



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL

CAMPUS CERRO LARGO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

KEVIN LUIS WACHHOLZ

**ESTUDO DA VIABILIDADE DE UMA EMPRESA DE ADMINISTRAÇÃO DE
CONDOMÍNIOS NA REGIÃO DE CERRO LARGO – RS**

CERRO LARGO

2020

KEVIN LUIS WACHHOLZ

**ESTUDO DA VIABILIDADE DE UMA EMPRESA DE ADMINISTRAÇÃO DE
CONDOMÍNIOS NA REGIÃO DE CERRO LARGO – RS**

Trabalho de curso apresentado ao curso de
Administração da Universidade Federal da Fronteira
Sul como requisito parcial para aprovação na
disciplina de Trabalho de Curso.

Orientador: Prof. Me. Fabricio Costa de Oliveira

CERRO LARGO

2020

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Wachholz, Kevin Luis
ESTUDO DA VIABILIDADE DE UMA EMPRESA DE ADMINISTRAÇÃO
DE CONDOMÍNIOS NA REGIÃO DE CERRO LARGO ? RS / Kevin
Luis Wachholz. -- 2020.
84 f.

Orientador: Mestre Fabricio Costa de Oliveira

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Bacharelado em Administração, Cerro Largo, RS, 2020.

1. Planejamento. 2. Viabilidade. 3. Canvas. 4. Plano
de negócios. I. Oliveira, Fabricio Costa de, orient. II.
Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

KEVIN LUIS WACHHOLZ

**ESTUDO DA VIABILIDADE DE UMA EMPRESA DE
ADMINISTRAÇÃO DE CONDOMÍNIOS NA REGIÃO DE CERRO
LARGO – RS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade Federal
da Fronteira Sul, como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi defendido e aprovado pela banca em:

16/12/2020.

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Me. Fabricio Costa de Oliveira
– UFFS Orientador¹



Prof. Dr. Carlos Eduardo Ruschel Anes – UFFS



Prof. Dr. Herton Castiglioni Lopes – UFFS

¹ Em função da Pandemia do Coronavírus e as medidas de afastamento tomadas pela UFFS, esta Folha de Aprovação foi assinada pelo Presidente da Banca, como representante dos demais membros.

RESUMO

O planejamento é uma das principais partes do empreendedorismo. Realizando-o corretamente, os riscos de um negócio são minimizados e chance de a empresa falir diminui. Utilizando as ferramentas de planejamento, é possível verificar a viabilidade dos empreendimentos. O objetivo do presente estudo foi analisar a viabilidade operacional/financeira da implantação de uma administradora de condomínios na região de Cerro Largo – RS. Para atingir este objetivo, foi feita a elaboração de um Canvas para viabilidade inicial e a criação de um plano de negócios para elaborar estratégias ao novo empreendimento. Existem diversas ferramentas de planejamentos, mas no estudo optou-se por utilizar o Canvas e o plano de negócios. O estudo baseou-se em uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa, utilizando dados primários e secundários. Informações sobre questões legais relacionadas a empresas foram obtidas através de sites governamentais. A partir dos resultados desta aplicação, foram elaborados o Canvas, e o plano de negócios, contendo uma estrutura com sumário executivo, descrição da empresa, marketing e vendas e plano financeiro. Conforme os resultados apresentados no decorrer do plano, o mesmo se apresenta operacionalmente viável. Levando em conta a parte financeira, a partir dos indicadores, o empreendimento é financeiramente viável também, pois obteve um VPL positivo de R\$ 7.000,14 e uma TIR de 8,76% a. m; mostrando-se maior que a TMA. O retorno do investimento se dá em curto prazo. Em 9 meses o valor do investimento seria recuperado.

Palavras-chave: Planejamento. Viabilidade. Canvas. Plano de negócios.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características do perfil empreendedor	18
Quadro 2 – Definição de modelo de negócios.....	20
Quadro 3 – Ameaças e oportunidades	30
Quadro 4 – Pontos fortes e fracos.....	31
Quadro 5 – Plano de ação	32
Quadro 6 – Projeção de vendas e lucros.....	32
Quadro 7 – Balanço Patrimonial	33
Quadro 8 – Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)	34
Quadro 9 – Fluxo de caixa.....	35
Quadro 10 – Ponto de equilíbrio.....	36
Quadro 11 – Valor Presente Líquido (VPL).....	38
Quadro 12 – Características da pesquisa documental	40
Quadro 13 – Canvas Sindi Fácil – Administradora de condomínios	45
Quadro 14 - Análise do Macroambiente da empresa Sindi Fácil – Administradora de condomínios	57
Quadro 15 - Análise dos principais concorrentes.....	58
Quadro 16 - Análise dos pontos fortes e pontos fracos das empresas concorrentes da empresa Sindi Fácil - Administradora de condomínios	60
Quadro 17 - Precificação dos serviços	64
Quadro 18 - Ações do serviço da empresa Sindi Fácil - Administradora de Condomínios	66
Quadro 19 - Projeção de vendas e lucros	67
Quadro 20 – Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)	68
Quadro 21 – Fluxo de caixa.....	69
Quadro 22 – Indicadores de viabilidade	69

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa da região de abrangência de Cerro Largo – RS	08
Figura 2 – <i>Business Model Canvas</i>	24

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	07
1.1	TEMA	10
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA.....	10
1.3	OBJETIVOS	10
1.3.1	Objetivo geral	11
1.3.2	Objetivos específicos	11
1.4	JUSTIFICATIVA	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	ADMINISTRAÇÃO DE CONDOMÍNIOS.....	13
2.2	EMPREENDEDORISMO	14
2.2.1	O processo empreendedor.....	16
2.3	FERRAMENTAS DE VIABILIDADE.....	19
2.3.1	<i>Business Model Canvas</i>	19
2.3.2	Plano de negócios	24
A.	Capa	25
B.	Sumário.....	26
C.	Sumário executivo	26
D.	Descrição da empresa	26
E.	Produtos e serviços	28
F.	Mercado e competidores.....	28
G.	Marketing e Vendas	29
I.	Plano financeiro	33
3	METODOLOGIA.....	39

3.1	TIPO DE PESQUISA	39
3.2	COLETA DE DADOS	40
3.3	ANÁLISE DOS DADOS	43
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	45
4.1	<i>BUSINESS MODEL CANVAS (CANVAS)</i>	45
4.2	PLANO DE NEGÓCIOS	46
A.	Capa	46
B.	Sumário.....	47
C.	Sumário executivo	47
D.	Descrição da empresa	47
G.	Marketing e Vendas	50
I.	Plano financeiro	67
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	70
	REFERÊNCIAS.....	72
	APÊNDICES	76

1 INTRODUÇÃO

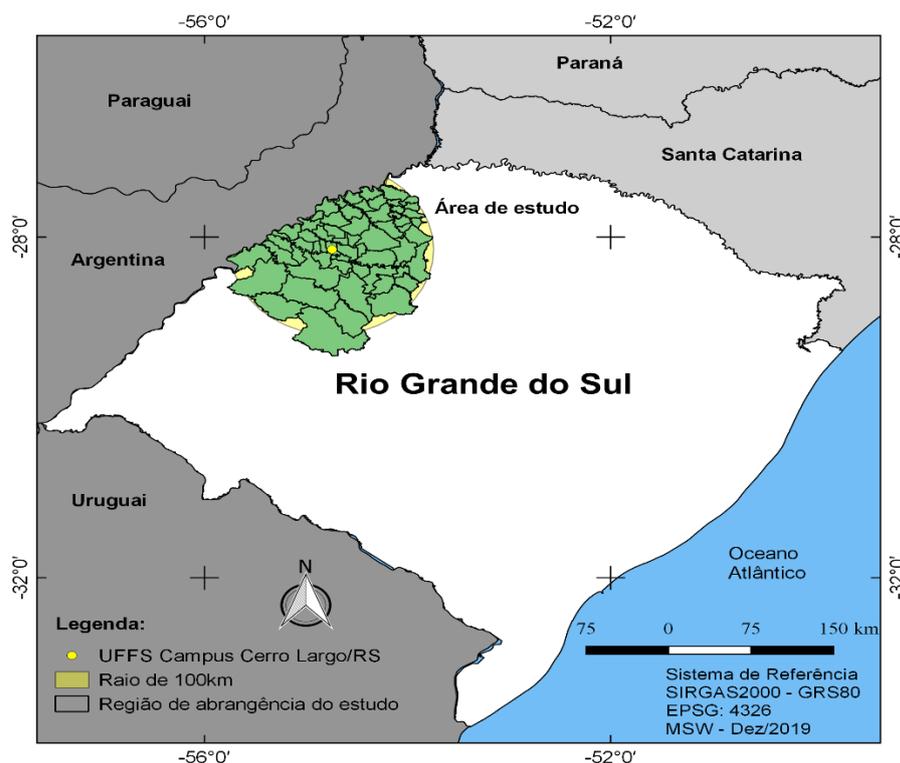
O setor imobiliário vem em uma crescente na última década, apesar da estabilidade nos últimos anos (SAMUEL, 2019). É notório o crescimento do número de condomínios, principalmente na região noroeste do Rio Grande do Sul, e também, o aumento na procura por síndicos profissionais (HICKMANN, 2017). Além do fato da crescente dos condomínios, há também outro fator que justifica este aumento na busca por síndicos profissionais. Como a grande parte das pessoas possui uma rotina atarefada, elas não querem se preocupar com o controle do condomínio e enfrentar as reclamações dos condôminos, por isso procuram nas administradoras de condomínios uma solução para os seus problemas.

A profissão ainda não é regulamentada, mas há cursos, palestras e até pós-graduação na área. Também há uma associação, que é a Associação dos síndicos do Rio Grande do Sul (ASSOSÍNDICOS – RS), criada com o intuito de conseguir melhores parâmetros de trabalho.

Como não existe a regulamentação da profissão, uma possibilidade são empresas de administração de condomínios, que tem como função principal auxiliar o síndico (ou até mesmo substituir o seu papel) nas atividades do dia a dia do edifício, e dar suporte a atividades administrativas, como controle de contas, leitura de água e gás, balanço patrimonial, DRE (Demonstração do resultado do exercício), emissão de boletos, realização de assembleias, manutenção elétrica e hidráulica, zeladoria, entre outras atividades.

A administradora de condomínios concentrará suas atividades na cidade de Cerro Largo – RS e região. Segundo IBGE (2020) o município de Cerro Largo conta com uma população estimada de 14.189 pessoas. O salário médio mensal dos trabalhadores formais é de 2,4 salários mínimos. A região de abrangência foi delimitada pelo software QGIS, cujo sistema de referência é o SIRGAS2000 – GRS80, EPSG: 4326, que é um SIG (Sistema de Informações Geográficas) vinculado ao IBGE, em um raio de 100 quilômetros, partindo da cidade de Cerro Largo – RS, conforme a Figura 1.

Figura 1 – Mapa da região de abrangência de Cerro Largo - RS



Fonte: QGIS (2019).

Administrar condomínios, ter uma empresa, envolve ser empreendedor. Segundo Schumpeter (1949 *apud* DORNELAS, 2012, p. 28) “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.” Ou seja, o empreendedor busca sempre um diferencial naquilo que ele faz, tanto criando um novo negócio, ou inovando em empresas já existentes.

Para Dornelas (2012), em qualquer noção de empreendedorismo, encontram-se alguns aspectos relevantes, como proatividade, paixão, criatividade e assumir riscos calculados. O processo empreendedor envolve todo tipo de ação ou tarefa para criação de novas empresas, que vai desde a ideia inicial, o comprometimento e o esforço, até calcular os riscos e os possíveis cenários que a empresa irá enfrentar.

Segundo pesquisa feita pela GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), o Brasil chegou a 38% na TTE (Taxa de Empreendedorismo Total). Isso significa que 52 milhões de brasileiros tem um negócio próprio. Na pesquisa realizada em 49 países o Brasil leva uma boa vantagem sobre os demais, inclusive sobre os mais desenvolvidos (EXAME, 2019). E o cenário é de que este número tende a aumentar, devido ao enfoque mais

abrangente ao tema nos últimos anos e à grande taxa de desemprego (12,4%) no país (Abdala, 2019).

Como qualquer outra empresa, a administradora vai estar exposta a riscos, principalmente ao adentrar no mercado. Segundo um relatório liberado pelo SEBRAE (2016), sobre o percentual de sobrevivência das empresas no Brasil, de cada 4 empresas abertas, 1 fecha as portas antes de completar 2 anos de trabalho. Em um mercado competitivo e exigente, é necessário muito planejamento e estudo para se manter no mesmo.

Para iniciar um negócio é necessário verificar a viabilidade financeira, técnica e operacional do mesmo. O empreendedor sempre deve verificar a viabilidade do seu negócio, calculando todos os riscos e as possibilidades de fracasso, para não ficar exposto a adversidades. Existem diversas ferramentas, mas no trabalho são utilizadas o *Business Model Canvas* (Canvas) e o plano de negócios. No plano de negócios, são verificados os aspectos mais importantes para que o empreendimento seja exequível, como necessidade de pessoal (quantidade e qualificação), procedimentos operacionais e a análise financeira, para determinar a viabilidade econômico-financeira do negócio.

A análise financeira acontece por meio de uso de índices. Segundo Gitman (2010) a análise de índices envolve métodos de cálculo e interpretação de índices financeiros para avaliar o funcionamento da empresa e seus resultados. Os índices financeiros usados no negócio são: lucratividade, ponto de equilíbrio e as técnicas de análise de investimentos. As ferramentas de viabilidade que são utilizadas servem para analisar a viabilidade do empreendimento, estudar o mercado, e expor as ideias e estratégias da empresa.

O *Business Model Canvas* é uma ferramenta que mostra como uma organização cria, entrega ou captura valor em seu negócio. Para eles, o processo de criação de valor é uma agregação de benefícios que uma empresa oferece aos clientes. O Canvas é uma ferramenta prática e resumida, que reúne as principais atividades de um plano de negócios, sendo constituído por blocos que levam em consideração os aspectos mais relevantes para analisar novos negócios (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

Segundo Teixeira e Lopes (2016, p. 78):

[...] o modelo Canvas é composto de nove blocos: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parceiros principais e estrutura de custo, que cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Esses componentes essenciais podem ser agrupados em três dimensões definidoras do próprio conceito de modelo de negócios, que são a criação, a configuração e a apropriação de valor.

Outra ferramenta de viabilidade é o plano de negócios, que segundo Dornelas (2012), é um documento usado para descrever o empreendimento e o modelo de negócio base da empresa. Sua elaboração permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócio, conhecendo sua empresa por completo, e planejando cada estratégia e cada passo a ser dado, minimizando os riscos a serem enfrentados mais à frente.

Para Dornelas (2012), há vários argumentos que convencem da importância de um plano de negócios. Uma pesquisa realizada com ex-alunos de administração da *Harvard Business School*, nos Estados Unidos, determinou que o plano aumenta em 60% as chances de sucesso dos empreendimentos. Com o plano de negócios é possível estabelecer diretrizes ao negócio, gerenciar de forma mais eficaz, tomar decisões mais assertivas e identificar novas oportunidades, tornando-as um diferencial competitivo. O plano de negócios é realizado para dar mais credibilidade e clareza ao negócio, uma vez que todas as atividades a serem feitas ao longo de determinado prazo serão detalhadas no plano, como a análise de mercado, plano de marketing, plano operacional e o plano financeiro.

1.1 TEMA

Estudo da viabilidade de uma empresa de Administração de Condomínios na região de Cerro Largo – RS.

1.2 PROBLEMA

Qual a viabilidade operacional/financeira de uma Administradora de condomínios na região de Cerro Largo – RS?

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos norteiam o projeto e o que se quer alcançar diante do problema de pesquisa. Eles se dividem em geral e específico.

1.3.1 Objetivo geral

Analisar a viabilidade operacional/financeira da implantação de uma administradora de condomínios na região de Cerro Largo – RS.

1.3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar a administração de condomínios como negócio;
- Elaborar um *Business Model Canvas* (Canvas) para viabilidade inicial;
- Desenvolver um plano de negócios para entender a necessidade do mercado;
- Projetar o fluxo de caixa para o primeiro ano de funcionamento da empresa;

1.4 JUSTIFICATIVA

O trabalho tem como base as ferramentas Canvas e plano de negócios, que são meios essenciais para a definição de um empreendimento. Kallás (2012) apresenta o Canvas como um modelo simples e objetivo, que descreve como funciona o seu modelo de negócios, dividido em nove blocos. Através do Canvas pode ser visualizado uma ideia inicial do empreendimento e quais seus pilares, mostrando o caminho e a importância da pesquisa.

O outro modelo a ser utilizado na pesquisa é o plano de negócios, que simula o funcionamento da empresa, medindo os riscos e os retornos, e através deste plano que o problema de pesquisa é respondido. Segundo Rosa (2004), o plano de negócios é um documento que descreve os objetivos do negócio e quais os passos que devem ser realizados para atingir estes objetivos, minimizando os riscos. O plano possibilita identificar e prever os erros no papel, para que depois não sejam cometidos no mercado.

A escolha por este tema resulta da demanda por serviços que facilitam e ajudam a vida das pessoas, como a administração de condomínios, que tem como propósito auxiliar o síndico, ou até substituir o papel do mesmo, e manter as atividades administrativas, operacionais e contábeis em dia. A área de administração de condomínios, ou síndico profissional, como também pode ser chamada, vem crescendo principalmente nas grandes cidades, onde há uma demanda maior de edifícios e condomínios, diferente das cidades menores, onde há carência deste serviço especializado, como acontece na região de abrangência de Cerro Largo - RS, onde se encontram poucas empresas que atuam neste ramo.

O assunto é pertinente a área da administração pois irá agregar mais conteúdo e estudo para o âmbito do empreendedorismo, e também para o ramo da administração de condomínios, pois através de pesquisas feitas no período de 1997 a 2019, em periódicos específicos da área, como periódico capes, Anpad, RAC – Revista de Administração Contemporânea, TAC – Tecnologias de Administração e Contabilidade, e RAC – Eletrônica, foram encontrados poucos estudos a respeito. Os direcionadores foram buscados de forma geral, utilizando os termos “administração de condomínios” e “síndico profissional”. O estudo é importante também para a sociedade, que poderá conhecer um pouco mais sobre a área, e futuramente poder contar com um serviço especializado, agregando ao empreendedorismo da região. Para o pesquisador, estudar o empreendedorismo é de suma importância, na qual irá conhecer sua essência e seus valores, aprendendo como colocar em prática, através do Canvas e do plano de negócios.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho é formado pelos seguintes itens: Administração de condomínios, empreendedorismo e ferramentas de viabilidade.

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE CONDOMÍNIOS

As administradoras de condomínios são responsáveis por cuidar do sonho de muitas pessoas – que é ter seu imóvel próprio – encarregando-se da parte administrativa, de recursos humanos do condomínio e da manutenção predial. Utilizar uma administradora de condomínios pode gerar inúmeros benefícios aos condôminos, como a valorização do imóvel, organização dos documentos, controle administrativo e financeiro, cuidados com a questão jurídica e a necessidade de estar atualizado e atento as mudanças das leis.

O condomínio nada mais é do que a repetição de uma sociedade qualquer, porém, em menor escala. O que pode ser constatado comparando-o com uma sociedade específica – um país, por exemplo – no condomínio existe um síndico, que reproduz a figura do Poder Executivo; uma Assembleia Geral que representa o Poder Legislativo; um Conselho que fiscaliza contas (como um Tribunal de Contas, ou como o Ministério Público, por exemplo) e auxilia o síndico em suas decisões. Da mesma forma, há em todo esse corpo diretivo, figuras que equivalem ao Poder Judiciário, já que aplicam punições frente ao descumprimento de normas, deliberam sobre a permissão ou não da execução de obras, alterações e outros diversos assuntos. (FOGO FILHO, 2015, p. 6)

Na região noroeste do Rio Grande do Sul há uma certa carência de administradoras de condomínios. Por meio de pesquisas informais nas redes sociais e relatórios obtidos através das prefeituras municipais das cidades de Cerro Largo e Santa Rosa, que tem como filtro para seleção as “Atividades” das empresas, foi constatado que só há prestadoras destes serviços em cidades maiores, como Ijuí, Santa Rosa e Santo Ângelo. O negócio surge para suprir uma necessidade em Cerro Largo – RS, no qual, segundo o relatório obtido com a Prefeitura Municipal de Cerro Largo, não há uma empresa específica que ofereça o serviço de síndico profissional, sendo o mesmo prestado pelos escritórios de contabilidade.

Todo condomínio possui normas de convivência, ou pelo menos, deveria ter. Segundo Fogo Filho (2015), as normas de convivência são tratadas na convenção do condomínio, onde são definidos o mandato do síndico e conselheiros, critério de rateio de despesas, prazos de convocação das assembleias, direito, deveres, contratos, investimentos, entre outras questões, como a definição dos detalhes do regulamento

interno da edificação. Todas as questões relacionadas a administração do condomínio devem ser pensadas e realizadas seguindo princípios legais, para que todos os condôminos fiquem por dentro do que está sendo feito no condomínio. O autor ainda destaca que é possível encontrar bons livros que trabalham e detalham a legislação, finanças e burocracia que envolve a administração de condomínios, porém, existe carência na literatura sobre a administração de condomínio em si, de como operá-los e mantê-los.

Conforme BRASIL (2002, p.02, art. 1347 e 1348):

Capítulo VII – Do Condomínio Edilício, Seção II – Da Administração do Condomínio, Art. 1.347. A assembleia escolherá um síndico, que poderá não ser condômino, para administrar o condomínio, por razão não superior a dois anos, o qual poderá renovar-se. Art. 1.348. Compete ao síndico: I - convocar a assembleia dos condôminos; II - representar, ativa e passivamente, o condomínio, praticando, em juízo ou fora dele, os atos necessários à defesa dos interesses comuns; III - dar imediato conhecimento à assembleia da existência de procedimento judicial ou administrativo, de interesse do condomínio; IV - cumprir e fazer cumprir a convenção, o regimento interno e as determinações da assembleia; V - diligenciar a conservação e a guarda das partes comuns e zelar pela prestação dos serviços que interessem aos possuidores; VI - elaborar o orçamento da receita e da despesa relativa a cada ano; VII - cobrar dos condôminos as suas contribuições, bem como impor e cobrar as multas devidas; VIII - prestar contas à assembleia, anualmente e quando exigidas; IX - realizar o seguro da edificação.

É de suma importância o conhecimento da legislação e das suas alterações para a garantia da atividade de quem está operando e para a segurança dos condomínios, o que gera uma vantagem ao cliente, que ficará por dentro das leis do condomínio e das atividades da administradora, para garantir a regulamentação das atividades realizadas pela empresa. Essa questão contábil acaba se tornando um diferencial para a empresa, pois irá oferecer maior segurança aos condomínios, a partir do momento em que a empresa assume a responsabilidade de deixar os condôminos atualizados com a legislação.

2.2 EMPREENDEDORISMO

Segundo Dolabela (2006), o termo empreendedorismo é uma tradução da palavra *entrepreneurship* (de origem francesa), que abrange as ideias de iniciativa e inovação. O empreendedor é um insatisfeito que transforma o seu inconformismo em descobertas e em propostas positivas a todos. É alguém que escolhe seguir caminhos não percorridos, acreditando que pode mudar o mundo.

Dolabela (2006) define o empreendedor como o “motor da economia”, alguém que promove mudanças. O autor vai mais além e afirma que todos nascemos empreendedores, e que o empreendedor se encontra em qualquer área, não somente quando inicia um empreendimento, representando crescimento econômico e desenvolvimento social. Dolabela (2006, p.30) assegura que “o empreendedorismo é a melhor arma contra o desemprego”.

Dornelas (2012) associa o empreendedorismo ao envolvimento de pessoas e processos, que levam à transformação de ideias em oportunidades, conseqüentemente, a implementação destas oportunidades leva a criação de novos negócios. Para o termo empreendedor, existem muitas definições e associações, mas um dos conceitos que talvez defina bem o empreendedor é de Schumpeter (1949 *apud* DORNELAS, 2012, p.28): “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.”

Essa pequena frase de *Schumpeter* demonstra bem o que é o empreendedor e qual o seu papel na sociedade. Sempre buscando criar algo novo, promovendo mudanças e trazendo um diferencial no meio em que se encontra. O empreendedor procura explorar novos horizontes e abrir caminho para que novas tecnologias possam surgir.

Segundo Silva; Botelho e Rodrigues (2016), é por meio do empreendedorismo que é possível inverter a ordem natural das coisas impostas pela grande massa, tanto a ordem econômica quanto social. Todo o sistema econômico de qualquer país depende da pequena empresa e do pequeno empreendedor. O Brasil precisa de mais empreendedores, e necessita desenvolver sua cultura empreendedora, pois o empreendedorismo é capaz de mudar vidas, e pode mudar a vida de quem se propuser a tentar viver um estilo de vida diferente do que o fluxo imposto pela sociedade.

Conforme Dornelas (2012), o conceito de empreendedorismo tem sido bastante difundido no Brasil nos últimos anos, tendo o período de 2000 a 2010 como destaque na sua relevância no país. E um dos principais fatores que explicam o interesse pelo assunto é a preocupação com a criação de empresas duradouras e a necessidade de diminuir a taxa de falência das organizações. Com a ênfase no assunto, acaba trazendo mais informações e estudos de casos para ajudar as empresas que se encontram em situações de crise a se

espelhar em outros empreendimentos, procurando alternativas para se manter neste mercado, que se encontra cada vez mais competitivo.

Para Chiavenato (2012), a decisão de criar o seu próprio negócio deve ser objetiva e bem detalhada. O empreendedor deve estar ciente das responsabilidades, dos desafios e dos riscos que irá enfrentar. Tem que haver muita resiliência e perseverança no caminho empreendedor, pois fracassos e falhas irão acontecer, por isso a necessidade de estar bem preparado e amparado para esta caminhada. É importante tentar “prever” os obstáculos que podem surgir no caminho, criando cenários pessimistas e analisando as possíveis causas de insucesso nos novos empreendimentos, para que possam ser evitadas ou neutralizadas.

Segundo Dun & Bradstreet Coporation (2008 *apud* CHIAVENATO, 2012), as causas mais comuns de insucesso nos negócios são os fatores econômicos em sua maioria (72%), seguidos da inexperiência (20%), vendas insuficientes (11%), despesas excessivas (8%) e outras causas (3%). A mortalidade prematura nas empresas é muito grande, devido aos inúmeros riscos e perigos que o empreendedor enfrenta. Dentre os fatores econômicos citados estão os lucros insuficientes, juros elevados, nenhuma viabilidade futura, entre outros. São causas que poderiam ser previstas ou minimizadas através do planejamento, com a elaboração do Canvas ou do plano de negócios, que são essenciais para testar a viabilidade de um negócio e para prever cenários futuros.

E o que pode tornar um negócio bem-sucedido? É difícil responder esta pergunta, e também não existe uma fórmula mágica para ocasionar sucesso em uma empresa, pois envolve uma série de conjuntos. Chiavenato (2012) acredita que uma parte da resposta está em saber evitar ou neutralizar as ameaças e agarrar as oportunidades que aparecem no ambiente de negócios. O autor elenca algumas razões que levam as pessoas a se engajar em seus negócios, entre elas estão a forte vontade de ser o seu próprio chefe e ser independente, oportunidade de trabalhar naquilo que gosta, possibilidade de acumular mais riqueza, desejo de ser reconhecido profissionalmente, pelos desafios e responsabilidades que o mundo empreendedor oferece e exige.

2.2.1 O processo empreendedor

Para Dornelas (2012), o processo empreendedor envolve todas as atividades e ações associadas com a criação de novas empresas. Em primeiro lugar, o

empreendedorismo envolve a criação de algo novo, que agregue valor. Em segundo, requer o comprometimento e a dedicação necessária para elevar o patamar da organização. E em terceiro, é preciso assumir riscos calculados e saber tomar decisões, apesar das adversidades.

Quando se trata de processo empreendedor, destaca-se o termo inovação tecnológica. As inovações tecnológicas tem sido o diferencial do desenvolvimento econômico mundial. E o desenvolvimento econômico depende de quatro fatores críticos, que devem ser analisados, para que se possa entender o processo empreendedor (DORNELAS, 2012).

O talento empreendedor resulta da percepção, direção, dedicação e de muito trabalho dessas pessoas especiais, que fazem acontecer. Onde existe esse talento, há a oportunidade de crescer, diversificar e desenvolver novos negócios. Mas talento sem ideais é como uma semente sem água. Quando o talento é somado à tecnologia e as pessoas tem boas ideais viáveis, o processo empreendedor está na iminência de ocorrer. Mas existe ainda a necessidade de um combustível essencial para que finalmente o negócio saia do papel: o capital. O componente final é o *know-how*, ou seja, o conhecimento e a habilidade de fazer convergir par um mesmo ambiente o talento, a tecnologia e o capital que fazem a empresa crescer. (TORNATZKY et al., 1996 *apud* DORNELAS, 2012, p. 32)

Tendo pessoas, ideias, recursos e conhecimento, o caminho para chegar a negócios de sucesso torna-se mais alinhados aos objetivos da organização. A importância desses quatro fatores é fundamental para o desenvolvimento econômico da empresa e para entender o processo empreendedor.

Feitas as devidas considerações sobre o processo de inovação tecnológica e sua importância para o desenvolvimento econômico, pode-se entender as fases do processo empreendedor. Dornelas (2012) apresenta os seguintes passos para o processo empreendedor: identificar e avaliar oportunidades; desenvolver o plano de negócios; determinar e captar recursos necessários; e gerenciar a empresa criada.

Na primeira etapa o empreendedor já deve ter em mente o negócio que deseja implementar. Identificar oportunidades talvez seja a fase mais difícil. Aí entra o talento, o conhecimento e a percepção do empreendedor. A segunda fase, onde se desenvolve o plano de negócios, envolve vários conceitos que devem ser entendidos e expressos de forma escrita, documentando a essência e as principais características da empresa. Na terceira etapa, é onde se determina a forma de captação de recursos, que pode ser feita de várias formas e diferentes fontes, como empréstimos de terceiros ou na busca por um

investidor anjo² que esteja disposto a investir no negócio. A quarta e última fase, corresponde ao gerenciamento da empresa. Pode ser a mais fácil, se as outras etapas tiverem sido bem trabalhadas, mas sempre podem surgir problemas, e a partir deste momento que entra a gestão do empreendedor na prática (DORNELAS, 2012).

A seguir, serão apresentadas as características do perfil empreendedor (Quadro 1) e que são consideradas essenciais pelos autores. Tais características são citadas por vários autores da área, mas foram trazidas por Dornelas (2012) e Dolabela (2006), que são os escritores utilizados no trabalho para abordar o empreendedorismo.

Quadro 1 – Características do perfil empreendedor

AUTORES	CARACTERÍSTICAS
Dornelas (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Visionários: tendo a visão clara de como será o seu futuro, com ideias próprias e diferenciadas; • Tomadores de decisões: é um pensador positivo que sabe tomar decisões corretas no momento certo, principalmente nos momentos de adversidade; • Identificam oportunidades: é uma pessoa curiosa e sempre atenta as informações, vê oportunidades onde muitos enxergam problemas; • Assumem riscos: uma das características mais conhecidas, os empreendedores assumem riscos com prudência, aceitam desafios, avaliando as reais chances de sucesso; • São apaixonados pelo que fazem: promovem o seu negócio com entusiasmo e otimismo, sempre enxergam o sucesso, ao invés de imaginar o fracasso; • Liderança: possuem um senso de liderança fora do padrão, são respeitados por seus funcionários, pois sabem valorizá-los e colocá-los no caminho certo; • Organização: sabem lidar com o seu negócio de maneira organizada, alocando os recursos para melhor desempenho do empreendimento; • Dedicados: se dedicam 24h por dia ao seu negócio. São trabalhadores exemplares, incansáveis e apaixonados pelo trabalho;
Timmons (1994) <i>apud</i> DOLABELA, 2006) Hornaday (1982) <i>apud</i> DOLABELA, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> • O empreendedor tem uma referência, alguém que o influencia; • Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança e necessidade de realização; • Considera o fracasso como um resultado normal, aprende com os resultados negativos e com os próprios erros. • Saber fixar e atingir metas; • Ter a capacidade de ocupar espaços não ocupados por outros no mercado, descobrir nichos; • Saber buscar, controlar e utilizar os recursos adequadamente; • Buscar o feedback dos clientes; • É orientado para buscar resultados, pensar no futuro e a longo prazo; • Tem uma boa rede de relações; • Conhece bem o ramo em que atua; • Traduz seus pensamentos em ações; • O empreendedor não é um aventureiro, assume riscos moderados. É inovador e criativo;

Fonte: elaborado pelo autor (2020), com base em Dornelas (2012) e Dolabela (2006).

² É uma pessoa física que possui capital para investir em empresas (ANJOS DO BRASIL, 2019).

Algumas das características citadas no Quadro 1 são elencadas por diversos autores, como Dornelas (2012), Dolabela (2006) e Chiavenato (2012). As principais características do perfil empreendedor segundo os autores são: dedicação, liderança, assumir riscos calculados e visão. Qualidades que são encontradas na maioria dos empreendedores e que são consideradas essenciais no perfil da pessoa que deseja ter um negócio de sucesso.

Uma das características citadas pelos autores trabalhados nesta seção é de correr riscos. Todo empreendedor está exposto a riscos, e o mesmo deve saber calcular estas ameaças e tentar minimizá-las, e para minimizar estes riscos é necessário planejamento, e dentro disso entram as ferramentas de viabilidade. Existem várias ferramentas apresentadas por diferentes autores na literatura, mas neste trabalho serão utilizadas o Canvas e plano de negócios, para testar a viabilidade do negócio.

2.3 FERRAMENTAS DE VIABILIDADE

A seguir serão apresentadas as ferramentas de viabilidade que são utilizadas no empreendimento: Canvas e plano de negócios.

2.3.1 Business Model Canvas

O Canvas é trabalhado com base nos autores Osterwalder e Pigneur (2011), pois os autores são um dos mais citados nos trabalhos sobre o Canvas, e também, Osterwalder é o criador deste modelo, portanto, referência no assunto. Segundo Bonazzi e Zilber (2014), o *Business Model Canvas* é considerado o modelo mais completo na teoria de modelo de negócio, pois aborda detalhadamente a relação de todos os componentes internos e externos da organização, além de evidenciar a maneira como é feita a relação para criar e capturar o valor proposto pela organização.

Martins; Mota e Marini (2017) abordam que o domínio da investigação sobre o modelo de negócios ainda é considerado recente, porém tem comprovado sua crescente importância no ponto de vista gerencial em cenários de incerteza. Algumas ferramentas foram concebidas para auxiliar os gestores a capturar, compreender, planejar, analisar e mudar o *mindset*³ de negócio da organização.

³ É a forma como você organiza os seus pensamentos e decide encarar as situações (SBCOACHING, 2019).

Chesbrough (2012 *apud* SILVA; BOTELHO e RODRIGUES; 2016) afirma que o modelo de negócios traz a criação de valor e possibilita a captura de uma parcela desse valor. O valor é criado devido ao processo de criação do produto, que chega até o consumidor final e vai acrescentando valor a cada etapa deste processo. Já a captura do valor acontece quando a organização estabelece métodos para criar vantagens sobre as outras, podendo converter essa vantagem em lucros. Se explorado adequadamente, pode gerar mais valor à empresa. A seguir, no quadro 2, é apresentado a definição de diferentes autores sobre o modelo de negócios.

Quadro 2 – Definição de modelo de negócios

Autor	Ano	Definição de modelo de negócio
Timmers	1998	Arquitetura para os fluxos de produtos e serviços incluindo uma descrição das atividades do negócio e de suas fontes de rendas.
Stewart e Zhao	2000	Forma com a empresa visa obter lucros e sustenta-los ao longo do tempo.
Amit e Zott	2001	Estrutura elaborada para criação de valor.
Plé, Lecocq e angot	2008	Escolhas realizadas por uma empresa para gerar lucro. Englobam recursos e competências para criar valor, por meio de produtos operacionalizados pela empresa, interna ou externamente.
Casadesus-Masanell e Ricart	2010	Maneira com a organização cria e entrega valor aos seus <i>stakeholders</i> .
Osterwalder e Pigneur	2010	Lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.
Zott, Amit e Massa	2011	Maneira com uma empresa faz negócio e como cria valor.
Nielsen e Lund	2012	Coerência das escolhas estratégicas da empresa, as quais tornam possíveis as relações para criar valor nos seus níveis operacional, tático e estratégico.

Fonte: Bonazzi e Zilber (2014, pg. 622).

Bonazzi e Zilber (2014) trazem definições importantes a respeito de vários autores sobre o modelo de negócios. Baseando-se no Quadro 2, identifica-se uma linha de pensamento comum entre diversos autores, no qual todos concordam que o conceito de modelo de negócios tem sua base essencialmente nos fundamentos da criação e captura de valor por parte da organização.

Osterwalder e Pigneur (2011) afirmam que o modelo de negócios Canvas descreve a questão da criação, da entrega e captura de valor pela organização, através de nove componentes básicos, que mostram a lógica de como uma empresa pretende gerar valor com o seu produto ou serviço. Os nove componentes/blocos do modelo correspondem as quatro principais áreas de um empreendimento: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

O primeiro componente, conforme Osterwalder e Pigneur (2011), é o segmento de clientes, que define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que a empresa

busca obter e servir. Para deixar os clientes satisfeitos, a organização deve separá-los em diferentes segmentos. Há diferentes tipos de segmentos, como o mercado de massa (que não distingue os clientes, concentrando-os em um grupo uniforme com necessidades e desejos similares); Nicho de mercado (que atendem segmentos de clientes específicos e especializados); Segmentado (fazem distinção entre segmentos de mercado com necessidades e problemas sutilmente diferentes); Diversificada (serve segmentos de mercado com necessidades e problemas muito diferentes); e a Plataforma Multilateral (servem dois ou mais segmentos de clientes interdependentes).

Segundo Kotler e Armstrong (2007), primeiro a empresa precisa decidir a quem servirá, dividindo o mercado em segmento de clientes e selecionando os segmentos que focará. Procurar encontrar o máximo possível de clientes e aumentar a demanda não é uma boa ideia, pois ao tentar servir todos, a empresa pode não oferecer a devida atenção. Em vez disso, a organização seleciona somente clientes a que possa servir bem e com lucro.

O segundo componente corresponde a proposta de valor. Osterwalder e Pigneur (2011) descrevem este componente como um pacote de produtos e serviços que criam valor para um determinado segmento de clientes. A proposta de valor é o motivo pelo qual os clientes escolham determinada empresa. Os autores citam alguns elementos que podem contribuir para a criação de valor para o cliente, como: novidade, desempenho, personalização, design, marca/status, preço, redução de riscos e custos, e acessibilidade.

O terceiro bloco são os canais, que retratam como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar a proposta de valor. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), os canais de comunicação, distribuição e de venda compõem o ponto de contato da organização com o cliente. Os canais têm cinco fases distintas, que correspondem, na seguinte ordem: conhecimento, avaliação, compra, entrega e pós-venda. Uma organização pode optar por alcançar seus clientes através de canais particulares (que podem ser diretos com uma equipe de venda ou site, ou indiretos, como lojas de revendas), canais em parceria (são indiretos e abrangem várias opções, como distribuição de atacado, revenda ou site de parceiros), ou uma mistura de ambos.

O quarto elemento corresponde ao relacionamento com clientes, descrevendo os tipos de relação que uma empresa estabelece com os seus segmentos específicos. Osterwalder e Pigneur (2011) distinguem diversas categorias de relacionamento com

clientes, como: assistência pessoal (baseada na interação humana); Assistência pessoal dedicada (envolve dedicar um representante específico para um cliente individual, sendo uma relação mais profunda e íntima); *Self-service* (relação indireta); Serviços automatizados (esta relação mistura uma forma mais sofisticada de self-service com processos automatizados); Comunidades (comunidades que permitem aos usuários trocar conhecimento e resolver problemas uns dos outros, podendo ajudar as empresas a compreender melhor seus clientes); e Cocriação (vai além da tradicional relação cliente-vendedor para cocriar valor com os clientes).

Segundo Kotler e Armstrong (2007, pg. 10):

A gestão de relacionamento com o cliente é o processo geral de construir e manter relacionamentos lucrativos com o cliente entregando-lhe valor superior e satisfação. Ela lida com todos os aspectos de adquirir, manter e desenvolver clientes.

Conforme Kotler e Armstrong (2007), a chave para criar relacionamentos duradouros com o cliente é gerar valor superior e satisfação a ele. Clientes satisfeitos tem grande possibilidade de serem clientes fiéis e conceder as empresas uma maior participação de seus negócios. Segundo os autores, os elementos essenciais do relacionamento são valor e satisfação para o cliente. Um consumidor compra de uma empresa que lhe ofereça o maior valor percebido pelo cliente. Já a satisfação depende do que o mesmo percebe em relação ao desempenho do produto em comparação as suas expectativas, se corresponde ou não.

O quinto item do bloco são as fontes de receita, que representam o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento. Osterwalder e Pigneur (2011) listam diversas maneiras de gerar fontes de receita, através de venda de recursos (produtos ou serviços); Taxa de uso (gerado pelo uso de determinado serviço); Taxa de assinatura (gerada pela venda do acesso contínuo a um serviço); Empréstimos/aluguéis (dá direito temporário exclusivo a um recurso em particular); Licenciamento (dá aos clientes a permissão para utilizar propriedade intelectual protegida); Taxas de corretagem; e anúncios. Os autores também definem o mecanismo de precificação, baseado em precificação fixa e dinâmica. A precificação fixa tem os preços predefinidos baseados em variáveis estáticas, já a precificação dinâmica muda os preços com base nas condições do mercado.

Para ter um bom controle das entradas de receita, é necessário elaborar um fluxo de caixa. Segundo Gitman (2010), os fluxos de caixa são como o sangue que corre pelas veias da empresa, sendo o foco principal do gestor financeiro, tanto no planejamento quanto na tomada de decisões a respeito da criação de valor para os clientes. As fontes de receita correspondem aos recebimentos, que abrangem todas as entradas de caixa na organização durante um determinado período.

O sexto elemento do modelo de negócios são os recursos principais, que descrevem os recursos mais importantes exigidos para fazer um modelo de negócios funcionar. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), os recursos podem ser físicos, intelectuais, humanos ou financeiros.

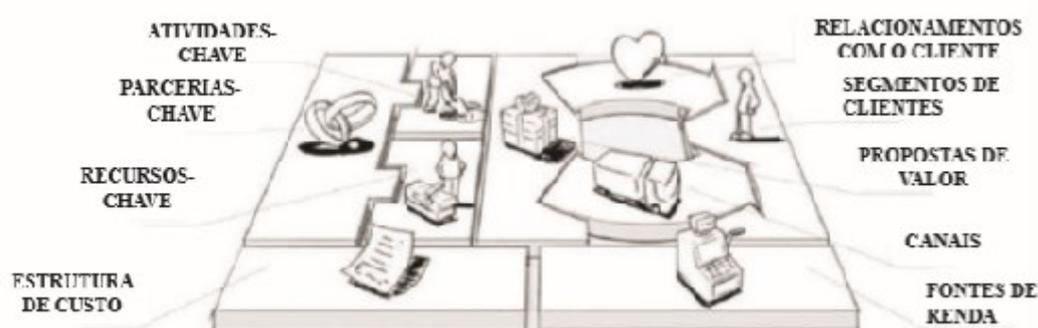
O sétimo bloco condiz sobre as atividades-chave, que são as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu modelo de negócios agir. Osterwalder e Pigneur (2011) categorizam as atividades-chave em: produção (estão relacionadas com o desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos); Resolução de problemas (novas soluções para problemas de clientes específicos); e Plataforma/rede (são modelos projetados com uma plataforma como recursos principal).

O penúltimo componente representa as parcerias principais. Osterwalder e Pigneur (2011) distingue quatro tipos diferentes de parcerias. As alianças estratégicas entre não competidores, as parcerias estratégicas entre concorrentes, os Joint ventures para desenvolver novos negócios, e a relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis.

E por fim, o último segmento do modelo de negócios Canvas, corresponde a estrutura de custo, que elenca todos os custos envolvidos na operação. Osterwalder e Pigneur (2011) diferem duas grandes classes de estruturas de custos: direcionadas pelo custo (que se concentram em minimizar o custo sempre que possível) e direcionadas pelo valor (não se preocupam tanto com o custo, mas sim na criação de valor). As estruturas de custos podem ter as seguintes características: custos fixos (permanecem os mesmos independente do volume de produção); Custos variáveis (variam proporcionalmente ao volume de produção); Economias de escala (vantagens de custo das quais um negócio tira proveito na medida em que a demanda aumenta); e Economias de escopo (vantagens de custo das quais um negócio tira proveito devido a um maior escopo de operações).

Os custos são classificados em dois tipos: custos fixos e custos variáveis. Conforme Casarotto Filho e Kopottke (2010), os custos fixos são aqueles que não dependem da quantidade produzida. Enquadram-se nesta categoria, os custos de investimentos em equipamentos, de instalações e alguns custos indiretos. Já os custos variáveis são proporcionais à quantidade produzida. Geralmente são considerados como variáveis os custos de mão-de-obra, matéria-prima, transporte e energia.

Figura 2 - *Business Model Canvas*



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011).

O modelo de negócios de Osterwalder e Pigneur (2011) foi criado para se tornar um modelo simples e prático, no qual reúne as principais atividades da empresa em um só quadro, e que pudesse ajudar as empresas a ter uma melhor visão do seu negócio como um todo. O Canvas é uma ferramenta que apresenta de forma simplificada os mesmos resultados do plano de negócios, contendo as principais atividades do mesmo, e uma das finalidades deste modelo de negócio é testar a viabilidade inicial do empreendimento. Existem ferramentas de viabilidade mais abrangentes, dentre elas está o plano de negócios, que será abordado a seguir.

2.3.2 Plano de negócios

O plano de negócios é um documento usado para descrever o negócio e o modelo que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem, e permite ao empreendedor ficar por dentro do seu ambiente de negócios. Cada uma das seções do plano tem um objetivo específico (DORNELAS, 2012).

Terribili Filho (2014) ressalta que a criação de um novo negócio exige planejamento, que é estruturado no plano de negócios. Dentro do planejamento é englobado diversas áreas, como estudo de mercado, características da empresa, produtos e serviços, estratégias, análise de riscos, finanças, entre outras.

Para Dornelas (2012), quando se fala em empreendedorismo, associa-se o termo plano de negócios (*business plan*). Através do plano de negócios, os empreendedores planejam suas ações e elaboram estratégias para o seu empreendimento. Dornelas (2012, p. 93) afirma que “a principal utilização do plano de negócios é a de prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma *start-up*⁴.” O plano é considerado o cartão de visitas do empreendedor, por isso deve ser muito bem planejado.

Dolabela (2006) afirma que o principal usuário do plano de negócios é o próprio empreendedor, pois o mesmo é o responsável por analisar profundamente o seu negócio, calculando os riscos, custeando suas decisões. O autor complementa que o plano é uma forma de pensar sobre o futuro do negócio, considerando-o mais um processo do que um produto, o qual deve ser sempre atualizado. O plano de negócios pode indicar que o empreendimento tem um bom potencial de sucesso, mas também pode mostrar que ele é inviável, que os riscos são incontrolláveis ou que a rentabilidade é insuficiente.

Existem muitos modelos de plano de negócios, mas optou-se por seguir a estrutura de Dornelas (2012). O plano aborda os seguintes tópicos: A. Capa; B. Sumário; C. Sumário executivo; D. Descrição da empresa; E. Produtos e serviços; F. Mercado e competidores; G. Marketing e vendas; H. Análise estratégica; I. Plano financeiro.

A seção marketing e vendas foi elaborada em cima dos conceitos de Las Casas (2011). Também foi realizado uma adaptação junto ao Plano de marketing com base em Las casas (2011), nos itens E. Produtos e serviços, F. Mercado e competidores, e H. Análise estratégica.

A Capa

A primeira página do plano é a capa. Ela serve como apresentação inicial e contém as seguintes informações, conforme Dornelas (2012, p. 130):

- Nome da empresa.
- Endereço da empresa.
- Telefone da empresa (incluindo DDD).
- Endereço eletrônico do site e e-mail da empresa.
- Logotipo (se a empresa tiver um).
- Nomes, cargos, endereços e telefones dos proprietários da empresa (dados do diretor-presidente e principais pessoas-chave da empresa).

⁴ É uma empresa jovem com um modelo de negócios repetível e escalável (STARSE, 2019).

- Mês e ano em que o plano foi feito.
- Número da cópia.
- Nome de quem fez o plano de negócios.

B. Sumário

Na segunda página está o sumário, que é imprescindível e deve conter o título de todas as seções do plano, subseções e as respectivas páginas. O plano de negócios é o cartão de visitas da organização, por isso é necessário causar uma boa impressão, começando por um sumário bem organizado (DORNELAS, 2012).

C. Sumário executivo

É considerado pelo autor a principal seção do plano de negócios, e deve propor um resumo do que será apresentado na sequência, para tornar a leitura mais atraente e despertar a atenção do leitor. Embora o sumário executivo apareça no início do plano, deve ser a última parte a ser escrita. O mesmo deve conter todas as informações-chave do plano de negócios resumidamente em poucas páginas (DORNELAS, 2012).

D. Descrição da empresa

É apresentado um breve resumo da organização da sua empresa, com sua história e o status atual. É importante destacar as características únicas do negócio e quais são os benefícios para o cliente. Descrever a empresa mostrando qual o porquê da sua criação, qual o propósito, natureza dos serviços, desenvolvimento da empresa, modelo de negócios e os diferenciais da mesma. Apresentar também a razão social da empresa, seu porte e como está enquadrada na legislação. Outros aspectos, como equipe gerencial, estrutura legal, localização, manutenção de registros, segurança e seguro, também podem aparecer na descrição do negócio (DORNELAS, 2012).

O aspecto mais importante da descrição do negócio é mostrar que a empresa possui pessoas qualificadas para dar andamento ao empreendimento. A equipe de gestão é a que chama mais atenção dos investidores na hora de analisar um plano de negócios, por isso a importância de ter uma equipe de primeira linha, para conseguir alavancar os negócios e despertar o interesse dos investidores. É importante fazer uma previsão de como a empresa crescerá e quantos funcionários a mais serão necessários. Política de contratação, descrição do cargo e contratação de funcionários fazem parte do plano organizacional (DORNELAS, 2012).

Na estrutura legal da empresa, é importante mostrar no plano como está constituída a sociedade, quem são e qual a participação de cada sócio no negócio, como será feita a distribuição de lucros e de quem é a responsabilidade financeira pelas perdas. Vale destacar também a natureza da empresa, quais impostos incidem sobre ela e demais informações pertinentes (DORNELAS, 2012).

A localização do negócio é considerada uma questão estratégica, mas nesta parte do plano de negócios cabe uma breve descrição a respeito do assunto. A questão da contabilidade, se será feita internamente ou terceirizada. Caso seja terceirizada, quem é a pessoa encarregada e qual sua relação com a mesma. A contabilidade é uma parte essencial do negócio e é necessário saber utilizar os serviços do contador de forma inteligente. O empreendedor deverá escolher um escritório de contabilidade confiável e que seja referência, ou então, optar por um sistema contábil interno na organização (DORNELAS, 2012).

É importante que o empreendedor considere os custos do seguro no empreendimento. Isso inclui o seguro dos bens (eletrodomésticos e móveis) e do transporte utilizado pela empresa. Os valores envolvidos com o seguro devem aparecer nas projeções de fluxo de caixa da empresa. No plano de negócios só é necessário citar se há seguro contratado, qual a seguradora e para que itens da organização. A segurança também merece uma atenção especial, para que não haja problemas em áreas sujeitas a riscos. É importante colocar que medidas foram adotadas e por que escolheu tal forma para garantir a segurança (DORNELAS, 2012).

Ainda no item descrição da empresa, é abordado sobre os terceiros e os parceiros estratégicos. Os terceiros correspondem ao serviço terceirizado que a empresa contrata. Neste tópico vale ressaltar outros terceiros imprescindíveis ao negócio, enfatizando por que escolheu tais terceiros e quais benefícios geram a empresa. Os parceiros estratégicos correspondem a um fornecedor ou terceiro da empresa ou até um cliente pode ser um parceiro estratégico. Em conjunto com estes parceiros, a empresa pode discutir a entrada em um mercado em crescimento e até impedir a entrada de outros concorrentes potenciais no mercado. Dependendo a aliança estabelecida e do mercado que o negócio está inserido, a organização crescerá, tentará de manter ou não terá muitas chances de sobreviver (DORNELAS, 2012).

2.3.2.5 Produtos e serviços

São os produtos e serviços que a empresa fornece, explicando por que ela é capaz de fornecê-los e como são fornecidos, destacando o diferencial do seu produto/serviço. Hoje em dia, para desenvolver produtos tecnológicos, é necessário dominar o máximo da tecnologia possível. Caso a empresa utilize a tecnologia a seu favor, deve ser enfatizado no plano de negócios como um diferencial competitivo em relação a concorrência. Se a empresa depende de fornecedores e parceiros tecnológicos, deve demonstrar como fará para diminuir ou eliminar essa dependência. Caso não seja possível, deve estabelecer estratégias para garantir mais segurança aos eventos externos (DORNELAS, 2012).

Segundo Dolabela (2006), o serviço distingue-se do produto por ser intangível. A crescente exigência dos clientes faz com que os produtos geralmente venham acompanhado dos serviços, que podem se tornar o diferencial do produto, a vantagem comparativa dos fornecedores. Assim, produto e serviço quase sempre andam juntos, com um agregando valor ao outro, para atrair os olhares do consumidor.

E. Mercado e competidores

É considerado uma das partes mais importantes do plano de negócios, e também a mais difícil de fazer, pois toda estratégia depende de como a empresa abordará seu mercado consumidor, procurando se diferenciar da concorrência e gerar valor através de seus produtos/serviços ao cliente. É essencial conhecer bem o mercado no qual atua ou pretende atuar, pois só assim conseguirá criar estratégias de marketing vencedoras. A análise da concorrência é fundamental em qualquer plano, sendo necessário ter conhecimento dos concorrentes diretos e os indiretos, que de alguma forma desviam a atenção dos seus clientes (DORNELAS, 2012).

Quando o empreendedor estiver analisando o nicho de mercado onde a empresa atua, deve-se procurar mostrar como este mercado está segmentado, as tendências do setor, tendências de consumo, novos ingressantes, os substitutos, fornecedores, entre outros. Conforme Dornelas (2012, p. 150), um bom roteiro para analisar as oportunidades e riscos do mercado pode ser o apresentado a seguir:

1. Identificar as tendências ambientais ao redor do negócio (oportunidades e ameaças), de ordem demográfica, econômica, tecnológica, política, legal, social e cultural.
2. Descrever o setor onde seu negócio está inserido: qual é o tipo de negócio, tamanho do mercado atual e futuro (projetado), quais são os segmentos de

mercados existentes, qual o seu segmento de mercado específico e quais as tendências desse segmento, qual o perfil dos consumidores.

3. Analisar os principais competidores: descrição dos seus produtos/serviços, posicionamento no mercado, suas forças e fraquezas, práticas de marketing utilizadas (política de preços, canais de distribuição, promoção), fatia de mercado de domina e participação de mercado (*market share*).
4. Efetuar comparação com os competidores: mostrar quais os seus diferenciais em relação aos principais competidores (aqueles com os quais sua empresa compete diretamente, de forma mais acirrada).

A análise do ambiente de negócios (oportunidades e ameaças) mostra como o mercado se apresenta para a organização. Porém, é preciso que a empresa conheça seus pontos fortes e fracos, para conseguir definir as oportunidades mais atrativas e os riscos que apresentam, para então traçar os objetivos e as metas. Uma boa técnica para identificar as ameaças e oportunidade, forças e fraquezas, é a elaboração de uma análise *Swot*⁵ da empresa, que será apresentada na seção da análise de macroambiente (DORNELAS, 2012).

Na análise do setor, deve ser feito um breve histórico do mercado nos últimos anos e a análise de tendências para o setor para os anos seguintes. Após a análise macro do setor, deve-se partir para uma análise do segmento de mercado da empresa. O empreendedor deve saber coletar e selecionar as informações que serão úteis, recorrendo a fontes primárias e/ou secundárias (DORNELAS, 2012).

As pesquisas primárias devem ser feitas de forma objetiva, com poucas questões, e que consigam atingir o objetivo proposto pelo empreendedor. Antes de partir para a pesquisa, o empreendedor deve saber qual será o seu mercado-alvo e como será segmentado. O segmento de mercado pode ser definido através do estilo de vida das pessoas e seus atributos, hábitos regionais de consumo, fatores culturais e localização geográficas, também podem servir de base para a segmentação. Quando se define um segmento de mercado, define-se o grupo de pessoas com características similares, e que serão o foco nas vendas da empresa (DORNELAS, 2012).

F. Marketing e Vendas

O tópico seguinte do plano de negócios, é sobre marketing e vendas, que foi feito com base em Las Casas (2011). Também foi realizado uma adaptação junto ao Plano de marketing no conceito de Las casas (2011) nos itens 2.3.2.5 Produtos e serviços, 2.3.2.6

⁵ É uma ferramenta de gestão que serve para fazer o planejamento estratégico de empresas e novos projetos (ROCKCONTENT, 2019).

Mercado e competidores, e 2.3.2.8 Análise estratégica. O plano de marketing é formado por: Análise ambiental: ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos; Objetivos; Estratégia de marketing; Plano de ação e Projeção de vendas e lucros (será feito um fluxo de caixa).

Segundo Dolabela (2006) o plano de marketing é um planejamento do composto mercadológico de uma organização. É seu papel orientar o processo decisório de marketing. O plano deve perceber as oportunidades de negócios mais promissoras para a empresa e avaliar como penetrar e conquistar mercados identificados. O mesmo também disciplina o planejador, levando-o a impor ideias, fatos e conclusões de maneira lógica.

No primeiro passo do plano, é feita uma análise ambiental das ameaças e oportunidades (Quadro 3), e uma análise dos pontos fortes e fracos da organização. Na análise das ameaças e oportunidades, é muito importante que as informações sejam atualizadas e precisas. Inicialmente, é necessário identificar quais as principais variáveis que afetam o negócio, como: economia, política, concorrência, tecnologia, demografia, legislação, cultura, entre outros. A análise será feita com base no Quadro 3. Sob o título eventos, colocar todos os tópicos das variáveis incontroláveis de marketing, e para cada evento, caracterizar uma situação identificada no mercado. O próximo procedimento é identificar as ameaças que o evento pode causar e as oportunidades que ele pode criar (LAS CASAS, 2011).

Quadro 3 – Ameaças e oportunidades

Eventos	Ameaças	Oportunidades	Sugestões

Fonte: Las Casas, 2011, pg. 35.

Na análise dos pontos fortes e fracos da empresa (Quadro 4), será feita uma comparação entre a empresa e seus principais concorrentes, com base em vários aspectos, como: Pessoal (quantidade e qualificação); Equipamentos (capacidade instalada e tecnologia); Finanças (recursos financeiros e possibilidade de obtenção de empréstimos); e Marketing (produto, preço, distribuição, propaganda, equipe de vendas e promoção) (LAS CASAS, 2011).

Quadro 4 – Pontos fortes e fracos

Aspectos analisados	Concorrente 1		Concorrente 2		Empresa X	
	Ponto forte	Ponto fraco	Ponto forte	Ponto franco	Ponto forte	Ponto fraco
Pessoal						
Quantidade	forte	fraco	forte	franco	forte	fraco
Qualidade						
Equipamentos						
Capacidade instalada						
Tecnologia						
Finanças						
Recursos financeiros						
Possibilidade de obtenção de empréstimo						
Marketing						
Produto						
Preço						
Distribuição						
Propaganda						
Equipe de vendas						
Promoção						

Fonte: Las Casas, 2011, pg. 35.

O próximo tópico do plano de marketing, segundo Las Casas (2011), são os objetivos, que ajudam a nortear o administrador. Há necessidade de estabelecer os objetivos inicialmente no processo de planejamento, pois assim pode-se estabelecer uma estratégia adequada. Os objetivos são de extrema importância, podendo ser responsáveis por sucesso ou fracassos nas estratégias de marketing. Nesta etapa, o planejador deve analisar minuciosamente a análise ambiental da empresa, interna e externamente, para começar a escrever os seus objetivos. Para a determinação dos objetivos são usados dois critérios: objetivos quantitativos e objetivos qualitativos. Os primeiros referem-se a quantidades ou medidas, são com base em números. Por outro lado, os objetivos qualitativos são aqueles que expressam qualidade.

Seguindo o plano de marketing de Las Casas (2011), o passo seguinte é a estratégia de marketing. Após definir os objetivos, serão criadas estratégias para alcançar

tais objetivos. Para a definição da estratégia, são consideradas três etapas: público-alvo, posicionamento e estratégia do composto. O público-alvo refere-se a quem a empresa quer atingir. O posicionamento é a personalidade do produto, a posição que se deseja ocupar na mente do consumidor. Já a estratégia do composto, o planejador deve determinar o que espera vender e como será feita a comercialização, considerando os 4 “Ps”: produto, preço, praça e promoção.

A penúltima parte corresponde ao plano de ação, onde é determinado o que será feito e quem deverá fazer. O plano de ação será feito conforme o Quadro 5. Na coluna “atividade”, escreve-se todos os elementos do plano do composto de marketing que exigem um período determinado. Na coluna “encarregado” deve-se mencionar quem será o responsável por cada atividade. No campo “período” menciona-se o tempo que levará para desenvolver determinada atividade, e por último é realizado o orçamento de cada atividade (LAS CASAS, 2011).

Quadro 5 – Plano de ação

Atividades	Encarregado	Período	Orçamento

Fonte: Las Casas, 2011, pg. 35.

A última parte do plano de marketing de Las Casas (2011), é a projeção de vendas e lucros (Quadro 6), onde inclui-se a projeção daquilo que se espera vender. Nesta etapa são destacados o período (mês em mês), as vendas e o lucro (bruto) de cada mês, e as respectivas observações. É importante que o plano de marketing seja controlado para que permaneça em ação, e à medida que o ambiente vai mudando, são feitas adaptações, por isso a importância do controle regularmente.

Quadro 6 – Projeção de vendas e lucros

Período	Vendas	Lucros	Observações

Fonte: Las Casas, 2011, pg. 35.

I. Plano financeiro

A parte financeira, para a maioria dos empreendedores, é uma das mais difíceis do plano de negócios, pois ela deve refletir em números tudo o que foi abordado. Os principais demonstrativos a serem apresentados em um plano são: balanço patrimonial, demonstrativo de resultados do exercício (DRE) e demonstrativo de fluxo de caixa, todos projetados de curto a médio prazo. Por meio destes demonstrativos é possível verificar a análise de viabilidade do negócio e o retorno financeiro. Para essas análises usam-se os métodos de análise do ponto de equilíbrio (PE), prazo de *payback*, TIR (taxa interna de retorno) e VPL (Valor presente líquido) (DORNELAS, 2012).

Segundo Dornelas (2012), as demonstrações financeiras são informações valiosas para os gerentes e empreendedores, pois no Brasil, o sucesso do empreendimento depende muito da capacidade de administrar financeiramente um negócio, em razão dos ciclos de altas e baixas da economia. Em um cenário de incertezas, o acompanhamento regular das finanças é o que permite a tomada de decisões assertivas.

Dornelas (2012) afirma que com as demonstrações e o planejamento financeiro, é possível alcançar as metas ou redefini-las com mais facilidade. O primeiro demonstrativo a ser tratado é o balanço patrimonial (Quadro 7). Ele reflete a posição financeira da empresa, e é constituído por duas colunas. De um lado o ativo, e o do outro lado o passivo e o patrimônio líquido. O ativo corresponde a todos os bens e direitos da empresa, e se divide em circulante, realizável a longo prazo e permanente. Já o passivo é uma obrigação, que lista as fontes de recursos que possibilitaram as aplicações no ativo. O patrimônio líquido refere-se aos recursos aplicados pelos proprietários.

Quadro 7 – Balanço Patrimonial

ATIVO	PASSIVO
<ul style="list-style-type: none"> - Circulante: são contas que estão constantemente em giro, sendo que a conversão do dinheiro será, no máximo, no próprio exercício social. - Realizável no longo prazo: bens e direitos que se transformarão em dinheiro no próximo exercício. - Permanente: são bens e direitos que não se destinam à venda e têm vida útil; no caso dos bens, vida longa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Circulante: são obrigações exigíveis que serão liquidadas no próprio exercício social. - Exigível no longo prazo: obrigações liquidadas com prazo superior a um ano.
	PATRIMÔNIO LÍQUIDO
	<ul style="list-style-type: none"> - São os recursos dos proprietários aplicados na empresa.

Fonte: Dornelas, 2001, pg. 173.

Um dos aspectos importantes do balanço é que o mesmo revela, pelo passivo, a estrutura de capital de um negócio, que é composta por capital de terceiros e capital próprio. Quanto maior o capital de terceiros, maior o endividamento. Dívidas de longo prazo, geralmente são melhores do que dívidas de curto prazo. (Dornelas, 2012)

O outro demonstrativo é a Demonstração do Resultado do Exercício (Quadro 8), que segundo Reis (2003), mostra em sequência, todos os fatores que influenciaram o resultado do período, tornando-se um valioso instrumento de análise econômico-financeira e uma importante fonte de informações para tomar decisões administrativas.

A Demonstração do Resultado do Exercício é uma peça contábil que mostra o resultado das operações sociais – lucro ou prejuízo – e que procura evidenciar tanto o resultado operacional do período, ou seja, o resultado das operações principais e acessórias da empresa, provocado pela movimentação dos valores aplicados no Ativo, como o resultado líquido do período, ou seja, aquela parcela do resultado que, efetivamente, ficou à disposição dos sócios para ser retirada ou reinvestida. (REIS, 2003, p. 71)

Quadro 8 – Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

Item	Explicação
Receita Bruta	→ Total Geral das Vendas
(-) deduções	→ Impostos, devoluções e abatimentos
= Receita líquida	→ Gastos referentes à produção e à comercialização ou aos serviços prestados
(-) Custos do Período	→ São gastos necessários para que a atividade seja desenvolvida (atividades administrativas, de vendas e financeiras)
= Lucro Operacional	→ Não proveniente das operações

Fonte: Dornelas, 2001, pg. 175.

O último demonstrativo é o fluxo de caixa (Quadro 9), que é a principal ferramenta financeira do empreendedor. Administrar um fluxo de caixa de uma empresa é cuidar da movimentação de entrada e saída do dinheiro. As principais preocupações devem estar em cumprir os compromissos firmados com os fornecedores, credores, funcionários, impostos, definindo as melhores formas de venda e de pagamento dos produtos/serviços. Trata-se de uma ferramenta que auxilia o empreendedor a gerenciar e planejar as ações que serão tomadas no dia a dia e no futuro da empresa. O período de tempo do fluxo de caixa é dividido em intervalos geralmente, dependendo da natureza do negócio. A estrutura do fluxo de caixa é composta por: receitas, vendas, custos e despesas variáveis e custos fixos (DORNELAS, 2012).

Quadro 9 – Fluxo de caixa

	Jan	fev	mar	Abr	Mai	jun	Jul	Ago	Set	out	Nov	Dez	TOTAL
RECEBIMENTOS													
Receitas à vista													
Receitas a prazo													
Faturamento (vendas)													
PAGAMENTOS													
Custos/despesas Variáveis													
Compras à vista													
Compras a prazo													
Frete													
Comissão													
Impostos variáveis													
Terceirização													
Custos Fixos													
Salários													
Encargos Sociais													
Aluguel													
Água													
Energia Elétrica													
Telefone													
Despesas contador													
Despesas Bancárias/juros													
Pró-labore													
Investimentos													
Impostos Fixos													
Outras despesas													
Custo total													
SALDO DE CAIXA													

Fonte: Dornelas, 2012, pg. 177.

Dornelas (2012) aborda que através dos demonstrativos e das análises, pode-se ter um melhor controle financeiro e verificar se vale a pena investir no negócio. Um dos métodos de análises é o ponto de equilíbrio (PE). No ponto de equilíbrio não há lucro nem prejuízo. É onde a receita se iguala à soma dos custos fixos e variáveis. É por meio desta análise que o empreendedor sabe em que momento o negócio começa a obter lucro.

Existem três variações do ponto do equilíbrio: contábil, financeiro e econômico. Segundo Bruni e Fama (2004 *apud* ZUCATTO; JANNER e BEBER, 2007), o ponto de equilíbrio contábil é calculado levando-se em conta todos os custos e despesas contábeis da empresa. O ponto de equilíbrio econômico é estimado incluindo-se, além dos custos para o funcionamento da empresa, os custos de oportunidade em relação ao capital próprio, como o aluguel das instalações ou investimento em outra atividade, mostrando a rentabilidade real que a atividade poderia proporcionar à empresa. Já o ponto de equilíbrio financeiro não leva em consideração os gastos desembolsáveis (como depreciação), apenas conta o que sai de dinheiro do fluxo de caixa.

Quadro 10 – Ponto de equilíbrio

PE = (Custos Fixos Totais / Margem de Contribuição) x Receita
onde Margem de Contribuição = Receita – Custos Variáveis

então:

$$x = \frac{\text{custo fixo}}{1 - \left(\frac{\text{custo variável}}{\text{receita total}}\right)}$$

Fonte: Dornelas, 2001, pg. 169.

Outro método de análise, são os índices financeiros. Conforme Gitman (2010), as informações das três demonstrações financeiras são de suma importância para diversas partes interessadas que necessitam controlar o desempenho da empresa. “A **análise de índices** envolve métodos de cálculos e interpretação de índices financeiros para analisar e monitorar o desempenho da empresa.” (GITMAN, 2010, p. 48). As ferramentas necessárias para a análise dos índices são a demonstração do resultado do exercício e o balanço patrimonial.

Os índices de liquidez mostram como a empresa é capaz de quitar suas obrigações a curto prazo. A liquidez diz respeito a facilidade com que a organização pode pagar suas contas em dia. As duas medidas fundamentais de liquidez são o índice de liquidez corrente

e o índice de liquidez seca. O índice de liquidez corrente mede a capacidade da empresa de pagar suas dívidas de curto prazo. O índice de liquidez seca é semelhante ao de liquidez corrente, porém exclui do cálculo o estoque, que geralmente é o menos líquido dos ativos circulares (GITMAN, 2010).

Segundo Gitman (2010), os índices de endividamento demonstram o grau de endividamento da empresa, ou seja, indica o volume de dinheiro de terceiros usado para gerar lucros. De modo geral, o analista financeiro está mais preocupado com as dívidas de longo prazo, pois estas comprometem a empresa com uma série de pagamentos ao longo do tempo. Quanto maior o endividamento, maior o risco de não cumprir estes pagamentos.

Os índices de lucratividade mostram quanto uma empresa é atrativa para o investidor. Todas essas medidas estão relacionadas com os retornos da empresa, que correspondem a margem bruta, operacional e líquida da empresa, tendo como base as vendas da mesma. O ROI (retorno sobre o investimento) permite saber quanto a empresa ganha sobre cada investimento, determinando a eficiência global da mesma (DORNELAS, 2012).

A última parte do plano financeiro corresponde as técnicas de fluxo de caixa descontado. Segundo Dornelas (2012), essas técnicas comparam o valor presente dos futuros fluxos de caixa com o montante inicial investido. Essa análise pode ser feita pelos métodos VPL (valor presente líquido) e TIR (taxa interna de retorno).

Para medir o VPL de um projeto, faz-se uma estimativa do valor atual para os futuros fluxos de reais que estarão sendo gerados pelo projeto, e deduz-se o investimento feito inicialmente. Para isso, descontam-se os futuros fluxos de caixa após impostos para o seu valor presente, e depois se subtrai o investimento inicial. Se o VPL for positivo, o projeto é viável, pois o valor presente dos fluxos de caixa é maior que o investimento inicial. Caso contrário, o projeto deve ser rejeitado. (DORNELAS, 2012, p.181)

A taxa interna de retorno (TIR) é a taxa que zera o VPL. Como envolve cálculos mais apurados e complexos, a TIR necessita do uso de calculadoras científicas ou planilhas eletrônicas, que facilitam os cálculos. No plano de negócios é importante que se mostre as técnicas de VPL, TIR e o payback, pois são os primeiros índices que os investidores observam (DORNELAS, 2012).

Quadro 11 – Valor Presente Líquido (VPL)

$$\text{VPL} = \left(\frac{F1}{(1+K)^1} + \frac{F2}{(1+K)^2} + \frac{F3}{(1+K)^3} + \dots + \frac{F}{(1+K)^n} \right) - INV$$

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

As siglas da equação significam: VPL = valor presente líquido; F_n = Fluxo de caixa após o ano n ; n = Vida do projeto em anos; K = Taxa de desconto; e INV = Investimento inicial.

Para finalizar o plano de negócios foi abordado o plano financeiro. Dornelas (2012) explica que a parte financeira é uma das mais difíceis e umas das principais do plano de negócios para muitos empreendedores, pois refletem em números a realidade da empresa. Por meio destes demonstrativos é possível verificar a viabilidade do negócio e o retorno financeiro a curto prazo.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresenta-se a proposta de metodologia utilizada para o desenvolvimento do projeto, relatando como foi feita cada etapa do trabalho para alcançar os objetivos propostos. A presente pesquisa buscou verificar os aspectos mais importantes a serem analisados na implantação de uma Administradora de Condomínios em relação a área operacional e a viabilidade financeira.

Segundo Malhotra (2012), a concepção de pesquisa é uma estrutura para a realização do projeto de pesquisa. A estrutura especifica os detalhes dos procedimentos necessários para obter as informações necessárias para o projeto.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O estudo baseou-se em uma pesquisa descritiva, que segundo Gil (2002) têm como principal objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, relacionando suas variáveis. Entre as pesquisas descritivas, é importante destacar aquelas que estudam as características de um grupo. As pesquisas descritivas, juntamente com as exploratórias, são realizadas pelos pesquisadores preocupados com a atuação prática.

Conforme Malhotra (2012), a pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa conclusiva que busca descrever algo, determinando as avaliações de características de produtos, estabelecendo em que grau estão associadas as variáveis e fazendo previsões específicas. A pesquisa descritiva também é marcada pela formulação prévia de hipóteses, tendo uma concepção pré-planejada e estruturada, utilizando-se de dados secundários.

A presente pesquisa é de natureza descritiva pois o estudo teve como principal característica descrever a administração de condomínios como negócio, descrevendo todas as suas atividades no Canvas e também no plano de negócios.

A pesquisa apresentou uma natureza qualitativa, pois buscou obter uma compreensão qualitativa das razões e motivações acerca do negócio, conforme Malhotra (2012). O autor afirma que a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema.

Oliveira (2011) afirma que a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte para conseguir os dados e o pesquisador como principal instrumento. Os dados

coletados são predominantemente descritivos, e a preocupação é muito maior com o processo do que com o produto. O pesquisador busca determinar como um problema se manifesta nas atividades, nos procedimentos e nas ações cotidianas.

3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada através de pesquisas bibliográficas, pesquisa documental e observação. Segundo Marconi e Lakatos (2013), a pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias trata-se de levantamento de toda bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Seu propósito é colocar o autor de frente com tudo que já foi escrito sobre determinado assunto. A pesquisa bibliográfica, portanto, pode ser considerada como o primeiro passo de toda pesquisa científica.

Na pesquisa documental, a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo as fontes primárias. As pesquisas podem ser feitas no momento em que o fenômeno ocorre, ou depois. O Quadro 12 auxilia na compreensão do universo da pesquisa documental (MARCONI E LAKATOS, 2003).

Quadro 12 – Características da pesquisa documental

	ESCRITOS		OUTROS	
	PRIMÁRIOS	SECUNDÁRIOS	PRIMÁRIOS	SECUNDÁRIOS
CONTEMPORÂNEOS	Compilados na ocasião pelo autor	Transcritos de fontes primárias contemporâneas	Feitos pelo autor	Feitos por outros
	Exemplos Documentos de arquivos públicos Publicações parlamentares e administrativas Estatísticas (censo) Documentos de arquivos privados Cartas Contratos	Exemplos Relatórios de pesquisa baseados em trabalho de campo de auxiliares Estudo histórico recorrendo aos documentos originais Pesquisa estatística baseada em dados do recenseamento Pesquisa usando a correspondência de outras pessoas	Exemplos Fotografias Gravações em fita magnética Filmes Gráficos Mapas Outras ilustrações	Exemplos Material cartográfico Filmes comerciais Rádio Cinema Televisão
RETROSPECTIVOS	Compilados após o acontecimento pelo autor	Transcritos de fontes primárias retrospectivas	Analisados pelo autor	Feitos por outros
	Exemplos Diários Autobiografias Relatos de visitas a instituições Relatos de viagens	Exemplos Pesquisa recorrendo a diários ou autobiografias	Exemplos Objetos Gravuras Pinturas Desenhos Fotografias Canções Folclóricas Vestuário Folclore	Exemplos Filmes comerciais Rádio Cinema Televisão

Fonte: Marconi e Lakatos, 2003, pg 175.

No Quadro 12, são apresentadas três variáveis: fontes escritas ou não; fontes primárias ou secundárias; contemporâneas ou retrospectivas. Conforme Marconi e

Lakatos (2003), as fontes de documentos se dividem em: arquivos públicos (municipais, estaduais e nacionais); arquivos particulares (domicílios e instituições); fontes estatísticas (a coleta e elaboração de dados estatísticos está a cargo de vários órgãos particulares e oficiais, como: IBGE, IBOP, departamentos municipais e estaduais de estatística, entre outros). Os tipos de documentos são divididos em: escrito e outros (não escritos).

A observação, segundo Marconi e Lakatos (2003) é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos para obter determinados aspectos da realidade. Não consiste em apenas ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos, obrigando o investigador a ter um contato mais direto com a realidade. A observação ajuda o pesquisador a identificar e obter evidências a respeito de objetivos, que as pessoas não tem consciência, mas que norteiam o seu comportamento.

Na investigação científica são empregadas várias modalidades de observação, que variam conforme as circunstâncias. Ander-egg (1978 *apud* MARCONI E LAKATOS, 2003, p.192) aborda quatro tipos:

- a) Segundo os meios utilizados:
 - Observação não estruturada (Assistemática).
 - Observação estruturada (Sistemática).
- b) Segundo a participação do observador:
 - Observação não-participante.
 - Observação participante.
- c) Segundo o número de observações:
 - Observação individual.
 - Observação em equipe.
- d) Segundo o lugar onde se realiza:
 - Observação efetuada na vida real (trabalho de campo).
 - Observação efetuada em laboratório.

A técnica de observação não estruturada ou assistemática consiste em recolher e registrar os acontecimentos da realidade sem que o pesquisador utilize técnicas especiais ou faça perguntas diretas. A técnica não utiliza planejamento e controle previamente elaborados. Na participação do observador, a observação não-participante, o pesquisador tem contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, mas sem integrar-se a ela. Quanto ao número de observações, a técnica de observação individual é realizada por apenas um pesquisador. Segundo o lugar onde se realiza, a observação pode ser na vida real, onde normalmente, as observações são feitas no ambiente real, registrando os dados espontaneamente, sem a devida preparação (MARCONI E LAKATOS, 2003).

Para a pesquisa, a observação ocorreu por meio da análise do mercado e dos concorrentes, procurando entender melhor o tamanho do mercado de atuação. Foi

utilizada o meio de observação não estruturada, alternando entre a observação não-participante e a observação participante, sendo efetuada individualmente na vida real (trabalho de campo).

Quanto aos meios para realização desta pesquisa, para atingir todos os objetivos específicos do trabalho, os dados foram coletados através de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e observação. Sendo assim, observa-se que para o presente estudo foi necessária a utilização de dados primários e secundários.

Referente ao primeiro objetivo específico da presente pesquisa, que é caracterizar a administração de condomínios como negócio, as informações necessárias foram buscadas através de pesquisas bibliográficas, embasando-se no autor FOGO FILHO (2015), referente ao negócio e ao mercado de administração de condomínios, procurando entender como funciona, as possibilidades de crescimento, quando surgiu, espaço para novos entrantes no mercado, concorrência e como criar um diferencial competitivo para o empreendimento.

Para alcançar o segundo objetivo, foi elaborado um Canvas, com base na teoria de Osterwalder e Pigneur (2011), buscando informações sobre os clientes, serviços da administradora de condomínios, fontes de receita, parcerias e referente aos custos do negócio.

O próximo objetivo é desenvolver um plano de negócios para entender a necessidade do mercado, e para conseguir alcançar este propósito, buscou-se aderir ao modelo de Dornelas (2012). Os dados foram coletados através de pesquisas informais na internet, visitas aos concorrentes (cliente oculto) e na composição do negócio. Para viabilizar o desenvolvimento de marketing e vendas (plano de marketing), delimitou-se a região de abrangência de Cerro Largo – RS, definindo um raio de 100 quilômetros através do software QGIS, cujo sistema de referência é o SIRGAS2000 – GRS80, EPSG: 4326, que é um SIG (Sistema de Informações Geográficas), vinculado ao IBGE. A área de influência teve uma abrangência de 60 municípios, conforme relação no apêndice A, dentre os quais foram escolhidas as cidades que possuem um maior número de condomínios. Foram solicitados relatórios de empresas do segmento em algumas prefeituras da região, para entender melhor o tamanho do mercado e quais são os concorrentes, por meio de consultas às empresas registradas com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), 6822-6/00 – Administração de condomínios. Para o

fluxo financeiro, procurou-se ter uma base de receita e de gastos, buscando tais informações na composição do negócio e em estudos de rentabilidade deste segmento.

Para o último objetivo específico, que é projetar um fluxo de caixa para o primeiro ano de funcionamento da empresa, buscou-se uma base de receita, avaliando todas as entradas e saídas no fluxo de caixa. A viabilidade foi analisada através dos índices financeiros de lucratividade, ponto de equilíbrio e pelas técnicas de análise de investimentos. Os dados para esta análise foram simulados a partir do plano financeiro do plano de negócios.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

A análise e interpretação dos dados são duas atividades distintas, mas se relacionam, envolvendo duas operações. A análise é a tentativa de evidenciar as relações entre o fenômeno estudado e outros fatores, onde o pesquisador entra em maiores detalhes sobre os dados do trabalho, afim de conseguir respostas às suas indagações. Já a interpretação é a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às suas respostas, relacionando-as a outros conhecimentos. Em geral, a interpretação significa a exposição do verdadeiro material apresentado, em relação aos objetivos e ao tema proposto (MARCONI E LAKATOS, 2003).

Já Gil (2002), acredita que o processo de análise e interpretação dos dados é essencialmente interativo, pois o pesquisador elabora pouco a pouco uma explicação clara e lógica do fenômeno ou da situação que se estuda. Através da análise e da interpretação, é examinado as unidades, suas categorias, e as relações entre as mesmas.

No presente estudo, as informações foram analisadas e interpretadas, através de pesquisas bibliográficas, para entender melhor o cenário do negócio e a área operacional. Após a primeira etapa, verificou-se a viabilidade técnica, financeira e operacional do empreendimento através das ferramentas Canvas, de acordo com os autores Osterwalder e Pigneur (2011) e do plano de negócios, conforme Dornelas (2012), descrevendo a empresa e o negócio em si. Para compor o plano de negócios, no plano operacional foi utilizada uma estrutura para operacionalizar o negócio, através de informações bibliográficas e na composição do negócio. Para o plano de marketing, com base em informações bibliográficas, observação e através dos relatórios obtidos com as prefeituras, buscou-se identificar o mercado, os concorrentes, e também sendo feito a

análise ambiental interna e externa do empreendimento. No plano financeiro, foram buscadas informações na composição do negócio e em estudos do ramo, para realizar a parte financeira do plano. E por último, foi elaborado um fluxo de caixa, que buscou os dados no plano de negócios para apresentar a situação financeira da organização no primeiro ano de funcionamento.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão analisados e discutidos os resultados obtidos com a elaboração do Canvas e do plano de negócios. O capítulo será dividido em duas seções, a primeira em relação ao modelo Canvas e a segunda referente ao plano de negócios.

4.1 BUSINESS MODEL CANVAS (CANVAS)

Conforme Osterwalder e Pigneur (2011), o Canvas é um modelo simples e prático, que reúne as principais atividades da empresa em um quadro. O modelo é feito para verificar a viabilidade inicial do negócio. Caso o negócio seja viável, parte-se para o plano de negócios. Do contrário, encerra-se aqui. A seguir, no Quadro 13, é apresentado o modelo Canvas da administradora de condomínios.

Quadro 13 – Canvas Sindi Fácil – Administradora de condomínios

<p>Parcerias chave:</p> <p>Os principais parceiros são empresas que prestam serviços de manutenção elétrica, hidráulica, software e de limpeza.</p>	<p>Atividades chave:</p> <p>As principais atividades do negócio consistem em oferecer serviços de administração de condomínios e síndico profissional.</p>	<p>Proposta de valor:</p> <p>Administradora de condomínios que realiza um serviço de qualidade buscando facilitar a vida do síndico e dos condôminos.</p>	<p>Relacionamento:</p> <p>A relação se dará através de assistência pessoal, self-service e cocriação.</p>	<p>Segmento de clientes:</p> <p>Condomínios de Cerro Largo – RS e região.</p>
			<p>Recursos-chave:</p> <p>Mão-de-obra capacitada e serviço de qualidade.</p>	<p>Canais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Site - Facebook - Instagram - WhatsApp
<p>Estrutura de custo:</p> <p>Os principais custos estão envolvidos no plano de marketing e nas despesas administrativas.</p> <p>Custos do plano de marketing: R\$ 9.750,00</p> <p>Despesas administrativas: R\$18.944,00</p>		<p>Receita:</p> <p>R\$55.211,01 (Para os primeiros 12 meses)</p> <p>- Administração de condomínios: R\$522,50 (1/2 salário mínimo) *</p> <p>- Síndico profissional: R\$696,67 (2/3 salário mínimo) *</p> <p>* Inclui até 15 apartamentos. Acima de 15 será cobrado uma taxa de R\$25,00 adicionais por unidade.</p>		

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

4.2 PLANO DE NEGÓCIOS

Ao longo da seção será apresentado o plano de negócios elaborado com base em Dornelas (2012), com exceção ao plano de marketing (marketing e vendas), que será feito em cima dos conceitos de Las Casas (2011), já englobando os itens E. Produtos e serviços, F. Mercado e competidores, e H. Análise estratégica. O plano aborda os seguintes tópicos: A. Capa; B. Sumário; C. Sumário executivo; D. Descrição da empresa; E. Produtos e serviços; F. Mercado e competidores; G. Marketing e vendas; H. Análise estratégica; I. Plano financeiro.

A. Capa

Sindi Fácil – Administradora de condomínios
Rua Senador Pinheiro Machado – 490 – AP 102
Centro – Cerro Largo – RS
(55) 99984-4390

www.sindifaciladministradoracondominios.com
sindifacilcondominios@gmail.com

Kevin Luis Wachholz, Diretor Presidente
Rua Senador Pinheiro Machado – 490 – AP 102
Centro – Cerro Largo – RS
(55) 99984-4390

B. Sumário Plano de negócios	
C. Sumário executivo	46
D. Descrição da empresa	46
G. Marketing e vendas.....	49
I. Plano financeiro.....	66
C. Sumário executivo	

O nome escolhido para a empresa é Sindi fácil – administradora de condomínios. Trata-se de uma empresa de administração de condomínios com foco em atuar em Cerro Largo – RS e região. A empresa foi criada com o intuito de agregar mais valor aos condomínios de Cerro Largo – RS e região, e também para deixar os condôminos mais a par do que acontece no condomínio, criando um laço entre a administradora e o cliente.

A sociedade será constituída da seguinte forma: 50% diretor presidente e 50% contador. Os sócios terão um pró-labore equivalente 1/2 salário mínimo para cada um e 60% dos lucros serão distribuídos por meio de dividendos com antecipação mensal, de forma proporcional, de acordo com as cotas de capital que cada sócio possui, enquanto os outros 40% do lucro ficarão aplicado como uma reserva emergencial da administradora.

A Sindi fácil – administradora de condomínios necessita de um investimento inicial de R\$ 5.000,00, com uma TIR de 8.76% a.m. O lucro operacional projetado para o primeiro ano é de R\$ 23.204,35.

A administradora de condomínios atua no setor de serviços, enquadrando-se como Sociedade Limitada (LTDA), caracterizando-se como uma Micro Empresa (ME), optante pelo Simples Nacional. O empreendimento contará com uma alíquota de 6% do faturamento.

D. Descrição da empresa

A ideia de criar a empresa surgiu em 2018, através de um primo do sócio da organização, pois na sua cidade havia uma empresa que administrava o seu condomínio. O sócio se interessou pelo negócio, já que na cidade não havia nenhuma empresa que atuava neste ramo (apenas um escritório contábil que prestava este tipo de serviço para

alguns condomínios de Cerro Largo - RS), e como estava cursando uma matéria sobre empreendedorismo, na qual o principal trabalho era criar um plano de negócios, decidiu fazer sobre administração de condomínios. Porém o resultado do trabalho não foi como esperado, pois havia pouco tempo para fazer. Passados quase dois anos do surgimento da ideia, o sócio mudou algumas concepções acerca do negócio e vem buscando novas informações sobre o ramo e estudando mais sobre empreendedorismo. Atualmente a empresa está apenas no papel, mas pronta para se inserir no mercado de trabalho.

A Sindi Fácil - Administradora de condomínios é uma empresa quem vem com o propósito de implementar a tecnologia ao mercado imobiliário, oferecendo mais acessibilidade ao síndico e aos condôminos, com os serviços virtuais. Os clientes poderão acessar através do aplicativo, todas as respectivas informações do seu condomínio, como contas a pagar, serviços de manutenção, DRE (Demonstração do resultado do exercício) anual, balanço patrimonial, enfim, todas as entradas e saídas para ficar por dentro do que acontece em seu condomínio. Contando com os serviços da administradora, o cliente pode desfrutar de uma série de benefícios, como serviços adequados e qualificados conforme a necessidade dos clientes; menor inadimplência; imóveis mais valorizados; equipamentos com maior capacidade de utilização e menor gasto de manutenção.

A empresa foi criada com o intuito de agregar mais valor aos condomínios de Cerro Largo – RS e região, e também para deixar os condôminos mais a par do que acontece no condomínio, criando um laço entre a administradora e o cliente. A organização oferece dois tipos de serviços: administração de condomínios e síndico profissional. O serviço de administração de condomínios consiste em auxiliar o síndico nas atividades do dia a dia do edifício, e dar suporte a atividades administrativas, como controle de contas, leitura de água e gás, balanço patrimonial, DRE (Demonstração do resultado do exercício), emissão de boletos, realização de assembleias, manutenção elétrica e hidráulica, zeladoria, entre outras atividades. Já o serviço de síndico profissional, a administradora fica como síndica do condomínio, se tornando responsável por todo o controle do mesmo.

A Sindi Fácil – Administradora de condomínios atua no setor de serviços, enquadrando-se como Sociedade Limitada (LTDA), caracterizando-se como uma Micro Empresa (ME), optante pelo Simples Nacional. Conforme a Receita Federal (2020), o Simples Nacional abrange os seguintes tributos: Imposto de Renda Pessoa Jurídica

(IRPJ), Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), Programa de Integração Social e o Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PIS/Pasep), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), Imposto sobre produtos industrializados (IPI), Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS) , Imposto sobre Serviços (ISS) e a Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica (CPP).

A equipe será formada por um contador, diretor presidente, e um freelancer ou empresa para controlar os conteúdos virtuais. O diretor presidente é estudante do último semestre do curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, e atualmente trabalha como representante de vendas de energia solar. Possui como experiência 3 anos e 5 meses de trabalho como auxiliar de escritório em uma empresa de eletrodomésticos e materiais de construção, além de um curso de aprendiz em comércio e conhecimentos avançados no programa Excel. A função do administrador será a de controlar, dirigir, organizar e planejar todo funcionamento da empresa, estando por dentro de todos os processos que ocorrem nas diferentes áreas da organização. O administrador buscará profissionais que estejam compactados com o propósito da empresa, e que apresentam melhores ideias e soluções, propondo fazer a diferença no negócio. O contador, que terá sociedade no negócio, é de suma importância para o funcionamento da organização, visto que é necessário fazer toda a contabilidade dos condomínios e da empresa, e também para estabelecer e ficar por dentro das normas do condomínio e de todas as mudanças tributárias que acontecem. O marketing da empresa, que também é uma das partes mais importantes do empreendimento, será terceirizado, sendo realizado por uma empresa ou um freelancer de confiança, pois através das divulgações nas redes sociais e em anúncios pagos que a organização ficará mais conhecida.

A expectativa é que a empresa cresça a partir do segundo ano, quando a mesma irá expandir seus serviços para outras cidades da região. Terão de ser contratados vendedores que conheçam o ramo imobiliário das cidades em que a administradora atuará. A política de contratação será feita através de uma seleção de pessoas, analisando qual estará mais compactada com o propósito da empresa, e que apresentará melhores ideias e soluções, propondo fazer a diferença no negócio.

A sociedade será constituída da seguinte forma: 50% diretor presidente e 50% contador. Os sócios terão um pró-labore equivalente 1/2 salário mínimo para cada um e

60% dos lucros serão distribuídos por meio de dividendos com antecipação mensal, de forma proporcional, de acordo com as cotas de capital que cada sócio possui, enquanto os outros 40% do lucro ficarão aplicado como uma reserva emergencial da administradora, para investimentos na empresa, prestação de contas antecipadas dos condomínios ou mesmo para auxiliar em momentos de crise. Futuramente, as porcentagens podem ser alteradas, visando maiores investimentos na empresa.

O empreendimento proposto não terá loja física. O atendimento aos clientes ocorrerá virtualmente, através das redes sociais da empresa, e fisicamente através de visitas. A contabilidade da empresa será feita internamente pelo sócio contador da organização. Quanto a questão dos seguros, nenhuma seguradora será contratada no início do empreendimento. Esta é uma parte que pode ser revista mais adiante, caso haja necessidade de contratar algum seguro. Será feito parcerias comerciais com corretoras de seguros para indicar aos condomínios, podendo negociar porcentagens de comissão junto as seguradoras para a administradora.

G. Marketing e vendas

- Análise ambiental da empresa Sindi fácil - administradora de condomínios

Segundo Las Casas (2011), o primeiro passo para realizar um plano de marketing é fazer uma análise ambiental. Há necessidade de definir a situação atual para definir uma estratégia em sintonia com as tendências atuais e futuras. Para cada evento, o planejador deve pensar nas ameaças que poderá causar. Nem todos os eventos causam ameaças e oportunidades. Uma ameaça é qualquer coisa que pode prejudicar a empresa para alcançar seus objetivos, enquanto uma oportunidade são fatores que podem ajudar a empresa a elevar o seu patamar.

Las Casas (2011) afirma que uma empresa é como um organismo vivo. Ela existe em função de seu ambiente externo e sobrevivem conforme a adaptação às condições adversas que enfrentam, caso contrário, não resistirão às mudanças. O caminho a ser escolhido é identificado a partir de uma análise das variáveis ambientais que cercam uma empresa e suas condições. Uma empresa só sobrevive se monitorar seu ambiente constantemente e tomar as devidas providências para se manter no mercado.

Um dos pontos fundamentais a serem analisados no plano de marketing, são as ameaças e oportunidades. Na sequência serão apresentadas as variáveis que influenciam

a empresa externamente. Tudo depende de como a empresa vai enfrentar estas situações, que serão decisivas para sua manutenção no mercado.

- Análise do Macroambiente: oportunidades e ameaças

Os fatores externos que afetam o ambiente empresarial da administradora de condomínios são formados pelas seguintes variáveis de marketing: tecnológica, demográfica, legal, comportamental e econômica, que serão abordadas a seguir.

- Tecnológica

A empresa, por se tratar de um negócio virtual, corresponde ao mercado e-commerce, que vem crescendo bastante nos últimos anos, e conforme mostra o relatório da Ebit (2020), o e-commerce cresceu 19% em 2019, faturando, aproximadamente, 4x mais que em 2010, correspondendo a um valor total de 61,9 bilhões em vendas.

Um aspecto importante a se destacar sobre a empresa é a forma de pagamento, podendo ser feito através de transferências pelo banco ou através do aplicativo. Com isso, a empresa facilita o recebimento e o próprio pagamento de seu cliente.

A propaganda será feita através do site da empresa e nas redes sociais, por meio do Facebook, Instagram e WhatsApp, transpondo conteúdos informativos, como ações realizadas pela empresa, dicas sobre possíveis problemas em condomínios e serviços prestados pela administradora. A empresa contratada fará 3 publicações semanais no *feed* e 4/5 *stories* diários nas redes sociais. O Facebook por exemplo, é a maior rede social do mundo possuindo cerca de 2,2 bilhões contas ativas, com isso vê-se que ele é uma ferramenta de suma importância e que atinge diversas pessoas (IMME, 2020). Segundo o mesmo autor, no Brasil a rede social é a segunda mais usada, tendo em torno de 130 milhões de contas ativas. A terceira rede social mais utilizada pelos brasileiros é o WhatsApp, o qual IMME (2020) afirma que cerca de 89% dos internautas brasileiros usam este aplicativo, seguido do Instagram, que aparece em 4º lugar na lista de redes sociais mais usadas no Brasil.

Um grande problema do meio tecnológico são os hackers. As empresas ficam vulneráveis a roubo de dados dos clientes e até mesmo da organização. Segundo a High Security Center (2020), em 2014 a empresa eBay, que é um site de comércio eletrônico e leilões virtuais, foi atacada e mais de 140 milhões de dados de clientes foram roubados.

Outra empresa virtual que teve dados de mais de 2 milhões de clientes roubados foi a Netshoes, também de acordo com HSC.

Na era digital em que vivemos, a tecnologia é uma aliada essencial das organizações, e as empresas têm se tornado cada vez mais dependente da mesma. A internet é um meio poderoso de divulgação e comunicação, e as empresas buscam nela uma forma de transmitir o trabalho feito para impactar e atrair cada vez mais clientes para o negócio. A maioria das organizações hoje em dia necessitam da internet para realizar grande parte das atividades do dia a dia, como pagamentos, sistema de emissão de notas e pedidos, comunicação e divulgação, por isso a importância de possuir uma boa rede de internet e um suporte pronto para lhe atender, caso ocorram problemas.

- Demográfica

É fundamental analisar os fatores externos que influenciam a empresa. A empresa pretende atender alguns municípios da região noroeste futuramente, que conta com uma população de 1.946.510 milhões de pessoas, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2020). Dentre esses municípios, a empresa pretende iniciar a prestação de serviços em Cerro Largo e depois expandir para outras cidades, em um raio de 100 quilômetros, como Giruá, Ijuí, Santa Rosa, Santo Ângelo, São Luiz Gonzaga e Três de Maio.

Cerro Largo está localizada na região das missões, e contava com uma população de 13.289 habitantes no ano de 2010, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2020). Conforme informações do site, a população estimada em 2019 é de 14.133 pessoas, mostrando um crescimento de 844 habitantes, ou seja, um aumento de 6,35% na população. A cidade também conta com um rendimento médio mensal, que segundo o site, era de 2,5 salários mínimos em 2018.

Um dos motivos para o crescimento populacional é a vinda da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) para a cidade, no ano de 2010. Com o crescimento da população, a houve crescimento também no ramo da construção civil, principalmente na edificação de prédios. O crescimento foi necessário, pois o município, que também conta com a URI (Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões), começou a abrigar pessoas de todos os estados do país.

Segundo informações obtidas através da Prefeitura Municipal de Cerro Largo, por meio da ouvidoria, a cidade conta com cerca de 17 prédios com mais de uma unidade habitacional. No total, o município conta com cerca de 20 a 30 prédios/condomínios, não tendo uma exatidão da informação, pois esta foi obtida manualmente.

Giruá, que também é um município da região das missões, possui uma população de 17.075 pessoas, segundo o censo de 2010, feito pelo IBGE (2020). O número estimado de habitantes em 2019, é de 16.004. Houve uma redução de 6,69% da população. Segundo informações alcançadas na Prefeitura Municipal de Giruá (2020), através da ouvidoria, o setor responsável não soube passar a quantidade certa, pois não tem este número contabilizado. O município contava com um salário médio mensal de 2,3 salários mínimos em 2018, conforme os dados do IBGE (2020).

O município de Ijuí está localizado na região noroeste do Rio Grande do Sul, e conta com uma população de 78.915 habitantes, segundo o censo de 2010, realizado pelo IBGE (2020). Segundo o site, a estimativa em 2019, é de que há 83.475 pessoas, notando-se um aumento de 5,78% na população Ijuíense, devido a boa infraestrutura da cidade, e ao crescimento das faculdades da cidade.

Ijuí possui um rendimento médio mensal acima dos municípios que a empresa irá prestar os serviços, o que é um ótimo cenário para a administradora, além de ser uma cidade grande, com vários condomínios. O salário médio mensal dos trabalhadores formais em 2018, era de 2,8 salários mínimos, segundo informações do IBGE (2020). Através da prefeitura, foi tentado alcançar o número aproximado de prédios/condomínios que a cidade possui, mas a mesma não tem conhecimento sobre tal informação.

Santa Rosa, da região noroeste, também será um dos municípios que a empresa pretende oferecer serviços. A cidade conta com 68.587 habitantes, segundo censo de 2010, do IBGE (2020). A estimativa da população para 2019, segundo o site, é de 73.254 pessoas, o que mostra um aumento em torno de 6,80% na população. A cidade evoluiu muito nos últimos tempos, incluindo o ramo da construção civil, contando com inúmeros prédios. Um dos aspectos que contribuíram para este crescimento, foram as Universidades locais, que atraem várias pessoas da região e de outros estados.

A cidade de Santa Rosa, em 2018, apresentava um rendimento médio mensal de 2,4 salários mínimos, segundo dados do IBGE (2020). Vale destacar também o tamanho

populacional e a grande quantidade de condomínios que a cidade possui, o que se encaixa no perfil das cidades que a empresa pretende disponibilizar os seus serviços.

Por meio de contato com a prefeitura, foi tentado alcançar a informação sobre a quantidade de prédios/condomínios que a cidade possui, mas a mesma não soube informar com exatidão o número. Acredita-se que tenha em torno de 50 a 100 prédios/condomínios.

Outro município da região das missões que a administradora pretende prestar serviços, será Santo Ângelo. A cidade conta com uma população de 76.275 habitantes, segundo censo de 2010, informado pelo IBGE (2020). A estimativa para 2019, conforme o site, é de que a população seja de 77.593, resultando em um crescimento de 1,73%. A cidade também conta com universidades particulares e um Instituto Federal, que atraem estudantes de toda região e até de outros estados, o que ajuda no crescimento da mesma. No ano de 2018, a cidade apresentava uma renda média mensal de 2,3 salários mínimos, segundo dados do site. Em Santo Ângelo, a prefeitura também não soube informar quantos prédios/condomínios a cidade possui.

São Luiz Gonzaga, que também faz parte da rota missões, possui uma população de 34.556 pessoas, segundo censo realizado em 2010 pelo IBGE (2020). A população aproximada em 2019, segundo o site, é de 33.468 habitantes, acarretando em uma diminuição de 3,25%, de 2010 para 2019. No município São-luisense a renda média dos trabalhadores era de 2,2 salários mínimos, em 2018, segundo o site.

Segundo informações obtidas por meio da ouvidoria de São Luiz Gonzaga, não existe a possibilidade de informar quantos prédios/condomínios tem na cidade, pois o setor de cadastro está limitado a sistema operacional ativo, e não há contagem de prédios condominiais.

A cidade de Três de Maio está localizada na região noroeste, próximo a Santa Rosa, e possui uma população de 23.726 pessoas, segundo censo de 2010, aplicado pelo IBGE (2020). A estimativa para 2019, segundo o site, é de 23.906 habitantes, resultando em um aumento de 0,77% da população. Em 2018, a renda média mensal do município de Três de Maio, era de 2,3 salários mínimos, segundo dados do IBGE (2020). Assim como ocorreu com outras prefeituras, a mesma também não soube informar o número de prédios/condomínios que a cidade possui.

- Legal

A empresa está enquadrada na categoria de Sociedade Limitada. Conforme BRASIL (2002, art. 1052 – 1087), na Sociedade Limitada, a responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, porém todos respondem solidariamente pela integralização do capital social. O capital social, sem limite para a sua formação, é dividido em quotas de valor igual ou não, e pode ser integralizado em moeda corrente, bens ou direito, sendo vedado a contribuição para o capital com a prestação de serviços.

De acordo com Simples Nacional (2020), a Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, institui um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. O Simples Nacional estabelece normas gerais relativas ao tratamento tributário diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, mediante regime único de arrecadação. Para o ingresso no Simples Nacional, é necessário o cumprimento de algumas condições como: enquadrar-se na definição de microempresa ou de empresa de pequeno porte; cumprir os requisitos previstos na legislação; e formalizar a opção pelo Simples Nacional. O mesmo abrange o recolhimento mensal - mediante documento único de arrecadação (DAS) - dos tributos IRPJ, CSLL, PIS/Pasep, Cofins, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica (CPP).

De acordo com BRASIL (2002) não consta nenhuma norma legislativa ou contábil determinando a contratação de um serviço de contabilidade dentro de condomínios. Porém, a prestação de contas em um condomínio é obrigatória. Dessa forma, a função de contabilizar fica a cargo de um responsável por elaborar relatórios financeiros e contábeis.

Nesse sentido, BRASIL (2002), ressalta que a administração do condomínio é responsabilidade do síndico, figura eleita em assembleia condominial de acordo com a convenção estabelecida no condomínio. Com isso, compete ao síndico através das atribuições financeiras que são previstas no BRASIL (2002, p.02, art. 1348):

Capítulo VII – [...] Art. 1.348. Compete ao síndico: I - convocar a assembleia dos condôminos; II - representar, ativa e passivamente, o condomínio, praticando, em juízo ou fora dele, os atos necessários à defesa dos interesses comuns; III - dar imediato conhecimento à assembleia da existência de

procedimento judicial ou administrativo, de interesse do condomínio; IV - cumprir e fazer cumprir a convenção, o regimento interno e as determinações da assembleia; V - diligenciar a conservação e a guarda das partes comuns e zelar pela prestação dos serviços que interessem aos possuidores; VI - elaborar o orçamento da receita e da despesa relativa a cada ano; VII - cobrar dos condôminos as suas contribuições, bem como impor e cobrar as multas devidas; VIII - prestar contas à assembleia, anualmente e quando exigidas; IX - realizar o seguro da edificação.

A CF contabilidade (2020), afirma que o síndico tem algumas opções para cumprir com as obrigações e garantir que exercerá a sua função dentro da lei. As opções são: contratar uma administradora de condomínios; contratar um profissional de contabilidade para fazer a prestação de contas e administrar o condomínio ou então fazer a prestação de contas e a administração por conta própria.

Com isso, a CF contabilidade (2020), afirma que essa previsão legislativa é uma forma de proteger os condomínios, visto que o síndico, apesar de ser um representante responsável, tem a função de administrar e gerir bens de terceiros. Dessa forma, o síndico deve prestar contas aos condomínios, e pode contar com a assessoria de um profissional contábil para isso, quando a decisão é aprovada em assembleia. Portanto, o síndico é responsável pela prestação de contas junto a assembleia geral, mas pode delegar a tarefa de elaboração dos documentos necessários a um profissional contábil.

- Concorrência

Segundo Toledo, Campomar e Toledo (2006), dois elementos emergem nesse cenário. O primeiro elemento se relaciona à instabilidade do ambiente externo em mudança, direciona a atenção dos dirigentes da empresa e da área de marketing para o fato de que a cada dia, com mais intensidade, as decisões empresariais são tomadas em um ambiente em que imperam condições de incerteza, principalmente por decorrência de causas, variáveis e forças que fogem ao controle do dirigente. Nesse sentido, o papel do marketing se sobressai, em razão da própria dinâmica de seu processo gerencial, essencialmente voltado para as duas entidades mais significativas do ambiente externo incontrolável, as quais estão diretamente ligadas ao mercado e a concorrência.

- Econômica

A variável econômica possui papel importante no setor imobiliário e de condomínios. Por meio de medidas governamentais, inflação, desvalorização da moeda

brasileira, renda do consumidor, são algumas variáveis que podem fazer a empresa criar novas estratégias para determinados momentos instituídos pela economia.

As constantes e incontroláveis mudanças que ocorrem no meio econômico, assim como em todos os outros ambientes, exigem adaptações e ajustes permanentes em produtos e serviços. Aqueles que não procurarem adequar-se às novas condições enfrentarão dificuldades para crescer e sobreviver.

Baseado nos eventos do macroambiente citados anteriormente, no Quadro 1 está explicado detalhadamente cada evento, ameaça e oportunidade.

Quadro 14 - Análise do Macroambiente da empresa Sindi Fácil – Administradora de condomínios

Eventos	Ameaças	Oportunidades
Demográfica: População	Poucos habitantes, ou seja, poucos prédios (Cerro Largo, Giruá).	Crescimento populacional.
Tecnológica: Redes sociais para a propaganda.	Facilidade de acessos dos concorrentes.	Facilidade de acesso, pois boa parte da população fazem o uso desses meios de comunicação.
Legal: Código civil.	Demonstrações contábeis não possuem nenhum formato específico para condomínios.	Obrigatoriedade do serviço contábil.
Comportamental: Concorrentes	Aumento da concorrência	Facilidade da efetivação de serviço em mais cidades.
Econômica: Renda	Baixa renda média mensal.	Oferecer descontos e contratos com preços fixos por determinado prazo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No Quadro 14 estão elencados os eventos de cada variável. Em relação ao demográfico, foram identificados como oportunidades o crescimento da população, e como ameaças, as cidades com poucos habitantes (poucos prédios) e com baixa renda média mensal.

Se tratando da variável tecnologia, há como oportunidade a facilidade de acesso por boa parte da população e também por quase todos fazerem uso deste meio, também, os concorrentes não apresentarem um bom serviço em cidades mais distantes e o crescimento que o meio virtual está tendo levando assim vantagem sobre os meios físicos. As ameaças nesta variável são os hackers, que podem conseguir obter acesso às contas

dos clientes de forma ilegal, a facilidade de outros concorrentes poderem prestar o mesmo serviço de forma online e como o comércio virtual vem crescendo aumenta a competitividade.

No que diz respeito ao evento legal, notou-se uma ameaça, sendo que essa trata-se sobre não possuir nenhum formato específico exposto por lei ou ato normativo no código civil que diz a respeito à contratação de um serviço para fazer a administração de determinado condomínio. Por outro lado, pode-se identificar uma oportunidade, onde o síndico ao cumprir com suas obrigações tem certas opções para garantir que exercerá sua função estipulada por lei, uma opção seria contratar uma administradora de condomínios, isso pode ser visto como uma excelente oportunidade para a empresa.

- Análise ambiental: pontos fortes e pontos fracos

Quadro 15 - Análise dos principais concorrentes

Principais concorrentes	
Empresa	Localização
1. <u>Concorrente A</u>	<u>Cerro Largo - RS</u>
2. <u>Concorrente B</u>	<u>Santo Ângelo - RS</u>
3. <u>Concorrente C</u>	<u>Santa Rosa - RS</u>
Concorrentes indiretos mais importantes	
1. <u>Concorrente D</u>	<u>Ijuí – RS</u>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Os principais aspectos observados no concorrente A foram na aparência e design da loja e no conhecimento do produto (Serviço). A empresa possui um ambiente de trabalho bem agradável e organizado. Quanto a características dos empregados, o que se destaca é o conhecimento do produto, pois a empresa já trabalha há muitos anos neste ramo e é uma das mais conhecidas na cidade. O concorrente A é uma empresa renomada no ramo da contabilidade em Cerro Largo, pois atua há 67 anos no mercado, passando confiança e credibilidade em seus serviços.

Em relação ao concorrente B, o principal aspecto a se destacar é nas características dos funcionários, no atendimento ao telefone e na cortesia dos trabalhadores. Quando entrado em contato com a empresa, a mesma ofereceu um bom atendimento e sanou todas as dúvidas. A empresa vem expandindo os seus horizontes aos poucos, inclusive segundo informações obtidas por meio de ligação para a organização, a mesma presta serviços para condomínios na cidade de Cerro Largo.

No que diz respeito ao concorrente C, podemos salientar a cortesia e o conhecimento do produto (serviço) como pontos a se destacar na organização. Foi feita uma visita a empresa, e os funcionários mostraram ter conhecimento do produto (serviço) e um bom atendimento ao cliente. O concorrente C se diz uma empresa pioneira no mercado de Administração de condomínios na região, e administra cerca de 34 prédios/condomínios em Santa Rosa.

Mais informações detalhadas sobre cada empresa se encontram nos apêndices de A à F.

Quadro 16 - Análise dos pontos fortes e pontos fracos das empresas concorrentes da empresa Sindi Fácil - Administradora de condomínios

ASPECTOS ANALISADOS	Concorrente A		Concorrente B		Concorrente C		Sindi Fácil - Administradora de condomínios (D)	
	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Quantidade	X			X		X		X
Qualificação	X		X		X		X	
EQUIPAMENTOS								
Capacidade instalada	X		X			X		X
Tecnologia	X			X		X	X	
FINANÇAS								
Recursos financeiros	X		X		X			X
Possibilidades de obtenção de empréstimos	X		X		X		X	
MARKETING								
Produto (serviço)	X		X		X		X	
Preço		X	X		X		X	
Distribuição	X		X		X		X	
Propaganda		X	X			X	X	
Equipe de vendas	X			X		X		X
Promoção		X	X			X	X	

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Em relação ao pessoal, a única empresa atribuída com ponto forte no que diz respeito a quantidade foi o concorrente A, que conta com cerca de 11 funcionários próprios, pois as outras empresas analisadas possuem um pequeno quadro de

colaboradores. Sobre a questão da qualificação, as quatro empresas têm como ponto forte neste quesito, pois contam com profissionais qualificados e capacitados.

Com relação aos equipamentos, na questão da capacidade instalada, os concorrentes A, B e C possuem lojas físicas e já estão no mercado há mais tempo, já a Sindi Fácil - Administradora de condomínios (D) possui loja virtual. As empresas A e D têm na questão tecnológica um ponto forte. A empresa A possui um ótimo sistema que armazena todo tipo de informação e os dados são bem acessíveis. A empresa D tem na tecnologia uma aliada para prestar os serviços, e também contará com um software para armazenar todas as informações, onde os condôminos poderão ter acesso às informações do seu condomínio através de um aplicativo.

No que se refere às finanças, as empresas A, B e C tem como ponto forte sua questão financeira e possuem boa credibilidade para obtenção de empréstimos. Já a empresa D nem tanto, pois apenas está se inserindo no mercado e não conta com tantos recursos.

Em relação ao marketing, no que diz respeito aos serviços e a distribuição, todas as empresas têm como ponto forte este quesito. Quanto ao preço, as empresas B, C e D possuem um preço bem mais acessível em comparação com a empresa A. Sobre a propaganda e a promoção, as empresas B e D levam a melhor sobre as demais, pois investem mais na divulgação. E por último, em relação a equipe de vendas, o concorrente A possui uma melhor equipe em comparação com as outras empresas, justamente por contar com mais funcionários.

- Objetivos

- Objetivos quantitativos

- Reservar o equivalente de R\$ 100,00 a R\$ 200,00 para investimentos em marketing;
- Cadastrar 1 novo prédio por mês;
- Alcançar 2 novas cidades por ano;

Para que seja alcançado o cadastramento de 1 novo prédio por mês, a empresa irá investir em marketing e tráfego pago. O investimento inicialmente será feito com recursos do capital social, e após as primeiras contratações, usando reservas de lucro para investir em publicidade. Com esse investimento será possível expandir a marca da empresa, se

tornando mais conhecida e também passar maior confiança para seus clientes fazendo com que eles passem a buscar mais nossos serviços. Além do investimento em marketing, serão feitas pesquisas de mercado e de campo para alcançar novas cidades e analisar a demanda de cada município.

- Objetivos qualitativos

- Melhorar a imagem da empresa;
- Capacitar os colaboradores para vendas e administração de condomínios;
- Melhorar a ferramenta tecnológica do site;

A imagem da empresa será aprimorada primeiramente com investimentos em marketing e tráfego pago. E ao longo dos anos, com a melhora contínua e excelência na prestação de serviços.

Para Dias e Guimarães (2016) as atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal fazem parte de um conjunto de doutrinas organizacionais. Oferecer capacitação profissional aos colaboradores é fundamental para o sucesso organizacional, tendo em vista as contínuas mudanças de cenário e as exigências dos clientes em um atendimento cada vez mais completo. Além da capacitação, oferecer uma vantagem competitiva, pois os treinamentos levam ao aumento da eficiência no trabalho e à melhoria do atendimento aos clientes.

Com a melhora da ferramenta tecnológica será possível fazer com que tenha um melhor atendimento ao cliente, contendo mais informações sobre os seus condomínios e suas despesas, e maior comodidade na prestação de serviço junto com uma boa experiência de uso.

Segundo Maculan (2005), as empresas são levadas a buscar melhorias constantemente sua capacidade de inovação. Em um sistema fortemente internacionalizado e competitivo, essa é uma estratégia essencial para racionalizar custos, ganhar maior eficiência no processo produtivo e oferecer novos produtos com melhor desempenho, para estar à frente dos concorrentes e ampliar a atuação no mercado. Portanto, a capacitação tecnológica é o caminho para conseguir responder às pressões competitivas.

- Estratégia de marketing

Após definir os objetivos da empresa, serão criadas as estratégias para alcançar tais objetivos. Para Las Casas (2011), são considerados três etapas: determinação do mercado-alvo, determinação do posicionamento e escolha da estratégia do composto de marketing.

Segundo Toledo, Campomar e Toledo (2006), o processo estratégico na organização configura-se como um esforço constantes de ajustes e adequações de seus objetivos, recursos e competências às oportunidades proporcionadas pelo ambiente de negócios em mudança. O planejamento, nos níveis estratégico, tático e operacional, revela-se como o mecanismo que permite o ajuste, tendo em vista a conquista de vantagens competitivas sustentáveis e o consequente alcance de crescimento e rentabilidade, em um ambiente caracterizado por mudanças incontroláveis e incertas.

- Estratégia de mercado-alvo

O mercado-alvo da administradora serão os prédios/condomínios residenciais e comerciais das cidades que a mesma prestará serviços. Foram selecionadas algumas cidades da região noroeste, que estão em um raio de 100 quilômetros de Cerro Largo, e que se encaixam em um cenário favorável – com uma demanda mínima para atender – para a administradora de condomínios.

- Estratégia de posicionamento

A Sindi fácil - administradora de condomínios, procura ser lembrada sempre por facilitar a vida do síndico e dos condôminos com eficiência e pontualidade, pois a partir deste posicionamento a empresa busca conquistar a confiança do cliente, que será beneficiado com um serviço eficiente e de qualidade. A organização tem como objetivo torna-se referência no mercado virtual de administração de condomínios na região noroeste, e futuramente na região sul do Brasil, e para isso conta com a fidelidade de seus clientes e colaboradores.

- Estratégia do composto de marketing

A estratégia do composto de marketing consiste em analisar os 4 P's: praça, preço, promoção e produto (serviço).

- Produto (serviço)

A estratégia de serviço consiste em oferecer um serviço eficiente e pontual, com a tecnologia conectando o consumidor a empresa, ficando por dentro de tudo o que ocorre no seu condomínio. O diferencial da empresa será o acesso rápido e prático as informações. O cliente terá acesso no aplicativo em seu celular, à todas as atividades que ocorrem no seu condomínio, o que criará um certo laço entre as partes, fidelizando uma parceria que trará frutos positivos para a organização e também aos condomínios. A empresa oferecerá os seguintes serviços:

- Administração de condomínios: Prestação de serviços de contabilidade, administração em geral (prestação de contas, leituras de água e gás), serviços de manutenção elétrica e hidráulica.
- Síndico profissional: Profissional capacitado que ficará como responsável pelo condomínio, junto com a administradora, realizando todas as tarefas que um síndico normalmente faz.

- Preço

- Políticas de desconto em datas especiais: A organização pretende oferecer políticas de desconto em datas especiais para fidelizar a relação, como descontos na semana do consumidor, dia do síndico, entre outras a serem analisadas.

Quadro 17 - Precificação dos serviços

Serviços	Preço
Administração de condomínios	Tabela mínima* → R\$522,50 (1/2 salário mínimo nacional) *Inclui até 15 apartamentos
	*Acima de 15 apartamentos, será cobrado a tabela mínima, mais uma taxa por cada unidade (apartamento) adicional → \$25,00
Síndico profissional	Tabela mínima* → R\$696,67 (2/3 salário mínimo nacional) *Inclui até 15 apartamentos
	*Acima de 15 apartamentos, será cobrado a tabela mínima mais uma taxa por cada unidade (apartamento) adicional → \$25,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

- Praça

- Canais virtuais: visitas aos síndicos e donos de condomínios para apresentar os serviços que a empresa oferece e criar uma relação com o cliente, mostrando qual a missão da empresa, o que ela está disposta a fazer, benefícios e diferencial competitivo. Além das visitas, também será feito tráfego pago pelo *Facebook Ads*⁶ e *Google Ads*⁷.

- Promoção

- Estratégia: a estratégia de promoção será feita através das redes sociais, com tráfego pago e nas páginas do *facebook* e *instagram* da empresa, e também no site da Sindi Fácil – Administrador de condomínios. Cerca de R\$ 100,00 a R\$ 200,00 da receita de todo mês será destinado a investimentos em marketing para divulgação da empresa, com o objetivo de divulgar o negócio e tornar a empresa conhecida.
- Parcerias: a empresa pretende fazer parcerias com imobiliárias e construtoras para fidelizar e expandir a imagem da marca e associar seu nome a outras empresas.

- Plano de ação

A seguir, no Quadro 18, serão detalhadas as atividades do Plano de Ação, demonstrando a forma para alcançá-las.

⁶ Plataforma de anúncios pagos do Facebook (NUCLEOEXPERT, 2020).

⁷ Plataforma de anúncios pagos do Google (Resultados digitais, 2020).

Quadro 18 - Ações do serviço da empresa Sindi Fácil - Administradora de Condomínios

Atividade	Como fazer?	Quem?	Quando?	Orçamento
Contratar software	Entrar em contato com a empresa do software	Kevin	Fevereiro 2021	R\$250,00 mês
Fazer parceria com imobiliárias e construtoras	Através de contrato com imobiliárias e construtoras das regiões atuantes	Kevin e equipe	Fevereiro 2021 – dezembro 2022	-
Criação da empresa	Criação do CNPJ e demais trâmites	Contador e Kevin	Fevereiro 2021	R\$800,00
Criação, manutenção do site e conteúdo para divulgação	Contratação de uma empresa de marketing	Freelancer ou empresa de marketing	Fevereiro 2021	R\$400/mês
Investimento em marketing	Através do <i>Facebook Ads</i> e <i>Google Ads</i> .	Kevin	Fevereiro 2021	R\$ 150,00/mês
Visitar donos de condomínios e síndicos	Realizando visitas aos prédios e condomínios da cidade.	Kevin e equipe	Fevereiro 2021 – abril 2021	-
Total de Despesas	-	-	-	R\$1600,00

Fonte: Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

- Projeção de vendas e lucros

A seguir, no quadro 19, é apresentado a Projeção de vendas e lucros do empreendimento. Os dados virão do planejamento financeiro geral do plano de negócios.

Quadro 19 - Projeção de vendas e lucros

PERÍODO	CUSTO DO PLANO DE MARKETING	DESPESAS ADMINISTRATIVAS	VENDAS	LUCROS	OBSERVAÇÕES
Fevereiro	R\$950,00	R\$200,00	-	-R\$1.150,00	0 condomínios
Março	R\$800,00	R\$1704,00 (internet, telefone, luz, combustível, pró-labore, INSS, desp. bancarias)	R\$1.393,34	-R\$1.110,66	2 condomínios
Abril	R\$800,00	R\$1704,00	R\$2.612,51	R\$108,51	4 condomínios
Maiο	R\$800,00	R\$1704,00	R\$3.135,01	R\$631,01	5 condomínios
Junho	R\$800,00	R\$1704,00	R\$3.831,68	R\$1.327,68	6 condomínios
Julho	R\$800,00	R\$1704,00	R\$4.354,18	R\$1.850,18	7 condomínios
Agosto	R\$800,00	R\$1704,00	R\$5.050,85	R\$2.546,85	8 condomínios
Setembro	R\$800,00	R\$1704,00	R\$5.573,35	R\$3.069,35	9 condomínios
Outubro	R\$800,00	R\$1704,00	R\$6.792,52	R\$4.288,52	11 condomínios
Novembro	R\$800,00	R\$1704,00	R\$6.792,52	R\$4.288,52	11 condomínios
Dezembro	R\$800,00	R\$1704,00	R\$7.489,19	R\$4.985,19	12 condomínios
Janeiro	R\$800,00	R\$1704,00	R\$8.185,86	R\$5.681,86	13 condomínios
TOTAL	R\$ 9.750,00	R\$18.944,00	R\$55.211,01	R\$26.517,01	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Levando em consideração as projeções mensais, estima-se um faturamento anual de R\$ 55.211,01, representando um lucro de R\$ 26.517,01 sem considerar os impostos.

4.2.6 Plano financeiro

Com as informações fornecidas pelo plano de negócios é possível estruturar o plano financeiro. Com ele é possível efetuar os cálculos de viabilidade. A primeira parte refere-se ao balanço patrimonial.

O próximo passo é calcular a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE). Com isso, é apresentado o quadro 20.

Quadro 20 – Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

Item		Explicação
Receita Bruta anual	R\$ 55.211,01	→ Total Geral das Vendas
(-) deduções	R\$ 3.312,66	→ Impostos: Simples Nacional (6%)
= Receita líquida	R\$ 51.898,35	→ São gastos necessários para que a atividade seja desenvolvida (atividades administrativas, de vendas e financeiras)
(-) Custos do Período	R\$ 28.694,00	
= Lucro Operacional	R\$ 23.204,35	

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A seguir é apresentado o fluxo de caixa (Quadro 21) da empresa para o primeiro ano de funcionamento. Os dados foram obtidos através de análises e informações do plano de marketing.

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	TOTAL
Saldo inicial	R\$0,00	R\$5.000,00	R\$3.850,00	R\$1.346,00	R\$151,74	R\$103,50	R\$546,41	R\$1.644,19	R\$3.233,12	R\$5.476,92	R\$8.211,87	R\$12.092,84	R\$15.973,81	
RECEBI- MENTOS														
Receitas a prazo				R\$1.393,34	R\$2.612,51	R\$3.135,01	R\$3.831,68	R\$4.354,18	R\$5.050,85	R\$5.573,35	R\$6.792,52	R\$6.792,52	R\$7.489,19	R\$47.025,15
Capital social	R\$5.000,00													
Ingressos de Caixa	R\$5.000,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$1.393,34	R\$2.612,51	R\$3.135,01	R\$3.831,68	R\$4.354,18	R\$5.050,85	R\$5.573,35	R\$6.792,52	R\$6.792,52	R\$7.489,19	R\$52.025,15
PAGAMEN- TOS														
Despesas Variáveis														
Registro		R\$800,00												R\$800,00
Impostos variáveis				R\$83,60	R\$156,75	R\$188,10	R\$229,90	R\$261,25	R\$303,05	R\$334,40	R\$407,55	R\$407,55	R\$449,35	R\$2.821,50
Gastos Fixos														
Pró-labore			R\$1.045,00	R\$1.045,00	R\$1.045,00	R\$1.045,00	R\$1.045,00	R\$1.045,00	R\$1.045,00	R\$1.045,00	R\$1.045,00	R\$1.045,00	R\$1.045,00	R\$11.495,00
Encargos sociais			R\$209,00	R\$209,00	R\$209,00	R\$209,00	R\$209,00	R\$209,00	R\$209,00	R\$209,00	R\$209,00	R\$209,00	R\$209,00	R\$2.299,00
Combustível		R\$200,00	R\$200,00	R\$200,00	R\$200,00	R\$200,00	R\$200,00	R\$200,00	R\$200,00	R\$200,00	R\$200,00	R\$200,00	R\$200,00	R\$2.400,00
Energia Elétrica			R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$550,00
Telefone			R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$550,00
Internet			R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$550,00
Despesas Bancárias			R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$1.100,00
Marketing			R\$400,00	R\$400,00	R\$400,00	R\$400,00	R\$400,00	R\$400,00	R\$400,00	R\$400,00	R\$400,00	R\$400,00	R\$400,00	R\$4.400,00
Software			R\$250,00	R\$250,00	R\$250,00	R\$250,00	R\$250,00	R\$250,00	R\$250,00	R\$250,00	R\$250,00	R\$250,00	R\$250,00	R\$2.750,00
Trafego pago		R\$150,00	R\$150,00	R\$150,00	R\$150,00	R\$150,00	R\$150,00	R\$150,00	R\$150,00	R\$150,00	R\$150,00	R\$150,00	R\$150,00	R\$1.800,00
Custo total		R\$1.150,00	R\$2.504,00	R\$2.587,60	R\$2.660,75	R\$2.692,10	R\$2.733,90	R\$2.765,25	R\$2.807,05	R\$2.838,40	R\$2.911,55	R\$2.911,55	R\$2.953,35	R\$30.715,50
Fluxo geral do período		-R\$1.150,00	-R\$2.504,00	-R\$1.194,26	-R\$48,24	R\$442,91	R\$1.097,78	R\$1.588,93	R\$2.243,80	R\$2.734,95	R\$3.880,97	R\$3.880,97	R\$4.535,84	
SALDO	R\$5.000,00	R\$3.850,00	R\$1.346,00	R\$151,74	R\$103,50	R\$546,41	R\$1.644,19	R\$3.233,12	R\$5.476,92	R\$8.211,87	R\$12.092,84	R\$15.973,81	R\$20.509,65	R\$21.309,65

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Vale ressaltar que não está sendo levado em conta 100% dos investimentos, visto que foram contabilizados apenas gastos operacionais, pois o investimento virá de cada um dos sócios. Como é início de negócio procurou-se optar em reduzir gastos para tornar o empreendimento mais viável. É importante destacar também que a empresa não terá despesas com contabilidade, visto que a mesma será realizada pelo sócio contador. O capital inicial de R\$ 5.000,00 do empreendimento será integralizado em dinheiro pelos sócios. Os principais custos do fluxo de caixa envolvem o plano de marketing e despesas administrativas, e a receita advém dos dois serviços prestados pela empresa.

Quadro 22 – Indicadores de viabilidade

Indicadores	Ano 1
Ponto de equilíbrio contábil	R\$ 30.951,06
Lucratividade	51,09%
Retorno sobre investimento	530,34%
VPL	R\$ 7.000,14
TIR (TMA = 2% a. a.)	8,76% a. m.
Prazo de retorno do investimento	9 meses

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Os indicadores de viabilidade que são utilizados servem para analisar a viabilidade do empreendimento, estudar o mercado, e expor as ideias e estratégias da empresa. O ponto de equilíbrio contábil da empresa, onde as receitas se igualam as despesas e custos, é no valor de R\$ 30.951,06. O indicador de lucratividade mostra que a cada R\$ 1,00 (1 real) de receita, R\$0,51 é lucro. O indicador de VPL (valor presente líquido) foi calculado utilizando uma TMA (taxa mínima de atratividade) de 2% a. a; que é a taxa atual da Selic, taxa básica de juros da economia. A TIR resultou em 8,76% a. m; mostrando que é maior que a TMA, apontando o melhor investimento.

Analisando os resultados dos cálculos do plano financeiro, o empreendimento é viável, pois possui um VPL positivo e uma TIR maior que a TMA. O prazo do retorno do investimento é de 9 meses, o que aponta para um retorno em curto prazo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do presente estudo de viabilidade, pode-se chegar a uma conclusão de que o planejamento é a parte essencial do processo empreendedor. O planejamento possibilita você ter uma visão a curto e longo prazo do seu negócio, analisando e projetando cada etapa e cada área do empreendimento. Existem diversas ferramentas de planejamento, mas no presente trabalho foram utilizadas o Canvas, para uma viabilidade inicial, e o plano de negócios, para descrever a empresa e elaborar estratégias para o seu funcionamento.

O estudo teve como objetivo analisar a viabilidade operacional/financeira da implantação de uma Administradora de condomínios na região de Cerro Largo – RS. O objetivo foi atendido, pois na elaboração do estudo chegou-se à conclusão sobre a viabilidade do empreendimento por meio dos objetivos específicos.

Para atender ao objetivo geral, foram elaborados quatro objetivos específicos. O primeiro objetivo específico foi caracterizar a administração de condomínios como negócio. O mesmo foi atingido ao longo do trabalho, procurando explicar um pouco mais sobre o mercado de administração de condomínios e descrevendo como empresa no plano de negócios. O segundo objetivo foi de elaborar um Canvas para viabilidade inicial. O objetivo foi atingido através de dados obtidos junto ao plano de negócios e plano de marketing.

O objetivo de desenvolver um plano de negócios para entender a necessidade do mercado foi desenvolvido em conjunto com o segundo e com o quarto objetivo, que foi de projetar um fluxo de caixa para o primeiro ano de funcionamento da empresa. Todos foram fundamentais para chegar a uma conclusão de viabilidade. Esta resposta veio junto ao plano financeiro, desenvolvido no plano de negócios, possibilitando os cálculos e testando a viabilidade econômica e financeira do empreendimento.

Conforme os resultados apresentados no decorrer do plano, o mesmo se apresenta operacionalmente viável. Levando em conta a parte financeira, a partir dos indicadores, o empreendimento é financeiramente viável também, pois obteve um VPL positivo de R\$ 7.000,14 e uma TIR de 8,76% a. m; mostrando-se maior que a TMA. O retorno do investimento se dá em curto prazo. Em 9 meses o valor investido seria recuperado.

O Canvas não se mostrou como uma ferramenta muito precisa para verificar a viabilidade inicial do negócio. O mesmo serviu mais para reunir as principais atividades

do empreendimento, ter uma melhor visão do negócio como um todo e gerar uma proposta de valor diferenciada. O Canvas pode ser visto como uma boa ferramenta para viabilidade inicial, mas que deve ter continuidade junto ao plano de negócios. O plano de negócios é mais objetivo quando se trata da viabilidade do negócio, pois tem no plano todas as etapas do empreendimento detalhadas e também a parte matemática para verificar a viabilidade financeira.

As principais limitações encontradas no presente estudo foram referentes as informações mais detalhes sobre o número de condomínios em cada cidade, informações estas que as prefeituras não souberam declarar com exatidão. Para futuros estudos, recomenda-se realizar pesquisas a campo com síndicos e condôminos para saber um pouco sobre suas dificuldades encontradas nos condomínios, se gostariam de contar com uma empresa especializada no ramo, e se achariam viável contratar uma empresa de administração de condomínios.

REFERÊNCIAS

- ABDALA, Vitor. Taxa de desemprego sobe e fica em 12,4% em fevereiro. **Agência Brasil**. Rio de Janeiro, mar. 2019. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2019-03/taxa-de-desemprego-sobe-e-fica-em-124-em-fevereiro>>. Acesso em: 08 ago. 2019.
- ANJOS DO BRASIL. **O que é um investidor anjo**. Disponível em: <<https://www.anjosdobrasil.net/o-que-e-um-investidor-anjo.html>>. Acesso em: 03 dez. 2019.
- BRASIL. **Código Civil**. (Lei 10.406, 10 de janeiro de 2002). Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10406.htm>. Acesso em: 09 jul de 2020.
- BONAZZI, Fábio Luiz Zandoval; ZILBER, Moises Ari. Inovação e Modelo de Negócio: um estudo de caso sobre a integração do Funil de Inovação e o Modelo Canvas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo, v. 16, n. 53, p. 616-637, out./dez. 2014.
- CASAROTTO FILHO, Nelson; KOPITTKE, Bruno Hartmut. **Análise de investimentos**: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial. – 11 ed. – São Paulo: Atlas, 2010.
- CF CONTABILIDADE. **Condomínio precisa de contador?** Disponível em: <<https://cfcontabilidade.com.br/condominios/condominio-precisa-de-contador/>>. Acesso em: 16 ago de 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. – 4. ed. – Barueri, SP: Manole, 2012.
- DIAS, Diego Melo; GUIMARÃES, Maria da Glória Vitorino. Avaliação do impacto da capacitação profissional no âmbito da prefeitura de Manaus por meio da aplicação do modelo impact. **Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento**: João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 200-222, jan./jun. 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/26486>>. Acesso: 13 Set 2020.
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. -- 30. ed. rev. e atual. -- São Paulo: Editora de Cultura, 2006.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 4 ed. – Rio de Janeiro: Campus, 2001. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/345646732/Empreendedorismo-Transformando-Ideias-em-Negocios-Jose-Carlos-Assis-Dornelas-pdf>>. Acesso em: 01 nov. de 2019.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 4 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- EBIT. **WEBSHOPPERS – 41ª EDIÇÃO / 2020**. Disponível em: <<https://www.ebit.com.br/webshoppers>>. Acesso em: 29 jun de 2020.

EXAME (2019). **Taxa de empreendedorismo no Brasil chega a 38%**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/taxa-de-empendedorismo-no-brasil-chega-a-38/>>. Acesso em: 08 ago. 2019.

FOGO FILHO, José Ernesto. **Administração de Condomínios Recém Instalados: Diretrizes para Implantação do Sistema de Gestão Técnica e Operacional**. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2015.

GIL, Antonio Carlos; 1946 – **Como elaborar projetos de pesquisa**. – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, J. Lawrence. **Princípios de administração financeira**. 12 ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

HICKMANN, Carolina. Demanda por síndicos profissionais aumenta. **Jornal do Comércio**. Porto Alegre, nov. 2017. Disponível em: <https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/2017/11/economia/594506-demanda-por-sindicos-profissionais-aumenta.html>. Acesso em: 08 ago. 2019.

HIGH SECURITY CENTER. **6 grandes empresas que sofreram invasões de hackers**. Disponível em: <<https://www.hscbrasil.com.br/grandes-empresas-invalidadas-por-hackers/>>. Acesso em: 01 jul de 2020.

IMME, Amanda. **Ranking das redes sociais: as mais usadas no Brasil e no mundo, insights e materiais gratuitos**. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/blog/redes-sociais-mais-usadas-no-brasil/>>. Acesso em: 01 jul de 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Histórico**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/cerro-largo/panorama>>. Acesso em: 09 jul. 2020.

KÁLLAS, David. Inovação em modelo de negócios: forma e conteúdo. **Revista administração empresas**. vol.52 no.6 São Paulo nov./dez. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902012000600011&lng=pt&tlng=pt>. Acesso em: 26 ago. 2019.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12 ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. – 6 ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

MACULAN, Anne-Marie. Capacitação tecnológica e inovação nas empresas brasileiras: balanço e perspectivas. **Caderno EBAPE.BR. Edição especial 2005**. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/cebape/v3nspe/v3nspea07.pdf>>. Acesso em: 13 Set 2020.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. – 6 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. – São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: <https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india>. Acesso em: 16 set. 2019.

MARTINS, Humberto Falcão; MOTA, João Paulo; MARINI, Caio. **Modelos de negócio na esfera pública: o modelo Canvas de governança pública**. Cad. EBAPE.BR, v. 17, nº 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v17n1/pt_1679-3951-cebape-17-01-49.pdf>. Acesso em: 20 out. 2019.

NUCLEOEXPERT. **Facebook Ads – O que é e Como Usar**. Disponível em: <[OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em administração**. – Catalão: UFG, 2011. Disponível em: <\[https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf\]\(https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf\)>. Acesso em: 22 out. 2019.](https://www.nucleoexpert.com/facebook-ads/#:~:text=O%20Facebook%20Ads%20%C3%A9%20a%20plataforma%20de%20an%C3%BAnuncios,ervi%C3%A7os%20e%20gerando%20engajamento%20com%20marcas%20e%20causas.>>. Acesso em: 13 Set 2020.</p></div><div data-bbox=)

OSTERWALDER, Alex; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores**. 1 ed. Rio de Janeiro: Alta Book, 2011.

RECEITA FEDERAL. **Simples Nacional**. Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documents/Pagina.aspx?id=3>>. Acesso em: 08 abr. 2020.

REIS, Arnaldo. **Demonstrações contábeis: estrutura e análise**. – São Paulo: Saraiva, 2003.

RESULTADOS DIGITAIS. **O que é Google Ads (antigo AdWords)? Conheça e aprenda a criar a sua conta**. Disponível em: <[O que é Google Ads? Conheça e aprenda a criar a sua conta de Ads \(resultadosdigitais.com.br\)](http://www.resultadosdigitais.com.br)>. Acesso em: 27 nov. 2020.

ROCKCONTENT. **Aprenda o que é análise SWOT, ou análise FOFA, e saiba como fazer uma análise estratégica do seu negócio**. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/como-fazer-uma-analise-swot/>>. Acesso em: 03 dez. 2019.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2004. Disponível em: <<https://www.mt.sebrae.com.br/conteudo-digital/downloadConteudo/13>>. Acesso em: 26 ago. 2019.

SAMUEL, Felipe. Após crise, Sinduscon-RS projeta alívio no setor imobiliário. **Correio do povo**. Porto Alegre, 16 fev. 2019. Disponível em: <<https://www.correiodopovo.com.br/not%C3%ADcias/geral/ap%C3%B3s-crise-sinduscon-rs-projeta-al%C3%ADvio-no-setor-imobili%C3%A1rio-1.320382>>. Acesso em: 08 ago. 2019.

SBCOACHING. **Mindset: Entenda o Conceito e Como Utilizá-lo a Seu Favor**. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/mindset/>>. Acesso em: 03 dez. 2019.

SEBRAE (2016). **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acesso: 15 ago. 2019.

SILVA, Flávio Augusto da. **Geração de valor 3**. Flávio Augusto da Silva. São Paulo: Buzz Editora, 2016.

SILVA, Marco Antonio Costa da; BOTELHO, Luiz Henrique; RODRIGUES, Leonel Cezar. O papel da inovação na gestão do modelo de negócios em pequenas empresas. **Desafio Online**, v. 4, n. 3, p. 130-152, 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/44053/o-papel-da-inovacao-na-gestao-do-modelo-de-negocios-em-pequenas-empresas--i/en>>. Acesso em: 05 out. 2019.

SIMPLES NACIONAL. **O que é Simples Nacional**. Disponível em: <<https://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documents/Pagina.aspx?id=3>>. Acesso em: 16 ago de 2020.

STARSE. **O que é uma startup?** Disponível em: <<https://www.startse.com/noticia/startups/18963/afinal-o-que-e-uma-startup>>. Acesso em: 03 dez. 2019.

TEIXEIRA, Lucas de Carvalho Marinho; LOPES, Humberto Elias Garcia. Aplicação do modelo Canvas para o modelo de negócios do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 16, n.2, Jun. 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/42760/aplicacao-do-modelo-canvas-para-o-modelo-de-negocios-do-banco-do-brasil-e-da-caixa-economica-federal>>. Acesso em: 13 ago. 2019.

TERRIBILI FILHO, Armando. Escopo de projeto para criação de um plano de negócios. **Revista Eletrônica Estratégia&Negócios**, Florianópolis, v.7, n.1, jan./abr.2014.

TOLEDO, Luciano Augusto; CAMPOMAR, Marcos Cortez e TOLEDO, Geraldo Luciano. Planejamento de marketing e confecção do plano de marketing: uma análise crítica. 2006. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/osoc/v13n37/a03v13n37.pdf>>. Acesso em: 16 Set. 2020.

ZUCATTO, Luís Carlos; JANNER, Patrícia; BEBER, Sedinei José Nardelli. O Ponto de Equilíbrio Como Instrumento de Apoio à Decisão Estratégica na Gestão de uma Instituição de Ensino Comunitária. In: XIV CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 2007, João Pessoa. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1650/1650>>. Acesso em: 22 out. 2019.

APÊNDICES

Apêndice A - relação de municípios da região de abrangência de cerro largo – RS

NM MUNICIP	CD GEOCMU	NM MUNICIP	CD GEOCMU
SEDE NOVA	4320230	TUCUNDUVA	4322103
CATUIPE	4305009	ITACURUBI	4310553
SENADOR SALGADO FILHO	4320321	BOA VISTA DO BURICÁ	4302204
ALECRIM	4300307	SANTO CRISTO	4317905
ROLADOR	4315958	TUPARENDI	4322301
GARRUCHOS	4308656	DEZESSEIS DE NOVEMBRO	4306353
ALEGRIA	4300455	UBIRETAMA	4322343
CERRO LARGO	4305207	BOSSOROCA	4302501
ROQUE GONZALES	4316303	DOUTOR MAURÍCIO CARDOSO	4306734
SETE DE SETEMBRO	4320578	JÓIA	4311155
GIRUÁ	4309001	SÃO JOSÉ DO INHACORÁ	4318499
CHIAPETTA	4305405	PIRAPÓ	4314555
SALVADOR DAS MISSÕES	4316477	ENTRE-IJUÍ	4306932
GUARANI DAS MISSÕES	4309506	CAIBATÉ	4303301
NOVA CANDELÁRIA	4313011	SÃO LUIZ GONZAGA	4318903
HORIZONTINA	4309605	SÃO MARTINHO	4319109
HUMAITÁ	4309704	PORTO LUCENA	4315008
AUGUSTO PESTANA	4301503	SÃO MIGUEL DAS MISSÕES	4319158
NOVO MACHADO	4313425	CAMPINA DAS MISSÕES	4303707
CORONEL BARROS	4305871	PORTO MAUÁ	4315057
SANTA ROSA	4317202	SÃO NICOLAU	4319208
IJUÍ	4310207	PORTO VERA CRUZ	4315073
TRÊS DE MAIO	4321808	SÃO PAULO DAS MISSÕES	4319307
CRISSIUMAL	4306007	PORTO XAVIER	4315107
SANTIAGO	4317400	SÃO PEDRO DO BUTIÁ	4319372
INDEPENDÊNCIA	4310405	VITÓRIA DAS MISSÕES	4323754
SANTO ÂNGELO	4317509	CÂNDIDO GODÓI	4304309
INHACORÁ	4310413	EUGÊNIO DE CASTRO	4307831
SANTO ANTÔNIO DAS MISSÕES	4317707	CAPÃO DO CIPÓ	4304655
MATO QUEIMADO	4312179	SÃO VALÉRIO DO SUL	4319737

Apêndice B - Informações da concorrência – Concorrente A

<p>Informações da concorrência Concorrente (nome da empresa): <u>Concorrente A</u> Atividade principal: <u>Serviços de contabilidade em geral</u> Endereço: <u>Rua Helmuth Schmidt - 838. Cerro Largo - RS</u> Produtos ou serviços vendidos: <u>presta serviços de assessoria empresarial e administra alguns condomínios.</u> Tempo de atividade: <u>67 anos</u> Número de empregados: <u>11</u></p>
<p>Estratégia de marketing: Público-alvo: <u>Pessoas que comprovem renda, empresas e condomínios.</u> Posicionamento: “A contabilidade como decisão estratégica para melhor gestão do seu negócio.” Serviços: <u>Assessoria empresarial, IRPF, Assessoria Tributária, Construção Civil, Assessoria Trabalhista, Empregador Doméstico, Contabilidade Partidária, ITR - Propriedade Territorial Rural.</u></p>
<p>Preços: <u>½ salário mínimo para fazer a contabilidade e 1 salário mínimo para fazer toda a administração do condomínio.</u> Sistema de distribuição: <u>Loja física.</u> Promoção: <u>Página no Facebook.</u> Propaganda: <u>não faz muita propaganda, pois é uma empresa renomada e conhecida.</u></p>

Fonte: Adaptado de LAS CASAS (2011).

Apêndice C - Comprando na concorrência – Concorrente A

<p>Comprando na concorrência Preparado por: <u>Kevin Luis Wachholz</u> Data: <u>10/05/2019</u> Concorrente: A</p> <p>Avaliação: 1 (ruim) a 5 (excelente)</p>	
	Avaliação (A)
1. Aparência e design da loja	5
2. características dos empregados	
a. Atendimento ao telefone	4
b. Cortesia	4
c. Conhecimento do produto (serviço)	5
d. Aparência	4
e. Assistência	4
f. Habilidade em lidar com reclamações	4
g. Habilidade para venda adicional	3
3. Disponibilidade de produtos (serviços)	4
4. Conveniência da localização	4
5. Serviços adicionais (entrega, provadores)	4
6. Outros. Especifique	-

Fonte: Adaptado de LAS CASAS (2011).

Apêndice D - Informações da concorrência – concorrente B

<p>Informações da concorrência Concorrente (nome da empresa): <u>Concorrente B</u> Atividade principal: <u>Administração de condomínios.</u> Endereço: <u>Rua Vinte e Dois de março - 242 - sala 02. Santo Ângelo - RS.</u> Produtos ou serviços vendidos: <u>presta serviços de administração de condomínios, consultoria empresarial e síndico profissional.</u></p>
<p>Estratégia de marketing: Público-alvo: <u>Condomínios.</u> Posicionamento: <u>“Coordenando convivências”</u> Serviços: <u>Administração de condomínios, Síndico profissional e Imobiliária.</u></p>
<p>Preços: <u>\$35 por unidade com síndico; \$55 por unidade sem síndico; \$60 por assembleia;</u> Sistema de distribuição: <u>Loja física.</u> Promoção: <u>Página no facebook.</u> Propaganda: <u>Redes sociais e panfletos.</u></p>

Fonte: Adaptado de LAS CASAS (2011).

Apêndice E - Comprando na concorrência – concorrente B

<p>Comprando na concorrência Preparado por: <u>Kevin Luis Wachholz</u> Data: <u>10/05/2019</u> Concorrente: <u>B</u> Avaliação: 1 (ruim) a 5 (excelente)</p>	
	<u>Avaliação (B)</u>
1. Aparência e design da loja	-
2. características dos empregados	
a. Atendimento ao telefone	4
b. Cortesia	4
c. Conhecimento do produto (serviços)	3
d. Aparência	-
e. Assistência	-
f. Habilidade em lidar com reclamações	-
g. Habilidade para venda adicional	3
3. Disponibilidade de produtos (serviços)	4
4. Conveniência da localização	2
5. Serviços adicionais (entrega, provedores)	2
6. Outros. Especifique	-

Fonte: Adaptado de LAS CASAS (2011).

Apêndice F - Informações da concorrência – concorrente C

<p>Informações da concorrência Concorrente (nome da empresa): <u>concorrente C</u> Atividade principal: <u>Administração de condomínios.</u> Endereço: <u>Rua Santos Dumont - 489. Santa Rosa - RS.</u> Produtos ou serviços vendidos: <u>presta serviços de administração de condomínios.</u> Número de empregados: <u>3</u></p>
<p>Estratégia de marketing: Público-alvo: <u>Condomínios.</u> Posicionamento: <u>“Oferecer aos moradores de condomínios uma gama de serviços que garanta sua harmonia e tranquilidade.”</u> Serviços: <u>Administração de condomínios.</u></p>
<p>Sistema de distribuição: <u>Loja física.</u> Promoção: <u>Site.</u> Propaganda: <u>Panfletos.</u></p>

Fonte: Adaptado de LAS CASAS (2011).

Apêndice G - Comprando na concorrência – concorrente C

<p>Comprando na concorrência Preparado por: <u>Kevin Luis Wachholz</u> Concorrente: <u>C</u></p> <p>Avaliação: 1 (ruim) a 5 (excelente)</p>	
	Avaliação (C)
1. Aparência e design da loja	3
2. características dos empregados	
a. Atendimento ao telefone	3
b. Cortesia	5
c. Conhecimento do produto (serviços)	5
d. Aparência	3
e. Assistência	3
f. Habilidade em lidar com reclamações	4
g. Habilidade para venda adicional	4
3. Disponibilidade de produtos (serviços)	4
4. Conveniência da localização	3
5. Serviços adicionais (entrega, provedores)	-
6. Outros. Especifique	-

Fonte: Adaptado de LAS CASAS (2011).

Apêndice H - Análise dos negócios

Baseado na análise dos negócios, as operações estão sendo satisfatórias no seguinte (marcar sim ou não com X ao lado de cada observação):		
A. Vendas e marketing		
	SIM	NÃO
1. Preço		
Os preços estão alinhados com a indústria?	(X)	()
A política de preço considera a estrutura dos custos?	()	(X)
Você já conduziu estudos de sensibilidade a preços?	()	(X)
2. Pesquisa de mercado		
Você já identificou seu mercado-alvo?	(X)	()
Você está segmentando seu mercado?	(X)	()
Você identificou os desejos e necessidades dos consumidores?	()	(X)
Sabe como os clientes percebem seus produtos e serviços?	()	(X)
A concorrência já foi analisada?	(X)	()
3. Serviços ao cliente		
Serviço ao cliente é uma prioridade?	(X)	()
Você encontrou um equilíbrio racional entre as necessidades dos clientes e a boa prática de negociação?	(X)	()
4. Planejamento de marketing		
Tem um orçamento de marketing?	()	(X)
Tem um plano de marketing?	(X)	()
5. Operações comerciais		
Os fornecedores são de boa reputação?	(X)	()
B. Auditoria de administração		
Você administra os componentes de custo?	(X)	()
Você conhece seu custo de cobrança?	()	(X)
Você conhece e usa:		
Análise de ponto de equilíbrio	()	(X)
Projeção e análise do fluxo de caixa	(X)	()
Balanço de lucros e perdas	(X)	()
Balanço	(X)	()
Análise de índices financeiros	()	(X)
Planejamento fiscal	()	(X)
C. Pessoal		
Você as escolhe de uma boa fonte?	(X)	()
Mantém um arquivo de pessoas qualificadas?	(X)	()
D. Administração		
Os arquivos da administração passada são fáceis de encontrar?	(X)	()
São arquivos mantidos dentro de períodos legais?	(X)	()
Você é bom líder?	(X)	()

Fonte: Adaptado de LAS CASAS (2011).