

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

CRISTIANE COSTA DE OLIVEIRA

DENNIS DOS SANTOS SOUZA

OLIVEIRA ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIOS

SÃO PAULO

2017

Sumário

Sumário Executivo	4
1. Caracterização da Empresa.....	7
1.1 Estrutura da Empresa.....	7
1.2 Forma Jurídica	10
1.3 Missão, Visão e Princípios.....	10
1.4 Diferenciais Competitivos.....	11
1.5 Localização.....	12
2. A Estratégia do Negócio.....	13
2.1 Análise de Mercado.....	13
2.2 Perfil do Cliente.....	15
2.3 Análise da Concorrência	16
2.4 Análise Swot.....	17
2.4.1 Forças.....	17
2.4.2 Fraquezas	17
2.4.3 Oportunidades.....	18
2.4.4 Ameaças	18
2.4.5 Síntese da Análise SWOT	19
3. Plano de Marketing	19
3.1 Estratégia de Vendas.....	19
3.2 Projeção de Vendas.....	21
3.3 Estratégias Promocionais.....	22
4. Plano de Operações	22
4.1 Serviços	22
4.2 Sistemas	23
4.3 Recursos.....	24
4.4 Capital Humano	24
5. Plano Financeiro.....	25
5.1 Investimentos Previstos.....	25
5.2 Receitas Esperadas	26
5.3 Custos e Despesas Fixas do Projeto	28
5.4 Impostos.....	29
5.5 Fluxo de Caixa do Projeto.....	30
5.6 Análise de Viabilidade do Projeto	31

5.7	Análise de Sensibilidade do Projeto	31
6.	Conclusão	32
	Bibliografia	33

Sumário Executivo

Oliveira Administradora de Condomínios

Apresentação

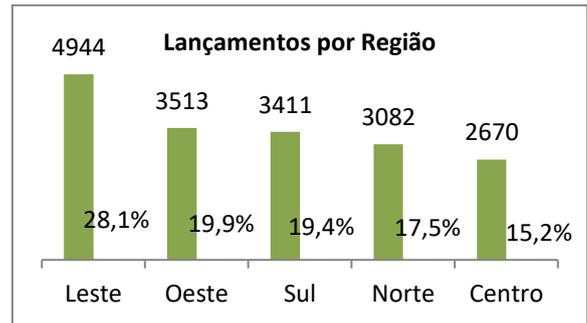
A Oliveira Administradora de Condomínios é resultado do sonho pessoal e da “expertise” no ramo imobiliário da Proprietária/Sócia Cristiane Costa de Oliveira.

Cristiane almeja desenvolver um trabalho diferenciado no ramo imobiliário, levando sua experiência e dedicação ao segmento de administração de condomínios residenciais.

Para viabilizar essa realização, Cristiane conta com o aporte financeiro do investidor “Anjo”, Dennis dos Santos Souza.

Mercado

Segundo dados do mercado, o ramo de administração de condomínios chega a movimentar R\$ 2,5 bilhões por ano. Trata-se, portanto, de um segmento aparentemente sem crise e em plena expansão. Somente em 2016, foram lançadas aproximadamente 18 mil unidades residenciais na cidade de São Paulo, sendo deste total, 4.944 unidades apenas na Zona Leste.



Essa é uma das principais razões pela escolha da Zona Leste como localização da sede da Oliveira Administradora de Condomínios, já que essa é a maior região de São Paulo geograficamente e se encontra em franca expansão.

Estrutura

A Oliveira Administradora de Condomínios será composta por profissionais e parceiros qualificados tecnicamente e com vasta experiência no ramo. Inicialmente, teremos uma estrutura bastante enxuta, com parte dos serviços realizados pelo efetivo próprio e outra parte por meio da contratação de profissionais por demanda (*freelancers*).



Diferenciais Competitivos

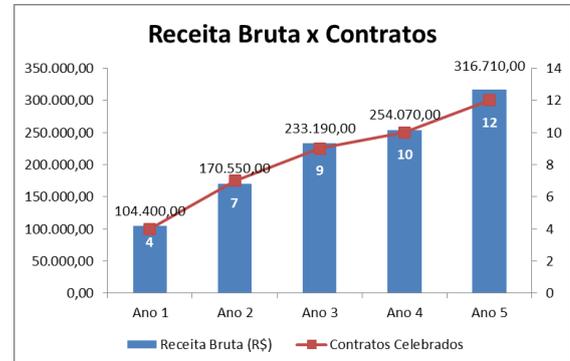
Baseado em nossas políticas de “Missão, Princípios e Valores”, com as quais pretendemos nos tornar uma empresa conceituada no ramo de administração de condomínios, adentramos nesse segmento de mercado adotando os seguintes diferenciais competitivos como parte integrante de nossa estratégia operacional:

- ✓ Qualidade no atendimento e serviços prestados;
- ✓ Disponibilidade de tecnologias;
- ✓ Segurança e responsabilidade no trato com nossos clientes;
- ✓ Atendimento personalizado e participação efetiva no dia-a-dia do condomínio.

Projeção de Vendas

Nossos clientes (público-alvo) serão condomínios residenciais de médio padrão, dotados de infraestrutura completa e população de renda média. Objetivamos conquistar contratos de administração de condomínios na faixa de 60 a 300 unidades cuja arrecadação condominial anual “típica” seja de R\$ 417.600 a R\$ 972.000. Em nossa avaliação, sobretudo no início das operações, teremos capacidade para realizar o

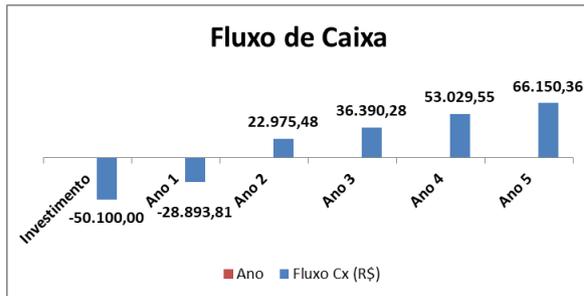
atendimento a esse perfil de condomínios com bastante agilidade e eficiência.



Baseado em nossas projeções de vendas, teremos tramitado com 42 contratos/clientes ao longo dos 05 (cinco) anos do projeto, obtendo a receita bruta acumulada de faturamento de R\$ 1.078.920,00. A taxa de administração praticada pela Oliveira Administradora de Condomínios será de aproximadamente 5% sobre o total da arrecadação condominial.

Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa apresenta o resultado financeiro líquido de cada ano do projeto, tendo como base as receitas brutas de faturamento de serviços, deduzidas dos impostos pertinentes e custos/despesas fixas de cada período. O investimento inicial ocorrerá na data “zero” do projeto e perfaz o montante de R\$ 50.100,00.



Apesar do resultado negativo auferido inicialmente, o fluxo de caixa se recupera já a partir de segundo ano, mantendo-se estável e crescente nos demais.

Análise de Viabilidade

A análise de viabilidade do projeto foi baseada nas metodologias do VPL, TIR e Pay Back.

Análise de Viabilidade	Ano	Fluxo Cx (R\$)	Fluxo Cx desc. (R\$)
Investimento Inicial	0		-50.100,00
Fluxo de caixa gerado pelo Projeto	1	-28.893,81	-24.078,18
	2	22.975,48	15.955,19
	3	36.390,28	21.059,19
	4	53.029,55	25.573,67
	5	66.150,36	26.584,34
Pay Back (simples)	~ 3 Anos; 4 Meses		
Pay Back (descontado)	~ 4 Anos; 5 Meses		
VPL	R\$14.994,22		
TIR	26,77%		
TMA (a.a.)	20%		

Observa-se projeto viável e com superação, inclusive, da taxa mínima de atratividade esperada pelos investidores (TMA=20%). O Pay Back é inferior a 05 (cinco) anos.

Conclusão

A Oliveira Administradora de Condomínios adentra ao ramo imobiliário sabendo dos desafios que o mercado impõe aos novos entrantes, contudo, se propõe a enfrentá-los com otimismo e determinação, oferecendo a seus clientes serviços de administração de forma segura e com qualidade diferenciada, na busca de retornos qualitativos, financeiros, e de relacionamento a longo prazo.

1. Caracterização da Empresa

A Oliveira Administradora de Condomínios surge do sonho da proprietária Cristiane Costa de Oliveira, 31 anos. Formada em Administração de Empresas e devidamente inscrita no CRA nº 136235 – Conselho Regional de Administração, possui curso especializado em Síndico Profissional e já teve a oportunidade de atuar na administração e gestão condominial, assim como síndico profissional.

Sonho esse que vai além de um negócio próprio, e sim, de desenvolver um trabalho diferenciado no ramo imobiliário, levando sua “expertise” e dedicação à administração de condomínios residenciais.

Parte fundamental para essa realização é a figura do investidor do negócio (“ANJO”), Dennis dos Santos Souza, 46 anos, formado em Engenharia, Dennis é proprietário e administrador de uma empresa na área de serviços de engenharia e vislumbra no novo ramo uma oportunidade de negócios, já que contribui com a experiência de já ter uma empresa.

Através dessa dupla de profissionais que se complementam, apresentamos essa nova entrante deste fantástico mundo imobiliário.

1.1 Estrutura da Empresa

A Oliveira Administradora de Condomínios será composta por profissionais e parceiros qualificados tecnicamente e com vasta experiência no ramo.



A Oliveira Administradora de Condomínios será composta inicialmente por uma Sócia/Proprietária e uma assistente administrativa, contratada em regime CLT. Sendo assim, os departamentos Jurídico, RH, Contábil e Logística serão compostos por *freelancers*, contratados por demanda, já que realizarão trabalhos esporádicos. Além disso, haverá a figura do investidor do negócio (“ANJO”), responsável por alavancar o início das operações por meio de aporte financeiro vinculado a contrato de participação firmado com a empresa, conforme previsto na Lei Complementar 155/2016.

As atividades do processo em si serão divididas de acordo com as seguintes responsabilidades:

- Sócia/Proprietária:

- Captação de clientes;
- Apoio aos síndicos;
- Reuniões com a comissão interna do condomínio;
- Realização de assembleias, assim como redação e registro da ATA;
- Apoio aos serviços administrativos internos;
- Atualização e manutenção dos serviços disponíveis via site para o condomínio.

- Departamento Administrativo:

- Atendimento (telefônico e presencial) aos condôminos;
- Realização do balancete de despesas e receitas mensais de cada condomínio;
- Confecção dos boletos de pagamento dos condôminos, bem como o envio para a gráfica;
- Emissão de solicitação de segunda via de boleto;
- Confecção da pasta mensal de prestação de contas com os documentos originais de cada condomínio;
- Atendimento eletrônico, ou seja, responder ou direcionar eventuais demandas e solicitações via e-mail.

- Departamento Contábil/RH:

- Realização da folha de pagamento dos funcionários próprios do condomínio;
- Cálculo e emissão de guias de impostos;
- Cálculo de rescisão;
- Abertura e registro de CNPJ para condomínios novos.

- Departamento Jurídico:

- Eventuais cobranças judiciais de taxa condominial;
- Assessoria jurídica e defesa em processos.

- Logística:

- Retirar os documentos em cada condomínio para a elaboração da prestação de contas e boleto condominial, assim como a entrega desses boletos nos condomínios;
- Postagens nos correios e eventuais trabalhos externos em cartórios ou outros órgãos.

1.2 Forma Jurídica

A Oliveira Administração de Condomínio será devidamente registrada nos órgãos competentes como microempresa individual de responsabilidade limitada – Eireli, de modo a auferir, em cada ano calendário, a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (Trezentos e Sessenta Mil Reais).

Dada a natureza da empresa, ou seja, de serviços de administração de condomínios prediais, o código de atividade principal será o CNAE 6822-6/00 – Gestão e Administração da Propriedade Imobiliária.

Com relação à tributação, optaremos pelo enquadramento ao Simples Nacional – Serviços cujos impostos pertinentes (IRPJ; CSLL; CONFINS; PIS/PASEP; CPP) serão calculados por alíquota única, conforme anexo 5 da tabela do Simples Nacional – Serviços, devidamente acrescida da alíquota do ISS, calculada de acordo com o anexo IV. Para o horizonte de faturamento bruto abarcado nesse plano de negócios, as alíquotas variam de 10% até 22,68%.

1.3 Missão, Visão e Princípios

Missão: Atender e superar as expectativas dos nossos clientes e parceiros, fornecendo serviços de administração de forma segura e com qualidade diferenciada, por meio das novidades do ramo, tecnologias e equipe devidamente qualificada e eficaz.

Visão: Tornar-se uma empresa conceituada no ramo de Administração de Condomínios, fazendo com que cada um de seus clientes seja administrado, desenvolvido e caracterizado também como empresa parceira da Oliveira Administradora de Condomínios.

Princípios: Conquistar e manter clientes antecipando e atendendo suas expectativas. Desenvolver pessoas comprometidas e focadas nos resultados a fim de gerenciar os processos e dados com segurança e confiabilidade.

1.4 Diferenciais Competitivos

A Oliveira Administradora de Condomínios adentrará o ramo de atuação focada na “qualidade do atendimento e dos serviços prestados”, ou seja, com personalidade no trato com os clientes, atendimentos personalizados e participação ativa na vida de cada condomínio.

O segundo e importante diferencial trata da “disponibilidade de tecnologias” que visam a facilitar a vida do síndico e também dos condôminos. Assim, como parte integrante do portfólio de serviços oferecidos, será disponibilizado um site para consultas de dados e informações de cada condomínio, bem como para solicitações de serviços.

Além disso, os serviços de administração, prestação de contas e envio de documentos serão tratados com “segurança e responsabilidade”, cumprindo prazos e particularidades de acordo com cada condomínio.

De acordo com nossas premissas de diferenciais estabelecidos anteriormente, assim como nossa visão desse mercado, definimos a seguir os marcos da nossa estratégia de atendimento:

- ✓ A qualidade do atendimento e serviços prestados é primordial. Desde o primeiro contato personalizamos o atendimento e nos mostramos presentes na vida do condomínio.
- ✓ Não trabalhamos com uma conta bancária para receita e despesas de mais de um condomínio conjuntamente (Conta Pool). Cada condomínio terá uma conta bancária individual.
- ✓ Buscamos eficácia na solução dos problemas. Tratamos todas as situações adversas com respeito e seriedade, de modo a solucionar eficientemente as demandas no curto prazo.
- ✓ Mapear e definir as prioridades de atendimento de cada cliente, demonstrando, via plano de ação, as benfeitorias e o cronograma a ser seguido.
- ✓ Estar em constante contato com o síndico. Realizar a consultoria necessária para apoio e orientação na tomada de decisões.
- ✓ Transparência financeira com os condôminos. Os demonstrativos financeiros de despesas mensais serão personalizados, mostrando com exatidão os

gastos do condomínio, quer sejam produtos ou serviços, o que foi adquirido, e a nota fiscal correspondente.

- ✓ Mensalmente, o síndico receberá o balancete físico com todas as despesas e seus respectivos comprovantes originais, assim como o relatório de receitas, o relatório de inadimplência e o extrato bancário demonstrando o saldo do condomínio.
- ✓ Usar a tecnologia a favor do cliente. Por meio de site próprio, o cliente poderá enviar suas demandas por e-mail, assim como acessar dados importantes do condomínio, consultar atas de assembleia, consultar o regulamento interno, manter-se atualizado com as notícias publicadas sobre as novidades do ramo ou mesmo manter-se informado sobre as notificações gerais. O síndico terá um acesso diferenciado, com permissão para visualizar outras informações para sua tomada de decisões, como a lista de inadimplentes.
- ✓ Todos que acessarem o site poderão participar do canal interativo, que captará o envio de perguntas de interesse do condomínio, para que possamos analisar e encaminhar a melhor resposta, criando um banco de dados de dúvidas e soluções de interesse geral de todos.
- ✓ A longo prazo será disponibilizado vídeos dicas, ou seja, vídeos explicativos de como melhorar a comunicação interna do condomínio, possíveis soluções advindas da experiência de problemas encontrados na administração de outros condomínios, dicas de benfeitorias e melhorias de processos que poderão propiciar economias e consumo racional.
- ✓ Futuramente, também será desenvolvido e disponibilizado um aplicativo para que os clientes tenham facilidade ainda maior de acesso às informações mais relevantes do condomínio.

1.5 Localização

A Oliveira Administradora de Condomínios será localizada na Avenida Conselheiro Carrão, 260 – sala 7, Bairro Chácara Califórnia – São Paulo – SP. Com fácil acesso pela Avenida Radial Leste, e a pouco mais de um quilômetro da estação Carrão de Metrô, iniciaremos nossas atividades nesse endereço, situado na mesma região do nosso público-alvo.

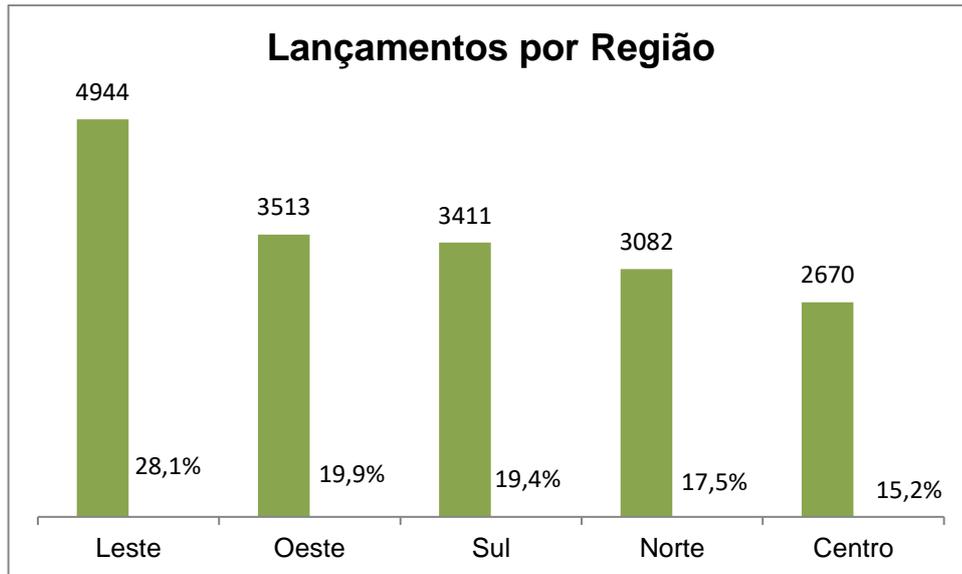
2. A Estratégia do Negócio

2.1 Análise de Mercado

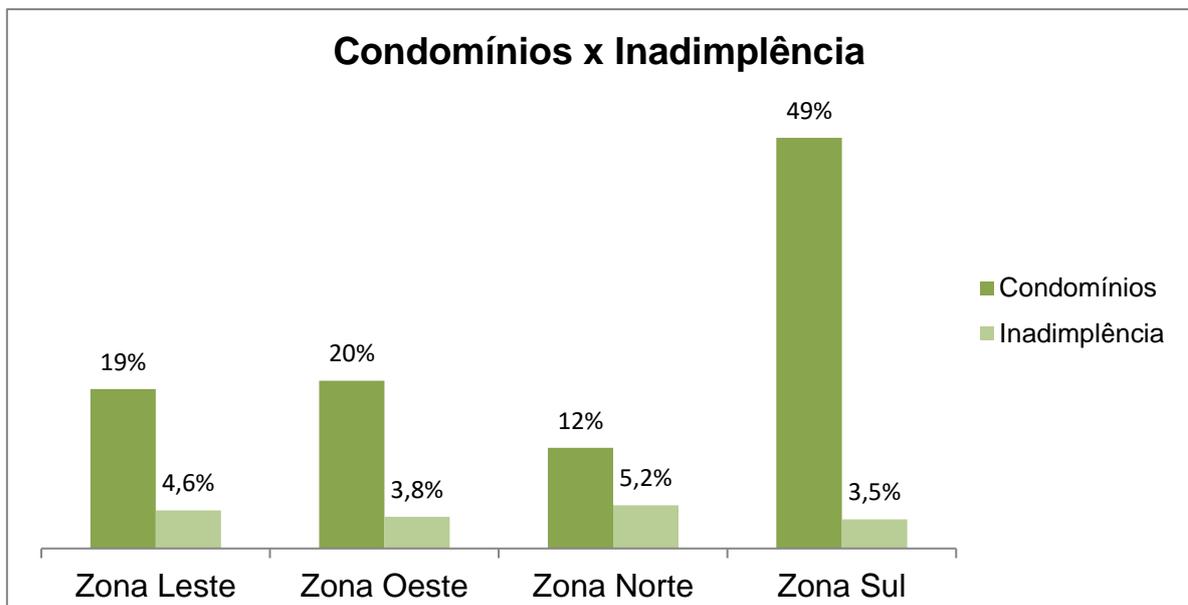
Como será demonstrado ao longo do texto, apesar dos efeitos da forte crise que o país atravessa, o mercado imobiliário de condomínios residenciais ainda se mantém aquecido. A cada dia mais e mais condomínios são entregues e iniciados.

De acordo com os dados da Embraesp (Empresa Brasileira de Estudos de Patrimônio), de março de 2017, foram lançadas, em 2016, na cidade de São Paulo, 17,6 mil unidades residenciais, redução de 23,3% em comparação a 2015, ano em que tivemos 23 mil unidades lançadas. Esse período de retração no ramo imobiliário foi consequência da forte crise política e econômica do país e na cidade, onde houve o crescimento do índice de desemprego e perda de poder aquisitivo, que contribuíram ainda mais para o baixo desempenho do mercado.

Conforme o anuário 2016 publicado pela Secovi SP – Sindicato da Habitação – a Zona Leste de São Paulo é a segunda maior região geograficamente, representada por 21,7% do total, com 4,1 milhões de moradores. Contudo, a Zona Leste foi a responsável por 102.850 unidades de lançamentos nos últimos 13 anos, ou seja, assume 26,3% do total. Do total de lançamentos de 2016, a Zona Leste participou com 4.944 unidades, correspondente a 28,1% do total. Dos lançamentos realizados na Zona Leste, nos últimos dois anos, destacam-se os bairros do Belém, Tatuapé, Penha, José Bonifácio e Vila Prudente. Excetuando-se o bairro de José Bonifácio, todos os demais são próximos a sede da Oliveira Administradora de Condomínios.



De acordo com uma pesquisa realizada pela Lello Condomínios em abril/2017, os condomínios se distribuem em termos de participação e inadimplência da seguinte maneira pelas regiões de SP:



A Zona Leste, que corresponde a 19% de participação dos condomínios, é a maior região de São Paulo geograficamente e está em franca expansão, já que teve o maior índice de lançamentos em 2016, o que mostra o investimento no desenvolvimento e expansão dessa promissora região.

Estudos do “Investidores Brasil”, de dezembro de 2016, ressaltam que o mercado de condomínios cresce ano após ano, desconhece crise e torna-se uma gestão orçamentária cada vez mais complexa. A arrecadação média anual de um

condomínio é algo em torno de R\$ 500 mil. Existem edifícios pequenos, sem elevadores e área de lazer, que recolhem bem menos. Mas também existem condomínios-clubes, que chegam a movimentar R\$ 3 milhões por ano.

As administradoras de condomínios são responsáveis pela movimentação financeira e administração “dessas pequenas cidades”, e o referido portal “Investidores Brasil” afirma ser um negócio que não encontra crise. Ressalta ainda que as administradoras de condomínios são responsáveis pela movimentação de R\$ 2,5 bilhões ao ano, com a contratação dos mais variados serviços de mão de obra terceirizada.

Com isso, as administradoras de condomínios surgem para administrar conflitos, gerenciar diversos serviços e realizar a administração e gestão financeira.

Segundo dados do Secovi SP – Sindicato da Habitação – temos um total de 1662 administradoras cadastradas no banco de dados. Dessas, 98 estão na Zona Leste de São Paulo, ou seja, 6% do total.

2.2 Perfil do Cliente

A contratação dos nossos serviços se dará pela figura do síndico do condomínio, podendo esse ser profissional ou não, que pela falta de tempo e ferramentas tecnológicas mais apropriadas, opta pela contratação dos serviços das Administradoras de Condomínios.

Nossos clientes (público-alvo) serão condomínios residenciais de médio padrão, dotados de infraestrutura completa e população de renda média. Possuiremos estrutura para administrar condomínios de diversos tamanhos, dos pequenos aos maiores. Entretanto, objetivamos conquistar contratos de condomínios contendo entre 60 e 300 unidades condominiais, já que em nossa avaliação, sobretudo no início de nossas operações, teremos capacidade para realizar o atendimento a esse perfil de condomínios com bastante agilidade e eficiência, o que prezamos como “diferencial” em nossa política de atendimento.

Além disso, não haverá distinção nos serviços prestados, ou seja, independentemente da quantidade de unidades condominiais, todos os condomínios serão administrados com a mesma qualidade, dedicação e profissionalismo estabelecidos em nossa política de atendimento.

O condomínio poderá contratar apenas o serviço de administração ou optar pela contratação do serviço de administração, incluindo o serviço jurídico, além de outros serviços correlatos. Esses clientes serão responsáveis pela receita de faturamento da Oliveira Administradora de Condomínios, tendo em vista que o valor da administração a ser praticado nos contratos gerará em torno de 5% a 8% do total da receita condominial.

2.3 Análise da Concorrência

Há uma forte concorrência no mercado de administração de condomínios. Muitas empresas já estão consolidadas no ramo e vão além de possuírem um prédio próprio ou quantidade de profissionais caracterizando o tamanho da empresa. Tendo em vista que suas marcas já estão fidelizadas no segmento, isso tornará ainda mais desafiadora a entrada da Oliveira Administradora de Condomínios nesse mercado.

Contudo, o otimismo prevalece na Oliveira Administradora de Condomínios, pois adentrará no segmento exclusivamente para prestar o serviço de administração de condomínios. Enquanto muitos dos concorrentes acumulam outros serviços correlacionados, de intermediação imobiliária, por exemplo, assumimos a premissa de que realizar a atividade exclusiva e especializada de administração de condomínios transmitirá confiança e eficácia na qualidade dos serviços prestados.

Além disso, identificam-se dentro desse ramo muitas empresas que prestam serviços cada vez mais remotamente e afastado da vivência diária dos condomínios. A Oliveira Administradora de Condomínios vem para atuar justamente nessa lacuna, propondo um atendimento personalizado e compartilhando a responsabilidade do sucesso da administração.

2.4 Análise Swot

2.4.1 Forças

Os recursos tecnológicos são altamente valorizados no ramo imobiliário. Faz-se necessário levar praticidade e rapidez para o síndico e condôminos e, com isso, disponibilizar serviços online, os quais são indispensáveis.

Prezando pela transparência da administração e pela qualidade do atendimento e serviço prestado, os condomínios de hoje requerem a presença ativa do administrador. Então, estar presente nas reuniões e manter-se atualizado sobre as estratégias para cada cliente é essencial.

Tendo em vista que, além do síndico, muitas vezes é necessário atender aos condomínios, por isso é importante estar bem localizado e, próximo aos meios de transporte público.

Tanto o síndico quanto os condôminos valorizam a facilidade de comunicação com a administradora de condomínio. Atividades como atendimento de imediato, prazo curto para respostas às suas demandas e agilidade para realizar a resolução dos problemas são fundamentais.

2.4.2 Fraquezas

A concorrência no ramo de administradora de condomínios, uma vez que alguns *players* já estão nesse mercado há muito tempo. Consequentemente, o conceito que conquistaram poderá representar um diferencial na escolha por um cliente.

Além disso, como este mercado está sempre aquecido, precisamos ficar atualizados e sempre em evolução, pois constantemente teremos novos entrantes no mercado.

Disponibilidade de serviços adicionais fornecidos pelos concorrentes, tais como: curso de síndicos, palestras para condomínios e cursos básicos de gestão condominial.

2.4.3 Oportunidades

O fato de ser um ramo aparentemente sem crise evidente e em constante crescimento facilita a entrada de novas administradoras.

Os programas de habitação financiados pelo governo, como o atual “Minha Casa Minha Vida”, também nos trazem a oportunidade de estabelecer parcerias para administração desse novo tipo de empreendimento financiado pelo governo.

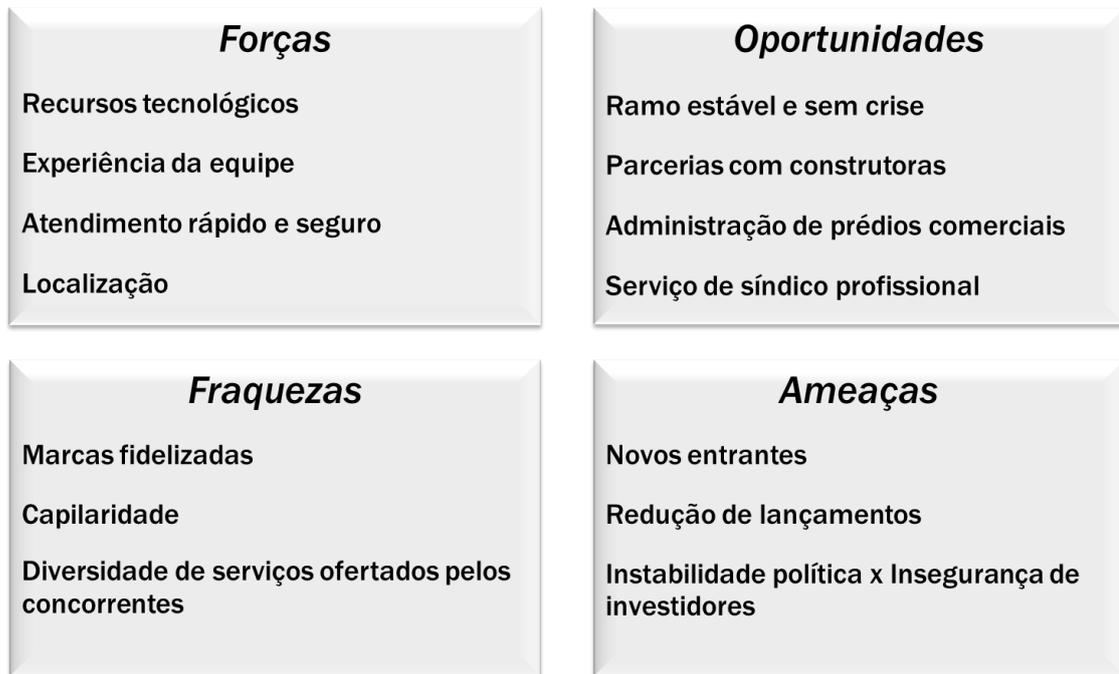
Outra variação do ramo imobiliário está na administração de prédios comerciais. Após nos consolidarmos no mercado residencial, também poderemos buscar essa ramificação na conquista desse novo público.

Oferecer serviços de síndico profissional, além da administração de condomínio.

2.4.4 Ameaças

A instabilidade do governo deixa os investidores e empresários mais cautelosos.

2.4.5 Síntese da Análise SWOT



Para nós da Oliveira Administradora de Condomínios, o foco será conquistar os clientes que valorizam uma empresa pelas suas qualificações.

Muitos síndicos optam pela troca da administradora em razão da ausência de eficácia e bom desempenho, além da figura do administrador, que, muitas vezes, não participa do dia a dia do condomínio.

Contudo, além de novos condomínios entrantes, almejamos aqueles que tiveram alguma experiência com outras administradoras do mercado e que de certa forma não atingiram suas expectativas como clientes.

3. Plano de Marketing

3.1 Estratégia de Vendas

A melhor forma de conquistar clientes nesse ramo de atividade é por meio de indicações e referências. É claro que todas as formas de divulgação também são eficazes, ou seja, um site bem elaborado; uma página nas redes sociais; bem como propagandas em revistas voltadas a esse público. Além disso, como os profissionais

da Oliveira Administradora de Condomínios já estão nesse ramo de atividade há um certo tempo, sempre haverá um cliente ou outro que acaba por migrar de administração partindo da procura por antigos contatos.

Vemos com grande possibilidade a conquista de clientes com os quais já trabalhamos anteriormente, por intermédio de outra empresa. Sendo assim, a solicitação de proposta será entregue “em mãos” ao síndico, por meio de uma visita agendada ao condomínio. Com o síndico confortavelmente à nossa espera, aproveitaremos a reunião de entrega de proposta para identificar os principais problemas e dificuldades presentes no condomínio. Com isso, poderemos estruturar um plano de ação para apresentação pessoalmente no segundo contato, cujo, objetivo é o fechamento do contrato.

Nossos primeiros clientes se tornarão nossa principal referência para captação dos demais. Além disso, buscaremos parcerias com construtoras e também com a Caixa Econômica Federal, que realiza a entrega de empreendimentos financiados pelo Governo e com ações voltadas a clientes baixa renda.

Podemos dispor também de *e-marketing*, para base de dados dos síndicos e propagandas nos cursos de formação de síndico profissional.

A proposta da Oliveira Administradora de Condomínios será de uma gestão com a participação do síndico e condôminos, propondo facilidades, comunicação e interação na resolução dos problemas e, conseqüentemente, trazendo resultados financeiros e desenvolvimento positivo ao condomínio.

A implantação do posicionamento estratégico da empresa será por meio do Mix de Marketing, composto pelos quatro elementos a seguir:

Preço: O cliente efetuará o investimento mensalmente; o valor varia de 5% a 8% do total da receita condominial.

Praça: Além do escritório, o cliente contará com dados e informações disponibilizadas via site. O atendimento poderá ser presencial, via telefone ou por e-mail.

Produto: A Oliveira Administradora de Condomínios propõe a gestão financeira e administrativa, juntamente com o síndico e representantes do condomínio, apresentando soluções e inovação.

Promoção: Além da divulgação online, objetivamos nos associarmos a revistas focadas no ramo imobiliário, aumentando assim nossa visibilidade. Pretendemos divulgar nosso serviço, sempre relacionado com a pessoalidade no trato com o cliente, mostrando-se presente nas tomadas de decisões, assessorando com rapidez e segurança.

3.2 Projeção de Vendas

Objetivamos conquistar ao menos cinco (05) clientes no primeiro ano de operação.

Para os demais anos a meta será mais desafiadora, conquistar pelo menos dez (10) clientes ao ano. Para tanto, praticaremos um preço justo aliado ao portfólio de serviços oferecidos, de modo que pretendemos com isso conquistar mais clientes. Considerando a possibilidade de ocorrer o encerramento de um determinado cliente/contrato no período, adicionaremos um contrato a essa meta, totalizando onze (11) clientes.

Vislumbrando o crescimento da Oliveira Administradora de Condomínios, intencionamos alugar um espaço maior, expandindo inclusive nosso atendimento com exploração de condomínios de outras regiões.

Baseando-se na expectativa de sucesso em nossa região de atendimento, bem como na demanda de outras regiões, avaliaremos a possibilidade de abrir uma filial na região Oeste, segunda maior em quantidade de lançamentos.

Conseqüentemente, teremos o aumento do nosso quadro de profissionais. Tendo em vista que a principal atividade realizada está na administração do condomínio em si, o que conseguimos com o índice médio de atendimento de até cinco (05) clientes por profissional, estimamos ser necessária a contratação de mais profissionais para nosso quadro somente a partir do terceiro ano de atuação no mercado.

Avaliaremos também o aumento do portfólio de serviços oferecidos, incluindo o atendimento via *chat*, para informações rápidas, bem como o serviço de síndico profissional.

3.3 Estratégias Promocionais

As vendas serão formalizadas por meio de contrato formal de pelo menos um (01) ano. Para fechamento dos primeiros contratos, que serão extremamente importantes como referências em nosso portfólio, usaremos a promoção de degustação de serviço, ou seja, simularemos os serviços administrativos do prédio no período de um mês.

Outra ação que usaremos será a indicação Premiada. A cada indicação (fechamento de contrato) do condômino ou síndico, a Oliveira Administradora de Condomínio pagará por dois meses a taxa condominial do indicado. Caso ele seja isento da taxa condominial, poderá usar o crédito na taxa de administração do condomínio.

A fidelização do relacionamento com os clientes ocorrerá por meio de uma visita mensal ao condomínio, além do envio de carta de aniversariante ao síndico e comemorações universais como o Natal.

4. Plano de Operações

4.1 Serviços

A Oliveira Administradora de Condomínio atuará na prestação de serviços de administração condominial, tendo atividades principais, secundárias e eventuais.

As atividades principais têm como objetivo auxiliar o síndico com atividades cotidianas do edifício, orientando sobre aspectos legais e administrativos, tais como: contabilização das receitas e despesas, auxílio na realização de pagamentos, emissão de boletos bancários para taxa condominial, confecção da prestação de contas que segue mensalmente para cada condômino, pasta de prestação de contas com os documentos originais e assessoramento para a pauta pré e pós-assembleias gerais.

As atividades secundárias visam dar suporte às ocorrências imprevisíveis do condomínio, ou seja, aquelas que não têm data pré-definida ou possibilidade de antecipação da ocorrência, tais como: emissão de comunicados gerais, advertência e/ou suspensão de unidades que tenham infringido o regulamento interno ou até mesmo orientação sobre as regras do condomínio, emissão de segunda via de boleto e acordo extrajudicial.

Quanto às atividades eventuais, temos o agendamento e realização das assembleias anuais, a realização de documentos obrigatórios e anuais como RAIZ e DIRF, ou ainda alguma atividade que não esteja descrita em contrato, mas que pode ser adquirida à parte, tais como a contratação de empresa para gestão de serviços essenciais (água) por meio da distribuição e tarifação individualizada por unidade.

O horário de funcionamento será de segunda a sexta-feira, das 8h às 17h.

Todos os síndicos terão acesso ao número de celular da proprietária da administradora. Assim, em caso de emergência após às 17h, ou ainda, aos finais de semana, eles poderão acioná-la para a assessoria que julgarem necessária.

4.2 Sistemas

Utilizaremos o software Datadigitus para apoiar a gestão de Condomínios, o qual está no ramo desde 1980.

Por meio desse software, realizamos o cadastro dos clientes e de todos os condôminos. As funções financeiras possibilitam a realização do balancete mensal com as demonstrações financeiras, inclusão e programação de rateios, efetivação de boleto e impressão de segunda via de boleto. Nas rotinas diárias, podemos extrair diversos relatórios, como Relação de Devedores, Relação de Recebimentos com baixa automática, Demonstrativo Financeiro, Resumo Financeiro. As funções Jurídicas permitem gerar carta de cobrança aos devedores, com detalhamento das taxas em aberto, juros e multa, relatório de controle de acordos extrajudiciais, carta de quitação de débitos e finalização de acordos. Além disso, o sistema comporta todo o histórico anual, com gráficos e relatórios que possibilitam análise para prestação de contas e previsão orçamentária.

O sistema também possui parceria com a Gráfica Infodigitus, de forma que ao finalizar os boletos mensais o arquivo é gerado e enviado diretamente à gráfica.

O Sistema Athos hospeda os dados eletrônicos de cada cliente, de forma que todos os condôminos poderão acessar informações de onde estiverem, via internet, de forma rápida e segura.

4.3 Recursos

A sala comercial, sede da empresa, será alugada inicialmente com contrato de dois anos.

A mobília não está inclusa na locação, portanto serão adquiridas mesas de trabalho completas equipadas com cadeiras, armário de apoio, computador, além de aparelho de telefone e uma impressora para uso geral. Também serão adquiridos armários para arquivo e armazenamento dos documentos de cada cliente.

O veículo a ser utilizado para visita a clientes e locomoção, sempre que necessário, pertence à sócia proprietária e não fará parte do investimento inicial.

Será disponibilizado ainda um data show, com caixa de som e microfone para utilização em grandes assembleias.

Os equipamentos tecnológicos e de telefonia serão próprios e adquiridos como investimento inicial.

4.4 Capital Humano

Iniciaremos nossas atividades com uma profissional administrativa que ficará responsável pelas atividades administrativas do dia a dia. É importante que ela tenha formação em administração ou contabilidade, assim teremos melhor aproveitamento nas rotinas de montagem de balancetes e fluxos de caixa dos clientes.

De acordo com a projeção de captação de clientes no horizonte desse plano de negócios, estimamos que seja necessária a contratação de mais uma assistente administrativa a partir do terceiro ano de atuação, assim, as atividades do dia a dia

serão divididas e melhor desempenhadas. Ainda segundo a projeção, será necessária a contratação de mais uma assistente administrativa a partir do quinto ano.

O profissional deverá ter o perfil proativo, de comprometimento com as atividades e clientes, ser paciente e possuir habilidades para decidir e solucionar problemas.

Objetivando uma contratação mais assertiva, fará parte da estratégia selecionar profissionais que já tenham experiência no ramo de administração de condomínios.

A Sócia Proprietária fará o processo seletivo por meio de um site de pesquisa de candidatos. Serão selecionados os currículos que estiverem coerentes com as exigências da vaga. O candidato passará por um teste de português, e, em seguida, por uma entrevista por competência.

5. Plano Financeiro

Apresentamos a seguir a análise financeira do projeto, a qual foi baseada nas premissas estabelecidas nos Planos Estratégico, Marketing e de Operações, já descritos anteriormente e segue a sequência de raciocínio nos itens a seguir.

O horizonte de análise do projeto é de 5 (cinco) anos.

As projeções de receitas advindas dos contratos celebrados, assim como os custos e despesas fixas do projeto, são dadas em taxas reais (sem inflação).

5.1 Investimentos Previstos

Os investimentos iniciais previstos para o projeto perfazem o valor total de R\$ 20.100,00 e referem-se à aquisição de equipamentos, mobiliário e melhorias na infraestrutura da sala comercial.

O valor de R\$ 30.000,00 refere-se ao aporte de capital de giro previsto para o primeiro ano de operação, o qual também será considerado como investimento.

Item	Descrição	Valor (Anual)
1	Ar Condicionado	R\$ 2.500,00
2	Equipamentos de Informática	R\$ 6.500,00
3	Equipamentos de Telefonia	R\$ 700,00
4	Software Adm. Condom. (DataDígito)	R\$ 2.300,00
5	Desenvolvimento do Site Próprio	R\$ 2.500,00
6	Mobiliário de Escritório	R\$ 3.500,00
7	Obras de melhoria da sala comercial (35 m2)	R\$ 2.100,00
	Total de Investimentos	R\$ 20.100,00
	Aporte Capital de Giro (1º Ano de operação)	R\$ 30.000,00

Premissas:

01 un - Ar condicionado "Split" - 7500 Btu's

02 un - Computador i5 - HD 1 TB - Memória RAM 4 GB - monitor 21,5"

01 un - Impressora multifuncional (jato de tinta / scanner / fax)

01 un - Data Show

01 un - No-Break 1400 VA - Bivolt 127/220 V

02 un - Telefone sem fio (8 Ghz) para até 04 ramais

02 un - Conjunto mesa de escritório 1,3 x 0,7 m com armário pivotante de apoio

02 un - Armário para documentos 1,6 x 0,7 m com 02 portas e fecho com chaves

02 un - Armário aberto 0,8 x 0,4 m para suporte de equipamentos

02 un - Cadeira tipo diretor giratória com encosto

02 un - Cadeira de apoio fixa

Obras de melhoria da sala incluem: Instalação de pontos de energia e informática nas mesas; Adequação da iluminação; Instalação dos ramais de telefonia; e Retoques de pintura.

5.2 Receitas Esperadas

Para obtenção das receitas esperadas do projeto, avaliamos arrecadações condominiais "típicas" praticadas pelo mercado, as quais estão descritas na tabela a seguir e são baseadas na receita bruta do condomínio em função do número de unidades condominiais.

Arrecadação condominial "típica" do mercado	
(n) = número de unidades condominiais	Receita bruta do condomínio em 12 meses (R\$)
(n) <= 60	R\$ 417.600,00
60 < (n) <= 150	417.600,00 ~ 558.000,00
150 < (n) <= 300	558.000,00 ~ 972.000,00
obs.: apto médio padrão; valor condomínio mensal R\$ 270,00 ~ R\$ 580,00	

Também avaliamos a taxa de administração "típica" praticada pelas administradoras de condomínios presentes nesse mercado, as quais estão demonstradas na tabela a seguir.

Taxa de administração "típica" praticada pelo mercado (5 ~ 8% sobre receita bruta do condomínio)	
(n) = número de unidades condominiais	taxa de adm.do condomínio em 12 meses (R\$)
(n) <= 60	20.880,00 ~ 33.408,00
60 < (n) <= 150	20.880,00 ~ 44.640,00
150 < (n) <= 300	27.900,00 ~ 77.760,00
obs.: apto médio padrão; valor condomínio mensal R\$ 270,00 ~ R\$ 580,00;	

Levando-se em consideração os valores praticados pelo mercado, adotamos como premissa da Oliveira Administradora de Condomínios a aplicação do percentual de 5% como taxa de administração.

Diante disto, obtivemos o valor (R\$) monetário anual decorrente da aplicação da taxa de administração (5%) em função do número de unidades condominiais e média da arrecadação (receita bruta) do condomínio em 12 meses. Tais valores estão apresentados logo a seguir.

Taxa de administração a ser praticada pela Oliveira Adm. de Cond. (5% sobre receita bruta do condomínio)		
(n) = número de unidades condominiais	receita bruta do cond. em 12 meses (R\$) "valor médio"	taxa de administração do condom. em 12 meses (R\$)
(n) <= 60	417.600	20.880
60 < (n) <= 150	487.800	24.390
150 < (n) <= 300	765.000	38.250

Baseado nas projeções de vendas estabelecidas no Plano de Marketing, temos a expectativa de contratos que serão celebrados por ano em função do número de unidades condominiais.

Contratos anuais a serem celebrados pela Oliveira Adm. de Cond. (em unidades)					
(n) = número de unidades condominiais	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
(n) <= 60	2	4	4	5	5
60 < (n) <= 150	1	2	3	3	4
150 < (n) <= 300	1	1	2	2	3
Total por Ano	4	7	9	10	12

Logo, as receitas anuais esperadas para o projeto, decorrentes da arrecadação anual obtida pela aplicação da taxa de administração (5%) em função dos contratos celebrados, será a seguinte.

Receita anual dos contratos celebrados pela Oliveira Adm. de Cond. (em R\$)					
(n) = número de unidades condominiais	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
(n) <= 60	41.760,00	83.520,00	83.520,00	104.400,00	104.400,00
60 < (n) <= 150	24.390,00	48.780,00	73.170,00	73.170,00	97.560,00
150 < (n) <= 300	38.250,00	38.250,00	76.500,00	76.500,00	114.750,00
Total por Ano	104.400,00	170.550,00	233.190,00	254.070,00	316.710,00

5.3 Custos e Despesas Fixas do Projeto

Constam a seguir os custos e despesas fixas estimados para o projeto.

Item	Descrição	Valor (Mensal) 1° e 2° Ano	Valor (Mensal) 3° e 4° Ano	Valor (Mensal) 5° Ano
1	Contabilidade	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00
2	Aluguel da sala comercial (35 m2)	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
3	Condomínio	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00
4	Energia elétrica	R\$ 200,00	R\$ 220,00	R\$ 242,00
5	Telefone	R\$ 250,00	R\$ 275,00	R\$ 302,50
6	Manutenção sistema / site	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00
7	Material escritório	R\$ 300,00	R\$ 330,00	R\$ 363,00
8	Impressões (gráfica)	R\$ 300,00	R\$ 330,00	R\$ 363,00
9	Serviços de moto boy (entrega / retirada docum.)	R\$ 600,00	R\$ 660,00	R\$ 726,00
10	Despesas com combustível (veículo Sócio Adm.)	R\$ 300,00	R\$ 330,00	R\$ 363,00
11	Outras provisões gerais	R\$ 500,00	R\$ 550,00	R\$ 605,00
12	Salários	R\$ 1.255,87	R\$ 2.511,74	R\$ 3.767,61
13	INSS sobre salários	R\$ 361,69	R\$ 723,38	R\$ 1.085,07
14	FGTS sobre salários	R\$ 100,47	R\$ 200,94	R\$ 301,41
15	Provisão para 13° Salário	R\$ 145,58	R\$ 291,16	R\$ 436,74
16	Provisão para Férias	R\$ 194,11	R\$ 388,21	R\$ 582,32
17	Pró-Labore	R\$ 937,00	R\$ 937,00	R\$ 937,00
18	INSS sobre Pró-Labore	R\$ 187,40	R\$ 187,40	R\$ 187,40
19	Vale transporte	R\$ 299,20	R\$ 598,40	R\$ 897,60
20	Vale refeição	R\$ 880,00	R\$ 1.320,00	R\$ 1.760,00
	Total de Custos e Despesas Fixas	R\$ 9.411,32	R\$ 12.453,24	R\$ 15.519,65

O acréscimo de custos e despesas previstos para o terceiro e quarto anos de operação refere-se ao aumento de efetivo de uma assistente administrativa necessária para sustentar as projeções de crescimento de contratos. O mesmo ocorrerá no quinto ano de operação, quando teremos, então, um total de três assistentes administrativas no quadro de colaboradores.

Premissas:

Assistente Administrativa / Salário Base Sindicato da Categoria - R\$ 1.255,87

Pró-Labore Sócio Administrador / Salário Mínimo Vigente - R\$ 937,00

Contrato de aluguel da sala pelo período de 02 anos; Incluso valor consumo água; Incluso valor IPTU.

INSS sobre salários: 20%; Seguro Acidentes: 3%; Outras Entidades: 5,80%.

Provisões para 13º Salário incluem: 1/12 avos Salário + 8% FGTS + 28,80% INSS; Seguro Acidentes; e Outras Entidades.

Provisões para Férias incluem: 1/12 avos Salário + 1/3 Férias + 8% FGTS + 28,8% INSS; Seguro Acidentes; e Outras Entidades.

Vale Transporte: 22 dias; 02 passagens por dia do tipo integração bilhete único metrô e ônibus à R\$ 6,80 / cada.

Vale Refeição: 22 dias; R\$ 20,00 por dia; incluído Funcionário e Sócio Administrador.

Outras provisões gerais incluem: Anuidade CRA; Taxa Fiscalização Estabelecimento (TFE / PMMSP); Despesas com Registro da Empresa.

5.4 Impostos

Baseado na opção de enquadramento ao Simples Nacional – Serviços (Anexos IV e V), descrita no item 1.2 do Plano – Forma Jurídica, seguem a seguir as alíquotas dos impostos aplicáveis as receitas do projeto no horizonte definido.

Anexo V - Tabela do Simples Nacional - Serviços - Impostos: IRPJ; CSLL; Cofins; PIS / Pasep; e CPP.								
Receita Bruta em 12 meses	(r) < 0,10	0,10 =< (r) < 0,15	0,15 =< (r) < 0,20	0,20 =< (r) < 0,25	0,25 =< (r) < 0,30	0,30 =< (r) < 0,35	0,35 =< (r) < 0,40	(r) >= 0,40
Até R\$ 180.000,00	17,50%	15,70%	13,70%	11,82%	10,47%	9,97%	8,80%	8,00%
De R\$ 180.000,01 à R\$ 360.000,00	17,52%	15,75%	13,90%	12,60%	12,33%	10,72%	9,10%	8,48%
De R\$ 360.000,01 à R\$ 540.000,00	17,55%	15,95%	14,20%	12,90%	12,64%	11,11%	9,58%	9,03%
De R\$ 540.000,01 à R\$ 720.000,00	17,95%	16,70%	15,00%	13,70%	13,45%	12,00%	10,56%	9,34%
De R\$ 720.000,01 à R\$ 900.000,00	18,15%	16,95%	15,30%	14,03%	13,53%	12,40%	11,04%	10,06%
De R\$ 900.000,01 à R\$ 1.080.000,00	18,45%	17,20%	15,40%	14,10%	13,60%	12,60%	11,60%	10,60%
Fator ("r") = Folha de Salários, incluindo encargos, em 12 meses								

Anexo IV - Tabela do Simples Nacional - Serviços - ISS	
Receita Bruta em 12 meses	Alíquota
Até R\$ 180.000,00	2,00%
De R\$ 180.000,01 à R\$ 360.000,00	2,79%
De R\$ 360.000,01 à R\$ 540.000,00	3,50%
De R\$ 540.000,01 à R\$ 720.000,00	3,84%
De R\$ 720.000,01 à R\$ 900.000,00	3,87%
De R\$ 900.000,01 à R\$ 1.080.000,00	4,23%

5.5 Fluxo de Caixa do Projeto

O fluxo de caixa gerado pelo projeto está demonstrado a seguir.

Fluxo de Caixa do Projeto (R\$)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Bruta	104.400,00	170.550,00	233.190,00	254.070,00	316.710,00
(-) Deduções	(20.358,00)	(34.638,71)	(47.360,89)	(51.601,62)	(64.323,80)
(=) Receita Líquida	84.042,00	135.911,30	185.829,11	202.468,38	252.386,20
(-) Custos e Despesas Fixas	(112.935,81)	(112.935,81)	(149.438,83)	(149.438,83)	(186.235,84)
(=) Fluxo de Caixa	-28.893,81	22.975,48	36.390,28	53.029,55	66.150,36

Apesar do resultado negativo auferido no primeiro ano do projeto, o fluxo de caixa se recupera a partir do segundo ano e se mantém estável e crescente nos demais. Observa-se ainda que o retorno do investimento inicial ocorre a partir do terceiro ano de operação.

Premissas:

Deduções incluem: IRPJ; CSLL; Cofins; PIS / Pasep; CPP; e ISS. Alíquotas calculadas de acordo com Anexos IV e V do Simples Nacional – Serviços.

Depreciação / Amortização linear; 05 anos; Não haverá valor residual.

Fluxo de caixa em taxa real (s/inflação).

5.6 Análise de Viabilidade do Projeto

A análise de viabilidade do projeto apresentada a seguir foi baseada nas metodologias do Pay Back simples; Pay Back descontado; VPL; e TIR.

Análise de Viabilidade do Projeto	Ano	Fluxo Cx (R\$)	Fluxo Cx desc. (R\$)
Investimento Inicial	0		-50.100,00
Fluxo de caixa gerado pelo Projeto	1	-28.893,81	-24.078,18
	2	22.975,48	15.955,19
	3	36.390,28	21.059,19
	4	53.029,55	25.573,67
	5	66.150,36	26.584,34
Pay Back (simples)	~ 3 Anos; 4 Meses		
Pay Back (descontado)	~ 4 Anos; 5 Meses		
VPL	R\$14.994,22		
TIR	26,77%		
TMA (a.a.)	20%		

Comentários:

Projeto viável e dentro das expectativas da Taxa Mínima de Atratividade (TMA) dos investidores pelos critérios de VPL; TIR; e Pay Back.

Taxa Mínima de Atratividade (TMA) dos investidores: 20%.

Observa-se VPL positivo com Índice de Lucratividade (IL) de 30% sobre o investimento inicial.

O investimento inicial ocorrerá na data "0" do projeto.

5.7 Análise de Sensibilidade do Projeto

Consta na sequência, análise de sensibilidade do projeto aplicada sobre a taxa de administração praticada pela Oliveira Administradora de Condomínios.

"Análise de Sensibilidade" aplicada a taxa de adm. praticada pela Oliveira Adm. de Cond.			
(n) = número de unidades condom.	Pessimista (< 5%)	Mais Provável (5%)	Otimista (> 5%)
(n) <= 60	19.836,00	20.880,00	21.924,00
60 < (n) <= 150	23.170,50	24.390,00	25.609,50
150 < (n) <= 300	36.337,50	38.250,00	40.162,50
VPL	-R\$8.557,14	R\$14.994,22	R\$38.545,58
TIR	15,97%	26,77%	36,85%

Comentários:

Projeto bastante sensível em termos de VPL e TIR, considerando variações de 5% sobre a taxa de administração.

Eventuais variações sobre a taxa de administração praticada, abaixo dos 5% devem ser compensadas com aumento da receita advinda dos contratos, de modo a compensar a TMA dos investidores.

6. Conclusão

Após concluir as relevantes análises de mercado, concorrentes, marketing e financeira, a Oliveira Administradora de Condomínios sente-se motivada para adentrar no ramo imobiliário, colocando em prática seus diferenciais e superando os desafios que se impõem, tendo a certeza dos retornos qualitativos, financeiros e das parcerias duradouras.

Bibliografia

<http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/03/lancamentos-de-imoveis-cairam-37-em-sao-paulo-em-2015.html>

<http://www.investidoresbrasil.com.br/administradora-de-condominio-um-mercado-em-expansao/>

<http://www.secovi.com.br/downloads/url/2149>

http://www.apemec.com.br/view_news.php?id=5346

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-servico-de-administracao-de-condominios,f8487a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>

<http://spjornal.com.br/media-de-pagamento-de-condominio-e-de-r-775-aponta-estudo/>

<http://www.normaslegais.com.br/legislacao/simples-nacional-anexoV.html>

<https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/novo-simples-nacional/>

<http://cnae.ibge.gov.br/?view=classe&tipo=cnae&versao=9&classe=68226>

<http://www.ibape-sp.org.br/arquivos/norma-de-avaliacoes-de-imoveis-urbanos.pdf>