

MARCOS VINÍCIUS DO NASCIMENTO

PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA EMPRESA DE CRÉDITO IMOBILIÁRIO

Trabalho de formatura apresentado à Escola Politécnica da  
Universidade de São Paulo para obtenção do diploma de  
Engenheiro de Produção.

São Paulo

2013



MARCOS VINÍCIUS DO NASCIMENTO

PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA EMPRESA DE CRÉDITO IMOBILIÁRIO

Trabalho de formatura apresentado à Escola Politécnica da  
Universidade de São Paulo para obtenção do diploma de  
Engenheiro de Produção.

Orientador: Professor Dr. Reinaldo Pacheco da Costa

São Paulo

2013



## **FICHA CATALOGRÁFICA**

**Nascimento, Marcos Vinícius do  
Plano de Negócios de uma Empresa de Crédito Imobiliário /  
M.V. do Nascimento. -- São Paulo, 2013.  
98 p.**

**Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da  
Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia  
de Produção.**

**1. Plano de negócio 2. Viabilidade econômica 3. Crédito  
imobiliário I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica.  
Departamento de Engenharia de Produção II. t.**



## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a minha formação e fizeram com que este trabalho de formatura pudesse se tornar realidade.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer aos meus avós, Pascoa Mazetto Campos e Paulo de Almeida Campos, por todo suporte, carinho e apoio durante toda a minha vida e que sem os dois, eu jamais poderia estar hoje me formando como engenheiro numa das melhores instituições do país.

Fundamental agradecer a Rafael Sasso e Julien Desvergnès pela amizade e confiança ao me colocarem dentro do projeto que será o estudo deste trabalho de formatura.

Gostaria também de agradecer aos meus amigos, tanto os que me acompanham desde longa data quanto às amizades que fiz na universidade. Uma menção especial para Flávio Augusto de Araújo Paulista, Gabriel Kurimori Costa, Leonardo Max Mussio de Almeida, Rafael Rodrigues Lebani, Raphael de Almeida Fonseca e Roberto Sanches Crepaldi, pois todos foram de extrema importância para a minha formação acadêmica, dividindo os momentos mais divertidos e também os mais desesperadores ao longo da minha vida politécnica.

Não poderia deixar de agradecer a minha namorada, Ana Carolina Lombardi, por estar sempre do meu lado e me dar a força, o carinho e o apoio necessários durante os momentos mais difíceis da minha jornada e por estar comigo para compartilhar os momentos de alegria e felicidade. Com certeza o desafio teria sido muito maior sem o seu apoio.

Por fim, gostaria de agradecer ao Professor Doutor Reinaldo Pacheco da Costa por todo suporte dado para que esta última etapa da minha graduação pudesse ser realizada com sucesso.



*“I hated every minute of training, but I said, 'Don't quit. Suffer now and live the rest of your life as a champion.’”*

*Muhammad Ali*



## **RESUMO**

Este trabalho tem como intuito elaborar um plano de negócio para a empresa “Melhortaxa”. A empresa foi criada no ano de 2013 e conta com o autor deste trabalho como um de seus sócios. A empresa realizará intermediações de concessão de crédito imobiliário através da internet. A ideia é que, as pessoas que estão atrás do sonho da sua casa própria e que precisam de um financiamento para realizá-lo, o façam com a ajuda da Melhortaxa para receber e escolher as melhores propostas de concessão de crédito. Além disso, a empresa será uma grande parceira das instituições financeiras que utilizarem o seu serviço, pois as mesmas terão a oportunidade de obter diversas solicitações de financiamento imobiliário e só precisarão pagar por elas quando realmente efetuarem a concessão de crédito.

Palavras-Chave: Plano de Negócio; Viabilidade Econômica; Crédito Imobiliário.



## **ABSTRACT**

This work has the intention to draw up a business plan for the company "Melhortaxa". The "Melhortaxa" was created in 2013 and has the author of this paper as one of its partners. The company will intermediate real estate credit over the internet. The idea is that people who are seeking to fulfill the dream of owning a home and in need of financial funding, will be able to receive several proposals to grant credit and can then choose the one they like most, always counting with the help of "Melhortaxa" to answer any questions that may arise throughout the process. In addition, the company will be a great partner of financial institutions that use their service because they will take the opportunity to get several requests for mortgage and only need to pay for them when actually effecting the granting of credit.

**Keywords:** Business Plan. Economic Viability. Mortgage.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Linear .....	14
Figura 2 - Modelo Iterativo .....	15
Figura 3 - Análise SWOT .....	17
Figura 4 - Cinco forças de Porter .....	19
Figura 5 - Seis partes básicas de uma organização .....	22
Figura 6 - Evolução do setor de crédito .....	47
Figura 7 - Renda da população brasileira .....	48
Figura 8 - Saldo de crédito em outros países .....	49
Figura 9 - <i>Marketshare</i> do saldo de crédito no Brasil .....	50
Figura 10 - Evolução do crédito imobiliário .....	56
Figura 11 - Saldo de crédito imobiliário em outros países .....	57
Figura 12 - Segmentação do mercado de crédito imobiliário .....	60
Figura 13 - Ponto de equilíbrio da empresa .....	70
Figura 14 - Demonstrativo de resultado da empresa em 2018 .....	71
Figura 15 - Evolução do caixa da empresa .....	72
Figura 16 - Fluxo de caixa e avaliação da empresa .....	72
Figura 17 - Ciclo de vida do serviço prestado .....	76
Figura 18 - Análise SWOT .....	83
Figura 19 - Planta da empresa .....	88
Figura 20 - Organograma da empresa .....	92



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Configurações organizacionais .....	26
Tabela 2 - Previsão da evolução do mercado de crédito imobiliário .....	58
Tabela 4- Cronograma de acontecimentos .....	93



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>1.1. MOTIVAÇÃO</b> .....	13
<b>1.2. OBJETIVO</b> .....	13
<b>1.3. METODOLOGIA</b> .....	13
<b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	17
<b>2.1. ANÁLISE SWOT</b> .....	17
<b>2.2. CINCO FORÇAS DE PORTER</b> .....	18
<b>2.3. ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	21
<b>2.4. PLANO DE NEGÓCIOS</b> .....	26
<b>2.4.1. SUMÁRIO EXECUTIVO</b> .....	30
<b>2.4.2. CONCEITO DO NEGÓCIO</b> .....	31
<b>2.4.3. SETOR DE ATUAÇÃO</b> .....	32
<b>2.4.4. ANÁLISE DE MERCADO</b> .....	33
<b>2.4.5. ASPECTOS FINANCEIROS</b> .....	34
<b>2.4.6. PLANO DE MARKETING</b> .....	35
<b>2.4.7. PLANO DE DESENVOLVIMENTO</b> .....	36
<b>2.4.8. PLANO OPERACIONAL</b> .....	37
<b>2.4.9. CRONOGRAMA DE AÇÕES</b> .....	39
<b>3. SUMÁRIO EXECUTIVO</b> .....	41
<b>3.1. DESCREVENDO A OPORTUNIDADE</b> .....	41
<b>3.2. O CONCEITO DO NEGÓCIO</b> .....	41
<b>3.3. O MERCADO ALVO</b> .....	41
<b>3.4. VANTAGENS COMPETITIVAS</b> .....	42
<b>3.5. A ABORDAGEM DE MARKETING</b> .....	43
<b>3.6. QUESTÕES ECONÔMICAS E PONTO DE EQUILÍBRIO</b> .....	43
<b>3.7. DESAFIOS OPERACIONAIS E TECNOLÓGICOS</b> .....	43
<b>4. CONCEITO DO NEGÓCIO</b> .....	45

4.1.	O QUE É A EMPRESA .....	45
4.2.	SERVIÇOS PRESTADOS.....	46
4.3.	ESTRATÉGIA DE ENTRADA E CRESCIMENTO .....	46
5.	SETOR DE ATUAÇÃO .....	47
5.1.	DEFININDO O SETOR, SEU TAMANHO E SEU CRESCIMENTO .....	47
5.2.	ESTRUTURA DO SETOR .....	49
5.3.	TENDÊNCIAS DO SETOR .....	51
5.4.	FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO NO SETOR.....	51
6.	ANÁLISE DE MERCADO.....	55
6.1.	DEFINIÇÃO DO MERCADO RELEVANTE E VISÃO GERAL DO CLIENTE .....	55
6.2.	TAMANHO DO MERCADO E TENDÊNCIAS .....	56
6.3.	DEMOGRAFIA E TENDÊNCIA DOS CLIENTES .....	59
6.4.	SEGMENTAÇÃO DE MERCADO.....	59
6.5.	CONCORRÊNCIA E VANTAGENS COMPETITIVAS .....	60
6.6.	ESTIMATIVA DE PARTICIPAÇÃO DE MERCADO E VENDAS .....	65
7.	ASPECTOS FINANCEIROS .....	67
7.1.	FONTES DE RECEITA .....	67
7.2.	CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS.....	67
7.3.	CUSTOS PRÉ-OPERACIONAIS.....	69
7.4.	PONTO DE EQUILÍBRIO.....	70
7.5.	A LÓGICA PARA GERAÇÃO DE LUCRO.....	70
7.6.	POTENCIAL DE LUCRATIVIDADE.....	71
8.	PLANO DE MARKETING .....	73
8.1.	ESTRATÉGIA DE MARKETING .....	73
8.2.	APREÇAMENTO .....	73
8.3.	O CICLO DE VENDAS .....	74
8.4.	ESTRATÉGIA DE VENDA .....	77
8.5.	PROPAGANDA E PROMOÇÕES.....	77

8.6.	PUBLICIDADE.....	78
8.7.	POLÍTICAS DE GARANTIA.....	78
9.	PLANO DE DESENVOLVIMENTO .....	79
9.1.	ESTADO ATUAL DO DESENVOLVIMENTO E TAREFAS.....	79
9.2.	DIFICULDADES E RISCOS.....	79
9.3.	MELHORIA NO SERVIÇO E NOVOS SERVIÇOS.....	83
9.4.	PROJEÇÃO DE CUSTOS DE DESENVOLVIMENTO .....	84
9.5.	PROPRIEDADE INTELECTUAL E OUTRAS QUESTÕES DE PROPRIEDADE ...	85
10.	PLANO OPERACIONAL.....	87
10.1.	ESTRATÉGIA DE OPERAÇÃO .....	87
10.2.	LOCALIZAÇÃO FÍSICA E GEOGRÁFICA .....	88
10.3.	INSTALAÇÕES .....	88
10.4.	NECESSIDADE DE EQUIPAMENTOS .....	89
10.5.	NÍVEIS DE CAPACIDADE.....	90
10.6.	ORGANOGRAMA .....	90
11.	CRONOGRAMA DE AÇÕES.....	93
12.	CONCLUSÃO .....	95
13.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	97



# 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho consiste na descrição das atividades realizadas pelo autor durante o processo de concepção da empresa “Melhortaxa”, uma *start up* que atuará no mercado de concessão de crédito imobiliário.

## 1.1. MOTIVAÇÃO

A inspiração para a criação da “Melhortaxa” vem de um dos sócios da mesma. Este sócio é francês e, em seu país natal, a intermediação da concessão de crédito imobiliário online é um modelo de negócios amplamente difundido. Além disso, o fato de que no Brasil é muito difícil se obter informações sobre concessão de crédito e, mais difícil ainda, conseguir comparar diferentes propostas, fez com que surgisse a ideia de tentar trazer mais transparência para o setor, mais facilidades para o contratador do crédito e mais eficiência para os bancos que realizam os empréstimos.

Outro fator inspirador importante é o desejo pessoal de empreender do autor deste trabalho. Desde seu primeiro ano na Escola Politécnica surgiu a vontade de ter a própria empresa e até por isso fez estágio em um *Pritave Equity*, para poder aprender um pouco as habilidades necessárias para se abrir e gerir uma empresa.

## 1.2. OBJETIVO

O objetivo do trabalho é criar um plano de negócios para a “Melhortaxa”. Como a empresa já existe, mas ainda se encontra em seus estágios iniciais de vida, a ideia é que este plano de negócios seja utilizado para que a administração da companhia tenha um maior entendimento do mercado em que irá atuar e os desafios que terá que enfrentar, bem como apresentar soluções para alguns destes desafios.

O objetivo não é apenas avaliar o retorno financeiro do projeto, mas sim criar um manual que possa ser seguido por seus administradores.

## 1.3. METODOLOGIA

Este trabalho será feito em duas partes. Na primeira parte, tem-se a revisão bibliográfica, essencial para que o plano de negócios da “Melhortaxa” possa ser desenvolvido de forma satisfatória. A segunda parte do trabalho consiste na elaboração do plano de negócios em si.

A revisão bibliográfica tem como objetivo apresentar todas as ferramentas, conceitos, etapas e análises para o pleno desenvolvimento do plano de negócios. É importante ressaltar que esta etapa não tem o intuito de tratar de cada um dos temas de forma exaustiva, concentrando-se apenas nos elementos primordiais para a elaboração do projeto.

O plano de negócios em si tem como objetivo discorrer de forma abrangente sobre todas as áreas da empresa e todas as etapas para que a ideia possa se tornar uma realidade.

A metodologia para o desenvolvimento do plano de negócios é baseada nos estudos de Dornelas (2003) e também nos materiais de aula do curso *Nuts and Bolts of New Ventures / Business Plans* ministrado no MIT por Joe Hadzima e por Joost P. Bensen (Disponível em <http://nutsandbolts.mit.edu/index.php>). Segundo os mesmos, são duas as possíveis formas de se escrever o plano de negócios de uma empresa. A primeira segue o modelo linear enquanto a segunda segue o modelo iterativo.

No modelo linear, fazemos cada etapa de forma sequencial, sem fazer qualquer tipo de iteração entre as etapas. Tal modelo considera que não existe interdependência entre as partes de um modelo de plano de negócios e, embora isso faça com que o modelo seja mais simples, também faz com que ele seja menos congruente com a realidade.



Figura 1 - Modelo Linear  
Fonte: Adaptado de Dornelas

Já o modelo iterativo parte do princípio de que há interdependência entre todas as etapas do plano de negócios, ou seja, o plano de marketing, o plano operacional, o desenvolvimento em si e, por último o plano financeiro. Cada parte pode vir a interferir nas outras, gerando um processo contínuo de revisão, de forma que a consistência do projeto se mantenha.

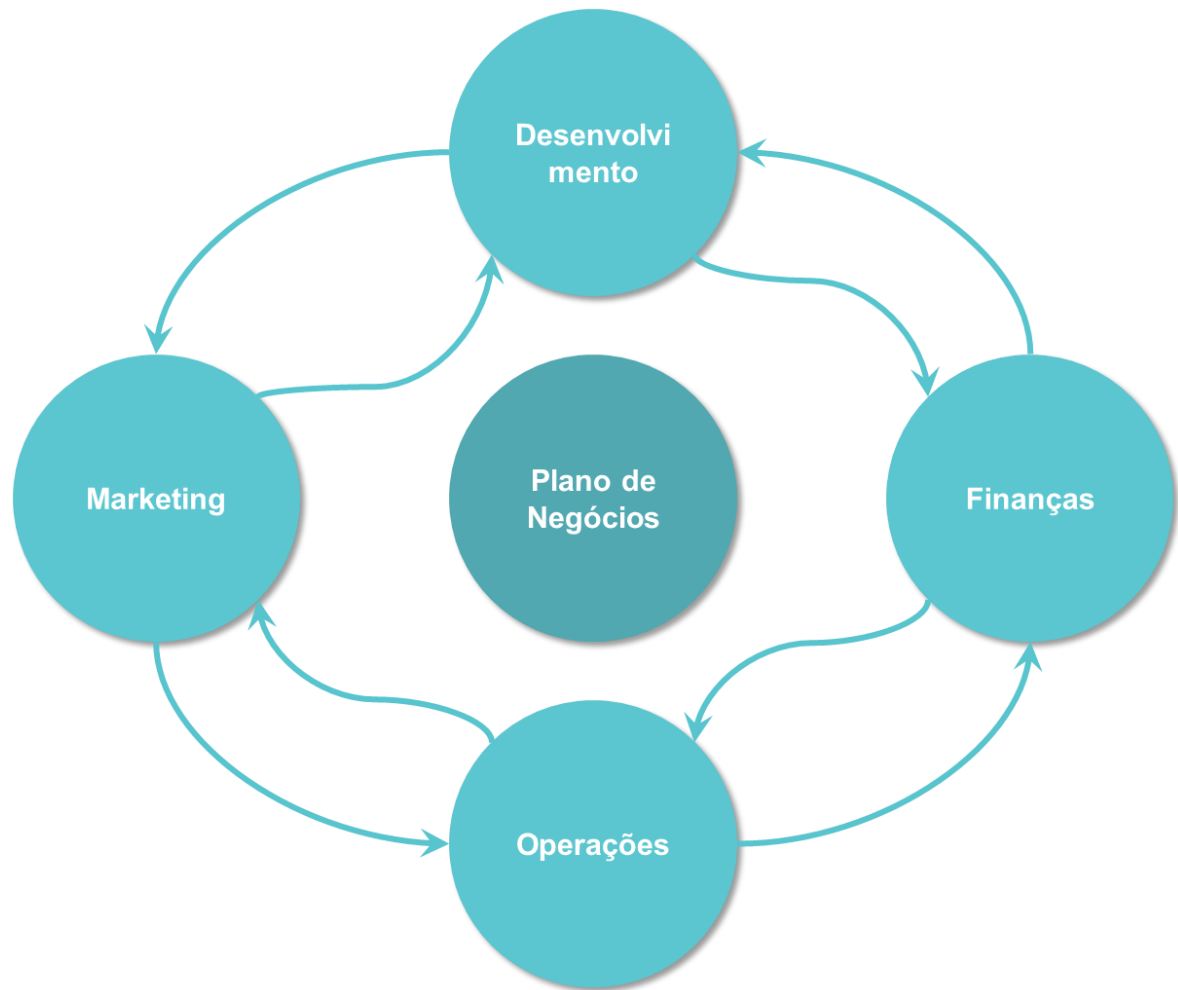


Figura 2 - Modelo Iterativo  
Fonte: Adaptado de Dornelas

Embora a metodologia utilizada no plano de negócios da “Melhortaxa” tenha sido a metodologia iterativa proposta por Dornelas (2003), neste trabalho ela será apresentada de forma linear para fins de simplificação.



## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Aqui serão apresentados os conceitos fundamentais para que o plano de negócios da “Melhortaxa” possa ser desenvolvido.

### 2.1. ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta para interpretação do ambiente que determinada empresa se encontra, tanto o ambiente interno como o externo. É uma ferramenta amplamente utilizada e aceita para a realização do planejamento estratégico, para a avaliação da situação da organização e para análise da capacidade da empresa de competir no mercado em que atua. A análise busca identificar quais são os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, sendo que estes estão relacionados aos fatores internos da companhia, e as oportunidades e ameaças, que estão relacionadas com o ambiente externo da organização. (SILVEIRA, 2001)

Ao realizar a análise SWOT é possível fazer o melhor direcionamento para o desenvolvimento do plano de marketing da empresa, tendo uma visão geral das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que podem ser encontradas nos ambientes interno e externo da empresa.

“Análise dos pontos fortes e fracos; ameaças e oportunidades é uma ferramenta importante no planejamento estratégico, ajudando os planejadores a comparar os pontos fortes e fracos da organização com as ameaças e oportunidades externas. Esta análise dá a gerencia uma visão crítica do ambiente interno e externo à organização.” (BOONE & KURTZ, 1998)

Análise SWOT		Ambiente	
		Interno	Externo
Tipo de interferência	Ajuda	Forças / <i>Strengths</i>	Oportunidades / <i>Opportunities</i>
	Atrapalha	Fraquezas / <i>Weaknesses</i>	Ameaças / <i>Threats</i>

Figura 3 - Análise SWOT

Fonte: Adaptado pelo autor de KOTLER, KELLER (2006).

A análise do ambiente externo busca identificar e monitorar as principais oportunidades e ameaças que podem aparecer para a empresa. O ambiente externo é o local onde a empresa não tem influência, e estar apto a entendê-lo é fundamental para que a organização possa aproveitar as oportunidades que surgem e fazer com que as ameaças tenham o seu impacto minimizado. Ao se analisar o ambiente interno, busca-se entender quais são os pontos fortes e os pontos fracos da organização para que a empresa possa fazer todos os esforços necessários para manter suas forças, e realizar ações corretivas para tentar diminuir as suas fraquezas.

O modelo SWOT é de extrema utilidade para que o time de gestão da empresa consiga definir qual é a melhor estratégia para atingir as metas e os objetivos propostos. “Depois de ter realizado uma análise SWOT, a empresa pode estabelecer metas específicas para o período de planejamento”. (KOTLER & KELLER, 2006, p. 52)

## **2.2. CINCO FORÇAS DE PORTER**

A formulação de uma estratégia empresarial tem como essência entender e lidar com a concorrência. Tal competição não é fruto apenas dos demais participantes do ramo de atuação da empresa, ela tem como base a forma como o setor de atuação está estruturado. Clientes, fornecedores, possíveis novos entrantes e produtos substitutos também são todos concorrentes e podem ter maior ou menor influência, dependendo do setor estudado. O poder coletivo de todas estas forças determina o potencial de lucratividade de uma determinada indústria. (PORTER, 1979).

O conhecimento dessas forças fundamentais de pressão competitiva proporcionam a base para uma agenda estratégica de ação. Elas destacam os pontos fortes e os pontos fracos graves da empresa, animam o posicionamento da empresa em seu segmento, revelam as áreas nas quais mudanças estratégicas poderão dar os melhores resultados e destacam os locais onde as tendências prometem manter o significado, tanto como oportunidades quanto como ameaças. Compreender essas fontes também é útil quando se considera áreas para diversificação. (PORTER, 1979)

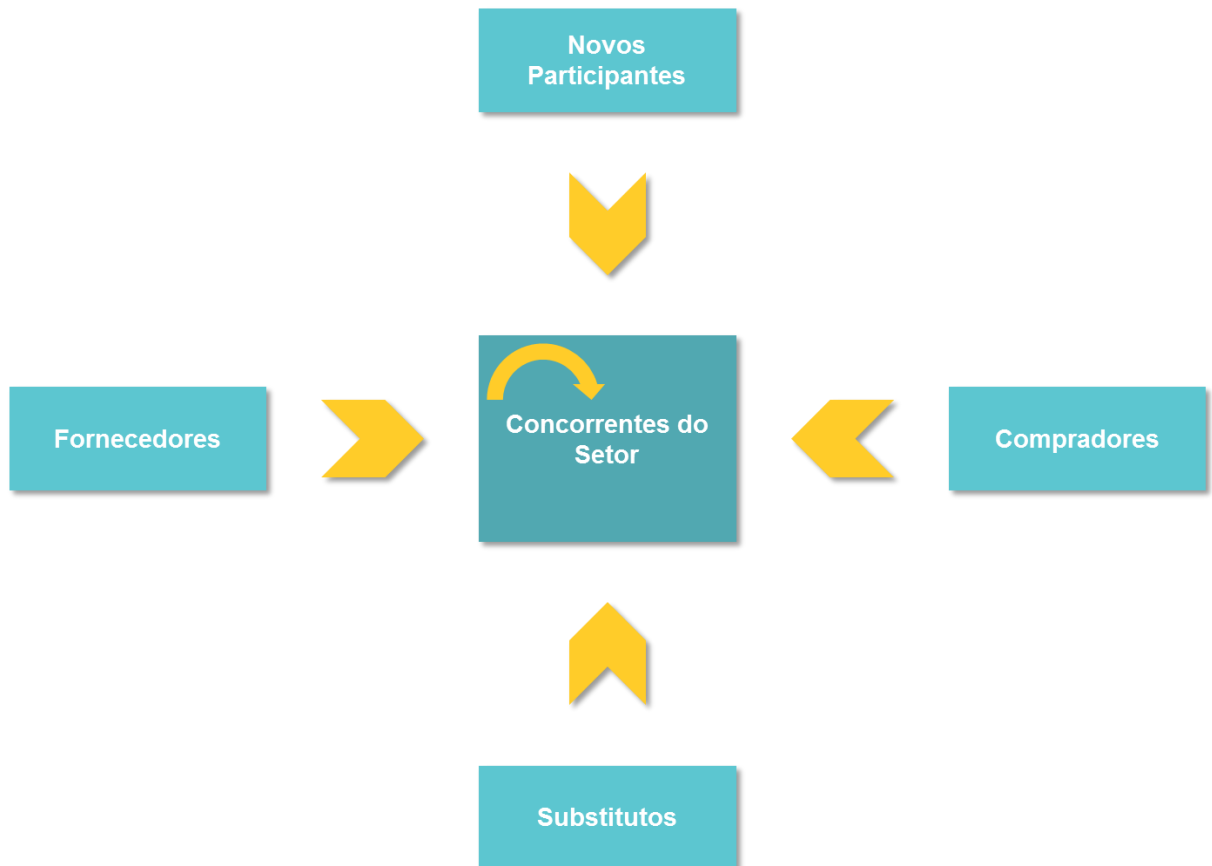


Figura 4 - Cinco forças de Porter

Fonte: PORTER, 1979

A ameaça de entrada pode ser entendida como o quão propenso esta indústria está sujeita a entrada de novos participantes. A gravidade desta ameaça depende das barreiras existentes, e de como os concorrentes atuais reagem quando uma nova empresa tenta participar do mercado. As principais fontes de barreira de entrada são: Economia de escala, diferenciação de produto, capital necessário, desvantagens de custo independentemente de tamanho, acesso aos canais de distribuição e política governamental.

A ameaça com fornecedores pode ser entendida como o poder de negociação que eles possuem com as empresas do setor. Fornecedores poderosos podem elevar os custos de aquisição dos insumos necessários para a produção ou prestação do serviço, ou ainda reduzir a qualidade dos bens que vendem ou dos serviços que prestam. Os fornecedores de uma cadeia podem ser poderosos se:

- Forem mais concentrados do que o setor a quem fornecem.
- Seus produtos forem exclusivos.
- O custo para troca de fornecedor for elevado.

- Se a indústria em questão não for relevante para o fornecedor.

A ameaça com os compradores está relacionada com o poder de negociação que eles detêm no momento de adquirir o produto ou serviço prestado. Quando os compradores são poderosos eles podem fazer com que a indústria se veja forçada a reduzir os preços cobrados, ou elevar a qualidade de seus produtos ou serviços prestados ou ainda fazer com que se acirre a competição entre as empresas da indústria. Setores com compradores poderosos possuem algumas das seguintes características:

- Os compradores fazem aquisições em grandes volumes.
- Os produtos que compram não possuem diferenciação relevante.
- O produto comprado representa uma fração significativa do custo total.
- O produto comprado não precisa ter uma qualidade significativa.
- O produto adquirido não economiza dinheiro para o comprador.
- Os compradores têm fortes razões para internalizar a produção.

A ameaça com produtos substitutos pode limitar o potencial de lucro e de crescimento de uma indústria. Quanto mais atraente for a compensação do produto alternativo, mais o potencial de lucro da indústria fica comprimido. Produtos substitutos que estão sujeitos a tendências para melhorar a sua compensação de desempenho de preço com os produtos da indústria ou aqueles que são produzidos por indústrias que estão obtendo altos lucros, são os que merecem ter uma atenção especial.

Por fim a ameaça dos concorrentes é a rivalidade interna que determinada indústria possui. Geralmente a intensidade da rivalidade está relacionada com os seguintes fatores:

- Indústria com muitos participantes.
- Indústria onde a maioria dos participantes têm tamanhos parecidos.
- O produto ou serviço oferecido pela indústria possui pouca diferenciação.
- Os custos fixos são elevados.
- O produto tem característica perecível.
- As barreiras de saída da indústria são altas.
- As empresas da indústria diferem muito umas das outras.

### 2.3. ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES

Escolher a estrutura organizacional que melhor se enquadra com a estratégia e as características da empresa é de importância fundamental para que a mesma obtenha sucesso e consiga atingir suas metas e objetivos. O método que pode ser o mais eficaz para se planejar a estrutura de uma empresa é aquele em que se leva em consideração todas as partes que compõem a sua administração, e como tais partes são estruturadas de forma lógica e relacional entre si. Para entender melhor estas configurações, é preciso entender cada uma das seis partes básicas de uma organização. (MINZTBERG, 2001)

As seis partes da estrutura são:

- Núcleo operacional – É onde o trabalho básico de fabricação do produto ou prestação do serviço é realizado.
- Ápice estratégico – É a área que tem como função supervisionar o andamento de todo o sistema organizacional e criar a estratégia da empresa.
- Linha intermediária – Linha de autoridade entre o núcleo operacional e o ápice estratégico.
- Tecnoestrutura – Equipe que realiza todo o trabalho auxiliar para a fabricação do produto ou para a prestação do serviço.
- Equipe de apoio – Todo o time que presta serviço para a própria empresa.
- Ideologia – Toda a cultura da organização de uma forma ampla.

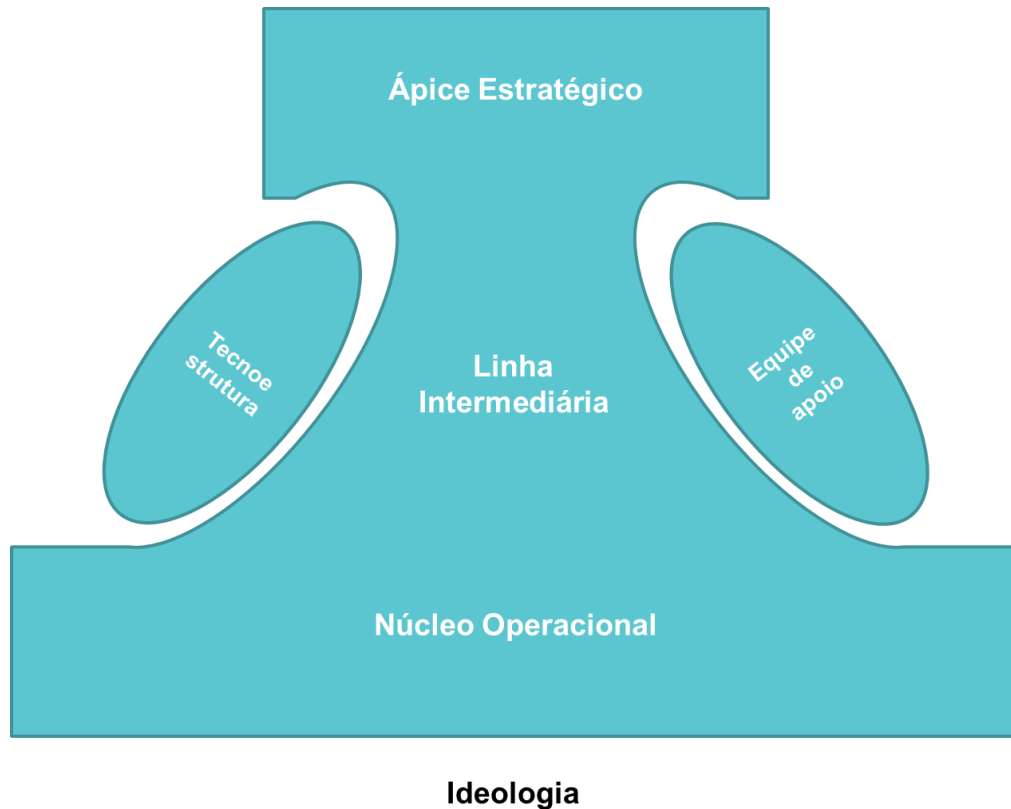


Figura 5 - Seis partes básicas de uma organização

Fonte: MINZTBERG, 2001

Para que qualquer serviço possa ser prestado ou produto possa ser fabricado, é necessário que se façam duas coisas: Dividir o trabalho em tarefas e coordenar estas tarefas. Os seis mecanismos de coordenação mais comuns são:

- Ajuste mútuo – Nesta forma de coordenação, os próprios integrantes do núcleo operacional coordenam o trabalho por meio de comunicação informal. Este mecanismo é utilizado desde organizações muito simples até organizações muito complexas.
- Supervisão direta – Nesta forma de coordenação, um representante do ápice estratégico, ou da linha intermediária tem a função de coordenar o trabalho de núcleo operacional. Esta divisão aparece quando se começa a ter um número elevado de pessoas que precisam interagir dentro no núcleo operacional.
- Padronização dos processos de trabalho – Neste caso, a tecnoestrutura predefine o que se espera de cada ente do núcleo operacional e este então precisa apenas seguir o que foi estabelecido. Esta divisão aparece em empresas onde os trabalhos são muito repetitivos.

- Padronização dos resultados – Semelhante à padronização do processo de trabalho, mas neste caso não se está preocupado com o processo em si, mas com seu resultado. A tecnoestrutura é responsável por programar o resultado esperado e o núcleo operacional então precisa fazer com que o mesmo ocorra. Este mecanismo é observado no caso de processos de trabalho muito simples.
- Padronização de habilidades – Nesta forma de coordenação o time do núcleo operacional tem suas habilidades adquiridas antes de entrarem na organização e assim já sabem o que esperar um do outro quando estão executando suas funções, devido ao treinamento prévio. É parecida com a coordenação por ajuste mútuo, porém com um grau elevado de conhecimento prévio de suas funções e do que esperar das outras funções.
- Padronização das normas – Aqui todos os membros do núcleo operacional têm um conjunto em comum de crenças e por isso conseguem se coordenar para atingir aos objetivos de forma simples.

Além do entendimento dos mecanismos de coordenação, é necessário pensar no design organizacional, que corresponde a uma série de parâmetros que determinam a divisão do trabalho e influenciam na coordenação dos mesmos. Os principais parâmetros do projeto estrutural são:

- Especialização estrutural – Número de tarefas em um determinado trabalho e o controle dos trabalhadores sobre essas tarefas. Trabalhos horizontalmente especializados englobam poucas tarefas e trabalhos verticalmente especializados são onde os trabalhadores não têm controle sobre as tarefas executadas.
- Formalização de comportamento – É a padronização dos processos de trabalho por imposição. Quando a empresa se utiliza de padronização para coordenação ela é burocrática, quando não se utiliza, é orgânica.
- Treinamento – São programas formais de instrução para estabelecer e padronizar os conhecimentos e habilidades necessárias para execução de determinadas tarefas.
- Doutrinação – Semelhante ao com o treinamento, porém procura-se repassar para os trabalhadores a ideologia da organização.
- Agrupamento de unidades – Dita como são agrupadas as funções para que ocorra a coordenação. Basicamente, este agrupamento pode ser feito baseando-se na função desempenhada ou por mercado atendido.

- Tamanho da unidade – Refere-se ao número máximo de entes que uma unidade pode ter. Geralmente, quanto maior a padronização do processo de uma unidade, maior pode ser o seu tamanho.
- Sistemas de planejamento e controle – Utilizados para padronizar os resultados. Podem ser divididos em dois grupos: os sistemas de planejamento e ação, onde se especifica o que deve ser feito e os sistemas de controle de desempenho, onde se especifica o resultado desejado.
- Mecanismos de conexão – Referem-se a mecanismos utilizados para encorajar o ajuste mútuo entre as unidades e dentro delas. Os quatro principais são:
  - Posições de conexão.
  - Forças-tarefa ou comitê de apoio.
  - Gerentes de integração.
  - Estrutura matricial.
- Descentralização – Dita como é a difusão do poder dentro da estrutura.

Existem alguns fatores de “contingência” ou “situacionais” que influenciam na escolha desses parâmetros e vice-versa. Os fatores são:

- Idade e tamanho
  - Quanto mais velha é uma organização, mais formalizado é o seu comportamento.
  - Quanto maior é uma organização, mais formalizado é o seu comportamento.
  - Quanto maior é uma organização, mais elaborada é a sua estrutura, ou seja, suas tarefas e unidades são mais especializadas e seus componentes administrativos são mais desenvolvidos.
  - Quanto maior a organização, maior o tamanho de sua unidade média.
  - A estrutura reflete a idade do setor desde sua fundação.
- Sistema técnico
  - Quanto mais regulado o sistema técnico, ou seja, quanto mais ele controlar o trabalho dos operadores, mais formalizado é o trabalho operacional e mais burocrática é a estrutura do núcleo operacional.
  - Quanto mais complexo o sistema técnico, mais elaborada e profissional a equipe de apoio.

- A automação do núcleo operacional transforma a estrutura administrativa burocrática em uma estrutura orgânica.
- Ambiente
  - Quanto mais dinâmico o ambiente organizacional, mais orgânica é sua estrutura.
  - Quanto mais complexo o ambiente de uma organização, mais descentralizada é sua estrutura.
  - Quanto mais diversificados os mercados de uma organização, maior a probabilidade de dividi-la em unidades baseadas em mercado, ou divisões, desde que haja economias de escala favoráveis.
  - Hostilidade extrema em seu ambiente leva qualquer organização a centralizar sua estrutura temporariamente.
- Poder
  - Quanto maior o controle externo de uma organização, mais centralizada e formalizada é sua estrutura.
  - Uma coalizão externa dividida tende a gerar uma coalizão interna politizada e vice-versa.
  - A moda favorece a estrutura do dia (e a cultura) mesmo que ela algumas vezes não seja apropriada.

Combinando todos estes atributos pode-se chegar às seis formas principais de configuração de organização, além de uma sétima configuração, que aparece quando não há pressão ou parte dominante. Estas configurações podem ser explicadas resumidamente pela seguinte tabela:

Configuração	Mecanismo de coordenação principal	Parte principal da organização	Tipo de descentralização
Organização empreendedora	Supervisão direta	Ápice estratégico	Centralização vertical e horizontal
Organização máquina	Padronização de processos de trabalho	Tecnoestrutura	Descentralização horizontal limitada
Organização profissional	Padronização de habilidades	Núcleo operacional	Descentralização horizontal
Organização diversificada	Padronização de resultados	Linha intermediária	Descentralização vertical limitada
Organização inovadora	Ajuste mútuo	Equipe de apoio	Descentralização selecionada
Organização missionária	Padronização das normas	Ideologia	Descentralização
Organização política	Nenhum	Nenhuma	Vários

**Tabela 1 - Configurações organizacionais**

Fonte: MINZTBERG, 2001

## 2.4. PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios tem a finalidade de sistematizar o entendimento do empreendimento que se tem em mente. Através dele é possível que o empreendedor se prepare para o que o espera em seu futuro negócio. O plano de negócios “é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.” (SALIM, C., et al., 2005).

Um plano de negócios tem três funções básicas (SIEGEL, S., et al., 1991). Primeiramente, ele serve para o desenvolvimento das ideias e refinamento das estratégias, sendo o local ideal para se cometer os erros que, caso não existisse o plano de negócios, seriam cometidos na empresa já em execução. Além disso, uma vez pronto o plano de negócios, ele pode ser sempre revisitado para servir de instrumento de análise do resultado real da empresa. Dessa forma, o plano financeiro realizado será o orçamento e o plano operacional indicará quantos funcionários a empresa deve possuir em seu quadro. A partir disso os empreendedores podem avaliar o desenvolvimento da empresa e tomar medidas corretivas no caso do não cumprimento do planejado. Por fim o plano de negócios tem como finalidade conseguir investimentos para que a ideia possa sair do papel e se tornar um negócio de verdade.

Para Dornelas (2003) são seis os principais interessados em um plano de negócios da uma empresa. Os públicos-alvo de um plano de negócios podem ser considerados os seguintes:

- **Mantenedores** de incubadoras (SEBRAE, FIESP, etc);
- **Parceiros** para o estabelecimento de estratégias conjuntas;
- **Bancos** para financiar a compra de equipamentos ou capital de giro;
- **Fornecedores** para concessão de maiores prazos ou parcelamento de dívidas;
- **A própria empresa** para gerenciamento dos resultados; e
- **Clientes potenciais** para que tenham um entendimento detalhado do projeto.

Dornelas (2003) ainda diz que o plano de negócios deve focar em responder três perguntas:

- Em que negócio você está?
- O quê você (realmente) vende?
- Qual é o seu mercado alvo?

Já (SALIM C., et al., 2005) considera que um bom plano de negócios deve conseguir responder a nove perguntas:

- Qual é o meu negócio?
- Aonde quero chegar?
- O que vendo?
- Para quem vendo?
- Quais estratégias serão utilizadas?
- Como conquistarei o mercado?
- Quais são os fatores críticos de sucesso do meu negócio?
- Quanto vou gastar?
- Que retorno terei sobre o meu investimento?

Por fim (MOTTA, R., et al., 2009) apresenta dez questões que devem ser satisfeitas por um plano de negócios:

- Por que o plano de negócios está sendo escrito?
- O que será criado?
- O que será vendido?
- Quem comprará o produto e/ou serviço?
- Quem são meus concorrentes?

- Quem é meu time?
- Como venderei meu produto e/ou serviço?
- Como produzirei meu produto e/ou serviço?
- Quanto gastarei para abrir o negócio?
- Quanto ganharei com o negócio?

O presente plano de negócios, responde direta ou indiretamente a todas as perguntas levantadas pelos três autores. A estrutura seguida pelo mesmo utilizará uma adaptação de “Entrepreneurship Program at Syracuse University. The Nuts & Bolts of Great Business Plans [Arquivo PDF]. Disponível em <http://whitman.syr.edu/programs-and-academics/centers-and-institutes/falcone/for-students/panasci/pdf/nutsandbolts.pdf>”<sup>1</sup>, e terá a seguinte estrutura como base:

## 1. SUMÁRIO EXECUTIVO

- 1.1. Descrevendo a Oportunidade
- 1.2. O Conceito do Negócio
- 1.3. O Mercado Alvo
- 1.4. Vantagens Competitivas
- 1.5. A Abordagem de Marketing
- 1.6. Questões Econômicas e Ponto de Equilíbrio
- 1.7. Desafios Operacionais e Tecnológicos
- 1.8. Resumo Financeiro
- 1.9. Necessidade Financeira

## 2. CONCEITO DO NEGÓCIO

- 2.1. O que é a Empresa
- 2.2. Serviços Prestados
- 2.3. Estratégia de Entrada e Crescimento

## 3. SETOR DE ATUAÇÃO

- 3.1. Definindo o Setor, seu Tamanho e seu Crescimento
- 3.2. Estrutura do Setor
- 3.3. Tendências do Setor
- 3.4. Fatores Críticos para o Sucesso no Setor

## 4. ANÁLISE DE MERCADO

---

<sup>1</sup> Acessado em 05/05/2013

- 4.1. Definição do Mercado Relevante e Visão Geral do Cliente
- 4.2. Tamanho do Mercado e Tendências
- 4.3. Demografia e Tendência dos Clientes
- 4.4. Segmentação de Mercado
- 4.5. Concorrência e Vantagens Competitivas
- 4.6. Estimativa de Participação de Mercado e Vendas
- 4.7. Avaliação do Mercado Atual
5. ASPECTOS FINANCEIROS
  - 5.1. Fontes de Receita e Margens
  - 5.2. Custos Fixos e Variáveis
  - 5.3. Alavancagem Operacional e suas Implicações
  - 5.4. Custos pré-operacionais
  - 5.5. Ponto de Equilíbrio
  - 5.6. A Lógica para Geração de Lucro
  - 5.7. Potencial de Lucratividade
6. PLANO DE MARKETING
  - 6.1. Estratégia de Marketing
  - 6.2. Apreçamento
  - 6.3. O Ciclo de Vendas
  - 6.4. Estratégia de Venda
  - 6.5. Propaganda e Promoções
  - 6.6. Publicidade
  - 6.7. Políticas de Garantia
  - 6.8. Distribuição
7. PLANO DE DESENVOLVIMENTO
  - 7.1. Estado Atual do Desenvolvimento e Tarefas
  - 7.2. Dificuldades e Riscos
  - 7.3. Melhoria no Serviço e Novos Serviços
  - 7.4. Projeção de Custos de Desenvolvimento
  - 7.5. Propriedade Intelectual e Outras Questões de Propriedade
8. PLANO OPERACIONAL
  - 8.1. Estratégia de Operação
  - 8.2. Modelo e Ciclo de Operação
  - 8.3. Localização Física e Geográfica

8.4. Instalações

8.5. Necessidade de Equipamentos

8.6. Níveis de Capacidade

8.7. Questões Legais que Afetam a Operação

## 9. CRONOGRAMA DE AÇÕES

9.1. Cronograma de Ações

### 2.4.1. SUMÁRIO EXECUTIVO

O Sumário Executivo tem o objetivo de sintetizar o plano de negócios, indicando apenas as principais ações dos empreendedores em cada uma das áreas abordadas pelo plano. O leitor deve ter uma ideia clara do conteúdo do plano de negócios e se sentir interessado em fazer sua leitura completa. Os principais tópicos que devem ser abordados são:

- Qual é a natureza da oportunidade?
- Quais forças estão criando esta oportunidade?
- Por que a oportunidade é agora? Qual é o tamanho da oportunidade?
- O que o negócio irá fazer?
- O que é único sobre este projeto?
- Como o serviço será utilizado? Quais são suas inovações? Quais problemas existentes ele resolverá? Quais os benefícios para quem o utilizar? Por que o seu serviço oferece uma solução melhor do que a dos serviços já existentes?
- Quais são as inovações e diferenciações que a empresa possuirá e como irá protegê-las?
- Quais são as barreiras de entrada? Quem serão os concorrentes?
- Como o serviço se comparará com o dos concorrentes?
- Qual é o mercado relevante?
- Qual o tamanho e a expectativa de crescimento do mercado de atuação?
- Quem serão os primeiros clientes do serviço?
- Quais as provas de que os consumidores irão enxergar valor no seu serviço?
- O que é preciso fazer para conquistar o mercado?
- Quais serão as principais ferramentas de marketing para alavancar as vendas?
- Qual será o posicionamento de preço em comparação com os concorrentes do setor?

- Qual será a tecnologia utilizada?
- Em que estágio o desenvolvimento do serviço se encontra?
- A produção será própria ou terceirizada?
- Qual é o diferencial na forma de operar o serviço?
- Quais são as pessoas envolvidas no desenvolvimento do projeto e quais são as suas qualificações?
- Qual será o volume de vendas e a margem do serviço?
- Os custos são mais fixos ou variáveis?
- Como a empresa gera valor?
- Em quanto tempo se dá o ponto de equilíbrio?
- Qual é o potencial de vendas e lucros esperado?
- Quais serão os custos pré-operacionais, como e com qual velocidade será consumido o caixa inicial?

O produto final apresentado no sumário executivo deve ser claro, conciso e muito bem escrito. Ele é o cartão de boas vindas do plano de negócios e se não for feito com cuidado, pode se tornar a única parte lida pelos possíveis interessados no projeto.

#### **2.4.2. CONCEITO DO NEGÓCIO**

O Conceito do Negócio tem o objetivo de descrever o empreendimento que é apresentado no Plano de Negócios. Neste tópico, deve se falar sobre a essência da empresa de forma simples e clara e detalhar quais os produtos e/ou serviços que serão disponibilizados para os clientes. Deve-se ressaltar e discutir a estratégia de entrada no mercado e a visão interna de crescimento da companhia para os próximos cinco anos. As principais perguntas respondidas nesse tópico são:

- Qual será a estrutura da empresa, onde será sua sede e quando ela começará sua operação?
- Qual é o histórico da companhia e do conceito do negócio? Como surgiu a ideia do plano de negócios? Qual é a missão da empresa?
- Qual é a proposta de valor da empresa? Quais são os benefícios que os clientes terão em utilizar o serviço e/ou produto que será disponibilizado pela empresa?

- Quais serão os produtos e/ou serviços vendidos pela empresa?
- Quais serão os principais usos dos produtos e/ou serviços? Existirão formas alternativas de se utilizar os produtos e/ou serviços?
- Qual dos produtos e/ou serviços será o mais importante para a empresa?
- Quais são as principais diferenças entre os produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa com o que já se tem hoje disponível no mercado?
- Quais serão as possíveis desvantagens que a empresa pode ter?
- Quais são as vantagens competitivas da companhia?
- Como e onde se dará a entrada da empresa no mercado?
- Qual é a expectativa de abrangência da companhia no médio e no longo prazo?
- Qual é a expectativa de crescimento no médio e no longo prazo?
- Que medidas serão tomadas para criar barreiras de entrada para possíveis novos competidores?

### **2.4.3. SETOR DE ATUAÇÃO**

O Setor de Atuação se refere à indústria na qual a empresa, que será criada a partir do Plano de Negócios, irá atuar. O objetivo deste tópico é dar um maior entendimento sobre o ambiente para o qual a empresa precisa se preparar, sem falar sobre a empresa em si. Dentre os pontos que se devem destacar, estão:

- Como é a segmentação do setor?
- Onde o setor se encontra no seu ciclo de vida – nascimento, crescimento inicial, crescimento acelerado, maturação inicial, maturação ou declínio?
- Quais as implicações do ciclo de vida na estratégia da companhia?
- O setor é concentrado ou fragmentado?
- Quantos são os participantes do setor e qual é a quantidade de grandes empresas?
- Quais são as principais empresas atuantes no setor?
- Qual é a principal forma de competição no setor?
- A estrutura de custos esta subindo ou descendo?
- Os preços estão subindo ou descendo?

- Existem novidades no setor? Novos produtos e/ou serviços? Novos métodos de apreçamento? Novas regulamentações? Novos entrantes ou muitas empresas saindo no setor?
- O que as melhores empresas do setor são capazes de fazer de forma consistente para se manterem no topo? Qual é a implicação disso para a estratégia da companhia?
- Quais são os principais indicadores do setor?
- Como estes indicadores afetam a estratégia da companhia?

#### **2.4.4. ANÁLISE DE MERCADO**

A Análise de Mercado é uma das partes mais importantes do Plano de Negócios. Nela se trará informações que serão muito relevantes para a elaboração de outras partes importantes do Plano de Negócios. Esta parte do documento precisa convencer os leitores de que os elaboradores do Plano de Negócios entendem profundamente os clientes que a empresa irá atender e que o mercado que se busca atender tem grande potencial de valor. Os grandes pontos deste tópico são:

- Qual é o mercado relevante de atuação? Onde estão os seus clientes e como eles chegam até a empresa? Quais foram os parâmetros utilizados para definir o mercado relevante?
- Quem são os clientes do produto e/ou serviço?
- Quais são as principais características dos potenciais clientes?
- Existe mais de um mercado atendido pela empresa?
- Qual é o tamanho do mercado de atuação? Quais hipóteses foram aceitas para se chegar neste tamanho de mercado?
- Qual é o potencial de crescimento do mercado no curto prazo? Quais são os principais fatores que afetam este crescimento?
- Quem é que toma a decisão na hora de comprar o produto e/ou serviço?
- Como se dá o processo de decisão para adquirir o produto e/ou serviço disponibilizado? Quais são os principais estágios deste processo?
- Como é possível acessar os potenciais clientes e quão receptíveis eles serão ao produto e/ou serviço que será disponibilizado?

- Qual é principal fator utilizado pelo cliente na hora de escolher qual produto e/ou serviço adquirir?
- O que motivará o potencial cliente a trocar as atuais opções disponíveis pela opção que será fornecida pela empresa?
- Quais serão as possíveis reações negativas dos potenciais clientes? O que será feito para tentar superar estas possíveis reações?
- Quais serão os clientes que representarão a maior fonte de receita para a companhia?
- Os clientes estão insatisfeitos com as soluções atuais ou há algum mercado emergente que é ignorado atualmente?
- Quais serão as segmentações de mercado atendidas? Existe algum segmento que será priorizado?
- Quem serão os principais competidores da empresa? Por que os clientes compram os produtos ou utilizam os serviços destas empresas?
- Quais são os produtos e/ou serviços alternativos?
- Quais são as vantagens e desvantagens dos principais competidores? Em que aspectos eles não estão atendendo a demanda da forma mais adequada?
- Qual é a participação de mercado dos principais competidores?
- Quem são os líderes em qualidade, preço e nível de atendimento no mercado?
- Quais são as principais vantagens do produto e/ou serviço que será disponibilizado e qual será o valor que ele criará para os potenciais clientes?
- Qual é a participação de mercado almejada? Qual o nível de vendas para se chegar neste objetivo?
- Qual é a relação entre a participação de mercado da empresa com a dinâmica do mercado e as fraquezas dos competidores atuais?
- Existem planos para atender outros mercados no futuro? Quais serão as mudanças estratégicas para que isso seja possível?

#### **2.4.5. ASPECTOS FINANCEIROS**

Os Aspectos Financeiros é a seção onde se procura explicar a base lógica de como a empresa gera lucro para os seus acionistas e qual é o nível de vendas necessário para se atingir

o ponto de equilíbrio. Aqui é onde a atratividade econômica do Modelo de Negócios é apresentada. Os pontos tratados aqui serão:

- Quais são as principais fontes de receita da empresa?
- Qual será a margem de contribuição de cada um dos produtos e/ou serviços da companhia? Qual será a margem líquida?
- Como será a divisão entre custos fixos e variáveis da empresa? Quando ocorre o ponto de equilíbrio da operação?
- Quais são as margens das empresas do setor?
- Quais são as implicações da estrutura de custos para a empresa?
- Quais serão os custos pré-operacionais para o por o Plano de Negócios em funcionamento?
- Qual será a lucratividade da companhia como um todo?
- Qual é vulnerabilidade da lucratividade?

#### **2.4.6. PLANO DE MARKETING**

O Plano de Marketing explica como que os níveis de vendas estimados serão alcançados. Uma grande ideia pode se tornar completamente sem sentido caso não se tenha uma boa tática para encontrar os clientes que estão interessados pela mesma. O Plano de Marketing precisa explicar como a empresa irá se aproveitar de todas as suas vantagens competitivas e da oportunidade que encontrou no mercado. As perguntas respondidas nessa parte do Plano de Negócios são:

- Qual será a filosofia de Marketing da empresa?
- Qual será o posicionamento de mercado na empresa?
- Como será feita a diferenciação dos produtos e/ou serviços com os concorrentes?
- Qual será o grupo de clientes que serão o foco das primeiras vendas da companhia?  
Como será feita a promoção dos produtos e/ou serviços?
- Como a estratégia de marketing irá refletir na escolha dos segmentos de mercado iniciais que a empresa busca atender?
- Qual será o tema principal da comunicação da empresa?
- Quais serão os principais esforços de venda da companhia?

- Qual será a estratégia de apreçamento da empresa para os produtos e/ou serviços disponibilizados no mercado? Como se compara esta estratégia com a dos competidores?
- Como o preço do produto/serviço fará com que o mesmo atinja uma boa aceitação no mercado, uma boa parcela do mercado e gere lucratividade para a empresa?
- Caso se aplique, quais as justificativas para a estratégia de preço ser diferente da dos competidores? O preço será mais alto ou mais baixo?
- Quais serão os custos com propaganda e promoção do produto e/ou serviço? Qual será o orçamento total destinado para a estratégia de marketing?
- Existirá alguma estratégia de marketing viral?
- Quais serão os métodos utilizados para se conseguir publicidade gratuita?
- Como será feita a publicidade de guerrilha? Serão utilizadas mídias sociais?
- Como será feito o atendimento ao consumidor?
- Quais sistemas serão utilizados para fazer com que o atendimento ao consumidor seja satisfatório?
- Caso o produto e/ou serviço que a empresa venda precise de serviços de atendimento, garantias ou treinamentos, qual será a metodologia para lidar com tais aplicações?
- Caso sejam oferecidas garantias, quais serão os seus termos principais?
- O serviço ao consumidor será cobrado ou gratuito?
- Quais as diferenças entre o serviço ao consumidor e as garantias da companhia com a dos competidores?
- Quais serão os métodos de distribuição utilizados?
- Quais serão os canais de distribuição utilizados? Quais serão os mais importantes?

#### **2.4.7. PLANO DE DESENVOLVIMENTO**

Esta seção é muito importante, principalmente para um Plano de Negócio que envolva produtos e/ou serviços muito inovadores ou que tenham muitos obstáculos tecnológicos ao longo de sua concepção. Caso as tecnologias envolvidas não sejam relevantes, esta parte do Plano de Negócios não precisa ser realizada, bastando serem apresentadas as tecnologias utilizadas pela empresa no Plano Operacional.

Qualquer desenvolvimento que seja necessário antes do produto e/ou serviço poder ser lançado no mercado deve ser descrito em detalhes. Este desenvolvimento pode ser desde o esforço necessário para tornar um protótipo de laboratório em um produto, até o desenvolvimento em design para que um produto se torne mais atrativo para o consumidor. Os principais pontos deste tópico são:

- Qual é o estágio de desenvolvimento atual e quanto tempo e dinheiro será necessário para completar o desenvolvimento?
- O que é preciso fazer para que o produto e/ou serviço fique disponível para venda?
- Quais serão as principais pessoas que participarão no desenvolvimento?
- Quais serão os principais desafios e eventuais problemas que podem ocorrer durante o desenvolvimento? Quais são os possíveis impactos nos custos do projeto?
- Qual será o orçamento necessário para o desenvolvimento? Como isso impacta o fluxo de caixa da companhia?
- Existem patentes, marcas registradas ou propriedade intelectual?
- Existem contratos de exclusividade ou de propriedade assinados?
- Existem pendências regulatórias ou de propriedade que precisam ser sanadas? Quais serão os prazos para se resolver estas pendências?

#### **2.4.8. PLANO OPERACIONAL**

O Plano Operacional especifica como a empresa será conduzida para que ela possa gerar valor para seus clientes. A Operação é definida como todo o processo para a entrega do produto e/ou serviço para o cliente final. Produção, transporte, logística, consultoria, administrativo e serviços de pós-vendas são as principais partes da Operação. Também pode incluir informações de onde será a matriz da empresa, os tipos de equipamentos necessários, os espaços necessários, os processos internos e a mão-de-obra necessária. Nessa etapa se responde as seguintes perguntas:

- Quais são os processos para empresa produzir o que vai entregar para o cliente? Quais são os insumos necessários e quais são os resultados gerados?
- Qual será o modelo de gestão utilizado para o *front stage* e qual será o utilizado para o *back stage*?

- Quais serão os possíveis gargalos do processo produtivo? Quais serão as medidas tomadas para antecipá-los e mitigá-los?
- Qual é o ciclo operacional básico do Modelo de Negócio?
- A empresa terá produtos sazonais? Como eles serão geridos?
- Como será garantida a qualidade do produto e/ou serviço?
- Como o processo de produção será gerido? Quais serão os processos feitos internamente e quais serão terceirizados?
- Como se dará a entrega do serviço para o cliente e quais serão os processos que serão terceirizados?
- Quais as justificativas para fazer internamente ou terceirizar os processos?
- Quais serão os possíveis fornecedores e qual será o relacionamento com eles?
- Qual será a localização geográfica da empresa? Como foi feita a escolha do local?
- Quais são as vantagens e desvantagens do local escolhido?
- Quais serão os espaços necessários para o desenvolvimento do negócio? Quais os equipamentos necessários? Existirão economias de escala?
- Qual será o *layout* físico da empresa?
- Existirão equipamentos que serão alugados?
- Qual será o investimento necessário para que a local da empresa seja criado?
- Existem planos de expansão física para o futuro? Quais serão os custos necessários e quando se darão?
- Qual será a capacidade da empresa e como ela evoluirá?
- Existem requisitos legais e regulatórios que podem afetar a estrutura operacional?
- Como é dado esse impacto?
- Qual será o organograma da empresa?
- Quais serão os principais cargos que precisarão ser ocupados?
- Existirá algum cargo importante que não será preenchido no início do projeto?
- Como se dará a remuneração do time de gestão da companhia?
- Qual será a filosofia da companhia sobre o comitê de diretoria?
- Quais serão os membros iniciais do comitê diretor?

#### **2.4.9. CRONOGRAMA DE AÇÕES**

O Cronograma de Ações visa mostrar de uma forma compacta os principais eventos que serão necessários para que a empresa projetada no Plano de Negócios possa sair do papel e atingir os objetivos propostos. É interessante que se prepare um arquivo visual que mostre mês a mês o avanço da companhia em todas as frentes propostas. É importante mostrar o avanço do desenvolvimento do produto, o planejamento de marketing e os programas de vendas. Durante as fases iniciais da empresa é importante fazer estes marcos de forma bem detalhada, depois de certo avanço, pode-se focar em mostrar apenas os acontecimentos mais importantes.



### **3. SUMÁRIO EXECUTIVO**

O Sumário Executivo mostrará todo o plano de negócios da Melhortaxa de uma maneira resumida, indicando apenas as principais ações em cada uma das áreas abordadas pelo plano.

#### **3.1. DESCRREVENDO A OPORTUNIDADE**

O presente plano de negócios tem como foco fundamentar a criação da empresa Melhortaxa, que irá atuar no mercado de concessão de crédito imobiliário. A empresa irá atuar como uma intermediadora online de concessão de crédito imobiliário, fazendo com que os usuários consigam acessar diversas propostas de financiamento imobiliário em um único local, facilitando sua busca e também a comparação entre as diferentes propostas. Além de comparar as propostas, o usuário poderá escolher a proposta que mais lhe agrada e então fazer todo o processo de concessão através da plataforma.

#### **3.2. O CONCEITO DO NEGÓCIO**

O conceito do negócio é fazer com que os potenciais tomadores de crédito imobiliário consigam obter diversas propostas de uma maneira simples e eficiente, e ao mesmo tempo criar uma ferramenta pouco onerosa e eficiente para a captação de novos clientes para as instituições financeiras que buscam conceder crédito imobiliário no mercado brasileiro. Para fazer isso a empresa apostará em uma plataforma online com conteúdo e facilidades para os usuários, além de grande investimento em marketing digital para a captação de potenciais tomadores de crédito. Ao final do processo a empresa será remunerada pela instituição financeira que concedeu o crédito imobiliário através da Melhortaxa. A empresa receberá entre 0,8% a 2,5% do valor do empréstimo concedido.

#### **3.3. O MERCADO ALVO**

Segundo dados do Banco Central do Brasil, foram concedidos cerca de R\$ 125 bilhões em crédito imobiliário em 2012 e a expectativa do é que este número chegue a mais de R\$ 430

bilhões em 2018 (citação verbal)<sup>2</sup>. O mercado de concessão de crédito é em torno de 1% desse mercado e, portanto, a Melhortaxa estará participando de um mercado que vale mais de R\$ 1 bilhão e que poderá chegar a quase R\$ 4,5 bilhões em 2018. A expectativa é que a empresa consiga atrair o público que está acostumado em fazer compras online e utilizar ferramentas de comparação.

### **3.4. VANTAGENS COMPETITIVAS**

As principais vantagens competitivas da empresa serão:

- Modelo de negócio – O modelo de intermediação online é uma grande força da empresa, ele trará vantagens sobre as empresas que utilizam outros modelos para intermediar crédito imobiliário. Além disso, a empresa é uma das primeiras a adotar o modelo de intermediação da concessão de crédito online, o que pode gerar uma vantagem competitiva natural no futuro.
- Capacidade de investimento – A Melhortaxa acabou de receber um aporte financeiro, o que fará com que a mesma tenha recursos para investir em tecnologia, conteúdo e propaganda.
- Equipe com conhecimento em tecnologia – A empresa conta com pessoas qualificadas para desenvolver toda a tecnologia de informação por trás da plataforma, para o relacionamento entre os potenciais tomadores de financiamento imobiliário e as instituições financeiras interessadas em fazer a concessão.
- Equipe com conhecimento em marketing digital – Alguns colaboradores da empresa possuem amplo conhecimento em marketing digital no setor imobiliário, o que ajudará a companhia na criação de conteúdo de qualidade e que esse conteúdo seja acessado através das ferramentas de busca online.
- Time de gestão – Os administradores da Melhortaxa são pessoas com grande capacidade de análise, com perfil empreendedor e de liderança.

---

<sup>2</sup> Baseado em entrevista do presidente do Banco Central e em projeção macroeconômica do Itaú

### **3.5. A ABORDAGEM DE MARKETING**

A abordagem de Marketing da empresa focará na utilização de “SEO” (*Search Engine Optimization* – Ferramenta para otimização do site para obter um bom posicionamento na página de resultados dos mecanismos de busca), “SEM” (*Search Marketing Optimization* – Ferramenta para que o mesmo apareça no topo das pesquisas pagas dos mecanismos de busca), mídias sociais e em políticas de promoções que incentivem os usuários a utilizarem a plataforma. Além disso, a empresa irá utilizar algumas mídias convencionais, como anúncios em revistas e no metrô para ajudar na construção da marca e atrair diversos públicos para o website.

### **3.6. QUESTÕES ECONÔMICAS E PONTO DE EQUILÍBRIO**

A geração de receita do modelo de negócio vem do pagamento das instituições financeiras que concederem crédito imobiliário utilizando a plataforma da Melhortaxa. Espera-se que cada concessão intermediada gere uma receita de aproximadamente R\$ 2.000 e que a empresa atinja seu ponto de equilíbrio quando estiver intermediando cerca de 200 concessões de crédito por mês, (o que se dará no início de 2015) e que chegue a um faturamento anual de quase R\$ 80 milhões em 2018.

### **3.7. DESAFIOS OPERACIONAIS E TECNOLÓGICOS**

O grande desafio da empresa é fazer com que o seu modelo de atuação inovador atinja um bom nível de difusão entre os potenciais tomadores de crédito e que estes vejam benefícios suficientes na plataforma para que optem por utiliza-la, ao invés do modelo tradicional no qual o cliente vai até a agência bancária. Outro desafio importante é a integração tecnológica com as instituições financeiras que utilizarão a plataforma da Melhortaxa, pois a mesma precisará conseguir fornecer todas as informações necessárias para todas as instituições financeiras, para que elas possam realizar as propostas através da mesma. Assim é importante que a empresa consiga ter um formulário de perguntas para o cliente que ao mesmo tempo seja enxuto e exaustivo para todas as empresas que utilizarem a Melhortaxa.



## 4. CONCEITO DO NEGÓCIO

O Conceito do Negócio irá descrever de forma sucinta o que será e o que fará a empresa Melhortaxa.

### 4.1. O QUE É A EMPRESA

A empresa que surgirá deste plano de negócios é uma *start up* e que utilizará o material como um guia para o seu planejamento de curto, médio e longo prazo. A ideia da Melhortaxa surgiu há alguns anos atrás, fruto da experiência de vida de Julien Desvergues, um dos fundadores da empresa. Julien é cidadão francês e veio para o Brasil a trabalho em 2008. Aqui ele descobriu a oportunidade de criar uma empresa que fizesse intermediação da concessão de crédito imobiliário online, pois este é um modelo de negócios bem difundido na França, em outros países europeus e nos EUA. Em 2008 não existia nenhuma empresa praticando tal modelo de negócios no mercado brasileiro.

Em 2012, com a ideia mais amadurecida, ele percebeu que precisaria de um sócio brasileiro para que a ideia pudesse começar a se tornar realidade e assim, Rafael Sasso, outro fundador da companhia entra no projeto. Juntos eles começam a negociar com potenciais investidores um primeiro aporte financeiro na empresa para que a Melhortaxa pudesse começar a sua operação. Após um longo período de tratativas, as partes entraram em um acordo e no último trimestre de 2013 a empresa recebeu um investimento de mais de € 500.000,00 para iniciar sua operação.

A Melhortaxa é uma empresa já constituída, mas ainda em um estágio pré-operacional e terá como seus pilares:

- Missão: “Trazer mais transparência e agilidade ao mercado de crédito imobiliário brasileiro”.
- Visão: “Ser o principal intermediador entre as pessoas que buscam um crédito imobiliário e as empresas que concedem tais créditos, trazendo informação, agilidade e transparência ao processo como um todo”.
- Valores: “Honestidade, respeito e inovação”.

## **4.2. SERVIÇOS PRESTADOS**

A Melhortaxa será uma empresa que prestará serviços. A empresa terá dois serviços para atender seus clientes.

O primeiro serviço e que é a razão de ser da Melhortaxa é o serviço de intermediação da concessão de crédito imobiliário. Neste serviço a Melhortaxa terá dois clientes, a pessoa que busca adquirir um crédito imobiliário e o banco que deseja conceder o crédito para esta pessoa. A Melhortaxa atuará criando um espaço onde as pessoas que procuram por crédito imobiliário e os bancos que desejam conceder tais créditos se encontrem. Assim, diferentemente do modelo tradicional onde o potencial tomador de crédito precisa ir de instituição financeira em instituição financeira para obter as propostas de crédito imobiliário, ele pode, em um único local, receber as propostas das diversas instituições financeiras interessadas no seu perfil.

O segundo serviço, que terá um caráter mais complementar, é o de ser um portal informativo e que ajuda na análise decisória do potencial contratador de crédito. Com este serviço a ideia é fazer com que o cliente da Melhortaxa tenha todos os insumos necessários para poder tomar a decisão de contratar um crédito imobiliário no momento ideal, e que seja o crédito que mais se adeque as suas necessidades.

## **4.3. ESTRATÉGIA DE ENTRADA E CRESCIMENTO**

A estratégia de entrada da Melhortaxa será através de campanhas de publicidade online, a utilização de “SEO” (*Search Engine Optimization* – Ferramenta para otimização do site para que o mesmo obtenha um bom posicionamento na página de resultados dos mecanismos de busca), e a criação de políticas de promoções que incentivem os usuários da Melhortaxa a utilizarem o serviço da empresa e que também divulguem a mesma para seus conhecidos.

## 5. SETOR DE ATUAÇÃO

O Setor de Atuação descreverá à indústria na qual a Melhortaxa será inserida. O objetivo deste tópico é dar um maior entendimento sobre o ambiente para o qual a empresa precisa se preparar, sem falar sobre a empresa em si.

### 5.1. DEFININDO O SETOR, SEU TAMANHO E SEU CRESCIMENTO

O setor de atuação da Melhortaxa será o setor de crédito brasileiro. A palavra crédito tem origem no termo latim *creditum*, cuja tradução pode ser “confiança ou segurança na verdade de alguma coisa, crença / reputação ou boa fama”. Em finanças, o termo pode ser entendido como o serviço de possibilitar a realização de transações comerciais entre empresas e clientes. O crédito é, basicamente, a concessão de certo volume monetário de um ente para outro ente, sendo que o receptor do crédito se vê obrigado contratualmente a ressarcir o ente que concedeu o valor após um período de tempo definido pelas partes. Assim sendo, o setor de crédito brasileiro envolve todas as transações em que uma parte “credora” cede por um tempo acordado mutuamente uma quantia financeira para outra parte a “receptora”.

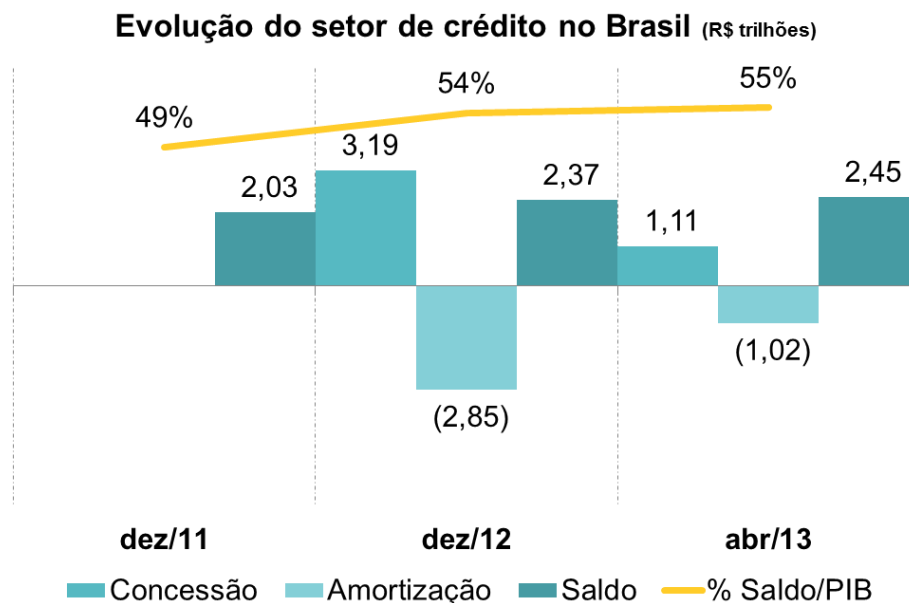


Figura 6 - Evolução do setor de crédito

Elaborado pelo autor com base nos dados do Banco Central do Brasil

O saldo de crédito no Brasil variou de R\$ 2,0 trilhões em dezembro de 2011 ou cerca de 50% do PIB brasileiro, para R\$ 2,6 trilhões em abril de 2013, ou perto de 55% do PIB brasileiro. Em termos de novas concessões de crédito, só em 2012 houve mais de R\$ 3,2 trilhões concedidos e até abril de 2013 o montante concedido já era superior a R\$ 1,1 trilhão<sup>3</sup>.

### Faixas de Renda da População Brasileira

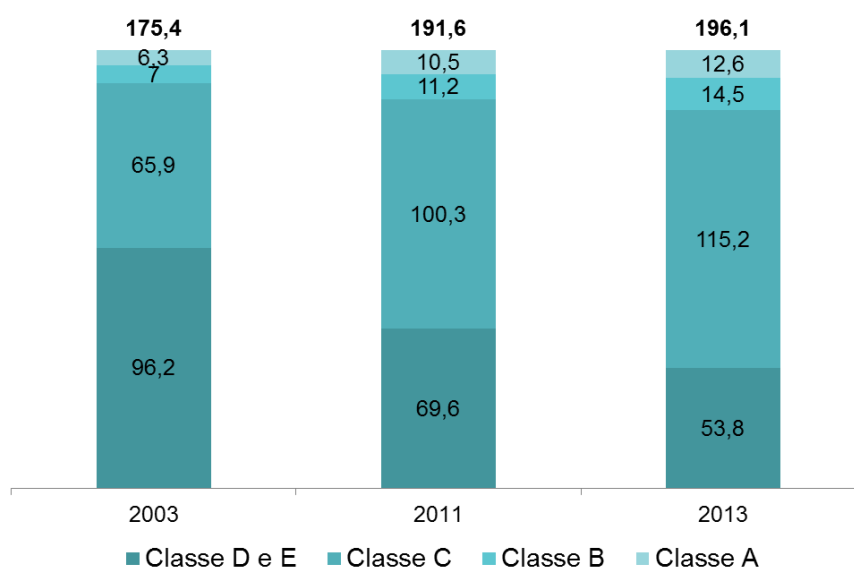


Figura 7 - Renda da população brasileira

Fonte: Elaborado pelo autor com base em informações da apresentação institucional do ITAÚ

O setor de crédito vem crescendo no Brasil, principalmente devido aos estímulos dos governos para que se facilite o acesso de crédito à classe C brasileira e também devido ao crescimento considerável de renda que esta classe teve ao longo da última década. A classe C brasileira passou de 66 milhões de pessoas em 2003 para mais de 115 milhões de pessoas em 2013<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Informação obtida no site do Banco Central

<sup>4</sup> Informação obtida em relatório institucional do Itaú

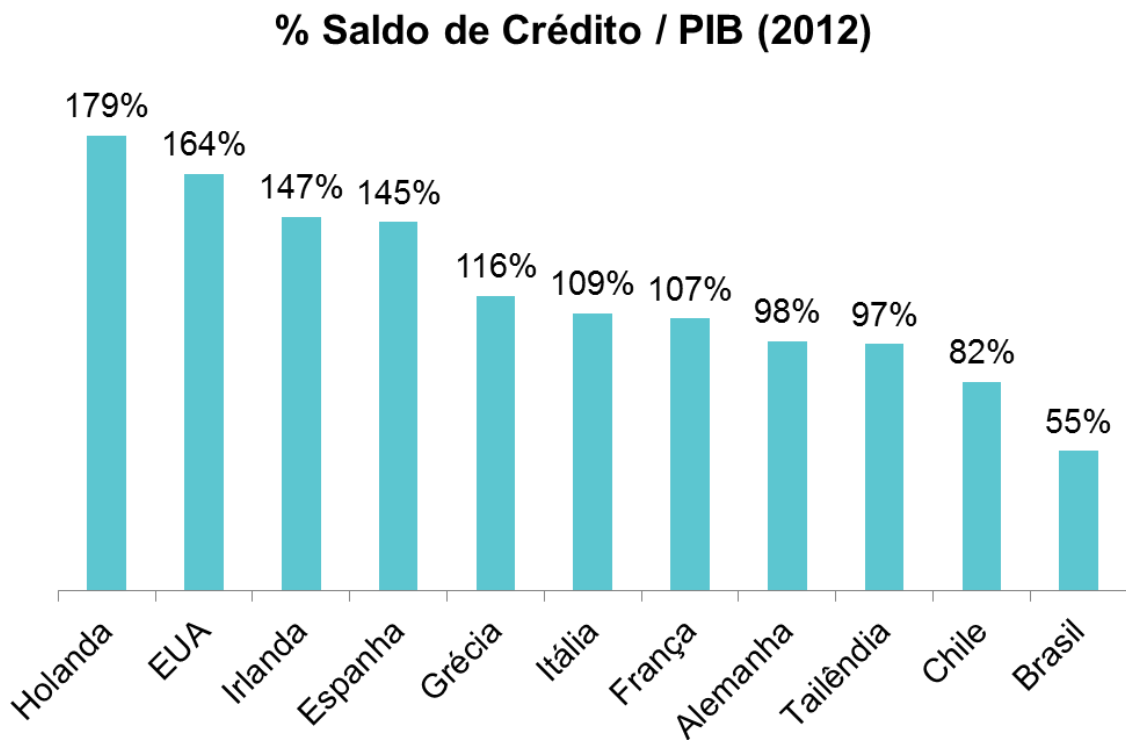


Figura 8 - Saldo de crédito em outros países

Fonte: Elaborado pelo autor com base em informações da apresentação institucional do ITAÚ

Outro fator importante para a análise do setor é a penetração de crédito na população. Tal indicador é medido como o saldo de crédito em circulação sobre o PIB. Com ele é possível avaliar o quão saturado de crédito a economia está. Ao se analisar este indicador no Brasil, vemos que o mesmo se encontra em 55%, valor bem abaixo da maioria dos outros países e o que serve como forte indício de que ainda há espaço para crescimento do saldo de crédito disponibilizado no país.

## 5.2. ESTRUTURA DO SETOR

O setor de crédito no Brasil é muito concentrado, sendo que as cinco maiores instituições credoras possuem mais de 80% do mercado. O Banco do Brasil sozinho é credor de  $\frac{1}{4}$  de todo o crédito em circulação no Brasil. Somando-se ao Banco do Brasil o segundo maior banco público, a Caixa Econômica Federal, temos cerca de 50% de todo o saldo de crédito<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Informação obtida no site do Banco Central

## Marketshare do saldo de crédito no Brasil

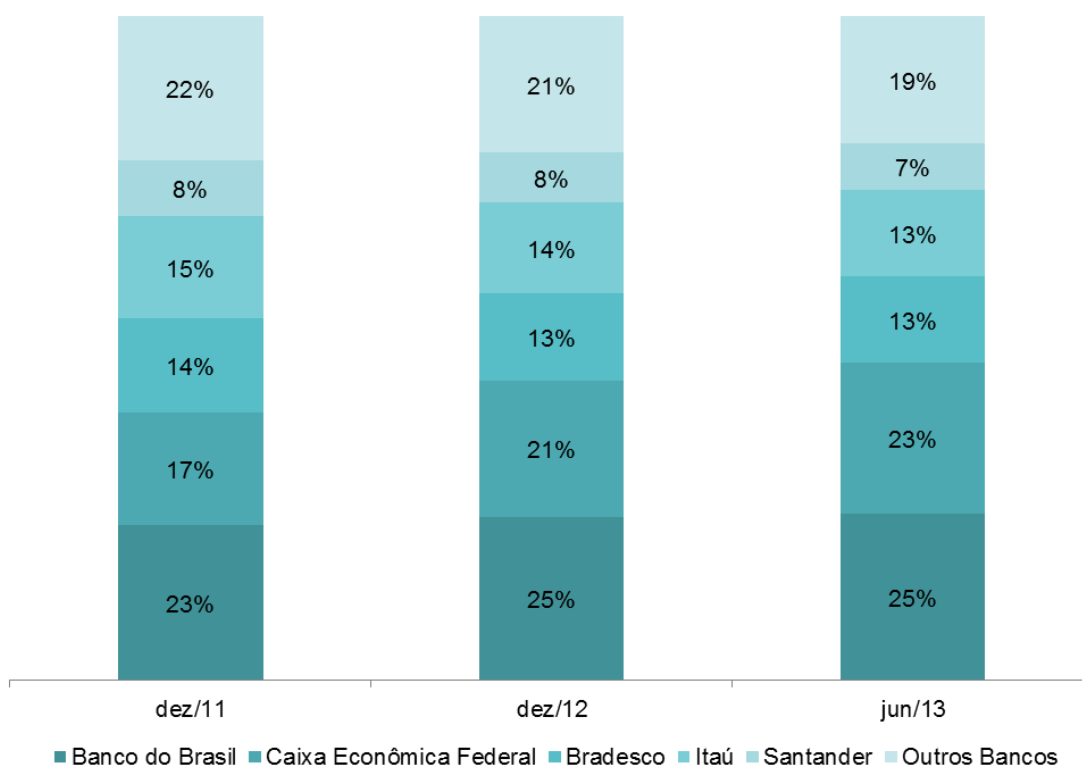


Figura 9 - Marketshare do saldo de crédito no Brasil

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações do Banco Central

O setor é muito regulamentado tendo o Banco Central do Brasil (BACEN) como principal órgão regulador. Esta grande regulamentação é devido a grande relação que o setor tem com a economia do país. Crises em empresas desse setor tendem a se espalhar por toda economia, devido ao fato do setor de crédito ser o grande financiador do desenvolvimento nacional.

Outra característica, conforme já foi discutido anteriormente, é que o setor possui forte participação governamental, as empresas públicas que atuam no setor correspondem por metade de todo o volume de crédito em circulação no país. Esta forte participação pública tem relação com a grande importância do setor para a economia, o que faz com que o governo precise ter empresas no setor para que possa intervir sempre que achar necessário.

### 5.3. TENDÊNCIAS DO SETOR

A tendência do setor é que ele se mantenha estável, sem nenhuma grande alteração estrutural no curto prazo, mas que mantenha a sua trajetória de alta, pois as questões macroeconômicas, bem como os incentivos governamentais, devem continuar nos próximos anos, mantendo o mercado interno brasileiro aquecido e aumentando o poder aquisitivo da população Brasileira.

Com relação às empresas no setor, a tendência é que não haja nenhuma mudança brusca nos principais fomentadores de crédito no país, e as instituições financeiras devem continuar com as suas políticas de consolidação, adquirindo concorrentes em busca de novos mercados, eficiência operacional ou aumentar portfólio de serviços oferecidos ao consumidor.

### 5.4. FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO NO SETOR

Para analisar os fatores críticos para o sucesso no setor de crédito no Brasil, será utilizado o Modelo das Cinco Forças de Porter (1979) para ter-se um melhor entendimento do setor.

- Ameaça de novos entrantes – Para analisar a ameaça que novos entrantes podem trazer para o setor, vamos analisar as principais fontes de barreira entrada segundo Porter.
  - Economia de escala – O setor apresenta uma forte barreira de entrada devido às economias de escala. Poucas instituições correspondem pela maior parte do saldo de crédito e qualquer novo entrante não conseguiria ter a mesma escala em marketing ou em distribuição de seus serviços, o que acarretaria em custos mais elevados.
  - Diferenciação de produto – Embora o setor não possua uma diferenciação por produto e o serviço prestado entre uma instituição e outra tenha pouca margem para variar, as empresas que hoje atuam no setor possuem uma marca muito forte e os consumidores tendem a ser fiéis a tais marcas, assim, existe uma barreira de entrada alta devido à diferenciação de marcas.
  - Capital necessário – Para se atuar neste setor é preciso ter certa quantia financeira devido às questões regulatórias de alavancagem, e também porque este é o insumo que será utilizado para ceder crédito. Mesmo assim, é possível

começar a operar no setor com quantias relativamente baixas de capital e por isso esta não é uma barreira de entrada muito forte.

- Desvantagem de custo independente do tamanho – O setor de crédito não tem a característica de possuir custos relevantes que não se adquire escala com o tamanho da companhia, mas sim com o nível de aprendizagem da mesma. Esta é uma barreira de entrada baixa.
- Acesso aos canais de distribuição – As instituições financeiras possuem um canal de distribuição próprio muito forte, através de suas agências bancárias e também possuem correspondentes bancários, que são agências terceirizadas. Para ter um modelo de agência própria a barreira de entrada é alta, mas para ter um modelo com correspondentes bancários a barreira de entrada é baixa.
- Política governamental – Esta deve ser a maior barreira de entrada do setor. Devido à grande regulamentação e ao fato que as grandes empresas do setor ou são controladas, ou sofrem influência direta do governo, criar uma empresa no setor de crédito acaba não sendo uma tarefa fácil.
- Poder de barganha dos fornecedores – Para que os fornecedores tenham poder na cadeia eles precisam ter algumas características, como por exemplo, estarem num mercado de concentração elevada, ou que seja oneroso ou impossível trocar de fornecedor ou ainda se o setor em questão não for relevante para os fornecedores. Os dois principais fornecedores do setor de crédito são as pessoas que poupam dinheiro e assim fornecem o capital necessário para que se possa efetuar a concessão de crédito e os seus funcionários das agências. Os poupadores não tem nenhuma das características mencionadas acima e por isso podemos considerar que seu poder de barganha é baixo. Já os trabalhadores das agências bancárias possuem certo poder de barganha, pois esta é uma classe onde os sindicatos possuem um elevado poder. Podemos considerar que os fornecedores tem uma força intermediária para baixa no setor de crédito.
- Poder de barganha dos compradores – Para que os compradores tenham poder na cadeia, eles precisam ter algumas características, como por exemplo, que geralmente efetuem compras em grandes quantidades, ou se os produtos vendidos sejam padronizados, ou se o produto representar uma fração significativa do custo total ou ainda se o produto da indústria não economizar dinheiro para o comprador. Os compradores de crédito podem ser divididos em Pessoa Jurídica (empresas em geral) e Pessoa Física (pessoas em geral). Os dois clientes podem ser considerados como clientes com baixo poder de barganha, embora em alguns casos as empresas possam

ter um poder de barganha acentuado. Este baixo poder de barganha está principalmente no fato de que, embora o serviço oferecido pelas instituições financeiras seja muito padronizado, ele eleva o poder aquisitivo do cliente que contrata o crédito e isso faz com que ele se preocupe muito mais com o valor agregado pelo serviço do que pelo seu preço. Além disso, as empresas que concedem crédito são muito mais concentradas do que os clientes que consomem crédito e isso também faz com que o poder de barganha dos clientes seja reduzido.

- Poder de barganha dos produtos substitutos – O único produto substituto que existe para a concessão de crédito é o serviço onde as instituições financeiras concedem volumes financeiros e em troca adquirem participação societária no projeto que se busca financiar. Embora seja um produto substituto, ele só se aplica em alguns casos específicos e não se apresenta como uma força relevante.
- Poder de barganha dos concorrentes – Os concorrentes podem assumir uma grande rivalidade dentro do setor quando estes são inúmeros, ou são todos aproximadamente do mesmo tamanho, ou quando a indústria em questão tem um crescimento baixo, ou quando o serviço oferecido carece de diferenciação ou se as barreiras de saída do setor são significativas. O setor de crédito apresenta uma elevada força competitiva entre os concorrentes internos e isto se explica em grande parte pelo fato de que quase todos os participantes do mercado têm tamanhos parecidos, os serviços oferecidos pelas empresas que concedem crédito são muito similares e, além disso, a barreira de saída do setor de crédito é elevada.

Assim, a principal força competitiva dentro do setor de crédito brasileiro é a rivalidade interna que existe entre os atuais participantes. O fato do serviço de concessão de crédito carecer de diferenciação faz com que as empresas que conseguem criar formas de diferenciar o seu produto do de seus concorrentes tenha um grande diferencial competitivo. Possuir uma rede abrangente que facilite a captação de potenciais clientes e um time eficiente na análise de crédito podem atuar como estes diferenciais. O investimento em marca também é muito importante para que os consumidores tenham sempre a instituição financeira na mente na hora de procurar por um empréstimo ou financiamento.



## **6. ANÁLISE DE MERCADO**

A Análise de Mercado trará informações que serão muito relevantes para a elaboração de outras partes importantes do Plano de Negócios. Esta parte do plano de negócios irá detalhar quem serão os clientes da companhia e qual é o potencial valor do mercado que será atendido, além de explicar o porquê da escolha do mercado.

### **6.1. DEFINIÇÃO DO MERCADO RELEVANTE E VISÃO GERAL DO CLIENTE**

Conforme já definido anteriormente, o setor de atuação da Melhortaxa será o de crédito. Dentro deste setor, podemos dividi-lo em duas grandes partes, os empréstimos bancários e os financiamentos.

O empréstimo bancário, segundo definição do Banco Central do Brasil (BACEN), “É um contrato entre o cliente e a instituição financeira pelo qual ele recebe uma quantia que deverá ser devolvida ao banco em prazo determinado, acrescida dos juros acertados. Os recursos obtidos no empréstimo não têm destinação específica”.

Já o financiamento, segundo definição do Banco Central do Brasil (BACEN), “É também um contrato entre o cliente e a instituição financeira, mas com destinação específica, como, por exemplo, a aquisição de veículo ou de bem imóvel”.

A Melhortaxa será uma empresa que atuará no mercado de financiamento, sendo que mais especificamente, focará nos financiamentos onde a destinação do recurso é para aquisição de um bem imobiliário.

Por prestar o serviço de intermediação da concessão de crédito imobiliário a Melhortaxa terá dois tipos de clientes. De um lado a empresa atenderá o cliente que está desejando obter um financiamento imobiliário e do outro lado receberá uma instituição financeira que está interessada em conceder um financiamento imobiliário. Assim a Melhortaxa terá que tratar com dois clientes distintos de forma concomitante para que possa executar a prestação de seu serviço.

## 6.2. TAMANHO DO MERCADO E TENDÊNCIAS

O saldo de financiamento de crédito imobiliário brasileiro era de R\$ 221 bilhões em dezembro de 2011 e passou para quase R\$ 327 bilhões em abril de 2013. O valor das concessões de financiamento foi de R\$ 122,46 bilhões durante 2012 e de R\$ 45 bilhões de janeiro até abril de 2013.

Como a Melhortaxa irá atuar na intermediação da concessão de financiamento imobiliário o seu mercado relevante é de mais de R\$100 bilhões.

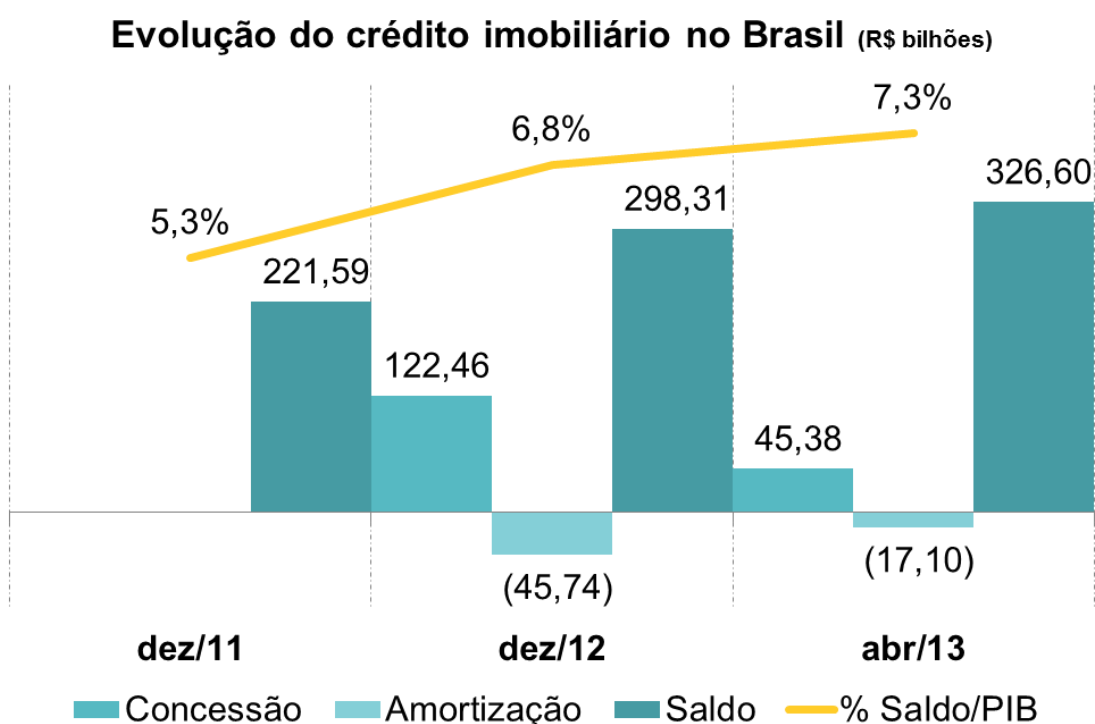


Figura 10 - Evolução do crédito imobiliário

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do Banco Central do Brasil

O mercado de financiamento imobiliário vive uma tendência positiva no cenário nacional. O aumento da renda do brasileiro e da maior formalidade desta renda, combinado com a grande demanda por moradias e o incentivo governamental através de projetos como o Minha Casa Minha Vida, além da baixa penetração desta modalidade de crédito quando comparado com outros países, faz com que a perspectiva para o setor continue favorável.

O aumento de renda, conforme os dados já apresentados anteriormente, faz com que aumente o número de pessoas com condições financeiras para adquirir um imóvel, e o fato

desta renda ser cada vez mais formal, facilita na obtenção de crédito com as instituições financeiras, pois as mesmas quase sempre buscam clientes que possam comprovar a renda e que esta renda tenha um mínimo de estabilidade.

O incentivo governamental faz com que as parcelas mais carentes da população também consigam adquirir um financiamento, principalmente através do programa Minha Casa Minha Vida. Além disso, a política de redução da taxa básica de juros e a utilização dos bancos estatais para reduzir as taxas de juros praticadas no mercado fazem com que o crédito, de uma maneira geral, se torne mais atrativo as pessoas que estão buscando comprar um imóvel.

A baixa penetração do crédito imobiliário no Brasil (medido pelo % de saldo de crédito pelo PIB) é um indicativo interessante para as instituições financeiras de que ainda há muito espaço para o crescimento desta modalidade, além de ser um bom indicador de que o mercado está saudável e que a maioria dos tomadores de crédito são bons pagadores. A expectativa das autoridades é que o saldo de crédito imobiliário como % do PIB chegue aos 15% até 2020<sup>6</sup>.

### Saldo do Crédito Imobiliário como % do PIB (2011)

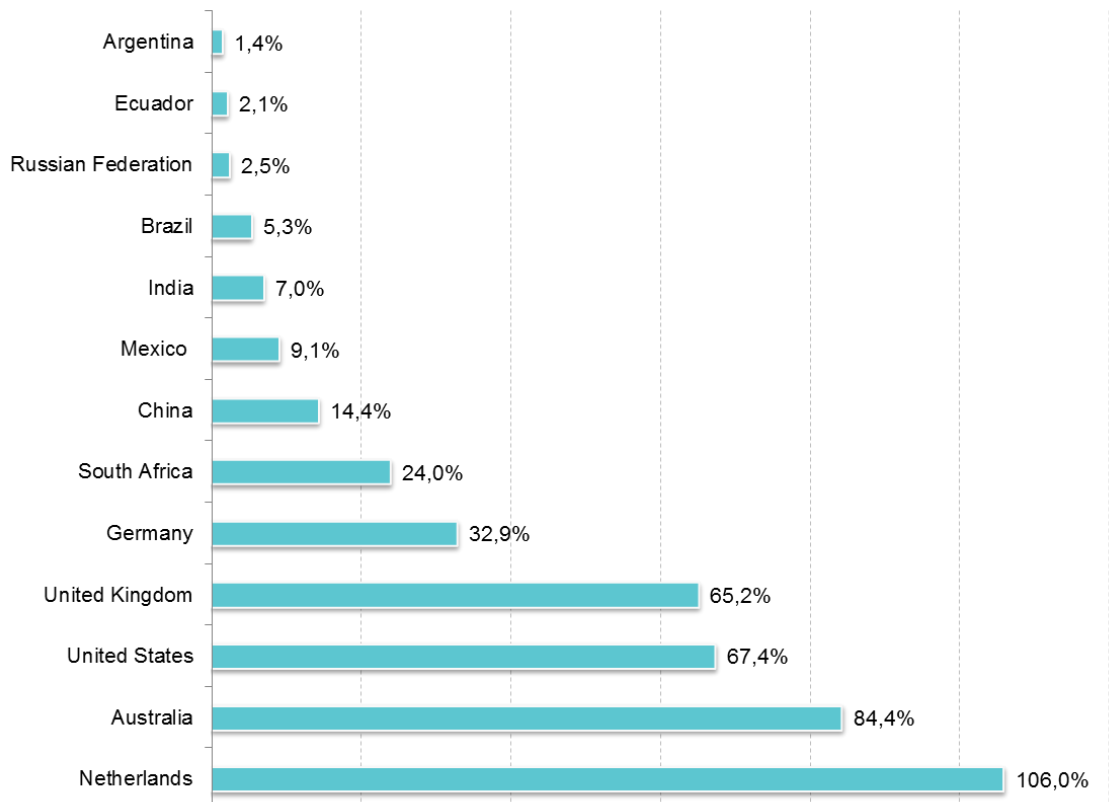


Figura 11 - Saldo de crédito imobiliário em outros países

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações de HOFINET acessado em 08/08/2013

<sup>6</sup> Baseado em entrevista do presidente do Banco Central

Como já dito anteriormente, o mercado de concessão de crédito foi de R\$ 122 bilhões em 2012 e de R\$ 45 bilhões no primeiro quadrimestre de 2013, um crescimento de quase 30% quando comparado com os R\$ 35 bilhões do primeiro quadrimestre de 2012, e o que gera uma expectativa de um total de quase R\$ 160 bilhões em concessões de crédito ao longo de 2013. A remuneração do intermediador da concessão de financiamento imobiliário é, quando o mesmo não está internalizado à instituição credora, um percentual do valor da concessão. Esta remuneração pode variar entre 0,8% até 2,5% do valor da concessão, dependendo de alguns fatores como a instituição financeira em questão ou o tamanho da concessão e volume de concessões gerado pelo intermediador. De uma maneira conservadora, assumiremos um repasse médio de 1% o que faz com que o mercado estimado para os intermediadores de concessão de crédito seja de R\$ 1,6 bilhão.

Para fazer as projeções para os próximos anos, utilizamos as projeções do PIB, bem como a projeção de saldo de crédito imobiliário como % do PIB para 2020 para ter-se uma ideia do seu comportamento esperado. Por fim, considerou-se que a proporção da quantidade de concessão gerada em um ano pelo saldo total de crédito naquele ano se manteria no futuro<sup>7</sup>.

Premissas de mercado	2011	2012	2013E	2014E	2015E	2016E	2017E	2018E
Saldo (Fim do Ano)	221.593	298.314	375.661	462.416	562.331	677.525	808.892	958.087
Concessão	79.678	122.457	161.499	205.849	251.614	304.354	364.789	433.551
Amortização	(21.611)	(45.736)	(84.152)	(119.095)	(151.699)	(189.160)	(233.422)	(284.356)
Concessão / Saldo (Fim do Ano)	4,3%	3,9%	4,1%	4,1%	4,1%	4,1%	4,1%	4,1%
% Crédito Imobiliário / PIB (Fim do Ano)	5,3%	6,8%	7,8%	8,8%	9,9%	10,9%	11,9%	12,9%
PIB Nominal (Fim do Ano)	4.143.013	4.402.537	4.813.724	5.235.703	5.703.170	6.222.688	6.788.294	7.401.793
<b>Mercado de Intermediação de Concessão de Crédito</b>	<b>797</b>	<b>1.225</b>	<b>1.615</b>	<b>2.058</b>	<b>2.516</b>	<b>3.044</b>	<b>3.648</b>	<b>4.336</b>

Tabela 2 - Previsão da evolução do mercado de crédito imobiliário

Fonte: Elaborado pelo autor

A expectativa é que o mercado de intermediação da concessão de crédito imobiliário atinja R\$ 4,3 bilhões em 2018.

<sup>7</sup> Baseado em projeção macroeconômica do Itaú

### **6.3. DEMOGRAFIA E TENDÊNCIA DOS CLIENTES**

Como mencionado anteriormente, a Melhortaxa terá dois clientes. Por uma lado estará o interessado na contratação do financiamento imobiliário e do outro lado a instituição financeira interessada em conceder um financiamento imobiliário.

O potencial cliente de um crédito imobiliário reside no Brasil é pertencente às Classes A, B ou C, pode ser solteiro ou casado, ser do sexo masculino ou feminino e possuir filhos ou não. O Brasil tem cerca de 143 milhões de pessoas nestas condições e a tendência é que este número aumente, tanto devido ao aumento da renda da população, como pelo próprio aumento da população.

Atualmente o Brasil conta com 116 instituições financeiras com saldo de crédito em aberto. Estes são os potenciais clientes da Melhortaxa, pois qualquer um deles pode disponibilizar financiamento imobiliário dado que já possuem as devidas autorizações com o Banco Central do Brasil. A tendência é que tal número se mantenha estável devido principalmente a grande concentração e regulamentação do setor<sup>8</sup>.

### **6.4. SEGMENTAÇÃO DE MERCADO**

O mercado de financiamento imobiliário pode ser segmentado em mercado para pessoa física e mercado para pessoa jurídica. O mercado de financiamento imobiliário brasileiro é muito mais voltado para a pessoa física do que para a pessoa jurídica, com o primeiro representando cerca de 80% das concessões de crédito imobiliário e o de pessoa jurídica representando os outros 20%.

---

<sup>8</sup> Informação obtida no site do Banco Central

### Concessão de Financiamento Imobiliário (R\$ mil)

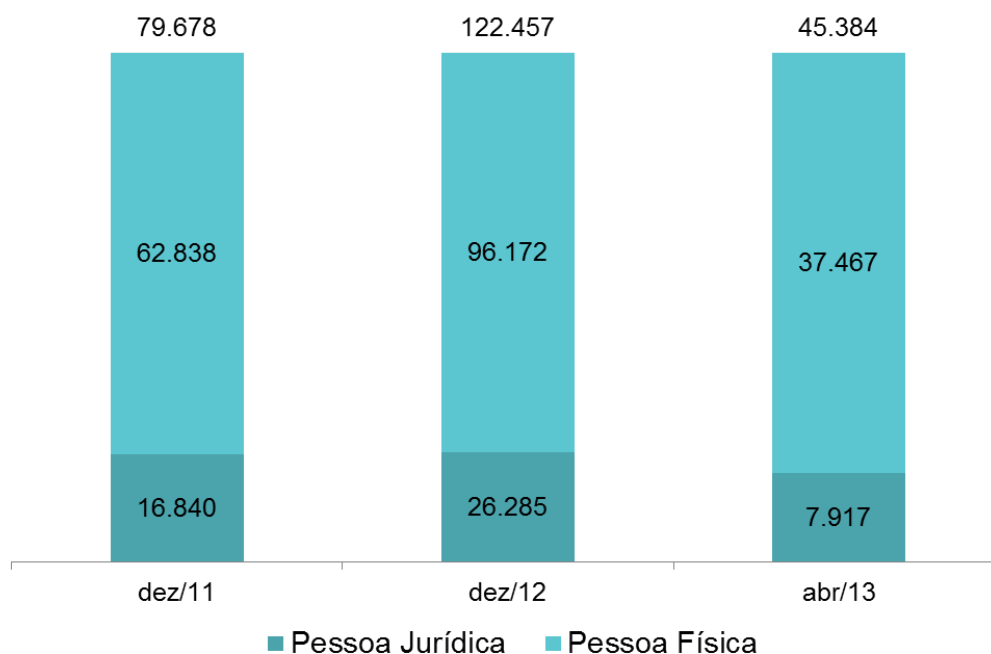


Figura 12 - Segmentação do mercado de crédito imobiliário

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do Banco Central do Brasil

Outra forma de segmentação que pode ser feita é a contratação de crédito para imóveis novos (mercado primário) ou para imóveis usados (mercado secundário).

## 6.5. CONCORRÊNCIA E VANTAGENS COMPETITIVAS

A concessão de crédito imobiliário no Brasil é feita, atualmente, quase que sem nenhum intermediador. O modelo de negócio vigente no Brasil é o tradicional, onde o cliente que está precisando de um financiamento imobiliário vai até uma agência da instituição financeira que lhe pode conceder o crédito, esta então requisita as informações e documentos necessários para o processo e então faz a análise de viabilidade de concessão de crédito.

Assim, os maiores concorrentes neste mercado são as agências bancárias das instituições que fazem a concessão de financiamento imobiliário.

Outros concorrentes são as imobiliárias e construtoras, essas duas, principalmente, no mercado de imóveis novos, onde elas fazem parcerias com bancos específicos para intermediar a concessão de crédito para a compra dos lançamentos que estão vendendo.

Por último, temos as empresa que fazem a intermediação de crédito online, da mesma forma que a Melhortaxa irá atuar. Este modelo ainda é pouco difundido, com poucos participantes no cenário atual, mas é provável que se torne cada vez mais conhecido e que mais empresas comecem a atuar seguindo este modelo.

Podemos então definir que existem três formas de se prestar o serviço de intermediação de concessão de financiamento imobiliário. O primeiro é o modelo onde a agência bancária atua como o intermediador entre o cliente que procura um crédito e a instituição financeira que busca conceder o financiamento. O segundo e o terceiro modelos são através de intermediadores que estão fora da estrutura da instituição financeira, sendo que no segundo este intermediador possui um espaço físico, e sua interação com o contratador de crédito é presencial, enquanto que no terceiro modelo a intermediação é feita através da internet.

Para se analisar as vantagens competitivas de cada um destes modelos, precisamos entender o valor que cada um deles entrega para os seus dois clientes.

Para as instituições financeiras, podemos pensar em três vetores fundamentais:

- **Prospecção** – Capacidade de gerar demanda para a instituição, isto é, o quão ativo e efetivo o modelo é para trazer novos tomadores de crédito para a instituição financeira. O modelo de agência bancária é muito passivo, o cliente quase sempre precisa ir até a agência e solicitar a conversa com o gerente para que possa começar o processo de análise de crédito. O modelo com intermediador presencial tem uma atuação um pouco mais ativa que a agência bancária, pois o cliente está procurando por um imóvel e então lhe é oferecido a possibilidade de iniciar o processo para obter uma proposta de crédito. Por fim, o modelo de intermediação online é o que se apresenta mais ativo para gerar novos clientes para a instituição financeira, pois as empresas que participam deste modelo têm que atrair os potenciais tomadores de crédito para a sua plataforma, informa-los sobre o serviço que presta e então repassa-los para as instituições financeiras interessadas.
- **Integração** – Facilidade de transição de informações, medindo-se o quão fácil é o fluxo de informações e retenção do cliente uma vez iniciado o processo. A agência bancária, por estar dentro da mesma estrutura que a instituição que concede o crédito, é aquela que tem a maior integração, sendo que uma vez que o cliente entra no processo, sua

retenção é fácil. Os modelos com intermediador presencial e online têm níveis de integração parecidos, sendo que como o intermediador presencial quase sempre faz parceria com apenas uma única instituição financeira, ele acaba conseguindo integrar seus processos um pouco mais do que a intermediação online.

- **Custo** – Qual o valor que a instituição financeira tem que desembolsar por cada crédito que concede. A agência bancária é a estrutura que gera mais custos para a instituição financeira, pois é uma estrutura fixa e que é interna à instituição. Os modelos por intermediação têm a mesma estrutura de custo para a instituição financeira e são 100% variáveis, só gerando custo para a instituição quando a mesma gera uma concessão de financiamento imobiliário.

Para os contratadores de crédito, podemos pensar em outros três vetores fundamentais:

- **Difusão** – O quanto ele reconhece o modelo como sendo uma opção para obter um crédito imobiliário. O modelo via agência bancária é o mais tradicional, sendo amplamente difundido e por onde acontece a grande maioria das concessões de crédito. O modelo com intermediador presencial não é tão conhecido, mas quase sempre que o cliente está no processo de aquisição de um imóvel ele precisa ir até uma incorporadora, imobiliária ou corretor e se um desses pratica o modelo de intermediação presencial, o cliente automaticamente fica sabendo que está é uma via de opção. Já o modelo com intermediador online não está, obrigatoriamente, nas etapas que o cliente precisa passar para comprar um imóvel e, além disso, é um modelo nascente no mercado brasileiro e por isso pouco difundido.
- **Informação** – Disponibilidade de informações que o modelo entrega para o cliente. A agência bancária pode entregar muita informação sobre o processo de sua própria instituição, mas pouca informação sobre concorrentes e sobre o mercado. O intermediador presencial consegue entregar um pouco mais de informação, pois quase sempre quem conversa com o cliente é alguém que conhece o mercado e que consegue lhe dar um pouco mais de insumo para o processo decisório. O modelo de intermediação online é aquele que consegue entregar mais informação para o cliente, pois nele o cliente tem acesso à informação de várias instituições que concedem crédito, além de muita informação sobre o mercado de crédito imobiliário e o mercado imobiliário em si.
- **Flexibilidade** – Capacidade de escolha do cliente. No modelo de agência, o cliente não tem escolha, ou aceita a proposta feita pela instituição financeira, ou precisa procurar

por outra instituição para obter outra proposta. O intermediador presencial possui um pouco mais de flexibilidade, pois em alguns casos ele consegue atuar com mais de uma instituição, ou repassar o potencial tomador de crédito. O modelo de intermediação online é o que apresenta maior flexibilidade, pois nele o cliente poderá escolher entre as propostas de diversas instituições financeiras.

Embora estas sejam as características gerais básicas em cada um dos modelos de negócio, uma empresa que atue em determinado modelo pode ter um desempenho melhor ou pior que o previsto. Assim, todas as empresas que atuam na intermediação de concessão de financiamento imobiliário precisam se preocupar com estes seis aspectos, Prospecção, Integração, Custo, Difusão, Informação e Flexibilidade. As empresas que conseguirem entregar um alto volume de solicitações de crédito, com alta integração de processos e por um baixo custo serão as empresas que mais terão vantagens competitivas na visão das instituições financeiras. Já as empresas que tiverem um grande reconhecimento, prestarem muitas informações e entregarem mais opções de escolha, serão as empresas mais bem posicionadas na visão do tomador de crédito.

Outra forma de análise para se avaliar a concorrência no mercado de intermediação da concessão de crédito imobiliário online é utilizar o Modelo das Cinco Forças de Porter (1979) para ter um melhor entendimento do setor.

- Ameaça de novos entrantes – Para analisar a ameaça que novos entrantes podem trazer para o setor, vamos analisar as principais fontes de barreira entrada segundo Porter.
  - Economia de escala – O modelo de concessão de crédito imobiliário online é incipiente no Brasil e portanto, poucas empresas estão nesse mercado e todas com um tamanho muito pequeno, o que faz com que nenhuma ainda apresente qualquer tipo de ganho de escala.
  - Diferenciação de produto – O serviço oferecido pelas empresas é muito similar.
  - Capital necessário – Para criar uma empresa intermediadora de crédito imobiliário online é necessário investir recursos para a criação da plataforma, mas não se precisa de quantias elevadas.
  - Desvantagem de custo independente do tamanho – Por ser um mercado ainda pouco explorado, as empresas que entrarem primeiro terão um conhecimento

sobre o modelo de negócios que poderá se tornar uma barreira de entrada para futuros entrantes.

- Acesso aos canais de distribuição – Por se tratar de um modelo online, o canal de distribuição é a própria internet e portanto, não há quase nenhum tipo de barreira.
- Política governamental – Embora o setor de crédito seja muito regulado, a intermediação online do mesmo possui pouca interferência governamental.
- Poder de barganha dos fornecedores – Para que os fornecedores tenham poder na cadeia, eles precisam ter algumas características, como por exemplo, ser um mercado de concentração elevada, ou se for oneroso ou se não for possível trocar de fornecedor ou ainda se o setor em questão não for relevante para os fornecedores. O principal fornecedor para o intermediador de concessão de crédito imobiliário online é o desenvolvedor da plataforma. Tal fornecedor possui um conhecimento sobre uma parte vital da empresa e troca-lo pode ser uma tarefa difícil e bastante onerosa para a companhia. Por isso pode-se considerar que eles possuem um poder de barganha elevado.
- Poder de barganha dos compradores – Para que os compradores tenham poder na cadeia, eles precisam ter algumas características, como por exemplo, sejam compradores de grandes quantidades, ou se os produtos vendidos sejam padronizados, ou se o produto representar uma fração significativa do custo total ou se o produto da indústria não economizar dinheiro para o comprador. Os clientes das empresas que intermediam a concessão de crédito imobiliário são as instituições financeiras e os potenciais tomadores de crédito. Como as instituições financeiras são concentradas, elas têm um poder de barganha forte com seus intermediadores enquanto que os potenciais tomadores de crédito tem um poder de barganha baixo.
- Poder de barganha dos produtos substitutos – Os produtos substitutos representam uma grande ameaça, pois os modelos de intermediação via agência bancária ou via intermediador físico são muito mais difundidos entre os compradores do que o modelo de concessão online.
- Poder de barganha dos concorrentes – Os concorrentes podem assumir uma grande rivalidade dentro do setor quando estes são inúmeros, ou são todos aproximadamente do mesmo tamanho, ou quando a indústria em questão tem um crescimento baixo, ou quando o serviço oferecido carece de diferenciação ou as barreiras de saída do setor

são significativas. Esta é a força menos relevante, pois quase não existem concorrentes dentro do modelo de concessão online.

Assim, as principais forças competitivas dentro do mercado de intermediação de concessão de crédito imobiliário online são a ameaça de substitutos e a ameaça de novos entrantes, sendo que o poder de negociação dos compradores e também dos fornecedores pode ser elevado em algumas situações. A grande vantagem é a concorrência interna quase não representar uma ameaça. Para que as empresas no mercado prosperem é preciso que elas consigam fazer com que este mercado comece a ser relevante para os seus clientes, diminuindo assim a ameaça dos produtos substitutos, além de uma maior consolidação para conseguir diminuir a ameaça de novos entrantes no mercado.

#### **6.6. ESTIMATIVA DE PARTICIPAÇÃO DE MERCADO E VENDAS**

Segundo dados da ABECIP, a concessão de crédito imobiliário média em 2012 foi em torno de R\$183 mil, e esse valor foi de R\$162 mil em 2011. Estimamos para 2013 um valor médio para a concessão de crédito imobiliário de R\$200 mil e que o mesmo crescerá igual à inflação do período entre 2013 e 2018.

A estimativa é que a Melhortaxa consiga, ao final de 2018, ter 2,5% da participação do mercado de intermediação da concessão de crédito imobiliário.

Assim, temos a expectativa de vendas da Melhortaxa entre os anos de 2013 até 2018 a ideia é que ela efetue sua primeira intermediação ainda em 2013, que faça mais de 1.300 intermediações em 2014, quase 7.500 intermediações em 2015 e que chegue em 2018 tendo feito mais de 35.000 intermediações de crédito imobiliário.



## **7. ASPECTOS FINANCEIROS**

Nos Aspectos Financeiros será explicada a lógica de como a empresa gera lucro para os seus acionistas, qual é o nível de vendas necessário para se atingir o ponto de equilíbrio e o possível valor da empresa.

### **7.1. FONTES DE RECEITA**

A Melhortaxa prestará o serviço de intermediação da concessão de crédito imobiliário e ao fazer isso, terá dois clientes. A parte interessada em financiar o imóvel e a parte interessada em conceder o financiamento. A prática de mercado é que, ao se realizar a transação, a parte interessada em conceder o financiamento pague ao intermediador do processo. O valor pago varia entre 0,8% até 2,5% do valor da concessão, dependendo de alguns fatores como a instituição financeira em questão, o tamanho da concessão e o volume de concessões gerado pelo intermediador.

A premissa adotada foi que a concessão média da Melhortaxa gerará uma receita de 1% do valor desta concessão. Assim, a fonte de receita da Melhortaxa é a instituição financeira que concede um crédito utilizando a Melhortaxa como intermediador da operação.

### **7.2. CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS**

A Melhortaxa terá uma estrutura enxuta de custos e despesas. As principais linhas de custo serão:

- Impostos incidentes sobre a receita bruta – Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS), Programa de Integração Social (PIS) e Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS). São impostos que a empresa precisa pagar sempre que tiver um fato gerador e por isso podem ser considerados como variáveis.
- Custos com parcerias – Para gerar maior tráfego na plataforma, aumentar a sua difusão entre os potenciais interessados em contratar um crédito imobiliário e para criar um incentivo ainda maior para que o usuário contrate um crédito utilizando o serviço da

Melhortaxa, a empresa irá fazer parcerias comerciais e terá uma política de beneficiar o cliente com pontos que podem ser trocados por produtos. Definimos que a empresa irá gastar até 20% de sua receita líquida com esses tipos de incentivo, sendo repasses tanto para os potenciais parceiros, como para o contratador do crédito. Este custo é 100% variável, pois a empresa só irá tê-lo ao intermediar uma concessão.

- Custo com pessoal – A equipe necessária para atender os clientes da Melhortaxa, seguindo a metodologia de Mintzberg, o núcleo operacional e linha intermediária da empresa. Todos os responsáveis pelo atendimento a análise dos usuários que estão procurando por um financiamento operacional e também todos os funcionários que farão o relacionamento com as instituições interessadas em conceder crédito imobiliário utilizando a Melhortaxa como intermediador. Este custo é híbrido, pois ele não varia diretamente com a receita da empresa, mas uma receita maior necessariamente implica em ter uma estrutura maior, pois o número de intermediações e consequentemente o de atendimentos, é maior.
- Custo com ocupação – Os custos com aluguel do escritório e seus custos atrelados, como consumo de energia elétrica, consumo de água, internet e gastos com telefone. Estes custos são, em sua maioria, fixos, pois só mudam quando a estrutura não for mais suficiente para o número de funcionários da empresa.
- Custos com materiais – Custos com materiais de escritório em geral. São custos com pouca relevância e geralmente têm uma característica variável e aumentam conforme o fluxo de trabalho na companhia é maior.
- Custos com serviços de terceiro – Custos com pessoal de limpeza, contadores, TI e advogados. Seguindo a metodologia de Mintzberg, aqui se encontra uma parte da equipe de apoio da Melhortaxa. É um custo com uma característica variável, principalmente devido à opção de terceirização do mesmo.
- Custos com manutenção – São os custos com a manutenção dos equipamentos que a Melhortaxa precisa ter para prestar o seu serviço. Como a companhia não é intensiva em equipamentos, tais custos tem uma relevância baixa e uma característica variável.

Já as despesas da Melhortaxa serão as seguintes:

- Despesas com marketing – Serão as despesas para a companhia aumentar a sua difusão entre os potenciais tomadores de crédito e também para criar uma imagem conceituada com as instituições financeiras. As despesas aqui são com campanhas publicitárias online, SEO, e-mail marketing, palestras e mídias impressas. Como parte

fundamental da estratégia da empresa se dará através de uma boa divulgação da marca e do serviço prestado, esta linha de despesa será relevante e terá uma característica de despesa variável.

- Despesas administrativas – Aqui se encontram o ápice estratégico e a tecnoestrutura da empresa, além de parte da equipe de apoio. Todo o time que gere e toma as grandes decisões da empresa, além de serviços internos que não serão terceirizados estão nesta linha de custos. Esta linha tem uma característica híbrida semelhante aos custos com pessoal descritos anteriormente.
- Despesas/ Receitas financeiras – São as despesas com a contratação de empréstimos ou as receitas geradas pelo excesso de caixa que a companhia gerar.
- Depreciação – A plataforma que será criada irá ser considerado um ativo da empresa e, portanto, incorrerá a sua depreciação com o tempo de uso.
- Impostos sobre lucro – Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ) e Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido (CSLL) são dois impostos que incidem sobre o lucro da empresa e sua alíquota depende do tipo de base de tributação escolhido pela empresa (lucro presumido ou lucro real) e do serviço que presta. Tem uma característica de despesa variável.

### **7.3. CUSTOS PRÉ-OPERACIONAIS**

O principal custo pré-operacional da Melhortaxa é o relacionado ao desenvolvimento da plataforma online. Esta plataforma terá que garantir o acesso e cadastro do potencial tomador de crédito imobiliário e criar todo um ambiente gerencial onde ele possa inserir suas informações e documentos para que as instituições financeiras interessadas possam fazer propostas de concessão de crédito para ele. Além disso, a plataforma precisa ter uma interface para que as instituições que concedem crédito imobiliário possam receber os dados dos interessados em contratar um financiamento e então analisa-los, e enviar a resposta para o cliente. Além desse custo, a Melhortaxa também tem custos com uma estrutura simples onde os fundadores ficam instalados e os custos relacionados com a entrada do investidor financeiro no quadro societário da companhia. Todos estes custos serão na ordem de R\$800 mil.

## 7.4. PONTO DE EQUILÍBRIO

O ponto de equilíbrio da Melhortaxa, isto é, o ponto onde a sua receita e os seus custos e despesas se equiparam, não é simples de se calcular. A dificuldade em seu cálculo reside no fato de que muitos dos custos e despesas da companhia têm uma característica híbrida e, portanto, não são nem totalmente fixos e nem totalmente variáveis. Assim, para se calcular qual é o número de vendas que a empresa precisa ter, é preciso a utilização de um software de apoio, como o Excel. Utilizando o mesmo para a modelagem financeira, chega-se a conclusão de que o ponto de equilíbrio acontece quando a Melhortaxa começa a intermediar mais do que 190 concessões de crédito imobiliário por mês.

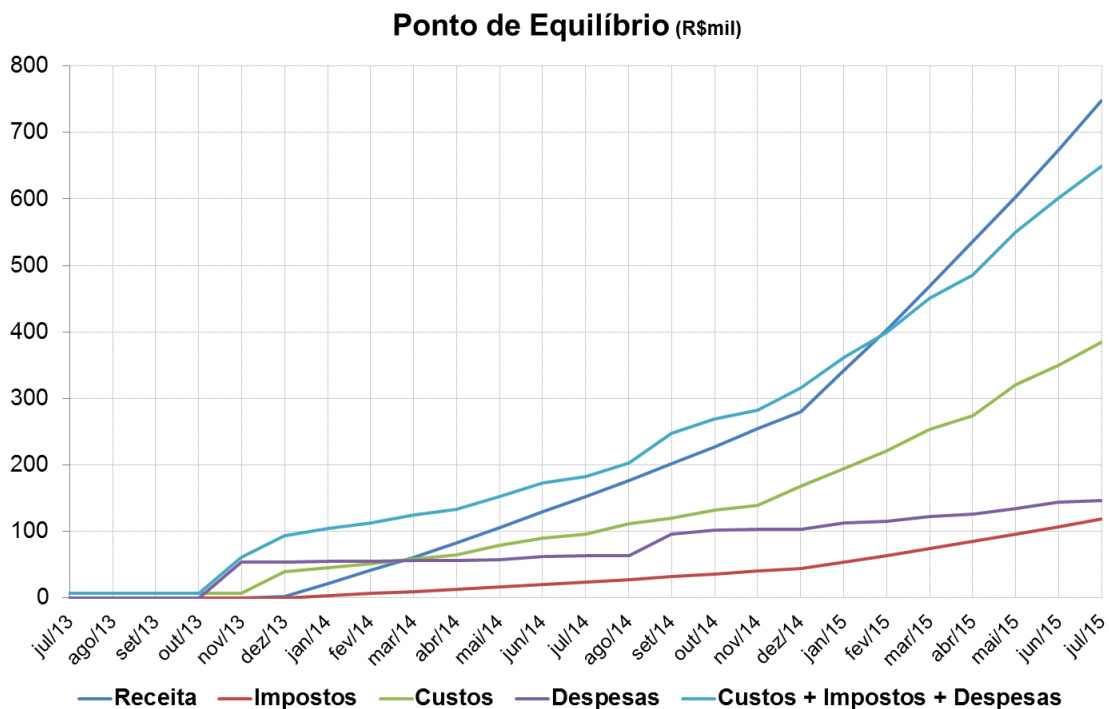


Figura 13 - Ponto de equilíbrio da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor

A Melhortaxa irá atingir o seu ponto de equilíbrio em fevereiro de 2015, 19 meses depois do início do seu projeto e 14 meses depois de ter começado suas operações.

## 7.5. A LÓGICA PARA GERAÇÃO DE LUCRO

A razão pela qual a Melhortaxa será uma empresa lucrativa reside no fato de que ela prestará um serviço com uma possível demanda elevada, conforme já avaliado anteriormente, e no método de prestar o serviço, que é online, o que faz com que a empresa tenha uma estrutura de custos mais enxuta.

Os custos com marketing no início do projeto farão com que a empresa supere o desconhecimento do público tanto no modelo de negócios como da empresa e é um custo bem relevante para a empresa. Um ponto interessante é que, caso a gestão da Melhortaxa queira, ela pode diminuir os gastos com marketing no futuro, o que acarretaria num menor volume de vendas, mas que também diminuiria o número de intermediações de crédito necessárias para se chegar no ponto de equilíbrio.

## 7.6. POTENCIAL DE LUCRATIVIDADE

O potencial de lucratividade da Melhortaxa é elevado, com uma fatia de mercado de 2,5% em 2018, a empresa poderá ter um lucro líquido superior a R\$15 milhões no ano., a partir de uma receita líquida de mais de R\$70 milhões, o que representa uma margem líquida de quase 22%.

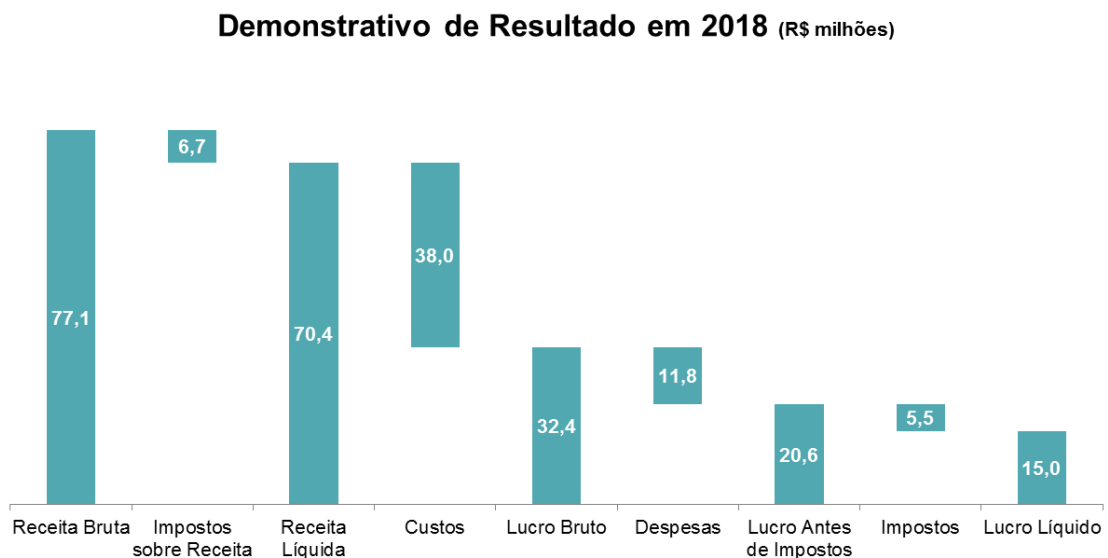


Figura 14 - Demonstrativo de resultado da empresa em 2018

Fonte: Elaborado pelo autor

A expectativa é que em novembro de 2015 a empresa já passe a ter um saldo de lucro acumulado maior do que o de prejuízo acumulado e que em outubro de 2016 ela já tenha gerado de caixa o valor que foi investido nela para que começasse a sua operação.

### Caixa da Empresa (R\$ milhões)

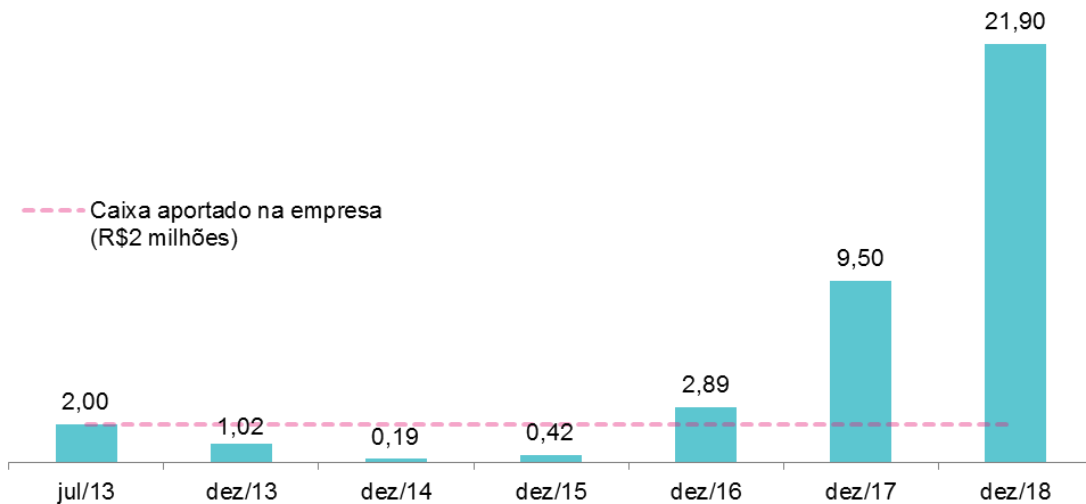


Figura 15 - Evolução do caixa da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor

Assumindo-se que o custo do capital da empresa é de 20% a.a., que seu crescimento na perpetuidade é igual às projeções de inflação de 6% a.a. e que ela não terá dívida na sua estrutura de capital, chegamos que o valor das quotas da empresa, para o plano adotado, é de quase R\$40 milhões.

Valor da Empresa (R\$ mil)	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Fluxo de Caixa</b>	1.017	(822)	227	2.472	6.604	12.406
<b>Perpetuidade</b>						93.930
<b>Fluxo de Caixa + Perpetuidade</b>	1.017	(822)	227	2.472	6.604	106.336
<b>Custo de Capital</b>	20%					
<b>Crescimento na perpetuidade</b>	6%					
<b>Valor da Empresa</b>	39.866					

Figura 16 - Fluxo de caixa e avaliação da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor

## **8. PLANO DE MARKETING**

O Plano de Marketing explicará como que os níveis de vendas estimados serão alcançados. O Plano de Marketing precisa explicar como a empresa irá se aproveitar de todas as suas vantagens competitivas e da oportunidade que encontrou no mercado.

### **8.1. ESTRATÉGIA DE MARKETING**

Existem cerca de sete possíveis estratégias de marketing para uma empresa online. Estas estratégias são: Marketing de Conteúdo, Marketing nas Mídias Sociais, E-mail Marketing, Marketing Viral, Pesquisa Online, Publicidade Online e Monitoramento. A estratégia da Melhortaxa será focar em Marketing de Conteúdo, Marketing nas Mídias Sociais e Publicidade Online.

No Marketing de Conteúdo, a empresa irá contar com especialistas em *Search Engine Optimization* (SEO) e também com pessoas qualificadas para escrever conteúdo sobre o mercado de crédito imobiliário e o mercado imobiliário em geral. A ideia é que assim a empresa consiga atrair muitos usuários das ferramentas de busca para a plataforma e que consiga então explicar o que é a Melhortaxa e o que é o serviço que ela presta, difundindo o modelo de negócio para o público interessado em obter informações sobre um financiamento imobiliário.

O Marketing nas Mídias Sociais será feito devido a grande importância que tais veículos têm na hora de um cliente tomar uma decisão de compra. Um serviço que é bem avaliado por pessoas que futuro cliente conhece, tem maiores chances de ser contratado do que um que não tenha este respaldo.

Por fim a Publicidade Online que será de grande importância principalmente nas primeiras etapas da empresa, pois esta será a maneira mais rápida de conseguir gerar tráfego para a plataforma quando a empresa ainda não estiver sendo bem ranqueada pelas ferramentas de busca da internet.

### **8.2. APREÇAMENTO**

O apreamento do serviço deve ser feita para os dois tipos de clientes da empresa, as instituições financeiras interessadas em conceder um crédito imobiliário e as pessoas interessadas em adquirir um financiamento imobiliário.

Analisando as instituições financeiras, o apreamento é dada pelo próprio cliente, isto é, ao assinar o contrato com a instituição financeira, é ela quem irá dizer o quanto que ela paga por esse serviço, sem haver espaço para a negociação. Pode-se dizer que o preço é dado em função da concorrência, pois todos os concorrentes cobram o mesmo preço para prestar o serviço para a instituição financeira. Isto ocorre devido ao fato das instituições financeiras terem um poder de barganha muito maior do que as empresas intermediadoras de concessão de crédito imobiliário. É possível que caso a Melhortaxa venha a assumir um papel importante no mercado, ela possa mudar o seu modelo de apreamento para as instituições financeiras que concedem crédito imobiliário.

Para os interessados em adquirir o crédito imobiliário com a intermediação da Melhortaxa, a estratégia de apreamento será a de não cobrar nada desse cliente. Assim o potencial tomador de crédito não terá que pagar pelo serviço, da mesma forma que ocorre quando ele busca um crédito imobiliário pelos outros modelos (agência bancária ou intermediador presencial).

### **8.3. O CICLO DE VENDAS**

O ciclo de venda pode ser entendido como todo o processo que ocorre desde a entrada do cliente no sistema, até finalização do serviço. Na Melhortaxa este ciclo envolverá dois clientes, o tomador de crédito e a instituição financeira que cederá crédito para o tomador. Podemos dividir o ciclo de venda do serviço de intermediação de concessão de crédito imobiliário em três etapas:

- Prospecção – Período inicial, onde o tomador de crédito toma ciência de que precisa de um crédito imobiliário e começa a sua busca pelo mesmo. Esta fase pode ser dividida cinco ações:
  - Tomador de crédito procura por financiamento imobiliário – Processo onde o tomador de crédito esta procurando as suas opções para conseguir o seu crédito imobiliário. Nesta etapa ele encontra a Melhortaxa.

- Tomador de crédito acessa a Melhortaxa – Aqui o cliente entra na plataforma da Melhortaxa, conhece as suas funcionalidades e entende o que a empresa tem a oferecer para ele.
- Tomador de crédito preenche formulário – O cliente já está dentro do site da Melhortaxa e já entendeu o que a companhia pode fazer para ele. Ele então preenche o formulário para que possa fazer a solicitação de crédito.
- Tomador de crédito envia solicitação – Após o término do preenchimento do formulário, a solicitação de financiamento imobiliário é enviada ao outro cliente da Melhortaxa, a instituição financeira.
- Instituição financeira recebe a solicitação – A instituição financeira interessada em ceder o crédito imobiliário recebe a solicitação do tomador de crédito.
- Análise – Nesta etapa ocorrem três tipos de análise e as duas partes chegam num acordo. Existem seis divisões nesta etapa:
  - Instituição financeira avalia a solicitação – A instituição financeira interessada em ceder o crédito imobiliário avalia o formulário do tomador de crédito para saber que tipo de proposta de financiamento imobiliário pode fazer para o mesmo.
  - Instituição financeira realiza proposta – Aqui a instituição financeira realiza a proposta de crédito para o tomador de crédito.
  - Tomador de crédito avalia proposta – O tomador de crédito recebe a proposta e avalia se a mesma é interessante e se ela se adequa às suas necessidades.
  - Tomador de crédito aceita proposta – Após fazer a avaliação da proposta, o tomador a considera interessante e então envia a resposta positiva para a instituição financeira.
  - Tomador de crédito envia a documentação necessária – Enquanto a instituição financeira está avaliando a solicitação de crédito, e o tomador de crédito está avaliando a proposta que recebeu, o mesmo já pode começar a enviar todos os documentos que serão necessários para que a instituição financeira possa conceder o crédito imobiliário.
  - Instituição financeira avalia a documentação enviada – A instituição financeira começa a avaliar se os documentos enviados pelo tomador de crédito estão em conformidade com as suas necessidades jurídicas.

- Fechamento – Última etapa do processo, aqui se dão os trâmites burocráticos para que o tomador de crédito possa assinar o contrato com a instituição financeira que deseja lhe conceder o financiamento. Quatro processos ocorrem aqui:
  - Instituição financeira envia o contrato – Após receber o aceite da proposta pelo tomador de crédito e de ter avaliado toda a documentação necessária, a instituição financeira envia o contrato de financiamento imobiliário para o tomador de crédito.
  - Tomador de crédito assina o contrato – Após receber o contrato da instituição financeira, o tomador de crédito avalia e assina o mesmo.
  - Tomador de crédito envia o contrato assinado – Depois de assinar o contrato, o tomador de crédito envia o mesmo para a instituição financeira sacramentar a transação.
  - Instituição financeira assina o contrato – Última etapa de todo o ciclo de vendas, a instituição financeira assina o contrato com o tomador de crédito e então deposita o valor financiado.

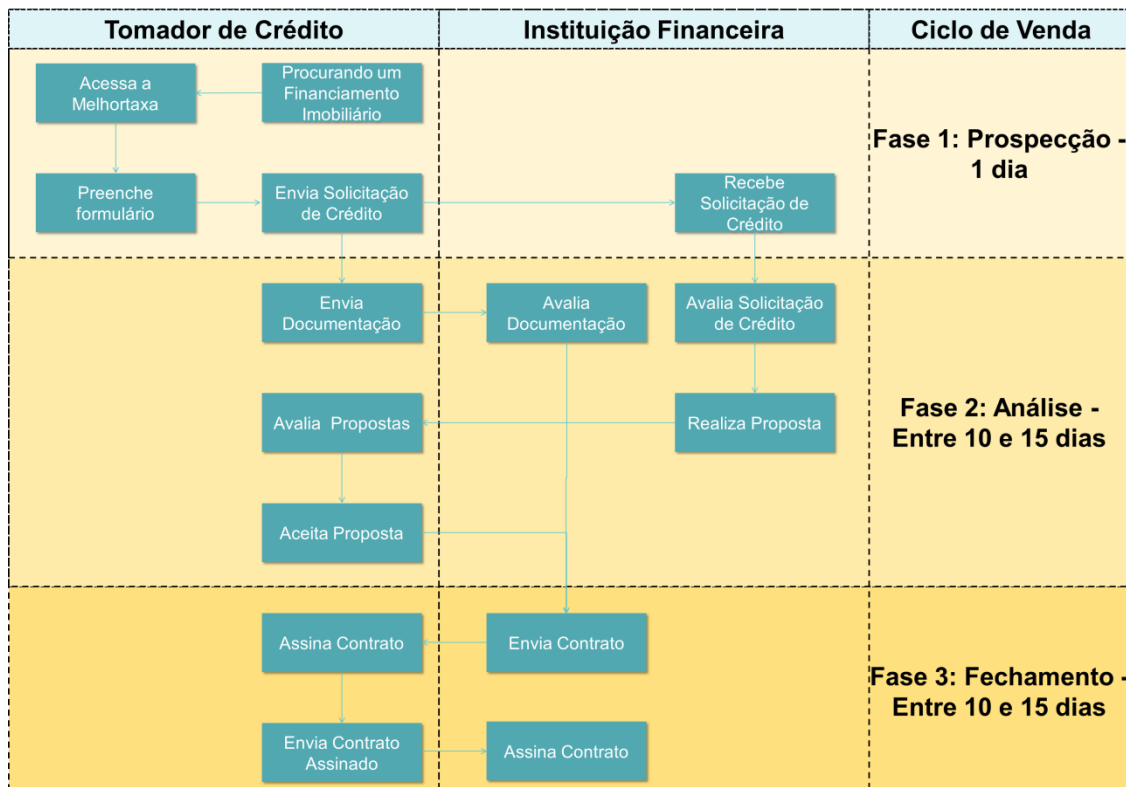


Figura 17 - Ciclo de vida do serviço prestado

Fonte: Elaborado pelo autor

Todo este processo deve durar entre 20 e 30 dias para se concretizar. A primeira fase (prospecção) deve ser a mais curta, durando apenas um dia. A segunda fase (análise) e a terceira fase (fechamento) devem durar, cada uma delas, entre dez e quinze dias.

#### **8.4. ESTRATÉGIA DE VENDA**

A estratégia de venda da Melhortaxa será a de focar em produzir conteúdo de alta significância para o potencial tomador de crédito imobiliário, para que o mesmo seja direcionado para a Melhortaxa pelas ferramentas de busca na internet. Uma vez dentro da plataforma, o cliente será inserido num ambiente amigável e informativo, onde ele poderá tirar suas dúvidas e entender como o modelo de negócio da Melhortaxa funciona, e que tal modelo é a solução para que ele consiga da maneira mais rápida, fácil e com mais informações, encontrar a melhor proposta de financiamento imobiliário para o seu perfil.

#### **8.5. PROPAGANDA E PROMOÇÕES**

A propaganda, definida aqui como sendo os anúncios que tem a veiculação paga, será feita principalmente através de revistas do setor imobiliário, através de palestras e *workshops* com corretores imobiliários, anúncios pagos nas ferramentas de busca na internet e também nas mídias sociais.

As promoções serão feitas através da criação de parcerias com outras empresas. O usuário da Melhortaxa irá ganhar pontos quando fizer alguma das ações abaixo:

- Fazer solicitação de crédito através da Melhortaxa.
- Contratar crédito utilizando a Melhortaxa como intermediador.
- Sempre que alguém que entrou na plataforma da Melhortaxa por sua indicação contratar um financiamento imobiliário utilizando a Melhortaxa.

Estes pontos se acumularão na página do usuário e ele poderá trocar por produtos e/ou serviços que firmarem parcerias com a empresa.

Outras promoções para aumento esporádico do fluxo de acessos no site da empresa podem ser criadas, como o sorteio de brindes para os usuários que indicarem mais pessoas e para todos os usuários que se cadastrarem até determinada data.

## **8.6. PUBLICIDADE**

A publicidade, definida aqui como sendo a comunicação não paga, será feita com a utilização de seu acervo de conteúdo. Outros sites poderão utilizar as informações veiculadas pela Melhortaxa. Além disso, a empresa buscará empresas que veiculam notícias sobre *start ups* e empresas do setor de crédito imobiliário e imobiliário em geral para que façam entrevistas e reportagens sobre a criação e o desenvolvimento da Melhortaxa, facilitando a sua difusão e o melhor entendimento do seu modelo de negócio.

## **8.7. POLÍTICAS DE GARANTIA**

A política de garantia da empresa será baseada na qualidade das relações que ela irá criar para os seus dois tipos de cliente.

Os tomadores de crédito terão a garantia de que suas informações só serão disponibilizadas para as instituições financeiras que ele estiver de acordo, e que todos os seus dados serão protegidos e confidenciais. Outro ponto importante é que a Melhortaxa irá acompanhar todo o processo, desde a procura pelas propostas de financiamento, até o fechamento da proposta, o que irá garantir uma garantia maior sobre a concretização da transação. As instituições financeiras terão a garantia de que só receberão solicitações de crédito imobiliário que se enquadrarem em suas políticas.

A Melhortaxa não irá conceder garantias para os clientes sobre eventuais problemas que eles possam ter após a assinatura do contrato. Assim, caso alguma das partes não venha a cumprir com o acordo, elas terão que se acertar sem o auxílio da empresa.

## **9. PLANO DE DESENVOLVIMENTO**

No Plano de Desenvolvimento será estudado estado atual do desenvolvimento da Melhortaxa e os principais desafios que a empresa terá pela frente.

### **9.1. ESTADO ATUAL DO DESENVOLVIMENTO E TAREFAS**

A Melhortaxa encontra-se atualmente em seu estágio pré-operacional. Na metade do segundo semestre de 2013 ela terminou as tratativas para a entrada do investidor financeiro no quadro societário e começou a desenvolver a plataforma. Questões como a identidade visual e a logomarca á foram definidas.

As principais tarefas que ainda estão por fazer são:

- Criação de conteúdos iniciais da plataforma.
- Definição dos parceiros comerciais iniciais.
- Finalização da plataforma.
- Finalizar conversas com as instituições financeiras para a explicação do modelo de negócio.

### **9.2. DIFICULDADES E RISCOS**

Para analisar as dificuldades e riscos que a Melhortaxa virá enfrentar, utilizaremos a matriz SWOT. Esta forma de representação tenta resumir de forma simples e objetiva quais são os pontos vulneráveis da empresa e quais são os pontos que ela se destaca de forma positiva, além de dividir estes pontos em internos e externos.

Assim as forças da companhia são:

- Modelo de negócio – A escolha pelo modelo de intermediação online é uma grande força da empresa, pois devido à forma de operação da empresa, ele trará vantagens para a empresa sobre as empresas que utilizam outros modelos para intermediar crédito imobiliário. Além disso, a empresa é uma das primeiras a adotar o modelo de intermediação da concessão de crédito online, o que pode gerar uma vantagem competitiva natural no futuro.

- Capacidade de investimento – A Melhortaxa acabou de receber um aporte financeiro, o que fará com que ela tenha recursos para investir em tecnologia, conteúdo e propaganda.
- Equipe com conhecimento em tecnologia – A empresa conta com pessoas qualificadas para desenvolver toda a tecnologia de informação por trás da plataforma para o relacionamento entre os potenciais tomadores de financiamento imobiliário e as instituições financeiras interessadas em fazer a concessão.
- Equipe com conhecimento em marketing digital – Alguns colaboradores da empresa possuem vastos conhecimentos em marketing digital no setor imobiliário, o que ajudará a companhia na criação de conteúdo de qualidade e que esse conteúdo seja acessado através das ferramentas de busca online.
- Time de gestão – Os administradores da Melhortaxa são pessoas com grande capacidade de análise e com perfil empreendedor e de liderança.

As oportunidades:

- Mercado que cresce a taxas elevadas – O mercado de crédito imobiliário e consequentemente o de intermediação da concessão de crédito imobiliário, vem crescendo muito nos últimos anos e a tendência é que este crescimento se mantenha.
- Política de incentivos governamentais para o setor – O setor de crédito, tanto o geral quanto o imobiliário, tem recebido uma atenção especial do governo brasileiro, que visa aumentar o número de concessões de crédito no país.
- Mercado com baixa penetração – Quando comparado com outros países, o mercado de crédito imobiliário brasileiro mostra claros sinais de que ainda tem folego para crescer bastante no longo prazo.
- Instituições financeiras procurando ganhar eficiência – As instituições financeiras estão buscando maneiras de aumentar as suas receitas e conseguir melhores margens operacionais. O modelo de prospecção de crédito mais utilizado atualmente é o interno, com a agência bancária servindo de intermediador para a instituição. Tal modelo tem como sua característica trazer muitos custos fixos para a instituição financeira, além de ser um modelo muito passivo na busca por novas concessões de crédito imobiliário. Este cenário favorece a entrada de empresas que ofereçam soluções alternativas para as instituições financeiras, conseguindo

aumentar o número de créditos concedidos por ela e fazendo isso de forma mais enxuta.

- Tomadores de crédito buscando mais opções – A busca por um crédito imobiliário é trabalhosa e a burocracia das instituições financeiras é um impeditivo ao potencial tomador de conseguir ter a informação de várias instituições antes de contratar o crédito imobiliário. Empresas que consigam trazer mais informações e possibilidades para o potencial tomador trarão vantagens que podem fazer com que o mesmo utilize o serviço que elas oferecem.

As fraquezas:

- Pouca experiência profissional – Alguns membros da empresa são jovens e por consequência possuem uma experiência no mercado profissional limitada há poucos anos.
- Falta de padronização nos processos – Por ser uma empresa ainda em fase pré-operacional a Melhortaxa não tem os seus processos internos validados e não há qualquer forma de padronização dos mesmos.
- Inexistência de histórico – Como a empresa ainda não opera, ela não tem nenhum histórico que possa servir de balizador para a tomada de decisão.
- Estrutura societária – A empresa já conta com uma estrutura societária que contempla, além dos sócios fundadores, o investidor financeiro e a empresa responsável pelo desenvolvimento da plataforma. Isso faz com que o seu processo decisório possa ser um pouco mais lento do que o de outras empresas em fase embrionária.
- Ausência de diversificação – A Melhortaxa aposta em um único serviço, a intermediação da concessão de crédito imobiliário. Tal abordagem faz com que a empresa possa ficar numa situação complicada em caso de qualquer tipo de problema com o mercado de crédito imobiliário

E as ameaças:

- Desaquecimento da economia – A desaceleração da economia brasileira pode levar a uma mudança no setor de crédito e no setor imobiliário, influenciando negativamente o mercado de concessão de crédito imobiliário o que pode fazer com que a Melhortaxa entre num mercado com pouco crescimento, ou até mesmo um mercado que comece a encolher.

- Desalinhamento entre oferta e demanda no mercado imobiliário – O mercado imobiliário brasileiro tem apresentado um crescimento excepcional nos últimos anos, com muitos lançamentos imobiliários aproveitando de um cenário em que os preços dos imóveis estão sempre subindo. Tal dinâmica começa a levantar suspeitas de que o mercado imobiliário possa estar num momento em que a oferta de imóveis é superior a demanda por imóveis, o que pode acarretar num desaquecimento do setor imobiliário e numa queda de preços. Caso isto ocorra, o mercado de crédito imobiliário também será afetado e conseqüentemente o mercado de intermediação de concessão de crédito também sofrerá.
- Regulamentação elevada – Devido à grande importância do setor de crédito para o desenvolvimento e estabilidade do país, o mesmo sofre bastante regulamentação do governo, seja de forma direta através de órgãos reguladores e pela criação de legislações específicas, ou seja de forma indireta, utilizando as instituições financeiras que estão sob seu controle para impor políticas de mercado. Tal regulamentação faz com que qualquer empresa que atue no setor de crédito esteja sujeita a alterações das regras em um curto espaço de tempo. Assim, um modelo de negócios que apresenta grande potencial de lucratividade hoje pode vir a se tornar algo de pouco valor devido a mudanças de regras caso o governo ache necessário.
- Baixa adesão ao modelo de negócio – O modelo de intermediação da concessão de crédito imobiliário online é quase incipiente no Brasil e por isso poucas pessoas conhecem sua existência. Para que a Melhortaxa tenha sucesso é preciso que os hábitos e vícios que existem atualmente na hora de se contratar um crédito imobiliário sejam superados. Os potenciais tomadores de crédito estão acostumados a fazer o processo de contratação de crédito imobiliário utilizando a agência bancária como intermediadora do processo e pode ser que os mesmos não sejam impelidos a aderir ao modelo da Melhortaxa, seja por não entendimento do modelo de negócio, ou por considerar que o modelo não tem mais vantagens que o modelo que utiliza as agências bancárias.
- Pouco poder de barganha com as instituições financeiras – Embora a intermediação da concessão de crédito seja essencial para as instituições financeiras, este é um processo que é, no Brasil, quase sempre interno à instituição. Além disso, o setor de crédito no Brasil é extremamente concentrado com poucas instituições financeiras sendo as grandes responsáveis pela maioria dos créditos concedidos no Brasil.

Estes dois fatores fazem com que as empresas que buscam fazer a intermediação para estas instituições acabem tendo um poder de barganha baixo com as instituições financeiras, que podem impor sua política de preços e definir com quem elas aceitam trabalhar e com quem elas não aceitam.

Análise SWOT		Ambiente	
		Interno	Externo
Interferência	Útil	<p>Forças / <i>Strengths</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de negócio.</li> <li>• Capacidade de investimento.</li> <li>• Equipe com conhecimento em tecnologia.</li> <li>• Equipe com conhecimento em marketing digital.</li> <li>• Time de gestão.</li> </ul>	<p>Oportunidades / <i>Opportunities</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado que cresce a taxas elevadas.</li> <li>• Política de incentivos governamentais para o setor.</li> <li>• Mercado com baixa penetração.</li> <li>• Instituições financeiras procurando ganhar eficiência.</li> <li>• Tomadores de crédito buscando mais opções.</li> </ul>
	Prejudicial	<p>Fraquezas / <i>Weaknesses</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca experiência profissional.</li> <li>• Falta de padronização nos processos.</li> <li>• Inexistência de histórico.</li> <li>• Estrutura societária.</li> <li>• Ausência de diversificação.</li> </ul>	<p>Ameaças / <i>Threats</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desaquecimento da economia.</li> <li>• Desalinhamento entre oferta e demanda no mercado imobiliário.</li> <li>• Regulamentação elevada.</li> <li>• Baixa adesão ao modelo de negócio.</li> <li>• Pouco poder de barganha com as instituições financeiras.</li> </ul>

Figura 18 - Análise SWOT

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de KOTLER, KELLER

A análise SWOT mostra que os principais desafios da empresa estão associados a pouca difusão do modelo de negócios entre os clientes e ao fato da empresa ainda estar em seu estágio inicial. Para tentar superar estes principais desafios, a empresa terá como foco difundir o modelo de concessão de crédito imobiliário online entre os seus clientes e por isso possui um time com conhecimento em marketing digital e também investirá grandes quantias para campanhas publicitárias online.

### 9.3. MELHORIA NO SERVIÇO E NOVOS SERVIÇOS

A Melhortaxa irá começar sua atuação oferecendo uma solução completa para criar um ambiente onde o usuário que esteja procurando por um financiamento imobiliário possa encontrar todas as informações que precisa para tomar a sua decisão, além de receber propostas de diversas instituições financeiras e um time que o acompanhará desde a prospecção do crédito até a assinatura da concessão. Para as instituições financeiras o

ambiente também será informativo e trará facilidades para que ela consiga fazer as propostas de concessão de crédito de acordo com o seu perfil e de maneira rápida.

Possíveis melhorias no serviço prestado pela empresa só serão desenvolvidas após o lançamento da primeira versão da plataforma, quando os usuários começarem a enviar seus comentários e sugestões sobre a plataforma como um todo.

Novos serviços no curto e médio prazo são opções bem reais para a companhia. A empresa tem três linhas de estratégia de como ela deve expandir os serviços prestados.

A primeira linha seria a de continuar no setor de crédito, oferecendo o serviço de intermediação da concessão de crédito para outros mercados. Assim a Melhortaxa poderia passar a oferecer a intermediação de outras linhas de crédito, como o crédito para capital de giro, crédito para consumo e o financiamento de automóveis. A ideia dessa estratégia seria aproveitar as sinergias existentes no processo e com os clientes (principalmente as instituições financeiras) e se tornar uma solução completa em intermediação de crédito no mercado brasileiro.

A segunda linha buscaria aproveitar o conhecimento adquirido no modelo de intermediação online e então utilizar este conhecimento para começar a fazer a intermediação de outros processos, principalmente dentro da esfera imobiliária, conectando a oferta com a demanda. A empresa poderia passar a fazer a intermediação entre pessoas procurando imóveis e corretores imobiliários ou então pessoas procurando serviços para a sua casa e pessoas que prestam este determinado serviço. Com isso a Melhortaxa passaria a ser uma referência não só no mercado de crédito imobiliário, mas no mercado imobiliário também.

A terceira linha de desenvolvimento se daria com a internacionalização do serviço prestado pela Melhortaxa. A empresa passaria a realizar a intermediação da concessão de crédito imobiliário em outros países da América latina e se tornaria uma referência global no mercado de concessão de crédito imobiliário.

#### **9.4. PROJEÇÃO DE CUSTOS DE DESENVOLVIMENTO**

Os custos de desenvolvimento são, em sua grande maioria, os custos que a Melhortaxa terá com a criação da plataforma e também com a criação da identidade visual da empresa. Estes custos de desenvolvimento foram avaliados em R\$800 mil.

Para o desenvolvimento dos potenciais futuros serviços não foi realizada nenhuma análise mais sensível, mas a expectativa é que os custos sejam inferiores aos que a empresa terá com a primeira plataforma, pois as outras linhas de serviço possuem sinergias significativas com o serviço de intermediação da concessão de financiamento imobiliário.

#### **9.5. PROPRIEDADE INTELECTUAL E OUTRAS QUESTÕES DE PROPRIEDADE**

A propriedade intelectual é de extrema importância para a Melhortaxa. O código de programação que será desenvolvido para criar a plataforma será vital para a companhia e por isso mesmo a empresa terá totais direitos de uso sobre o mesmo. Além disso, a empresa que é responsável pelo desenvolvimento da plataforma esta impedida legalmente de utilizar partes deste código sem o consentimento prévio da Melhortaxa, além de estar proibida de prestar serviços para empresas que participem do mercado de concessão de crédito imobiliário.

A logomarca, o nome-fantasia e os domínios que serão utilizados pela companhia também já estão devidamente regularizados e registrados para uso exclusivo.



## **10. PLANO OPERACIONAL**

O Plano Operacional da Melhortaxa especificará como a empresa será conduzida para que possa gerar valor para seus clientes. A Operação é definida como todo o processo para a entrega do produto e/ou serviço para o cliente final. Produção, transporte, logística, consultoria, administrativo e serviços de pós-vendas são as principais partes da Operação.

### **10.1. ESTRATÉGIA DE OPERAÇÃO**

A estratégia de operação da Melhortaxa terá duas etapas distintas e que afetam a forma como a empresa será organizada.

Na primeira etapa, desde a sua constituição até conseguir atingir o seu ponto de equilíbrio, a Melhortaxa terá a característica de uma organização empreendedora. Sua forma de supervisão será a direta, com o ápice estratégico sendo a principal parte da empresa. O trabalho terá baixa especialização vertical e horizontal, sendo que nos primeiros meses da empresa parte do pessoal do ápice estratégico também atuará no núcleo operacional. A formalização do comportamento será praticamente inexistente e irá surgir conforme a necessidade. Os treinamentos e a doutrinação do pessoal também terão baixa significância para a empresa inicialmente. O agrupamento das unidades será funcional, e a unidade será única ou existirão poucas unidades. Os sistemas de planejamento e controle terão uma característica diferente da organização empreendedora típica, pois a empresa terá um planejamento para cada ação e muito controle. O poder será muito centralizado no ápice estratégico.

Após a empresa atingir seu ponto de equilíbrio o planejamento é que ela passe a ter características de uma organização máquina, com a tecnoestrutura se tornando a parte chave da companhia. Seu mecanismo chave de coordenação passará da supervisão direta para a padronização dos processos de trabalho, com a tecnoestrutura sendo a responsável pela criação desta padronização. O trabalho passará a ter uma alta especialização tanto vertical quanto horizontal, com cada analista sendo responsável por um único processo e tendo alguns níveis hierárquicos bem definidos. Os processos de trabalho passarão a ser altamente padronizados o que fará com que a formalização do comportamento seja elevada. Os treinamentos e a doutrinação continuarão tendo uma baixa importância para a Melhortaxa

nesta segunda etapa. O agrupamento das unidades continuará sendo funcional e a empresa continuará tendo um elevado nível de planejamento e controle. Os gerentes, e a linha intermediária em geral, terão certo nível de autoridade o que acarretará num certo nível de descentralização horizontal.

## 10.2. LOCALIZAÇÃO FÍSICA E GEOGRÁFICA

A Melhortaxa terá sua sede na cidade de São Paulo, pois é onde os seus fundadores residem atualmente e também é onde se encontram a maioria das sedes das instituições financeiras que serão clientes da empresa. Como a empresa faz intermediações online, sua abrangência geográfica será todo o território nacional, independente do fato de sua sede se encontrar na capital paulista.

## 10.3. INSTALAÇÕES

O fato da Melhortaxa prestar o seu serviço através da internet faz com que as suas instalações possam ser extremamente simples, com uma estrutura que consiga alocar todo o seu pessoal e dividi-lo de acordo com a sua função.

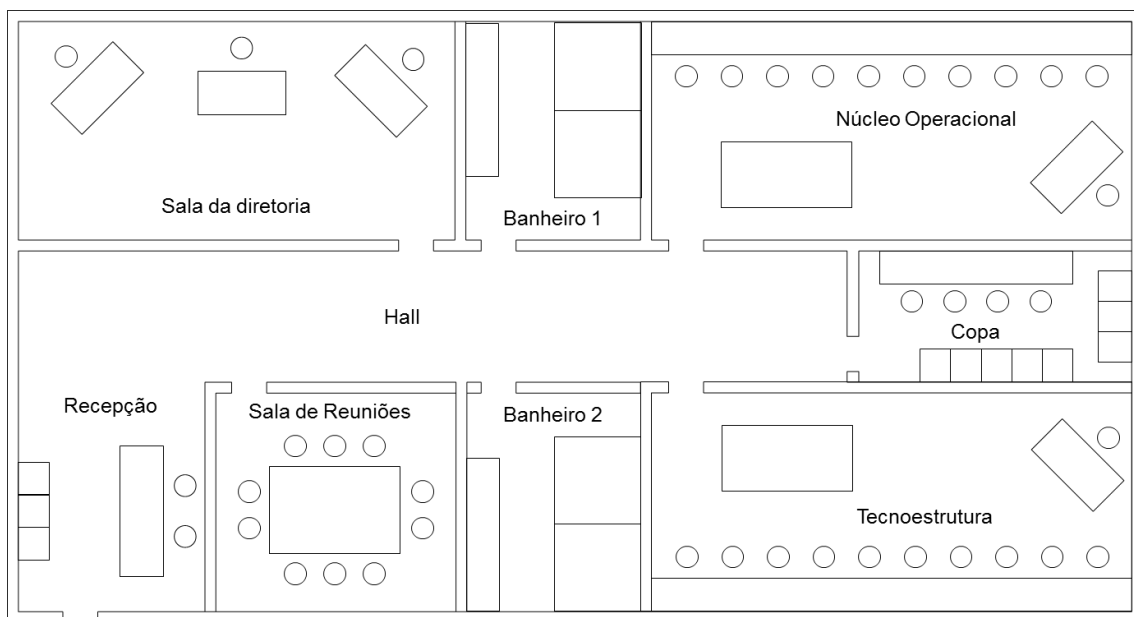


Figura 19 - Planta da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor

O escritório foi projetado para ter uma área total de 322,5m<sup>2</sup>, que serão divididos da seguinte forma:

- Sala da diretoria – Sala que contará com espaço para os três diretores da companhia. Aqui o ápice estratégico se reúne e toma as decisões da companhia. Serão utilizados 50m<sup>2</sup> para esta sala.
- Núcleo operacional – Sala onde ficarão todos os funcionários responsáveis diretos pela prestação do serviço da empresa. Aqui estão as pessoas que estão em contato com os clientes. A sala terá espaço para dez funcionários do núcleo operacional e um gerente da linha intermediária. Serão utilizados 55m<sup>2</sup> para esta sala.
- Tecnoestrutura – Sala que abrigará todos os funcionários da tecnoestrutura que a Melhortaxa irá criar à medida que ela for crescendo. Estes funcionários serão responsáveis por determinar, padronizar e mensurar todos os processos que a equipe do núcleo operacional realizará. A sala terá espaço para dez funcionários da tecnoestrutura e um gerente da linha intermediária. Serão utilizados 55m<sup>2</sup> para esta sala.
- Copa – Ambiente para os funcionários poderem se alimentar dentro da companhia. Conterá com 18,75m<sup>2</sup> de espaço.
- Sala de reuniões – Local para que as equipes possam realizar reuniões internas e para que o ápice estratégico possa realizar reuniões externas e com o resto da estrutura da empresa. A sala terá espaço para 10 pessoas e contará com 27,5m<sup>2</sup> de espaço.
- Banheiro – A empresa terá dois banheiros, um para os homens e outro para as mulheres e cada um terá 20m<sup>2</sup> dando um espaço total de 40m<sup>2</sup>.
- Recepção e hall – Estes dois espaços servirão para trânsito interno e para a recepção de visitantes da empresa. Todo o espaço restante será utilizado por estes ambientes, que terão um total de 76,25m<sup>2</sup> de espaço.

#### **10.4. NECESSIDADE DE EQUIPAMENTOS**

A empresa não terá uma grande necessidade de equipamentos sendo que serão necessários móveis para mobiliar o escritório e cada funcionário precisará de um computador. O ápice estratégico e a linha intermediária também precisarão de telefones celulares para que possam

se comunicar com maior rapidez. Como a empresa processará muita informação online, ela também precisará de servidores para manter toda essa informação, mas tais servidores serão contratados de terceiros ao invés de serem adquiridos.

## **10.5. NÍVEIS DE CAPACIDADE**

Como a empresa ainda não opera e quase não existem empresas que fazem a intermediação da concessão de crédito no modelo online, teve-se que assumir uma série de premissas para estimar a capacidade produtiva da empresa. A estimativa é que de serão necessário dois cargos no núcleo operacional.

Um cargo terá a função de auxiliar os usuários do site que ainda não tiverem feito uma solicitação de financiamento imobiliário através da Melhortaxa e seu foco seria em tirar dúvidas das pessoas que estão dentro da plataforma e de atrair pessoas para que entendam o modelo de negócio da Melhortaxa e para que elas tenham interesse em usar o serviço da empresa. O objetivo desse cargo é fazer com que os potenciais tomadores de crédito façam uma solicitação de crédito utilizando a Melhortaxa como intermediadora. A estimativa é que cada funcionário deste cargo poderá atender até 2.000 acessos mensais.

A outra função será, uma vez que o cliente já fez a solicitação do financiamento imobiliário, acompanhar todo este processo até a sua finalização. Assim o funcionário terá que analisar todas as informações que estão sendo enviadas pelo potencial tomador de crédito imobiliário e também as propostas que as instituições financeiras fazem para a solicitação de crédito. O ocupante do cargo terá que ficar a disposição para tirar dúvidas que possam surgir durante todo o processo. O objetivo deste cargo é o de fazer com que o tomador de crédito e a instituição financeira assinem o contrato de concessão de financiamento imobiliário utilizando a Melhortaxa como intermediador do processo. A estimativa é que cada funcionário terá condições de lidar com até 40 concessões mensais.

## **10.6. ORGANOGRAMA**

A estrutura da Melhortaxa será dividida em unidades funcionais. A estrutura contará com as seguintes funções:

- Comitê Estratégico – responsável por todas as decisões estratégicas e definição de qual rumo a companhia deve seguir, além de monitorar se a empresa está conseguindo atingir os objetivos propostos. O comitê se reunirá mensalmente e contará com os sócios fundadores e o investidor financeiro.
- Diretoria Geral – Ficará logo abaixo do comitê estratégico na hierarquia da empresa. A principal função é fazer com que a empresa siga as propostas que foram definidas pelo comitê estratégico, e fazer com que a empresa como um todo consiga funcionar com fluidez e harmonia. É o principal responsável para a resolução de eventuais conflitos que possam surgir dentro da Melhortaxa.
- Diretoria de Operação – Fica abaixo da Diretoria Geral na hierarquia e tem função de fazer com que o núcleo operacional da empresa funcione de forma e entregar os resultados definidos pelo Comitê Estratégico e pela Diretoria Geral. A Diretoria de Operação será responsável por todas as áreas que terão contato direto com os clientes e parceiros da Melhortaxa. A área terá quatro divisões: “Parcerias”, “Relacionamento com Instituições Financeiras”, “Prospecção e Conversão Interna” e “Intermediação da Concessão de Crédito”.
- Diretoria Financeira – Responde diretamente a Diretoria Geral. A Diretoria Financeira é a responsável pelo resultado econômico da companhia e precisa fazer com que os recursos financeiros sejam utilizados com inteligência, além de acompanhar todas as questões e trâmites contábeis da empresa. A área terá duas divisões: “Orçamento e Monitoramento” e “Contabilidade”.
- Diretoria de Tecnologia – Responde à Diretoria Geral. Função responsável pelo desenvolvimento da plataforma de intermediação da concessão de crédito imobiliário online e também pela sua manutenção e eventuais melhorias quando o sistema estiver pronto. A área terá apenas uma divisão: “Desenvolvimento e Manutenção da Plataforma”.
- Diretoria de Marketing – Logo abaixo da Diretoria Geral na hierarquia da empresa. Tem a função de fazer com que a Melhortaxa e o seu modelo de negócio seja difundido e que o público entenda o que a companhia faz e quais são os benefícios que utilizar os serviços da empresa pode trazer para o consumidor. A área terá quatro divisões: “Comunicação”, “SEO e SEM”, “Mídias Sociais” e “Mídia Impressa”.

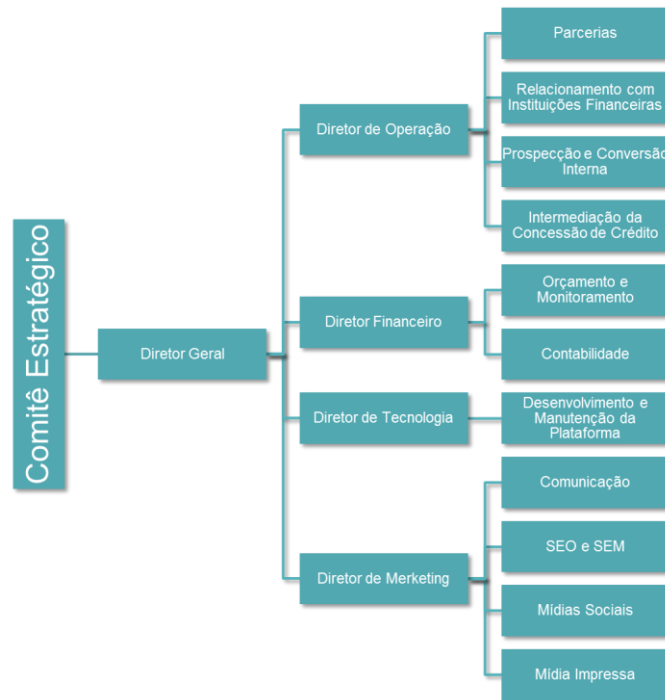


Figura 20 - Organograma da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor

Esta divisão do organograma da empresa está baseada nas funções que serão encontradas dentro da companhia e não significa que existirá uma pessoa para cada uma das funções, principalmente nas fases iniciais de operação da Melhortaxa.

## 11. CRONOGRAMA DE AÇÕES

O cronograma de ações da Melhortaxa servirá para mostrar de maneira concisa os principais acontecimentos da vida futura da Melhortaxa, além dos principais acontecimentos do passado que fizeram com que a empresa surgisse. O foco é mostrar a evolução financeira e também o tamanho da companhia com o passar dos anos.

Data	Principal Acontecimento
1T99	Ideia é desenvolvida na Europa
1T08	Julien Desvergues se muda para o Brasil
2T12	Rafael Sasso entra no projeto
3T12	Início das conversas com investidor financeiro
4T12	Início das negociações com investidor financeiro
1T13	Marcos Nascimento entra no projeto
2T13	Aporte financeiro é concluído
3T13	Início do desenvolvimento da plataforma
4T13	Lançamento da Plataforma
1T14	Passa a ter 10 funcionários
2T14	Passa a intermediar mais de 50 concessões por mês
3T14	Passa a ter margem bruta positiva
4T14	Passa a intermediar mais de 100 concessões por mês
1T15	Começa a gerar lucro
2T15	Passa a ter 25 funcionários
3T15	Fluxo de caixa passa a ser positivo
4T15	Atinge faturamento mensal de R\$1 milhão
1T16	Passa a ter 50 funcionários
2T16	Atinge um lucro acumulado de mais de R\$1 Milhão
3T16	Passa a ter 100 funcionários
4T16	Gera mais caixa do que a quantidade aportada
1T17	
2T17	Atinge um caixa acumulado de R\$5 Milhões
3T17	Lucro Líquido mensal de R\$1 Milhão
4T17	Passa a ter 200 funcionários
1T18	Atinge um caixa acumulado de R\$10 Milhões
2T18	Faturamento mensal atinge R\$5 Milhões
3T18	
4T18	Atinge um caixa acumulado de R\$20 Milhões

Tabela 3- Cronograma de acontecimentos

Fonte: Elaborado pelo autor

Pelo cronograma é fácil perceber que a empresa está ainda em seu estágio inicial de desenvolvimento, sendo que desde a concepção da ideia até a sua operacionalização foram necessários alguns anos. O seu ciclo operacional iniciará ao final de 2013 e em 2014 a empresa passará por um período de maturação do projeto e de aprendizado para então em 2015 a Melhortaxa passe a ser um projeto rentável para os seus acionistas. A partir de 2015 a empresa continuará crescendo e buscando uma posição de liderança no mercado de concessão de crédito imobiliário online, além de começar a ser um *player* com alguma relevância no mercado de concessão de crédito imobiliário como um todo.

## 12. CONCLUSÃO

Podemos concluir que o projeto para concepção e criação da empresa Melhortaxa é muito atrativo e rentável. Os principais pontos para se chegar nessa conclusão são:

- O mercado de crédito imobiliário, que é onde a empresa pretende atuar, está em plena ascensão no Brasil, com boas perspectivas de crescimento e ainda com uma baixa penetração se comparado com outros países do mundo.
- O modelo de negócio que será utilizado pela empresa, o de intermediação da concessão de crédito imobiliário online, pode trazer grandes vantagens tanto para o usuário que busca um crédito imobiliário quanto para as instituições financeiras que procuram por clientes para conceder um financiamento imobiliário.
- O momento para a realização do projeto é o ideal, pois temos uma boa penetração da utilização de internet no Brasil, além do fato de que o modelo de negócios ainda está num estágio incipiente, o que pode trazer vantagens competitivas para a Melhortaxa por ser uma das primeiras entrantes no mesmo.
- O desenvolvimento da plataforma está sendo feito com um time de alta capacidade e é a prioridade da empresa, para que a mesma consiga ter um ambiente onde os principais requisitos de seus clientes possam ser alcançados de forma rápida e eficiente.

O trabalho ainda foi fundamental para que a gestão da empresa pudesse ter um melhor entendimento do ambiente no qual a Melhortaxa será criada e quais serão os principais desafios que terão pela frente para fazer com que o projeto possa ser desenvolvido com sucesso. O projeto também fez com que ficassem mais claros os principais objetivos da companhia e como ela deverá ser estruturada para que tenha mais chances de se desenvolver no mercado de crédito imobiliário.

Por fim o trabalho serviu como um grande aprendizado para o autor do plano de negócio, pois os conhecimentos necessários para a elaboração do mesmo são dos mais variados e de grande importância para qualquer um que esteja buscando empreender. Além disso, o documento conseguiu mostrar um pouco mais as inúmeras dificuldades e decisões que estão envolvidas na criação de uma empresa e que o sucesso da mesma não é fruto do acaso, mas de muito preparo, conhecimento e dedicação por parte de seus fundadores.



### 13. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em:

<https://www3.bcb.gov.br/sgspub/localizarseries/localizarSeries.do?method=prepararTelaLocalizarSeries> e <http://www.bcb.gov.br/?INFCADASTRO> Acesso em: 18/06/2013

BOONE, E., KURTZ, L. **Marketing Contemporâneo**. 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO, **Tombini prevê crédito para imóveis em alta**. Disponível em: <http://www.cbic.org.br/sala-de-imprensa/noticia/tombini-preve-credito-para-imoveis-em-alta> Acesso em: 06/08/2013

COSTA, R. Introdução à economia. In: MOTTA, R. et al. **Engenharia Econômica e Finanças**, 1ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, J. Plano de negócios: segredo do sucesso do empreendedor. Mito ou realidade? In: **VII Simpósio de Engenharia de Produção**. Bauru: Unesp, 2000.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo Corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 8. Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, P. **O melhor de Peter Drucker**: a administração. Tradução de Arlete Simille Marques- São Paulo. Nobel, 2001.

GALBRAITH, J. *Organizational Design*. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. **O Processo da Estratégia**, 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

HOUSE FINANCE INFORMATION NETWORK Disponível em: <http://www.hofinet.org/> Acesso em: 08/08/2013

ITAÚ, **Apresentação Institucional**. Disponível em:

[http://www13.itaub.com.br/PortalRI/html/port/download/apres\\_institucional.pdf](http://www13.itaub.com.br/PortalRI/html/port/download/apres_institucional.pdf) Acesso em: 06/08/2013

ITAÚ, **Projeções Macroeconômicas**. Disponível em:

<https://www.itaub.com.br/itaubba-pt/analises-economicas/projecoes/cenario-longo-prazo> Acesso em: 06/08/2013

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

KOTLER, P., KELVIN, L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentia Hall, 2006.

MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY, **Course 15.S21**. Disponível em: <http://nutsandbolts.mit.edu/> Acesso em: 05/05/2013

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. **O Processo da Estratégia**, 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOTTA, R. et al. **Engenharia Econômica e Finanças**, 1ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

NAKAGAWA, M. **Plano de negócio: teoria geral**. Baurueri, SP: Manole. 2011.

PORTER, M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. **O Processo da Estratégia**, 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RICHARD, L. **Estratégia**, 1ª edição. Rio de Janeiro: Record, 2008.

SALIM, C. et al. **Construindo Planos de Negócios**, 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SIEGEL, E. S. et al. **Guia da Ernst & Young para desenvolver o seu plano de negócios**, 2ª edição. Rio de Janeiro: Record, 1993.

SILVEIRA, H. SWOT. In: **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: UNB, 2001.

SYRACUSE UNIVERSITY, *The Nuts & Bolts of Great Business Plans*. Disponível em: <http://whitman.syr.edu/programs-and-academics/centers-and-institutes/falcone/for-students/panasci/pdf/nutsandbolts.pdf> Acesso em: 05/05/2013

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Escola Politécnica. Divisão de Biblioteca. **Diretrizes para apresentação de dissertações e teses**. 3. ed. São Paulo, 2006.