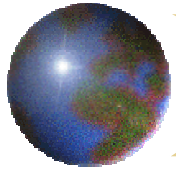


WORKSHOP SECOVI

Modelo de Gestão para
Administradora de Bens e
Condomínios

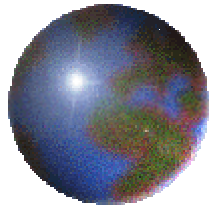


Programação

- A Abertura do WORKSHOP
- B Apresentação, 3
- C Contexto e Cenário do Setor, 5
- D Aspectos Econômicos do Negócio, 12

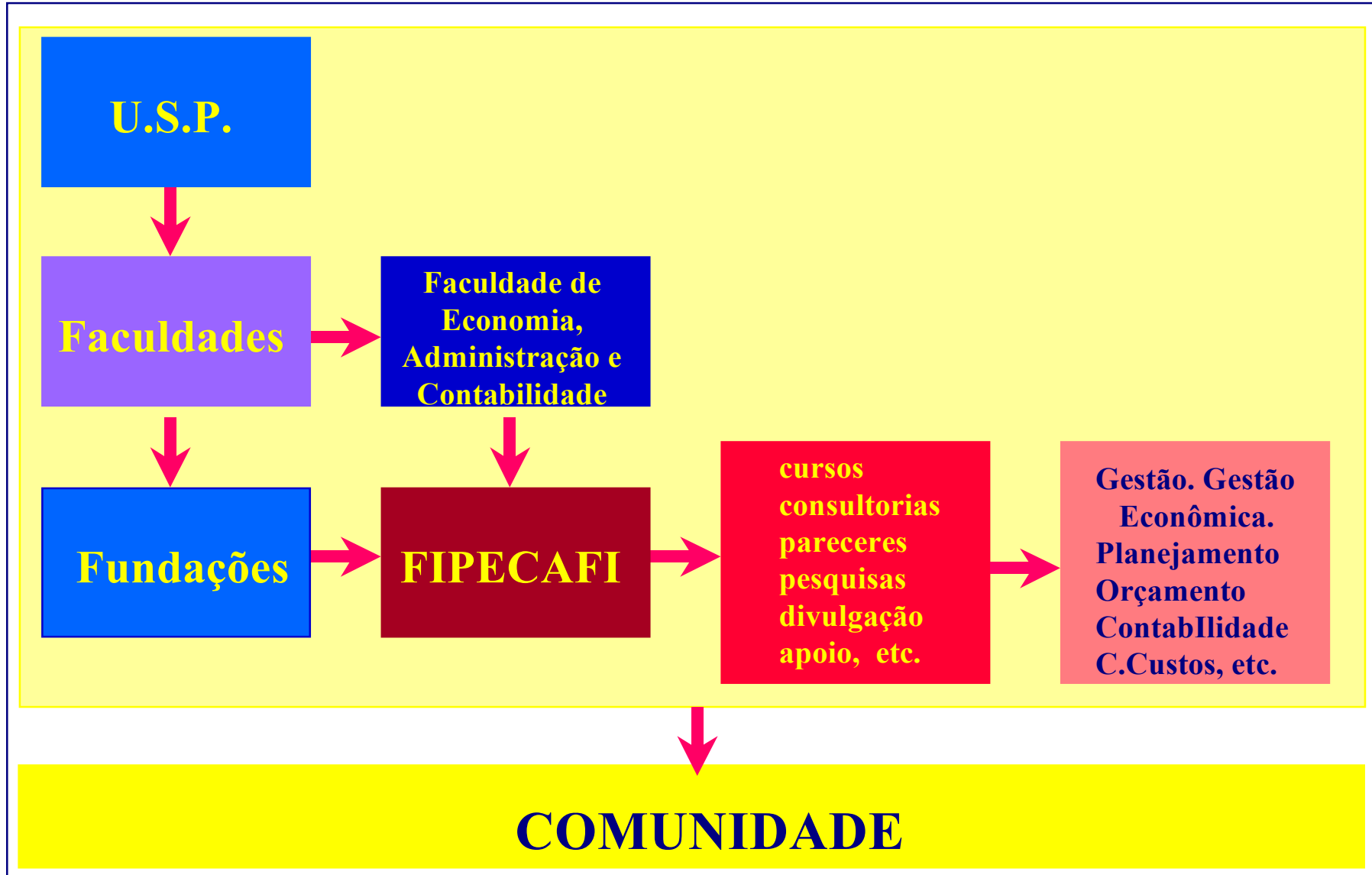
coffee-break

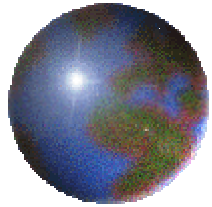
- E Estudo Comparativo das Soluções, 41
- F Aspectos de Otimização de Resultados, 70
- G Encerramento, 75



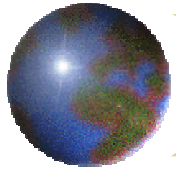
Parte B:
Apresentação

Apresentação da FIPECAFI

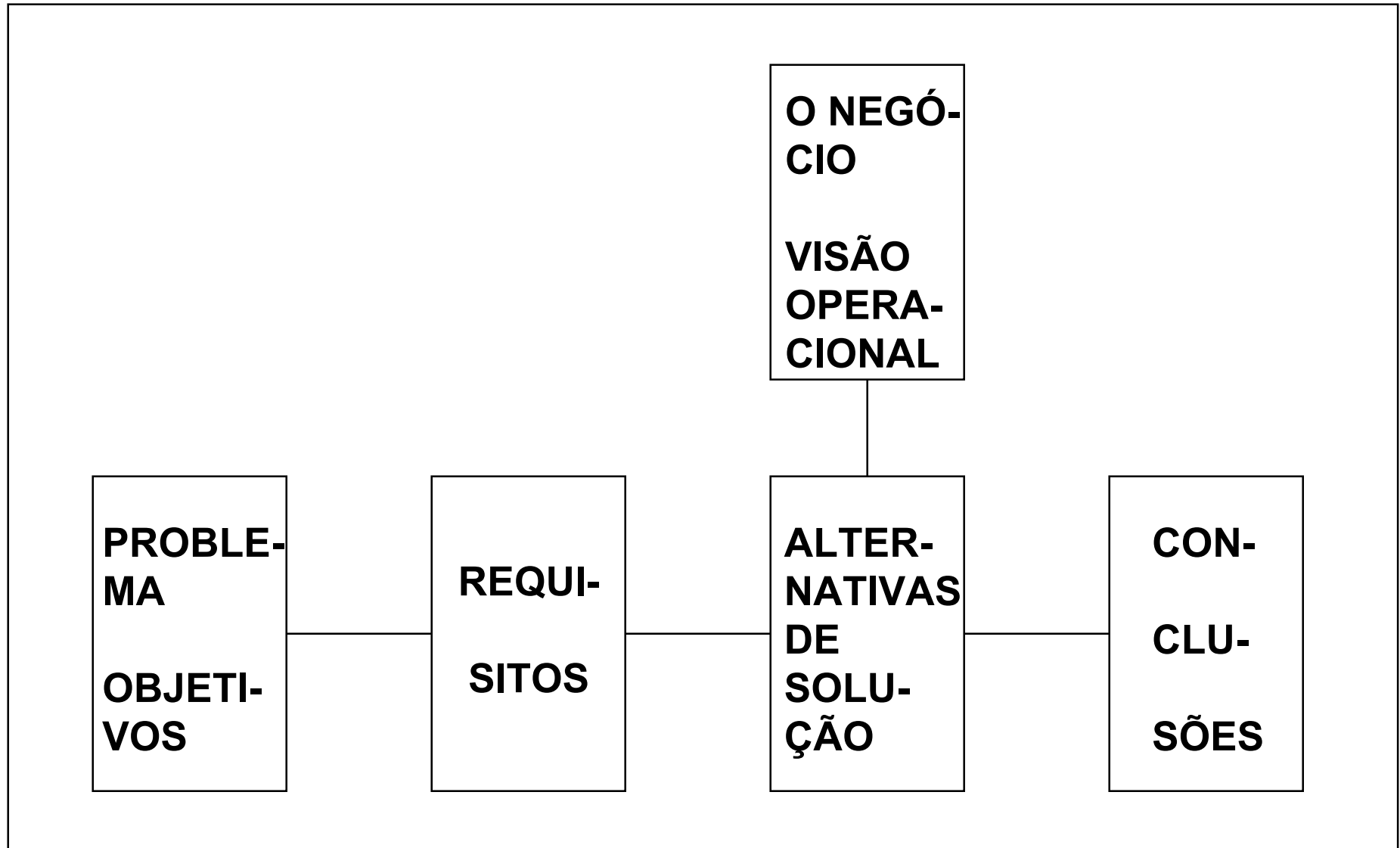




Parte C:
Contexto e Cenário do Setor



Estruturação do Problema



Globalização. Conhecimento. Inteligência.

Globalização

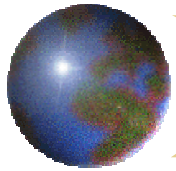
- Alta Competitividade
- Velocidade das Mudanças / / Decisões

Conhecimento

- Evolução Tecnológica – rápida obsolescência.
- Informação.
- Maior escolaridade.
- Recursos de comunicação poderosos.

Soluções Inteligentes

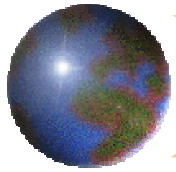
- **Base:** *aproveitamento do potencial dos gestores.*
- **Requisitos:** *descentralização / autonomia ;
modelo de gestão adaptativo ;
motivação / preparação dos gestores ;
clima organizacional adequado ;
sistema de informações de apoio à gestão ;
sistema de informações de controle .*



Objetivos

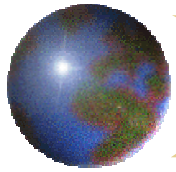
DESENVOLVER UM SOFTWARE PARA MICROCOMPUTADORES PC COMPATÍVEL, PARA USO DE GESTORES DE EMPRESAS DE ADMINISTRAÇÃO DE CONDOMÍNIOS AUTORIZADAS PELO SECOVI, QUE PERMITA:

- a) simular / planejar resultados: padrão e por períodos ;**
- b) simular / estabelecer preços para os serviços ;**
- c) simular alternativas operacionais/comerciais ;**
- d) analisar a lucratividade dos serviços existentes ;**
- e) projetar resultados das operações realizadas ;**
- f) acompanhar / avaliar o comportamento do valor da empresa e do *goodwill*, e**
- g) induzir a que se evite a prática de *dumping*.**

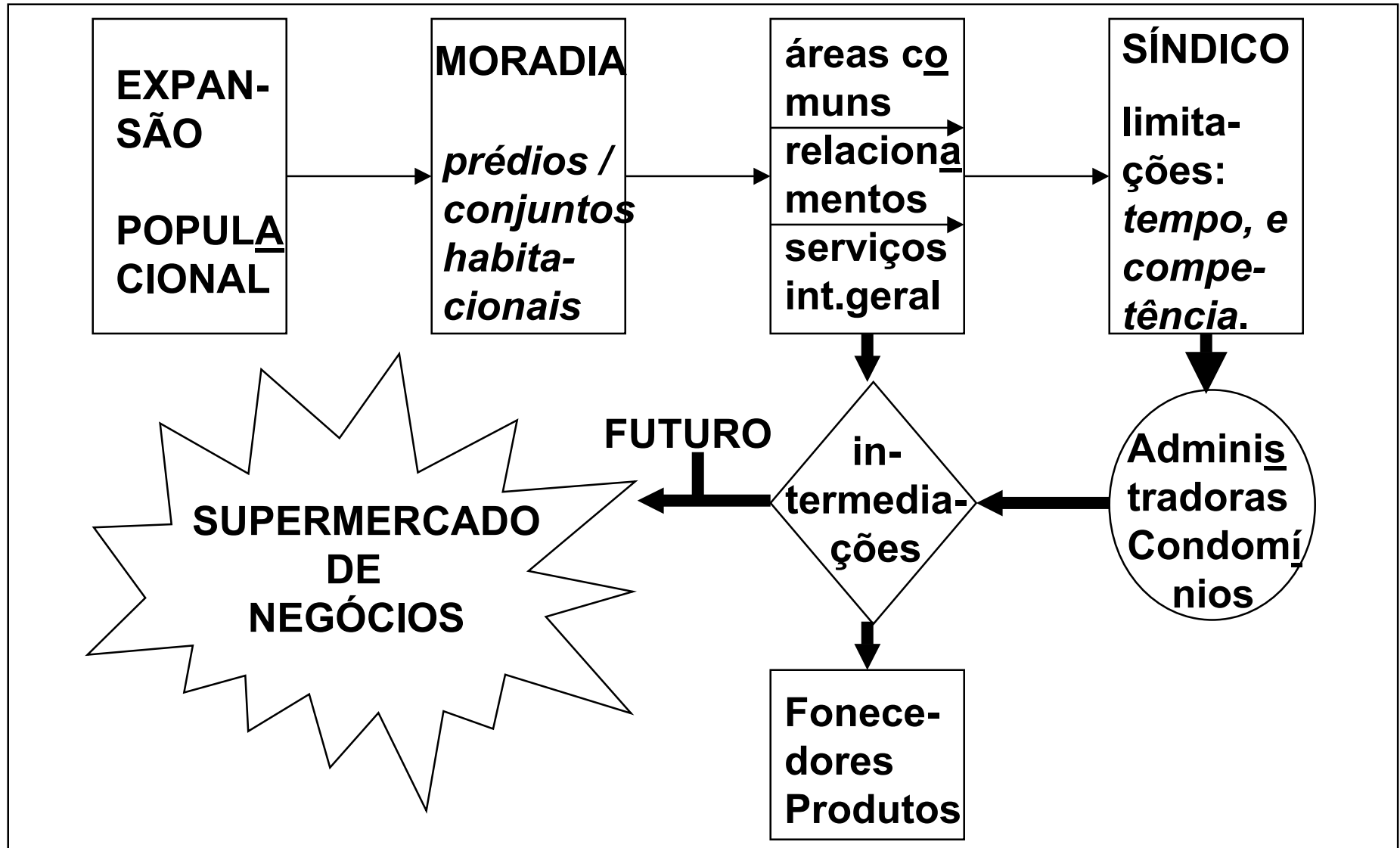


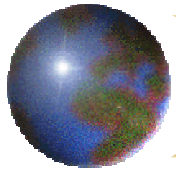
Requisitos

- a) conceitos, cálculos e apurações corretos ;**
- b) no caso de estabelecimento de preços – critérios justos = *clientes devem pagar pelos serviços efetivamente demandados ;***
- c) facilidade de uso ;**
- d) confiável – acesso reservado, reprodução controlada, etc., e**
- e) importação de dados, quando necessário.**

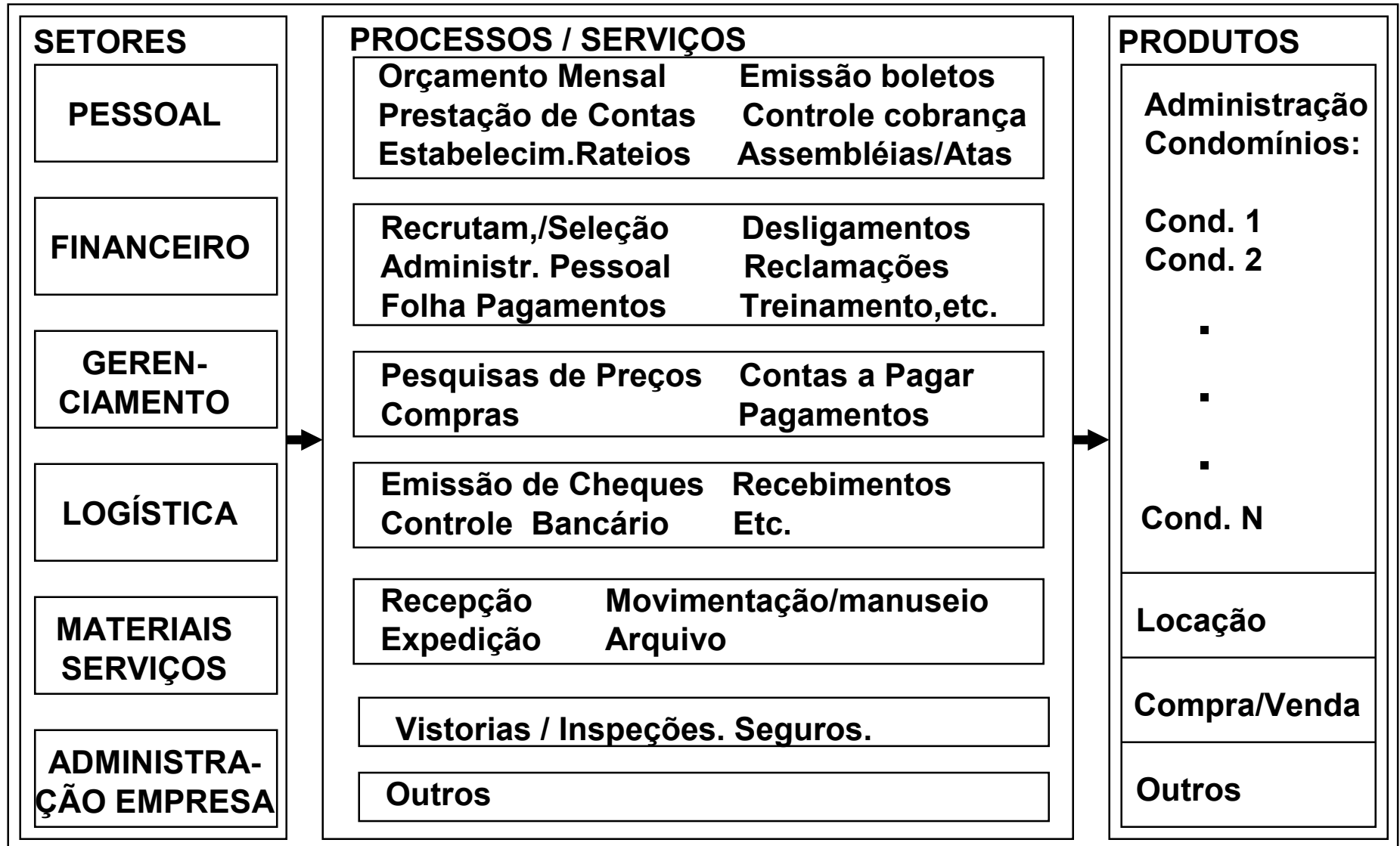


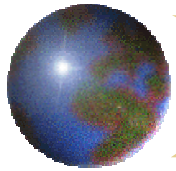
O Negócio



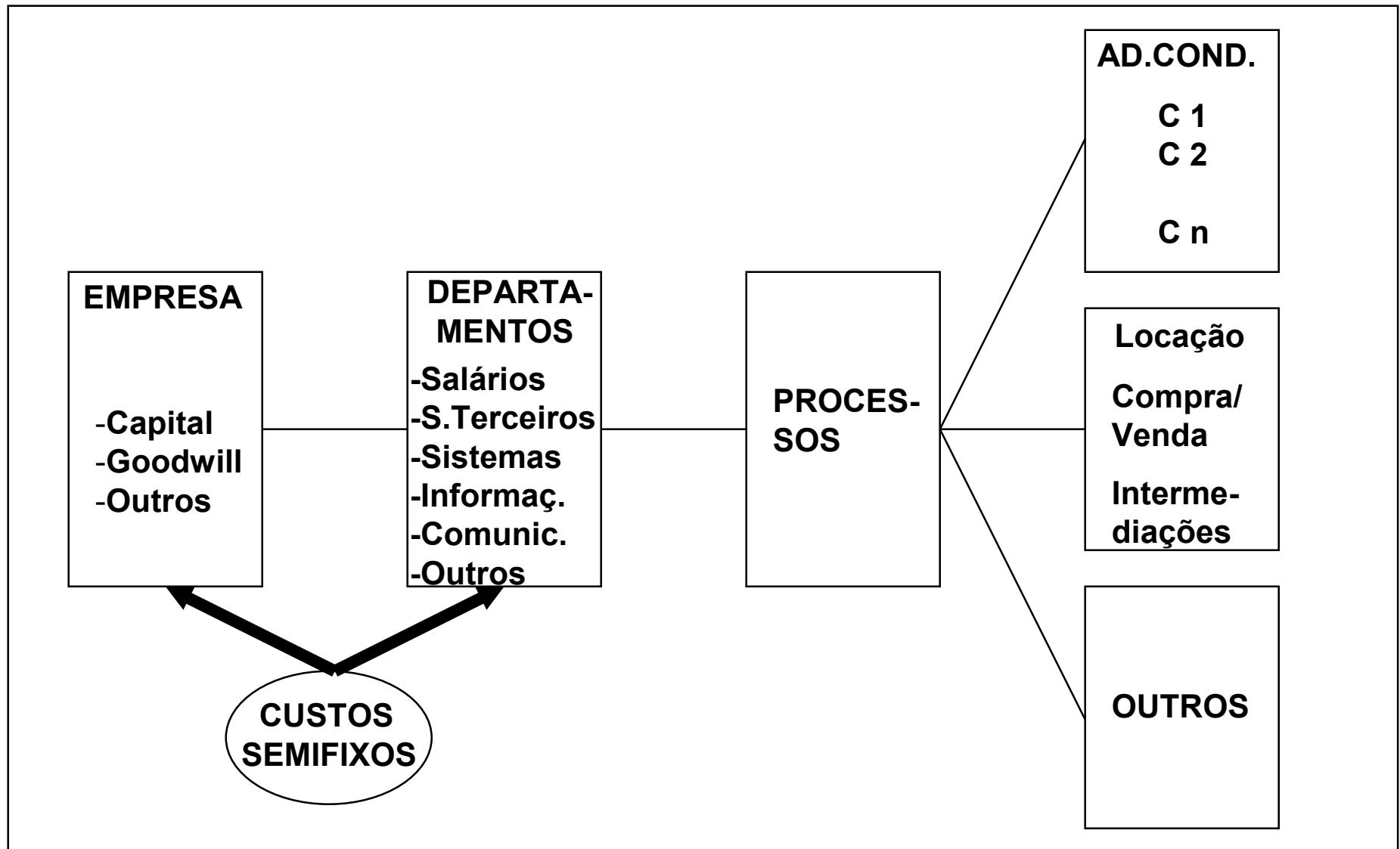


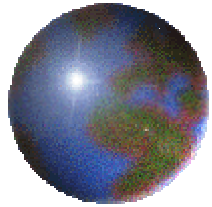
Visão Funcional





Visão Econômica



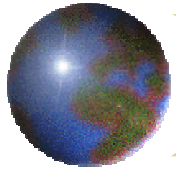


Parte D:

*Aspectos Econômicos do
Negócio*

Estudo de Caso:

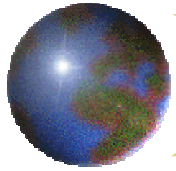
*Administradora de Imóveis
“Bons Serviços”*



Dumping ou Oportunidade?

A empresa “Bons Serviços” presta serviços de administração de condomínios residenciais e comerciais a mais de 20 anos.

Atualmente ela administra 3 condomínios: Villa Rica, Palácio de Cristal e Centro de Negócios. Os serviços contratados são remunerados pelos seguintes preços: \$ 2.000, \$ 2.100 e \$ 2.200.



A “Bons Serviços”

Sua estrutura organizacional é composta por 5 departamentos: Pessoal, Recepção, Finanças, Gerentes e Administração Geral.

O custo total mensal é de \$ 6.000 cujos principais componentes são:

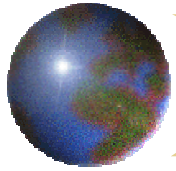
Recursos Humanos - \$ 4.750

Serviços de Terceiros - \$ 725

Aluguel (base m2 ocupado) - \$ 270

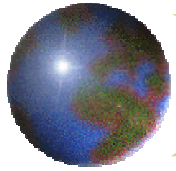
Outros - \$ 255

A capacidade produtiva de cada departamento é de 200 horas por mês.



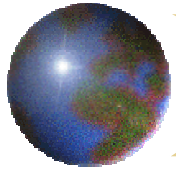
Qual é o resultado mensal?

	Villa	Cristal	Centro	Total
Receita	2.000	2.100	2.200	6.300
Custos				6.000
Lucro				300



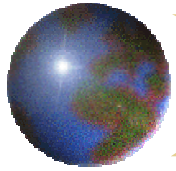
Oportunidade de Negócio

No mês final deste mês (abril/00), um antigo amigo dos proprietários da administradora foi eleito síndico do prédio onde mora (Parque Imperial) e gostaria de contar com a "Bons Serviços". No entanto, ele tem uma proposta de uma outra empresa pelos serviços de administração no valor de \$ 1.200 por mês. A "Bons Serviços" deve aceitar um contrato neste valor ou menos?



Será uma oportunidade real?

- ❖ O preço é quase metade dos preços negociados com os outros clientes.
- ❖ Os administradores da “Bons Serviços” contratam um especialista em processos para mapear o uso dos recursos por serviços baseado no tempo consumido.
- ❖ Depois de uma semana o consultor fornece a resposta.

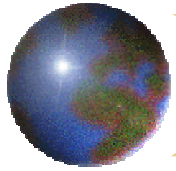


Análise dos Processos

Processos por Serviços (em horas)

Depto.	Villa	Cristal	Centro	Parque	Total
Pessoal	30	50	40	60	180
Recepção	80	30	0	50	160
Finanças	50	20	20	50	140
Gerentes	20	60	30	10	120
Adm. Geral	30	10	60	50	150

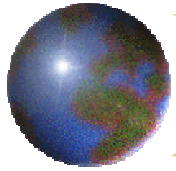
Capacidade Produtiva Atual é de 200 horas por Departamento



Incluindo o “Parque Imperial”

Qual o resultado do mês de maio?

	\$ Antes	\$ Depois
Receita	6.300	7.500
Custo	6.000	6.000
Lucro	300	1.500



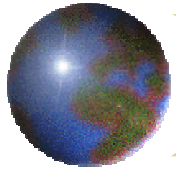
Nova Proposta

No fim do mês de maio surge uma nova oportunidade de negócio. Administrar o condomínio “Torres de Verona” por \$ 1.400 que é o menor preço da concorrência.

A “Bons Serviços” deve aceitar este serviço pelo preço da concorrência?

Será que ela tem capacidade produtiva para atender a mais um cliente?

Se tiver que investir, como fica o resultado de junho supondo a aceitação do negócio?



Nova Análise de Processos

Aplicando o conhecimento fornecido pela Consultoria de Processos

- Pela análise dos gestores da administradora, o condomínio “Torres de Verona” demandará os seguintes volumes (em horas) de serviços:

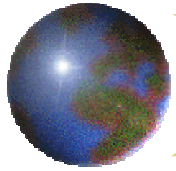
Pessoal - 220 horas

Recepção - 240 horas

Finanças - 260 horas

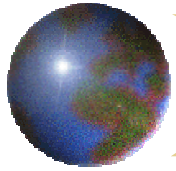
Gerentes - 280 horas

Adm. Geral - 250 horas



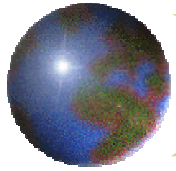
Efeito na Capacidade Produtiva

Departamento	Antes	Depois
Pessoal	200 h	400 h
Recepção	200 h	400 h
Finanças	200 h	400 h
Gerentes	200 h	400 h
Administração Geral	200 h	400 h



Efeito nos Custos Totais

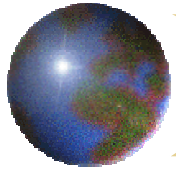
Departamento	Antes	Depois
Pessoal	\$ 1.000	\$ 1.300
Recepção	\$ 500	\$ 600
Finanças	\$ 1.000	\$ 1.400
Gerentes	\$ 1.500	\$ 2.700
Administração Geral	\$ 2.000	\$ 2.800
Total	\$ 6.000	\$ 8.800



Incluindo o “Torres de Verona”

Qual o resultado do mês de junho ?

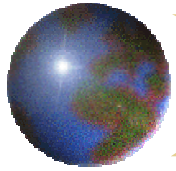
	\$ Antes	\$ Depois
Receita	7.500	8.900
Custo	6.000	8.800
Lucro	1.500	100



Perda de Cliente

No início de julho, considerando que a empresa esta atuando com os 5 condomínios e que os preços praticados nos últimos negócios foram muito abaixo daqueles pagos pelos clientes antigos, o síndico do "Villa Rica", apoiado pelo conselho administrativo, decide descontinuar com o contrato de prestação de serviços.

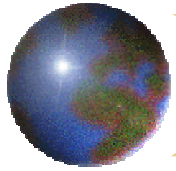
Como fica o resultado da "Bons Serviços" sem este cliente?



Excluindo o “Villa Rica”

Qual o resultado do mês de julho?

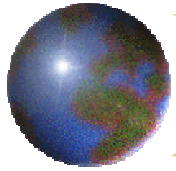
	\$ Antes	\$ Depois
Receita	8.900	6.900
Custo	8.800	8.800
Lucro	100	-1.900



Uma nova ação dos Gestores

Para reverter o quadro de prejuízo os gestores da “Bons Serviços” contratam um especialista em redução de custos que imediatamente sugere a eliminação da Recepção por meio da mudança de processos e sistema de telefonia dirigido para os demais departamentos, sem custo algum para a empresa.

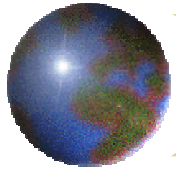
O que acontece com o resultado de julho se essa medida for efetivada?



Esforço de Redução de Custos

Qual o resultado do mês de julho?

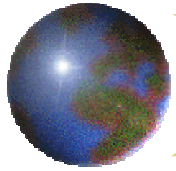
	\$ Antes	\$ Depois
Receita	6.900	6.900
Custo	8.800	8.200
Lucro	-1.900	-1.300



Mais uma tentativa....

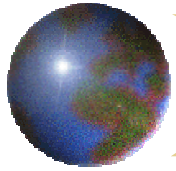
Ainda tentando evitar que o prejuízo aconteça, os gestores com os conhecimentos adquiridos nas últimas experiências, obtêm um grande aumento de eficiência em 100% nos serviços prestados para o condomínio “Torres de Verona”.

O que acontece com o resultado realizado de julho?



Aumento de Eficiência

"Torres de Verona"	Antes	Depois
Pessoal	220 h	110 h
Recepção	0 h	0 h
Finanças	260 h	130 h
Gerentes	280 h	140 h
Administração Geral	250 h	125 h

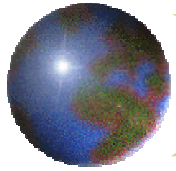


Aumento de Eficiência

Qual o resultado realizado no mês de julho?

	\$ Antes	\$ Depois
Receita	6.900	6.900
Custo	8.200	8.200
Lucro	-1.300	-1.300

Não reverteu o quadro, só aumentou a ociosidade!!!

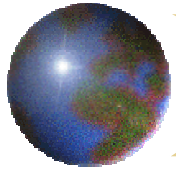


“Não quero continuar no prejuízo”

O quê fazer?

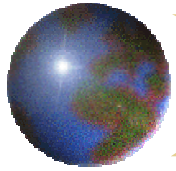
No início de agosto, os gestores resolvem eliminar o departamento de gerentes, retomar a atividade de recepção e transferir à administração geral as atividades de gerentes. Como a administração geral é exercida prioritariamente pelos proprietários, as horas-extras decorrentes da incorporação das atividades de gerentes não serão remuneradas.

Qual o resultado de agosto?



A “Bons Serviços” em Agosto

Departamentos	Capacidade Requerida	Custo Total
Pessoal	260 h	1.300
Recepção	200 h	500
Finanças	220 h	1.400
Gerentes	0 h	0
Administração Geral	485 h	2.800
Total		6.000

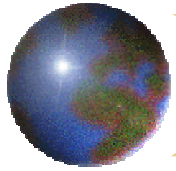


Mudanças Organizacionais

Qual o resultado realizado no mês de agosto?

	\$ Antes	\$ Depois
Receita	6.900	6.900
Custo	8.200	6.000
Lucro	-1.300	900

Mas será que a qualidade dos serviços é a mesma??

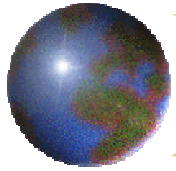


Setembro... Agora vai!!!!????

Após todo o esforço da “Bons Serviços” para ser competitiva em termos de custos, o síndico do condomínio “Palácio de Cristal” (\$ 2.100/mês) comunicou à empresa no início de setembro que, devido a falta de qualidade dos serviços prestados em agosto, o conselho administrativo em reunião extraordinária decidiu pela auto-gestão do condomínio.

Como consequência, os gestores da “Bons Serviços” dispensaram parte da estrutura do departamento de finanças voltando para a situação inicial: capacidade de 200 horas e custo total de \$ 1.000.

O que acontece com o resultado de setembro?

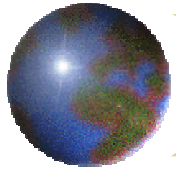


Excluindo “Palácio de Cristal”

Qual o resultado realizado no mês de setembro?

	\$ Antes	\$ Depois
Receita	6.900	4.800
Custo	6.000	5.600
Lucro	900	-800

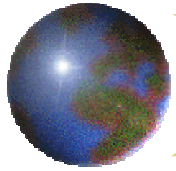
Foi um mal negócio eliminar os Gerentes!!!



Outubro... “Já fiz todo o possível?”

No início de outubro os gestores da “Bons Serviços” resolvem reestabelecer o departamento de Gerentes na sua visão original para voltar a prestar bons serviços e lutar por novos clientes.

O que acontece com o resultado do mês?

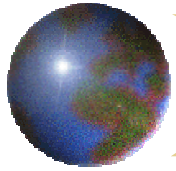


O retorno dos gerentes

Qual o resultado realizado no mês de outubro?

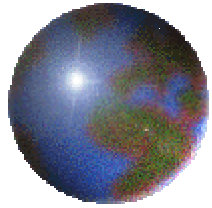
	\$ Antes	\$ Depois
Receita	4.800	4.800
Custo	5.600	7.100
Lucro	-800	-2.300

Novos Clientes!!! ... Qual o preço???

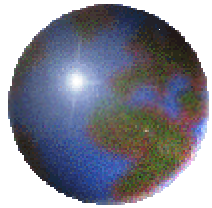


E agora... O quê fazer?

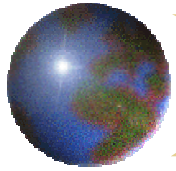
- ❖ Você vai passar a vida toda nesse vai-e-vem, apagando incêndios?
- ❖ A sua empresa vai sempre ficar a mercê do mercado? Como aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças do mercado?
- ❖ **Você precisa de um sistema de informações gerenciais!!!!**



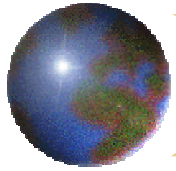
coffee-break



Parte E:
Estudo Comparativo das
Soluções

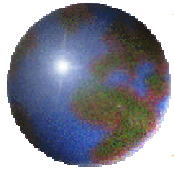


✚ Planejando o Resultado da empresa
“Bons Serviços” a partir da situação
inicial (abril/00)



Métodos para Estudo

- ABC (Full Costing)
- ABC - Capacidade Produtiva
- GECON – Gestão Econômica



Método: ABC (Full Costing)

Cost-Drivers

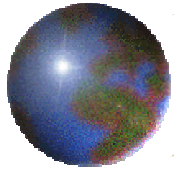
em Horas

Departamentos	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Total
- Pessoal (hh)	30	50	40	120
- Recepção (hh)	80	30	0	110
- Finanças (hh)	50	20	20	90
- Gerentes (hh)	20	60	30	110
- Administração Geral (hh)	30	10	60	100

Estrutura

(p/ 200 hs de capacidade em cada departamento)

Departamentos	Valor	Horas	Taxa de Overhead
- Pessoal		120	8.333
- Recepção	500	110	
- Finanças		90	
- Gerentes	1,500	110	13.636
- Administração Geral	2,000	100	
Total	6,000		



Método: ABC (Full Costing)

Cost-Drivers

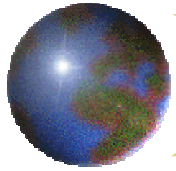
em Horas

Departamentos	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Total
- Pessoal (hh)	30	50	40	120
- Recepção (hh)	80	30	0	110
- Finanças (hh)	50	20	20	90
- Gerentes (hh)	20	60	30	110
- Administração Geral (hh)	30	10	60	100

Estrutura

(p/ 200 hs de capacidade em cada departamento)

Departamentos	Valor	Horas	Taxa de Overhead
- Pessoal	1,000	120	8.333
- Recepção	500	110	4.545
- Finanças	1,000	90	11.111
- Gerentes	1,500	110	13.636
- Administração Geral	2,000	100	20.000
Total	6,000		



Método: ABC (Full Costing)

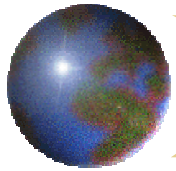
Mapa de Apuração de Custos

Departamentos	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Total
- Pessoal		417	333	1,000
- Recepção				500
- Finanças	556			1,000
- Gerentes	273		409	1,500
- Administração Geral		200		2,000
Custos dos Serviços		1,793		6,000

Demonstração de Resultado - "Bons Serviços"

Contas	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Total
Receita				6,300
Custo do Serviço	2,042	1,793	2,165	6,000
Lucro Bruto	(42)	307	35	300
Custos Departamentais				
Resultado				

Pergunta: Você eliminaria o condomínio "Villa Rica" ?



Método: ABC (Full Costing)

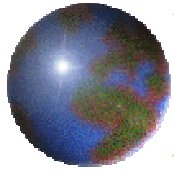
Mapa de Apuração de Custos

Departamentos	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Total
- Pessoal	250	417	333	1,000
- Recepção	364	136	0	500
- Finanças	556	222	222	1,000
- Gerentes	273	818	409	1,500
- Administração Geral	600	200	1,200	2,000
Custos dos Serviços	2,042	1,793	2,165	6,000

Demonstração de Resultado - "Bons Serviços"

Contas	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Total
Receita	2,000	2,100	2,200	6,300
Custo do Serviço	2,042	1,793	2,165	6,000
Lucro Bruto	(42)	307	35	300
Custos Departamentais				0
Resultado				300

Pergunta: Você eliminaria o condomínio "Villa Rica" ?



Método: ABC (Full Costing)

Cost-Drivers

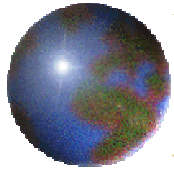
em Horas

Departamentos	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Total
- Pessoal (hh)	0	50	40	90
- Recepção (hh)	0	30	0	30
- Finanças (hh)	0	20	20	40
- Gerentes (hh)	0	60	30	90
- Administração Geral (hh)	0	10	60	70

Estrutura

(p/ 200 hs de capacidade em cada departamento)

Departamentos	Valor	Horas	Taxa de Overhead
- Pessoal	1,000	90	11.111
- Recepção	500	30	
- Finanças	1,000	40	
- Gerentes	1,500	90	16.667
- Administração Geral	2,000	70	
Total	6,000		



Método: ABC (Full Costing)

Cost-Drivers

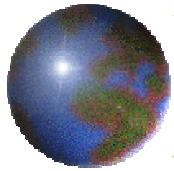
em Horas

Departamentos	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Total
- Pessoal (hh)	0	50	40	90
- Recepção (hh)	0	30	0	30
- Finanças (hh)	0	20	20	40
- Gerentes (hh)	0	60	30	90
- Administração Geral (hh)	0	10	60	70

Estrutura

(p/ 200 hs de capacidade em cada departamento)

Departamentos	Valor	Horas	Taxa de Overhead
- Pessoal	1,000	90	11.111
- Recepção	500	30	16.667
- Finanças	1,000	40	25.000
- Gerentes	1,500	90	16.667
- Administração Geral	2,000	70	28.571
Total	6,000		



Método: ABC (Full Costing)

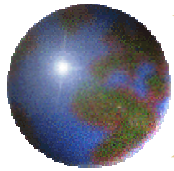
Mapa de Apuração de Custos

Departamentos	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Total
- Pessoal	0	556	444	1,000
- Recepção	0			500
- Finanças	0			1,000
- Gerentes	0		500	1,500
- Administração Geral	0	286		2,000
Custos dos Serviços	0	2,841		6,000

Demonstração de Resultado - "Bons Serviços"

Contas	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Total
Receita	0	2,100	2,200	4,300
Custo do Serviço	0	2,841	3,159	6,000
Lucro Bruto	0	(741)	(959)	
Custos Departamentais				0
Resultado				

Pergunta: E agora, você eliminaria os outros condomínios ?



Método: ABC (Full Costing)

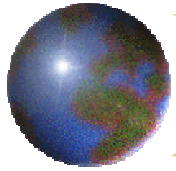
Mapa de Apuração de Custos

Departamentos	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Total
- Pessoal	0	556	444	1,000
- Recepção	0	500	0	500
- Finanças	0	500	500	1,000
- Gerentes	0	1,000	500	1,500
- Administração Geral	0	286	1,714	2,000
Custos dos Serviços	0	2,841	3,159	6,000

Demonstração de Resultado - "Bons Serviços"

Contas	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Total
Receita	0	2,100	2,200	4,300
Custo do Serviço	0	2,841	3,159	6,000
Lucro Bruto	0	(741)	(959)	(1,700)
Custos Departamentais				0
Resultado				(1,700)

Pergunta: E agora, você eliminaria os outros condomínios ?



Método: Capacidade Produtiva

Cost-Drivers

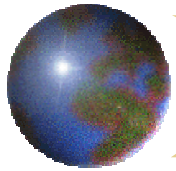
em Horas

Departamentos	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Total
- Pessoal (hh)	30	50	40	120
- Recepção (hh)	80	30	0	110
- Finanças (hh)	50	20	20	90
- Gerentes (hh)	20	60	30	110
- Administração Geral (hh)	30	10	60	100

Estrutura

(p/ 200 hs de capacidade em cada departamento)

Departamentos	Valor	Horas	Taxa de Overhead
- Pessoal	1,000	200	5.0
- Recepção	500	200	
- Finanças	1,000	200	
- Gerentes	1,500	200	7.5
- Administração Geral	2,000	200	
Total	6,000		



Método: Capacidade Produtiva

Cost-Drivers

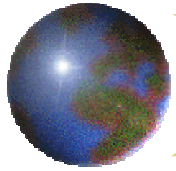
em Horas

Departamentos	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Total
- Pessoal (hh)	30	50	40	120
- Recepção (hh)	80	30	0	110
- Finanças (hh)	50	20	20	90
- Gerentes (hh)	20	60	30	110
- Administração Geral (hh)	30	10	60	100

Estrutura

(p/ 200 hs de capacidade em cada departamento)

Departamentos	Valor	Horas	Taxa de Overhead
- Pessoal	1,000	200	5.0
- Recepção	500	200	2.5
- Finanças	1,000	200	5.0
- Gerentes	1,500	200	7.5
- Administração Geral	2,000	200	10.0
Total	6,000		



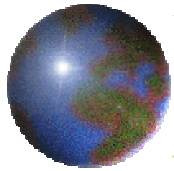
Método: Capacidade Produtiva

Mapa de Apuração de Custos

Departamentos	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Total
- Pessoal		250	200	600
- Recepção				275
- Finanças	250			450
- Gerentes	150		225	825
- Administração Geral		100		1,000
Custos dos Serviços		975		3,150

Demonstração de Resultado - "Bons Serviços"

Contas	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Total
Receita	2,000	2,100	2,200	6,300
Custo do Serviço	1,050	975	1,125	3,150
Lucro Bruto	950	1,125	1,075	3,150
Custos da Ociosidade				
Resultado				



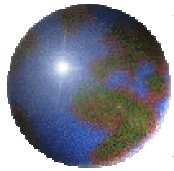
Método: Capacidade Produtiva

Mapa de Apuração de Custos

Departamentos	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Total
- Pessoal	150	250	200	600
- Recepção	200	75	0	275
- Finanças	250	100	100	450
- Gerentes	150	450	225	825
- Administração Geral	300	100	600	1,000
Custos dos Serviços	1,050	975	1,125	3,150

Demonstração de Resultado - "Bons Serviços"

Contas	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Total
Receita	2,000	2,100	2,200	6,300
Custo do Serviço	1,050	975	1,125	3,150
Lucro Bruto	950	1,125	1,075	3,150
Custos da Ociosidade				2,850
Resultado				300



Método: GECON

Serviços Departamentais

em Horas

Departamentos	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Total
- Pessoal (hh)	30	50	40	120
- Recepção (hh)	80	30	0	110
- Finanças (hh)	50	20	20	90
- Gerentes (hh)	20	60	30	110
- Administração Geral (hh)	30	10	60	100

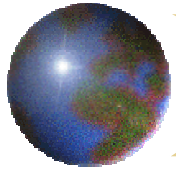
Preços de Mercado

por Hora

Departamentos	Preço
- Pessoal (hh)	8.00
- Recepção (hh)	3.00
- Finanças (hh)	9.00
- Gerentes (hh)	10.00
- Administração Geral (hh)	-

Outras Informações

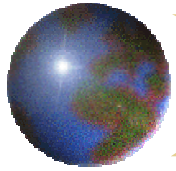
Investimento	20,000
Taxa de juros	2%
Resultado Objetivado	1,000



Método: GECON

Mapa de Apuração de Receitas dos Serviços Departamentais

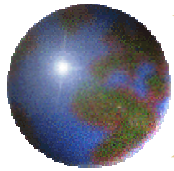
Departamentos	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Total
- Pessoal	240	400		960
- Recepção		90	0	330
- Finanças	450		180	810
- Gerentes	200	600	300	1,100
- Administração Geral	0	0	0	0
Custos dos Serviços	1,130	1,270	800	3,200



Método: *GECON*

Mapa de Apuração de Receitas dos Serviços Departamentais

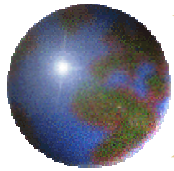
Departamentos	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Total
- Pessoal	240	400	320	960
- Recepção	240	90	0	330
- Finanças	450	180	180	810
- Gerentes	200	600	300	1,100
- Administração Geral	0	0	0	0
Custos dos Serviços	1,130	1,270	800	3,200



Método: GECON

Demonstração da Margem de Contribuição por Condomínio

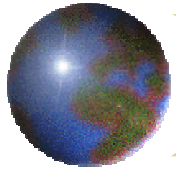
Contas	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Total
Receita	2,000	2,100	2,200	6,300
Custo do Serviço	1,130	1,270	800	3,200
Margem de Contribuição	870	830	1,400	3,100
Receita de Pessoal				960
Custo de Pessoal				
M.C. Dept. Pessoal				(40)
Receita de Recepção				
Custo de Recepção				500
M.C. Recepção				(170)
Receita de Finanças				810
Custo de Finanças				
M.C. Finanças				(190)
Receita de Gerentes				1,100
Custo de Gerentes				
M.C. Gerentes				(400)
Contribuição Total				2,300
Super/Sub Avaliação				
Contribuição Objetivada				3,400
Custos de Adm. Geral				
Remuneração do Capital				
Resultado Objetivado				



Método: GECON

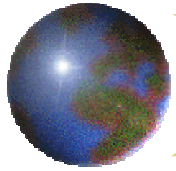
Demonstração da Margem de Contribuição por Condomínio

Contas	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Total
Receita	2,000	2,100	2,200	6,300
Custo do Serviço	1,130	1,270	800	3,200
Margem de Contribuição	870	830	1,400	3,100
Receita de Pessoal				960
Custo de Pessoal				1,000
M.C. Dept. Pessoal				(40)
Receita de Recepção				330
Custo de Recepção				500
M.C. Recepção				(170)
Receita de Finanças				810
Custo de Finanças				1,000
M.C. Finanças				(190)
Receita de Gerentes				1,100
Custo de Gerentes				1,500
M.C. Gerentes				(400)
Contribuição Total				2,300
Super/Sub Avaliação				(1,100)
Contribuição Objetivada				3,400
Custos de Adm. Geral				2,000
Remuneração do Capital				400
Resultado Objetivado				1,000



Planejamento de Resultados

- Planejando o Resultado da empresa incluindo o Condomínio “Parque Imperial”



Método: ABC (Full Costing)

Cost-Drivers

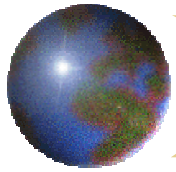
em Horas

Departamentos	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Parque Imperial	Total
- Pessoal (hh)	30	50	40	60	180
- Recepção (hh)	80	30	0	50	160
- Finanças (hh)	50	20	20	50	140
- Gerentes (hh)	20	60	30	10	120
- Administração Geral (hh)	30	10	60	50	150

Estrutura

(p/ 200 hs de capacidade em cada departamento)

Departamentos	Valor	Horas	Taxa de Overhead
- Pessoal	1,000	180	
- Recepção	500	160	3.125
- Finanças	1,000	140	7.143
- Gerentes	1,500	120	
- Administração Geral	2,000	150	13.333
Total	6,000		



Método: ABC (Full Costing)

Cost-Drivers

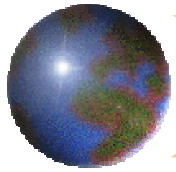
em Horas

Departamentos	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Parque Imperial	Total
- Pessoal (hh)	30	50	40	60	180
- Recepção (hh)	80	30	0	50	160
- Finanças (hh)	50	20	20	50	140
- Gerentes (hh)	20	60	30	10	120
- Administração Geral (hh)	30	10	60	50	150

Estrutura

(p/ 200 hs de capacidade em cada departamento)

Departamentos	Valor	Horas	Taxa de Overhead
- Pessoal	1,000	180	5.556
- Recepção	500	160	3.125
- Finanças	1,000	140	7.143
- Gerentes	1,500	120	12.500
- Administração Geral	2,000	150	13.333
Total	6,000		



Método: ABC (Full Costing)

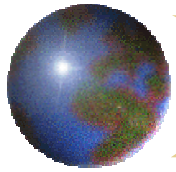
Mapa de Apuração de Custos

Departamentos	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Parque Imperial	Total
- Pessoal	167	278	222	333	1.000
- Recepção	250	94	0		500
- Finanças	357	143	143		
- Gerentes	250	750	375		
- Administração Geral	400	133	800	667	2.000
Custos dos Serviços	1.424	1.398	1.540	1.638	6.000

Demonstração de Resultado - "Bons Serviços"

Contas	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Parque Imperial	Total
Receita	2.000	2.100	2.200		7.500
Custo do Serviço	1.424	1.398	1.540	1.638	6.000
Lucro Bruto	576	702	660	(438)	
Custos Departamentais					0
Resultado					

Pergunta: Agora "Villa Rica" é lucrativo, mas o que fazer com o Parque Imperial?



Método: ABC (Full Costing)

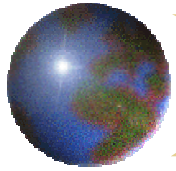
Mapa de Apuração de Custos

Departamentos	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Parque Imperial	Total
- Pessoal	167	278	222	333	1.000
- Recepção	250	94	0	156	500
- Finanças	357	143	143	357	1.000
- Gerentes	250	750	375	125	1.500
- Administração Geral	400	133	800	667	2.000
Custos dos Serviços	1.424	1.398	1.540	1.638	6.000

Demonstração de Resultado - "Bons Serviços"

Contas	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Parque Imperial	Total
Receita	2.000	2.100	2.200	1.200	7.500
Custo do Serviço	1.424	1.398	1.540	1.638	6.000
Lucro Bruto	576	702	660	(438)	1.500
Custos Departamentais					0
Resultado					1.500

Pergunta: Agora "Villa Rica" é lucrativo, mas o que fazer com o Parque Imperial?



Método: Capacidade Produtiva

Cost-Drivers

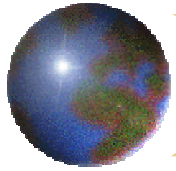
em Horas

Departamentos	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Parque Imperial	Total
- Pessoal (hh)	30	50	40	60	180
- Recepção (hh)	80	30	0	50	160
- Finanças (hh)	50	20	20	50	140
- Gerentes (hh)	20	60	30	10	120
- Administração Geral (hh)	30	10	60	50	150

Estrutura

(p/ 200 hs de capacidade em cada departamento)

Departamentos	Valor	Horas	Taxa de Overhead
- Pessoal	1,000	200	5.0
- Recepção	500	200	2.5
- Finanças	1,000	200	5.0
- Gerentes	1,500	200	7.5
- Administração Geral	2,000	200	10.0
Total	6,000		



Método: Capacidade Produtiva

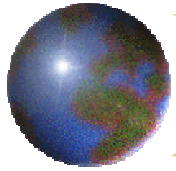
Mapa de Apuração de Custos

Departamentos	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Parque Imperial	Total
- Pessoal	150	250	200	300	900
- Recepção	200	75	0	125	400
- Finanças	250	100	100	250	700
- Gerentes	150	450	225	75	900
- Administração Geral	300	100	600	500	1.500
Custos dos Serviços	1.050	975	1.125	1.250	4.400

Demonstração de Resultado - "Bons Serviços"

Contas	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Parque Imperial	Total
Receita	2.000	2.100	2.200	1.200	7.500
Custo do Serviço	1.050	975	1.125	1.250	4.400
Lucro Bruto	950	1.125	1.075	(50)	3.100
Custos da Ociosidade					
Resultado					

Pergunta: Você eliminaria o condomínio "Parque Imperial" e voltaria ao resultado de \$ 300?



Método: Capacidade Produtiva

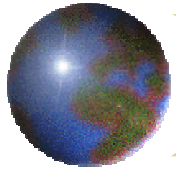
Mapa de Apuração de Custos

Departamentos	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Parque Imperial	Total
- Pessoal	150	250	200	300	900
- Recepção	200	75	0	125	400
- Finanças	250	100	100	250	700
- Gerentes	150	450	225	75	900
- Administração Geral	300	100	600	500	1.500
Custos dos Serviços	1.050	975	1.125	1.250	4.400

Demonstração de Resultado - "Bons Serviços"

Contas	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Parque Imperial	Total
Receita	2.000	2.100	2.200	1.200	7.500
Custo do Serviço	1.050	975	1.125	1.250	4.400
Lucro Bruto	950	1.125	1.075	(50)	3.100
Custos da Ociosidade					1.600
Resultado					1.500

Pergunta: Você eliminaria o condomínio "Parque Imperial" e voltaria ao resultado de \$ 300?



Método: GECON

Serviços Departamentais

em Horas

Departamentos	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Parque Imperial	Total
- Pessoal (hh)	30	50	40	60	180
- Recepção (hh)	80	30	0	50	160
- Finanças (hh)	50	20	20	50	140
- Gerentes (hh)	20	60	30	10	120
- Administração Geral (hh)	30	10	60	50	150

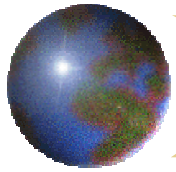
Preços de Mercado

por Hora

Departamentos	Preço
- Pessoal (hh)	8.00
- Recepção (hh)	3.00
- Finanças (hh)	9.00
- Gerentes (hh)	10.00
- Administração Geral (hh)	-

Outras Informações

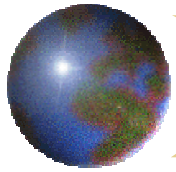
Investimento	20,000
Taxa de juros	2%
Resultado Objetivado	1,000



Método: *GECON*

Mapa de Apuração de Receitas dos Serviços Departamentais

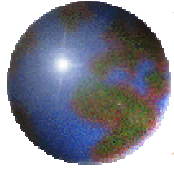
Departamentos	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Parque Imperial	Total
- Pessoal	240	400	320		1,440
- Recepção	240	90	0	150	480
- Finanças	450	180	180		1,260
- Gerentes	200	600	300		1,200
- Administração Geral	0	0	0	0	0
Custos dos Serviços	1,130	1,270	800	1,180	4,380



Método: *GECON*

Mapa de Apuração de Receitas dos Serviços Departamentais

Departamentos	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Parque Imperial	Total
- Pessoal	240	400	320	480	1,440
- Recepção	240	90	0	150	480
- Finanças	450	180	180	450	1,260
- Gerentes	200	600	300	100	1,200
- Administração Geral	0	0	0	0	0
Custos dos Serviços	1,130	1,270	800	1,180	4,380



Método: GECON

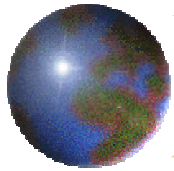
Demonstração da Margem de Contribuição por Condomínio

Contas	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Parque Imperial	Total
Receita	2,000	2,100	2,200	1,200	7,500
Custo do Serviço	1,130	1,270	800	1,180	4,380
Margem de Contribuição	870	830	1,400		3,120
Receita de Pessoal					
Custo de Pessoal					1,000
M.C. Dept. Pessoal					440
Receita de Recepção					480
Custo de Recepção					500
M.C. Recepção					(20)
Receita de Finanças					1,260
Custo de Finanças					1,000
M.C. Finanças					260
Receita de Gerentes					1,200
Custo de Gerentes					1,500
M.C. Gerentes					(300)
Contribuição Total					
Super/Sub Avaliação					
Contribuição Objetivada					3,400
Custos de Adm. Geral					2,000
Remuneração do Capital					400
Resultado Objetivado					1,000

Pergunta: Os custos dos serviços dos condomínios antigos sofreram alterações?

Pergunta: O que aconteceu com as margens de contribuições departamentais?

Pergunta: É possível conceder algum desconto para os clientes antigos?



Método: GECON

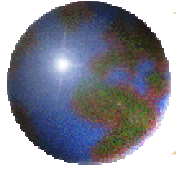
Demonstração da Margem de Contribuição por Condomínio

Contas	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Parque Imperial	Total
Receita	2,000	2,100	2,200	1,200	7,500
Custo do Serviço	1,130	1,270	800	1,180	4,380
Margem de Contribuição	870	830	1,400	20	3,120
Receita de Pessoal					1,440
Custo de Pessoal					1,000
M.C. Dept. Pessoal					440
Receita de Recepção					480
Custo de Recepção					500
M.C. Recepção					(20)
Receita de Finanças					1,260
Custo de Finanças					1,000
M.C. Finanças					260
Receita de Gerentes					1,200
Custo de Gerentes					1,500
M.C. Gerentes					(300)
Contribuição Total					3,500
Super/Sub Avaliação					100
Contribuição Objetivada					3,400
Custos de Adm. Geral					2,000
Remuneração do Capital					400
Resultado Objetivado					1,000

Pergunta: Os custos dos serviços dos condomínios antigos sofreram alterações?

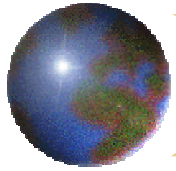
Pergunta: O que aconteceu com as margens de contribuições departamentais?

Pergunta: É possível conceder algum desconto para os clientes antigos?



Planejamento de Resultados

- Planejando o Resultado da empresa incluindo o Condomínio “Torres de Verona”



Método: ABC (Full Costing)

Cost-Drivers

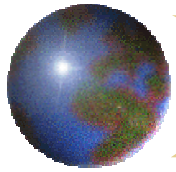
em Horas

Departamentos	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Parque Imperial	Torres de Verona	Total
- Pessoal (hh)	30	50	40	60	220	400
- Recepção (hh)	80	30	0	50	240	400
- Finanças (hh)	50	20	20	50	260	400
- Gerentes (hh)	20	60	30	10	280	400
- Administração Geral (hh)	30	10	60	50	250	400

Estrutura

(p/ 400 hs de capacidade em cada departamento)

Departamentos	Valor	Horas	Taxa de Overhead
- Pessoal	1,300	400	3.3
- Recepção	600	400	1.5
- Finanças	1,400	400	3.5
- Gerentes	2,700	400	6.8
- Administração Geral	2,800	400	7.0
Total	8,800		



Método: ABC (Full Costing)

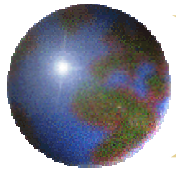
Mapa de Apuração de Custos

Departamentos	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Parque Imperial	Torres de Verona	Total
- Pessoal	98	163	130	195	715	1,300
- Recepção	120	45	0	75		
- Finanças	175	70	70	175		
- Gerentes	135	405	203	68	1,890	2,700
- Administração Geral	210	70	420	350	1,750	2,800
Custos dos Serviços	738		823	863	5,625	8,800

Demonstração de Resultado - "Bons Serviços"

Contas	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Parque Imperial	Torres de Verona	Total
Receita	2,000	2,100	2,200	1,200		8,900
Custo do Serviço	738	753	823	863	5,625	8,800
Lucro Bruto	1,263	1,348	1,378	338	(4,225)	100
Custos Departamentais						
Resultado						

Pergunta: Quando a capacidade produtiva é de 100% o que acontece com esse método?



Método: ABC (Full Costing)

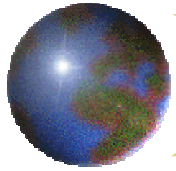
Mapa de Apuração de Custos

Departamentos	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Parque Imperial	Torres de Verona	Total
- Pessoal	98	163	130	195	715	1,300
- Recepção	120	45	0	75	360	600
- Finanças	175	70	70	175	910	1,400
- Gerentes	135	405	203	68	1,890	2,700
- Administração Geral	210	70	420	350	1,750	2,800
Custos dos Serviços	738	753	823	863	5,625	8,800

Demonstração de Resultado - "Bons Serviços"

Contas	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Parque Imperial	Torres de Verona	Total
Receita	2,000	2,100	2,200	1,200	1,400	8,900
Custo do Serviço	738	753	823	863	5,625	8,800
Lucro Bruto	1,263	1,348	1,378	338	(4,225)	100
Custos Departamentais						0
Resultado						100

Pergunta: Quando a capacidade produtiva é de 100% o que acontece com esse método?



Método: Capacidade Produtiva

Cost-Drivers

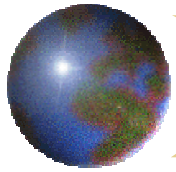
em Horas

Departamentos	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Parque Imperial	Torres de Verona	Total
- Pessoal (hh)	30	50	40	60	220	400
- Recepção (hh)	80	30	0	50	240	400
- Finanças (hh)	50	20	20	50	260	400
- Gerentes (hh)	20	60	30	10	280	400
- Administração Geral (hh)	30	10	60	50	250	400

Estrutura

(p/ 400 hs de capacidade em cada departamento)

Departamentos	Valor	Horas	Taxa de Overhead
- Pessoal	1,300	400	3.3
- Recepção	600	400	1.5
- Finanças	1,400	400	3.5
- Gerentes	2,700	400	6.8
- Administração Geral	2,800	400	7.0
Total	8,800		



Método: Capacidade Produtiva

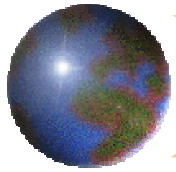
Mapa de Apuração de Custos

Departamentos	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Parque Imperial	Torres de Verona	Total
- Pessoal	98	163	130	195	715	1,300
- Recepção	120	45	0	75		
- Finanças	175	70	70	175		
- Gerentes	135	405	203	68	1,890	2,700
- Administração Geral	210	70	420	350	1,750	2,800
Custos dos Serviços	738	753	823	863	5,625	8,800

Demonstração de Resultado - "Bons Serviços"

Contas	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Parque Imperial	Torres de Verona	Total
Receita	2,000	2,100	2,200	1,200	1,400	8,900
Custo do Serviço	738	753	823	863	5,625	8,800
Lucro Bruto	1,263	1,348	1,378	338	(4,225)	100
Custos da Ociosidade						
Resultado						

Pergunta: Vale apenas investir para obter mais um cliente?



Método: Capacidade Produtiva

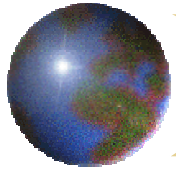
Mapa de Apuração de Custos

Departamentos	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Parque Imperial	Torres de Verona	Total
- Pessoal	98	163	130	195	715	1,300
- Recepção	120	45	0	75	360	600
- Finanças	175	70	70	175	910	1,400
- Gerentes	135	405	203	68	1,890	2,700
- Administração Geral	210	70	420	350	1,750	2,800
Custos dos Serviços	738	753	823	863	5,625	8,800

Demonstração de Resultado - "Bons Serviços"

Contas	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Parque Imperial	Torres de Verona	Total
Receita	2,000	2,100	2,200	1,200	1,400	8,900
Custo do Serviço	738	753	823	863	5,625	8,800
Lucro Bruto	1,263	1,348	1,378	338	(4,225)	100
Custos da Ociosidade						0
Resultado						100

Pergunta: Vale apenas investir para obter mais um cliente?



Método: GECON

Serviços Departamentais

em Horas

Departamentos	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Parque Imperial	Torres de Verona	Total
- Pessoal (hh)	30	50	40	60	220	400
- Recepção (hh)	80	30	0	50	240	400
- Finanças (hh)	50	20	20	50	260	400
- Gerentes (hh)	20	60	30	10	280	400
- Administração Geral (hh)	30	10	60	50	250	400

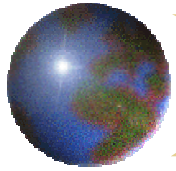
Preços de Mercado

por Hora

Departamentos	Preço
- Pessoal (hh)	8.00
- Recepção (hh)	3.00
- Finanças (hh)	9.00
- Gerentes (hh)	10.00
- Administração Geral (hh)	-

Outras Informações

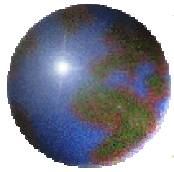
Investimento	20,000
Taxa de juros	2%
Resultado Objetivado	1,000



Método: GECON

Mapa de Apuração de Receitas dos Serviços Departamentais

Departamentos	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Parque Imperial	Torres de Verona	Total
- Pessoal	240	400	320	480	1,760	3,200
- Recepção	240	90	0	150	720	1,200
- Finanças	450	180	180	450	2,340	3,600
- Gerentes	200	600	300	100	2,800	4,000
- Administração Geral	0	0	0	0	0	0
Custos dos Serviços	1,130	1,270	800	1,180	7,620	12,000



Método: GECON

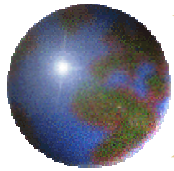
Demonstração da Margem de Contribuição por Condomínio

Contas	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Parque Imperial	Torres de Verona	Total
Receita	2,000	2,100	2,200	1,200	1,400	8,900
Custo do Serviço	1,130	1,270	800	1,180	7,620	12,000
Margem de Contribuição	870	830	1,400	20	(6,220)	(3,100)
Receita de Pessoal						3,200
Custo de Pessoal						1,300
M.C. Dept. Pessoal						1,900
Receita de Recepção						1,200
Custo de Recepção						600
M.C. Recepção						600
Receita de Finanças						3,600
Custo de Finanças						1,400
M.C. Finanças						2,200
Receita de Gerentes						4,000
Custo de Gerentes						2,700
M.C. Gerentes						1,300
Contribuição Total						
Super/Sub Avaliação						
Contribuição Objetivada						4,200
Custos de Adm. Geral						2,800
Remuneração do Capital						400
Resultado Objetivado						1,000

Pergunta: Qual deveria ser o preço para o "Torres de Verona" para atender ao objetivo de resultado?

Pergunta: Qual o preço mínimo para o "Torres de Verona" ser viável comercialmente?

Pergunta: Considerando esse preço mínimo, é possível promover uma política de desconto para os clientes antigos?



Método: GECON

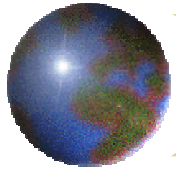
Demonstração da Margem de Contribuição por Condomínio

Contas	Villa Rica	Palácio de de Cristal	Centro de Negócios	Parque Imperial	Torres de Verona	Total
Receita	2,000	2,100	2,200	1,200	1,400	8,900
Custo do Serviço	1,130	1,270	800	1,180	7,620	12,000
Margem de Contribuição	870	830	1,400	20	(6,220)	(3,100)
Receita de Pessoal						3,200
Custo de Pessoal						1,300
M.C. Dept. Pessoal						1,900
Receita de Recepção						1,200
Custo de Recepção						600
M.C. Recepção						600
Receita de Finanças						3,600
Custo de Finanças						1,400
M.C. Finanças						2,200
Receita de Gerentes						4,000
Custo de Gerentes						2,700
M.C. Gerentes						1,300
Contribuição Total						2,900
Super/Sub Avaliação						(1,300)
Contribuição Objetivada						4,200
Custos de Adm. Geral						2,800
Remuneração do Capital						400
Resultado Objetivado						1,000

Pergunta: Qual deveria ser o preço para o "Torres de Verona" para atender ao objetivo de resultado?

Pergunta: Qual o preço mínimo para o "Torres de Verona" ser viável comercialmente?

Pergunta: Considerando esse preço mínimo, é possível promover uma política de desconto para os clientes antigos?



Considerações Finais

● Métodos

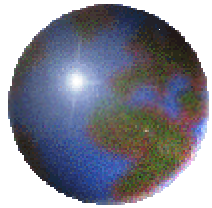
- ABC

- Capacidade Produtiva

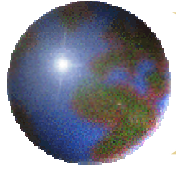
- GECON

● Lucro Unitário ou Resultado do Negócio?

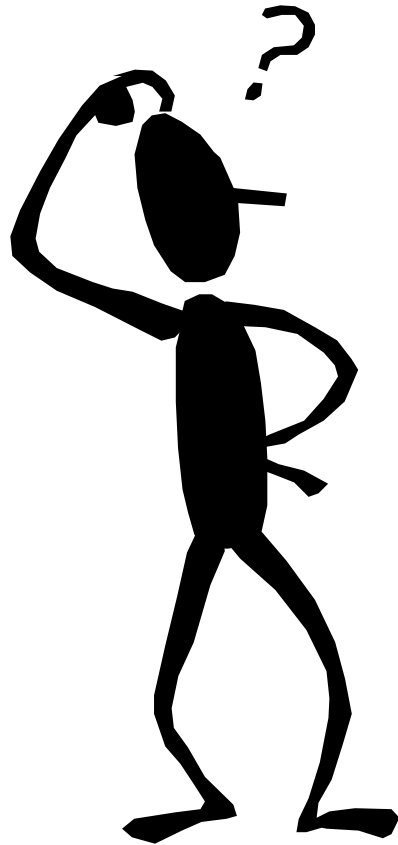
● Atendimento aos Requisitos Iniciais



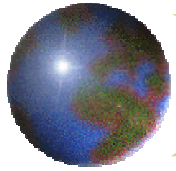
Parte F:
Aspectos de Otimização de
Resultados



O seu trabalho tem valor?

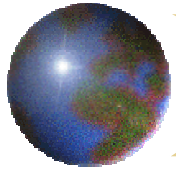


- Qual é a remuneração que devo receber pelo meu trabalho?
- É um custo? Para quem?
- Qual é o retorno do meu investimento no negócio de administradora de imóveis?



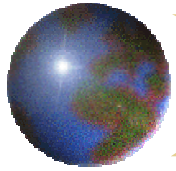
O valor como base de receitas e custos

- Custo de Reposição a Vista.
- Valor Presente.
- Moeda Constante.
- Custo de Oportunidade dos Serviços Internos e dos Recursos dos Sócios.
- *Goodwill.*



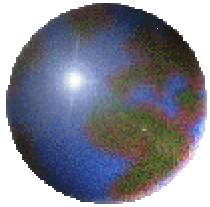
Refletir o que é o negócio

- Situação fiscal / tributária (benefícios e riscos).
- Comissões sobre intermediações.
- Outras oportunidades de serviços.
- Áreas de Negócio: Administradora;
Compra / Venda;
Mercado Externo;
Locação.



Valor da Empresa

- ✚ Marca
- ✚ Clientela
- ✚ Goodwill
- ✚ Valor da Empresa
- ✚ Avaliação do Progresso



Parte G:
Encerramento