

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

Matheus Ferreira de Macedo

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA IMOBILIÁRIA E PRESTADORA DE
SERVIÇOS NO MUNICÍPIO DE PORTO ALEGRE**

Porto Alegre

2014

Matheus Ferreira de Macedo

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA IMOBILIÁRIA E PRESTADORA DE
SERVIÇOS NO MUNICÍPIO DE PORTO ALEGRE**

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

Orientador: Professor Doutor
Vinícius Andrade Brei

Porto Alegre

2014

Matheus Ferreira de Macedo

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA IMOBILIÁRIA E PRESTADORA DE
SERVIÇOS NO MUNICÍPIO DE PORTO ALEGRE**

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

Orientador: Professor Doutor
Vinícius Andrade Brei

Conceito Final:

Aprovado em _____ de _____ de 2014.

BANCA EXAMINADORA:

Profº XXXXXXXXXXXX – Escola de Administração

Profº XXXXXXXXXXXX – Escola de Administração

DEDICATÓRIA

Dedico este Trabalho à minha família, aos meus amigos e a todos aqueles que acreditam no empreendedorismo como propulsor de bem-estar social e de auto realização.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente gostaria de agradecer a Deus pelos benefícios recebidos diariamente e pelo dom do discernimento, concedido através do Espírito Santo.

Também gostaria de agradecer à Universidade Federal do Rio Grande do Sul e em particular à Escola de Administração, pela acolhida, pelo ensino de qualidade e por serem cenário do momento da minha vida no qual mais me desenvolvi e no qual fui mais feliz.

Estendo o agradecimento a todos os seus servidores, aos seus funcionários terceirizados e ao seu corpo docente, com os quais pude, não raras vezes, estabelecer relações que ultrapassaram os limites da Universidade.

Em especial, agradeço ao Professor Doutor Vinícius Andrade Brei pela atenção, pela seriedade, pelo profissionalismo e por compartilhar o seu vasto conhecimento comigo, através da orientação deste Trabalho.

Também agradeço a toda a minha família, sobretudo àqueles que incentivaram os meus estudos e aos que foram de alguma maneira referência para mim. Faço uma menção especial à minha mãe, pelo amor incondicional desde o seu ventre e por ter acreditado em mim quando retornei à Porto Alegre para prestar vestibular.

À Verônica, agradeço pelo amor, pelo carinho e pela compreensão durante a execução deste Trabalho.

À minha segunda família, meus amigos, meu eterno agradecimento pela convivência, pelos momentos de diversão, pelos ensinamentos e por me darem a certeza de que nunca estarei sozinho.

RESUMO

As mudanças ocorridas em todos os âmbitos neste início de século XXI implicam novos padrões de competitividade. Neste cenário de constante transformação, o empreendedor é aquele que percebe uma nova oportunidade e tem iniciativa para executá-la, assumindo, para isto, riscos calculados. A fim de prever e minimizar estes riscos e ainda comprovar a viabilidade do empreendimento, é de fundamental importância a elaboração do plano de negócios.

Ancorado no crescimento do segmento da construção civil, que afeta diretamente o comportamento do mercado imobiliário, e na carência de mão-de-obra do setor de serviços, o presente trabalho visou a elaboração do planejamento de uma empresa que irá interligar estas áreas, fornecendo uma solução completa a quem comercializa um imóvel.

Inicialmente foram retomados alguns conceitos. Os temas empreendedorismo, empreendedorismo no Brasil e plano de negócios foram abordados e serviram de base para discussões posteriores contidas neste trabalho.

Em outra seção, o plano de negócios foi exibido em sua estrutura. Fundamentou-se, deste modo, todos as suas subseções (descrição da empresa, planejamento estratégico, plano operacional, plano de marketing, plano de recursos humanos e plano financeiro).

Após a metodologia escolhida, foi desenvolvido o conceito de plano de negócios para a empresa estudada. Foram utilizados dados de mercado e dados previstos para o próprio negócio embrionário para compor as subseções do plano.

Por último, após a análise atenta dos resultados contidos no documento, foi possível apontar a viabilidade econômica do futuro empreendimento. Fundamentado teoricamente, está apto a ser executado.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Plano de Negócios; Construção Civil; Mercado Imobiliário; Serviços

ABSTRACT

The changes that took place all over scopes in the beginning of the XXI century imply in new competitive patterns. In this scenario of constant transformation, the entrepreneur is the person who sees a fresh opportunity and have initiative to execute it, assuming, for this, calculated risks. In order to foresee and minimize these risks and yet check the feasibility of the enterprise, is of fundamental importance the preparation of the business plan.

Based on the growth of the civil construction industry, that directly affects the behavior on the real estate marketing, and on the shortage of workmanship on the service sector, the present work intended the preparation of planning a company that will connect these areas, providing a complete solution to who sells or buy a property.

Initially was taken up some concepts. The topics entrepreneurship, entrepreneurship in Brazil and business plan were be addressed and were the basis for further discussions within this work.

In another section, the business plan was displayed in its structure. It was based on this way all its subsections (company description, strategic plan, operational plan, marketing plan, human resources plan and financial plan).

After chosen methodology, the concept of the business plan for the studied company was developed. Was used market data and forecasted data for the own embryonic business to compose the subsections of the plan.

Last, after careful analysis of the results contained in the document, was possible to point the economic viability of the future enterprise. Theoretically grounded, it's able to be executed.

Keywords: Entrepreneurship; Business Plan; Civil Construction; Real Estate Market; Services

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 01 – Evolução do PIB por setores.....	16
Figura 01 – Apresentação da Matriz S.W.O.T.....	40
Figura 02 – Matriz de Ansoff.....	43
Figura 04 – Pirâmides etárias.....	56
Figura 03 – Organograma estrutural.....	70
Quadro 01 – Matriz Produto/Mercado.....	71
Quadro 02 – Análise Externa – Opportunities (Oportunidades)	79
Quadro 03 – Análise Externa – Threats (Ameaças)	79
Quadro 04 – Análise Interna – Strengths (Forças)	80
Quadro 05 – Análise Interna – Weakness (Fraquezas)	80
Quadro 06 – Matriz S.W.O.T.	81
Quadro 07 – Conversão das desvantagens.....	82
Quadro 08 – Conversão das desvantagens.....	82
Quadro 09 – Conversão das desvantagens.....	83

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Taxa de variação – setores e construção civil.....	15
Tabela 02 – Estrutura do mercado nos últimos quatro anos.....	73
Tabela 03 – Número de unidades em oferta por tipo.....	73
Tabela 04 – Número de unidades em oferta por tipo e preços.....	74
Tabela 05 – Estrutura funcional.....	85
Tabela 06 – Investimentos iniciais.....	87
Tabela 07 – Receitas Projetadas – Ano 01 – 1º semestre.....	89
Tabela 08 – Receitas Projetadas – Ano 01 – 2º semestre.....	89
Tabela 09 – Receitas Projetadas – Ano 02 – 1º semestre.....	90
Tabela 10 – Receitas Projetadas – Ano 02 – 2º semestre.....	90
Tabela 11 – Receitas Projetadas – Ano 03 – 1º semestre.....	91
Tabela 12 – Receitas Projetadas – Ano 03 – 2º semestre.....	91
Tabela 13 – Despesas Projetadas – Ano 01 – 1º semestre.....	92
Tabela 14 – Despesas Projetadas – Ano 01 – 2º semestre.....	92
Tabela 15 – Despesas Projetadas – Ano 02 – 1º semestre.....	93
Tabela 16 – Despesas Projetadas – Ano 02 – 2º semestre.....	93
Tabela 17 – Despesas Projetadas – Ano 03 – 1º semestre.....	93
Tabela 18 – Despesas Projetadas – Ano 03 – 2º semestre.....	94
Tabela 19 – Fluxo de caixa consolidado.....	94
Tabela 20 – Payback.....	95
Tabela 21 – VPL.....	96
Tabela 22 – TIR.....	96

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CBIB – Câmara Brasileira da Indústria da Construção
CII – Comissão da Indústria Imobiliária
CNI – Confederação Nacional da Indústria
CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CRECI – Conselho Regional de Corretores de Imóveis
FEBRABAN – Federação Brasileira dos Bancos
FGV – Fundação Getúlio Vargas
GEM – Global Entrepreneurship Monitor
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBQP – Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade
IEL – Instituto Euvaldo Lodi
IGP-M – Índice Geral de Preços Médio
IPCA – Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
MPE – Micro e Pequenas Empresas
PAC – Programa de Aceleração do Crescimento
PEA – População Economicamente Ativa
PIB – Produto Interno Bruto
PMS – Pesquisa Mensal de Serviços
PTF – Produtividade Total dos Fatores
SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESI – Serviço Social da Indústria
SFN – Sistema Financeiro Nacional
SIDUSCON – Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado do Rio Grande do Sul
SOFTEX – Sociedade Brasileira para Exportação de Software
TECPAR - Instituto de Tecnologia do Paraná
TIR – Taxa Interna de Retorno
UFPR – Universidade Federal do Paraná
VPL – Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2	OBJETIVOS	17
1.2.1	Objetivo Geral	17
1.2.2	Objetivos Específicos	17
1.3	JUSTIFICATIVA	18
2	REVISÃO TEÓRICA	21
2.1	EMPREENDEDORISMO.....	22
2.2	EMPREENDEDORISMO NO BRASIL.....	25
2.3	PLANO DE NEGÓCIOS.....	28
3	ESTRUTURAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS.....	31
3.1	DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	31
3.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	31
3.2.1	Definição de Missão, Visão, Valores.....	32
3.2.1	Análise dos Cenários.....	32
3.3	PLANO OPERACIONAL.....	33
3.4	PLANO DE MARKETING.....	35
3.4.1	Matriz Produto/Mercado.....	36
3.4.2	Inteligência de Mercado.....	36
3.4.2.1	Mercado.....	36
3.4.2.2	Clientes.....	37
3.4.2.3	Concorrência.....	38
3.4.3	Análise externa.....	38
3.4.4	Análise interna.....	39
3.4.5	Análise S.W.O.T.....	39
3.4.6	Matriz SWOT e questões-chave do plano de marketing.....	41
3.4.6.1	Questões-chave do aproveitamento das capacidades.....	41
3.4.6.2	Questões-chave da minimização das limitações.....	41
3.4.6.3	Questões-chave da conversão das desvantagens.....	41
3.4.7	Objetivos, estratégias e posicionamento de marketing.....	41

3.5	PLANO DE RECURSOS HUMANOS.....	44
3.6	PLANO FINANCEIRO.....	45
3.6.1	Investimentos Iniciais.....	46
3.6.2	Fluxo de caixa.....	47
3.6.3	Payback.....	47
3.6.4	Valor Presente Líquido (VPL)	48
3.6.5	Taxa Interna de Retorno (TIR)	49
3.6.6	Demonstração de Resultado do Exercício (DRE)	49
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	51
5	DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE NEGÓCIOS.....	52
5.1	DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	52
5.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	52
5.2.1	Definição de Missão, Visão, Valores.....	52
5.2.2	Análise dos Cenários.....	53
5.3.4.1	Ambiente natural.....	53
5.3.4.1	Ambiente sociocultural.....	54
5.3.4.1	Ambiente econômico.....	55
5.3.4.1	Ambiente demográfico.....	55
5.3.4.1	Ambiente tecnológico.....	57
5.3.4.1	Ambiente legal.....	58
5.3	PLANO OPERACIONAL.....	59
5.3.1	Núcleo administrativo.....	59
5.3.2	Núcleo comercial.....	59
5.3.3	Núcleo de arquitetura e engenharia.....	60
5.3.4	Núcleo operacional.....	60
5.3.4.1	Construção Civil.....	61
5.3.4.1.1	<i>Alvenaria.....</i>	61
5.3.4.1.2	<i>Gesso.....</i>	61
5.3.4.1.3	<i>Pintura e revestimentos.....</i>	62
5.3.4.1.4	<i>Colocação de pisos e azulejos.....</i>	63
5.3.4.1.5	<i>Instalações elétricas.....</i>	64
5.3.4.1.6	<i>Instalações hidráulicas e sanitárias.....</i>	65
5.3.4.2	Limpeza e jardinagem.....	65

5.3.4.3	Marcenaria.....	66
5.3.4.4	Climatização.....	66
5.3.4.5	Corretagem.....	67
5.4	PLANO DE MARKETING.....	70
5.4.1	Matriz Produto/Mercado.....	70
5.4.2	Inteligência de Mercado.....	72
5.4.2.1	Mercado.....	72
5.4.2.2	Clientes.....	74
5.4.2.3	Concorrência.....	74
5.5.2.3.1	<i>Mercado imobiliário.....</i>	<i>74</i>
5.5.2.3.2	<i>Prestadoras de serviços.....</i>	<i>78</i>
5.4.3	Análise externa.....	79
5.4.4	Análise interna.....	80
5.4.5	Matriz S.W.O.T.....	80
5.4.6	Matriz SWOT e questões-chave do plano de marketing.....	81
5.4.6.1	Questões-chave de aproveitamento das capacidades.....	81
5.4.6.2	Questões-chave de minimização das limitações.....	82
5.4.6.3	Questões-chave de conversão das desvantagens.....	82
5.4.7	Objetivos, estratégias e posicionamento de marketing.....	83
5.5	PLANO DE RECURSOS HUMANOS.....	83
5.6	PLANO FINANCEIRO.....	86
5.6.1	Investimentos Iniciais.....	86
5.6.2	Fluxo de caixa.....	87
5.6.2.1	Receitas projetadas.....	88
5.6.1.2	Despesas projetadas.....	92
5.6.1.3	Fluxo de caixa consolidado.....	94
5.6.3	Payback.....	95
5.6.4	Valor Presente Líquido (VPL)	95
5.6.5	Taxa Interna de Retorno (TIR)	96
6	CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	97
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98
	ANEXO A – Receitas projetadas detalhadas – meses de janeiro.....	101

1 INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O Brasil ocupa hoje o posto de uma das dez economias mais importantes do mundo. Dentro desta perspectiva, destaca-se a participação da indústria e, especificamente, do segmento da construção civil, cuja pujança tem sido notável nos últimos anos. Uma prova disso é a sua taxa de crescimento, que tem sido superior à taxa de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), assim como tem sido superior à taxa do setor ao qual está inserida – indústria (tabela 01). Segundo Bordeau (1999), o ambiente construído representa, em geral, a maior parte do PIB gerado. Além da participação como geração da riqueza, referida pelo autor, é evidente a importância do setor na geração de empregos diretos e indiretos e na relação de interdependência que possui com diversas outras indústrias (química, metalúrgica, siderúrgica, etc.) e com muitos serviços agregados e complementares (empreiteiras, de intermediação imobiliária, arquitetonos, de fiscalização, etc.). Ainda segundo o autor, uma de suas grandes características é o notável número de atores envolvidos nos processos de construção, desde a concepção do projeto, passando por parte da operação, até a demolição ou desconstrução. Por envolver uma grande parcela da população, o setor sempre é alvo de políticas governamentais estratégicas. Constituem exemplos disso o Programa Minha Casa Minha Vida e as obras do Plano de Aceleração do Crescimento (PAC).

Tabela 01 – Taxa de variação – setores e construção civil

TAXA DE VARIAÇÃO - SETORES E CONSTRUÇÃO CIVIL						
Em relação ao mesmo trimestre do ano anterior e Acumulada em 4 trimestres						
em (%)						
TRIMESTRE	Indústria	Construção Civil	Agropecuária	Serviços	VAB pb	PIB pm
2010						
1º TRIMESTRE	15,4	15,4	7,0	6,2	8,5	9,3
2º TRIMESTRE	13,9	17,0	9,0	5,8	8,1	8,8
3º TRIMESTRE	8,9	9,3	5,5	5,2	6,3	6,9
4º TRIMESTRE	4,9	6,1	2,3	4,8	4,8	5,3
ACUM. 4 TRIM.	10,4	11,6	6,3	5,5	6,9	7,5
2011						
1º TRIMESTRE	3,8	5,5	3,3	4,0	3,9	4,2
2º TRIMESTRE	2,1	2,3	(0,6)	3,7	2,9	3,3
3º TRIMESTRE	1,0	3,8	6,9	2,0	2,0	2,1
4º TRIMESTRE	(0,4)	3,1	8,4	1,4	1,2	1,4
ACUM. 4 TRIM.	1,6	3,6	3,9	2,7	2,5	2,7
2012						
1º TRIMESTRE	(0,1)	3,2	(8,1)	1,7	0,7	0,8
2º TRIMESTRE	(2,2)	1,5	1,2	1,6	0,5	0,6
3º TRIMESTRE	(0,7)	1,2	4,0	1,4	0,9	0,9
4º TRIMESTRE	0,0	(0,2)	(7,0)	2,8	1,6	1,8
ACUM. 4 TRIM.	(0,8)	1,4	(2,1)	1,9	0,9	1,0
2013						
1º TRIMESTRE	(1,2)	(1,3)	13,2	1,7	1,6	1,8
2º TRIMESTRE	2,7	4,0	11,6	2,4	3,1	3,3
3º TRIMESTRE	1,9	2,4	(1,0)	2,2	1,9	2,2
4º TRIMESTRE	1,5	2,4	2,4	1,8	1,7	1,9
ACUM. 4 TRIM.	1,3	1,9	7,0	2,0	2,1	2,3

Fonte: IBGE - Sistema de Contas Nacionais Brasil. Contas Nacionais Trimestrais: Nova Série 2006 (adaptado).

Elaboração: Banco de Dados-CBIC.

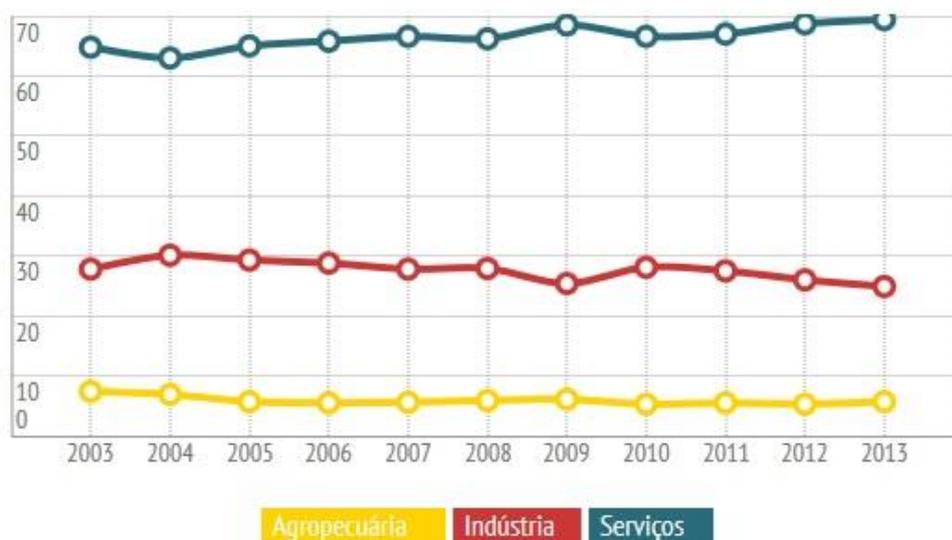
Os dados acima, elaborados pela Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC), além de retificarem a taxa de crescimento da construção civil acima da taxa de crescimento da indústria, também apontam, por outro lado, para o crescimento do setor de serviços. Nos últimos três anos, quando teve expansão mais significativa do que o setor industrial.

A Pesquisa Mensal de Serviços (PMS), liderada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), traz números ainda mais significativos para o ano de 2013, quando o setor de serviços teve um crescimento de 8,3% no país. Segundo a pesquisa, os tipos de serviços que tiveram taxa mais alta de crescimento foram aqueles prestados às famílias (13,8%) e os serviços profissionais, administrativos e complementares (9,3%).

Por toda esta relevância, o setor impacta diversos setores e agentes da economia. Os seus níveis indexadores, no entanto, são de muito difícil

manuseio por parte do governo. Sabe-se que a alta no preço dos serviços é inerente à inflação e muito difícil de conter, impulsionando a alta geral dos preços para cima. Diferentemente da indústria, o setor não reage à alta do juro, sofre pouco com a concorrência externa e não é influenciado pela lei da oferta e demanda. Por estas razões, suas cotações são praticamente irreversíveis, ou seja, é incomum a deflação de qualquer serviço. O gráfico abaixo, elaborado pelo IBGE, evidencia a o crescimento da participação do setor no PIB nos últimos onze anos, ao passo que a indústria tem tímida retração.

Gráfico 01: Evolução do PIB por setores



Fonte: IBGE (adaptado)

A relevância do setor, no entanto, é contrastada com informalidade, falta de padronização e pouca qualificação da escassa mão-de-obra. Isto é um dos grandes gargalos da economia brasileira (Veloso et al., 2012). Segundo os autores, a falta de qualidade no setor de serviços foi a grande responsável pelo fraco desempenho econômico do país nas últimas décadas do século XX e sua consequente estagnação econômica neste período. Em sua obra, citam também a Produtividade Total dos Fatores (PTF), ou seja, o que um trabalhador consegue fazer em sua jornada, como o principal fator que tem prejudicado os trabalhadores brasileiros.

Segundo pesquisa do *ManpowerGroup*, rede internacional especializada em consultoria e gestão de carreira, em 2013 os profissionais de ofício

constituíram a profissão mais difícil de ser encontrada. Pelo termo, entendem-se todos aqueles que desempenham atividades específicas manuais e demais autônomos especializados.

As referidas mudanças implicam novas formas de se viver e em novos anseios por parte das pessoas. Estas novas demandas implicam novos padrões de competitividade e a readequação das empresas existentes ou a criação de novos negócios.

Com base no sólido crescimento do setor de construção civil, que está correlacionado ao do mercado imobiliário, conclui-se que há espaço para a criação uma imobiliária que ofereça a gama de serviços inerentes a quem comercializa o seu imóvel. Além da corretagem, serão ofertados serviços ligados à construção civil (alvenaria, gesso, pintura e revestimentos, colocação de pisos e azulejos, instalações elétricas e instalações hidráulicas e sanitárias, hidráulica), além de limpeza e jardinagem, marcenaria e climatização.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

- Elaborar um plano de negócios com o intuito de analisar a viabilidade da abertura de uma imobiliária que ofereça serviços agregados e complementares.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar o ambiente do negócio;
- Desenvolver a descrição da empresa;
- Desenvolver o planejamento estratégico;
- Desenvolver o plano operacional;
- Desenvolver o plano de marketing;

- Desenvolver o plano de recursos humanos;
- Desenvolver o plano financeiro.

1.3 JUSTIFICATIVA DO TEMA DE PESQUISA

Primeiramente, destaca-se o anseio empreendedor do autor, que tem neste Plano de Negócios, além da premissa de fundamentar teoricamente, a oportunidade de levar o seu projeto ao meio acadêmico antes de colocá-lo em prática

A oportunidade de se aprofundar no estudo do empreendedorismo é singular. É lamentável que não exista nenhuma disciplina obrigatória que trate o assunto com a abrangência necessária durante a graduação. Com a disseminação do conceito, esta ausência vem sendo amplamente discutida. Segundo Dolabela (2013), ferrenho defensor do estudo do tema em profundidade, universidades não são os locais ideais à preparação de empreendedores. A chave para se entender isso são as diferenças entre ensino e aprendizagem. O ensino, visto como transferência de conhecimentos, não se aplica à preparação de empreendedores, cuja atividade central, criar o futuro, não é traduzível em algoritmos ou em relações de causa e efeito. Não há certificação ou diploma para o empreendedor. Há milênios, empreendedores aprendem através da interação em redes descentralizadas, em que cada um busca o saber que lhe interessa. Na vida de um mesmo empreendedor, cada inovação é um recomeço; requer uma teoria específica, um caminho diferente.

O assunto está intrínseco em qualquer economia desenvolvida ou em desenvolvimento. Segundo Dornelas (2009), existe uma convicção de que o poder econômico dos países depende de seus futuros empresários e da competitividade de seus empreendimentos. Segundo o autor, os Estados Unidos, maior potência econômica do planeta, é um exemplo disso, uma vez que o país sempre fomentou o empreendedorismo como estratégia para alcançar a riqueza e a prosperidade.

Conforme Dornelas (2009), mesmo que o termo Empreendedorismo tenha ganho em popularidade nacional nas últimas décadas, muitos dos negócios criados, especialmente no Brasil, são feitos por pequenos empresários. Os conceitos de gestão são inexistentes, e os conhecimentos se limitam àqueles obtidos empiricamente.

Segundo pesquisas do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) do final dos anos 2000, a mortalidade das micro e pequenas empresas (MPE) chegou a índices próximos a 70%. Os números, ainda que tenham melhorado um pouco nos últimos três anos, seguem sendo preocupantes e têm promovido reflexões e debates tanto no meio acadêmico como no meio corporativo. Segundo Dornelas (2009), no entanto, este retrospecto não é uma particularidade das empresas brasileiras. Nos Estados Unidos, país referência em empreendedorismo e criação de pequenas empresas de sucesso, a mortalidade das chamadas *startups* também é alta, chegando a índices próximos aos do caso brasileiro. Como possível explicação, o autor aponta para uma pesquisa da *Small Business Administration (SBA)*, órgão do governo americano de auxílio às pequenas empresas daquele país, segundo a qual apenas 2% dos negócios fracassados tem causas desconhecidas. Os restantes 98% podem ser resumidos em um único item: falha ou falta de planejamento adequado do negócio.

Segundo Dolabela (2006) os candidatos a empreendedor, de qualquer área, idade ou formação, têm algo em comum: a falta de uma linguagem que lhes permita conhecer e selecionar as ferramentas necessárias à criação e à gerência de um negócio. Em outro capítulo de “O segredo de Luísa”, *best-seller* do autor, ele resume o surgimento de uma empresa de modo extremamente compacto: a formação de uma ideia e o caminho para a sua validação por meio do plano de negócios.

O plano de negócios é um instrumento eficaz e assertivo para analisar a viabilidade de qualquer empreendimento em todas as suas esferas (operacional, de marketing, financeira, de recursos humanos, legal, etc.). Meio amplamente utilizado para angariar recursos (sobretudo financeiros), também é uma maneira de se sistematizar e formalizar os conhecimentos que muitas vezes são obtidos empiricamente. Além disso, é uma maneira muito válida para

testar o que efetivamente será colocado em prática, uma vez que é muito mais fácil modificar um planejamento de negócio do que um negócio já em execução.

Segundo Dornelas (2009), este documento envolve vários conceitos que devem ser entendidos e expressos de forma escrita, em poucas páginas, dando forma a um documento que sintetiza toda a essência da empresa, sua estratégia de negócio, seu mercado e competidores, como vai gerar receitas e crescer, etc. Ainda segundo o autor, as quatro etapas do processo empreendedor são identificar e avaliar a oportunidade, desenvolver o plano de negócios, determinar e captar os recursos necessários e gerenciar a empresa criada. Pretende-se, portanto, neste trabalho, cumprir-se a primeira e a segunda destas quatro etapas.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 EMPREENDEDORISMO

Segundo o dicionário Aurélio, empreender é um verbo transitivo direto e se refere a tomar a resolução de fazer uma coisa (de certo vulto) e começa-la. A palavra tem origem francesa e pode ser utilizada em diversos contextos, embora comumente se aplique à criação de novos negócios.

Segundo Dornelas (2009), empreender tem a ver com fazer diferente, antecipar-se aos fatos, implementar ideias, buscar oportunidades e assumir riscos calculados. O autor define empreendedorismo como o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. Cita ainda que a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso.

Dolabela (2006) define empreendedor como alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade. O autor ainda destaca que aquele que domina muito bem todas as técnicas e ferramentas para administrar uma empresa não será, necessariamente, um empreendedor de sucesso. Segundo o autor, é preciso algo mais. É preciso sonhar e buscar a realização do sonho. Ao agir em busca de concretizar o sonho, o indivíduo é dominado por forte emoção e liberta o empreendedor que existe dentro dele, tornando dinâmicas algumas características presentes em todos nós: protagonismo, perseverança, criatividade, liderança, etc. O que faz um empreendedor é um conjunto de atitudes e comportamentos que o predispõe a ser criativo, a identificar a oportunidade, a saber agarrá-la. E a encontrar e gerenciar os recursos necessários para transformar a oportunidade em um negócio lucrativo. O empreendedor nunca para de apreender e de criar.

O conceito ganhou força na década de 1990 e se popularizou na década de 2000, quando obteve muita notoriedade. Segundo Dornellas (2009), vive-se atualmente a era do empreendedorismo. Os avanços científicos e tecnológicos foram tão significantes nas últimas décadas, que é necessário um número

muito maior de empreendedores. A sofisticação da economia, dos meios de produção e dos serviços exigem uma formalização cada vez maior de conhecimentos, que no passado eram satisfatoriamente aceitos como empíricos. A competição na economia também força a adoção de novos paradigmas. Segundo o autor, os empreendedores estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade.

Segundo Dornelas (2009), em qualquer definição de empreendedorismo, encontram-se, pelo menos, os seguintes aspectos referentes ao empreendedor:

1. Tem iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz.
2. Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico que vive.
3. Aceita assumir os riscos calculados e a possibilidade de fracassar.

A dimensão do empreendedorismo é algo pouco tangível. É difícil de quantificar o quão empreendedor determinado indivíduo ou determinada sociedade é, em razão da complexidade que envolve o conceito. Dolabela (2006) diz que os empreendedores igualmente dividem-se em dois times: aqueles para os quais o sucesso é definido pela sociedade e aqueles que têm uma noção interna de sucesso. Não há nenhum estudo que diga que uma ou outra categoria tenha maior sucesso. Mas, segundo o autor, aqueles que têm uma noção interna de sucesso têm mais facilidade em alcançar a auto realização.

Dornelas (2009) defende que os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, com a geração de empregos, dinamizando a economia e inovando, sempre usando sua criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

Conforme Dolabela (2006) o empreendedor é o responsável pelo crescimento econômico e pelo desenvolvimento social, além de ser um antídoto contra o desemprego. Segundo ele, é o “motor da economia”, um agente de mudanças. O autor também destaca a sua grande relação com as comunidades (sejam bairros, cidades países ou regiões) e com a sustentabilidade Além dos benefícios sociais, defende que o empreendedorismo também é benéfico

individualmente, através da geração de autonomia, de auto realização e da busca de sonhos.

O escritor ainda destaca a importância do ensino do tema por razões de ética e cidadania. Segundo ele, por sua influência na sociedade e na economia, é fundamental que os empreendedores – como qualquer cidadão – sejam guiados por princípios e valores nobres. Também ressalta que o empreendedor deve ser alguém que apresente alto grau de comprometimento com o meio ambiente e com a comunidade, dotado de forte consciência social

Ainda conforme Dolabela (2006), os empreendedores podem ser voluntários (que têm motivação para empreender) ou involuntários (que são forçados a empreender por motivos alheios à sua vontade, como é o caso de desempregados, imigrantes, etc.

O autor ressalta, no entanto, que não se considera empreendedor alguém que, por exemplo, adquira uma empresa e não introduza nenhuma inovação (quer na forma de vender, quer na de produzir ou na maneira de tratar os clientes), mas somente gerencie o negócio.

Dornelas (2009), aborda conceitos análogos. Segundo o autor, existem dois tipos de empreendedorismo: empreendedorismo de oportunidade e empreendedorismo de necessidade. O primeiro é aquele no qual o empreendedor visionário sabe aonde quer chegar, cria uma empresa com planejamento prévio, tem em mente o crescimento que quer buscar para a empresa e visa à geração de lucro, empregos e riqueza. Este tipo de empreendedorismo está totalmente ligado ao desenvolvimento econômico, com forte correlação entre os dois fatores. Já o empreendedorismo de necessidade seria aquele no qual o candidato a empreendedor se aventura mais por falta de opção, por estar desempregado e por não ter alternativas de trabalho. Nesse caso, 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 criação e mortalidade de novos negócios.

Dornelas (2009) destaca ainda a existência dos empreendedores revolucionário: tratam-se de pessoas que empreendem em negócios inéditos, ou seja, criam novos mercados. São exemplos deles Bill Gates, com a Microsoft, Steve Jobs, com a Apple e Mark Zuckerberg, com o facebook.

O termo, ainda que geralmente seja usado para a criação de novos negócios, tem sentido muito amplo. Existem maneiras alternativas de se empreender, como é o caso do empreendedorismo social e do empreendedorismo corporativo (também conhecido como intra-empreendedorismo).

O empreendedorismo social é um negócio lucrativo e que ao mesmo tempo traz desenvolvimento para a sociedade. As empresas sociais, diferentes das ONGs ou de empresas comuns, utilizam mecanismos de mercado para, por meio da sua atividade principal, buscar soluções de problemas sociais. Os negócios sociais integram a lógica dos diferentes setores econômicos e oferecem produtos e serviços de qualidade à população excluída do mercado tradicional, ajudando a combater a pobreza e diminuir a desigualdade. Inclusão social, geração de renda e qualidade de vida são os objetivos principais dos negócios sociais, que também são economicamente rentáveis (PORTAL BRASIL).

Uma outra vertente é o empreendedorismo corporativo. Também chamado de intra-empreendedorismo, se refere ao empreendedorismo praticado dentro das organizações. O empreendedor pode ter participação societária, ser membro do conselho de administração, ter uma função gerencial ou desempenhar qualquer função como colaborador.

Ele não restringe suas ações apenas ao seu departamento, busca conhecer todas as áreas e atividades da empresa, adquirindo uma visão sistêmica, enxergando pontos fortes e falhas, sugerindo ideias e soluções que vão minimizar os problemas e maximizar os resultados. Esse empreendedor interno enxerga nos problemas e mudanças oportunidades de crescimento, estimulando os demais colaboradores a enxergarem o lado positivo de diversas situações. Uma organização se beneficia em muitos aspectos ao ter em seu quadro de colaboradores um empreendedor, ele não tem medo em compartilhar seus conhecimentos e ideias, e tem seus objetivos bem alinhados com os da empresa (INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING).

Segundo Dolabela (2006), exige-se hoje, mesmo para aqueles que vão ser empregados, um alto grau de “empreendedorismo”. As empresas precisam de colaboradores que, além de dominar a tecnologia, conheçam também o negócio, saibam auscultar os clientes e atender às necessidades deles,

possam identificar oportunidades e mais: buscar e gerenciar os recursos para viabilizá-las.

2.2 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

Conforme Dornelas (2009), o empreendedorismo brasileiro ganhou notoriedade no cenário interno a partir da década de 1990, com a ação do SEBRAE e da Sociedade Brasileira para Exportação de Software (SOFTEX).

O SEBRAE é uma entidade privada, sem fins lucrativos, existente desde 1972. É um agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento, criado para dar apoio aos pequenos negócios de todo o país. Nestes 32 anos, tem trabalhado para estimular o empreendedorismo e possibilitar a competitividade e a sustentabilidade dos empreendimentos de micro e pequeno porte. Atualmente, está presente em todos os estados brasileiros, através de suas unidades regionais. Ao todo, possui 5.000 colaboradores diretos e 8.000 consultores e instrutores credenciados (SEBRAE).

A SOFTEX foi fundada no ano de 1996 com o propósito máximo de levar os softwares brasileiros ao mercado internacional. Para este fim, tinha em seus pilares o estímulo à capacitação em gestão e em tecnologia. Segundo Dornelas (2009), a SOFTEX teve papel fundamental na difusão do conceito de empreendedorismo no país. Ela disseminou o conceito de Plano de Negócios, que será abordado com maior profundidade na próxima seção.

Destacaram-se também na disseminação do conceito de empreendedorismo ocorrida na década de 1990 o Instituto Euvaldo Lodi (IEL), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), o Serviço Social da Indústria (SESI), entidades integrantes do Sistema da Confederação Nacional da Indústria (CNI) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

Segundo pesquisa do órgão internacional Global Entrepreneurship Monitor (GEM), maior projeto de pesquisa sobre empreendedorismo do mundo, coordenado nacionalmente pelo Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBPQ) e em parceria com o SEBRAE, com o Centro de

Empreendedorismo e Novos Negócios da Fundação Getúlio Vargas (FGV), com a Universidade Federal do Paraná (UFPR) e com o Instituto de Tecnologia do Paraná (Tecpar), 40 milhões de brasileiros estão empreendendo. No ranking mundial, o país é o quarto colocado geral, atrás apenas de China, Índia e Nigéria, que compõe, nesta ordem, o quadro dos países mais empreendedores do mundo.

O estudo traz a definição de empreendedores nascentes, que são aqueles estão envolvidos na estruturação de um negócio do qual são proprietários, mas que ainda não pagou salários, *pro-labores* ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de três meses. Já os empreendedores novos administram e são proprietários de um novo negócio que pagou salários, gerou *pro-labores* ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de três e menos de 42 meses. Esses dois tipos de empreendedores são considerados empreendedores iniciais ou em estágio inicial. Os empreendedores estabelecidos administram e são proprietários de um negócio tido como consolidado, que pagou salários, gerou *pro-labores* ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de 42 meses (3,5 anos). Segundo o relatório do GEM, dos 40 milhões de empreendedores, 21 milhões são empreendedores iniciais e 19 milhões são empreendedores estabelecido. Tais dados denotam a pujança e a emergência do empreendedorismo brasileiro neste momento.

Segundo Dornelas (2008), o elevado número de empreendedores brasileiros poderia estar diretamente ligado a bons indicadores econômicos, segundo a correlação entre empreendedorismo e prosperidade econômica abordada pelo autor e presente na introdução e melhor explorada na seção anterior do presente trabalho. A premissa, no entanto, não se confirma, em virtude de grande parte destas pessoas fazer o que o autor define como empreendedorismo de necessidade. A definição, já especificada na seção anterior, se refere às situações em que os indivíduos são obrigados a empreender, geralmente sem planejamento. Dolabela (2006) tem posicionamento semelhante, através do termo empreendedorismo involuntário.

O relatório executivo do GEM, no entanto, traz números otimista em relação a estes dois tipos de empreendedorismo. A porcentagem do empreendedorismo de oportunidade aumentou em relação a 2012, passando

de 69,2% para 71,3%. Ou seja, para cada empreendedor de necessidade, existem 2,5 empreendedores de necessidade. Neste ponto, a disparidade entre as regiões chama a atenção, indo de 1,7 na região Norte até 3,6 na região Sul.

O estudo também traz recomendações a países que buscam o desenvolvimento econômico – recomendações que se ajustam inteiramente à situação brasileira. São elas:

- O apoio ao empreendedorismo e o aumento da dinâmica empreendedora de um país deveriam ser prioridades em qualquer política ou ação governamental que tenha por objetivo promover o desenvolvimento econômico.
- O aumento autossustentado a longo prazo das atividades empreendedoras exige forte comprometimento e investimento em educação no ensino de terceiro grau.
- As habilidades e capacidades necessárias para criar uma empresa deveriam integrar os programas de ensino em todos os níveis: primeiro, segundo e terceiro grau.
- Para a maiores dos países que foram alvos da pesquisa do GEM, o resultado mais rápido e melhor na criação de novas empresas será obtido a partir do aumento da participação das mulheres na dinâmica empreendedora (DOLABELA, 2006).

As melhores condições socioeconômicas que caracterizam o país na atualidade, já referidas no presente trabalho, têm efeito dúbio para o empreendedor. Segundo Dornelas (2009), a concorrência tornou-se uma grave ameaça generalizada nos últimos anos. Conforme o autor, o empreendedor brasileiro atualmente possui, além de estabilidade econômica, maiores acessos à informação e possibilidade de formação/capacitação. Ou seja, os empreendedores se nivelam com uma preparação de nível cada vez mais alto.

2.3 PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios constitui uma ferramenta imprescindível tanto para o planejamento de um negócio embrionário quanto para a reestruturação de um negócio existente. Trata-se da principal ferramenta de gestão para planejamento, que deve ser elaborado com base em dados reais e revisado periodicamente

O empreendedorismo brasileiro, conforme mencionado na seção anterior, possui grande volúpia e notoriedade. Se vale, para isto, de muitas características natas de seu povo. Criatividade, inovação e persistência, por exemplo, são marcas desta população que podem auxiliar em diversas situações, sobretudo ao iniciar um novo negócio. O planejamento, por outro lado, nunca foi traço marcante dos povos latinos como um todo. As pessoas destes locais, de um modo geral, não têm o costume de planejar. A constatação é válida não somente para o sentido profissional, mas também nos demais aspectos de duas vidas: pessoal, familiar, espiritual, de carreira, etc. Eis uma forte razão para que os empreendedores brasileiros também não tenham o hábito planejar em seus novos negócios.

Nesta lacuna entra o plano de negócios, como uma ferramenta para auxiliar a ação de se planejar. Esta é a essência do plano de negócios e também o seu grande objetivo

Conforme Dornelas (2009), o plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios.

Segundo Bangs (1998), os aspectos-chave que sempre devem ser focados em um plano de negócios são os seguintes.

1. Em que negócio você realmente está.
2. O que você (realmente) vende?
3. Qual é o seu mercado-alvo?

Além desta ser tão importante como referencial, é inerente a relação entre o plano de negócios e o sucesso de um empreendimento. Uma pesquisa

realizada com alunos do curso de administração da Harvard Business School concluiu que o plano de negócios aumenta em 60% a possibilidade de sucesso dos negócios.

Segundo Dornelas (2009), com o plano de negócios é possível:

- Entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio
- Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas.
- Conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, Sebrae, investidores, capitalistas de risco, etc.
- Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa.
- Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa o convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações, etc).

Dolabela (2006) lembra que muitos empreendedores de sucesso abriram suas empresas sem conhecer exatamente o que é um Plano de Negócios. Mas também é certo, segundo o autor, que milhares de outros colheram insucessos fatais por causa de erros elementares que poderiam ter sido evitados. Sem dúvida, grande número de negócios de alto potencial torna-se inviável em virtude do despreparo dos empreendedores.

Ainda segundo o autor, é muito comum o empreendedor achar que o domínio da tecnologia é o fator mais importante para o sucesso de uma empresa. Principalmente aqueles que abrem empresas de base tecnológica. É um engano dedicar-se somente à tecnologia do produto. O foco deve ser o negócio como um todo, e não a ideia ou produto. A verdade é que ideias são inertes e, para fins práticos, sem valor.

Para a empresa a ser estudada, é válido se ressaltar a diferença entre os conceitos de produto e de serviço. Para Kotler e Keller (2006), serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.

Segundo Westwood (1996), o serviço é um tipo de produto. Em sua definição, sob o ponto de vista de marketing, os produtos podem ser divididos em três tipos básicos:

- Bens de consumo;
- Bens industriais
- Serviços

Segundo o autor, os serviços abrangem os serviços financeiros como as operações bancárias e de seguros à limpeza e execução de reparos elétricos. Eles diferem dos bens de consumo e industriais no sentido de que, em uma indústria de serviços, não há nenhum produto tangível e o produto não pode ser posto numa prateleira. Ele é um fato importante que influi na maneira como os serviços serão comercializados.

Cita ainda que em uma empresa de serviços muitas das atividades funcionais são diferentes daquelas existentes em uma empresa manufatureira. Uma vez que não há nenhum “produto”, não existe a necessidade de armazenagem, distribuição ou controle de qualidade. Não existe também a necessidade de departamentos de engenharia, pesquisa e desenvolvimento, compra ou produção. Uma vez que o “produto” a empresa prestadora de serviços ainda assim precisa ter funções de finanças, operações, vendas e marketing.

Os conceitos de produto e serviços não se restringem ao autor. Toda a literatura estudada utiliza o sentido genérico de produto. Como a empresa fornecerá somente serviços, entenda-se serviço sempre que o termo produto for utilizado.

3 ESTRUTURAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

Segundo Dornelas (2009), não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão de plano de negócios que seja universal e aplicado a qualquer negócio. Segundo o autor, no entanto, qualquer plano de negócios deve possuir um número de seções que proporcionarão um entendimento completo do negócio.

Estas seções estão descritas abaixo.

3.1: DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Segundo Dornelas (2009), nesta seção do plano é apresentado um breve resumo da organização da empresa e seu status atual. São enfatizadas as características únicas do negócio e é dito como se pode prover um benefício ao cliente. É uma parte descritiva do plano de negócios.

3.2: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conforme Westwood (1996), no planejamento tradicional presume-se que todas as informações pertinentes estejam disponíveis no início do processo, ao passo que a nova abordagem do planejamento “estratégico” é idealizada para reagir e explorar novas informações conforme se tome conhecimento das mesmas. Deste modo, infere-se que planejamento estratégico é mais maleável do que o planejamento tradicional. A abordagem do planejamento “estratégico” é a abordagem agora adotada pelos planejadores de marketing.

Segundo Kotler e Keller (2006), o planejamento estratégico exige ações em três áreas-chave. A primeira é gerenciar os negócios da empresa como uma carteira de investimentos. A segunda envolve a aplicação dos pontos fortes de cada negócio, considerando a taxa de crescimento do mercado e a posição competitiva da empresa nesse mercado. A terceira é estabelecer uma estratégia. A empresa deve desenvolver um plano de ação para cada um de seus negócios, a fim de estabelecer seus objetivos de longo prazo.

3.2.1: Definições de Missão, Visão e Valores

Kotler e Keller (2006) afirmam que a declaração de missão do empreendimento representa a sua identidade e estabelece seu propósito e razão de existir. Conforme Drucker (1973), para definir a sua missão a empresa deve responder as seguintes perguntas fundamentais: qual é o nosso negócio? Quem é o cliente? O que tem valor para o cliente? Qual será o nosso negócio? Como deveria ser o nosso negócio? Essas perguntas aparentemente simples estão entre as mais difíceis a que a empresa terá de responder.

Sabe-se, no entanto, que muitas vezes a missão é estipulada e poucas pessoas na companhia têm qualquer ideia sobre ela, retirando qualquer sentido de sua existência. Segundo Kotler e Keller (2006), as organizações desenvolvem declarações de missão que devem ser compartilhadas com gerentes, funcionários e (em muitos casos) com clientes. Uma declaração de missão bem formulada dá aos funcionários um senso de propósito, direção e oportunidade.

Ainda segundo os autores, as melhores declarações de missão são aquelas guiadas por uma visão, uma espécie de “sonho impossível”, que proporciona à empresa um direcionamento para os próximos 10 a 20 anos.

3.2.2 Análise dos cenários

Segundo Schwartz (1995), cenários são histórias sobre a maneira como o mundo poderá transformar-se no futuro; histórias que podem auxiliar no reconhecimento dos aspectos mutantes do ambiente atual e na promoção de adaptações a esse ambiente. Formam um método para articular os diferentes caminhos que poderão existir amanhã, e descobrir os movimentos adequados ao longo daqueles caminhos possíveis

Um cenário é uma visão internamente consistente daquilo que o futuro poderia vir a ser” (Porter, 1986). É uma busca por surpresas que provoquem mudanças nos comportamentos dos *stakeholders*.

Schwartz (1995), no entanto, ressalta que não faz sentido comparar a probabilidade de um evento em um cenário com a probabilidade de outro evento em outro cenário, porque os dois eventos deverão ocorrer em ambientes radicalmente diferentes, e a atribuição de probabilidades depende de pressupostos muito diferentes sobre o futuro.

O processo de elaboração de cenários envolve pesquisa, para a busca qualificada de informações. A investigação não é apenas ferramenta útil para coletar fatos; ajuda a afiar a capacidade de perceber. Schwartz (1996) sugere que se deva procurar fatos e percepções que desafiem os pressupostos já definidos. O planejador de cenários deve estar consciente de seus filtros e estar constantemente reajustando-os para possibilitar a entrada de mais dados sobre o mundo. Schwartz (1996), no entanto, lembra que se deve ter cuidado para não se perderem em meio à abundância de informações. Com o advento da Internet e a criação de listas de discussão sobre diversos assuntos, navegar por essas listas também pode fornecer dicas do que as pessoas estão pensando sobre os mais variados assuntos.

3.3: PLANO OPERACIONAL

Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009), todas as empresas, manufatureiras ou não, devem ter um plano operacional como parte do plano de negócio. Esta seção vai além do processo de produção (quando o novo

empreendimento abrange produção) e descreve todo o fluxo de produtos e serviços da produção para o cliente.

Segundo Dornelas (2009), esta seção deve apresentar qual o impacto das ações do plano, avaliando através de parâmetros. É nessa seção que será avaliada a capacidade instalada, e quantos clientes podem ser atendidos com a estrutura existente. Com isso, é possível diminuir o ociosidade e desperdícios do sistema.

O plano operacional tem como função estabelecer normas e padrões técnicos para as atividades da empresa, possibilitando uma análise comparativa entre elas.

Conforme Hisrich, Peters e Shepherd (2009), o organograma será a indicação formal e explícita do empreendedor aos membros da organização quanto ao que se espera deles. Tradicionalmente, essas expectativas podem ser agrupadas nas cinco áreas seguintes:

- Estrutura da organização – Define a função dos membros e comunicação dessas funções entre si. Essas relações são representadas no organograma.
- Esquemas de planejamento, mensuração e avaliação – Todas as atividades da organização devem refletir as metas e objetivos que respaldam a existência do empreendimento. O empreendedor deve explicitar como essas metas serão alcançadas (planos) e como serão mensuradas e avaliadas .
- Compensações – Os membros de uma nova organização exigirão compensações na forma de promoções, bônus, reconhecimento, etc. O empreendedor e outros gestores importantes deverão ser responsáveis por essas compensações.
- Critérios de seleção – O empreendedor precisará determinar um conjunto de diretrizes para selecionar indivíduos para cada cargo.
- Treinamento – O treinamento, dentro ou fora da organização, deve ser especificado. Esse treinamento pode ser na forma de educação formal ou de exercícios práticos.

3.4: PLANO DE MARKETING

Segundo Kotler e Keller (2006), marketing é processo social por meio do qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam pela criação, oferta e livre troca de produtos e serviços de valor com outros.

Conforme cita McDonald (2013), o planejamento de marketing é a aplicação planejada de recursos de marketing para atingir os objetivos de marketing. Westwood (1996) traz um conceito bem semelhante, definindo que o planejamento de marketing é a técnica que permite a uma companhia decidir sobre qual é o melhor uso de seus escassos recursos para atingir seus objetivos empresariais.

O planejamento pode ser sintetizado em um único documento, chamado de plano de marketing. Segundo o autor, o plano de marketing é o documento que formula um plano para comercializar produtos e serviços. O autor também o define como um mapa – ele mostra à empresa aonde ela está indo e como vai chegar lá. Segundo Kotler e Keller (2006), trata-se do instrumento central para direcionar e coordenar todo o esforço de marketing.

Westwood (1996) cita que o um plano de marketing deve identificar as oportunidades de negócios mais promissoras para a empresa e esboçar como penetrar, conquistar e manter posições em mercados identificados. É uma ferramenta de comunicação que combina todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação coordenado.

Ainda segundo o autor, o processo de planejamento de marketing precisa ser executado como uma parte do planejamento global da companhia e do processo de elaboração do orçamento.

3.4.1: Matriz Produto/Mercado

A matriz produto/mercado se utiliza do significado genérico para produto, podendo significar serviço, como é o caso em questão. Ela irá designar o portfólio de serviços disponibilizados e o público-alvo correspondente.

3.4.2: Inteligência de mercado

Esta seção abordará o comportamento do mercado no qual a companhia estará inserida, os seus potenciais clientes e os seus prováveis concorrentes.

3.4.2.1 Mercado

Segundo Dolabela (2006), o conhecimento do setor de atuação é fundamental para o sucesso. Conhecer bem uma área de negócio não é uma tarefa simples: demora de seis meses a dois anos.

Ainda segundo o autor, a análise de mercado é considerada por muitos uma das mais importantes seções do plano de negócios, e também a mais difícil de fazer, pois toda a estratégia de negócio depende de como a empresa abordará seu mercado consumidor, sempre procurando se diferenciar da concorrência, agregando maior valor aos seus produtos/serviços, com o intuito de conquistar seus clientes continuamente.

Segundo Westwood (1996), ao olhar para os dados externos, é importante coletar e analisar os dados externos relativos aos mercados que o plano cobrirá. Essa é a informação-chave referente às companhias, indústrias e países/áreas em que o produto está sendo vendido, bem como a informação sobre os clientes e concorrentes.

O autor ainda destaca que monitorar como o mercado se modifica significa uma verificação periódica das mudanças ocorridas na participação ou distribuição, uso ou imagem de um produto ou marca. É perigoso montar planos baseados em informações desatualizadas se tiverem ocorrido mudanças significativas desde que a informação original foi coletada.

3.4.2.2 Clientes

Segundo Dornelas (2009), identificar o que os consumidores estão comprando pode servir de base para promover melhorias e adaptações em seus produtos e serviços, para que fiquem adequados às necessidades desses consumidores.

Segundo o autor, deve-se identificar quais necessidades dos clientes estão sendo satisfeitas, para sua empresa fazer o mesmo e superar as expectativas do cliente. Deve-se procurar identificar o que os consumidores estão buscando quando compram o produto, o que os leva à compra, que critérios usam para definir qual produto comprar e por que compram.

Segundo Westwood (1996), diferentes clientes têm diferentes necessidades. Nem todos exigem o mesmo produto e nem todos exigem os mesmos benefícios do produto. Mesmo em relação a um produto individual, nem todos os clientes o comprarão pelos mesmos motivos. A menos que o objetivo seja sempre vender seu produto pelo menor preço (e há pouquíssimas empresas que podem fazer isso e que conseguem permanecer no negócio por muito tempo), será preciso encontrar grupos de clientes que comprem os seus produtos por outros motivos, com a qualidade, serviço ou benefícios adicionais do produto. A segmentação do mercado permite que se pense nos mercados em que está de fato e nos mercados que a empresa deveria estar.

Conforme o autor, é necessário dividir a base dos clientes em grupos de clientes que têm todas as necessidades idênticas. Cada um desses grupos constitui um segmento de mercado. Desde que reconheça as diferenças entre estes segmentos, se poderá começar a vender produtos que melhor satisfaçam as necessidades especializadas dos clientes desses segmentos. A empresa deve ser capaz de vender seu produto a um preço acessível, para que não seja necessariamente o preço mais baixo. Poderá também voltar sua promoção e propaganda para os segmentos lucrativos do mercado.

3.4.2.3 Concorrência

Segundo Dornelas (2009), a análise da concorrência é de suma importância em qualquer plano de negócios. A concorrência (competidores) de uma empresa não se limita aos concorrentes diretos, aqueles que produzem produtos similares ao da empresa. Devem ser considerados também os competidores indiretos, aqueles que de alguma forma desviam a atenção de seus clientes, convencendo-os a adquirir seus produtos.

Segundo Westwood (1996), o desempenho da companhia precisa ser comparado com o desempenho de seus maiores concorrentes. A ameaça da concorrência geralmente só vem de um punhado de companhias e a empresa deve ser capaz de identifica-las.

Segundo o autor, é preciso definir:

- Quem são os maiores concorrentes.
- Quais os produtos e serviços que eles oferecem.
- Quais são as suas potencialidades e fragilidades.

3.4.3 Análise Externa

Segundo Kotler e Keller (2006), uma unidade de negócios tem de monitorar importantes forças macro ambientais (econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e significativos agentes micro ambientais (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores) que afetam a sua capacidade de obter lucros. Ela deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças importantes. Já a administração precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas a cada tendência ou acontecimento.

Segundo Westwood (1996), antes de olhar para os dados internos, é importante coletar os dados externos relativos ao mercado que o plano cobrirá.

3.4.4 Análise Interna

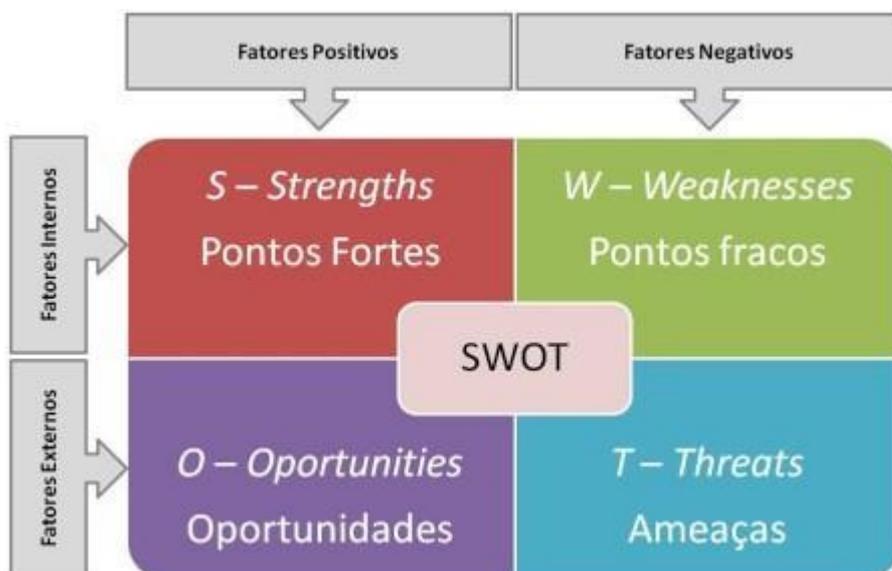
Segundo Kotler e Keller (2006), uma coisa é perceber oportunidades atraentes, outra é ter capacidade de tirar o melhor proveito delas. Cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas.

Os autores ressaltam que o negócio não precisa corrigir todas as suas fraquezas, nem deve se vangloriar de todas as suas forças. A grande pergunta é se o negócio deve se limitar às oportunidades para as quais dispõe dos recursos necessários ou se deve examinar melhores oportunidades, para as quais pode precisar adquirir ou desenvolver maiores forças.

3.4.5 Análise S.W.O.T.

Para uma avaliação mais fácil e mais qualificada, pode-se elaborar a matriz S.W.O.T (figura 01), com base nos conceitos vistos nas duas seções anteriores. A denominação provém dos termos inglês: *strengths* (forças), *weakness* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Westwood (1996) utiliza a para a mesma matriz a denominação PFOA, se referindo aos termos, na língua portuguesa, Potencialidades, Forças, Oportunidades e Ameaças.

Figura 01 – Apresentação da Matriz S.W.O.T



Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2006)

- a) Strengths (forças) – características internas positivas que podem auxiliar no atingimento dos objetivos;
- b) Weakness (fraquezas) – características internas negativas que podem dificultar o atingimento dos objetivos;
- c) Opportunities (oportunidades) – fatores externos que podem ser vantajosos, se bem aproveitados;
- d) Threats (ameaças – tendências ou fatores externos que podem ser desfavoráveis, se não forem trabalhados.

É comum a indicação de algarismos para os itens componentes da Matriz S.W.O.T., conforme o seu grau de importância. Dividindo-se a matriz com uma linha vertical e em duas partes iguais, tem-se que no lado esquerdo, um número mais alto representa uma maior força e uma maior oportunidade. Já no lado direito, o número mais baixo representa uma maior fraqueza e uma ameaça mais perigosa.

3.4.6 Matriz SWOT e questões-chave do plano de marketing

3.4.6.1 Questões-chave do aproveitamento das capacidades

Com o arranjo de *opportunities* (oportunidades) e de *strenghts* (forças), se buscará a potencialização das capacidades da empresa.

3.4.6.2 Questões-chave da minimização das limitações

Com a combinação de *opportunities* (oportunidades) e de *weakness* (fraquezas), se almejará a minimização das limitações da companhia.

3.4.6.3 Questões-chave da conversão das desvantagens

A disposição de *threats* (ameaças) e de *weakness* (fraquezas), virá no sentido de reversão de perspectivas negativas.

3.4.7 Objetivos, estratégias e posicionamento de marketing

O autor define objetivo de marketing como aquele que se preocupa com o equilíbrio entre os produtos e seus mercados. Relaciona-se a *quais* produtos se quer vender e em *quais mercados*.

Os objetivos de marketing se relacionam com qualquer um dos seguintes itens:

- Vender produtos existentes em mercados existentes.
- Vender produtos existentes em novos mercados.
- Vender produtos novos em mercados existentes.
- Vender produtos novos em mercados novos.

Os meios de se conseguir esses objetivos usando os preços, comunicação e distribuição são conhecidos como estratégias de marketing. No nível seguinte, haverá objetivos e estratégias de pessoal, objetivos e estratégias de propaganda, etc.

Para Westwood (1996), é importante não confundir objetivos com estratégias. Segundo o autor, um objetivo é aquilo que se quer conseguir; uma estratégia é como se vai chegar lá.

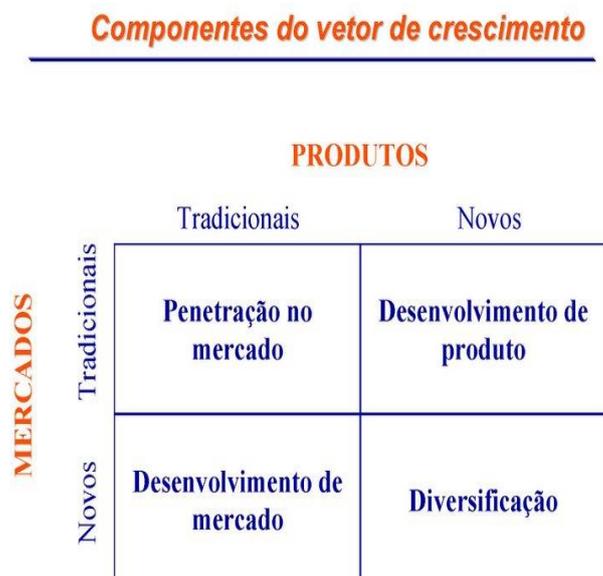
As estratégias de marketing se relacionam aos quatro P's do marketing: produto, preço, praça (distribuição) e propaganda (comunicação). As estratégias de marketing são os meios pelos quais os objetivos de marketing serão atingidos. As diferentes definições de estratégias serão abordadas na próxima subseção, segundo os conceitos de Westwood (1996) e Ansoff (1990).

Em outra abordagem, Westwood (1996) divide as estratégias de marketing em três grandes grupos: defensivas, de desenvolvimento e de ataque.

- Estratégias defensivas: idealizadas para evitar a perda de dos clientes existentes.
- Estratégias de desenvolvimento: idealizadas para oferecer aos clientes existentes uma variedade maior de seus produtos e serviços.
- Estratégias de ataque: idealizadas para desenvolver o negócio através de novos clientes.

Os tipos de estratégias podem ser vistos pela matriz de Ansoff (1990).

Figura 02 – Matriz de Asnoff



Fonte: Asnoff (1990)

O autor traz o conceito de decisões estratégicas como aquelas que preocupam-se especificamente com a seleção do composto de produtos que a empresa produzirá, e dos mercados nos quais os venderá. Nesse contexto, o vetor de crescimento especifica a direção dos negócios futuros da empresa, e apresenta quatro alternativas:

- A penetração de mercado indica a direção de crescimento por meio do aumento na participação nos mercados atuais para os produtos já existentes. Isso pode ser conseguido, por exemplo, aumentando-se a frequência no uso do produto, ou aumentando-se a quantidade consumida, ou encontrando-se novas aplicações do produto para os atuais usuários.
- O desenvolvimento de mercados indica uma nova busca de mercados para os atuais produtos da empresa. Isso pode ser conseguido, por exemplo, por meio de expansão geográfica ou pela busca de novos segmentos-alvo.

- O desenvolvimento de produtos cria novos produtos, ou gera aperfeiçoamentos que alterem a percepção nos produtos atuais, que venham a substituir os produtos existentes nos mercados de atuação da empresa. Isso pode ser conseguido, por exemplo, por meio do desenvolvimento de produtos de nova geração, ou pela adição de qualidades no produto atual - refinamento do produto.
- A diversificação é especial, pois tanto os produtos, quanto os mercados são novos para a empresa. A diversificação pode ser relacionada ou não relacionada. Na diversificação relacionada, pode-se promover o intercâmbio ou compartilhamento de ativos ou competências - marca, habilidades de marketing, capacidade de vendas, habilidades de fabricação, ou ainda buscar economias de escala. Na diversificação não-relacionada, pode-se buscar a integração vertical, benefícios tributários, ou obter um alto retorno sobre investimentos (ANSOFF, 1990; AAKER, 2001).

Segundo Kotler e Keller (2006), posicionamento é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo.

Segundo Dornelas (2009), posicionar o produto no mercado significa direcionar o produto para atender às expectativas e necessidades do cliente-alvo escolhido, no segmento de mercado definido. Com isso, a empresa estabelece uma imagem do produto junto aos clientes, tentando se diferenciar de alguma forma da concorrência.

3.5: PLANO DE RECURSOS HUMANOS

Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009), geralmente, o projeto inicial da organização será simples. Na verdade, o empreendedor, acredita que pode desempenhar todas as funções da organização sozinho. Esse é um problema comum e uma causa importante de muitos fracassos.

Ainda segundo os autores, a estrutura da organização pode ser muito simples – por exemplo, quando o empreendedor desempenha todas as tarefas (o que em geral indica um empreendimento iniciante) – ou mais complexa, quando são contratados funcionários para desempenhar tarefas específicas. À medida que a organização cresce e se torna mais complexa, outras áreas tornam-se importantes e necessárias.

Segundo Dornelas (2009), o trabalho em equipe é um dos maiores aprendizados extraídos do empreendedorismo. Qualquer projeto empreendedor terá maior chance de sucesso se a sua equipe for comprometida e agregar valor.

Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009), enquanto a organização se desenvolve, as funções de decisão do gerente ou do empreendedor também são fundamentais para uma organização eficiente. Como empreendedor, a principal preocupação do gerente é adaptar-se a mudanças no ambiente, e buscar novas ideias. Quando se encontra uma nova ideia, o empreendedor precisa iniciar seu desenvolvimento, seja sob sua própria supervisão, seja delegando responsabilidade a outra pessoa na organização. Além do papel de adaptador, o gerente também precisa reagir a pressões, como a insatisfação do cliente, o não-cumprimento de um contrato por um fornecedor ou a ameaça de saída de um importante funcionário. Grande parte do tempo do empreendedor no lançamento do empreendimento será gasta “apagando incêndios”.

Os processos de recrutamento e seleção são cruciais em qualquer empresa, pois é muito forte a relação entre a cultura da organização e os seus colaboradores. A competitividade, presente em todos os mercados, conforme abordado na introdução deste trabalho, exige novos padrões de colaboradores. Segundo Dolabela (2006) o emprego dá lugar a novas formas de participação. As empresas precisam de profissionais que tenham visão global do processo, que saibam identificar e satisfazer as necessidades do cliente.

3.6 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro é aquele no qual todos os outros planos adquirem conotação numérica, indicando ou negando a viabilidade do projeto. Por ter a premissa de mensurar matematicamente esta crucial pergunta, é muito importante.

Segundo Dornelas (2009), as decisões empresariais são tomadas a partir da combinação de informações quantitativas e qualitativas e de experiências, que juntas fornecem os elementos para o cálculo econômico. As demonstrações financeiras são valiosas para gerentes e empreendedores. A utilidade reside em informar os resultados das decisões empresariais executadas e possibilitar sua avaliação e correção.

No contexto dos ciclos que atingem a economia brasileira, o autor cita que o sucesso de um empreendimento depende muito da capacidade de administrar financeiramente um negócio. Os administradores justificam suas decisões em termos numéricos, mostrando como conseguem valorizar o volume de recursos físicos e financeiros disponíveis de maneira adequada, produzindo lucros.

Ainda segundo o autor, o empreendedor deve estabelecer quais são as metas financeiras de seu negócio e, por meio de instrumentos financeiros, acompanhar o seu êxito. Com as demonstrações financeiras e o planejamento financeiro, é possível cumprir as respectivas metas ou redefini-las se necessário.

3.6.1 Investimentos iniciais

Este item aponta para o montante necessário para se iniciar o negócio. Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009), quanto mais complexa for a organização, mais caro será começar.

Dolabela (2006) sugere a divisão dos custos iniciais em três modos:

- Despesa pré-operacional: gastos efetuados a partir do desejo de iniciar o negócio: pesquisa, registro de marca, licença e alvará.
- Despesa com montagem do negócio: investimentos fixos, ou seja, gastos com aquisição de maquinário, equipamentos, obras e reformas, móveis e utensílios, veículos. Geralmente, são ativos imobilizados.
- Capital de giro e investimentos iniciais: valor que o empreendedor dispõe para cobrir os gastos operacionais necessários para cobrir o início das atividades e que serão cobertos com as receitas futuras. Referem-se a despesas com aluguel, pró-labore, salário, luz, telefone, internet.

3.6.2 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa pode ser definido como a diferença entre montante recebido e o montante desembolsado pela empresa.

Segundo Dornellas (2009), o fluxo de caixa é a principal ferramenta de planejamento financeiro do empreendedor. O mesmo auxilia em ações tomadas no dia-a-dia e no futuro da empresa.

Segundo Zdanowicz (2004), um fluxo de caixa deve conter as seguintes informações: investimento inicial, saldo de caixa total, total de entradas, total de saídas, saldo do período, reserva de capital, depreciação, fluxo líquido de caixa .

Segundo o autor, para que o fluxo de caixa apresente eficiência durante a sua execução, deverá considerar as funções de planejamento e controle de todas as atividades operacionais da empresa para o período que está sendo projetado.

3.6.3 Payback

Segundo Dornelas (2009), a técnica de *Payback* mede o tempo necessário para a recuperação do capital inicialmente investido. Um projeto de

investimento é mais atraente quanto menor for o tempo para recuperar o investimento inicial, ou seja, quanto menor for o seu prazo de *payback*.

Ainda conforme o autor, a técnica apresenta duas fraquezas fundamentais: não leva em consideração o aspecto tempo em relação ao valor do dinheiro, e não leva em consideração os fluxos de caixa recebidos após o prazo de *payback*.

Tendo em vista estas considerações, um projeto só será aceito por meio de seu *payback*, se este for um número menor do que o *payback* predeterminado.

3.6.4 Valor Presente Líquido (VPL)

Métrica financeira amplamente difundida e utilizada, o VPL considera o tempo para o cálculo de futuros pagamentos a serem incorporados no fluxo de caixa. Segundo Dornelas (2009), para medir o VPL de um projeto, faz-se uma estimativa do valor atual para os futuros de reais que estão sendo gerados pelo projeto, e deduz-se o investimento feito inicialmente. Para isso, descontam-se os futuros fluxos de caixa após impostos para o seu valor presente, e depois se subtrai o investimento inicial.

Um número positivo como resultado do VPL indica a viabilidade do projeto, pois o valor presente dos futuros fluxos de caixa é maior que o investimento inicial (descritos nas seções 3.6.2 e 3.6.1, respectivamente). Um número negativo, por outro lado, atesta a inviabilidade do negócio.

Por se tratar de um cálculo complexo, utiliza-se ferramentas, como as calculadoras financeiras e o Microsoft Excel. As mesmas já vêm com fórmulas exclusivas para o cálculo do VPL.

3.6.5 Taxa Interna de Retorno (TIR)

Segundo Dornelas (2009), para o cálculo da TIR deve-se descobrir a taxa de desconto (k) que fornece um valor presente líquido (VPL) igual a zero. Quando isso ocorre, o valor presente dos futuros fluxos de caixa é exatamente igual ao investimento efetuado (seção 3.6.2). Assim, a TIR é obtida da fórmula do VPL, igualando-se essa a zero e procurando-se o valor para K , que nesse caso será a TIR do projeto.

No caso dos planos financeiros brasileiros, usualmente utiliza-se a taxa básica de juros – Selic – para a taxa de desconto (k). Se a TIR for inferior a K , o projeto deverá ser rejeitado. Se a TIR for superior a K , o projeto poderá ser aceito.

Por se tratar de um cálculo complexo, utiliza-se ferramentas, como as calculadoras financeiras e o Microsoft Excel. As mesmas já vêm com fórmulas exclusivas para o cálculo do VPL.

3.6.6 Demonstração de Resultado do Exercício (DRE)

Segundo Dornelas (2009) a demonstração do resultado é uma classificação ordenada e resumida das receitas e despesas de um determinado período. Contabilmente, a sua forma mais usual é por exercício contábil, que compreende os dias úteis de um ano.

Segundo o autor, da receita total obtida devem ser subtraídos impostos, abatimentos e devoluções concedidas, resultando na receita líquida. Desta receita líquida, deduzem-se os custos dos produtos vendidos (comércio), dos produtos fabricados (indústria), ou dos serviços prestados (serviços), para se chegar ao lucro bruto. Em seguida, subtraem-se do lucro líquido as despesas operacionais. Esta denominação de despesas operacionais se dá pelo fato de representarem os gastos necessários para que as receitas sejam alcançadas. Finalmente, é calculado o valor do imposto de renda, contabilizando-se no final

a soma de lucros ou prejuízos que, se não forem distribuídos aos sócios, serão incorporados ao patrimônio líquido.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a elaboração do Plano de Negócios, foi usada uma combinação das estruturas propostas por Dornelas (2009) e Hisrich, Peters e Shepherd (2009).

Para a confecção específica do Plano de Marketing foi utilizada a estrutura proposta por Westwood (1996).

5 DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE NEGÓCIOS

5.1: DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A companhia disponibilizará um portfólio de serviços correlacionados ao ramo imobiliário no município de Porto Alegre. Pretende se desfigurar do papel de intermediador imobiliário, passando a ser um prestador de serviços do ramo. A corretagem será apenas umas das áreas de negócio da empresa que, através de uma estrutura de serviços verticais e integrados, poderá fornecer uma solução completa para o cliente que comercializa imóvel. Pelas projeções financeiras, a atividade imobiliária cresce ao longo do tempo, mas não à mesma proporção que a prestação de serviços, que vai ganhando mais importância na geração total de receita da empresa (Apêndice A).

5.2: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Mesmo quando escrito apenas planejamento, subentender-se-á o conceito de planejamento estratégico (abordado na seção 3.2) ao longo de todo o presente trabalho. Como se trata de um negócio até então inexistente, é imprescindível que o planejamento possa ser alterado ao longo de sua execução.

5.2.1: Definições de Missão, Visão e Valores

- Missão – buscar oportunidades de negócio em todas as perspectivas da comercialização de imóveis, atuando de ponta-a-ponta como um provedor de soluções.
- Visão – ser reconhecida pelo conceito de *Solução Imobiliária* e alcançar a liderança de mercado em todos as suas áreas de atuação.

- Valores – a empresa será guiada por excelência em todas as suas execuções, agilidade em seus processos, uso de tecnologia, transparência, sustentabilidade e centrada na experiência dos seus clientes.

5.2.2 Análise dos cenários

A análise dos cenários será dividida nos seguintes ambientes: natural; sociocultural; econômico; demográfico; tecnológico e legal.

5.2.2.1 Ambiente natural

Observa-se atualmente uma tendência humana em ter uma vida equilibrada. Isto significa ter sucesso no maior número possível das esferas da vida, evitando ter desequilíbrio entre elas. Cada vez é mais tida como bem-sucedida a pessoa que consegue conciliar os aspectos profissional, familiar, pessoal, de saúde, social, etc.

Isto pode significar, em muitos casos, reservar os finais de semanas e as horas de lazer para atividades que realmente proporcionem prazer. A saúde também é uma preocupação constante e as atividades que tem influência positiva sobre ela (corridas, caminhadas, prática de demais esportes) têm preenchido cada vez mais as horas livres das pessoas.

Com isso, existe uma tendência em se terceirizar atividades domésticas, como é o caso da maioria do portfólio de serviços da empresa. Estas atividades, embora manuais e sem alta complexidade, tomam muito tempo de quem não tem prática. Com isso, impedem que as pessoas usem as poucas horas do seu tempo livre como gostariam.

Adicionalmente, observa-se um grande interesse no consumo de produtos e de serviços e na prática de ações que sejam sustentáveis. O “ecologicamente correto” está se tornando importante para um número cada vez maior de pessoas, sobretudo as mais jovens, que moldam uma nova geração onde este quesito está se sobressaindo em diversos aspectos de suas vidas e influenciando em muitas de suas decisões de compra, exigindo uma nova postura das empresas como ofertantes de produtos e serviços

Neste âmbito, entre as diferentes variáveis que afetam o ambiente dos negócios, a preocupação ecológica da sociedade tem ganho um destaque significativo em face sua relevância para a qualidade de vida das populações (DONAIRE, 1999)

Segundo o Instituto Akatu (2010), os consumidores apresentam uma tendência a acreditar que as empresas devem ter ações além do que está estabelecido na legislação, trazendo mais benefícios para a sociedade e acreditam que elas tenham parte da responsabilidade pela solução das questões sociais e ambientais do país. É importante levar em consideração as atitudes e o comportamento dos consumidores, quando se analisam as propostas de Consumo Consciente.

A empresa tende a se beneficiar desta tendência, uma vez que a sustentabilidade é um dos pilares de todos os seus processos. Todas as áreas têm algum apelo sustentável e isto será levado aos clientes, que, em um mercado que ainda não despertou notavelmente para a questão, logo a diferenciarão perante à concorrência.

5.2.2.2 Ambiente sociocultural

Observa-se, em meio ao atribulado mundo do século XXI, que as pessoas têm cada vez menos tempo livre. Paralelamente nota-se a percepção de profissionalismo, como sinônimo de confiança, qualidade e pontualidade em todos os mercados. Com isso, a terceirização de tarefas domésticas é uma grande tendência.

5.2.2.3 Ambiente econômico

O Brasil vive hoje um momento econômico ímpar. Vive-se hoje a era do “pleno emprego”, pois boa parte das capitais brasileiras registram as menores taxas de desemprego de suas histórias.

As projeções para 2015 são otimistas. A Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN) divulgou as seguintes projeções para o fechamento do ano de 2014 e para o ano de 2015.

a) Riqueza: o PIB deve fechar 2014 com alta de 1,9%. Em 2015, a previsão é que cresça 2,2%.

b) Inflação: a previsão é de que em 2014, o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) encerre com ajuste de 6%. Em 2015, a previsão é de 5,7%.

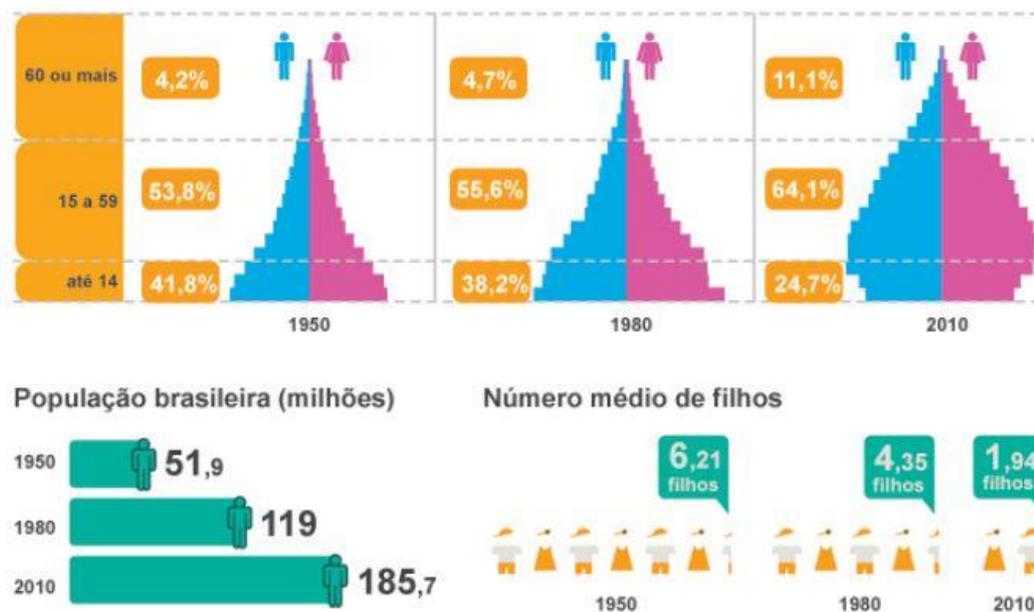
c) Juros: a taxa SELIC deve fechar 2014 nos atuais 11%. Em 2015, a previsão é de elevação para 11,25%.

d) Crédito: as operações de crédito do Sistema Financeiro Nacional (SFN) têm previsões de incremento de 13,7% para o fechamento de 2014 e de 13% para 2015.

5.2.2.4 Ambiente demográfico

Além do aumento do número da população brasileira, observado nas últimas décadas, tem-se hoje uma situação de envelhecimento da população brasileira. Fenômeno causado pelo êxodo rural e a conseqüente ocupação dos grandes centros urbanos, o Brasil teve uma explosão demográfica na segunda metade do século XX. Atualmente, a taxa de fecundidade é menor, o que tem proporcionado um aumento na proporção de adultos e de idosos em relação aos jovens e crianças.

Figura 03 – Pirâmides etárias



Fonte: Nova escola (2014)

A mudança tende a ser benéfica para a empresa. Em primeiro lugar, há um aumento da População Economicamente Ativa (PEA), o que é bom para a economia como um todo, pois há um aumento do número de indivíduos com reais condições de comprar e assim movimentá-la. Em segundo lugar, acredita-se que boa parte do público-alvo será composto de idosos. Estas pessoas são de uma era onde a mão-de-obra era muitíssimo mais barata. Têm, portanto, a cultura de não fazer determinados tipos de serviços e tendem a terceirizar. Além disso, muitos já não possuem as mesmas habilidades manuais e outros acham complexo aprender novas atividades, em um mundo marcado pela tecnologia que a sua geração não concebeu com tamanha intensidade.

5.2.2.5 Ambiente tecnológico

As maiores mudanças em qualquer empresa de qualquer ramo que ocorreram recentemente foram proporcionadas pela tecnologia. Ter um website de qualidade é imprescindível e também, muitas vezes, o cartão de visitas de qualquer empresa.

No ramo imobiliário, os websites proporcionam às imobiliárias a possibilidade de expor sua carteira de imóveis virtual e continuamente. Com efeito, atualmente é muito rara a situação de o cliente ir visitar um imóvel pronto sem antes visualizá-lo na Internet.

Ainda dentro do âmbito tecnológico, ganharam muita importância recentemente as mídias sociais. Estes locais propiciam propaganda gratuita na web, comunicação com o público e geral, interação e fortalecimento do vínculo com os clientes, canal institucional e fortalecem a imagem da empresa. Requerem, por outro lado, atualização constante e postagens frequentes com conteúdo relevantes ou até mesmo divertidos.

A inovação tecnológica será um dos pilares da companhia. Pela formação do sócio fundador na área, a tecnologia estará presente em todas as áreas da empresa, garantindo agilidade em seus processos, bases de dados confiáveis e de fácil acesso e mais resultado e transparência ao seu cliente final.

Uma das novidades a serem implantadas é o sistema de avaliação de imóveis. Disponibilizado na web, haverá um sistema de avaliação gratuita, calculado com base em um algoritmo que leva em consideração o preço do metro quadrado (tabelado) e a região. Adicionalmente, haverá a avaliação completa. Esta incorrerá em custo, porém terá o apoio de um profissional da área de construção, que poderá avaliar o imóvel quanto a todas as suas competências funcionais (alvenaria, instalações elétricas, instalações hidráulicas, pintura, instalação da TV a cabo).

A utilização das redes sociais será uma realidade, com a criação e manutenção de perfil nas seguintes plataformas: Facebook; Twitter; Instagram; Google Plus e LinkedIn.

5.2.2.6 Ambiente legal

A lei protege a atividade do corretor de imóveis, impedindo que pessoas que não estejam habilitadas a exerçam. A primeira lei que veio a regulamentar a profissão foi a de número 4.116, de 27 de agosto de 1962. Em seu primeiro artigo, define que 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). A lei perdurou por 15 anos, até ser revogada pela Lei 6.530, no dia 12 de maio de 1978. Mais completa em seu teor, especificou o currículo do Curso Técnico em Transações Imobiliárias (TTI). Em seu terceiro artigo, descreve a atividade do corretor de imóveis, esclarecendo que 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). A atividade das imobiliárias é regida pelo Decreto-Lei nº 81.871, de 29 de junho de 1978. A norma, além de regulamentar a atividade das imobiliárias, esclarece a atividade do corretor de imóveis, complementando a Lei 6.530.

A fiscalização, no entanto, é baixa e há muitas pessoas exercendo a profissão irregularmente.

Os profissionais de ofício têm por tradição o estabelecimento de vínculo informal com os seus contratantes. Não há qualquer incidência das regras inerentes à Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), promulgada pelo Decreto—Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Pode-se dizer, deste modo, que não há vínculo-empregatício.

A empresa pretende se diferenciar estabelecendo vínculo empregatício com todos os seus colaboradores, exceto os do ramo imobiliário, que serão autônomos.

5.3: PLANO OPERACIONAL

A empresa será dividida em núcleos de atuação, conforme as descrições abaixo:

5.3.1. Núcleo administrativo

Esta equipe é formada por três analistas, por três estagiários (as) e por um (a) recepcionista, todos reportando para um gerente desta área. Cada analista terá um estagiário para dar suporte a sua função, cuja descrição se encontra abaixo.

Analista de recursos humanos: admissão de novos funcionários, contratação de funcionários terceirizados, acompanhamento dos treinamentos e dos cursos de qualificação, demissão de funcionários, cálculo da folha de pagamento.

Analista financeiro: controle de contas a pagar e de contas a receber, pagamento de impostos e taxas, autorização junto à instituição financeira conveniada para o pagamento da folha salarial.

Analista controller: controle e registro do estoque e do almoxarifado; cotação, negociação e fechamento de materiais junto aos fornecedores, manutenção do relacionamento com os fornecedores.

5.3.2 Núcleo comercial

Esta equipe é formada por um analista comercial, um analista de marketing, quatro estagiários e um gerente. Cada analista possui dois estagiários para prestar auxílio em suas demandas.

Analista comercial: responsável por capturar novos pedidos, realizar o orçamento e concluir a negociação.

Analista de Marketing: responsável por todas as demandas de marketing da empresa e pelo pós-venda.

5.3.3 Núcleo de arquitetura e engenharia

Será a área mais sênior da companhia, formada por profissionais qualificados e que irão fornecer a orientação para a ação do núcleo operacional (descrito adiante). Será formada por dois engenheiros e por dois arquitetos, cada um com o suporte de dois estagiários. Poderão atuar isoladamente ou em conjunto, dependendo da complexidade do projeto. Os engenheiros serão obrigatoriamente credenciados no Conselho Regional de Engenharia e Agronomia (CREA) e poderão emitir os devidos laudos técnicos.

5.3.4 Núcleo operacional

Será a equipe com o maior número de colaboradores. Será dividida em seis áreas, que serão as grandes verticais de atuação da empresa e contarão cada uma com quatro colaboradores. A liderança será do gerente operacional, que estará trabalhando juntamente com estes profissionais. Ao gerente caberá a supervisão da rota de trabalho dos funcionários, a fim de maximizar as suas produtividade. Este núcleo dispensará um grande número de horas em treinamentos e cursos de aperfeiçoamento. O objetivo é formar o profissional mais completo possível, de modo que ele consiga ser eficiente nas mais diversas circunstâncias.

5.3.4.1 Construção Civil

5.3.4.1.1 Alvenaria

É a atividade mais básica da construção civil. Consiste basicamente na formação de paredes, muros e qualquer outra superfície que garanta estrutura para a construção. Atuará tanto com blocos cerâmicos, como com blocos de concreto. Recentemente, a alvenaria vem sendo progressivamente por estruturas em gesso (abordadas mais detalhadamente na próxima seção). Vale ressaltar, no entanto, que a alvenaria é o processo mais artesanal e tradicional, mantendo, por isto, uma legião de fiéis seguidores. A mesma equipe irá fazer o revestimento interno e externo, quando necessário, sob a parede (gesso ou emboço e reboco). Posteriormente, caso também seja contratada, a área de pintura finalizará o processo.

5.3.4.1.2 Gesso

Esta área será a responsável por projetos, execuções e modificações em estruturas em gesso comum e em gesso acartonado (*drywall*). (*). Ambos tipos de gesso vêm sendo cada vez mais utilizados nas estruturas internas, em função da aplicação mais simples, racional e limpa, deixando menos sujeira no canteiro de obras e contribuindo para uma entrega mais rápida da obra. Além disso, conferem maior flexibilidade aos ambientes internos, que passam a ter, em virtude disto, maior disponibilidade de alterações, conforme o gosto dos clientes.

O gesso comum é o mais atualizado na maioria das vezes por ainda ter um custo mais acessível. Em contrapartida, no entanto, necessita de um maior cuidado com alinhamento e plumagem. Além disso, corre o risco de mofo, sua resistência é menor e não suporta tanto peso. É utilizado principalmente para

composição de forros e rebaxos com molduras, por ser considerado ainda um trabalho artesanal, pela maleabilidade do produto. ainda um trabalho artístico, pela maleabilidade do produto.

O *drywall*, também chamado de gesso acartonado, é uma placa de gesso revestida de papel acartonado que possui como principais características a resistência, o desempenho e a facilidade de utilização. O forro de gesso acartonado é constituído por chapas parafusadas em estruturas metálicas que permitem configurar o forro para as exigências ou necessidades de cada ambiente. O gesso acartonado evita os problemas de trinca e alteração de cor, muito comuns no gesso convencional. Além disso, pode ser aplicado em qualquer área independente da dimensão. Possui uma variante bastante interessante para utilização em áreas molhadas (banheiros, lavabos, áreas de serviços e cozinhas), por possuir características de impermeabilidade.

O uso do gesso acartonado proporciona ganho de área útil por ter espessura fina, é um sistema de construção seca, fácil de montar e desmontar. Além disso, o sistema *drywall* é mais inteligente na hora de se fazer instalações elétricas e hidráulicas.

Ele ainda permite isolamento acústico e conforto térmico. Dependendo das especificações pode tornar-se muito superior. Com relação ao conforto térmico, as propriedades das chapas de gesso contribuem para regular e estabilizar a temperatura. Mais fresco no verão e mais aquecido no inverno.

5.3.4.1.3 Pintura e revestimentos

Esta área será responsável pela finalização e aplicação de acabamentos em todas as superfícies que necessitem de revestimento com tintas. A pintura será realizada tanto em residências como em espaços comerciais. Na pintura residencial, estes profissionais estarão preparados para entrar na casa de seus clientes, lidar com imprevistos e situações inesperadas para a realização do serviço. Devem ser pessoas flexíveis e dotadas de grande profissionalismo e zelo. Já na pintura comercial os profissionais irão realizar o seu trabalho em

empresas, onde as exigências com prazos de execução e finalização de trabalho são mais rígidas. Os dias úteis em um ambiente parado ou simplesmente não operando em sua totalidade são onerosos à empresa. Por esta razão, este tipo de serviço será muito medido por agilidade e pelo cumprimento de prazos.

Vale ressaltar que esta área, antes de realizarem o processo puramente estético pela equipe de pintores, fará uma análise dos elementos que compõe o espaço. Com isso, se poderá desvendar possíveis patologias, problemas de estrutura, infestações, infiltrações, entre outras. Esta primeira análise exigirá um laudo técnico, que será assinado por um dos profissionais técnicos.

Se dará preferência por tintas à base de água. Estas tintas, por utilizarem a água como solvente, demoram mais tempo para secar, muitas vezes exigindo também a necessidade de mais camadas de revestimento. A um preço competitivo, no entanto, utilizam um número reduzidos de solventes em sua composição.

5.3.4.1.4 Colocação de pisos e de azulejos

Esta equipe estará apta a revestir pisos e paredes, sempre que necessário. Os profissionais desta área deverão ter grande habilidade técnica, visto que a colocação de azulejos deve ser feito com precisão e atenção aos mínimos detalhes. A equipe será formada pelo azulejista e por seus auxiliares.

Este segmento da construção civil será responsável pela colocação de todos os tipos de pisos: carpete, lajotas, laminado, parque, pedra natural (granito, mármore), porcelanato, taboão, vinílico. A equipe será formada pelo profissional responsável e por seus auxiliares.

5.3.4.1.5 Instalações elétricas

Esta unidade será responsável, pelas instalações energéticas em geral, mas com grande expertise em instalações elétricas, que são as mais demandadas tanto para fins residenciais quanto para fins comerciais, Além disso, será responsável por instalações específicas de lógica, som, antenas e telefonia, sejam elas pré existente, necessitando de reparos e ampliações de redes, sejam elas novas ou adaptadas. Por tratar-se de trabalho exclusivo, será acompanhado pelo Engenheiro elétrico, que é o profissional habilitado para projetar e fiscalizar a execução de todos os trabalhos que envolvam essas instalações.

O escopo vai desde atividades simples, como a troca de lâmpadas e substituição de interruptores até atividades de alta complexidade, como o planejamento energético de uma indústria, o cabeamento e execução de redes de lógica, a instalação de linhas de telefonia, som ambiental e antenas, de acordo com as necessidades. A equipe estará apta a atender clientes corporativos, desde pequenos escritórios até indústrias, com grande consumo energético e alta complexidade. Adicionalmente, também estará preparada para atender residências, penetrando na intimidade das residências com muito profissionalismo.

Esta unidade será responsável, na verdade, pela conjuntura de geração de energia, seja em novas instalações no qual a estrutura será montada, seja no reaproveitamento de instalações usadas, onde poderá haver um reaproveitamento das estruturas já utilizadas. Dentro desta vertical, o produto mais trabalhado será a energia elétrica, que é a que é mais utilizada como fonte e por isto nomeia a área.

Por ser a fonte de energia mais utilizada no Brasil, a energia elétrica será responsável por grande parte dos serviços desta área. Vale ressaltar o desequilíbrio que a mesma causa no meio-ambiente. Segundo Januzzi (1997), no entanto, a mesma, tem grandes impactos ambientais, como o uso do solo e os alagamentos (pelas usinas hidrelétricas), o armazenamento de resíduos e as emissões atmosféricas (pelas usinas termelétricas). Trabalhar com fontes de energia renováveis, por consequência, é uma tendência de mercado e

deverá vir a ser exigência dos clientes em um futuro próximo. Deste modo, haverá um forte diálogo e um constante fluxo de informações bilateral entre o núcleo de arquitetura e engenharia, para que fontes de energias renováveis possam constantemente ser posicionadas aos clientes e por eles adotadas.

5.3.4.1.6 Instalações hidráulicas e sanitárias

Esta área será responsável por trocas nas posições de cubas, vasos sanitários, chuveiros elétricos, chuveiros a gás, ligações de água quente e fria, etc.; Também será responsável por resolver problemas de infiltração, entupimentos, limpezas de fossas, ralos e caixas de gordura, etc. Poderá ser efetuado tanto redes novas de abastecimento desde o relógio medidor, consertos e prolongamento de redes, instalações de aquecedores de água e redes de água quente, bem como reformulações ou projeções de redes de esgoto pluvial e cloacal.

5.3.4.2 Limpeza e jardinagem

Esta área atuará tanto de maneira vertical quanto horizontal. Será vertical à medida que é mais um componente do portfólio de serviços e que pode ser adquirido pelo público, seja isoladamente, seja com outro item. Será horizontal uma vez que os profissionais desta área podem ser solicitados para dar prestar a sua função após determinada área executar o seu trabalho. Todas as áreas serão orientadas a entregar o imóvel ao cliente em condições de limpeza e asseio. Quando a limpeza for muito complexa e o profissional não conseguir realiza-la, seja por tempo, seja por falta de capacidade técnica, seja por falta de equipamentos, o funcionário desta área poderá ser chamado, mediante a aprovação de seu gerente.

O jardim irá ganhar atenção especial. Serão ofertados projetos de recuperação de jardins, limpezas, podas e replantio de pequenas áreas de jardins e canteiros. Se necessário, o arquiteto poderá ser engajado.

5.3.4.3 Marcenaria

Existirá uma equipe de carpintaria e marcenaria composta por 1 mestre carpinteiro e três marceneiros auxiliares, para executar as funções de instalações de esquadrias, portas internas e externas, reparos e reformas nestas esquadrias, confecção e colocação de rodapés e detalhes em madeira, quando necessário, bem como para executar isolamentos e tapumes quando a legislação exigir. Os marceneiros atuarão na recuperação e reformulação de mobiliários existentes que necessitem de reformas, ampliações ou complementações, além de produzirem e instalarem móveis pré-fabricados ou sob medida quando demandados .

5.3.4.4 Climatização

Esta área será encarregada da instalação, manutenção e remoção de aparelhos de ar-condicionado tradicionais (de parede) e do tipo Split.

Esta área tem como característica uma grande sazonalidade. A demanda por este serviço cresce vertiginosamente nos meses de primavera e verão, pela incidência de dias quentes, e tem considerável recuo nos meses de outono e inverno, em virtude da baixa incidência dos mesmos.

O engenheiro poderá ser acionado, dependendo da particularidade do projeto. Sempre se levará em conta a necessidade de execução ou ampliação de rede elétrica exclusiva para alimentar os equipamentos.

Além destas equipes, os profissionais técnicos farão a contratação de profissionais específicos para tarefas de especificidades que não consigam ser executadas pelas equipes da empresa, em virtude de necessidades de equipamentos, instrumentais ou conhecimentos ligados a estas tarefas, como por exemplo serviços em granito e pedras naturais, colocação de papeis de parede, aplicação de tecidos ou revestimentos diferenciados, instalação de coifas e exaustores, aplicação de isoladores acústicos, dedetização, desratização, eliminação de pragas, serviços de funilaria, etc.

5.3.4.5 Corretagem

Atividade bastante tradicional e conhecida, consiste basicamente em aproximar pessoas que estão comprando imóveis de pessoas que estão vendendo imóveis. A corretagem realizar-se-á com seriedade, excelência e foco na tecnologia. Se buscará profissionais já com experiência na área e com muito conhecimento do mercado local. Paralelamente a isto, a organização buscará atender anseios comuns a clientes e que permeiam todo o processo de transação, seja antes, durante ou após a assinatura formal do contrato.

A empresa irá inovar colocando em seu site uma avaliação imobiliária gratuita, que será feita com base em um algoritmo que leva em conta os valores de metro quadrado praticados por bairro do município. Será fornecido, desta forma, um serviço gratuito ao cliente, sem que haja a obrigatoriedade de se vincular a qualquer agente imobiliário. A avaliação completa, no entanto, será feita com a visita do profissional e levará em conta não somente o valor do metro quadrado da região, mas o estado de conservação de todos os itens da casa (pintura, elétrica, hidráulica) com o auxílio de profissional especializado (equipe de construção civil). Outra novidade será um relatório semanal disponibilizado a todos os proprietários anunciantes, com o número de visualizações de seu imóvel no site, o número de visitas e o feedback deixado pelos interessados. Aos compradores, será disponibilizado outro relatório, também semanal, pela equipe de agenciamentos com todos os imóveis que

foram incluídos na carteira, indicando aqueles que mais se aproximam do perfil buscado.

Durante a transação propriamente dita, a empresa irá, além de fazer a tradicional aproximação entre comprador e vendedor, se empenhar em prestar auxílio em duas áreas vitais para a conclusão do negócio: jurídica e bancária.

Após a celebração do contrato, entrará aquela que é tida como a grande inovação da companhia e que é colocada como o seu diferencial competitivo: haverá uma equipe de reforma (para os imóveis usados), uma equipe de primeiras instalações (para imóveis novos) e uma equipe de atendimento ao cliente

Além da aproximação com construtoras que levem em consideração o meio-ambiente em seus projetos, haverá treinamentos específicos para o corpo de vendas sobre o tema. Deste modo, estarão se antecipando a esta nova necessidade dos clientes e ainda aumentarão os seus argumentos de persuasão.

A locação de imóveis possui processos bem específicos. Por esta razão, não será trabalhada inicialmente.

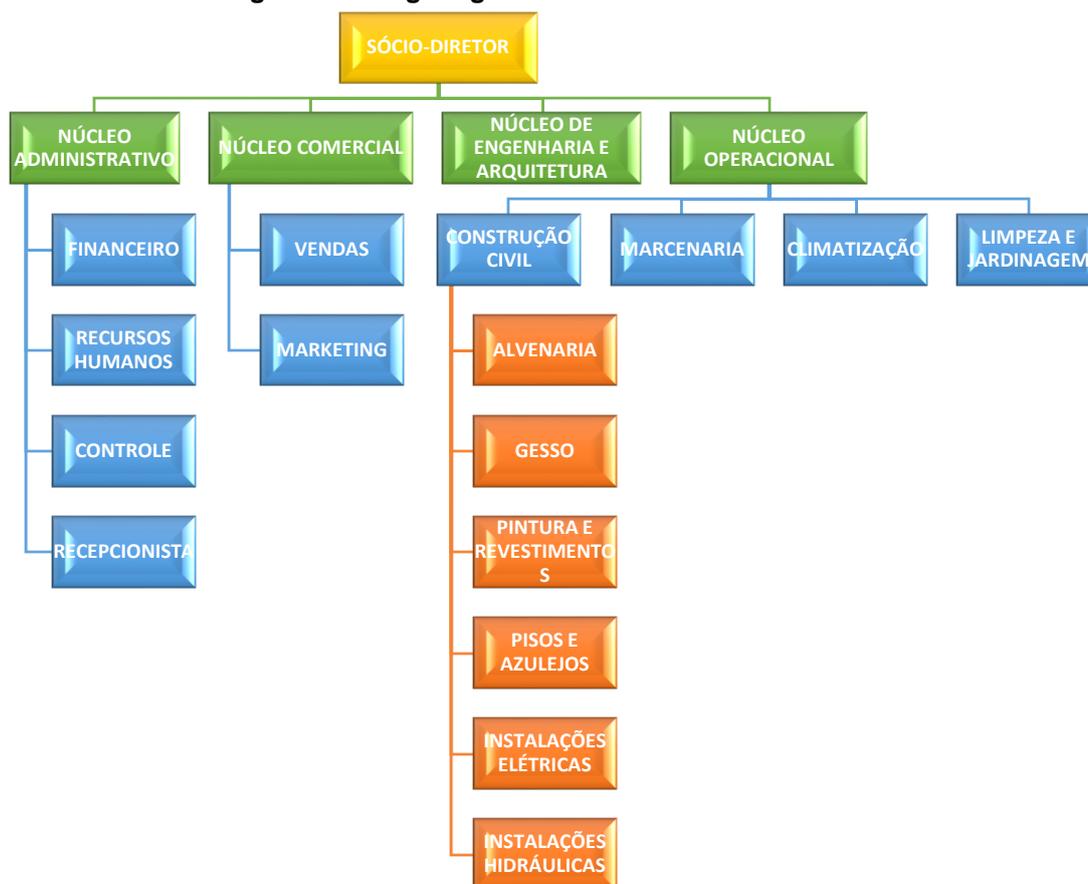
Existem algumas nuances que permeiam o negócio, por isto a necessidade de dividir a equipe nas seguintes áreas

- a) Agenciamentos – é uma área formada por profissionais que tem a função de captar novos imóveis no mercado e agregá-los à carteira da imobiliária. Para isto, o colaborador deve contatar o proprietário, obter a autorização para venda, reunir a documentação necessária e enviar para a empresa. Posteriormente, irá manter contato com o proprietário, prestando informações periódicas sobre o andamento de seu processo. Em caso de venda do imóvel, o agenciador recebe a comissão de 1% do valor sobre o valor total da venda.
- b) Venda de Lançamentos – é formada por profissionais com grande conhecimento de imóveis novos e com bom relacionamento com as construtoras. A estes profissionais é necessária uma boa noção sobre finanças, uma vez que boa parte das vendas são para investidores. A comissão paga pela venda varia de acordo com a construtora. É prática de mercado, além da comissão, as construtoras auferirem algum bônus ao corretor (prêmio em dinheiro, viagem, bem móvel, etc.).

- c) Venda de Imóveis Avulsos – é composta por profissionais com amplo conhecimento de mercado e especialista na venda de imóveis usados para moradia ou ocupação. Em caso de venda, o corretor recebe como comissão 2% sobre o valor total da venda.
- d) Corporate – esta área é, juntamente com a equipe de lançamentos, corresponsável pelo relacionamento com as construtoras, incorporadoras e investidores. Se encarrega da venda de terrenos para investidores e para futuras áreas de incorporação. É a área mais sênior do ramo imobiliário e onde serão girados os maiores valores financeiros por negócio fechado. Esta equipe trabalhará em conjunto com o arquiteto do Núcleo de Engenharia e Arquitetura (seção 5.3.3), que será responsável por estudos de viabilidade urbanística, cálculo de índices construtivos, estudos envolvendo permuta, etc. A comissão paga no momento da conclusão da negociação seguirá a política da empresa aqui já discriminada – 1% para o agenciador e 2% para o vendedor referentes ao valor total da venda.

Para melhor exemplificar a dinâmica de fluxos, abaixo está a representação do organograma estrutural da empresa.

Figura 04 – Organograma estrutural



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

5.4 PLANO DE MARKETING

5.4.1 Matriz Produto/Mercado

A matriz produto/mercado busca evidenciar o serviço e a circunstância pela a qual o indivíduo se torna cliente: como comprador ou vendedor; como usuário ou o cliente *corporate*. Como comprador ou vendedor, entenda-se todos aqueles que comercializam um imóvel. Além da corretagem, já naturalmente destinada a este grupo específico, observa-se que a maioria das pessoas necessitam os demais serviços assim que adquirem o seu imóvel, seja ele novo, com a necessidade das primeiras instalações, seja ele usado, com a

necessidade das reformas e das obras de readequações. Os serviços, no entanto, também podem ser adquiridos por aqueles que tencionam vender o seu bem, como uma maneira de lhe agregar maior valor. Como usuários, leia-se todos aqueles proprietários e inquilinos de imóveis residenciais ou comerciais. Estas pessoas não visam a comercialização imediata do imóvel, mas sim o bem-estar do (s) indivíduos (s) que o utilizam (sejam eles próprios, seja a sua família, seja o seu inquilino, sejam os seus funcionários, etc). Por último, o cliente *corporate* são sobretudo as construtoras, as incorporadoras e os investidores (descrito na alínea d da seção 5.3.4.5).

Os produtos, ditos aqui como bens de consumo ou industriais, como material de construção, gesso, tintas, madeiras, itens de limpeza, etc., quando necessários para a execução do serviço, serão fornecidos pelo cliente final ou já faturados em seu nome. Não haverá a comercialização desses itens.

Quadro 01 – Matriz Produto/Mercado

Produto/Mercado				
Setor	Área	Vendedores/Compradores	Usuários	Corporate
Construção Civil	Alvenaria	X		X
	Gesso	X	X	
	Pintura e revestimentos	X	X	X
	Colocação de pisos e azulejos	X		X
	Instalações elétricas	X	X	
	Instalações hidráulicas e sanitárias	X	X	X
Limpeza e jardinagem		X	X	X
Marcenaria		X	X	
Climatização		X	X	
Corretagem		X		X

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

5.4.2 Inteligência de Mercado

5.4.2.1 Mercado

A venda de um imóvel recém construído, carrega consigo, pelo menos, outros quatro eventos do mercado imobiliário: comercialização do terreno, venda das unidades habitacionais para investidores, revenda destas unidades para moradores e a venda do antigo imóvel deste morador. Com base nisto, conclui-se que a relação entre o setor da construção civil e o mercado imobiliário é inerente, direta e desvinculável. À medida que um se modifica, o outro se altera em idênticos sentido e direção.

Ao passo que alguns dados sobre a importância do setor da construção civil foram apresentados na Introdução do presente trabalho, a análise de mercado se deterá especificamente ao mercado imobiliário na cidade de Porto Alegre. O mesmo acompanhou o intenso ritmo de crescimento do mercado imobiliário brasileiro como um todo, sobretudo de 2009 em diante. A larga oferta de terrenos, uma grande demanda reprimida, facilidade de crédito e as crises internacionais, que atraíram investidores, provocaram um crescimento vertiginoso nas vendas, bem como a alta do preço dos imóveis.

A construção civil e o mercado imobiliário tiveram o maior ganho em crescimento no ano de 2010 e continuam em ascensão, ainda que a taxas menores. O 16º Censo do Mercado Imobiliário de Porto Alegre, publicado em 2013 Comissão da Indústria Imobiliária (CII) do Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado do Rio Grande do Sul (SINDUSCON-RS), através de seu Departamento de Economia e Estatística (DEE), para fim de análise de imóveis novos, indica que em 2013 foram identificados 361 empreendimentos de 180 empresas, totalizando 8.291 novas unidades habitacionais à venda. A área total ofertada é de 821.000 metros quadrados.

Destas unidades, 7.661 (92,4%) são residenciais e 529 (6,38%) são comerciais. Das unidades residenciais, 7.335 (88,47%) são apartamentos e 326 (3,93%) são casas.

A Tabela abaixo mostra a evolução do mercado nos últimos quatro anos.

Tabela 02 – Estrutura do mercado nos últimos quatro anos

Ano	2010	2011	2012	2013
Nº Empreendimentos	342	354	333	361
Nº Empresas	195	193	182	180
Nº Imóveis em Oferta	5.679	6.573	8.423	8.291
Média de Empreendimentos por Empresa	1,75	1,83	1,83	2,01
Média de Imóveis por Empreendimento	16,61	18,57	25,29	22,97
Média de Imóveis por Empresa	29,12	34,06	46,28	46,06
Área total em oferta (m ²)	675.435	710.205	761.279	820.521
Área média total (m ²)	118,94	108,05	127,52	127,13
Área média privativa (m ²)	82,83	83,83	76,25	78,87
Área Média por Empresa (m ²)	3.463,77	3.679,82	4.182,85	4.558,45

Fonte: DEE/SINDUSCON-RS

Os apartamentos de 02 dormitórios seguem sendo os mais ofertados, seguidos daqueles que possuem 03 dormitórios. A tabela abaixo exhibe a evolução das plantas ofertadas.

Tabela 03 – Número de unidades em oferta por tipo

TIPOS	Evolução da distribuição da oferta							
	2010		2011		2012		2013	
	unidades	%	unidades	%	unidades	%	unidades	%
Apt. JK	0	0,00	0	0,00	28	0,33	10	0,12
1 Dorm.	219	3,86	202	3,07	275	3,26	316	3,81
2 Dorm.	2.341	41,22	3.016	45,88	3.773	44,79	3.780	45,59
3 Dorm.	2.111	37,17	2.443	37,17	3.470	41,20	3.024	36,47
4 Dorm.	104	1,83	108	1,64	106	1,26	137	1,65
Subtotal	4.775	84,08	5.769	87,77	7.652	90,85	7.267	87,65
Casa 2 Dorm.	93	1,64	72	1,10	53	0,63	52	0,63
3 Dorm.	316	5,56	324	4,93	192	2,28	250	3,02
4 Dorm.	88	1,55	33	0,50	24	0,28	24	0,29
Subtotal	497	8,75	429	6,53	269	3,19	326	3,93
Cob. 1 Dorm.	4	0,07	1	0,02	1	0,01	1	0,01
2 Dorm.	5	0,09	4	0,06	11	0,13	20	0,24
3 Dorm.	42	0,74	30	0,46	28	0,33	43	0,52
4 Dorm.	1	0,02	1	0,02	0	0,00	0	0,00
Subtotal	52	0,92	36	0,54	40	0,47	64	0,77
Flats	0	0,00	5	0,07	2	0,02	4	0,05
Salas/Conj.	290	5,11	246	3,74	357	4,24	514	6,20
Lojas	12	0,21	29	0,44	8	0,09	15	0,18
Outros	53	0,93	59	0,90	95	1,13	101	1,22
Total	5.679	100	6.573	100	8.423	100	8.291	100

Fonte: DEE/SINDUSCON-RS

Em relação aos imóveis usados, sabe-se que a velocidade de suas vendas está relacionada ao andamento das vendas de imóveis novos. O Sindicato Intermunicipal das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis e dos Condomínios Residenciais e Comerciais no

Rio Grande do Sul (SECOVI/RS), na Apresentação Panorama Mercado Imobiliário 2013, defende que de 2008 a 2013 a valorização média dos imóveis residenciais usados chegou a 126,8%. Atualmente, a disponibilidade de ofertas está dividida conforme a tabela abaixo.

Tabela 04 – Número de unidades em oferta por tipo e preços

TIPOS	Nº de Ofertas	Preço (R\$)		
	Total	Mínimo	Máximo	Médio
JK	147	104.000,00	159.000,00	129.973,83
Apto. 1 dormitório	763	112.000,00	245.000,00	165.502,23
Apto. 2 dormitórios	1.898	148.000,00	380.000,00	241.759,58
Apto. 3 dormitórios	1.437	175.000,00	850.000,00	427.840,49
Apto. 4 dormitórios	81	220.000,00	1.400.000,00	604.459,68
Casa 2 dormitórios	265	120.000,00	520.000,00	268.875,45
Casa 3 dormitórios	918	199.000,00	1.020.000,00	532.723,26
Casa 4 dormitórios	357	280.000,00	1.550.000,00	772.197,56
Casa 5 dormitórios	107	150.000,00	2.000.000,00	833.677,71

Fonte: SECOVI/RS

5.4.2.2 Clientes

A clientela da empresa será principalmente formada por pessoas das classes A e B. As imobiliárias com maior participação de mercado em Porto Alegre (descritas na seção 5.2.2.31) não possuem nenhum nicho de atuação específico, o que, pela dificuldade de concorrer com todo o mercado, induz os novos entrantes a selecionar o seu público-alvo. A predileção por este segmento mais premium se dá pelo fato de que estas pessoas geralmente trabalham e não possuem tempo para realizar tarefas domésticas. Além disso, são pessoas geralmente mais exigentes, que se dispõem a pagar um valor maior por um serviço de mais qualidade. Esta questão é abordada na análise do cenário sociocultural (5.2.2.2). Pela análise do mercado (seção 5.4.2.1), observou-se que o maior número de ofertas tanto de imóveis novos quanto de imóveis usados, são os apartamentos de 02 dormitórios. Pela sua liquidez, eles serão a primeira planta que ganharão atenção especial da área de corretagem.

A interconexão entre as áreas de atuação é uma das estratégias do modelo de negócio da empresa, proporcionando que uma área repasse clientes a outra e ambas se beneficiem.

5.4.2.3 Concorrência

Como o modelo de negócio da empresa é algo inédito, esta análise é prejudicada, pois não existe concorrente presente em todas as verticais de atuação da empresa. Deste modo, se dividirá a análise em dois momentos distintos. Primeiramente, na seção 5.2.2.3.1, se abordará o mercado imobiliário em si, com a análise dos cinco principais agentes do mercado. Posteriormente, na seção 5.2.2.3.2, serão brevemente o mercado de prestação de serviços, com a descrição de duas empresas com atuação nacional e em franco crescimento.

5.2.2.3.1 Mercado imobiliário

A profissão de corretor de imóveis é antiga e tem história consolidada. O início da profissão no País tem origem com a chegada da corte portuguesa à Bahia e ao Rio de Janeiro, em 1808, fugindo das tropas portuguesas que invadiram Portugal. Os aristocratas portugueses, que acompanharam o rei Dom João VI, precisavam morar e, por ordem do Rei, milhares de residências, as de melhora porte, estrutura, conforto e aparência foram, simplesmente, desocupadas de seus antigos moradores e marcadas com as letras PR - Propriedade do Rei. Estas casas foram distribuídas aos cortesãos.

Para realizar este serviço e, principalmente, tratar com as pessoas desalojadas, foram designadas pessoas, cuja função, não só era escolher as melhores moradias, mas, também, procurar amenizar o impacto da decisão real junto aos que perdiam suas residências. Foram os primeiros Corretores de Imóveis no Brasil - que procuraram amenizar a afronta e o prejuízo, inclusive,

procurando indenizações para os atingidos (Sindicato dos Corretores de Imóveis do estado do Rio Grande do Sul).

A jurisdição protege a atividade de corretor de imóveis através da Lei 4116/78 e as imobiliárias através da Decreto 81.871, de 29 de junho de 1978, que garante que só aqueles regularizados no Conselho Regional d Corretores de Imóveis (CRECI), podem exercer a profissão. A fiscalização, em todo o Brasil, é branda, e muitas pessoas trabalham sem estarem devidamente regularizada.

Há de se considerar, além disso, casos em que o proprietário se torne um concorrente, pois nada impede que ele encontre o comprador e efetue a transação diretamente.

Dados de mercado afirmam que existem hoje em Porto Alegre mais de 5000 imobiliárias e um número muito grande de corretores, quer estando vinculado às mesmas, quer exercendo a profissão autonomamente.

Por estas razões, a análise completa da concorrência é inviável. Se buscará, deste modo, analisar os principais agentes do mercado e a sua maneira de atuação.

- a) Foxter: fundada em outubro de 2010, hoje é a imobiliária líder de mercado no Rio Grande do Sul, comercializando tanto lançamentos quanto imóveis usados em Porto Alegre, na região metropolitana, na serra e no litoral. O seu nome remete à *Foxtons*, imobiliária que atua em Londres e é referência no mercado mundial. A sua rápida expansão se deu com grande investimento em tecnologia, através da compra de espaços na web, compra de links patrocinados, anúncios no Google, entre outras ações. Possui mais de 1000 corretores e uma sede na Zona Norte, na Avenida Nilo Peçanha, e inaugurou no ano de 2013 uma sede na Zona Sul, na Avenida Wenceslau Escobar.

Website: <http://www.foxterciaimobiliaria.com.br/>

Telefone: (51) 3083-7700

- b) Auxiliadora Predial: possui nome extremamente consolidado, estando no mercado desde 1931. Atua não somente com compra e venda, mas também com aluguéis, manutenção predial e administração de condomínios, tendo, nesta última atividade, uma

das maiores carteiras de clientes do país. Atua com um sistema de franquias, estando presente também em Santa Catarina e em São Paulo. No Rio Grande do Sul são 61 lojas, estando 39 em Porto Alegre.

Website: <http://www.auxiliadorapredial.com.br>

Telefone: (51) 3216-6161

- c) Guarida: fundada em 1977, seu nome é de amplo conhecimento do Mercado. Trabalha com compra e venda, aluguéis e administração de condomínios, sendo a primeira imobiliária do sul do país a receber a certificação ISO9001. Operando com um sistema de franquias, está presente em doze cidades do Estado. Na capital, são 17 agências.

Website: <http://www.guarida.com.br/>

Telefone: (51) 3327-9001

- d) Ducati: é uma das maiores em participação de mercado, atuando na comercialização de imóveis comerciais e residenciais tanto em lançamento como em imóveis usados. Opera em Porto Alegre em Canoas. Possui aproximadamente 800 corretores e cinco lojas. Aposta na presença física como um fator diferencial, estando presente em praticamente em diferentes bairros da capital. A loja principal está situada na Avenida Nilo Peçanha. As demais estão localizadas na Avenida Carlos Gomes, no bairro Menino Deus e no bairro Moinhos de Vento. Adicionalmente, possui uma base em Canoas, na Rua Liberdade.

Website: <http://www.imobiliariaducati.com.br/>

Telefone: (51) 3062-5599

- e) Brasil Brokers: é um grupo com grande representatividade e atuação a nível nacional. Atualmente é formado por 25 imobiliárias e está presente em doze estados, nas cinco regiões do Brasil. Ao todo, opera com mais de 15000 corretores credenciados. Em 2013, alcançou as marcas de 700 mil clientes atendidos, 48000 imóveis comercializados e R\$ 16.800.000,00 em receita bruta de vendas. Em Porto Alegre, conseguiu penetração através da aquisição de duas imobiliárias já consolidadas: a Noblesse e a Vera Bernardes. A matriz

tem sede no Rio de Janeiro e em está presente em todas as grandes regiões da cidade. As lojas se localizam na Avenida Carlos Gomes, Rua Casemiro de Abreu, Avenida Nilo Peçanha – duas lojas-, Avenida José de Alencar, Rua Doutor Timóteo e Avenida Coronel Marcos.

Website: <http://www.brasilbrokers.com.br/>

Telefone: (51) 3230-1111

5.2.2.3.1 Prestadoras de serviços

- a) Doutor Resolve: é uma empresa fundada em 2011, em São José do Rio Preto-SP, que iniciou fazendo reparos e reformas. Através de um sistema de franquias, teve um crescimento vertiginoso, sendo hoje a líder de mercado, com 600 franqueados e 10.000 colaboradores e presente nas cinco regiões do Brasil, além de Colômbia e de México. Segundo informações fornecidas pela empresa, hoje são mais de 500 candidatos esperando por uma franquia. Segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF), em 2011 foi a rede de franquias que mais cresceu no país. A formação dos profissionais merece destaque especial e é um dos pilares da companhia. O Instituto da Construção, criado por David Pinto, mesmo fundador da Doutor Resolve, é escola de formação de mão-de-obra para o setor e oferece cursos práticos e teóricos de eletricitas, pintor, mestre de obra e instalador hidráulico. Esta organização também teve sucesso e foi franqueada, visando garantir padronização às franquias da Doutor Resolve.

Website: <http://www.doutorresolve.com.br/>

Telefone: (17) 3512-2500

- b) Praquemarido: fundada em 2003, na cidade de São Paulo-SP, também atua em um Sistema de franquias. Está presente em 15 estados brasileiros e teve considerável expansão nos últimos anos.

O nome faz referência a atividades geralmente oferecidas por homens, ainda que a clientela não se restrinja ao público feminino. O seu portfólio de serviços contempla reforma, pintura, decoração, elétrica, marcenaria, jardim, limpeza ecológica, hidráulica, instalação e manutenção de ar-condicionado e limpeza e manutenção de piscina. Tem como diferencial um bom atendimento, qualidade na execução e a capacitação profissional.

Website: <http://www.praquemarido.com.br>

Telefone: (11) 304900-50

5.4.3 Análise Externa

Quadro 02 – Análise externa – Opportunities (Oportunidades)

- Falta de mão-de-obra especializada (10)
- Inexistência de concorrentes plenos (10)
- Aumento da renda média do brasileiro (9)
- Crescimento do mercado imobiliário (9)
- Mídia digital (8)
- Demanda por produtos sustentáveis (6)

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Quadro 03 – Análise externa – Threats (Ameaças)

- Infidelidade dos colaboradores (3)
- Resistência de mercado (3)
- Aumento do preço dos combustíveis (4)

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

5.4.4 Análise Interna

Quadro 04 – Análise interna – Strengths (Forças)

- Plano de negócios para inserção no mercado (10)
- Qualificação dos profissionais (9)
- Integração entre as áreas de atuação (9)
- Tecnologia (8)
- Sustentabilidade (7)

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Quadro 05 – Análise interna – Weakness (Fraquezas)

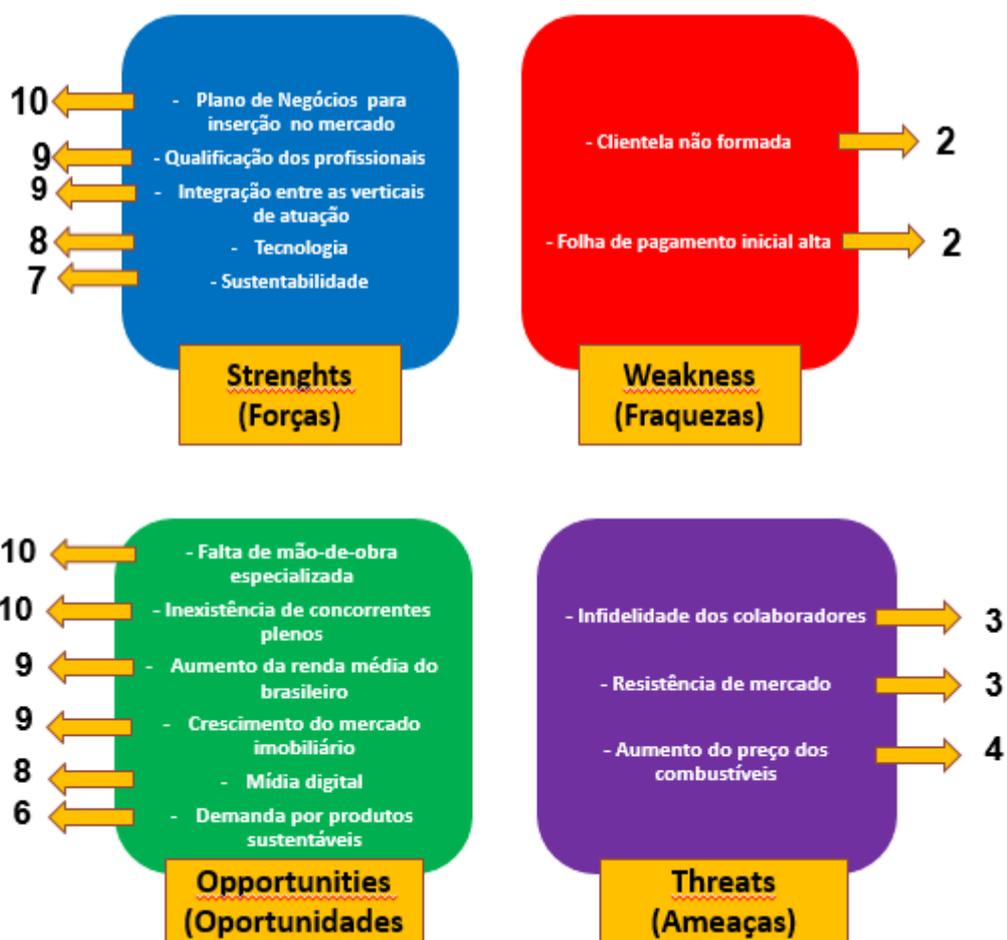
- Clientela não formada (2)
- Folha de pagamento inicial alta (2)

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

5.4.5 Matriz SWOT

Abaixo está a representação da Matriz S.W.O.T da companhia, com as setas indicativas sinalizando o grau de importância dos itens, conforme a teoria exposta (seção 3.4.5).

Quadro 06 – Matriz S.W.O.T



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

5.4.6 Matriz SWOT e questões-chave do plano de marketing

5.4.6.1 Questões-chave de aproveitamento das capacidades

A combinação de opportunities (oportunidades) e de strenghts (forças) tem por finalidade o aproveitamento das capacidades da companhia.

Quadro 07 – Aproveitamento das capacidades

OPPORTUNITIES (Oportunidades)	+	STRENGTHS (Forças)	=	APROVEITAMENTO DAS CAPACIDADES
Mídia digital (8)	+	Uso da tecnologia (8)	=	Forte presença na Web
Inexistência de concorrentes plenos (10)	+	Plano de negócios para inserção no mercado (10)	=	Posicionamento arrojado
Demanda por produtos sustentáveis (6)	+	Sustentabilidade (7)	=	Preocupação ecológica em todos os serviços

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

5.4.6.2 Questões-chave de minimização das limitações

A *disposição de opportunities* (oportunidades) e de *weakness* (fraquezas) visa atenuar as reconhecidas limitações da empresa.

Quadro 08 – Minimização das limitações

OPPORTUNITIES (Oportunidades)	+	WEAKNESS (Fraquezas)	=	MINIMIZAÇÃO DAS LIMITAÇÕES
Aumento da renda média do brasileiro (9)	+	Clientela não formada (2)	=	Atuação em um nicho de mercado específico
Inexistência de concorrentes plenos (10)	+	Clientela não formada (2)	=	Penetração de todas as verticais em cada cliente
Falta de mão-de-obra especializada (10)	+	Clientela não formada (2)	=	Penetração de todas as verticais em cada cliente

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

5.4.6.3 Questões-chave de conversão das desvantagens

O arranjo de *threats* (ameaças) e de *weakness* (fraquezas) busca converter pontos negativos.

Quadro 09 – Conversão das desvantagens

THREATS (Ameaças)	+	WEAKNESS (Fraquezas)	=	CONVERSÃO DAS DESVANTAGENS
Infidelidade dos colaboradores (3)	+	Folha de pagamento alta (2)	=	Plano de carreira para os funcionários contratados
Aumento do preço do combustível (4)	+	Clientela não formada (2)	=	Expediente interno com atividades de capacitação

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

5.4.7 Objetivos, estratégias e posicionamento de marketing

Será utilizada a estratégia de ataque, segundo o conceito de Westwood (1996), uma vez que a empresa deverá conquistar todos os seus clientes, pois o negócio ainda não existe.

No que se refere ao conceito de decisão estratégica (Ansoff, 1990), será escolhida a diversificação, pois tanto o mercado como os produtos são novos para a companhia.

O posicionamento da empresa será criativo e arrojado à medida que pretende se desfigurar do papel de intermediador imobiliário e passar a ser um prestador de serviços do ramo. Atuando de ponta-a-ponta no processo de comercialização do imóvel, irá criar em seus clientes a percepção de *solução imobiliária*.

5.5 PLANO DE RECURSOS HUMANOS

Em um mercado dominado pela informalidade, a empresa irá se diferenciar contratando todos os seus funcionários de acordo com a Consolidação das Leis Trabalho (CLT), segundo o Decreto-Lei nº 5452, de 1º de maio de 1943.

Ainda que o custo desta política seja alto à um negócio ainda embrionário, os funcionários ganharão em comodidade e segurança para si mesmo e para as suas famílias, podendo usufruir de todos os direitos que a

legislação lhes oferece: férias remuneradas, décimo terceiro salário, Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), adicional de insalubridade (dependendo do tipo de atividade da área de limpeza, por exemplo), etc.

O tipo de funcionário solicitado é alguém que seja adaptável, absorva conhecimento rapidamente e possa desempenhar o maior número de funções possíveis. Conforme abordado na estruturação do Plano de Negócios, Dolabela (2006) diz que o emprego dá lugar a novas formas de participação. As empresas precisam de profissionais que tenham visão global do processo, que saibam identificar e satisfazer as necessidades do cliente.

Uma confirmação disso é a área de construção civil da empresa abrigar outros serviços que geralmente são feitos no mercado de maneira individual: alvenaria, elétrica, hidráulica, lixamento, pequenos reparos, pintura e instalação de TV a Cabo.

A ideia é formar e ter frente ao cliente o profissional mais completo possível, que saiba ele reagir em diferentes contextos e situações. Com isso, ele soluciona o problema mais cedo, trazendo satisfação para o cliente e mantendo fidelizado o cliente, auferindo receita para a companhia e relacionamento de longo prazo.

A grande aposta para a formação destes são profissionais está nos treinamentos e nos cursos de qualificação. O treinamento não se restringe às funções técnicas, mas deve ser uma constante em todas as áreas da empresa. O próprio empreendedor deve continuamente qualificar-se. Conforme visto na revisão teórica do presente trabalho, Dolabela (2006) cita que o empreendedor nunca para de aprender e de criar.

A empresa investirá também fortemente na cultura de formar os seus talentos, para que se qualifiquem e se desenvolvem dentro da companhia. O plano de carreira será uma realidade a todos os funcionários, sobretudo aos de níveis hierárquicos mais baixos. Aos gerentes das áreas, será aberta a participação societária mediante o atingimento de metas.

Um assistente de construção júnior, por exemplo, terá de passar por três promoções até atingir elegibilidade para pleitear uma porcentagem societária. Antes, terá de passar pelas posições de assistente sênior e gerente de área. Como a política da empresa recomenda um mínimo de dois anos por função, este funcionário estará vinculado à empresa por no mínimo seis anos. Com o

crescimento orgânico dos primeiros anos de mercado, a estrutura funcional também cresce e se torna mais complexa, dificultando os movimentos verticais internos e tendendo a reter as pessoas por mais tempo em suas funções.

Abaixo está a representação da estrutura funcional da companhia em seu primeiro estágio.

Tabela 05 – Estrutura funcional

Núcleo	Cargo	Quantidade	Regime	Salário/Bolsa	Encargos	Total individual	Total categoria
Núcleo administrativo	Gerente Administrativo	1	CLT	3.500,00	2.731,75	6.231,75	R\$ 6.231,75
	Analista Administrativo	3	CLT	2.000,00	1.561,00	3.561,00	R\$ 10.683,00
	Recepcionista	1	CLT	900,00	702,45	1.602,45	R\$ 1.602,45
	Estagiários	3	Estágio	900,00	180,00	1.080,00	R\$ 3.240,00
Núcleo comercial	Gerente Comercial	1	CLT	3.500,00	2.731,75	6.231,75	R\$ 6.231,75
	Analista comercial	1	CLT	2.000,00	1.561,00	3.561,00	R\$ 3.561,00
	Estagiários	2	Estágio	900,00	180,00	1.080,00	R\$ 2.160,00
	Analista de marketing	1	CLT	2.000,00	1.561,00	3.561,00	R\$ 3.561,00
	Estagiários	2	Estágio	900,00	180,00	1.080,00	R\$ 2.160,00
Núcleo de engenharia e arquitetura	Arquitetos	2	CLT	4.000,00	3.122,00	7.122,00	R\$ 14.244,00
	Estagiários	2	Estágio	900,00	180,00	1.080,00	R\$ 2.160,00
	Engenheiros	2	CLT	5.500,00	4.292,75	9.792,75	R\$ 19.585,50
	Estagiários	2	Estágio	900,00	180,00	1.080,00	R\$ 2.160,00
Núcleo operacional	Gerente Operacional	1	CLT	3.500,00	2.731,75	6.231,75	R\$ 6.231,75
	Construção Civil	12	CLT	1.000,00	780,50	1.780,50	R\$ 21.366,00
	Limpeza e jardinagem	4	CLT	1.000,00	780,50	1.780,50	R\$ 7.122,00
	Marcenaria	4	CLT	1.000,00	780,50	1.780,50	R\$ 7.122,00
	Climatização	4	CLT	1.500,00	1.170,75	2.670,75	R\$ 10.683,00
	Corretagem	12					

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

5.6: PLANO FINANCEIRO

Este plano detalhe as movimentações financeiras necessárias à abertura da empresa e fornece projeções para os seus primeiros anos.

5.6.1 Investimentos iniciais

Esta seção discrimina o montante de capital necessário para o início do negócio. Com ele, será montada a estrutura básica, que garantirá o início das operações. Para o cálculo do capital de giro, buscou-se o valor aproximado de três vezes a despesa mensal projetada (descrita detalhadamente na seção 5.6.2.2).

Tabela 06 – Investimentos iniciais

Investimentos Iniciais			
Uso	Custo Unitário (R\$)	Unidades	Custo Total (R\$)
Escritório e Depósito			
Mesas/Bancadas	3.000,00	1	3.000,00
Cadeiras	59,00	60	3.540,00
Material de escritório	200,00	1	200,00
Sistema de refrigeração	5.000,00	1	5.000,00
Prateleiras	1.000,00	1	1.000,00
Baias/Divisórias	1.000,00	1	1.000,00
Equipamentos	3.000,00	1	3.000,00
Cozinha			
Fogão	299,00	1	299,00
Microondas	250,00	2	500,00
Geladeira	899,00	1	899,00
Vestiário			
Chuveiro elétrico	99,00	4	396,00
Meios de transporte			
Volkswagem Gol 1.0 8V	22.000,00	8	176.000,00
Volkswagem Saveiro 1.6 8V	34.490,00	1	34.490,00
Tecnologia			
Desktops	1.399,00	24	33.576,00
Estabilizadores	149,00	24	3.576,00
Monitores	599,00	24	14.376,00
Mouses	49,00	24	1.176,00
Projektor	2.500,00	1	2.500,00
Site	10.000,00	1	10.000,00
Obras e reformas			
Reforma de adequação e instalações iniciais	50.000,00	1	50.000,00
Capital de giro			
Projeção para capital de giro	450.000,00	1	450.000,00
Total (em reais)			794.528,00

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

5.6.2 Fluxo de caixa

A análise do fluxo de caixa se deu com o detalhamento das receitas e das despesas e com a consolidação do fluxo de caixa.

5.6.2.1 Receitas projetadas

Para a elaboração desta seção, foram considerados dois critérios distintos: a receita gerada pelos serviços e a receita ocasionada pela corretagem. A divisão se fez necessária em função de um grupo de funcionários ter trabalho assalariado e o outro ganhar em comissionamento. Ainda que o Núcleo de Engenharia e Arquitetura tenha a possibilidade de fazer negócios isoladamente, este não será o foco da empresa. Buscou-se, deste modo, apurar somente as receitas do Núcleo Operacional durante os três primeiros anos de existência da empresa.

Para o cálculo da receita vinda dos serviços, buscou-se um valor médio para o atendimento do profissional de cada área, baseada na demanda e na remuneração que é conferida no mercado. O atendimento pode ser apenas uma assistência, quando não há desembolso por parte do cliente, ou podem ser serviços de diferentes complexidades. Por isto, buscou-se um valor médio da visita (atendimento) de cada profissional. Após o primeiro mês, buscou-se o aumento mensal de 4% para cada área. Tendo ciência do aumento dos deslocamentos, considerou-se 2% no custo total em combustível. Proporcionalmente, o aumento da receita é maior em virtude de dois fatores: aumento do ticket médio de cada atendimento e planejamento das rotas (função supervisionada pelo gerente operacional, conforme descrito na seção 5.3.4).

Para o cálculo da corretagem, iniciou-se com o índice de 0,8 vendas ao mês por corretor. A porcentagem é baseada observações de mercado e considera a dificuldade de quem está entrando no mercado. Como média, se considerou a venda de um imóvel de médio-padrão no valor de R\$ 500,000. Considerou-se ainda a comissão média de 6%, que é dividida entre o corretor vendedor, que fica com 2%, e o corretor agenciador, que é bonificado com 1%. Logo, a receita que auferirá a imobiliária em uma venda de R\$ 500,000 é de R\$ 15,000, ou seja, 3% do valor total do imóvel. Nos anos 02 e 03, o índice de vendas por corretor foi elevado para 0,9 e 1,0, respectivamente.

Espera-se, no início, uma participação muito grande da corretagem na geração de receitas.

As tabelas abaixo representam as projeções das receitas semestrais.

Tabela 07 – Receitas Projetadas – Ano 01 – 1º semestre

Receitas Projetadas - Ano 01 - 1º Semestre					
Mês	Área	Subárea	Receita Total (R\$)	Funcionários	Receita média por funcionário (R\$)
Janeiro	Construção Civil	Alvenaria	18.572,33	2	9.286,17
		Gesso	23.878,71	2	11.939,36
		Pintura e revestimento	29.185,09	2	14.592,55
		Colocação de pisos e de azulejos	26.531,90	2	13.265,95
		Instalações elétricas	39.797,85	2	19.898,93
		Instalações hidráulicas e sanitárias	34.491,47	2	17.245,74
	Limpeza e jardinagem		53.063,80	4	13.265,95
	Marcenaria		159.191,41	4	39.797,85
	Climatização		145.925,46	4	36.481,37
	Corretagem		864.000,00	12	72.000,00
Total			1.394.638,04	36	247.773,85

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

Tabela 08 – Receitas Projetadas – Ano 01 – 2º semestre

Receitas Projetadas - Ano 01 - 2º Semestre					
Mês	Área	Subárea	Receita Total (R\$)	Funcionários	Receita média por funcionário (R\$)
Julho	Construção Civil	Alvenaria	23.499,92	2	11.749,96
		Gesso	30.214,19	2	15.107,09
		Pintura e revestimento	36.928,45	2	18.464,23
		Colocação de pisos e de azulejos	33.571,32	2	16.785,66
		Instalações elétricas	50.356,98	2	25.178,49
		Instalações hidráulicas e sanitárias	43.642,72	2	21.821,36
	Limpeza e jardinagem		67.142,64	4	16.785,66
	Marcenaria		201.427,92	4	50.356,98
	Climatização		184.642,26	4	46.160,57
	Corretagem		864.000,00	12	72.000,00
Total			1.535.426,40	36	294.410,00

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

Tabela 09 – Receitas Projetadas – Ano 02 – 1º semestre

Receitas Projetadas - Núcleo Operacional - Ano 02 - 1º Semestre					
Mês	Área	Subárea	Receita Total (R\$)	Funcionários	Receita média por funcionário (R\$)
Janeiro	Construção Civil	Alvenaria	29.734,90	2	14.867,45
		Gesso	38.230,59	2	19.115,29
		Pintura e revestimento	46.726,27	2	23.363,14
		Colocação de pisos e de azulejos	42.478,43	2	21.239,21
		Instalações elétricas	63.717,64	2	31.858,82
		Instalações hidráulicas e sanitárias	55.221,96	2	27.610,98
	Limpeza e jardinagem		84.956,86	4	21.239,21
	Marcenaria		254.870,58	4	63.717,64
	Climatização		233.631,36	4	58.407,84
	Corretagem		972.000,00	12	81.000,00
Total			1.821.568,59	36	362.419,60

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

Tabela 10 – Receitas Projetadas – Ano 02 – 2º semestre

Receitas Projetadas - Núcleo Operacional - Ano 02 - 2º Semestre					
Mês	Área	Subárea	Receita Total (R\$)	Funcionários	Receita média por funcionário (R\$)
Julho	Construção Civil	Alvenaria	37.624,14	2	18.812,07
		Gesso	48.373,89	2	24.186,94
		Pintura e revestimento	59.123,64	2	29.561,82
		Colocação de pisos e de azulejos	53.748,76	2	26.874,38
		Instalações elétricas	80.623,15	2	40.311,57
		Instalações hidráulicas e sanitárias	69.873,39	2	34.936,70
	Limpeza e jardinagem		107.497,53	4	26.874,38
	Marcenaria		322.492,59	4	80.623,15
	Climatização		295.618,21	4	73.904,55
	Corretagem		972.000,00	12	81.000,00
Total			2.046.975,30	36	437.085,57

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

Tabela 11 – Receitas Projetadas – Ano 03 – 1º semestre

Receitas Projetadas - Núcleo Operacional - Ano 03 - 1º Semestre					
Mês	Área	Subárea	Receita Total (R\$)	Funcionários	Receita média por funcionário (R\$)
Janeiro	Construção Civil	Alvenaria	47.606,53	2	23.803,27
		Gesso	61.208,40	2	30.604,20
		Pintura e revestimento	74.810,27	2	37.405,13
		Colocação de pisos e de azulejos	68.009,33	2	34.004,67
		Instalações elétricas	102.014,00	2	51.007,00
		Instalações hidráulicas e sanitárias	88.412,13	2	44.206,07
	Limpeza e jardinagem		136.018,67	4	34.004,67
	Marcenaria		408.056,01	4	102.014,00
	Climatização		374.051,34	4	1.500,00
	Corretagem		1.080.000,00	12	90.000,00
Total			2.440.186,69	36	448.549,01

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

Tabela 12 – Receitas Projetadas – Ano 03 – 2º semestre

Receitas Projetadas - Núcleo Operacional - Ano 03 - 2º Semestre					
Mês	Área	Subárea	Receita Total (R\$)	Funcionários	Receita média por funcionário (R\$)
Julho	Construção Civil	Alvenaria	57.920,63	2	28.960,31
		Gesso	74.469,38	2	37.234,69
		Pintura e revestimento	91.018,13	2	45.509,06
		Colocação de pisos e de azulejos	82.743,75	2	41.371,88
		Instalações elétricas	124.115,63	2	62.057,82
		Instalações hidráulicas e sanitárias	107.566,88	2	53.783,44
	Limpeza e jardinagem		165.487,51	4	41.371,88
	Marcenaria		496.462,53	4	124.115,63
	Climatização		455.090,65	4	113.772,66
	Corretagem		1.080.000,00	12	90.000,00
Total			2.734.875,08	36	638.177,37

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

5.6.2.2 Despesas projetadas

Esta seção evidencia as despesas da empresa dos seis primeiros semestres da empresa. Para o reajuste anual do aluguel, foi utilizada projeção Índice Geral de Preços Médio (IGP-M), segundo relatório do Instituto Focus, para o ano de 2015 (5,5%). Esta projeção foi utilizada nos anos 02 e 03.

Tabela 13 – Despesas Projetadas – Ano 01 – 1º semestre

Despesas projetadas - Ano 1 - 1º Semestre						
Projetado	Janeiro (R\$)	Fevereiro (R\$)	Março (R\$)	Abril (R\$)	Maió (R\$)	Junho (R\$)
Aluguel	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Água	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Luz	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Telefone e Internet	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Folha de Pagamento	130.105,20	130.105,20	130.105,20	130.105,20	130.105,20	130.105,20
Combustível	2.000,00	2.040,00	2.080,80	2.122,42	2.164,86	2.208,16
Total das saídas de caixa previstas	149.705,20	149.745,20	149.786,00	149.827,62	149.870,06	149.913,36

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

Tabela 14 – Despesas Projetadas – Ano 01 – 2º semestre

Despesas projetadas - Ano 1 - 2º Semestre						
Projetado	Julho (R\$)	Agosto (R\$)	Setembro (R\$)	Outubro (R\$)	Novembro (R\$)	Dezembro (R\$)
Aluguel	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Água	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Luz	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Telefone e Internet	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Folha de Pagamento	130.105,20	130.105,20	130.105,20	130.105,20	130.105,20	130.105,20
Combustível	2.252,32	2.297,37	2.343,32	2.390,19	2.437,99	2.486,75
Total das saídas de caixa previstas	149.957,52	150.002,57	150.048,52	150.095,39	150.143,19	150.191,95

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

Tabela 15 – Despesas Projetadas – Ano 02 – 1º semestre

Despesas projetadas - Ano 2 - 1º Semestre						
Projetado	Janeiro (R\$)	Fevereiro (R\$)	Março (R\$)	Abril (R\$)	Maior (R\$)	Junho (R\$)
Aluguel	15.825,00	15.825,00	15.825,00	15.825,00	15.825,00	15.825,00
Água	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Luz	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Telefone e Internet	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Folha de Pagamento	130.105,20	130.105,20	130.105,20	130.105,20	130.105,20	130.105,20
Combustível	2.536,48	2.587,21	2.638,96	2.691,74	2.745,57	2.800,48
Total das saídas de caixa previstas	151.066,68	151.117,41	151.169,16	151.221,94	151.275,77	151.330,68

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

Tabela 16 – Despesas Projetadas – Ano 02 – 2º semestre

Despesas projetadas - Ano 2 - 2º Semestre						
Projetado	Julho (R\$)	Agosto (R\$)	Setembro (R\$)	Outubro (R\$)	Novembro (R\$)	Dezembro (R\$)
Aluguel	15.825,00	15.825,00	15.825,00	15.825,00	15.825,00	15.825,00
Água	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Luz	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Telefone e Internet	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Folha de Pagamento	130.105,20	130.105,20	130.105,20	130.105,20	130.105,20	130.105,20
Combustível	2.856,49	2.913,62	2.971,89	3.031,33	3.091,96	3.153,80
Total das saídas de caixa previstas	151.386,69	151.443,82	151.502,09	151.561,53	151.622,16	151.684,00

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

Tabela 17 – Despesas Projetadas – Ano 03 – 1º semestre

Despesas projetadas - Ano 3 - 1º Semestre						
Projetado	Janeiro (R\$)	Fevereiro (R\$)	Março (R\$)	Abril (R\$)	Maior (R\$)	Junho (R\$)
Aluguel	16.695,38	16.695,38	16.695,38	16.695,38	16.695,38	16.695,38
Água	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Luz	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Telefone e Internet	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Folha de Pagamento	130.105,20	130.105,20	130.105,20	130.105,20	130.105,20	130.105,20
Combustível	3.216,87	3.281,21	3.346,84	3.413,77	3.482,05	3.551,69
Total das saídas de caixa previstas	152.617,45	152.681,79	152.747,41	152.814,35	152.882,62	152.952,26

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

Tabela 18 – Despesas Projetadas – Ano 03 – 2º semestre

Despesas projetadas - Ano 3 - 2º Semestre						
Projetado	Julho (R\$)	Agosto (R\$)	Setembro (R\$)	Outubro (R\$)	Novembro (R\$)	Dezembro (R\$)
Aluguel	16.695,38	16.695,38	16.695,38	16.695,38	16.695,38	16.695,38
Água	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Luz	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Telefone e Internet	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Folha de Pagamento	130.105,20	130.105,20	130.105,20	130.105,20	130.105,20	130.105,20
Combustível	3.622,72	3.695,18	3.769,08	3.844,46	3.921,35	3.999,78
Total das saídas de caixa previstas	153.023,30	153.095,75	153.169,66	153.245,04	153.321,93	153.400,35

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

5.6.2.3 Fluxo de caixa consolidado

Para uma visualização mais fácil do saldo entre receitas e despesas por mês, pode-se consolidar os resultados em uma única tabela.

Tabela 19 – Fluxo de caixa consolidado

Ano 1		Ano 2		Ano 3	
Janeiro	R\$ 74.294,80	Janeiro	R\$ 139.015,89	Janeiro	R\$ 232.446,88
Fevereiro	R\$ 77.454,80	Fevereiro	R\$ 144.088,47	Fevereiro	R\$ 240.585,12
Março	R\$ 80.742,00	Março	R\$ 149.364,96	Março	R\$ 249.050,17
Abril	R\$ 84.161,50	Abril	R\$ 154.853,54	Abril	R\$ 257.855,14
Mai	R\$ 87.718,62	Mai	R\$ 160.562,73	Mai	R\$ 267.013,64
Junho	R\$ 91.418,87	Junho	R\$ 166.501,36	Junho	R\$ 276.539,85
Julho	R\$ 95.268,00	Julho	R\$ 172.678,63	Julho	R\$ 286.448,50
Agosto	R\$ 99.271,97	Agosto	R\$ 179.104,11	Agosto	R\$ 296.754,92
Setembro	R\$ 103.437,01	Setembro	R\$ 185.787,76	Setembro	R\$ 307.475,04
Outubro	R\$ 107.769,56	Outubro	R\$ 192.739,91	Outubro	R\$ 318.625,45
Novembro	R\$ 112.276,35	Novembro	R\$ 199.971,34	Novembro	R\$ 330.223,38
Dezembro	R\$ 116.964,38	Dezembro	R\$ 207.493,24	Dezembro	R\$ 342.286,77
Total	R\$ 1.130.777,86	Total	R\$ 2.052.161,95	Total	R\$ 3.405.304,87

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

5.6.3 Payback

O *Payback* fornece a medida de tempo necessária para a recuperação do investimento inicial. Para o presente plano, o *payback* foi calculado considerando os investimentos iniciais anteriormente expostos (seção 5.6.1), no valor de R\$ 794, 528.00 e os fluxos de caixa dos primeiros três anos (tabela 18).

Fazendo-se a operação primária de soma e subtração entre os investimentos iniciais (valor negativo) e os valores dos fluxos de caixa (valores positivos), tem-se que os valores se igualam em outubro. Isto representa que o *Payback* do investimento é 10.

Tabela 20 – Payback

Investimento Inicial (794,528.00)	Janeiro	R\$	74.294,80
	Fevereiro	R\$	77.454,80
	Março	R\$	80.742,00
	Abril	R\$	84.161,50
	Maior	R\$	87.718,62
	Junho	R\$	91.418,87
	Julho	R\$	95.268,00
	Agosto	R\$	99.271,97
	Setembro	R\$	103.437,01
	Outubro	R\$	107.769,56
	TOTAL	R\$	901.537,13

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

5.6.4 Valor presente líquido (VPL)

Para o cálculo do VPL, foi utilizada a taxa SELIC para 2015, no valor de 11,25%, conforme projeção da FEBRABAN (abordada na seção 4.2.2.3). A positividade no valor do índice a partir do ano 02 é um forte indicativo da viabilidade financeira do negócio.

Tabela 21 – VPL

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Fluxo de Caixa	1.130.777,86	2.052.161,95	3.405.304,87
Taxa de Desconto	11,25%	11,25%	11,25%
Investimento Inicial	- 794.528,00	- 794.528,00	- 794.528,00
VPL	-R\$ 220.375,64	R\$ 71.309,83	R\$ 206.185,16

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

5.6.5 Taxa interna de retorno (TIR)

A positividade da TIR desde o seu primeiro ano é outro indicativo importante da viabilidade do projeto.

Tabela 22 – TIR

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Fluxo de Caixa	- 794.528,00	1.130.777,86	2.052.161,95	3.405.304,87
TIR		5,43%	12,25%	13,48%

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

6 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ainda que o empreendedorismo seja uma característica marcante do povo brasileiro, muitos dos negócios criados sucumbem em seus primeiros anos de vida. Isto se dá basicamente por desconhecimento de práticas administrativas e gerenciais. A literatura acadêmica, no entanto, contempla muitas delas, tanto em definições teóricas quanto em aplicações.

O plano de negócios é uma ferramenta muito interessante para o planejamento. É aplicado tanto na criação de um novo empreendimento quanto na reestruturação de outro já existente. Através dele, é possível elencar as suas potencialidades e se mensurar os seus riscos, bem como o que pode ser feito para minimizá-los.

Os crescimentos do segmento da construção civil, do mercado imobiliário e do setor de serviços, contrastados com as deficiências deste último, indicam que existe espaço para a criação de um negócio até então inédito: uma imobiliária que forneça um portfólio de serviços inerentes a quem comercializa um imóvel. Com base nesta oportunidade e na premissa de fundamentar teoricamente o projeto, foi elaborado o plano de negócios da futura companhia.

O plano de negócios foi fundamentado em sua estrutura teórica. Posteriormente, foi desenvolvido e os resultados foram evidenciados. Através do plano financeiro, foi atestada a viabilidade econômica do futuro empreendimento.

Vale ressaltar que o plano de negócios não é uma ferramenta estanque, mas sim dinâmica. O mercado, os clientes, a concorrência, as oportunidades, as ameaças e os demais cenários estão em constante transformação, razão pela qual o documento deve ser revisado e atualizado constantemente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D.A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001

ANSOFF, H.I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). Portal do Franchising. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br>>. Acesso em: 30/05/2014

BANGS, D.H. **The Business Plannig Guide**. Chicago: Upstart Publishing Company, 1998.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BC) | ADVFN. **Boletim Focus**.. Disponível em <<http://br.advfn.com/boletim-focus>>. Acesso em: 15/06/2014.

BORDEAU, Luc. **Agenda 21 on Sustainable Construction**. In: CIB, Report 237, Rotterdam, 1999

BRASIL. Decreto-Lei nº 5452, de 1º de maio de 1943. **Diário Oficial da União** de 1º de maio de 1943. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm>. Acesso em: 30/05/2014.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO (CBIC). **Banco de Dados CBIC**. Disponível em <<http://www.cbicdados.com.br/menu/pib-e-investimento/pib-brasil-e-construcao-civil>>. Acesso em: 30/05/2014.

DICIONÁRIO DO AURÉLIO. Disponível em <<http://www.dicionariodoaurelio.com/>>. Acesso em: 30/05/2014.

DORNELAS, José Carlos A. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luisa**. 30ª edição. São Paulo: Cultura, 2006

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa**. 2. Ed. São Paulo: Atlas 1999.

DOUTOR RESOLVE. Disponível em <<http://www.doutorresolve.com.br>>. Acesso em: 30/05/2014

DRUCKER, Peter F; **Management: Tasks, Responsibilities, Practices**. Harper & Row, 1973.

ENDEAVOR – Dolabela, Fernando; **Universidade e empreendedorismo: fertilização aleatória – Parte II**. Disponível em

<<http://www.endeavor.org.br/artigos/estrategia-crescimento/cenarios-e-tendencias/universidade-e-empendedorismo-fertilizacao-aleatoria-parte-ii>>
Acesso em: 30/05/2014

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS – FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAN de projeções econômicas 2014**. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/>>. Acesso em: 30/05/2014.

HISRICH, Robert; PETERS, Michael; SHEPHERD, Dean A. **Empendedorismo**. 7ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2009.

INSTITUTO AKATU – O consumidor brasileiro e a sustentabilidade: Atitudes e Comportamentos Frente ao Consumo Consciente, Percepções e Expectativas sobre a RSE. [S.l.], 2010. Disponível em <http://www.akatu.org.br/Content/Akatu/Arquivos/file/10_12_13_RSEpesquisa2010_pdf.pdf>. Acesso em: 31/05/2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING – **Você sabe o que é empreendedorismo corporativo?** Disponível em <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/coaching-carreira/voce-sabe-o-que-e-empendedorismo-corporativo/>>. Acesso em: 30/05/2014

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Mensal de Serviços**. Disponível em <<http://www.pms.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 18/04/2014

JANUZZI, Gilberto de Martino; SWISHER, Joel N. P. **Planejamento integrado de recursos energéticos: meio ambiente, conservação de energia e fontes renováveis**. Campinas: Autores Associados, 1997.

KOTLER, Phillip; KELLER, Kewin Lane. **Administração de Marketing: a bíblia do marketing**. 12ª edição. São Paulo: Pearson, 2006.

MCDONALD, Malcolm. **Planos de marketing**. 7ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MAINPOWERGROUP – **Pesquisa sobre escassez de Talentos**. Disponível em <[http://www.manpowergroup.com.br/wp-content/uploads/2013/06/Escassez de Talentos-2013.pdf](http://www.manpowergroup.com.br/wp-content/uploads/2013/06/Escassez_de_Talentos-2013.pdf)>. Acesso em: 30/05/2014

NOVA ESCOLA – **Introdução à demografia com os dados do censo** – Disponível em: <<http://revistaescola.abril.com.br/geografia/pratica-pedagogica/introducao-demografia-dados-censo-611910.shtml?page=1>>. Acesso em: 30/05/2014

SCHWARTZ, Peter. **The Art of long view. Planning for the future in an uncertain world**. New York : Doubleday, 1996

PORTAL BRASIL – **Empreendedorismo social**. Disponível em <<http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2012/02/empreendedorismo-social>>. Acesso em: 30/05/2014

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

PRAQUEMARIDO. Disponível em <<http://www.praquemarido.com.br/>>. Acesso em: 30/05/2014

SEBRAE – **Pesquisa GEM: Empreendedorismo no Brasil. Relatório Executivo. 2013** – Disponível em <<http://ois.sebrae.com.br/wp-content/uploads/2013/01/Relatorio-Executivo-GEM-Brasil-2013.pdf>>. Acesso em: 30/05/2014

SEBRAE – **Sobrevivência das Empresas no Brasil** - <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/93772f4f62b0716c573d3a9ed5a6a3aa/\\$File/4456.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/93772f4f62b0716c573d3a9ed5a6a3aa/$File/4456.pdf)>. Acesso em 30/05/2014

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. **Apresentação Panorama do Mercado Imobiliário 2013**. Disponível em: <<http://www.consumidorrs.com.br/rs2/userfilesfile/Panorama2013secovi.pdf>>. Acesso em: 30/05/2014

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1996.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa**. Porto Alegre: Sagra Luzatto, 2004.

ANEXO A – Receitas projetadas detalhadas – meses de janeiro

Tabela 23 – Receitas projetadas detalhadas – Janeiro – ano 01

Área	Sub-área	Vendas	Funcionários	Vendas/Funcionário	Percentual de Vendas Área	Percentual de Vendas Geral	Valor Médio Serviço (R\$)	Receita por Serviço (R\$)	Receita Total Área (R\$)
Construção Civil	Alvenaria	40	2	20,00	11,61%	1,25%	70,00	2.800,00	26.000,00
	Gesso	40	2	20,00		1,61%	90,00	3.600,00	
	Pintura e revestimento	40	2	20,00		1,96%	110,00	4.400,00	
	Colocação de pisos e de azulejos	40	2	20,00		1,79%	100,00	4.000,00	
	Instalações elétricas	40	2	20,00		2,68%	150,00	6.000,00	
	Instalações hidráulicas e sanitárias	40	2	20,00		2,32%	130,00	5.200,00	
Limpeza e jardinagem		80	4	20,00	3,57%	3,57%	100,00	8.000,00	8.000,00
Marcenaria		80	4	20,00	10,71%	10,71%	300,00	24.000,00	24.000,00
Climatização		88	4	22,00	9,82%	9,82%	250,00	22.000,00	22.000,00
Corretagem		10	12	0,80	64,29%	64,29%	500.000,00	144.000,00	144.000,00

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

Tabela 24 – Receitas projetadas detalhadas – Janeiro – ano 02

Área	Sub-área	Vendas	Funcionários	Vendas/Funcionário	Percentual de Vendas Área	Percentual de Vendas Geral	Valor Médio Serviço (R\$)	Receita por Serviço (R\$)	Receita Total Área (R\$)
Construção Civil	Alvenaria	64	2	32,02	14,35%	1,55%	70,00	4.482,89	41.626,84
	Gesso	64	2	32,02		1,99%	90,00	5.763,72	
	Pintura e revestimentos	64	2	32,02		2,43%	110,00	7.044,54	
	Colocação de pisos e de azulejos	64	2	32,02		2,21%	100,00	6.404,13	
	Instalações elétricas	64	2	32,02		3,31%	150,00	9.606,19	
	Instalações hidráulicas e sanitárias	64	2	32,02		2,87%	130,00	8.325,37	
Limpeza e jardinagem		128	4	32,02	4,42%	4,42%	100,00	12.808,26	12.808,26
Marcenaria		128	4	32,02	13,25%	13,25%	300,00	38.424,77	38.424,77
Climatização		141	4	35,22	12,14%	12,14%	250,00	35.222,71	35.222,71
Corretagem		0	12	0,03	55,85%	55,85%	500.000,00	162.000,00	162.000,00

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

Tabela 25 – Receitas projetadas detalhadas – Janeiro – ano 03

Área	Sub-área	Vendas	Funcionários	Vendas/Funcionário	Percentual de Vendas Área	Percentual de Vendas Geral	Valor Médio Serviço (R\$)	Receita por Serviço (R\$)	Receita Total Área (R\$)
Construção Civil	Alvenaria	103	2	51,27	17,31%	1,86%	70,00	7.177,25	66.645,91
	Gesso	103	2	51,27		2,40%	90,00	9.227,89	
	Pintura e revestimentos	103	2	51,27		2,93%	110,00	11.278,54	
	Colocação de pisos e de azulejos	103	2	51,27		2,66%	100,00	10.253,22	
	Instalações elétricas	103	2	51,27		3,99%	150,00	15.379,82	
	Instalações hidráulicas e sanitárias	103	2	51,27		3,46%	130,00	13.329,18	
Limpeza e jardinagem		205	4	51,27	5,33%	5,33%	100,00	20.506,43	20.506,43
Marcenaria		205	4	51,27	15,98%	15,98%	300,00	61.519,30	61.519,30
Climatização		226	4	56,39	14,65%	14,65%	250,00	56.392,69	56.392,69
Corretagem		0	12	0,03	46,75%	46,75%	500.000,00	180.000,00	180.000,00

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)