

PLANO DE NEGÓCIOS: UM ESTUDO APLICADO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO IMOBILIÁRIO¹

Ana Cácia do Prado²
Jean Pablo Prigolli³
Valdinei Antônio Caldart⁴
Mychel Facim Lanzarin⁵
Silviane Lawall Soares⁶
Mauro Juliani Junior⁷
Rodrigo Menegon⁸

RESUMO

O objetivo do estudo foi verificar a viabilidade mercadológica e econômica financeira para a abertura de uma empresa do segmento imobiliário, com ênfase em marketing digital, como ferramenta estratégica de vendas. Através da elaboração de um plano de negócios buscou-se elucidar a situação do segmento atual, identificando a percepção de gestores que já atuam na área, através de entrevista estruturada, e também visualização do panorama econômico global, que possui tendências digitais em todos os ramos. Quanto aos procedimentos metodológicos utilizados no estudo, foram através de combinação entre os métodos quantitativo e qualitativo, utilizando como instrumentos de coleta de dados, a entrevista com gestores de empresas do ramo imobiliário e também com a análise de dados de publicações referente ao segmento estudado, resultando na elaboração do plano de negócios, que mostra a viabilidade de abertura da empresa, com foco estratégico em marketing digital, para aumento de vendas. Para tanto foi pesquisado sobre análise SWOT, CANVAS, desenvolvido a Missão, Visão e Valores do negócio. Após isto foi elaborado os orçamentos projetados de despesas e receitas esperados para a atividade. Na sequência foi estruturado o Balanço Patrimonial inicial, DRE projetada para 18 meses, após isto o grupo desenvolveu o Balanço Patrimonial projetado, onde a partir deste foi possível identificar que o projeto mostrou-se lucrativo a uma Taxa de 2,5% a o mês, sendo superior a TMA de 2% do mercado financeiro, e ainda apresentou rentabilidade de 4,5% a.m com relação ao retorno do investimento sobre o total investido em relação aos lucros totais produzidos.

Palavras-chave: Plano de negócios. Imobiliária. Marketing Digital.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente o empreendedorismo vem crescendo em todos os ramos econômicos, através de startups e pela dinâmica empresarial que as novas tecnologias proporcionam, sendo

¹ Atividade Aprendizagem Baseada em Projetos IV, de Processos Gerenciais da Uceff Faculdades

² Acadêmico de Processos Gerenciais da Uceff Faculdades. E-mail: ana.c.andrae@hotmail.com.

³ Acadêmico de Processos Gerenciais da Uceff Faculdades. E-mail: prigolli@auroraalimentos.com.br.

⁴ Acadêmico de Processos Gerenciais da Uceff Faculdades. E-mail: valdineicaldart@gmail.com.

⁵ Acadêmico de Processos Gerenciais da Uceff Faculdades. E-mail: mychel@marvel.com.br.

⁶ Docente da UCEFF. E-mail: silviane@uceff.edu.br.

⁷ Docente da UCEFF. E-mail: mauro@uceff.edu.br.

⁸ Docente da Uceff, rodrigomenegon@uceff.edu.br.

que as organizações devem estar preparadas para as necessidades dos clientes, e utilizar as novas ferramentas a seu favor, como por exemplo o marketing digital, que facilita o acesso dos clientes aos produtos oferecidos pela organização. Conforme define Vaz (2011) o marketing digital busca promover produtos e/ou marcas utilizando mídias digitais (e-mail, redes sociais, sites...), além de aplicativos para smartphones, tudo com intuito de facilitar o acesso dos clientes aos produtos ofertados.

Os desafios enfrentados pelos empreendedores são diários, em várias áreas da organização, conforme afirma Ries (2018), o empreendedor lida com problemas nas áreas financeira, gestão de pessoas, marketing e burocracia, e precisa ter um conhecimento sobre um contexto geral, principalmente sobre a rentabilidade do seu empreendimento, buscando ser mais eficiente, gastando menos. Segundo Hoji (2012) as empresas são um sistema dinâmico, que lidam com vários stakeholders, que buscam otimizar seus recursos, de forma a ser lucrativo, com isso é necessário que os empreendedores conheçam seus negócios de forma a minimizar o insucesso e os riscos empresariais presentes em todos os negócios.

Para Tajra (2014), o empreendedor deve fazer uma análise de todo mercado em que está inserido ou que pretende entrar, identificando oportunidades, analisando os pontos fracos de sua empresa, e também um olhar sob a concorrência, aumentando as possibilidades do sucesso. Uma ferramenta que está sendo utilizada atualmente é o marketing digital, que conforme Kotler (2015) vem crescendo exponencialmente, devido aos avanços tecnológicos e o acesso facilitado das pessoas frente as mídias sociais, smartphones e internet, que modificaram a forma de fazer negócios, prospectar clientes e divulgar as marcas.

A ferramenta de plano de negócios é definida por Kotler (2014, p. 245) como “o estudo completo de um empreendimento e o planejamento de ações e estratégias para fazer dele um negócio bem-sucedido”. Ainda para Ambrósio (2007), o plano de negócios deve ser utilizado como ferramenta norteadora para os empreendedores, embasando a ideia de lançamento de novo produto ou nova empresa.

Diante do exposto apresenta-se a questão problema do estudo: **Qual a viabilidade mercadológica e econômica financeira para a abertura de uma empresa do segmento Imobiliário?** O objetivo do estudo foi verificar a viabilidade mercadológica e econômica financeira para a abertura de uma empresa do segmento imobiliário, com a utilização do marketing digital, como ferramenta estratégica de vendas.

O estudo justifica-se pela iniciativa dos autores em empreender no ramo imobiliário, verificando a viabilidade do negócio, aplicando a ferramenta do plano de negócios e também

os conhecimentos apresentados durante o curso, de forma que após o término, contribuirá para o estudo de demais acadêmicos que desejam empreender neste ramo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Busca-se embasar teoricamente os principais pontos para elaboração e análise do plano de negócios como ferramenta de viabilidade econômica, financeira e mercadológica para abertura de nova empresa no ramo imobiliário.

2.1 O SEGMENTO IMOBILIÁRIO

O segmento imobiliário faz parte do ramo secundário da economia, e lida com comercialização (aluguel, venda e compra) de imóveis. Segundo dados do Banco Central do Brasil – BCB (2019), o setor retomou o crescimento junto com o restante da economia do Brasil, sendo que está prevendo um crescimento de 2% para 2019 e um crescimento de 2,8% para 2020. As melhorias das condições financeiras dos consumidores, bem como diminuição dos índices de desemprego, fazem parte desta melhora no setor. Conforme informações do BCB (2019), outro fator de sucesso para o setor, é a diminuição das taxas de juros para o financiamento habitacional, que o governo está buscando aumentar as vendas no setor, e movimentar a economia.

2.2 ANÁLISE DE MERCADO

Existem várias ferramentas para análises de mercado, financeiras e mercadológicas, que servem para auxiliar os empreendedores na tomada de decisão, dentre estas ferramentas, duas tem maior destaque e são mais utilizadas atualmente, a Análise Swot e Análise Canvas.

2.2.1 Análise SWOT

A análise Swot é conceituada por Kotler (2006, p. 98) como “a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise SWOT”. Ainda para o autor, a matriz SWOT objetiva gerar informações importantes, para a tomada de decisões,

minimizando ou acabando com os enganos em estratégias de marketing, lançamentos de novos produtos ou entrar em novos nichos de mercado.

Cada sigla da análise SWOT representa um conceito, conforme conceitua Chiavenato (2014):

- a) Strengths (Forças): Forças e vantagens internas da empresa em relação aos concorrentes;
- b) Weakness (Fraquezas): Fraquezas e desvantagens frente aos concorrentes;
- c) Opportunities (Oportunidades): fatores externos que influenciam de forma positiva os negócios da empresa;
- d) Threats (Ameaças): fatores externos que podem atrapalhar o planejamento estratégico da empresa;

Cada um dos fatores deve ser analisado de forma conjunta, criando um diagnóstico mais amplo da organização, auxiliando no planejamento de médio e longo prazo da empresa, perpetuando o negócio de forma saudável e financeiramente viável.

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão (DAYCHOUW, 2007).

2.2.2 Análise Canvas

Segundo Guia Sebrae (2018), o modelo Canvas é uma ferramenta de planejamento estratégico, para desenhar possíveis modelos de negócio novos ou existentes. Utiliza nove blocos, sendo: a) Parceiros chaves; b) Atividades chaves; c) Recursos chaves; d) Preposições de valores; e) Relacionamento com clientes; f) Canais; g) Segmentos de cliente; h) Custos; i) Receitas. Sendo que cada um dos fatores, representa o conceito do negócio, descrevendo como a empresa irá operacionalizar suas atividades e como terá valor para o mercado, identificando seus fluxos e processos, permitindo uma análise dos gestores da atuação da empresa no mercado (SEBRAE, 2018).

2.3 ANÁLISE ECONÔMICA E FINANCEIRA

Um gestor deve estar atento aos indicadores econômicos e financeiros, para poder tomar ações assertivas e garantir a saúde financeira da empresa, identificando oportunidades e se precavendo em relação a possíveis ameaças, que os indicadores analisados demonstram.

A análise econômico-financeira segundo Salles et.al (2000) não se restringe a apenas um tipo de empresa, podendo ser aplicada em qualquer tipo de organização, pois, seus resultados possibilitam a comparação com empresas do mesmo ramo, revelando desta forma se seus índices se encontram dentro dos limites de normalidade.

A importância da análise econômica e financeira é mostrada por Hoji (2012) como ferramenta de gestão essencial, para acompanhamento dos desempenhos financeiro e econômico da organização, pois estão ali demonstrados todo o esforço de trabalho, comparando custos e despesas, por exemplo.

O Balanço Patrimonial mostra a situação financeira e do patrimônio da empresa, em um determinado período. Bruni (2018). Já a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é realizada na forma dedutiva, sendo elaborada pelo regime de competência, seu objetivo é evidenciar se o resultado líquido do exercício foi de lucro ou prejuízo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo do estudo foi verificar a viabilidade mercadológica e econômica financeira para a abertura de uma empresa do segmento imobiliário. Para atender o objetivo proposto o estudo foi classificado com o método científico indutivo. Para Gil (2010) a indução é

Gil (2011) ressalta que a técnica da entrevista, se comparada com a do questionário, que também é bastante utilizada nas ciências sociais. O instrumento de coleta de dados utilizados, foi a entrevista com os gestores de duas imobiliárias da cidade de Chapecó, buscando identificar os principais desafios do ramo e também o panorama futuro.

A pesquisa qualitativa é definida por Malhotra (2001, p.155) como “metodologia de pesquisa não estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporcionam insights e compreensão do contexto do problema”. Já a pesquisa quantitativa, segundo o mesmo autor, busca quantificar e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo que normalmente envolve um grande número de casos representativos. Foram utilizados de forma conjunta, os métodos qualitativo e quantitativo para análise e interpretação dos dados estudados, combinando os dois métodos, com caráter exploratório-descritivo.

A Análise e a Interpretação dos Dados consistem na capacidade racionativa e técnica do pesquisador, representada pela habilidade de encadear informes, estruturar informações, estabelecer correlações e averiguações baseados no (s) levantamento (s) de forma a possibilitar a descoberta ou o conhecimento de fatos, situações ou relações existentes na delimitação da pesquisa. (LABES, 1998, p. 67).

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O objetivo do estudo foi verificar a viabilidade mercadológica e econômica financeira para a abertura de uma empresa do segmento imobiliário. Para atender o objetivo proposto a análise e interpretação dos dados foi realizada através de coleta dos dados através de entrevista com empresários do ramo imobiliário e também através de análises de relatórios sobre o cenário econômico atual, mostrando as oportunidades e pontos de atenção frente ao setor para os próximos anos.

4.1 DIAGNÓSTICO DO SEGMENTO EM ESTUDO

Foi aplicado uma entrevista estruturada com dois empresários que já atuam no ramo imobiliário, buscando identificar quais as principais dificuldades do setor, como é visto o atual contexto econômico e como fazem o uso das novas tecnologias nos negócios imobiliários;

Dentre os maiores desafios relatados pelos entrevistados estão a falta de contato direto com o cliente, sendo que muitos dos atendimentos acabam sendo por aplicativos de mensagens, tornando para os vendedores um pouco mais difícil de identificar as necessidades e interesses dos clientes.

As dificuldades do segmento estudado foram abordadas por um dos entrevistados como sendo os juros altos praticados, porém com os atuais incentivos do governo, os juros estão baixando gradativamente. Já o outro entrevistado citou novamente a dificuldade de atendimento ao cliente, onde está buscando personalizar os atendimentos, seguindo a tendência do mercado.

Foi relatado também que o mercado imobiliário está voltando a crescer, devido aos incentivos que o governo tem feito, para facilitar os financiamentos, o que melhorou o fluxo de vendas no último ano, e esta tendência continuará para 2020.

Referente ao uso de tecnologias e marketing digital para venda de imóveis, foi relatado que estão fazendo uso de mídias sociais/digitais, porém ainda de forma de contato com os clientes, e não como ferramenta de marketing, com divulgações específicas em redes sociais. Sendo que devem aumentar o atendimento por este meio, afim de atingir um público maior, e

também possam fazer campanhas publicitárias para grupo de clientes específicos, tornando o atendimento mais pessoal e personalizado.

Frente as perspectivas para o ramo imobiliário nos próximos anos, os empresários afirmaram que o mercado está em expansão, e a tendência é que fique desta forma durante um período de tempo razoável, devido a retomada geral de crescimento da economia, com aumento nos índices de emprego, e da renda da população. Além disso, o incentivo governamental para o setor, com a redução das taxas para os financiamentos, facilitará o acesso de clientes a compra de imóveis.

4.2 ANÁLISE SWOT

O Quadro 1 apresenta a análise SWOT, para evidenciar a viabilidade da abertura de nova empresa, avaliando os ambientes interno e externo, identificando pontos fortes e fracos da empresa.

Quadro 1 – Análise SWOT

Ambiente Interno	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Ambiente Interno
	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado imobiliário aquecido em todo o Brasil; - Qualidade dos serviços prestados; - Planejamento estratégico; - Concorrência com marketing de baixa qualidade; - Conhecimento do segmento; 	<ul style="list-style-type: none"> - Nova empresa no mercado; - Pouco conhecida no mercado frente aos demais concorrentes; - Baixo valor para investimento inicial, necessitando financiamento bancário; 	
Ambiente Externo	Oportunidades	Ameaças	Ambiente Externo
	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização do marketing digital como ferramenta de vendas; - Valorização dos imóveis em Chapecó/SC; - Crescimento populacional da região; - Aumento dos indicadores econômicos do país e região. - Incentivos a financiamentos imobiliários; 	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrência com empresas com mais tempo de mercado; - Alta carga tributária e fiscal; - Venda direta com donos dos imóveis através de aplicativos de venda; - Alterações nas taxas de financiamentos imobiliários; 	

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

O Quadro 1 evidencia algumas ameaças no ambiente externo, entre elas pode-se citar: concorrência de empresas com mais tempo de mercado e já estabelecidas, há oportunidades para desenvolvimento de nova empresa no setor na Região de Chapecó, pois segundo dados do IBGE o mercado imobiliário está em crescimento, pois o governo federal iniciou a liberação de

incentivos fiscais para financiamentos imobiliários, facilitando o acesso a compra de imóveis novos e usados.

Outro fator de oportunidade é a região onde está sendo estudado a implantação da nova empresa imobiliária, pois a economia da região se baseia na agroindústria, que historicamente se mantém estável frente a crises econômicas, o que deixa as margens de desemprego baixas e aumentam a capacidade financeira dos habitantes, que movimentam o setor imobiliário.

Com estas informações, foi identificado a oportunidade de abertura da imobiliária na região, e com isso será elaborado um plano de negócios, buscando explorar mais profundamente o mercado e indicar estratégias que tornarão mais fácil a consolidação da empresa, trazendo a lucratividade esperada.

4.3 CANVAS NA PRÁTICA

Neste capítulo vamos abordar aspectos relativos a construção prática da ferramenta CANVAS, focada para atividade Imobiliária objetivo desta pesquisa. Inicialmente apresentamos as definições de Logomarca e o kit marketing básico.

4.3.1 Kit *marketing* básico

A Figura 1 apresenta a logo marca proposta para a abertura do empreendimento.

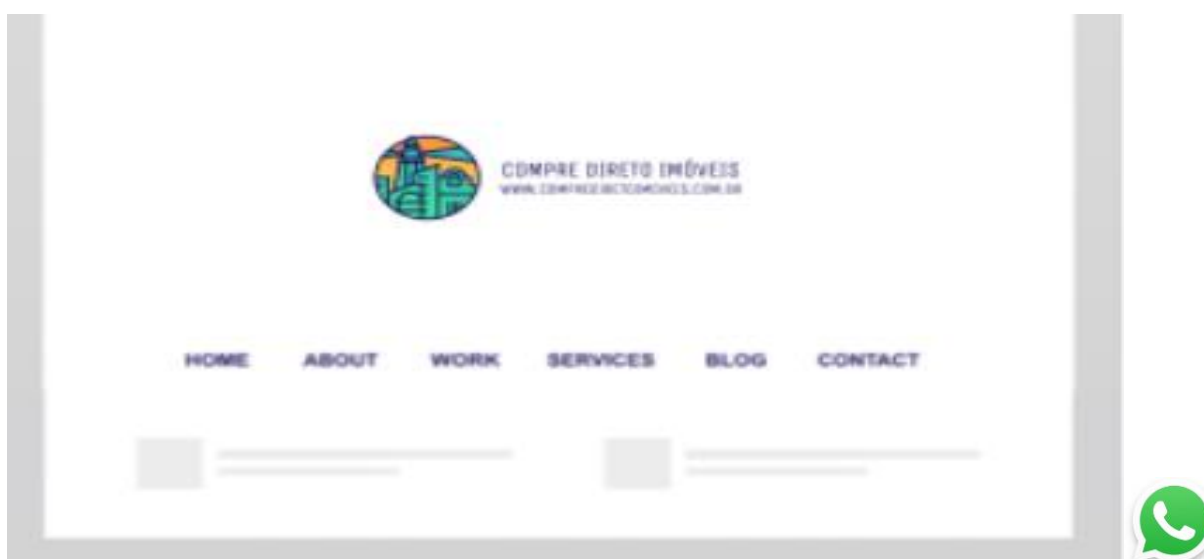
Figura 1 - Logomarca



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Observa-se na Figura 1 a imagem de um farol que remete a visão sobre a cidade, como uma alusão de conhecimento do mercado de imóveis na cidade de Chapecó. Na logo conta também o site www.comprediretoimoveis.com.br, chamando a atenção para os primeiros contatos digitais. Bem como, as Figura 2 mostra cartão de visitas, destacando o uniforme, **Site e home page da empresa.**

Figura 2. Cartões de visita e Uniforme de Marketing



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Missão:

Oferecer soluções diversificadas em produtos imobiliários com qualidade, melhor preço, ótima qualidade construtiva, com respeito ao cliente e aos parceiros de negócios: corretor e construtora.

Visão:

Ser uma empresa admirada por sua solidez e rentabilidade, com dinamismo nas decisões e comprometida com a sociedade onde atuamos, zelando pela integridade jurídica dos negócios realizados.

Valores:

Integridade como base para qualquer atitude.

União nas relações entre parceiros e clientes.

Eficiência em processos cartorários e jurídicos e tributários nas operações de imóveis.

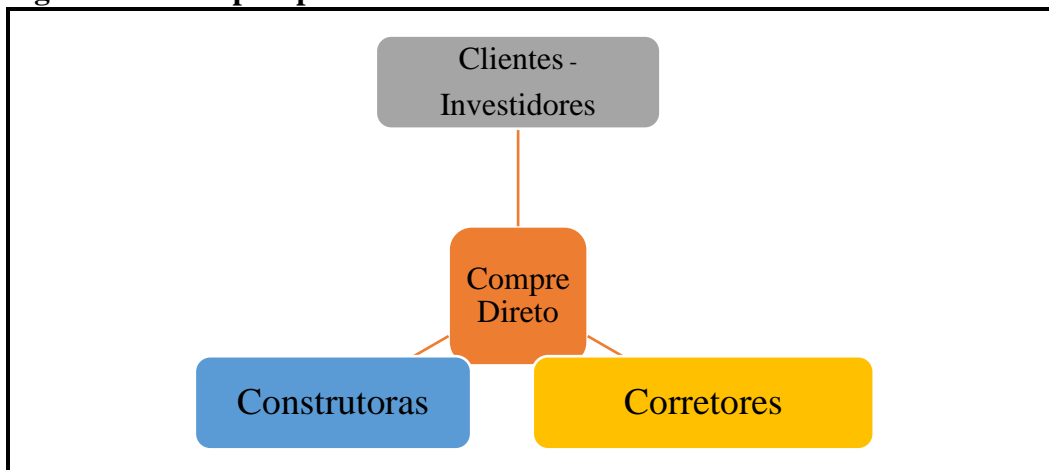
Iniciativa e pró-atividade em todas as situações.

Qualidade nos produtos e serviços prestados.

Comprometimento com a sociedade

A Figura 3 mostra os parceiros da empresa.

Figura 3 - Principais parceiros



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

4.3.2 Principais atividades

De maneira muito sintetizada apresentamos na Figura 06 a estratégia de gestão do Negócio.

Figura 3 - Estratégia de Gestão



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Ser o principal acesso para os clientes e parceiros (corretores, construtoras e investidores) com as melhores opções do mercado imobiliário, vinculados a melhor ferramenta digital de mercado.

Captação de Imóveis, incluindo participação ativa no plano diretor municipal, fornecendo informações precisas e detalhadas aos clientes e parceiros sobre as melhores opções do mercado atual e futuro. Angariar as melhores posições financeiras para o cliente realizar a opção de compra a prazo.

4.3.3 Proposta de valor

- a) Gestão de Potenciais Clientes: filtros e alinhamento para perfis de clientes através do cruzamento de informações do perfil do imóvel.
- b) Gestão jurídica: filtros em todos os entes federativos sobre a posição do imóvel e do vendedor, para que o comprador tenha 100% de segurança na negociação.
- c) Controle de Imóveis: Emissão de Contratos de captação, promessa de compra, de compra e venda, de imóveis.
- d) Gestão tributária: realização do Imposto de Renda e suporte na opção da Elisão fiscal para clientes e fornecedores (construtoras, investidores e corretores).
- e) Atendimento personalizado através de um corretor especialista que fara o prévio reconhecimento das opções conforme sua necessidade.

4.3.4 Relacionamento com clientes

Com relação ao relacionamento com clientes identificou-se as seguintes oportunidades:

- a) Base de dados ampla, voltada as necessidades atuais e futuras do cliente através do mapeamento da rede social dos mesmos;
- b) Realização de eventos comunitários como estratégia de aproximação e responsabilidade social onde atuamos;
- c) Presença na CDL municipal.

4.3.5 Segmento de clientes

Toda empresa precisa e deve criar o perfil de seus clientes. Assim, o relacionamento e a comunicação com o público melhoram e isso influencia também na otimização do processo de vendas. Faça uma análise e descubra quem é o cliente, quem é a persona da sua empresa.

Entendemos que por sermos uma viabilizadora de negócios, precisamos construir mais de uma persona para o desenvolvimento da nossa atividade, neste sentido nossos principais clientes poderão ser: a) Clientes Investidores; b) Grandes famílias; c) Estudantes e pessoas com contrato de trabalhos temporários; d) jovens casais; e) aposentados, buscando um lugar mais seguro e tranquilo.

4.3.6 Canais de distribuição

Esta será a estratégia mais robusta deste negócio, compreende aquisição de uma plataforma personalizada para as necessidades de cada tipo de cliente listados acima.

O modelo de negócio que vamos utilizar para orientar a plataforma é o B2C (*business for consumer*), ou seja, orientado para o cliente final e focado em negócios.

Para atingir este objetivo será utilizado um plano de investimento massivo em *marketing* digital, compreendendo:

1. SEO – Search Engine Optimization que é um conjunto de técnicas que para melhorar sua posição nos sites de busca. Esta estratégia é gratuita e de longo prazo. Dentre as principais ações do SEO, podemos destacar: a) Criação de um *Blog*; b) Loja virtual otimizada; c) *Google Adworks* – consiste em patrocínios de anúncios pagos;
2. Impulsionar anúncios através do *Facebook* e *Intagran*.

4.4 ESTRUTURA DO CAPITAL NECESSÁRIO PARA REALIZAR O NEGÓCIO

Para que seja possível a implantação do projeto da COMPRE DIRETO IMÓVEIS foram analisados as necessidades limiars para execução inicial conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 01- Despesas eventuais (R\$)

Taxas – alvarás	500,00
Uniformes	5.000,00
Cartão visita	1.500,00
Canetas e utensílios	500,00
Site e material mkt	20.000,00
Doc. veículos (2)	1.500,00
Seguros veículos	1.500,00
Constituição da Empresa	1.500,00
Total	32.000,00

Fonte: Fonte: Dados da pesquisa (2020).

De acordo com a Tabela 01, os gastos iniciais ou pré-operacionais desta atividade compreendem no mínimo um desembolso de R\$32.000,00 que será realizado no mês inicial da atividade na modalidade de pagamento avista. Já, a Tabela 2, que traz os aspectos relacionados as despesas fixas da atividade.

Tabela 2. Projeção das Despesas Fixas (R\$)

Aluguel - sala ampla com espaços para reuniões	4.000,00
Contabilidade	500,00
Salários - fixos (apenas da secretaria)	2.000,00
Encargos sociais (INSS 11% + FGTS 8%)	360,00
Provisões 13-férias mais Encargos	196,67
Programa Adm.	250,00
Site (mensal)	300,00
Telefone fixo	50,00
Telefone móvel	50,00
Internet	300,00
Tarifas bancarias	80,00
TOTAL	8.086,67
Capital Giro projetado para próximos 12 meses	97.040,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Com relação às despesas fixas para implementar a ideia de negócio, foi necessário estabelecer algumas prioridades e sempre pensando no nível mais limiar possível de orçamento. Neste sentido a sala comercial a ser implementada necessita ser uma sala ampla, com 200 m².

Contendo espaço para 10 nichos para equipe de venda, uma sala para reunião que comporte até 12 pessoas; o local de recepção deverá ser inovador e interativo, com espaço kids, e um espaço Game para os jovens, enquanto seus pais negociam. As demais despesas reportam-se apenas a realização da manutenção básica do ambiente, já que os parceiros comerciais são todos terceirizados não gerando despesas e custos adicionais para a estrutura. A Tabela 3, apresenta a estrutura de despesas variáveis.

Tabela 3. Despesas Variáveis (R\$)

Papeis	100,00
Combustível - Ajuda custo fixo	10.000,00
De 250 p semana - ex.10 veículos	
Manutenções - periódica - 1veic	500,00
Impressoras – aluguel	100,00
Computadores -	300,00
Marketing digital patrocinado	20.000,00
Total	31.000,00

Capital Giro projetado para próximos 12 meses	372.000,00
---	------------

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

De acordo com a Tabela 3, compreende-se que a empresa apresenta uma despesa alta com combustíveis, isto refere-se a estratégia de oferecer um auxílio de custo (despesa antecipada) para os parceiros trabalharem com a empresa. Desta forma será fornecido R\$ 250,00 por corretor por semana para gastos com combustíveis na realização das atividades necessárias e se mostrar próximo e presente ao cliente.

Outra conta relevante que a empresa vai implementar é o patrocínio em influenciadores youtubers e mídia digital patrocinada (Google adworks, Facebook, Instagram, Tik-Tok), onde o orçamento mensal será de R\$ 20.000,00. A Tabela 4 apresenta os investimentos necessários para colocar em pratica a atividade.

Tabela 04. Investimentos (R\$)

	Quantidade	
Máquinas e Equipamentos	0	
Computador de mesa	2	3.000,00
Computador notebook	10	30.000,00
Tablet -	10	20.000,00
Fliperama – Games	2	20.000,00
Impressora – móvel		500,00
Veículos	1	50.000,00
Material Kids	2	5.000,00
Moveis e utensílios	30	30.000,00
Total de investimento em estrutura		158.500,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Conforme disposto na Tabela 04, para a implementação da atividade serão necessários aquisição de imobilizados na ordem de R\$ 158.500,00 compreendendo a estrutura física planejada para proporcionar uma experiência única e diferenciada ao cliente. Na sequência apresentamos o Balanço Patrimonial Inicial da atividade.

4.4.1 Balanço Inicial

Na sequência após compilados os dados apresentados nas Tabelas 1, 2, 3 e 4 será apresentado o BP inicial da atividade.

Quadro 01. Balanço Patrimonial Inicial em 01/07/2020 (R\$)

Ativo	Passivo
-------	---------

Ativo circulante 501.040,00		Passivo Circulante 15850	
Caixa	32.000,00	Financiamentos	
Banco	469.040,00	Financiamentos Curto Prazo	18.750,00
Estoques		(-) Encargos financeiros a transcorrer	- 2.900,00
Ativo não circulante 158.500,00		Passivo não circulante 142.650,00	
Móveis	30.000,00	Financiamentos Longo Prazo	168.750,00
Equipamentos	53.500,00	(-) Encargos financeiros a transcorrer	- 26.100,00
Máquinas - Fliperama	20.000,00	Patrimônio Líquido 501.040,00	
Kit kids	5.000,00	Capital social	
Veículos	50.000,00	Capital integralizado	501.040,00
(-) Depreciações			
Ativo Total 659.540,00		Passivo + Patrimônio Líquido Total 659.540,00	

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Conforme disposto no Balanço Patrimonial inicial, para a implementação da atividade será necessário um investimento total de R\$ 659.540,00. Destes R\$ 501.040,00 serão aportes dos sócios como capital próprio. Cabe ressaltar que deste total R\$ 469.040,00 ficarão aplicados em conta investimento para suporte no capital de giro necessário para 12 meses de atividade, caso o negócio demore para iniciar resultados e fluxo de caixa. Os gastos mensais e as receitas projetadas serão apresentadas mais adiante na DRE. Com relação ao capital de terceiros foi utilizado uma linha de financiamento via BADESC com carência inicial de 12 meses, e juros totais 18,29% para o período, o que representa 0,03% ao mês equivalente a 3,96% ao ano. Na sequência será apresentado a projeção de resultados da atividade.

4.4.2 DRE PROJETADA

Na sequência será apresentada a DRE projetada para os períodos entre 01/07/2020 e 31/12/2021. Para se projetar a DRE inicialmente se faz necessário estimar a receita, conforme as Tabelas 05 e 06.

Tabela 05 - Projeção de receitas brutas para ano 01 – 2020 (R\$)

Período	Comissão %	Valor do Negócio	Comissões = RB
Junho/20	12%	250.000,00	30.000,00
Julho/20	12%	275000	33.000,00
Agosto/20	12%	20000	2.400,00

Setembro/20	12%	330000	39.600,00
Outubro/20	12%	280000	33.600,00
Novembro/20	12%	350000	42.000,00
Dezembro/20	12%	450000	54.000,00
Total Semestre ano 1		1.705.000,00	204.600,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Na sequência apresentamos as receitas brutas projetadas para o ano de 2021.

Tabela 06- Projeção de Receita Bruta para ano 02 – 2021. (R\$)

Período	Comissão %	Valor do Negócio	Comissões = RB
Janeiro /21	12,60%	600.000,00	75.600,00
Fevereiro/21	12,60%	510.000,00	64.260,00
Março/21	12,60%	470.000,00	59.220,00
Abril/21	12,60%	490.000,00	61.740,00
Maió/21	12,60%	475.000,00	59.850,00
Junho/21	12,60%	262.500,00	33.075,00
Julho/21	12,60%	288.750,00	36.382,50
Agosto/21	12,60%	21.000,00	2.646,00
Setembro/21	12,60%	300.000,00	37.800,00
Outubro/21	12,60%	294.000,00	37.044,00
Novembro/21	12,60%	300.000,00	37.800,00
Dezembro/21	12,60%	472.500,00	59.535,00
Total		4.483.750,00	564.952,50

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Conforme apresentado na Tabela 05 e 06 a Receita bruta estimada para os primeiros 18 meses da atividade compreendem R\$ 204.600,00 para ano 01 e R\$ 564.953,50 para o ano 02. A projeção de despesas fixadas e o resultado esperado são apresentados no Quadro 02 (DRE).

Quadro 02. DRE projetada 2020 -2021 (R\$)

Empresa Compre Direto						
Demonstração do Resultado do Exercício						
DRE - SN	2020 – 6 Meses	Desp. Fixa	Desp. Variável	2021 - 12 Meses	Desp. Fixa	Desp. Variável
Receita Bruta de Vendas	204.600,00			564.952,50		
Impostos sobre vendas (10 %) Alíquota da DAS	- 20.460,00		- 20.460,00		-56.495,25	- 56.495,25
Receita Líquida de Vendas	184.140,00			508.457,25		
Custo da Mercadoria vendida ou Serviço Prestado (Neste caso seria a comissão dos vendedores)						
Resultado Bruto						
Despesas Operacionais						
Despesas Administrativas						
Desp. Com salários	- 12.000,00	- 12.000,00		- 24.000,00	- 24.000,00	
Encargos sociais (INSS 11% + FGTS 8%)	- 2.160,00	- 2.160,00		- 4.320,00	- 4.320,00	
Provisões 13-férias mais Encargos	- 1.180,00	- 1.180,00		- 2.360,00	- 2.360,00	
Aluguel	- 24.000,00	- 24.000,00		- 48.000,00	- 48.000,00	
Programa Adm.	- 1.500,00	- 1.500,00		- 3.000,00	- 3.000,00	
Site (mensal)	- 1.800,00	- 1.800,00		- 3.600,00	- 3.600,00	

Contabilidade	- 3.000,00	- 3.000,00		- 6.000,00	- 6.000,00	
Internet	- 1.800,00	-1.800,00		- 3.600,00	- 3.600,00	
Desp. Com energia	- 300,00		- 300,00	- 600,00		- 600,00
Desp. Com telefone	- 2.100,00		- 2.100,00	- 4.200,00		- 4.200,00
Desp. Prest. Financ. Imob.	- 10.999,98	-10.999,98		- 21.999,96	- 21.999,96	
Taxas - alvarás	- 500,00	- 500,00		- 500,00	- 500,00	
Uniformes	- 5.000,00		- 5.000,00	- 5.000,00		- 5.000,00
Cartão visita	- 1.500,00		- 1.500,00	- 1.500,00		- 1.500,00
Canetas e utensílios	- 500,00		- 500,00	- 500,00		- 500,00
Site e material mkt	- 20.000,00		- 20.000,00	-		
Doc. veículos (2)	- 1.500,00	- 1.500,00		- 1.500,00	- 1.500,00	
Seguros veículos	- 1.500,00	- 1.500,00		- 1.500,00	- 1.500,00	
Constituição da Empresa	- 1.500,00		- 1.500,00	-		
Papeis	- 600,00		- 600,00	- 1.200,00		- 1.200,00
Manutenções - periódica	- 3.000,00		- 3.000,00	- 6.000,00		- 6.000,00
Impressoras - aluguel	- 600,00		- 600,00	- 1.200,00		- 1.200,00
Computadores -	- 1.800,00		- 1.800,00	- 3.600,00		- 3.600,00
Despesas com Vendas						
Desp. Com salários Vendedores 40% da RB	- 81.840,00		- 81.840,00	225.981,00		225.981,00
Desp. Com combustível	- 60.000,00		- 60.000,00	120.000,00		120.000,00
Desp. Com marketing 7% RB	120.000,00		120.000,00	240.000,00		240.000,00
Encargos Cartões-banco (3%) da RB	- 6.138,00		- 6.138,00	- 16.948,58		- 16.948,58
Resultado antes CSLL/IRPJ (no SN já incluso na DAS)	57.322,02			241.347,72		

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Conforme evidenciado no Quadro 02, é possível identificar que o total de despesas projetadas para ano 2020 foi de -R\$ 147.277,98 abrangendo o pagamento de todas as despesas fixas e variáveis da atividade, incluindo os gastos pré-operacionais. Sendo que ainda para o primeiro ano de atividade está projetada um Lucro de R\$ 57.322,02. Sendo que para o segundo ano de atividade está projetado um total de despesas na ordem de R\$ 323.604,79 com faturamento bruto estimado de R\$ 564.952,50. Desta maneira ao se confirmar estes resultados a empresa projeta um resultado positivo de R\$ 241.347,72. Desta maneira observa-se que a atividade é atrativa e apresenta viabilidade, no médio e longo prazo.

Considerando que estamos passando por uma situação econômica excepcional em virtude da COVID-19, é possível que esses resultados não sejam auferidos, neste caso a projeção de capital giro, será considerado com uma reserva contingencial, suportando as despesas fixas e variáveis da atividade por um período de até 12 meses.

4.4.3 Balanço Patrimonial Projetado

Quadro 03- Balanço Patrimonial Final – projetado (R\$)

Ativo		960.631,76	Passivo		960.631,76
Ativo circulante	845.181,76		Passivo Circulante	3.125,00	
Caixa		16.550,00	Financiamentos curto prazo		3.608,33
Banco		828.631,76	(-) Encargos financeiros a transcorrer		- 483,33
Estoques					
Ativo não circulante	115.450,00		Passivo não circulante	96.875,00	
Móveis		30.000,00	Financiamentos Longo Prazo		111.858,33
Equipamentos		53.500,00	(-) Encargos financeiros a transcorrer		- 14.983,33
Máquinas		20.000,00	Patrimônio Líquido	860.631,76	
Kit Kids		5.000,00	Capital social		
Veículos		50.000,00	Capital social integralizado		504.640,00
(-) depreciações		- 43.050,00	Lucros do exercício 2020		57.322,02
			Lucros do exercício 2021		298.669,74
Ativo Total			Passivo + Patrimônio Líquido Total		

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Conforme apresentado, no Quadro 03 dentro de uma situação de cenário ideal o negócio vai movimentar em 18 meses o equivalente a R\$ 769.552,50 de receita bruta e vai contribuir com a comunidade onde atua com o pagamento de R\$ 470.882,77 representados pelos pagamentos de despesas fixas e variáveis. Ao se realizar este cenário atividade apresentará uma lucratividade de 31,29% no ano 1 e de 47,46% no ano 2. Já quanto a rentabilidade da atividade para os 18 meses projetados 53,68% o que representa uma rentabilidade de 2,9% ao mês.

4.4.4 Análise dos indicadores de liquidez e de retorno do negócio

Muito importantes para administradores, gestores, investidores, analistas de mercado, fornecedores, bancos, dentre outros interessados, os Índices de Liquidez são ferramentas que viabilizam a avaliação da capacidade de pagamento das empresas frente às suas obrigações. Nesta pesquisa serão apresentados índices de liquidez, conforme a Tabela 7:

Tabela 7- Análise de sensibilidade do projeto (R\$)

Indicador	Fórmula	Valor (R\$)	Resultado 2020/2021
Quociente de liquidez corrente (QLC)	AC/PC	(845.181,76/3.125,00)	270 x
Quociente de liquidez seca (QLS)	(AC- Estoques) /PC	(845.181,76 - 828.631,76)/3.152,00	5,25 x

Lucratividade	LL DRE/Vendas Líq. DRE	(241.347,72/508457,25)	47,04%
Rentabilidade	LL DRE/ Patrim Líquido Médio	(298.669,74/680.835,88)	43,86%
ROE	LL DRE consolidado	298.669,74	34/7%
	PL total	860,631,76	
ROI	LL DRE consolidado	298.669,74	31,09%
	Ativo total	960.631,76	

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Muitos analistas sugerem que esse é o mais importante índice de uma análise de demonstrações financeiras. Ele é obtido pela fórmula "Liquidez Corrente = Ativo Circulante / Passivo Circulante", cujo quociente representa o quanto a empresa dispõe, em valores imediatamente disponíveis ou direitos conversíveis rapidamente em dinheiro, para saldar suas obrigações de curto prazo; em outras palavras, seu resultado indica quantos reais a empresa possui em bens e direito de curto prazo (Ativo Circulante) para saldar cada real (R\$) de dívidas de curto prazo (Passivo Circulante). Na análise referente aos exercícios consolidados de 2020/2021, o resultado apresentado foi de o total de ativos circulantes foi de 270 vezes superior aos passivos circulantes, o que demonstra que há muito capital próprio disponível para uma possível liquidação das obrigações.

Quanto ao índice de Liquidez seca este, muito se assemelha ao da Liquidez Corrente, diferenciando-se apenas por não conter em seu dividendo, o valor dos estoques. Com efeito, esse índice se obtém pelo quociente da seguinte divisão: Liquidez Seca = (Ativo Circulante – Estoques) / Passivo Circulante. Dessa forma, esse quociente trará sempre um índice menor ou igual ao Índice de Liquidez Corrente, e é recomendada sua análise quando da não utilização do estoque como disponibilidade, o que pode exigir cautela, já que a liquidez do estoque depende de sua venda para se concretizar e sua venda depende do recebimento para tornar-se líquido (disponível). Na presente avaliação, para os anos de 2020/2021 a empresa apresentou o valor 529,6 % que demonstra que mesmo sem vender os estoques a empresa tem condições de pagar até 5 vezes mais o que apresta no total de passivo circulante; isto também significa que os estoques da empresa estão totalmente livres das dívidas com terceiros.

A rentabilidade dos capitais investidos na empresa é conhecida através do confronto entre contas ou grupo de contas da Demonstração do Resultado do Exercício ou ligando-as com grupos de contas do Balanço Patrimonial. Neste sentido na Tabela 07 são apresentados os resultados projetados dos indicadores de rentabilidade e lucratividade deste projeto de negócio. Sendo que a lucratividade apurada para os 18 meses da atividade (projetada) seria de 43,12% e

a Rentabilidade seria de 45,04%, o que estimar um desempenho superior a 2,5% ao mês, taxa está considerada boa em relação as opções do mercado financeiro em 2020 onde a taxa Selic está menor de 2% ao ano.

Conforme Matarazzo (2003) a rentabilidade do ativo (ROI), é uma medida que informa a capacidade da empresa em gerar lucro líquido e conseqüentemente capitalizar-se. Neste sentido o (ROI) deve ser analisado para saber o quanto a empresa obteve de lucro para cada investimento, medindo a capacidade da empresa para retribuir os capitais investidos, sejam estes capitais próprios ou de terceiros. Sua interpretação deve tomar um direcionamento para verificar o tempo necessário para que haja retornos dos Capitais Totais. Este quociente é calculado através da equação: $(ROI) = \text{Lucro Líquido} / \text{Ativo Total}$.

De acordo com a Tabela 07 o projeto analisado se concretizado os valores projetados deverá apresentar desempenho de 31,09% no índice ROI entre 2020/2021; em termos de valores no período analisado para cada R\$ 1,00 de investimento a empresa obteve um retorno de R\$ 0,31 centavos. Na Tabela 8 é apresentado a projeção mensal do Fluxo de caixa, o prazo de retorno para o investimento inicial e a Taxa Interna de Retorno (TIR).

Tabela 8- Fluxo de caixa, Payback (simples e descontado) e TIR (R\$)

Exempl o FC simples							
Exempl o FC simples	FC	2) Projeção FC	PAY BACK Simples	3) TMA	VAL = VPL 2%		PAY BACK Descontado
0	-158.500,00				-158.500,00	0	
1		9.553,67	-148.946,33	1,00	9.505,90	1	-148.994,10
2		9.553,67	-139.392,66	0,96	9.175,34	2	-139.818,75
3		9.553,67	-129.838,99	0,94	8.991,84	3	-130.826,92
4		9.553,67	-120.285,32	0,92	8.812,00	4	-122.014,91
5		9.553,67	-110.731,65	0,90	8.635,76	5	-113.379,15
6		20.112,31	-90.619,34	0,89	17.816,34	6	-95.562,82
7		20.112,31	-70.507,03	0,87	17.460,01	7	-78.102,81
8		20.112,31	-50.394,72	0,85	17.110,81	8	-60.992,00
9		20.112,31	-30.282,41	0,83	16.768,59	9	-44.223,41
10		20.112,31	-10.170,10	0,82	16.433,22	10	-27.790,18
11		20.112,31	9.942,21	0,80	16.104,56	11	-11.685,63
12		20.112,31	30.054,52	0,78	15.782,47	12	4.096,84
13		20.112,31	50.166,83	0,77	15.466,82	13	19.563,65
14		20.112,31	70.279,14	0,75	15.157,48	14	34.721,13
15		20.112,31	90.391,45	0,74	14.854,33	15	49.575,46
16		20.112,31	110.503,76	0,72	14.557,24	16	64.132,71
17		20.112,31	130.616,07	0,71	14.266,10	17	78.398,81
18		20.112,31	150.728,37	0,70	13.980,78	18	92.379,58
	- 158.500,00	309.228,37		- 158.500,00	250.879,58		
LL - a FC	150.728,37			LL FC Descontado	92.379,58		

SIMPL ES							
TIR	7%			TIR	5%		

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Inicialmente cabe justificar que o grupo decidiu por analisar estes indicadores a partir do total de investimento a longo prazo evidenciado no Balanço Patrimonial. De acordo com a Tabela 8, é possível evidenciar que o lucro líquido dos primeiros 6 meses de atividade será de R\$ 9.553,67 ao mês, enquanto que em média simples para os meses 7 até 18 será de R\$ 20.112,31 isto a fluxo de caixa simples, que não indicado ser utilizado pelos analistas de investimento pois o juro é o valor do dinheiro no tempo e o dinheiro sempre vale mais hoje (no presente) que no futuro, devido ao efeito de inflações e outros riscos financeiros que existem no mercado.

Por este motivo apresenta-se a mesma projeção de Fluxo de Caixa, porém considerando uma Taxa mínima de atratividade de 2% de juros compostos, o que permite ajustar o valor projetado de lucros ao valor presente (VPL) da data inicial desta análise do projeto de negócio. Desta forma é possível explicar que o valor real presente de lucros projetado para o projeto em 18 não é de R\$ 150.728,37 e sim de R\$ 92.379,58.

Desta maneira também foi possível entender que prazo de retorno do investimento inicial se dá em 12 meses e não em 11 meses, e que a TIR real do investimento é de 5% ao mês, o que vem de encontro com os resultados evidenciados no indicador de rentabilidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi verificar a viabilidade mercadológica e econômica financeira para a abertura de uma empresa do segmento imobiliário, com a utilização do marketing digital, como ferramenta estratégica de vendas.

Aprendizagem baseada em projetos, para o curso de processos gerenciais foi realizada em 4 etapas distintas ao final de cada semestre. Inicialmente foi desenvolvida toda estrutura de introdução, referencial teórico e metodologia. Na sequência foi pesquisado sobre análise SWOT, CANVAS, desenvolvido a Missão, Visão e Valores do negócio. Após isto foi elaborado os orçamentos projetados de despesas e receitas esperados para a atividade. Na sequência foi estruturado o Balanço Patrimonial inicial, DRE projetada para 18 meses, após isto o grupo

desenvolveu o Balanço Patrimonial projetado, onde a partir deste foi realizado as análises de sensibilidade (viabilidade) estimadas para identificar a viabilidade ou não do projeto.

Após estas etapas foi possível identificar que a mostrou-se lucrativa a uma Taxa de 2,5% a o mês, sendo superior a TMA de 2% do mercado financeiro, e ainda apresentou rentabilidade de 4,5% a.m. com relação ao retorno do investimento sobre o total investido em relação aos lucros totais produzidos.

Desta maneira, entende-se que a pesquisa atingiu seu objetivo e também respondeu à pergunta de pesquisa que procurou identificar qual a viabilidade mercadológica e econômica financeira para a abertura de uma empresa do segmento Imobiliário; desta maneira conclui-se que a situação deste projeto se confirmada as projeções é considerada favorável/ viável, sólida e solvente.

Como limitações do estudo, indica-se as dificuldades de encontrar dados de fontes confiáveis e abertos para acesso sobre o mercado imobiliário de Chapecó, a falta de colaboração de maneira geral das empresas consolidadas no ramo em Chapeco. Como oportunidades de novas pesquisas, sugere-se que possa ser reaplicado este estudo em demais empresas deste segmento, e em outros locais permitindo que sejam comparados estes resultados com o da nova realidade pesquisada.

REFERÊNCIAS

AMBRÓSIO, Vicente. **Planos de marketing: passo a passo**. São Paulo (SP): Pearson Prentice Hall, 2007. 201 p.

BRUNI, Adriano Leal. **A administração de custos, preços e lucros**. 6. ed. São Paulo (SP): Atlas, 2018. 256 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de vendas: uma abordagem introdutória**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014

DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo (SP): Atlas, c2010. 184 p.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras orçamento empresarial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 587 p.

KOTLER, Philip. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. 5. ed. São Paulo (SP): Pearson Education do Brasil, c2014. xv, 432 p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo (SP): Prentice-Hall, c2006. 750 p.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 15 ed. São Paulo: Pearson, 2015. 780 p

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso**. 8. ed. São Paulo (SP): Atlas, 2017. 239 p.

MATARAZZO, D. C. **Análise Financeira de Balanços**, 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NEVES, Marcos Fava. **Planejamento e gestão estratégica de marketing**. 1. ed. São Paulo (SP): Atlas, 2012. 232 p.

RIES, Eric. **O estilo startup: como as empresas modernas usam empreendedorismo para se transformar e crescer**. Rio de Janeiro (RJ): Leya, 2018. 367 p

SALLES JÚNIOR, Carlos Alberto Corrêa; KOPITTKKE, Bruno Hartmut. **Análise de investimentos: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial**. 9. ed. São Paulo (SP): Atlas, 2000. 458 p.

SEBRAE, Guia SEBRAE de Empreendedorismo, Curitiba: Sebrae, 2018. Disponível em: www.sebrae.com.br, acesso em: dezembro 2018

TAJRA, Sanmya Feitosa. **Empreendedorismo: conceitos e práticas inovadoras**. 1. ed. São Paulo: Erica, 2014.

TURCHI, Sandra R. **Estratégias de marketing digital e e-commerce**. 2. ed. São Paulo (SP): Atlas, 2018. 253 p.

VAZ, Conrado Adolpho. **Os 8 Ps do marketing digital: o guia estratégico de marketing digital**. São Paulo (SP): Novatec, 2011. 904 p.