atenciosamente,

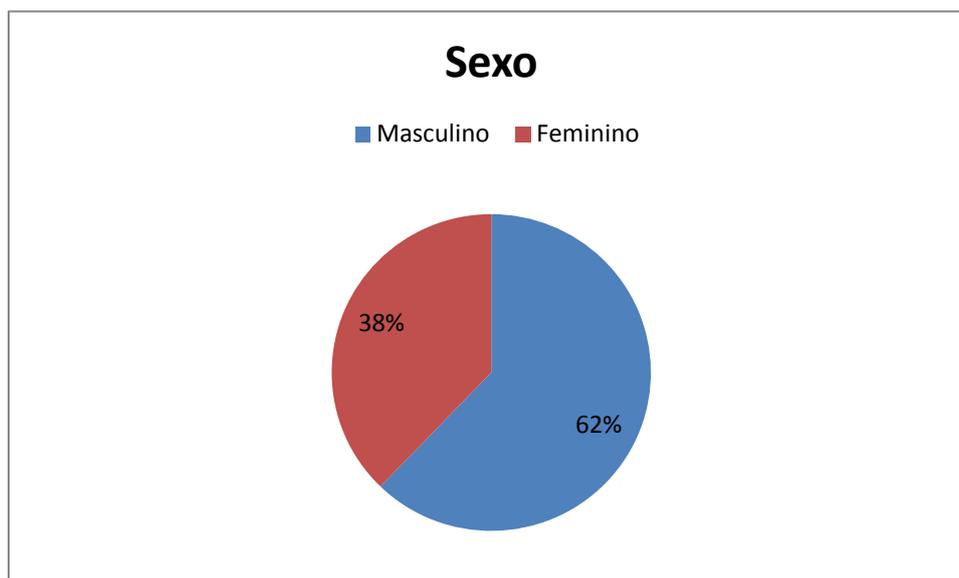
Nome:

Email:

Telefone:

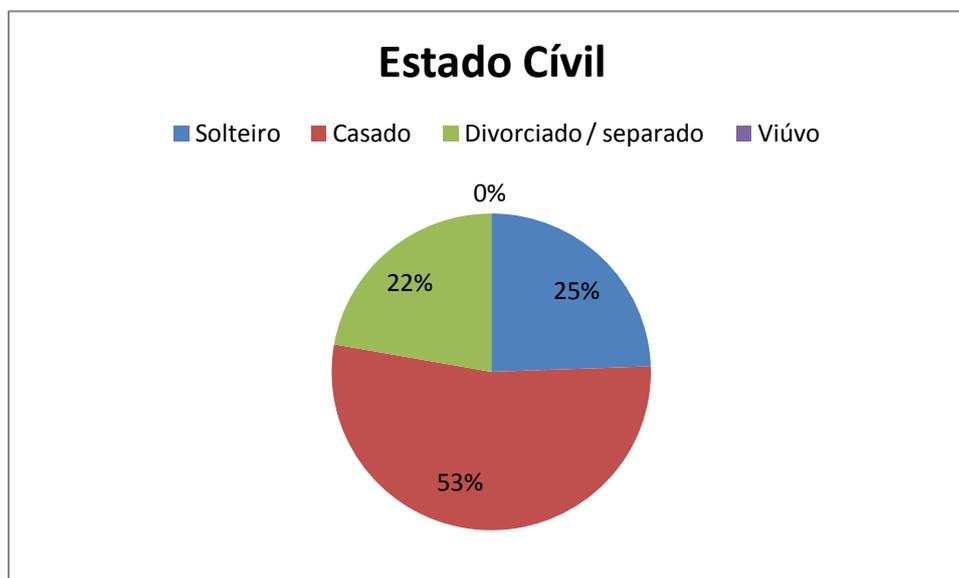
**APÊNDICE B – GRÁFICOS DOS RESULTADOS DA PESQUISA
REALIZADA COM 47 CORRETORES DE IMÓVEIS EM POTENCIAL**

Gráfico 1 - Sexo



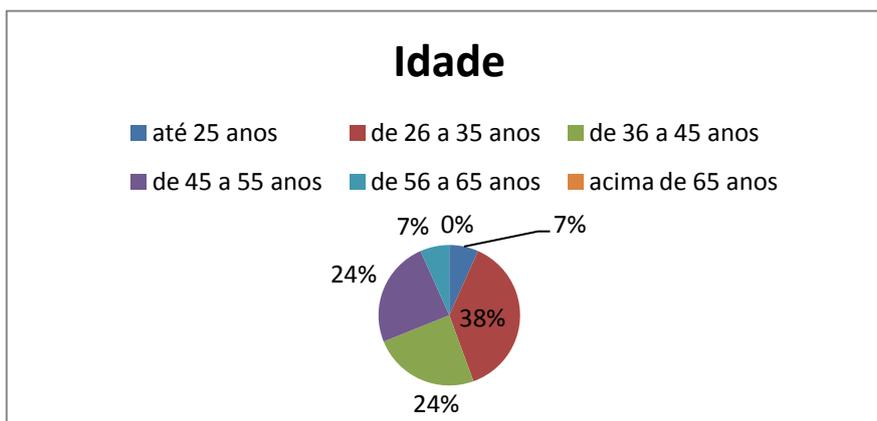
Fonte: elaborado pelo autor (2012)

Gráfico 2: Estado Cível



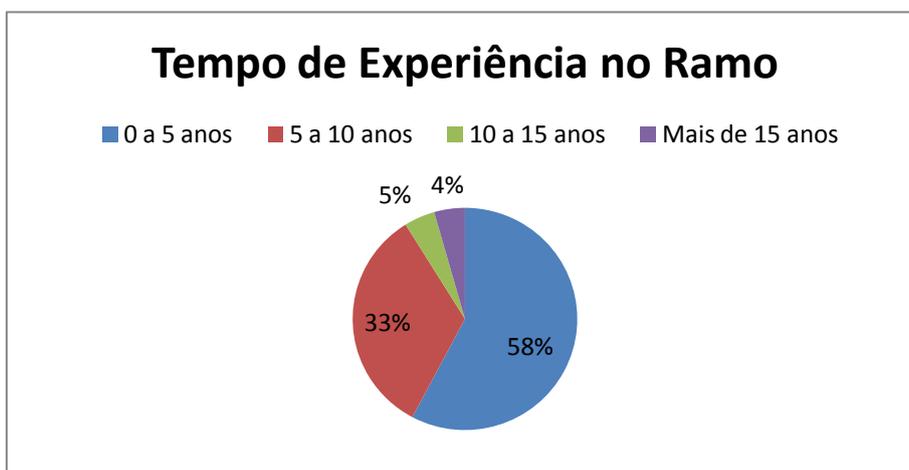
Fonte:Elaborado pelo autor (2012)

Gráfico 3 - Idade



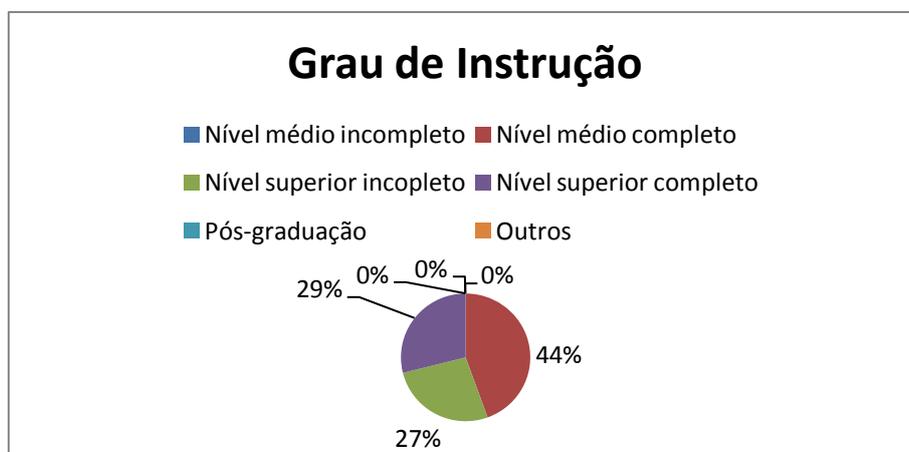
Fonte:Elaborado pelo autor (2012)

Gráfico 4 - Tempo de experiência no ramo



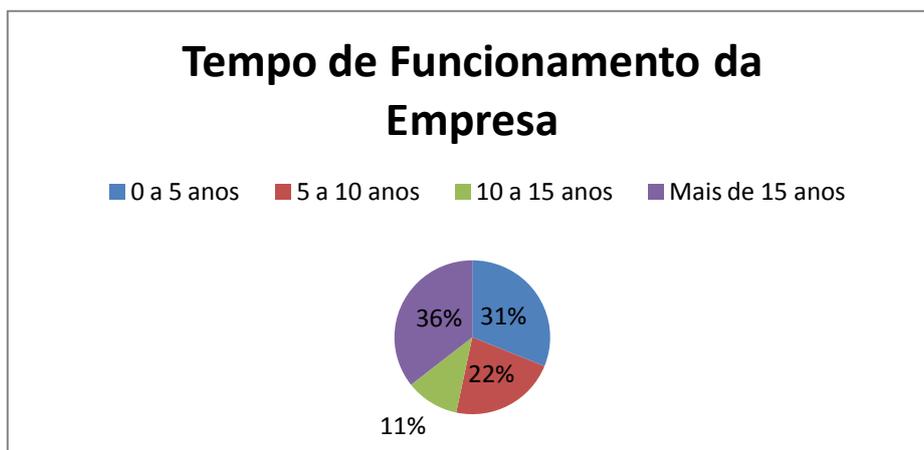
Fonte:Elaborado pelo autor (2012)

Gráfico 5 - Grau de instrução



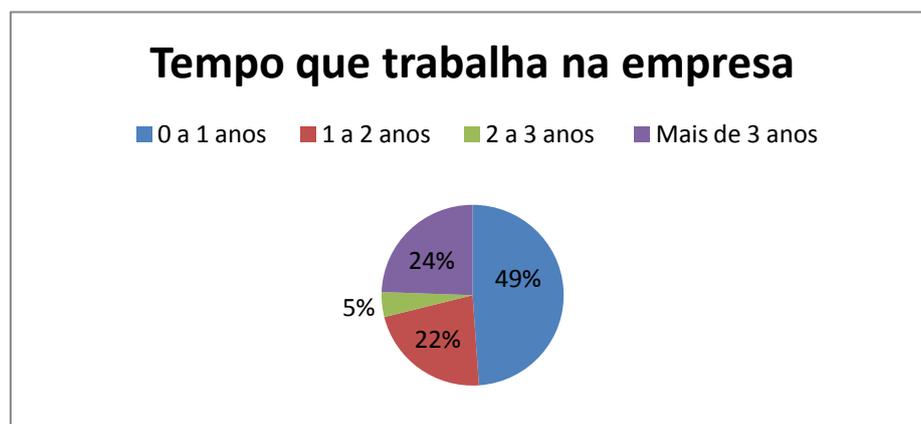
Fonte:Elaborado pelo autor (2012)

Gráfico 6 - Tempo de funcionamento da empresa



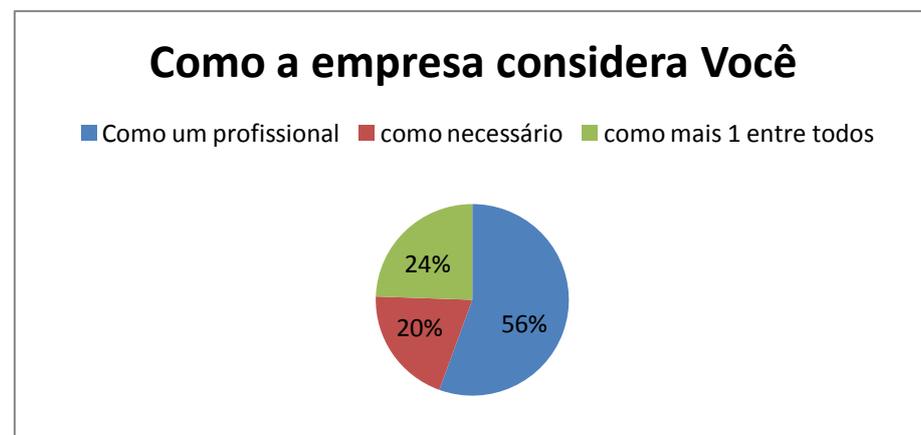
Fonte:Elaborado pelo autor (2012)

Gráfico 7 - Tempo que trabalha na empresa



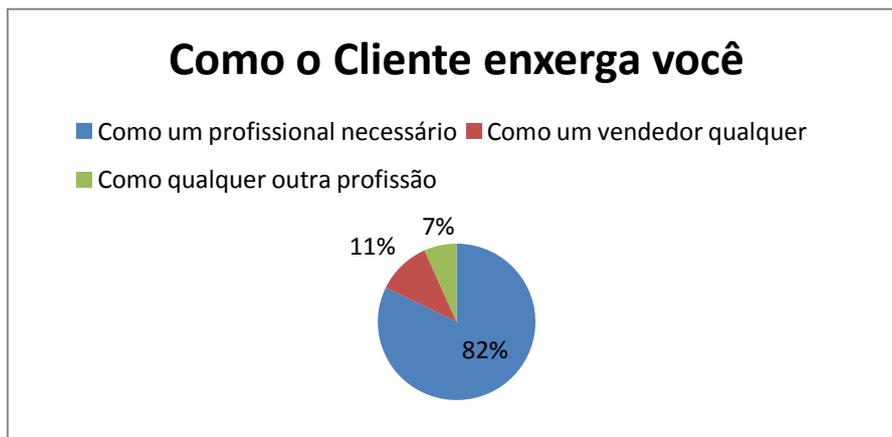
Fonte:Elaborado pelo autor (2012)

Gráfico 8 - Como a empresa considera você



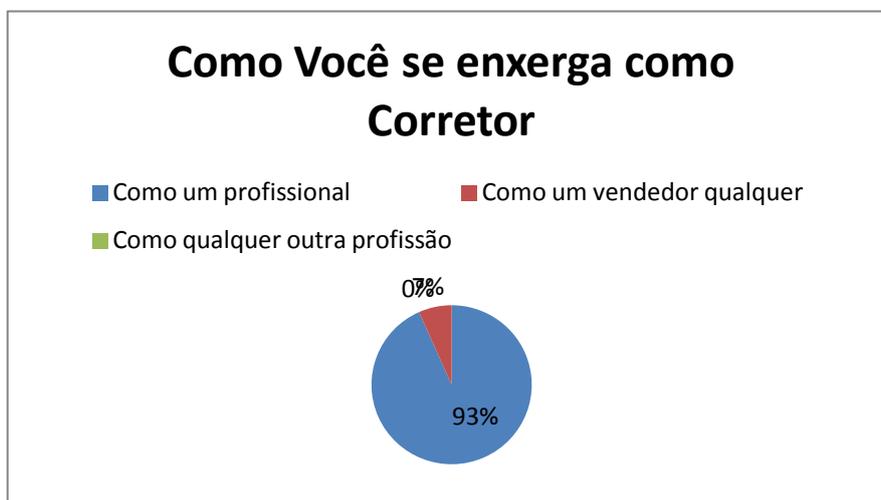
Fonte:Elaborado pelo autor (2012)

Gráfico 9 - Como o cliente enxerga você



Fonte:Elaborado pelo autor (2012)

Gráfico10 - Como você se enxerga como corretor



Fonte: elaborado pelo autor (2012)

Quadro 1 - Porque você trabalha na atual empresa?

Porque você trabalha na atual empresa?	Totalmente sem importância	Sem importância	Neutro	Importante	Muito Importante
Pelo percentual de comissão nas minhas vendas	0,00%	0,00%	8,70%	36,96%	54,35%
Por que a empresa faz de tudo para me sentir bem	4,35%	19,57%	17,39%	26,09%	32,61%
Por que tenho muitas oportunidades	4,35%	13,04%	17,39%	36,96%	28,26%
Por que tenho treinamentos	21,74%	15,22%	19,57%	21,74%	21,74%
Por que é uma empresa grande	15,22%	13,04%	15,22%	6,52%	50,00%
Pelo tratamento nas relações de trabalho	10,87%	13,04%	23,91%	13,04%	39,13%
Pela Localização	10,87%	6,52%	26,09%	15,22%	41,30%

Fonte:Elaborado pelo autor (2012)

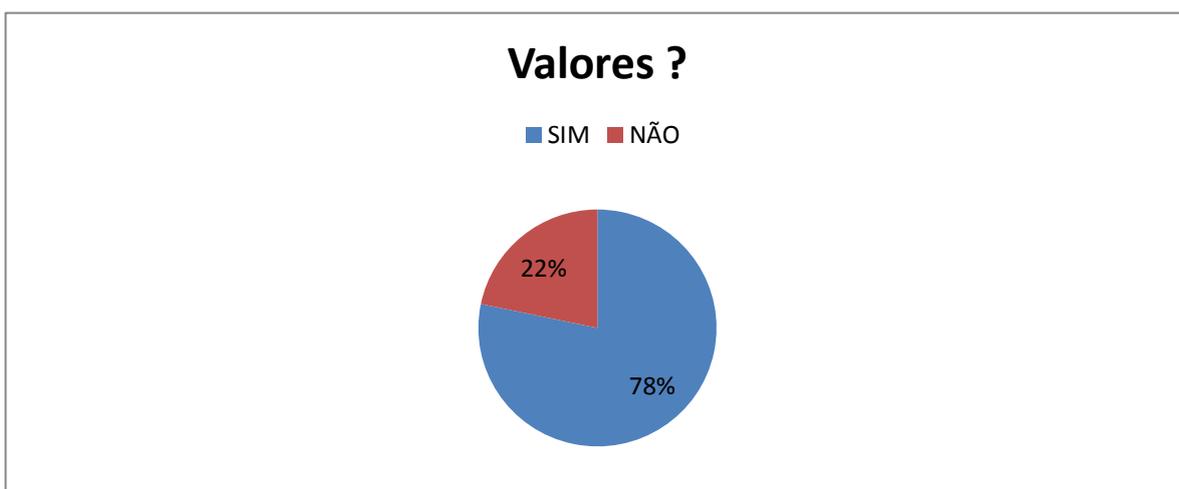
Quadro 2 - Se você fosse escolher uma nova empresa para trabalhar quais motivos levariam você a escolher a empresa?

Se você fosse escolher uma nova empresa para trabalhar quais motivos levariam você a escolher a empresa?	Totalmente sem importância	Sem importância	Neutro	Importante	Muito Importante
Pelos treinamentos oferecidos	13,04%	6,52%	15,22%	30,43%	34,78%
Pela forma que a empresa me considera	0,00%	2,17%	8,70%	30,43%	58,70%
Pelas relações de trabalho que a empresa me oferece	0,00%	2,17%	13,04%	32,61%	52,17%
Pelos percentuais de comissão	2,17%	2,17%	0,00%	32,61%	63,04%

Pelo tamanho e oportunidades de mídias	4,35%	6,52%	23,91%	26,09%	39,13%
Pela localização	6,52%	8,70%	28,26%	19,57%	36,96%
Por que a empresa faz de tudo para me sentir bem	2,17%	4,35%	13,04%	21,74%	58,70%

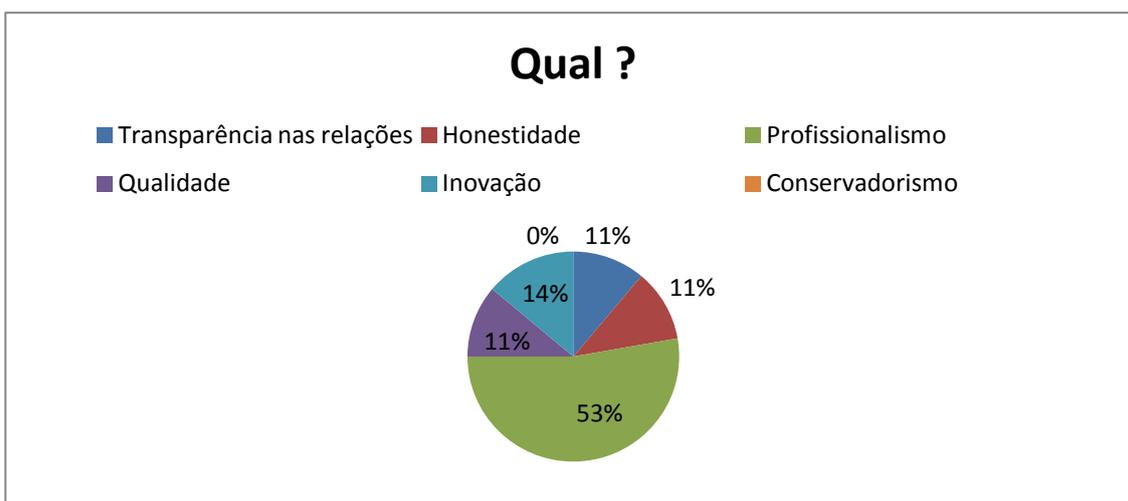
Fonte:Elaborado pelo autor (2012)

Gráfico 11 - Você consegue perceber quais valores a sua empresa quer transmitir para a sociedade?



Fonte:Elaborado pelo autor (2012)

Gráfico 12 - Você consegue perceber quais valores a sua empresa quer transmitir para a sociedade?



Fonte:Elaborado pelo autor (2012)

Caso alternativa SIM.

APÊNDICE C – PLANILHAS FINANCEIRAS

Tabela 1: Investimento inicial

INVESTIMENTO						
Data	Instalações	Quantidade	Uni.	Valor Uni.	Total	
01/12/2012	Reforma de piso (material + mão de obra)	1,00	cj	2200,00	2200,00	
02/12/2012	Pintura da sala (material + mão de obra)	1,00	cj	1000,00	1000,00	
03/12/2012	Elétrica da sala (material e mão de obra)	1,00	cj	1200,00	1200,00	
04/12/2012	Instalação de ar condicionado	1,00	cj	650,00	650,00	
05/12/2012	Outros insumos	1,00	cj	500,00	500,00	
	Total				5550,00	
Equipamentos						
05/12/2012	Computador	3,00	pç	1200,00	3600,00	
06/12/2012	Televisão 32 leed	1,00	pç	990,00	990,00	
07/12/2012	Impressora	1,00	pç	350,00	350,00	
08/12/2012	Telefones secretaria	1,00	pç	180,00	180,00	
09/12/2012	Telefones base	2,00	pç	50,00	100,00	
10/12/2012	Frigobar	1,00	pç	600,00	600,00	
11/12/2012	Cafeteira	1,00	pç	80,00	80,00	
12/12/2012	Máquina fotográfica	1,00	pç	450,00	450,00	

13/12/2012	Ar condicionado	1,00	pç	990,00	990,00
Total				7340,00	
Móveis e Outros					
11/12/2012	Mesas para escritório	1,00	cj	1600,00	1600,00
12/12/2012	Cadeiras para escritorio	1,00	cj	1000,00	1000,00
13/12/2012	Armários	1,00	cj	350,00	350,00
14/12/2012	Tapete	1,00	cj	180,00	180,00
15/12/2012	Armário de banheiro	1,00	pç	660,00	660,00
16/12/2012	Espelho	1,00	pç	150,00	150,00
17/12/2012	Persianas	1,00	cj	600,00	600,00
18/12/2012	Materiais de escritorio	1,00	cj	200,00	200,00
19/12/2012	Tapete porta	1,00	cj	150,00	150,00
20/12/2012	Placas porta	1,00	cj	150,00	150,00
Total				5040,00	
Despesas Pré-Operacionais					
20/12/2012	Registro da empresa	1,00	pç	650,00	650,00
21/12/2012	Inscrição municipal	1,00	pç	350,00	350,00
22/12/2012	Registro CRECI/RS Pessoa	1,00	pç	800,00	800,00

Jurídica					
23/12/2012	Honorários contador	1,00	pç	650,00	650,00
24/12/2012	Impressos (cartões, folder, pastas)	1,00	cj	3000,00	3000,00
25/12/2012	Criação identidade marca	1,00	cj	1000,00	1000,00
Total					6450,00
Web Site					
20/12/2012	Software imobiliário	1,00	cj	9500,00	9500,00
21/12/2012	Dominio/ internet	1,00	cj	360,00	360,00
Total					9860,00
Outros					
20/12/2012	Utensilio para limpeza	1,00	cj	100,00	100,00
20/12/2012	Decoração escritório	1,00	cj	400,00	400,00
Total					500,00
20/12/2012	Capital de Giro	1,00	mt		10000,00
TOTAL DOS INVESTIMENTOS					44740,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2012)

Tabela 2: Investimentos e depreciação

Investimentos e Depreciação					
Descrição		fev/13	mar/13	abr/13	ANO
1 Investimentos					
1,1 Instalações		5500,00			
1,2 Equipamentos		7340,00			
1,3 Móveis e utensílios		5040,00			
1,4 WebsITE		9860,00			
1,5 Outros		500,00			
1,6 Despesas Pré-operacionais		6450,00			
2 Depreciação Taxa anual					
2,1 Instalações	10,00%	45,83	45,83	45,83	550,00
2,2 Equipamentos	20,00%	122,33	122,33	122,33	1468,00
2,3 Móveis e utensílios	10,00%	42,00	42,00	42,00	504,00
2,4 WebSite	25,00%	205,42	205,42	205,42	2465,00
TOTAL		415,58	415,58	415,58	4987,00

Fonte:Elaborado pelo autor (2012)

Tabela 3 - Receitas

Receitas				
Descrição	fev/13	mar/13	abr/13	ANO
A VENDAS (faturamento)	500.000,00	500.000,00	500.000,00	6.000.000,00
Honorários - intermediação de negócios imobiliários	12.000,00	12.000,00	12.000,00	144.000,00
TOTAL	12.000,00	12.000,00	12.000,00	144.000,00

Tabela 4 - Impostos e Mão de Obra

Impostos & Mão de Obra						
CONTAS	FEV	%	MARÇO	%	ANO	%
RECEITAS	12.000,00	100,0	12.000,00	100,0	144.000,00	100,0
		0%		0%		0%
SERVIÇO	12.000,00		12.000,00		144.000,00	

DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	1.959,60	1.959,60	23.515,20
Cofins 3%	360,00	360,00	4.320,00
Pis 0,65%	78,00	78,00	936,00
CSLL 2,88%	345,60	345,60	4.147,20
IRPJ 4,8%	576,00	576,00	6.912,00
ISSQN 5%	600,00	600,00	7.200,00
outros	-	-	-
VENDAS LÍQUIDAS	10.040,40	10.040,40	120.484,80
CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA	-	-	-
Compras de mercadorias			
Imobilizado			
outros			
LUCRO BRUTO	10.040,40	10.040,40	120.484,80
DESPESAS FIXAS ADMINISTRATIVAS	2.929,83	2.929,83	35.158,13
DESPESAS COM	2.929,83	2.929,83	35.158,13

PESSOAL			
FGTS (8%)	95,56	95,56	1.146,72
INSS (27,8%)	532,06	532,06	6.384,72
Vale Transporte	60,00	60,00	720,00
Salários dos empregados (mês)	1.000,00	1.000,00	12.000,00
Pró-labore	1.000,00	1.000,00	12.000,00
Férias (1/12) abono 1/3	83,33	83,33	1.000,00
13º salário 1/12	27,78	27,78	333,33
Multa rescisória FGTS	83,33	83,33	1.000,00
Multa rescisória FGTS	47,78	47,78	573,36
DESPESAS COM VENDAS	-	-	-
DESPESAS FINANCEIRAS	-	-	-
RESULTADO OPERACIONAL	7.110,57	7.110,57	85.326,67

Fonte: Elaborado pelo autor (2012)

Tabela 15: Projeção de Fluxo de Caixa

Projeção de Fluxo de Caixa				
Descrição	31/01/2013	fev-13	mar-13	ANO I
1 TOTAL ENTRADAS	44.740,00	12.000,00	12.000,00	144.000,00
1,2 Receita de Vendas / Serviços		12.000,00	12.000,00	144.000,00
1,3 Capital Próprio Investido na Empresa	44.740,00			
2 TOTAL SAÍDAS		(8.680,01)	(8.680,01)	(104.160,12)
2,1 DESPESAS com PESSOAL		(3.929,83)	(3.929,83)	(47.157,96)
2,1,2 Pessoal Administrativo e de Apoio		(2.929,83)	(2.929,83)	(35.157,96)
2,1,3 Terceirizados		(1.000,00)	(1.000,00)	(12.000,00)
2,1,4 Comissões				
2,2 DESPESAS ADMINISTRATIVAS		(2.790,58)	(2.790,58)	(33.486,96)
2,2,1 Água, Luz e Telefone		(600,00)	(600,00)	(7.200,00)
2,2,2 Condomínios e IPTU, alugueis		(900,00)	(900,00)	(10.800,00)
2,2,3 Marketing & Publicidade		(500,00)	(500,00)	(6.000,00)
2,2,4 Internet		(100,00)	(100,00)	(1.200,00)
2,2,5 Material de Escritório		(50,00)	(50,00)	(600,00)

2,2,6 Manutenção & Conservação	(100,00)	(100,00)	(1.200,00)
2,2,7 Depreciação	(415,58)	(415,58)	(4.986,96)
2,2,8 Pessoal da Adm. & Terceirização c/ Encargos	(50,00)	(50,00)	(600,00)
2,2,9 Assinaturas de revistas, jornais, periódicos	(75,00)	(75,00)	(900,00)
2,3 INVESTIMENTOS	(34.740,00)		
2,3,1 Instalações	(5.550,00)		
2,3,2 Equipamentos	(7.340,00)		
2,3,3 Móveis e outros	(5.040,00)		
2,3,4 Despesas pré-operacionais	(6.450,00)		
2,3,5 Website	(9.860,00)		
2,3,6 Outros	(500,00)		
2,4 DESPESAS TRIBUTÁRIAS	(1.959,60)	(1.959,60)	(23.515,20)
2,4,1 Impostos a Pagar	(1.959,60)	(1.959,60)	(23.515,20)
2,4,2 Provisão para Imposto de Renda			
3 FLUXO DO PERÍODO	10.000,00	3.319,99	3.319,99
4 SALDO ACUMULADO DE CAIXA	10.000,00	13.319,99	16.639,98
<i>Fonte: Elaborado pelo autor (2012)</i>			

Tabela 16: Despesas

Despesas

Descrição	FEV. 2012	MAR.2012	ABR.2012	1ºANO
A Despesas de Produção				
A1 Pessoal da Produção c/ Encargos	2929,83	2929,83	2929,83	35157,96
B Despesas Administrativas				
B1 Água, Luz e Telefone	600,00	600,00	600,00	7200,00
B2 Condomínios e IPTU, alugueis	900,00	900,00	900,00	10800,00
B3 Marketing & Publicidade	500,00	500,00	500,00	6000,00
B4 Internet	100,00	100,00	100,00	1200,00
B5 Material de Escritório	50,00	50,00	50,00	600,00
B6 Manutenção & Conservação	100,00	100,00	100,00	1200,00
B7 Depreciação	415,58	415,58	415,58	4986,96
B8 Pessoal da Adm. & Terceirização c/ Encargos	1000,00	1000,00	1000,00	12000,00
B9 Assinaturas de revistas, jornais, periódicos	80,00	80,00	80,00	960,00
DESPESAS TOTAIS	6675,41	6675,41	6675,41	80104,92
Fonte: Elaborado pelo autor (2012)				

Tabela 17: Projeção de Balanços

Projeção de Balanço	
Exercício Findo em	41.275,00

Conta	
1 ATIVO	
1.1 Ativo Circulante	
1.1.1 Caixa e Bancos	63.355,08
1.1.2 Duplicatas a Receber	
1.1.3 Estoques	
1.1.4 Impostos a Recuperar	
Total Ativo Circulante	63.355,08
1.2 Ativo Realizável a Longo Prazo	
1.2.1 Duplicatas a Receber	
1.2.2 Outros	
1.3 Ativo Permanente	
1.3.1 Investimentos	
1.3.2.1 Imobilizado	28.290,00
1.3.2.2 (-) Depreciação Acumulada \$	(4.987,00)
1.3.3 Diferido	6.450,00
Total Ativo Permanente	29.753,00
ATIVO TOTAL	93.108,08

2 PASSIVO	
2.1 Passivo Circulante	
2.1.1 Salários e Encargos a Pagar	7047,99
2.1.2 Impostos & Taxas	
2.1.3 Fornecedores	
2.1.4 Contas a Pagar	
2.1.5 Empréstimos e Financiamentos	
2.1.6 Outros	
Total Passivo Circulante	
2.2 Passivo Exigível a Longo Prazo	
2.2.1 Empréstimos e Financiamentos	
2.2.2 Outros	
2.3 Patrimônio Líquido	
2.3.1 Capital Social	44.740,00
2.3.2 Reservas de Capital	
2.3.3 Lucros/Prejuízos Acumulados	41.320,09
Total Patrimônio Líquido	86.060,09
PASSIVO TOTAL	93.108,08
Fonte:Elaborado pelo autor (2012)	
