

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

ANDERSON MAFIOLETTI

**PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA ADMINISTRADORA DE CONSÓRCIOS
IMOBILIÁRIO: ESTUDO DE VIABILIDADE PARA ABERTURA NA CIDADE DE
CRICIÚMA/SC**

**CRICIÚMA
2016**

ANDERSON MAFIOLETTI

**PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA ADMINISTRADORA DE CONSÓRCIOS
IMOBILIÁRIO: ESTUDO DE VIABILIDADE PARA ABERTURA NA CIDADE DE
CRICIÚMA/SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof. (ª) Kátia Aurora Dalla Líbera Sorato

**CRICIÚMA
2016**

ANDERSON MAFIOLETTI

**PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA ADMINISTRADORA DE CONSÓRCIOS
IMOBILIÁRIO: ESTUDO DE VIABILIDADE PARA ABERTURA NA CIDADE DE
CRICIÚMA/SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa Gerencial.

Criciúma, 01 de Julho de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Kátia Aurora Dalla Líbera Sorato – Especialista (UNESC) – Orientadora

Prof^o. Rafael dos Santos - Especialista (UNESC) - Examinador

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por permitir que tudo isso pudesse se tornar realidade, por ter me dado força e vontade em todos os momentos para que fosse possível vencer todos os desafios.

Aos meus pais, Clodomir e Rosania, que me auxiliaram indireta e diretamente para que eu conseguisse atingir meu objetivo final e passasse por mais uma etapa da vida.

Ao meu irmão, André, que contribuiu com sua experiência por já estar formado na graduação.

A minha namorada, Vanessa, que sempre me apoiou nos momentos difíceis e teve a paciência necessária quando foi preciso.

A minha Tia Nadir e a minha Avó Hercília que por meio de suas orações sempre pediram para que Deus guiasse meu caminho e conseguisse alcançar meus sonhos e objetivos.

A minha orientadora, Kátia Aurora Dalla Líbera Sorato, por toda sua preocupação, auxílio e dedicação para efetivação deste trabalho.

Aos meus amigos que me auxiliaram de alguma forma.

E a todos que fizeram parte da minha formação e ajudaram direta ou indiretamente para conclusão desse trabalho, muito obrigado.

RESUMO

MAFIOLETTI, Anderson. **Plano de negócios de uma administradora de consórcios imobiliário**: estudo de viabilidade para abertura na cidade de Criciúma, 2016. 60 páginas. Orientadora Kátia Aurora Dalla Líbera Sorato. Trabalho de conclusão de curso de Ciências Contábeis Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma/SC.

O plano de negócios é um documento importante para qualquer empresa, independentemente do ramo de atuação, pois mostrará no papel, por um determinado período, os rumos da empresa e o planejamento para com o dinheiro investido, além de estratégias pré-definidas. Sua elaboração é fundamental, uma vez que um número significativo de empreendimentos fecha suas portas ainda nos primeiros anos de existência e na maioria dos casos, por falta de um bom planejamento inicial. Poderá ser montado antes ou até mesmo durante a operação de uma organização e deve ser elaborado de modo que seja o mais realista possível, pois números e planejamentos exorbitantes só tendem a criar falsas expectativas aos investidores. No caso das administradoras de consórcio, o plano de negócios se torna obrigatório, tendo em vista que é um dos requisitos para que seja aprovada sua autorização pelo Banco Central do Brasil. Com isso, este estudo teve o objetivo de analisar a viabilidade de abertura de uma empresa de administração de consórcio na cidade de Criciúma, mostrando as projeções de vendas e rentabilidade do negócio. Esta pesquisa caracteriza-se no que tange a abordagem do problema como qualitativa e quantitativa, quanto aos objetivos como descritiva e em relação as estratégias, aplicou-se o estudo de caso e levantamento. Com o estudo, apresentou-se estratégias para o novo empreendimento, elencando-se missão, visão, princípios, pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, entre outros. Com a pesquisa mercadológica, foi possível identificar que entre os 175 entrevistados, 68% não conhece uma empresa administradora de consórcios imobiliário, mas 38,8% afirmaram que adeririam a uma cota de um grupo de consórcio, que 53,1% pretendem adquirir um imóvel via financiamento bancário, entre outros fatores significativos para a análise do mercado. No plano financeiro verificou-se a viabilidade financeira do negócio, onde se apresentou o investimento inicial que é de R\$ 1.000.000,00; projeções de gastos e receitas; apresentando-se demonstrações contábeis como Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultado do Exercício. Finalizou-se que a aplicação de ferramentas de análise financeira, como valor presente líquido – VPL, taxa interna de retorno – TIR e prazo de retorno de investimento – *payback*. Conclui-se com o estudo que o novo empreendimento é viável e que a realização do plano de negócios é fundamental para nortear a decisão de abertura ou não do negócio.

Palavras-chave: Plano de negócios. Administração de consórcios. Modelo de negócios.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Modelo de negócios Canvas.....	17
Figura 2: Modelo de quadro para análise SWOT.....	21
Figura 3: Calculando Taxa de Administração (Cobrança Linear)	31
Figura 4: Modelo de negócios Canvas para o novo empreendimento.....	38
Figura 5: Layout do futuro escritório da empresa.....	40
Figura 6: Análise SWOT.....	41
Figura 7: Organograma dos Sócios/Administradores e Colaboradores.....	44
Gráfico 1: Gênero.....	46
Gráfico 2: Idade.....	46
Gráfico 3: Situação empregatícia.....	47
Gráfico 4: Conhecimento sobre consórcio imobiliário.....	47
Gráfico 5: Residência própria.....	47
Gráfico 6: Como pretende adquirir a casa própria.....	48
Quadro 1 – Quantidade de Grupo de consórcios.....	49
Quadro 2 – Projeção de vendas em reais.....	49
Quadro 3: Investimentos necessários.....	50
Quadro 4: Gasto mensal com salários, em reais.....	51
Quadro 5: Gastos com encargos dos colaboradores em reais.....	52
Quadro 6: Custo fixos mensais, em reais.....	52
Quadro 7: Demonstração do Resultado do Exercício – DRE.....	53
Quadro 8: Balanço Patrimonial planejado, em reais.....	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAC	Associação Brasileira de Administradoras de Consórcios
ACIC	Associação Empresarial de Criciúma
AMREC	Associação de Municípios da Região Carbonífera
BACEN	Banco Central do Brasil
CADOC	Catálogo de Documentos
COSIF	Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional
CPC	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
SE	Sumário Executivo
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SINAC	Sindicato Nacional dos Administradores de Consórcios
SISORF	Manual de Organização do Sistema Financeiro
TIR	Taxa Interna de Retorno
UNAHCE	Unidade Acadêmica de Humanidades, Ciências e Educação
UNACET	Unidade Acadêmica de Ciências, Engenharia e Tecnologias
UNACSA	Unidade Acadêmica de Ciências Sociais Aplicadas
UNASAU	Unidade Acadêmica de Ciências da Saúde

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO PROBLEMA.....	10
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
1.4 ESTRUTURA DE ESTUDO.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 PLANO DE NEGÓCIOS.....	13
2.1.1 Sumário Executivo	14
2.1.2 Descrição Geral da Empresa	15
2.1.3 Missão	16
2.1.4 Visão	16
2.1.5 Valores	16
2.1.6 Quadro de Modelo de Negócios Canvas	17
2.1.7 Produtos e Serviços	18
2.1.8 Plano Operacional	19
2.1.9 Análise do Mercado	19
2.1.10 Análise SWOT	20
2.1.11 Gerência/Sócios e Organização de Colaboradores	22
2.1.12 Plano de <i>Marketing</i>	22
2.1.13 Público Alvo	23
2.1.14 Pesquisa de Mercado	24
2.1.15 Planejamento Financeiro	24
2.2 ADMINISTRAÇÃO DE CONSÓRCIOS	28
2.2.1 História, Conceito e Regulamentação	28
2.2.2 Primeiro Passo Para Abertura de uma Administradora de Consórcios	29
2.2.3 Fundo Comum (FC)	31
2.2.4 Remuneração da Administradora de Consórcios	32
2.2.5 Capital Social de uma Administradora de Consórcios	32
2.2.6 Obrigatoriedades da Administradora de Consórcios	33
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	35

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	35
3.2 PROCEDIMENTO PARA COLETA E ANÁLISES DOS DADOS.....	36
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	37
4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	37
4.2 DESCRIÇÃO GERAL DA EMPRESA	38
4.3 MISSÃO, VISÃO E VALORES	38
4.4 QUADRO DE MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS	38
4.5 PRODUTOS E SERVIÇOS	40
4.6 PLANO OPERACIONAL	40
4.7 ANÁLISE DE MERCADO	41
4.8 ANÁLISE SWOT	42
4.9 GERÊNCIA/SÓCIOS E ORGANIZAÇÃO DE COLABORADORES	44
4.10 PLANO DE MARKETING	45
4.10.1 Público Alvo.....	46
4.10.2 Pesquisa Mercadológica.....	47
4.11 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	49
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
REFERÊNCIAS.....	59

1 INTRODUÇÃO

Nesse capítulo, apresenta-se o tema e o problema da pesquisa, bem como seus objetivos. Ademais demonstra-se a justificativa, onde evidencia-se as contribuições da pesquisa e as etapas de elaboração desse estudo.

1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO PROBLEMA

Um bom plano de negócios é necessário para se ter um melhor controle e projeção de uma empresa para o futuro, na tentativa de garantir a existência da mesma daqui a um determinado tempo. Neste sentido, segundo Siegel *et al* (1996, p.18), “um plano de negócios é um documento concebido para mapear o curso de uma empresa ao longo de um período específico de tempo.”

O plano de negócios é um documento importante em muitos aspectos, entre eles, para que se obtenha e sejam avaliados dados relativos ao ambiente interno e externo da empresa, podendo-se assim contar com informações adequadas para tomar melhores decisões. De posse das informações deste documento, é possível melhor organizar-se e evitar a descontinuidade do negócio ainda nos primeiros anos, o que é muito comum acontecer.

Quando se pensa em um novo negócio, um dos ramos promissores é o do setor imobiliário, que vem crescendo no Brasil. Isso ocorre, pelo fato das pessoas cada vez mais quererem adquirir seu próprio imóvel. Além disso, as cidades, em sua maioria, se desenvolvem, devido ao aumento de números de pessoas e conseqüentemente mais imóveis são construídos para atender à crescente demanda.

Com isso, ocorre que cidades existem mais imóveis à venda do que pessoas interessadas, fazendo com que as empresas busquem alternativas diante desse cenário. Uma delas refere-se a oferta por meio de um consórcio, tendo em vista que existem pessoas não adeptas ao financiamento bancário devido as altas taxas de juros. Este interesse existe mesmo com o fato do cliente não poder contar com o imóvel na hora.

Neste contexto, uma administradora de consórcios tem como objetivo proporcionar as pessoas a possibilidade de aquisição de bens ou serviços pagando um autofinanciamento, obtendo assim juros menores comparando com um financiamento de banco privado ou até mesmo por um estatal. A opção por um

consórcio é útil principalmente para pessoas que não conseguem realizar uma reserva financeira constante.

No entanto, para aqueles que optarem por abrir um negócio de consórcios imobiliários, seja pessoas físicas interessadas em investir seu dinheiro, ou empresas de ramos ligados a venda de imóveis e construção civil, que queiram rumar para outros setores, devem, num primeiro momento, elaborar o plano de negócios, visando identificar se realmente o negócio é viável e promissor. Diante disso, chega-se ao seguinte questionamento: qual a viabilidade de abertura de uma administradora de consórcio na cidade de Criciúma/SC?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste estudo consiste em apresentar os principais aspectos a serem observados na constituição de uma empresa de administração de consórcio, visando identificar a viabilidade da abertura de um negócio neste ramo.

Para atingir o objetivo geral, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- Elencar estratégias empresariais para o novo empreendimento;
- Pesquisar se as pessoas conhecem como funciona um consórcio de imóveis e quais possibilidades de adesão deste tipo de negócio;
- Apresentar análise econômico-financeira visando verificar a rentabilidade do negócio.

1.3 JUSTIFICATIVA

Uma nova opção para conseguir realizar o sonho da casa própria pode vir de um consórcio, no qual o cliente muitas vezes paga valores menores que o normal, se comparado com um financiamento de um banco. Com isso, a abertura de uma empresa de administração de consórcio surge como uma opção a mais para as pessoas adquirirem seu imóvel pagando um preço justo.

Um plano de negócios é um assunto com extensa referência bibliográfica e que pode ser encontrado com frequência em livros, revistas científicas, entre outros. Porém, no que diz respeito ao ramo de administração de consórcios, há escassa fundamentação teórica que elenque o plano de negócios, especificamente para este

ramo. Portanto, um estudo onde elabora-se um plano de negócios específico para este segmento contribui com a teoria.

O estudo contribui de forma prática, pois com o levantamento realizado por meio do questionário, pode-se melhor perceber se as pessoas conhecem o funcionamento de um consórcio imobiliário, a possibilidade de aderirem ou não a uma cota, e também para saber se o fato do novo negócio ser administrado por uma construtora imobiliária de renome na região, pode ajudar na hora da escolha de fazer um consórcio.

Para a empresa em estudo e demais interessados, esta pesquisa contribui para poderem identificar se realmente o negócio é viável, quais são pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, quanto serão seus gastos e receitas, avaliando o melhor caminho a seguir e o que pode ser melhorado, no intuito de obterem os melhores resultados.

Além disso, se justifica a partir do momento em que pessoas físicas ou organizações já existentes, decidem expandir seus negócios e entrar em um ramo diferente do tradicional, mas que pode contribuir para alavancar as vendas e ainda ajudar as pessoas a conseguirem adquirir seu imóvel próprio sem a necessidade de pagar altos juros realizando essa aquisição no setor bancário. Quanto a relevância social, com a abertura do novo empreendimento, gera-se novos empregos, contribuindo com a geração de renda, além de ajudar famílias a saírem do aluguel e obterem um imóvel próprio sem pagar juros abusivos.

1.4 ESTRUTURA DE ESTUDO

Após a apresentação do capítulo introdutório, o trabalho está estruturado com as seguintes seções: fundamentação teórica; procedimentos metodológicos; análise e discussão da viabilidade do negócio; e considerações finais.

A fundamentação teórica reúne a revisão da literatura com estudos teóricos e empíricos acerca do plano de negócios e sobre a administração de consórcio. Em seguida, apresenta-se os procedimentos metodológicos com o método, objetivos, estratégia e técnicas de pesquisa adequadas para a realização deste estudo. Posteriormente, apresentam-se informações pertinentes a elaboração do plano para este novo negócio, com as devidas discussões e análises dos resultados. Finalmente, são evidenciadas as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo será dedicado ao estudo teórico com relação ao plano de negócios, mostrando todos os caminhos a seguir para constituição do mesmo. Será mencionado também o ramo de administração de consórcios, estudo pelo qual será composto o plano de negócios, mostrando assim sua viabilidade econômica financeira, além de estratégias empresariais para se manter no mercado, com um plano de *marketing* e uma equipe qualificada.

2.1 PLANO DE NEGÓCIOS

Muitas empresas sobrevivem no ramo empresarial por ter ações e estratégias definidas com antecedência, ou seja, planejando antes mesmo de começar as operações, ou até mesmo durante a mesma. Fazem isso, pois sabem que o planejamento é uma ferramenta chave para qualquer tipo de empresa. Neste sentido, Chiavenato (2005) destaca que o empreendedor não pode improvisar o seu negócio. É seu dever planejar. Mas, para colocar em prática o que planeja, faz-se necessário documentar para seguir adequadamente todas as etapas, e assim surge o Plano de Negócios.

O plano de negócios é uma ferramenta que visa auxiliar o administrador a cuidar de seus negócios e contribuir para mantê-lo vivo no mercado. Com um plano de negócios bem elaborado, a existência da empresa ao longo dos anos poderá ser concretizada, mesmo em momentos difíceis, por mais que um plano de negócios não vá prever o futuro, mostrará os caminhos a seguir para alcançar os melhores resultados.

Segundo Dornelas (2005, p. 96-97), “essa ferramenta de gestão pode e deve ser usada por todo e qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade, seguindo o caminho lógico e racional que se espera de um bom administrador.”

Quanto ao momento de realização do plano de negócios, este pode ser feito não somente antes da abertura de um novo negócio, mas também durante as atividades já em andamento. Basta o administrador querer elaborá-lo, tendo um objetivo específico para buscar formas de alcançá-lo.

Mas, mesmo sendo uma importante ferramenta de gestão, muitos empreendedores não sabem da eficiência do plano de negócios. Sendo assim, preferem continuar do modo que estão, afinal, pensam que se está dando certo desse modo, não há a necessidade de mudar. Este pensamento não é o mais adequado, pois tudo que está dando certo sem plano de negócios, poderá melhorar ainda mais com um plano bem elaborado.

O plano de negócios pode se tornar uma ferramenta vital para qualquer empresa, pois pode ser um dos atributos para se conseguir um financiamento e poder começar com um negócio. Conforme Chiavenato (2005, p.133), “os banqueiros e capitalistas de riscos exigem um plano de negócio para aprovar empréstimos ou financiamentos para todo e qualquer novo empreendimento.” Possíveis sócios, também querem analisar o plano de negócio visando decidir sobre sua participação.

Sendo assim, a agência financiadora poderá ser influenciada a emprestar o dinheiro necessário por meio de um eficiente plano de negócios, analisando se esta tem um planejamento para pagar esse financiamento e também para obter lucros.

Conforme Casarotto Filho (2010, p. 22), “pode-se dizer que planejar significa criar um esquema para fazer algo desejável, ao contrário de improvisar, que significa agir ao acaso. Em termos práticos, planejar é tentar fazer com que o futuro aconteça a nosso gosto.” Portanto, é necessário fazê-lo o mais próximo da realidade, tendo consciência de que será possível chegar nos resultados planejados, uma vez que de nada adianta fazer um plano de negócios com futuros resultados que seja impossível de alcançar.

2.1.1 Sumário Executivo

O Sumário Executivo representa o cartão de visitas do plano de negócios, sendo ele de extrema importância na elaboração e manutenção do mesmo. Conforme Dornelas (2013, p. 3), “o Sumário Executivo (SE) é utilizado como um chamariz, já que é uma apresentação sintetizada do plano completo.” O Sumário Executivo é considerado como uma das partes mais significativas do plano de negócio.

O Sumário Executivo pode ser o carro chefe na abertura de uma nova empresa principalmente para conseguir um financiamento nas redes bancárias, pois muitos bancários levam em conta o SE para identificar se o plano de negócio considerado é adequado e apresenta condições de ser levado adiante, ou não.

Conforme Siegel *et al* (1996, p. 78), “além de facilitar uma rápida compreensão da proposta, um sumário executivo deve atrair atenção. Muitos capitalistas de risco, investidores e financiadores indicam que não é raro uma proposta ser descartada sem que a leitura passe além do sumário.”

Com isso, pode-se considerar o Sumário Executivo um resumo do que o leitor irá ver nos capítulos seguintes do Plano de Negócios e também a atividade que a empresa exercerá. O SE, por ser um tópico inicial e um breve resumo, deverá ser feito após o Plano de Negócios estar pronto, deste modo poderão ser elencadas as principais informações do futuro empreendimento.

2.1.2 Descrição Geral da Empresa

Dentro do Sumário Executivo encontra-se a Descrição Geral da Empresa, que nada mais é do que um resumo da empresa a ser constituída e onde a mesma irá atuar, definindo seus produtos ou serviços. Chiavenato (2005) destaca que, o negócio é um esforço organizado por determinadas pessoas para produzir bens e serviços, a fim de vendê-los e conseguir uma recompensa financeira. Sendo assim, o negócio tem que ser bem definido antes de começar algo, pois terá dedicação de uma ou mais pessoas para que o resultado seja positivo, tanto do ponto de vista financeiro, como o da realização de um sonho, o de ser empreendedor.

A Descrição Geral da Empresa deve ser breve, visando que quem a ler, não desista logo no início devido a um texto extenso e exaustivo. Conforme Siegel *et al*. (1996, p. 83), “o Corpo do plano de negócios começa com uma descrição geral da empresa. Esta não deve ter mais que algumas páginas. Ela deve apresentar as atividades fundamentais e a natureza da empresa.”

O plano de negócios envolve diversos dispositivos para que se tenha o sucesso necessário que o empreendedor almeja. Com esses dispositivos bem claros e elaborados de forma coerente para com a realidade, o plano de negócios irá proporcionar o futuro correto da empresa. Chiavenato (2005) elucida, que todas as empresas têm que ter uma missão para cumprir, uma visão que as norteiem e também os valores no qual se baseiem, para que alcancem diferenciais no mercado competitivo e tenham um destino pré-definido. Tendo esses três princípios bem elaborados, resta viabilizar a concretização dos mesmos.

2.1.3 Missão

A criação de um novo negócio não é em vão, sempre tem um porque diante de um novo empreendimento, seja ele qual for. E esse porquê do negócio é o que pode-se chamar de missão, ou seja, algo que tem um propósito específico de existir. Segundo Chiavenato (2005, p. 138), “Missão significa a razão de ser do próprio negócio. Porque ele foi criado. Para que ele existe”, ou seja, a missão é uma resposta do porquê da existência daquele negócio. A missão pode ser feita em uma simples frase, desde que expresse a razão de estar ofertando tal serviço ou produto para seus consumidores.

2.1.4 Visão

Um novo negócio nasce com o objetivo de ser rentável e ter vida longa, mas nem sempre o empreendedor tem uma visão definida de onde a empresa almeja chegar no mercado. O plano de negócios auxilia que seja definida a visão da empresa antes mesmo desta iniciar suas atividades, para que já comece sabendo onde pretende chegar e fazendo com que seus colaboradores tenham conhecimento e busquem alcançar essa visão.

Conforme Oliveira (2014, p. 103), “Visão é o que o negócio ou empreendimento – pelos seus resultados – quer ser e representar, dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla.” A visão se torna algo fundamental do ponto de vista do futuro, pois é ela que irá dizer qual é a intenção dos donos com o negócio que eles estão elaborando.

2.1.5 Valores

Os valores de um novo negócio, representam a descrição do que a empresa considera de mais importante para o bom andamento da organização, sendo quase que uma crença a ser seguida por todos os colaboradores. Segundo Oliveira (2015, p. 106), “Valores representam o conjunto de princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma pessoa, empreendimento ou negócio, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões.”

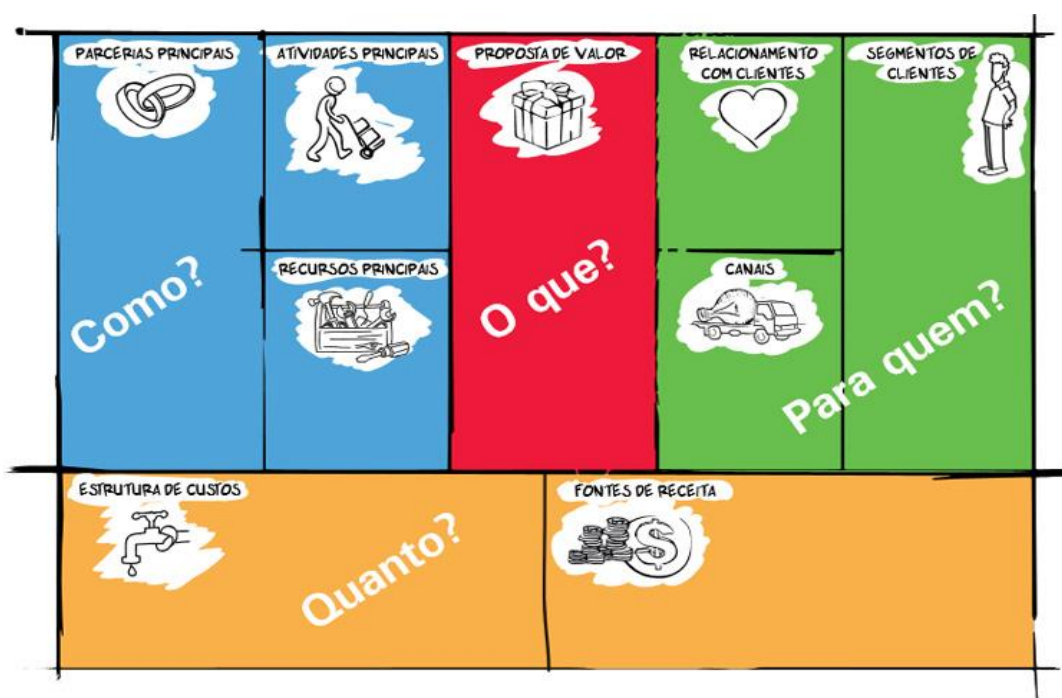
Sendo assim, os valores de uma empresa podem ser definidos como os valores de uma pessoa, pois se esta seguir conforme a sua cultura e de acordo com a cultura da sociedade em que vive, ela estará fazendo com que o convívio para com os outros seja da melhor maneira possível. Ou seja, todos em prol de um objetivo comum que numa sociedade, seria o de manter a civilidade entre as pessoas daquele local.

2.1.6 Quadro de Modelo de Negócios Canvas

A ferramenta Canvas pode ser considerada uma importante etapa para auxiliar o plano de negócios, tendo como seu principal objetivo relacionar as partes encadeadas no plano. Conforme o SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – (2016), “a ferramenta chamada de **Quadro de Modelo de Negócios** (*Business Model Canvas*), criada por Alex Osterwalder e Yves Pigneur, serve para planejar e visualizar as principais funções de um negócio e suas relações.” É a relação do negócio com seus principais elementos, como fornecedores, parceiros, clientes, relacionamentos, receitas, custos.

A Figura 1, evidencia o Modelo de Negócios Canvas:

Figura 1: Modelo de negócios Canvas



Fonte: SEBRAE (2016)

O modelo Canvas é formado por um mapa pré-formatado, dividido em blocos, contendo as descrições formais do negócio. Utilizado como ferramenta de gerenciamento estratégico, onde desenvolve-se modelos de negócios que podem ser tanto novos, como já existentes. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Conforme Osterwalder e Pigneur (2011, p. 15), um modelo de negócios deve ser descrito com componentes básicos, mostrando “a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Os nove componentes cobrem as quatro áreas principal de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.”

O modelo Canvas auxilia na hora de organizar os parceiros, clientes e outros sistemas para que seja agregado valor na organização. Essas parcerias são importantes para que a empresa possa ter maior número de pessoas conhecendo essa nova opção que está surgindo no mercado e que ajude a divulgá-la muitas vezes.

2.1.7 Produtos e Serviços

É necessário ter bem claro se a empresa é uma indústria, um comércio ou prestadora de serviço. É importante para o andamento do plano de negócios o enquadramento da empresa, tendo algumas diferenças jurídicas e fiscais. Segundo Siegel *et al.* (1996, p. 85),

Antes de detalhar os planos referentes a áreas como a comercial e a de operações, é importante dedicar atenção aos produtos e serviços da empresa. A validade dessa atenção se baseia na suposição de que, independente de considerações estratégicas, uma empresa não poderá ter sucesso sem possuir um conjunto atraente de produtos e/ou serviços.

A empresa tem que ter de forma clara, qual será o produto ou serviço oferecido para poder elaborar suas estratégias, tanto de *marketing* como comerciais, envolvendo até mesmo o fluxo de caixa da empresa e o preço final dos mesmos. A descrição dos produtos e serviços será um componente importante para análise da concorrência.

Toda empresa deve inicializar com seu produto ou serviço já definido para comercialização, podendo ampliar suas opções futuramente uma vez que poderá ser sempre lembrada pelo produto ou serviço que começou a comercializar no início de suas operações. É importante que antes mesmo de abrir um negócio o empreendedor já tenha em mente quais produtos ou serviços irão ser oferecidos.

Na elaboração de um plano de negócios, o produto ou serviço não pode ser o maior capítulo, tendo que ser o mais objetivo possível para mostrar realmente o que a empresa pode vir a oferecer para a sociedade em geral. Bizzotto (2008, p. 93), comenta que, “não é necessária uma descrição exaustiva de todas as características do produto ou serviço, bastando uma visão geral daquelas características mais importantes para o cliente e/ou que distinguem o produto [...]”. Com isso, essa etapa do Plano de Negócios tem que ser elaborada para mostrar o produto ou serviço e suas principais qualidades e características.

2.1.8 Plano Operacional

O plano operacional engloba todos os setores de uma empresa, definindo as estratégias e os objetivos de cada um deles, sendo estes os mais realistas para que seja possível alcançá-los. Stutely (2012) destaca que os planos operacionais produzirão uma série de objetivos operacionais, sendo mais próximos de marcos a serem alcançados do que as metas a serem atingidas.

Um bom plano operacional mostrará a capacidade da empresa, tanto no atendimento aos clientes quanto na qualidade do serviço prestado. Conforme o Sebrae (2015), nesta etapa do documento, descreve-se como a empresa está estruturada em termo de localização, instalações físicas e equipamentos. É onde se faz projeções em relação a capacidade produtiva ou de quantos clientes é possível atender por mês, quantos funcionários serão necessários contratar e quais serão tarefas de cada um.

2.1.9 Análise do Mercado

Para se abrir uma nova empresa, é necessário conhecimento no ramo em que se vai entrar, ou seja, uma análise do mercado e dos concorrentes para que se tenha um resumo dos desafios que estão por vir nesse novo negócio. Conforme Stutely (2012, p. 107), “o seu mercado inclui os compradores reais e potenciais do seu produto ou serviço. Seus parceiros estão do seu lado, mas o mercado é neutro.” Sendo uma difícil missão concorrer com empresas que já estão há mais tempo que você no mercado, mesmo que estas, estejam se posicionando de forma neutra.

O mercado analisado não pode ser restrito a apenas um setor de consumo, e sim uma grande comunidade com potenciais consumistas dos mais variados produtos ou serviços. Embora, hoje em dia, o que o público em geral mais busca, seja o menor preço e as melhores condições de pagamento para arcar com tal despesa.

Dornelas (2009, p. 1) acrescenta, que a análise de mercado, “apresenta o entendimento do mercado da empresa, seus clientes, seus concorrentes e quanto a empresa conhece, em dados e informações, o mercado onde atua.”

Sendo necessário conhecer o mercado consumidor e os concorrentes, têm-se as análises internas e externas. A partir destas análises, pode-se visualizar as dificuldades que a empresa terá de vencer diante dos concorrentes, além do que, terá que superar a si mesma para conseguir atingir sua missão e visão.

2.1.10 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta importante na hora de se obter uma relação mais detalhada perante os pontos fortes e fracos (ambiente interno), ameaças e oportunidades (ambiente externo), no qual engloba-se um estudo aprofundado no que diz respeito aos clientes, concorrentes e fornecedores. Segundo Chér (2002), os pontos fortes e fracos serão avaliados sobre o novo empreendimento. Já as ameaças e oportunidades, referem-se ao mercado como um todo, tendo que levar em consideração o atual momento econômico e político para uma análise mais detalhada.

Os concorrentes diretos e indiretos poderão ser visualizados e estudados através da análise SWOT, correlacionando-os entre si. A partir disso, pode-se elencar os principais tópicos observados nesta análise, para se ter uma ideia do que a empresa terá que enfrentar.

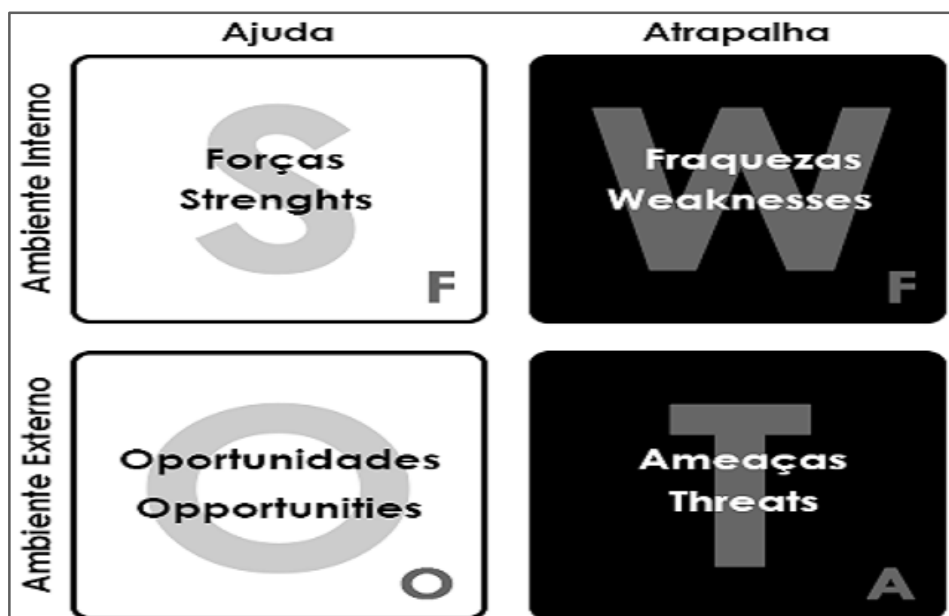
Conforme Cecconello e Ajzental (2008, p. 74), a aplicação desta análise possibilita o entendimento da relação entre a empresa em operação com o ambiente em que atua. “Avalia aspectos internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças), positivos e negativos respectivamente, relacionando características favoráveis e desfavoráveis dos ambientes interno e externo da empresa.”

A análise SWOT poderá servir para o planejamento estratégico da empresa, pois mostrará o possível caminho que esta irá tomar, diferente de seus concorrentes. Um diferencial da empresa no mercado poderá se concretizar após

realizada uma análise SWOT. Tendo-se feito uma análise bem elaborada, os caminhos que a empresa irá percorrer se tornarão mais fácil de serem concretizados.

A Figura 2 evidencia um modelo para análise SWOT:

Figura 2: Modelo de quadro para análise SWOT



Fonte: Marketing & Media (2013)

A análise SWOT serve como um indicador para que a empresa tenha sempre atualizado quais os principais pontos a serem analisados nos ambientes internos e externos. Conforme Padoveze (2015, p. 103), “essa análise deve ser confrontada com os objetivos da empresa, que indicará quais áreas de forças ou fraquezas provavelmente serão importantes no futuro.” A análise SWOT pode mudar conforme o tempo e os ambientes em que está inserida, ainda assim poderá ser um indicador importante para o futuro da empresa.

Sendo assim, pode-se perceber aspectos importantes entre os estudos internos e os estudos externos da empresa. Cada qual tem sua importância no momento da elaboração do plano de negócio. A organização não pode somente analisar os concorrentes, terá que fazer uma análise referente ao seu ambiente interno. Observar variáveis importantes que tem no seu próprio espaço de trabalho e na sua maneira de trabalhar.

2.1.11 Gerência/Sócios e Organização de Colaboradores

Os administradores da organização são aqueles que a direcionam estrategicamente para o sucesso. São os mesmos que tomam determinadas decisões que visa o crescimento do empreendimento. Muitas vezes os administradores são os próprios sócios da empresa, pois preferem administrar os valores que investiram e tomar determinadas decisões para que o investimento retorne do melhor modo possível.

Esses administradores selecionam pessoas para serem colaboradores da organização. Estes terão a missão de conduzir a empresa ao alcance dos objetivos pré-definidos no plano de negócios. Neste sentido, Salim *et al* (2004, p.127) argumenta que, “[...] nessa fase inicial, as pessoas são regidas pela confiança, não há necessidade de grandes controles, os recursos são escassos e dificilmente ocorrem conflitos, uma vez que o objetivo é de curto prazo – a sobrevivência.

Cargos de confiança se fazem necessário para que o administrador do negócio tenha com quem contar para gerir o negócio e ao mesmo tempo, cobrar resultados. Os colaboradores são importantes no contexto de organização. Pois, são eles que farão o operacional para que a empresa consiga atingir seus objetivos e gerar o lucro necessário para sobreviver e crescer. As escolhas dos profissionais passam por diversos estudos para ter a certeza do profissional que irá operacionalizar um patrimônio particular.

Conforme o guia do usuário do *software* Make Money 2.0 (2007, p.148), “ao montar a equipe, o empreendedor deve ter em mente que a empresa será a imagem de seus dirigentes. Trabalhar com um time capacitado e de primeira linha já é, por si só, um excelente negócio.” Sendo assim, quanto mais capacitada for a equipe de trabalho, melhores serão os resultados. O plano de negócios poderá estar, em partes, disponível aos trabalhadores para que os mesmos busquem sempre atender a visão, missão e os objetivos da empresa.

2.1.12 Plano de *Marketing*

Toda grande empresa tem uma marca forte, com solidez no mercado e a confiança do público-alvo. E isso se deve, em boa parte, por conta de um bom Plano de *Marketing* elaborado, provavelmente, no plano de negócios da mesma. Alguns

empreendedores entendem que o *marketing* está associado a propaganda e publicidade. No entanto, não se restringe somente a isso, podendo levar em conta outros fatores.

Segundo Bizzotto (2008, p. 109), “o principal problema dos empreendedores não é entender o marketing apenas como propaganda e vendas. O grande problema é que eles não conseguem conceber uma estratégia de marketing integrada” ou seja, que contribua para posicionar positivamente a empresa e seus produtos no mercado.

Ou seja, o *marketing* tem que ser elaborado para que a empresa seja lembrada com seus bons produtos e/ou serviços de maneiras diversificadas que não somente propaganda e vendas. Pois, o *marketing* é uma maneira da empresa estar se apresentando ao seu cliente, mostrando o diferencial da mesma e até mesmo influenciando positivamente, para que possíveis clientes se interessem na troca de seu principal ‘fornecedor’.

Conforme Chiavenato (2005, p. 194), “de nada adianta saber fabricar um produto ou prestar um bom serviço. É preciso também saber colocá-lo no mercado e conseguir convencer as pessoas a comprá-lo.” A propaganda pode ser primordial no momento que a empresa se lança ao mercado, porém, outras estratégias de *marketing* se tornam essenciais para que o cliente se convença de adquirir determinados produtos ou serviços de uma nova empresa no mercado.

Muitos clientes têm sua marca de preferência, por isso abrem mão de trocar o que consideram certo, para o duvidoso. Uma boa estratégia de *marketing* tende a mudar esse panorama diante de uma sociedade fiel a seus ‘fornecedores’. Conforme Bangs Jr. (1999, p. 9), “o momento ideal para se começar a traçar um plano de *marketing* é o que se segue à compreensão daquilo que se deseja realizar com o próprio empreendimento, é a decisão quanto às estratégias que poderão impulsioná-lo em direção as metas desejadas.” Definir as metas a serem atingidas é importante para que a empresa tenha um objetivo de vendas. E isso começa com um plano de *marketing* elaborado com intuito de atingir essas metas.

2.1.13 Público Alvo

As empresas sempre têm um propósito de existência e muitas vezes esse está associado a rentabilidade do negócio. Por trás disso existem pessoas que

colaboram para que esta meta se mantenha, cresça ou até mesmo caia de uma hora para a outra. Estes são os consumidores de produtos ou serviços.

A definição desses consumidores pode-se chamar de Público Alvo da empresa. Ou seja, o tipo e a quantidade de pessoas que uma empresa quer atingir com seu produto e/ou serviço. Segundo Chér (2002, p.101), “no instante da definição do negócio, o empreendedor não apenas identifica as necessidades de mercado que seu empreendimento focará, mas também quem as possui. Ou seja, quem são os clientes que apresentam tais demandas.”

A empresa deve definir quem será o consumidor de seus produtos e/ou serviços para poder planejar qual será a estratégia de *marketing* que irá trazer esse consumidor para seu lado. Questões como localização, faixa etária, sexo, padrão socioeconômico, escolaridade se tornam aliados no que diz respeito a definição do público alvo de uma empresa.

2.1.14 Pesquisa de Mercado

Visando atender um público alvo, as organizações devem buscar informações relacionadas ao seu campo de atuação, sua concorrência e os clientes almejados. Essas informações são importantes para a tomada de decisão sobre seu ambiente, produtos e consumidores.

Segundo Etzel, Walker e Stanton (2001), em fontes externas encontram-se dados significativos para o alcance do sucesso de negócio. No entanto, coletar e utilizar tais informações, consistem em desafio a ser superado.

2.1.15 Planejamento Financeiro

O objetivo geral das organizações privadas sempre será a geração de lucros, até porque a empresa necessita desse lucro para manter suas operações e suas contas em dia. O caminho para chegar a esse lucro é feito por meio de um planejamento financeiro, para que se tenha total controle do que poderá ser gasto e qual o valor necessário de receitas para que se alcance o objetivo principal. O planejamento financeiro poderá ser refeito diante das dificuldades que a empresa venha a passar.

O planejamento financeiro se torna algo essencial na abertura de uma empresa, pois demonstrará o valor necessário de investimento inicial e onde será usado. Apresentará as informações necessárias por meio de demonstrações para as tomadas de decisões do administrador do negócio. Mostrará os gastos e os ganhos com a atividade inicialmente escolhida e principalmente quando que a empresa terá rentabilidade.

Gitman (2001, p. 434) ressalta que, “o planejamento financeiro é um aspecto importante das operações da empresa, porque ele mapeia os caminhos para guiar, coordenar e controlar as ações da empresa para atingir seus objetivos.” Com a definição do caminho que a empresa deverá seguir, ficará mais fácil o planejamento do dinheiro. Mostrará quais despesas deverão ser necessárias inicialmente e a quantidade ideal de dinheiro que deverá entrar. Seja através de faturamento, no qual seria o caminho lógico, ou até mesmo um aporte financeiro do acionista da empresa.

Planejar o dinheiro da empresa é o mesmo que planejar o dinheiro de um investidor que quer retorno, ou seja, planejar o que não é seu. Crepaldi (1998), destaca que cabe a administração financeira lidar com decisões sobre planejamento de modo que o retorno investido pelo sócio na empresa o faça maximizar sua riqueza. Planejar o dinheiro de uma empresa pode representar assegurar o seu funcionamento por anos, através de determinadas atitude de gestão. As mesmas poderão definir até mesmo o fechamento da organização.

O valor inicial de aporte financeiro, estará no planejamento de fluxo de caixa onde se poderá perceber se haverá necessidade da busca de recursos de terceiros em determinado momento. O ideal é não haver a necessidade de tal operação. Caso isso ocorra, mostrará que a empresa não está tendo recursos próprios suficientes para arcar com suas atividades.

2.1.15.1 Capital Inicial da Empresa

Toda e qualquer empresa inicia-se com um investimento de algum sócio ou acionista para que comece suas operações. Esse será composto no planejamento financeiro, pois será usado para que a empresa comece seu fluxo de caixa. Porém, nem sempre o capital inicial é composto totalmente por dinheiro, podendo ser em partes por bens, que a organização poderá usufruir no decorrer do funcionamento da mesma.

O capital financeiro da empresa fará com que ela tenha determinada quantia para iniciar suas operações. Nem sempre essa quantia será o valor integral do investimento inicial, isso vai depender do planejamento que se fará com esse valor. Conforme Niyama e Silva (2013, p.191), “o capital financeiro refere-se ao recurso monetário que foi investido na entidade”. Sendo assim, esse recurso será utilizado para que a empresa gere lucros, dando um retorno positivo ao empreendedor.

O capital financeiro da empresa muitas vezes pode ser somente uma parcela investida pelos sócios na intenção de comprovar se a organização terá um futuro promissor. Dependendo de seus resultados, o sócio ou investidor poderá disponibilizar maiores quantias para que a empresa não pare suas operacionalizações.

2.1.15.2 Orçamento

Toda e qualquer empresa necessita de um orçamento bem elaborado para que se tenha, em forma de dados, a quantidade de venda necessária para cobrir as despesas. O orçamento é um dos pontos mais importante do plano de negócios de uma empresa. É ele que irá determinar o mínimo de vendas para que a empresa se mantenha ativa no mercado e obtenha os lucros desejáveis. Por isso, é importante, no momento de realizar o orçamento, planejar ao máximo para que se tenha um ponto de equilíbrio entre as receitas e as despesas.

O orçamento é necessário para que o administrador da empresa tome certas decisões a fim de diminuir determinados gastos. Uma pesquisa mercadológica poderá auxiliar na elaboração do orçamento da empresa. Podendo assim se obter uma previsão de faturamento conforme determinada pesquisa. Segundo Salim *et. al* (2004, p. 178), “o orçamento é uma especulação sobre o futuro: com base nas informações obtidas nas fontes convenientes, isto é, por meio de pesquisas de mercado e de estudos de comportamentos anteriores da empresa, é possível fazer as previsões e elaborar os orçamentos.”

O orçamento pode ser uma peça fundamental para o futuro da empresa, sendo que, por meio dele, se define as premissas para o equilíbrio entre receitas e despesas. O orçamento de uma empresa deverá ser feito para um determinado período de tempo, para que a empresa consiga se programar e ter uma demonstração dos resultados no curto prazo.

Segundo Sanvicente (1978, p. 249), “ao planejar, uma empresa procura formular de maneira explícita as tarefas a serem cumpridas e prever a obtenção dos recursos necessários para isso, dentro de uma limitação específica de prazo.” Sendo assim, o orçamento deve linear as despesas e as receitas para que a segunda sempre esteja acima da primeira.

Em todo orçamento é imprescindível ter a conta de custos e despesas. É com essas contas que a empresa terá que saber administrar para que não seja tão elevadas a ponto da organização não poder cumprir em dia suas obrigações. Custos são as contas utilizadas para que se obtenha receitas. Enquanto despesas são fixas, sabendo que todo mês aquela despesa estará presente para pagamento. Conforme Santos (2001, p. 163), “são considerados como custo os dispêndios efetuados para possibilitar a produção ou operação, como matéria-prima, embalagens, máquinas e pessoal da linha de produção.” Para o autor, “os dispêndios referentes à administração, vendas e financiamento são considerados como despesas.”

A receita pode ser considerada a principal fonte de dinheiro de uma empresa. É com ela que a organização irá manter sua operação. Portanto, se torna importante no momento do orçamento, sendo o mais realista possível. Uma pesquisa mercadológica se torna fundamental na formação das vendas. A mesma venda que se tornará receita. Conforme o CPC 30 (2012), “as receitas englobam tanto as receitas propriamente ditas como os ganhos. A receita surge no curso das atividades ordinárias da entidade e é designada por uma variedade de nomes, tais como vendas, honorários, juros, dividendos, *royalties*.”

Ou seja, a receita se torna um ganho financeiro para empresa. Por meio desse ganho que a empresa irá mensurar as suas despesas e seus custos. É necessário saber primeiramente o quanto se pode e o quanto se deve vender para depois organizar o orçamento completo.

No caso de uma administradora de consórcios, sua principal e praticamente única receita será a porcentagem que lhe é devida por organizar os grupos de consórcios, sendo essa chamada de Taxa de Administração, já inclusa nas parcelas a serem pagas. Conforme Figueiredo (2009, p.49), a taxa de administração, “é a remuneração recebida pela administradora de consórcio, pela prestação de serviço, a título da Formação de Grupos de Consórcios, Organização e Administração”. A taxa de administração é definida e colocada no contrato feito com o consorciado.

2.2 ADMINISTRAÇÃO DE CONSÓRCIOS

2.2.1 História, Conceito e Regulamentação

A história do consórcio teve origem no Brasil, e dura até os dias atuais, tendo surgido em meados dos anos 60. A ideia iniciou basicamente em uma roda de amigos, funcionários do Banco do Brasil. A falta, tanto de dinheiro quanto de crédito direto no país, fez com que se pensasse em uma alternativa que seria viável para a constituição de um fundo para aquisição de automóveis, para aqueles que participassem da arrecadação de recursos. (ABAC, 2016).

Com isso, pagavam um determinado valor para que se alcançasse o total necessário para a aquisição do veículo. Diante da dúvida de quem ficaria com o primeiro carro comprado, decidiram que seria sorteado. Uma maneira de fugir dos financiamentos bancários que cobravam juros alto. Foi basicamente a primeira amostra de um sistema que ganharia corpo e se tornaria uma fonte alternativa de aquisição de bens. (ABAC, 2016).

O consórcio é a reunião de pessoas, físicas ou jurídicas, com o mesmo objetivo, de aquisição de um bem. Com o crescimento do negócio, se viu necessário a regularização desse novo serviço. (ABAC, 2016).

Mesmo sendo criado na década de 60, o consórcio demorou para ser regularizado, utilizando leis já existentes para considerar questões referentes a prestação do serviço. Ficou regularizado pela lei 11.795/2008, que entrou em vigor em 2009, que diz que o consórcio tem que ter um prazo de duração e número de cotas previamente determinados. (ABAC, 2016).

Após alguns anos crescendo cada vez mais no Brasil, leis e atos foram criados para regulamentar as empresas administradoras de consórcios. Até mesmo entidades e sindicatos foram surgindo, sendo eles a Associação Brasileira de Administração de Consórcios (ABAC) e o Sindicato Nacional dos Administradores de Consórcios (SINAC). (ABAC, 2016).

Havia também a necessidade de uma fiscalização. Com isso, foi repassado, no início dos anos 90, a responsabilidade de fiscalização das administradoras de consórcios para o Banco Central do Brasil. Segundo a ABAC (2016), “em 1991, a fiscalização das operações de consórcios, bem como sua regulamentação, passaram a ser exercidas pelo Banco Central do Brasil, com a

edição da Lei nº 8.177”. Esta Lei não continha especialidades no que diz respeito ao consórcio, sendo adaptada para tal.

2.2.2 Primeiro Passo Para Abertura de uma Administradora de Consórcios

Para toda empresa que irá surgir, é aconselhável a produção de um plano de negócios, que será útil tanto para os investidores quanto no momento de aquisição de um financiamento bancário. Em uma empresa de Administração de Consórcio, se torna obrigatório a criação de um plano de negócios e um planejamento financeiro para que seja liberada sua autorização. Conforme o Manual de Organização do Sistema Financeiro - SISORF (2016),

Nos processos de constituição de administradora de consórcio é obrigatória a apresentação ao Banco Central do Brasil de projeto de constituição contendo (Circ. 3.433/2009, art. 8º, VIII):

- a) Plano de negócios;
- b) Estudo de viabilidade econômico-financeira abrangendo pelo menos os três primeiros anos de atividade da administradora, sendo que obrigatoriamente deverá fazer parte desse estudo a apresentação de planilhas eletrônicas pertinentes [...];
- c) Minuta do estatuto ou contrato social.

O processo de regularização para se dar início a uma empresa administradora de consórcio ocorrerá em duas etapas, ambas tendo que ser aprovadas pelo Banco Central do Brasil. Sendo uma delas a Constituição de uma administradora de consórcios, analisando os dados financeiros, econômicos e operacional. Na segunda etapa, chamada de Autorização para Funcionamento, é concedida após a primeira ser aceita pelo banco regularizador. (ABAC, 2016).

Como ficou acordado que seria o Banco Central do Brasil o responsável pela fiscalização das empresas Administradoras de Consórcios, se faz necessário um cadastro no referido banco para que se possa começar a sua operação. Algumas análises serão feitas antes da liberação de funcionamento, garantindo assim a legitimidade da nova empresa e a confiança do consumidor. Conforme Figueiredo (2009, p.41) “a administradora de consórcio deverá possuir autorização para administrar grupos de consórcios expedida pelo **Banco Central do Brasil**, após análise da sua capacidade econômica, financeira e gerencial.” Caso uma administradora não estiver cadastrada no Banco Central do Brasil, a mesma não poderá iniciar as atividades.

Será necessário também definir o administrador da empresa, tendo esse, alguns requisitos necessários para tal competência. Além de todas as normas que regem sobre o sócio administrador de qualquer ramo empresarial, nas administradoras de consórcios, o presidente deve ter algumas especificações. Conforme a Circular DC/BACEN nº3.433 de 03/02/2009 (2009):

É também condição para o exercício dos cargos de administração possuir capacitação técnica compatível com as atribuições do cargo para o qual foi eleito ou nomeado. (Redação dada ao caput pela Circular DC/BACEN nº 3.524, de 03.02.2011, DOU 04.02.2011)

§ 1º A capacitação técnica deve ser comprovada com base na formação acadêmica, experiência profissional ou em outros quesitos julgados relevantes, por meio de declaração, justificada e firmada pela administradora de consórcio, submetida à avaliação do Banco Central do Brasil, concomitantemente aos correspondentes atos de eleição ou nomeação.

§ 2º A declaração referida no § 1º é dispensada nos casos de eleição de administrador com mandato em vigor na própria administradora ou em outra instituição integrante do respectivo conglomerado financeiro.

A empresa será uma sociedade anônima, não sendo necessário eleição de um administrador. Contendo especificamente dois sócios, sendo ambos responsáveis pela empresa. Conforme o Art. 5º da Seção II da Lei 11.795 de 08 de Outubro de 2008, “A administradora de consórcio é a pessoa jurídica prestadora de serviço com objeto social principal voltado à administração de grupos de consórcios, constituída sob a forma de sociedade limitada ou sociedade anônima[...]”. Com isso, se torna restrita a escolha por outras opções.

Após aceito a constituição de uma empresa administradora de consórcio no Banco Central do Brasil e feito o Estatuto Social ou Contrato Social, a nova empresa terá o prazo de noventa dias corridos para dar entrada na segunda fase, a Autorização para Funcionamento. Conforme o Manual de Organização do Sistema Financeiro (SISORF, 2016):

A etapa de autorização para funcionamento contempla os seguintes eventos (Circ.3.433/2009, art. 9º):

a) formalização, pelos interessados, do pedido de autorização para funcionamento, oportunidade em que deverão ser apresentados:

I - os atos societários de constituição;

II - os demais documentos e informações previstos na regulamentação vigente;

b) exame do pleito pelo Banco Central do Brasil;

c) comunicação da decisão aos interessados.

Sendo aceitas ambas as etapas, para abertura de uma administradora de consórcio, a mesma poderá começar a operação. Para tanto, necessita obedecer

normas do Banco Central do Brasil e as Leis vigentes no que diz respeito aos consórcios.

2.2.3 Fundo Comum (FC)

O Fundo Comum nada mais é do que o valor pago mensalmente por cada cotistas, que somando dará o total da carta de Crédito. De acordo a ABAC (2016), “é o valor que todo consorciado paga para formar a poupança que será destinada à aquisição do bem ou serviço”. Sendo assim, o valor total da carta de crédito será dividido igualmente conforme o número de meses. Com isso, define-se o número de consorciados para que se alcance o valor da carta de crédito mensalmente.

Após a soma total do dinheiro necessário, com o valor em caixa do grupo, é realizado o sorteio para definir quem ficará com o valor total arrecadado. Segundo Abrão (2010, p.44) “conforme o sistema e de acordo com o regime do grupo, cada consorciado colabora mensalmente com o pagamento de sua prestação, formando caixa do grupo individualizado e, assim, existem recursos disponíveis, que obedecem a contemplação.” Com o saldo em caixa é realizado o sorteio para que um dos consorciados seja contemplado com o valor definido na carta de crédito, no momento de adesão do consórcio.

Com isso, o Fundo Comum se torna o valor principal pago pelo consorciado ao grupo de consórcios e o mesmo será depositado em instituições financeiras, aplicando os valores para que renda juros, até o momento do sorteio. Segundo Art. 26 da Lei 11.795 de Outubro de 2008:

Os recursos dos grupos de consórcios, coletados pela administradora, a qualquer tempo, serão depositados em instituição financeira e devem ser aplicados na forma estabelecida pelo Banco Central do Brasil, desde a sua disponibilidade e enquanto não utilizados para as finalidades previstas no contrato de participação em grupo de consórcio, por adesão.

O Fundo Comum não se torna o único valor a ser pago pelos consorciados, mesmo sendo o maior e principal. Outras obrigações de pagamentos são necessárias, até mesmo para remunerar a administradora de consórcio, responsável por organizar e administrar os grupos de consórcios. O Art. 27 da Lei 11.795 de Outubro de 2008 fala que “o consorciado obriga-se a pagar prestação cujo valor corresponde a soma das importâncias referentes à parcela destinada ao fundo comum do grupo, à taxa de administração e às demais obrigações pecuniárias que forem estabelecidas[...]”. Com

isso o consorciado deverá pagar, além do fundo comum, outras taxas previstas em contrato de consórcio, que será elaborado entre a administradora e a pessoa física ou jurídica que aderir a uma cota.

2.2.4 Remuneração da Administradora de Consórcios

Toda empresa tem por seu principal objetivo a obtenção de lucros para que seja possível continuar sua operação, sendo que cada uma delas possui sua forma de obtenção de receitas. Na administradora de consórcios não é diferente. Segundo Abrão (2010, p. 59), no consórcio “inexiste juros remuneratórios, simplesmente de natureza decorrente de mora, de 12% ao ano. Tal fato implica em dizer que o correspondente da taxa de administração, por si só, de forma emblemática, remunera a administradora.”

Com isso, o principal rendimento de uma administradora de consórcio será a taxa paga pelos consorciados a fim de garantir o funcionamento do grupo. Por meio dessa remuneração será calculado o valor de impostos que a empresa terá que pagar, conforme sua natureza social. A taxa de administração pode variar de empresa para empresa, sendo sempre definida no contrato de aquisição de consórcio. Geralmente as taxas variam de 10% a 20%, e é calculada conforme consta na Figura 3:

Figura 3: Calculando Taxa de Administração (Cobrança Linear)

15%	÷	60 meses	=	0,25%
(TA – percentual total contratado)		(duração do grupo)		(percentual mensal de TA)
R\$ 30.000,00	x	0,25%	=	R\$ 75,00
(valor do bem ou serviço)		(percentual mensal de TA)		(valor mensal da TA)

Fonte: ABAC (2016)

A taxa de administração é adicionada ao valor da parcela que o consorciado irá pagar para a administradora pelos serviços prestados durante os meses em que o grupo estará funcionando.

2.2.5 Capital Social de uma Administradora de Consórcios

Muitas vezes o Capital Social da empresa é definido pelo sócio que irá investir, diante de suas condições financeiras. Em determinados ramos empresariais,

órgãos reguladores das atividades exigem um certo valor para que se inicie sua atividade. Nas empresas de Administração de Consórcio, o órgão regularizador exige um valor mínimo. Segundo o Manual de Organização do Sistema Financeiro (SISORF, 2016):

Na sua constituição, a sociedade administradora de consórcio deve ter, subscritos e integralizados, os seguintes valores mínimos de capital social: (Circ. 3.433/2009, art. 6º):

- a) R\$400 mil, para administração de grupos referenciados em bens moveis e serviços;
- b) R\$ 1 milhão, para administração de grupos referenciados em bens imóveis.

Com isso, o valor terá que fazer parte do balanço da empresa. Os sócios deverão integralizar totalmente os valores mínimos para começar a operação da empresa. Na administração de consórcio de imóveis, o valor pode ser considerado alto. Porém, justifica-se pelo fato de caso a empresa venha a falência, a mesma terá condições de arcar com as obrigações, ou pelo menos parte delas.

2.2.6 Obrigatoriedades da Administradora de Consórcios

Todas as empresas são obrigadas a enviarem dados para órgãos federais, estaduais e municipais, a fim de manter sua regularidade. Uma empresa de administração de consórcios não é diferente, além de todas obrigações de uma empresa normal, precisa levantar balanços semestralmente, obedecendo algumas regras. Além disso, necessita enviar informações mensalmente ao Banco Central do Brasil. Conforme a Circular nº 2946, de 27 de outubro de 1999, emitida pelo BACEN:

Art. 1º A partir da data-base de 29 de fevereiro de 2000, inclusive, as instituições financeiras, as demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil e as administradoras de consórcio devem observar os seguintes prazos para a entrega a este Banco Central dos documentos a seguir especificados na forma prevista no Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional - COSIF:

I - mensalmente, até cinco dias úteis contados a partir do encerramento do mês de referência, exceto aqueles relativos aos meses de junho e dezembro, que devem ser entregues até o dia dez do mês seguinte ao das respectivas datas-bases:

- a) Balancete Patrimonial Analítico, doc. 1 do COSIF, CADOC 4010;
- b) Estatística Econômico-Financeira, doc. 15 do COSIF, CADOC 4150;

II - mensalmente, até o dia dez do mês seguinte ao das respectivas datas-bases:

- a) Balancete Patrimonial Analítico Consolidado - Posição Consolidada da Sede e Dependências no Exterior, doc. 1 do COSIF, CADOC 4020;
- b) Demonstração dos Recursos de Consórcio Consolidada, doc. 6 do COSIF, CADOC 4110;
- c) Balancete Patrimonial Analítico - Posição Individualizada de Dependências no Exterior, doc. 18 do COSIF, CADOC 4180;

- d) Demonstração das Variações nas Disponibilidades de Grupos Consolidada, doc. 7 do COSIF, CADO 4350;
 - e) Estatística Bancária Mensal, doc. 13 do COSIF, CADO 4500;
 - f) Estatística Bancária Global, doc. 13 do COSIF, CADO 4510;
 - g) Balancete Patrimonial Analítico Consolidado - Posição Consolidada de Dependências no Exterior, doc. 18 do COSIF, CADO 4780;
- III - trimestralmente, até o dia dez do mês seguinte ao da data-base, o Balancete Patrimonial Analítico - Posição Individualizada de Participações Societárias no Exterior, doc. 18 do COSIF, CADO 4183;
- IV - semestralmente, até o dia dez do mês seguinte ao das datas-bases de 30 de junho e 31 de dezembro:
- a) Balanço Patrimonial Analítico, doc. 1 do COSIF, CADO 4016;
 - b) Balanço Patrimonial Analítico Consolidado - Posição Consolidada da Sede e Dependências no Exterior, doc. 1 do COSIF, CADO 4026;
 - c) Balanço Patrimonial Analítico - Posição Individualizada de Participações Societárias no Exterior, doc. 19 do COSIF, CADO 4186;
 - d) Balanço Patrimonial Analítico - Posição Individualizada de Dependências no Exterior, doc. 19 do COSIF, CADO 4196;
 - e) Balanço Patrimonial Analítico Consolidado - Posição Consolidada de Dependências no Exterior, doc. 19 do COSIF, CADO 4796;
 - f) Balancete Patrimonial Analítico Consolidado - Consolidação Operacional de Conglomerado Financeiro, incluindo Dependências e Participações Societárias no Exterior, doc. 4 do COSIF, CADO 4040;
 - g) Balanço Patrimonial Analítico Consolidado - Consolidação Operacional de Conglomerado Financeiro, incluindo Dependências e Participações Societárias no Exterior, doc. 4, CADO 4046.

O Banco do Brasil determina o envio de importantes declarações para que controle e fiscalize as administradoras de consórcios, muito provavelmente para que as mesmas não deixem milhares de pessoas sem seu produto. Caso seja descumprido as ordens, será definido pelo Banco Central a penalidade aplicada.

Figueiredo (2009, p. 39) explica que, “[...] (d) fiscalizar as operações de consórcios e fixar as penalidades de acordo com a gravidade da infração, (e) intervir nas administradoras de consórcios, decretando a sua liquidação extrajudicial, com base na legislação aplicável às instituições financeiras.” Mostrando assim, a importância do cuidado com as informações enviadas, para não correr riscos desnecessários.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesse capítulo, em um primeiro momento, descreve-se o enquadramento metodológico deste estudo, identificando as tipologias de pesquisas necessárias para o desenvolvimento do estudo. Após, apresenta-se os procedimentos utilizados para análise e coleta de dados.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

No que diz respeito a abordagem do problema, este estudo se caracteriza como qualitativo e quantitativo. Qualitativo, pois analisa uma determinada unidade social, sem ter o controle sobre os eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação. Sobre a pesquisa qualitativa, Richardson (1999) aborda que este tipo de pesquisa, facilita a descrição de determinado problema e analisa a interação de certas variáveis.

Quantitativo, pois no desenvolvimento do estudo correu também análise estatística. Conforme Richardson (1999, p.70), este método “caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas.”

No que diz respeito aos objetivos, este estudo se caracteriza como descritivo, pois descreve as etapas de um plano de negócios, além de elucidar o resultado obtido com a pesquisa de mercado. Segundo afirma Gil (1996, p. 46), a “pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre as variáveis.”

No que concerne a estratégias, trata de um estudo de caso e levantamento. O estudo de caso foi realizado visando identificar a viabilidade de abertura de uma administradora de consórcio imobiliário na cidade de Criciúma. Conforme Gil (1996, p. 58), este tipo de pesquisa caracteriza-se por “realizar um estudo profundo em um ou poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento.”

Quanto ao levantamento, este ocorreu por meio de questionário. Segundo Silva (2003, p. 62), “pesquisa-levantamento – consiste na coleta de dados referentes a uma dada população com base em uma amostra selecionada, de forma clara e direta, dos quais se objetiva saber o comportamento.”

Com o emprego destas tipologias e enquadramentos de pesquisa entende-se ser viável o desenvolvimento do estudo, ordenando adequadamente cada etapa necessária para a conclusão do mesmo.

3.2 PROCEDIMENTO PARA COLETA E ANÁLISES DOS DADOS

Para apresentar os resultados almejados com o estudo, após a realização da revisão de literatura, elaborou-se um questionário visando identificar o interesse de um determinado grupo de pessoas, entre outros fatores, sobre adquirir um consórcio de um imóvel, motivos que levariam a optar por realizar a compra de um imóvel via consórcio e se sentirão mais seguros, por comprar de uma administradora consolidada em outro negócio de área afim.

O questionário foi efetuado contendo perguntas fechadas, aplicado à alunos de quatro cursos de graduação da Unesc, sendo um para cada unidade acadêmica, totalizando uma população de 1.171 alunos. As perguntas foram enviadas para os acadêmicos, pela coordenação dos cursos nos meses de março e abril do corrente ano. A amostra obtida foi de 175 respondentes, sendo o mínimo necessário, conforme Barbetta (2006), uma amostra de 174 pesquisados, considerando um erro amostral de 7.

Os acadêmicos pesquisados, estudam na 6ª fase em diante, em três Unidades Acadêmicas, com exceção da Unidade Acadêmica de Humanidades, Ciências e Educação – UNAHCE, que em virtude do número de acadêmicos matriculados, optou-se por pesquisar todo os alunos do Curso.

Da Unidade Acadêmica de Ciências, Engenharias e Tecnologias – UNACET, pesquisou-se alunos do Curso de Engenharia Civil. Quanto a Unidade Acadêmica de Ciências Sociais Aplicadas - UNACSA, pesquisou-se os acadêmicos do Curso de Ciências Contábeis. No que tange a Unidade Acadêmica de Ciências da Saúde - UNASAU, aplicou-se o questionário aos alunos do Curso de Enfermagem. E, quanto a UNAHCE, pesquisou-se acadêmicos do Curso Letras.

Para elaboração de algumas das planilhas financeiras apresentadas no estudo, utilizou-se modelo desenvolvido pelo Professor Ricardo Piere.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesse capítulo elabora-se o plano de negócios fictício de uma administradora de consórcios imobiliários, apresentando informações sobre o novo empreendimento, para cada etapa explicada anteriormente, juntamente com uma pesquisa mercadológica, além do cálculo de investimentos e retorno financeiro.

4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

A Exemplo Administração de Consórcios Ltda. é uma empresa especializada na administração de grupos de consórcios de imóveis, com intuito de realizar o sonho de todo brasileiro, o de comprar a casa própria. Encontra-se localizada no centro de Criciúma, no Edifício Comercial Prime Tower, um prédio novo e com boa movimentação de pessoas, somente com salas comerciais. Um local preparado para atender os futuros clientes da melhor maneira possível.

O consórcio se torna uma alternativa viável para aquisição de um bem imóvel, comparado com financiamento. No último ano cresceu o número de contratos realizados no país, mostrando que é uma prática cada vez mais comum o consumidor adquirir um consórcio.

A Exemplo Administração de Consórcios vem para aumentar ainda mais essa estatística, apostando na confiança que o cliente terá na empresa, nos colaboradores e administradores, que são qualificados para as funções que exercem. Sendo que os administradores contam com credibilidade em outro negócio que já possuem e que é bem reconhecido no mercado.

A empresa é viável, possibilitando um maior retorno da taxa de administração, que foi fixada em 17% do valor da carta de crédito, diluída pelos tempos de contratos que a empresa oferece. Com isso, terá capacidade de pagar suas contas em dia, além de ter uma sobra para distribuições aos sócios e investimentos futuro da empresa.

A Exemplo terá uma Taxa Interna de Retorno – TIR de 210,10%, mostrando-se muito viável para os sócios investirem no ramo. Mesmo necessitando um valor de capital inicial alto, este valor será recuperado aproximadamente em 6 meses, obtendo-se lucros ainda no primeiro ano. A aplicação do capital se dará de forma integral, em moeda corrente nacional.

A Exemplo Administração de Consórcios pretende se tornar uma empresa altamente confiável no seu ramo de atuação, conquistando cada vez mais clientes no Sul de Santa Catarina. Podendo expandir sua marca no restante do estado, tornando referência estadual no ramo de Consórcios imobiliários.

4.2 DESCRIÇÃO GERAL DA EMPRESA

A empresa a ser constituída é uma Administradora de Consórcio Imobiliário, cujo nome fictício denomina-se de Exemplo Administração de Consórcios Ltda, que será constituída no ano de 2017.

O negócio, representa uma nova opção ao público que quer adquirir bem, sem que seja preciso aderir a financiamentos bancários, cujos juros são normalmente abusivos. A nova administradora de consórcio será um empreendimento que pretende atingir as classes A, B e C da sociedade. Seus negócios serão iniciados na cidade de Criciúma, com abrangência em todo Sul de Santa Catarina.

4.3 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Missão: Empreender esforços para a realização de sonhos dos nossos consorciados, de acesso ao bem imóvel desejado, com a prestação de serviço qualificado, prezando pela excelência do atendimento aos clientes.










Visão: Ser referência no mundo dos consórcios imobiliários em Santa Catarina, primando sempre pela atenção ao cliente e no serviço de qualidade.

Valores: Ética, honestidade, respeito, comprometimento, inovação, credibilidade e competência.

4.4 QUADRO DE MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS

Na Figura 4, apresenta-se o modelo de negócios Canvas adaptado para o novo empreendimento:

Figura 4: Modelo de negócios Canvas para o novo empreendimento.

Definição do Modelo de Negócios		Negócio: Administração de Consórcio Imobiliário.		
Parceiros Chaves (8)  Imobiliárias da região Sul Banco Central do Brasil Agência de Propaganda e Publicidade	Atividades Chaves (7)  Apoio ao cliente com esclarecimentos de dúvida e segurança do negócio Possibilidade de adesão de um imóvel facilitada	Proposta de Valor (2)  Condições de imóvel próprio, com facilidade de pagamento Carta de crédito com opções de valores para todas as classes Facilidade de adesão Local diferenciado para reuniões do grupo consorciado	Relacionamento com o Cliente (4)  Site confiável com informações precisas Garantia da carta de crédito Vendedores qualificados Equipe de atendimento Eventos relacionados SAC	Segmento de Cliente (1)  Homens e mulheres Adultos Classe A, B e C
	Recursos Chaves (6)  Atendimento especializados Software de gestão Reputação Local		Canais (3)  Redes Sociais Propaganda e Publicidade em locais públicos Ofertas em eventos relacionados Site próprio	
Estrutura de Custos (9)  Software Marketing Funcionários Vendedores por comissão Estrutura de TI		Fontes de Receita (5)  Administração de um grupo de Consórcio Porcentagem (?)		

Quadro de Modelo de Negócios - Adpatado de Osterwalder (2011)

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

4.5 PRODUTOS E SERVIÇOS

A empresa será uma prestadora de serviços, sendo a sua principal atividade administrar grupos de consórcios cuja intenção é de adquirir imóveis, com maior facilidade de adesão. O novo empreendimento fornecerá serviço de qualidade ao consorciado, sempre visando atender as legislações vigentes.

4.6 PLANO OPERACIONAL

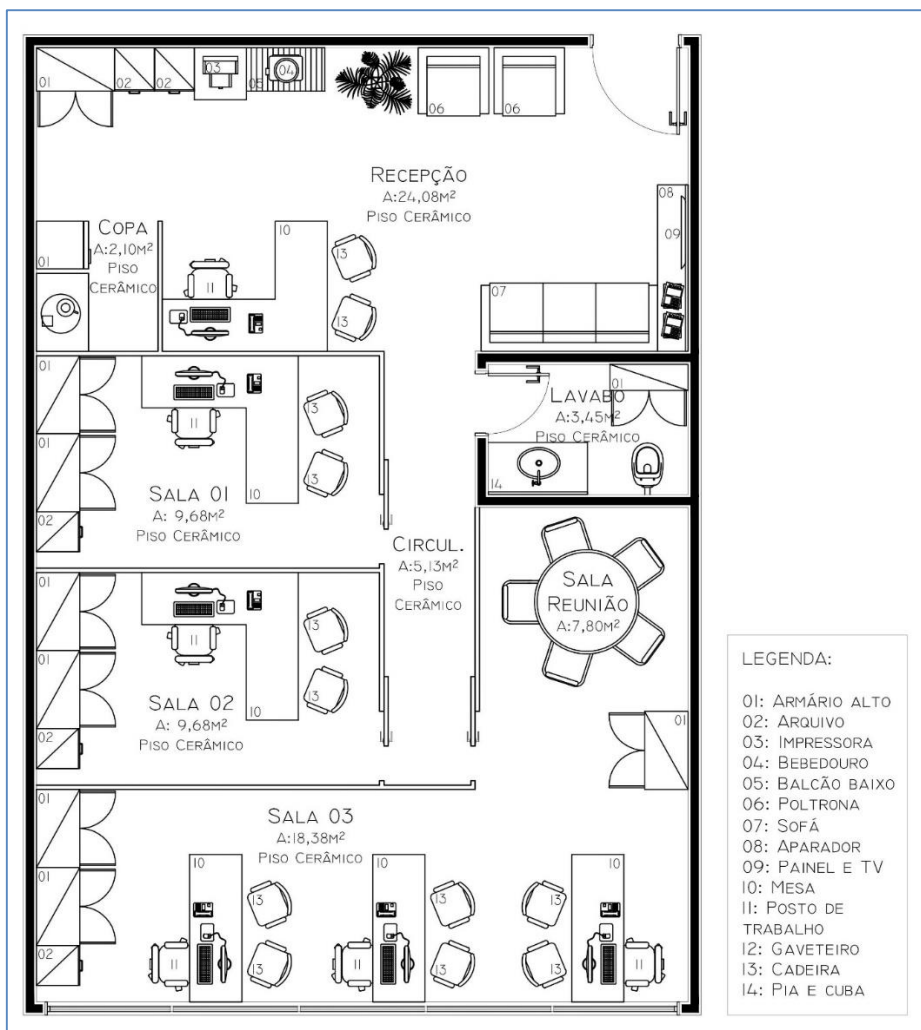
A empresa montará suas instalações em uma sala alugada, no centro da cidade de Criciúma/SC, devidamente equipada para melhor atender as pessoas, com o conforto que o cliente merece. Serão colocadas mesas posicionadas estrategicamente para que o vendedor consiga dialogar com o futuro cliente com a maior privacidade possível. Terá ainda um espaço que contará com uma mesa para o colaborador responsável pelo administrativo e pela recepção das pessoas, além de uma sala em conjunta para os sócios.

A despesa com o aluguel estará no planejamento financeiro da empresa. O mesmo se tornou mais viável em comparação com a compra de um espaço no centro da cidade, tendo em vista o valor monetário elevado de imóveis naquela região. No futuro, com a consolidação da empresa no mercado, será revisto o local e possivelmente comprado um imóvel para poder atender mais pessoas ao mesmo tempo. Ou seja, um aumento da estrutura no geral.

Com uma parceria com a Associação Empresarial de Criciúma (ACIC), a Exemplo Administração de Consórcios irá utilizar as dependências da Associação para que seja realizada as reuniões mensais dos grupos de consórcios, tendo em vista que no local possui amplos auditórios. A sala alugada será destinada somente ao atendimento ao público, atividades operacionais e o financeiro da empresa.

Com isso, segue na Figura 5 o *layout* que a empresa adotará na sala alugada, já equipada:

Figura 5: Layout do futuro escritório da empresa.



Fonte: Elaborado por Scussel (2016)

Para cada vendedor será disponibilizado um *notebook* e um *tablet* para que consiga fazer simulações com o cliente, tanto na sala quando fora dela, utilizando o *tablet* disponível.

A sala da administração contará com duas mesas, uma para cada administrador e um computador de cada, para que possam realizar suas tarefas diárias que foram destinados.

4.7 ANÁLISE DE MERCADO

Apesar do momento financeiro não ser favorável nos dias atuais, o sonho da casa própria sempre está presente na vida dos brasileiros. Diante disso, muitos

recorrem a financiamentos bancários para poder realizar esse sonho, tornando-o mais caro do que se planejava.

Mas, o que não sabem é que podem realizar esse sonho com valores menores, por meio de um consórcio de imóveis. Esta opção é vantajosa, se comparado ao financiamento. Porém, necessita-se ter consciência de que, provavelmente o imóvel demorará mais tempo para ser disponibilizado em relação a uma compra financiada, pois ocorrerá via sorteio num grupo onde várias pessoas fazem parte.

O consórcio em geral vem crescendo, principalmente após 2014. Isso se deve pelo fato das pessoas preferirem menores taxas para pagar, em comparação com o financiamento bancário. (SEBRAE, 2016).

Sendo assim, a abertura de uma nova empresa administradora de consórcio pode ser uma oportunidade, pois, mesmo em momentos de dificuldade financeira, o consórcio se torna algo mais viável para um investimento imobiliário. Para quem não está com pressa em comprar um imóvel, é uma maneira de economizar dinheiro.

4.8 ANÁLISE SWOT

Na Figura 6 apresenta-se as Forças e Fraquezas, Oportunidades e Ameaças deste novo empreendimento:

Figura 6: Análise SWOT.

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNOS	<p>Equipe preparada Estrutura pronta Sócios-Administradores competentes</p> <p>Forças (S)</p>	<p>Alto investimento Avaliação do Banco Central</p> <p>Fraquezas (W)</p>
EXTERNOS	<p>Expansão da marca na região Aquisição de um imóvel sem juros Marca consolidada em outro ramo</p> <p>Oportunidades (O)</p>	<p>Bancos com consórcios Empresas já consolidadas Financiamento bancário Demora ao comprar o bem</p> <p>Ameaças (T)</p>

Fonte: Dados da empresa (2016)

Para este novo negócio, percebeu-se como Forças, a equipe preparada que será contratada para atender a demanda de futuros clientes, bem como os consorciados. Outro ponto, refere-se a estrutura adequada que servirá para atender os consorciados e novos clientes. Além disso, contará com sócios-administradores competentes para gerirem a empresa de maneira eficaz.

O ponto negativo, ou seja, a Fraqueza, é o alto valor de investimento no negócio, sendo obrigatório a capitalização de R\$ 1 milhão de reais para abertura de uma administradora de consórcios. Outro ponto a ser considerado é a avaliação do Banco Central do Brasil, que mesmo que seja positivo para os futuros clientes que a empresa esteja regularizada, poderá ser um ponto negativo para a organização, caso houver demora da resposta para começar a operação.

A Oportunidade a ser considerada será a expansão da marca na região sul do Estado de Santa Catarina, por meio de um bom plano de *marketing*, podendo obter significativos números no que diz respeito ao alcance de potenciais clientes. A possibilidade de aquisição de imóveis sem juros é um fator importante para que o empreendimento de certo. Outro ponto a favor, refere-se a abertura do negócio, que pertence a um grupo com marca consolidada em outro ramo no mercado estadual, o que contribui para criar confiança dos clientes no momento de aderirem ao consórcio.

As Ameaças existentes nesse novo negócio seriam os bancos privados e estatais que podem oferecer um plano de consórcio aos seus clientes, tendo uma vantagem para com as administradoras de consórcios pela proximidade com estes. No entanto, normalmente os bancos não oferecem esta possibilidade com tanto empenho, pois seu ganho maior é com o financiamento. Além disso, as pessoas interessadas que procuram o banco, normalmente já buscam o financiamento e não consórcio. As empresas já consolidadas no ramo de consórcio também se tornam uma ameaça, tendo em vista que já tem a confiança dos clientes e marca forte no mercado.

Os bancos, por meio dos financiamentos bancários representam uma ameaça, pois oferecem dinheiro no ato da aquisição, assim o cliente não precisará esperar ser sorteado para contar com a disponibilização do imóvel. Nesse mesmo rumo, a demora para que seja sorteado pode ser um dos pontos contra, apesar de todos os consorciados serem sorteados com a carta de crédito em algum momento, porém isso pode demorar anos para alguns.

4.9 GERÊNCIA/SÓCIOS E ORGANIZAÇÃO DE COLABORADORES

A organização da Administradora de Consórcios se dará de forma simples, não sendo necessário um organograma organizacional tão grande quanto outras empresas. De início, será composta por dois sócios que farão parte da administração, sendo um deles o diretor geral e o outro responsável pela parte financeira da administradora.

Contará também com um colaborador destinado que atuará como auxiliar administrativo, e dois vendedores especializados. No quinto mês de operação, será contratado um novo vendedor para auxiliar aos já atuantes e visando também ampliar o número de vendas de cotas de consórcios.

Os sócios-administradores, sendo um deles formado em administração de empresas e outro com certa experiência na gestão de outros ramos de negócios, irão ser os responsáveis pela parte administrativa, tomada de decisão e financeiro da empresa. Acompanhando de perto o investimento e o retorno do mesmo.

Um diretor administrativo será contratado para responder pela empresa na ausência dos sócios. Ele será responsável por acompanhar os processos da empresa, desde o financeiro até o operacional. Os sócios muitas vezes não poderão estar focados no dia a dia da empresa, sendo o diretor contratado o responsável para tal tarefa.

O setor administrativo será formado por um auxiliar, que irá organizar as reuniões dos grupos, repassar as decisões a todos os componentes, marcar a assembleia geral, além de realizar o atendimento telefônico do escritório da empresa.

O setor de vendas, de início será formado por dois vendedores, responsáveis por conseguir novos clientes para os grupos de consórcios, além de repassar as informações referente ao consórcio de imóveis. Terão salário fixo e mais 2% de cada venda realizada pelo mesmo. Em um segundo momento, para alavancar ainda mais as vendas, será contratado um novo vendedor, no 5º mês de operação da Administradora de Consórcio, com a missão de conseguir novos grupos de consórcios e auxiliar na parte administrativa, caso for necessário. Além disso, muitas vendas resultarão da procura do próprio cliente no escritório, portanto nem todas serão por conta do vendedor.

O setor de contabilidade se dará por um contador contratado para organizar todo sistema fiscal e contábil da empresa e analisar os contratos. Além de realizar

todas as declarações obrigatórias, apuras os impostos e o fechamento da contabilidade mensalmente.

O organograma organizacional da empresa se dará conforme a Figura 7:

Figura 7: Organograma dos Sócios/Administradores e Colaboradores.



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

4.10 PLANO DE MARKETING

O *marketing* será voltado para que os futuros clientes criem confiança no novo e adquiram os produtos oferecidos. Propagandas espalhas em *outdoors*, jornais da região, *internet* (*facebook*, *instagram* e site próprio) e propaganda televisiva serão primordiais para que se crie uma nova opção para os clientes.

Para o novo negócio, em princípio serão colocadas propagandas em *outdoors* em diversos pontos da cidade, localizados estrategicamente para chamar a atenção das pessoas, com um chamariz que virá algo novo na cidade. Isso para que desperte a curiosidade das pessoas sobre o que chegará. Após criar expectativa positiva sobre o novo empreendimento, nos mesmos locais que estão os *outdoors*, serão colocadas propagandas com a nova empresa que irá surgir, com algumas opções de planos e um chamado para que venham conhecer as novas instalações.

A propaganda em jornais da região Sul do Estado se dará nos mesmos moldes da propaganda em *outdoors*. Após algumas semanas sem o nome e o ramo da empresa, será lançado o nome e o chamado para que venham conhecer as instalações e que saibam mais sobre um consórcio de imóveis.

A *internet* nos dias atuais surge como uma fonte de *marketing* digital sem precisar desembolsar muito para isso. Assim, será criado um perfil nas redes sociais

facebook e *instagram*, no dia de início das operações da empresa, com o objetivo de atingir o maior número possível de pessoas que muitas vezes ficam atentos as novidades no mundo digital. Propagandas serão feitas em ambas as redes sociais para a chamada de futuro clientes. Além de mostrar as qualidades da nova empresa, as facilidades e os planos de consórcios serão um algo a mais nas propagandas.

O *marketing* televisivo será primordial no início da empresa. O mesmo será feito no intervalo de determinado jornal ao meio dia, que passa as notícias da região Sul de Santa Catarina. Essa propaganda será primordial para que pessoas que preferem ficar atentas as notícias por meio da televisão possam conhecer a mais nova empresa. Será realizada nos mesmos moldes da propaganda com *outdoors* e jornais.

O *marketing* no geral irá proporcionar a aquisição de novos clientes para a empresa, demonstrando a oportunidade das pessoas adquirirem um imóvel sem altas taxas de juros. A expectativa que irá se criar por meio da abertura de uma nova empresa será primordial para atrair a curiosidade das pessoas. Assim, muitos irão se fazer valer pela atenção criada e provavelmente irão solucionar sua curiosidade indo na inauguração e podendo sair de lá com uma cota adquirida.

O momento de abertura da nova empresa será também uma maneira de atrair clientes. Com uma preparação exclusiva para o momento, a previsão é de vendas de boa parte das cotas no dia de sua inauguração. Aproveitando o momento de euforia, clientes poderão se impressionar com determinados grupos e vantagens que poderão adquirir no mesmo momento em que entram na nova empresa.

4.10.1 Público Alvo

A nova empresa visa atender as pessoas que sonham em ter um imóvel próprio com um preço mais justo e sem taxas de juros alta, que pode chegar até mesmo ao valor recebido. Objetiva também atender aqueles que contam com imóvel próprio para que seja utilizado como investimento. Para as pessoas que pretendem ter o imóvel em poucas semanas, não aconselha-se a aquisição de um consórcio, pois nem sempre será sorteado com a carta de crédito logo no início.

O Público Alvo serão as pessoas das classes A, B e C. Os grupos de consórcios serão bem definidos para que o maior número de pessoas adquiram conforme sua condição financeira. O plano de *marketing* visa atender essas classes, mas nada impede que possa ser expandido para a classe D.

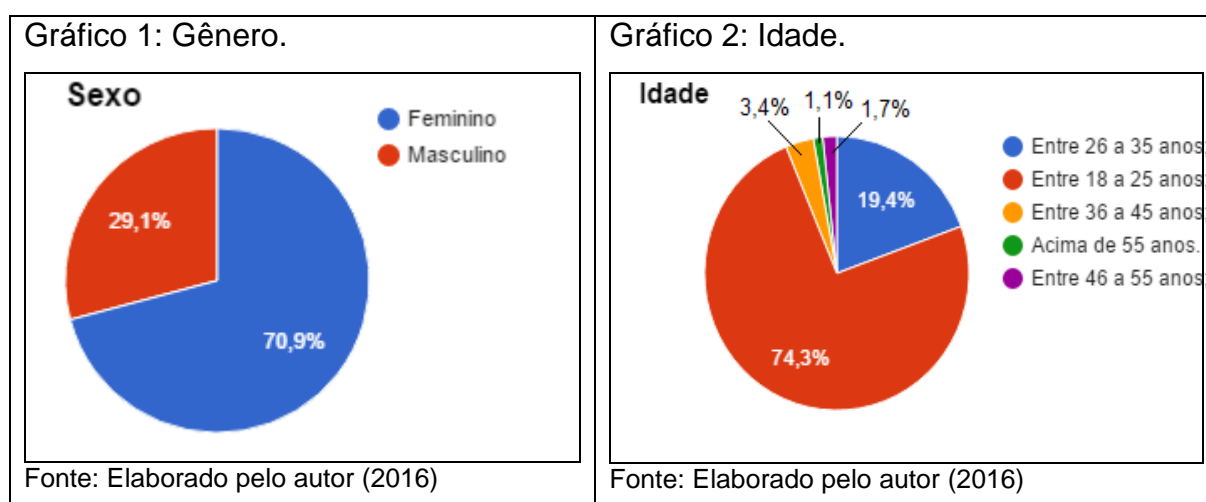
A empresa pretende atingir inicialmente a região da AMREC (Associação de Municípios da Região Carbonífera), instalada estrategicamente no centro da cidade de Criciúma onde serão realizadas as assembleias gerais e o atendimento e venda para o público.

A idade do público alvo será para maiores de 18 anos, sem definição da idade máxima. Porém, por questões de estratégias, os contratos serão feitos com um avalista para que o mesmo possa dar continuidade no pagamento das parcelas.

4.10.2 Pesquisa Mercadológica

Foi realizado uma pesquisa mercadológica a fim de saber alguns pontos referentes a aquisição de um consórcio por parte dos envolvidos.

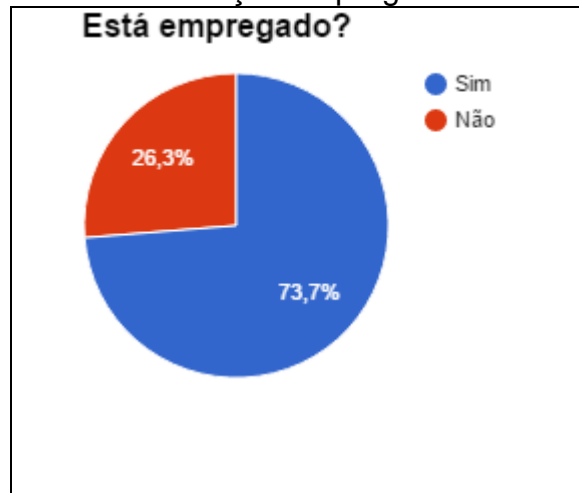
O questionário enviado foi para saber algumas questões sobre o sexo da pessoa, idade, renda familiar e individual, a possibilidade de adesão de um consórcios, uma administradora de consórcios vinculada a uma empresa já consolidada e o que chamaria atenção em uma propaganda de consórcios. Segue abaixo as perguntas e as respostas, sendo o Gráfico 1 e 2 referente a gênero e idade respectivamente:



Percebe-se que a maioria dos pesquisados são do sexo feminino. Quanto a idade a maior parcela encontra-se entre 18 e 25 anos.

O Gráficos 3 aborda a situação empregatícia dos pesquisados e o 4 o conhecimento sobre dos mesmos sobre consórcio imobiliário:

Gráfico 3: Situação empregatícia.



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Gráfico 4: Conhecimento sobre consórcio imobiliário.

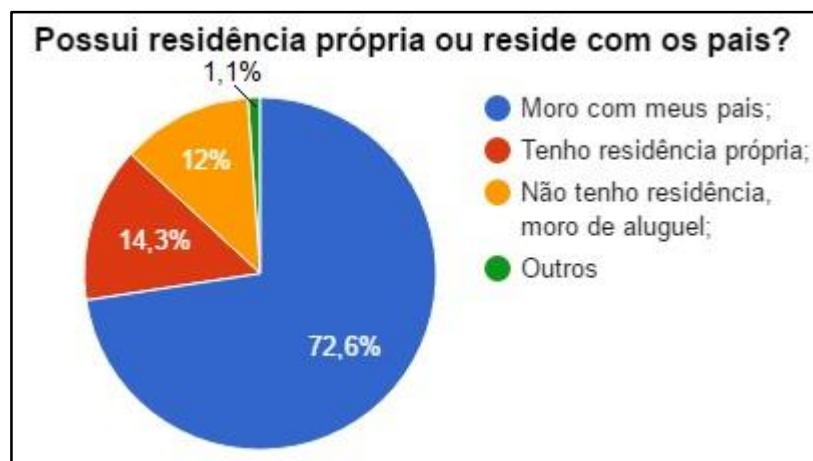


Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Constata-se que a maior parte dos acadêmicos pesquisados trabalha e não possuem conhecimento sobre como funciona um consórcio imobiliário. O que remete a possibilidade de, a partir do entendimento da funcionalidade do negócio, tendo eles uma renda, poderem tornarem-se consorciados.

O Gráfico 5 evidencia que a maioria dos pesquisados residem com seus pais, sendo que uma parcela significativa mora de aluguel, o que leva ao entendimento de que podem tornarem-se clientes potenciais.

Gráfico 5: Residência própria.



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Com o Gráfico 6, buscou saber como os pesquisados pretendem adquirir a casa própria.

Gráfico 6: Como pretende adquirir a casa própria.



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Percebe-se que a maioria pretende adquirir residência própria por meio de financiamento bancário. Acredita-se que nestes casos, que se as características do consórcio forem bem divulgadas, a aquisição por meio deste tipo de autofinanciamento poderá tornar-se uma alternativa.

Também foi questionado se teriam interesse em aderir a um consórcio imobiliário, caso a administradora deste fosse uma empresa consolidada no mercado estadual em outro ramo de atividade. Dos pesquisado, 41,7% identificaram que depende de alguns fatores, o que remete a um potencial de pessoas a serem trabalhadas, pois não discaram totalmente a possibilidade. Também destaca-se que 38,3% adeririam a um consórcio nestas condições.

Outro questionamento objetivou identificar quais motivos levariam a aderirem a um consórcio. Dentre as respostas, destaca-se com 41,1%, o interesse pela aquisição sem juros. Também se sobressaiu, com 34,3%, as condições de pagamentos. Neste caso, novamente percebe-se a necessidade de tornar conhecido o modo como um consórcio se realiza.

4.11 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro é importante para qualquer empresa. Na Exemplo Administração de Consórcios, será elaborado da maneira mais real possível, de forma que os gastos sejam planejados de modo consciente. As projeções de

vendas serão feitas conforme pesquisa mercadológica. Será definido os grupos de consórcios que serão comercializados, contendo todas as informações possíveis, como número de participantes, meses, valor da carta de crédito e parcela mensal.

No Quadro 1, apresenta as seguintes cartas de crédito oferecidas aos futuros clientes, para que tenham opções de escolhas, sendo a taxa de administração definida em 17%:

Quadro 1 – Quantidade de Grupo de consórcios.

	Número de Pessoas	Tempo (meses)	Carta de crédito (R\$)	Mensalidade	Forma de Contemplação
1º	108	108	R\$ 50.000.00	R\$ 541.67	1 sorteio/mês
2º	240	120	R\$ 70.000.00	R\$ 682.50	2 sorteios/mês
3º	360	180	R\$ 150.000.00	R\$ 975.00	3 sorteios/mês
4º	156	156	R\$ 200.000.00	R\$ 1.500.00	1 sorteio/mês
5º	180	180	R\$ 250.000.00	R\$ 1.625.00	1 sorteio/mês
6º	180	180	R\$ 300.000.00	R\$ 1.950.00	1 sorteio/mês
7º	240	181	R\$ 150.000.00	R\$ 975.00	1 sorteio/mês 1 lance a partir do 10º mês

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Sendo assim, a projeção é conseguir 1.464 futuros clientes para que consiga fechar todas os grupos que serão disponíveis. No Quadro 2 apresentado os dados financeiros em planilhas:

Quadro 2: Projeção de vendas em reais.

Mês	Vendas	Ano				
		1	2	3	4	5
% Var. Preço Vendas	-	-	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%
% Var. Qtde Vendida	-	-	0.0%	5.0%	4.0%	8.0%
Janeiro	244.800	32.300	247.248	262.083	275.187	299.954
Fevereiro	244.800	32.300	247.248	262.083	275.187	299.954
Março	244.800	66.300	247.248	262.083	275.187	299.954
Abril	244.800	108.800	247.248	262.083	275.187	299.954
Mai	244.800	142.800	247.248	262.083	275.187	299.954
Junho	244.800	193.800	247.248	262.083	275.187	299.954
Julho	244.800	244.800	247.248	262.083	275.187	299.954
Agosto	244.800	244.800	247.248	262.083	275.187	299.954
Setembro	244.800	244.800	247.248	262.083	275.187	299.954
Outubro	244.800	244.800	247.248	262.083	275.187	299.954
Novembro	244.800	244.800	247.248	262.083	275.187	299.954
Dezembro	244.800	244.800	247.248	262.083	275.187	299.954
Total Geral	2.937.600	2.045.100	2.966.976	3.144.995	3.302.244	3.599.446

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

No primeiro mês de operação, a projeção é vender totalmente o 1º e 2º grupo de consórcios. No mês de março será fechado o nº 4, enquanto que no mês de abril, o consórcio nº 5. No mês de maio será o nº 7. No mês de junho o nº 6. E o último a ser fechado no primeiro ano será o consórcio nº 3, no mês de julho.

Diante do exposto, as projeções são de ocorram vendas logo no primeiro mês de operação da empresa. Com isso, começa gerando faturamento para manter os negócios. Com a confiança das pessoas aumentando, a tendência é o fechamento de mais alguns grupos no decorrer do primeiro ano.

No último consórcio a ser finalizado, o faturamento mensal da empresa pretende se manter fixo, em virtude das parcelas pagas por todos os integrantes dos consórcios. A projeção é o aumento de vendas a partir do terceiro ano, sendo 5% de crescimento, 4% no quarto ano e 8% no quinto. A variação do preço de venda se deve ao fato de que o valor da carta de crédito é atualizado conforme o INCC (Índice Nacional dos Custos da Construção), sendo uma média fictícia.

O Quadro 3 evidencia os investimentos necessários para o desenvolvimento inicial do negócio:

Quadro 3: Investimentos necessários.

Equipamentos de Informática e de Comunicação	Quant.	Valor Unit. (R\$)	Valor Total (R\$)
Computadores e <i>notebook</i>	6	2.500.00	15.000.00
<i>Tablets</i>	2	2.000.00	4.000.00
Impressora	1	1.500.00	1.500.00
		Total:	20.500.00
Software			
<i>Software</i> de administração	1	1.000.00	1.000.00
<i>Software</i> de Contabilidade	1	950.00	950.00
		Total:	1.950.00
Móveis e Utensílios			
Bebedouro	1	500.00	500.00
		Total:	500.00
Despesas Pré Operacionais			
<i>Marketing</i> Televisivo			12.500.00
<i>Marketing</i> em jornais e outdoors			3.500.00
		Total:	16.000.00

continua

continuação

Descrição dos Itens	Valor	%
FONTES		
Recursos Próprios	1.000.000,00	100%
Total da Fontes	1.000.000,00	100%
USOS		
Equipamentos Informática/Comunicação	20.500,00	52,63
Software	1.950,00	5,01
Móveis e Utensílios	500,00	1,28
Sub Total	22.950,00	58,92
Despesas Pre-operacionais	16.000,00	41,08
Total dos Usos	38.950,00	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Os investimentos iniciais serão realizados com recursos próprios, tendo em vista a obrigatoriedade de se capitalizar R\$1 milhão de reais de início. Com isso, serão comprados alguns computadores para uso dos vendedores, dos colaboradores e dos administradores da empresa. *Tablets* serão importantes para que o vendedor possa levar para qualquer lugar e assim ter informações importantes em mãos, além de poder realizar cálculos, além de uma impressora profissional para poder imprimir os contratos e o que mais for preciso. O bebedouro será utilizado na recepção para que os clientes, colaboradores e administradores possam beber água. O *marketing* televisivo será a propaganda ao meio dia e os *outdoors* e jornais serão em pontos estratégicos, conforme plano de marketing;

Quadro 4: Gasto mensal com salários, em reais.

Mês	Ano					
	1	2	3	4	5	6
Janeiro	-	11.565	12.722	13.994	15.393	16.932
Fevereiro	10.409	12.722	13.994	15.393	16.932	
Março	10.409	12.722	13.994	15.393	16.932	
Abril	10.409	12.722	13.994	15.393	16.932	
Maio	10.409	12.722	13.994	15.393	16.932	
Junho	10.409	12.722	13.994	15.393	16.932	
Julho	11.565	12.722	13.994	15.393	16.932	
Agosto	11.565	12.722	13.994	15.393	16.932	
Setembro	11.565	12.722	13.994	15.393	16.932	
Outubro	11.565	12.722	13.994	15.393	16.932	
Novembro	11.565	12.722	13.994	15.393	16.932	
Dezembro	11.565	12.722	13.994	15.393	16.932	
Total Geral	121.433	151.502	166.652	183.317	201.648	16.932

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Quadro 5: Gastos com encargos dos colaboradores em reais.

Mês	Ano					
	1	2	3	4	5	6
Janeiro	443	6.065	6.750	7.425	8.168	8.239
Fevereiro	3.961	6.456	7.180	7.898	8.688	
Março	3.961	6.456	7.180	7.898	8.688	
Abril	3.961	6.456	7.180	7.898	8.688	
Maio	3.961	6.456	7.180	7.898	8.688	
Junho	3.961	6.456	7.180	7.898	8.688	
Julho	4.352	6.456	7.180	7.898	8.688	
Agosto	4.352	6.456	7.180	7.898	8.688	
Setembro	4.352	6.456	7.180	7.898	8.688	
Outubro	4.352	6.456	7.180	7.898	8.688	
Novembro	4.352	6.456	7.180	7.898	8.688	
Dezembro	19.176	23.470	25.896	28.486	31.334	
Total Geral	61.187	94.093	104.447	114.892	126.381	8.239

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Esses são os gastos previstos com os colaboradores, conforme organograma já fixado. No mês de Maio a tendência é contratar um novo colaborador para o setor de vendas, afim de alavancar ainda mais. Com isso, aumenta-se o valor de gastos com o setor e consequentemente os gastos salariais. Foi definido um aumento de 10% de salários a cada ano.

Quadro 6: Custos Fixos mensais, em reais.

Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor
Salários	132.998	152.658	167.924	184.716	203.188
Encargos salariais	84.861	97.405	107.146	117.860	129.647
Depreciações	4.540	4.540	4.540	4.540	4.540
Água	725	732	740	747	754
Aluguel	18.000	19.800	21.780	23.958	26.354
Correios	38	38	39	39	40
Energia Elétrica	1.945	1.984	2.004	2.104	2.125
Pró-labore	84.000	92.400	101.640	111.804	122.984
Encargos s/ Pró-labore	11.928	13.121	14.433	15.876	17.464
Internet	2.400	2.424	2.448	2.473	2.497
Manutenção equip.	530	535	541	546	552
Material de escritório	530	535	541	546	552
Material de Limpeza/conservação	280	283	286	288	291
Propaganda	84.000	32.400	34.020	35.721	37.507
Taxas e Impostos (Lixo, Iptu, Ipva, ect.)	800	808	816	824	832
Telefone	2.032	2.052	2.073	2.094	2.115
Aluguel de espaço ACIC para Assembleia	4.200	4.242	4.284	4.327	4.371

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Os custos fixos serão necessários para o andamento da empresa. A água terá um reajuste previsto de 1% ao ano, enquanto o aluguel terá um acréscimo de 10% ao ano, previsto em contrato. A Propaganda terá um valor alto no primeiro ano pelo fato de serem feitas na TV, sendo esse tipo de *marketing* um valor elevado em comparação aos outros, sendo gasto somente nos primeiros meses, tendo um aumento de 1% do primeiro para o segundo ano e o restante de 5%. O aluguel de espaço na ACIC será para que seja utilizado os auditórios disponíveis pela entidade para serem feitas as assembleias. Os pró-labores dos sócios terão um aumento de 10% ao ano, conforme definido entre eles.

A Demonstração de Resultado do Exercício da Exemplo pode ser observado no Quadro 7:

Quadro 7: Demonstração do Resultado do Exercício – DRE.

Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
(+) Receita de Vendas	2.045.100	2.966.976	3.144.995	3.302.244	3.599.446
(-) Impostos	0	0	0	0	0
(-) Comissão	40.902	59.340	62.900	66.045	71.989
(-) Royaltis	0	0	0	0	0
(=) Receita Líquida	2.004.198	2.907.636	3.082.095	3.236.199	3.527.457
(=) Margem de Contribuição	2.004.198	2.907.636	3.082.095	3.236.199	3.527.457
(-) Custos Fixos	433.806	425.958	465.253	508.464	555.812
(=) Lucro Antes do I. de Renda	1.570.392	2.481.678	2.616.841	2.727.735	2.971.646
(-) Resultado Operacional Líquido	1.570.392	2.481.678	2.616.841	2.727.735	2.971.646
(-) Imposto de Renda e CSSL	509.933	819.771	865.726	903.430	986.360
(=) Resultado Líquido do Exercício	1.060.459	1.661.908	1.751.115	1.824.305	1.985.286

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

A Demonstração do Resultado do Exercício será utilizada para analisar a situação financeira da empresa. Mostra as deduções até chegar ao Lucro Líquido do Exercício, sendo este positivo para este novo negócio, mostrando que a empresa consegue manter suas contas em dia e ainda tem um resultado favorável no final do ano, podendo utilizar esse valor para investimentos futuros. Em relação aos lucros, definiu-se que seria 70% para os sócios, retornando assim o valor investido. Os outros 30% foram alocados para a conta de Lucros Acumulados, para que em caso de momentos de desestabilidades econômicas, servirem como aporte para a empresa manter suas operações, sem necessidade de buscar com terceiros.

O Quadro 8 apresenta o balanço patrimonial da Exemplo Administradora de Consórcios Ltda.:

Quadro 8: Balanço Patrimonial planejado, em reais.

	<i>Descrição</i>	<i>Ano 1</i>	<i>Ano 2</i>	<i>Ano 3</i>	<i>Ano 4</i>	<i>Ano 5</i>
Ativo	CIRCULANTE	5.572.143	6.986.171	7.786.846	8.690.415	9.670.484
	Disponível	2.605.167	3.841.176	4.484.602	5.130.969	5.933.066
	Contas a Receber	2.966.976	3.144.995	3.302.244	3.559.446	3.737.418
	NÃO CIRCULANTE	24.462.880	21.313.345	18.006.561	14.442.575	10.700.617
	Realizável a Longo Prazo	24.444.470	21.299.475	17.997.231	14.437.785	10.700.367
	Imobilizado	18.410	13.870	9.330	4.790	250
	Equip. Infom./Com.	20.500	20.500	20.500	20.500	20.500
	Software	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950
	Móveis e Utensílios	500	500	500	500	500
	Depreciações	(4.540)	(9.080)	(13.620)	(18.160)	(22.700)
	Total do Ativo	30.035.023	28.299.517	25.793.407	23.132.990	20.371.102
Passivo	CIRCULANTE	1.305.440	2.038.337	2.151.887	2.246.423	2.448.394
	Contas a Pagar	13.051	10.578	11.460	12.430	13.485
	Salários e Encargos a Pagar	35.238	39.707	43.678	48.046	52.851
	Comissões a Pagar	4.896	4.945	5.242	5.504	5.999
	Impostos a Pagar	509.933	819.771	865.726	903.430	986.360
	Lucros a Distribuir aos Sócios	742.321	1.163.335	1.225.781	1.277.014	1.389.700
	NÃO CIRCULANTE	27.411.446	24.444.470	21.299.475	17.997.231	14.437.785
	Exigível de Longo Prazo	27.411.446				
	Receita Diferida	27.411.446	24.444.470	21.299.475	17.997.231	14.437.785
	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	1.318.138	1.816.710	2.342.044	2.889.336	3.484.922
	Capital Social	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
	Lucros Acumulados	318.138	816.710	1.342.044	1.889.336	2.484.922
	Total do Passivo	30.035.023	28.299.517	25.793.407	23.132.990	20.371.102

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Elabora-se o Balanço Patrimonial para demonstrar um resumo da posição patrimonial e financeira da entidade. Nesta planilha apresenta-se cinco anos posteriores a data de abertura, sendo uma previsão com base nos dados elencados anteriormente. Mostrando assim uma futura empresa sólida, com patrimônio regular, evidenciando que é possível sua sobrevivência por longos anos, em parte pelo fato

de ter um alto valor de recebíveis e contratos de consórcios serem duradouros, podendo chegar até 15 anos.

A Tabela 1 apresenta dados referente a lucratividade, taxa interna de retorno e payback do novo empreendimento:

Tabela 1: Lucratividade, Rentabilidade, Taxa Interna de Retorno e *Payback*:

Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Lucratividade – Período	51.85%	56.01%	55.68%	55.24%	55.16%
- Acumulada	51.85%	54.32%	54.84%	54.96%	55.01%
Rentabilidade - Período	106.05%	166.19%	175.11%	182.43%	198.53%
- Acumulada	106.05%	272.24%	447.35%	629.78%	828.31%
TIR - Taxa Interna de Retorno	Fluxo de Caixa Total		210.10%	Fluxo de Caixa Operacional	172.67%
Período de <i>Payback</i> (1)	Fluxo de Caixa Total	0.84	Fluxo de Caixa Operacional	0.53	Anos
Período Médio de <i>Payback</i> (2)		1.24		0.91	Anos
Período Efetivo de <i>Payback</i> (3)		0.46		0.61	Anos

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Após os cálculos realizados, tem-se alguns índices que mostram dados importantes para a empresa. Um deles refere-se à lucratividade, que evidencia o percentual do resultado em relação a receita de venda, sendo de 51,85% logo no primeiro ano. Em seguida tem-se a rentabilidade do negócio, que nada mais é que a relação entre o resultado e o capital investido, que será de 106,05% no primeiro ano. Mostrando assim que o investidor poderá depositar seu dinheiro nesse novo empreendimento que terá um retorno desejável. A taxa interna de retorno será de 210,10%, comprovando que é uma empresa rentável para os sócios, que irão recuperar o valor investido em aproximadamente 6 meses, em média, conforme indica o Período de *payback* efetivo.

As demonstrações contábeis são importantes para análise geral da empresa, auxiliando também nas tomadas de decisões. Sendo assim, diante das informações elaboradas, a empresa se mostra viável para sua abertura, mesmo com um valor alto de investimento, podendo ser reavido esse valor em um curto espaço de tempo. Para conseguir os valores de lucratividade e retorno financeiro, será necessário atingir o número de vendas já definido, mantendo sempre suas contas em dia e seus compromissos com terceiros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O plano de negócios é o planejamento de uma empresa ao longo do seu tempo, colocada no papel para seguir na prática. Mostrará projeções futuras, além de apresentar os gastos que a empresa terá ao longo de um determinado período. Não é algo concreto, mas deverá ser feito de maneira realista, para que se consiga alcançar os objetivos. Um plano de negócios com números difíceis de atingir pode ser prejudicial a empresa.

É feito para que o investidor tenha uma confiança a mais no momento de depositar seu valor, pois com planejamento espera se alcançar os lucros desejado. Ele serve também para que uma pessoa consiga obter um financiamento bancário, podendo assim iniciar seu próprio negócio. Porém, certamente o valor conseguido e a pagar deverá constar no seu planejamento, pagando o mesmo mensalmente.

A duração de um plano de negócios pode variar, podendo ser feito anualmente, ou até mesmo para três, cinco anos a partir do momento que pretende iniciar as operações. Ele deve ser revisto periodicamente, avaliando se o que está no planejamento está sendo executado. Em momentos onde a economia nacional não se encontrar favorável, o plano de negócios deverá mostrar qual caminho a seguir para que não haja necessidade de buscar recursos de terceiros.

O consórcio é algo histórico, tendo sua inicialização no Brasil, na década de 60, e evoluindo gradativamente até alcançar grandes patamares. A administração de consórcios tem suas particularidades quanto empresa, a começar pela sua autorização de funcionamento e regularização que será feita por meio do Banco Central do Brasil. Sendo assim, todas as empresas desse ramo deverão estar regulamentadas conforme regras do referido banco.

Com a obrigação do BACEN de regularizar, autorizar e fiscalizar as empresas administradoras de consórcios, exigiu-se algumas particularidades com relação a outros ramos. Deve ser pedir uma autorização de funcionamento, apresentando o plano de negócio e o plano financeiro para análise da futura empresa. Após analisado o processo poderá ser deferido ou indeferido. Isso se torna algo importante, mostrando a preocupação do Banco Central para com o futuro do empreendimento. O capital inicial para uma administradora de consórcios de bens imóveis tem que ser obrigatoriamente de R\$ 1 milhão de reais, uma das exigências

do banco para seu funcionamento, podendo isso ser uma pequena garantia aos consumidores, caso a empresa não se mantenha no mercado.

A abertura de uma administradora tem-se a necessidade de cadastramento, além dos órgãos federais, estaduais e municipais, no Banco Central do Brasil. Sendo primeiramente um pedido de abertura, e em seguida uma autorização de funcionamento.

No estudo, os modelos e estratégias empresariais foram definidos diante do cenário econômico nacional. Apostando em uma boa efetividade de vendas e gastando o necessário para que a empresa mantenha sempre seus compromissos sem atrasar. A aposta em um *marketing* forte e uma equipe preparada para conseguir atingir os objetivos de vendas é uma das estratégias que será feita para que se consiga alcançar os lucros previstos.

A pesquisa mercadológica se tornou uma importante aliada para montar o quadro de projeções de vendas, evidenciando que em torno de 68% de 175 pessoas entrevistadas não conhecem um consórcio imobiliário, ainda assim, 38,8% das pessoas entrevistadas afirmaram que adeririam a um consórcio imobiliário, mostrando assim um número satisfatório, ainda com a possibilidade de mostrar as vantagens para quem não conhece essa forma de aquisição de bens.

Mesmo com o alto valor de investimento, a abertura de uma administradora de consórcios na cidade de Criciúma/SC se tornou viável, com uma lucratividade de 51,85%, sendo sua rentabilidade de 106,05%. O *marketing* se tornará fundamental para que a ideia se espalhe no sul de Santa Catarina, fazendo com que seja gasto um alto valor. O investimento será feito por dois sócios, cada um com participação de 50%, sendo o lucro dividido igualmente as cotas.

Deste modo, percebe-se a importância da elaboração do plano de negócios, pois permite identificar as necessidades do novo empreendimento, seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. Além disso, para elaboração deste plano, faz-se necessário a realização de estudo das obrigatoriedades pertinentes ao negócio, pesquisas de mercado são elaboradas, identificação dos gastos e possíveis receitas são levantadas, entre outros fatores pertinentes para uma decisão mais acertada sobre abrir ou não o empreendimento.

REFERÊNCIAS

ABAC. Associação Brasileira de Administração de Consórcios. **Consórcio**: uma invenção brasileira. Disponível em: <<http://abac.org.br/o-consorcio/historia>>. Acesso em: 20 de Maio de 2016.

_____. **Como calcular as prestações**. Disponível em: <<http://abac.org.br/o-consorcio/como-calculas-prestacoes>>. Acesso em: 18 Maio 2016.

ABRÃO, Carlos Henrique. **Do consórcio**. Rio de Janeiro: GZ editora, 2010.

BANGS Jr, David H. **Planejamento de marketing**: criando um plano de *marketing* de sucesso para seu negócio, produto ou serviço. São Paulo: Nobel, 1999.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 6. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2006.

BIZZOTTO, Carlos Eduardo Negrão. **Plano de negócios para empreendimentos inovadores**. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. **Lei nº 11.795**, de 8 de outubro de 2008. Dispõe sobre o Sistema de Consórcio. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11795.htm>. Acesso em: 20 maio 2016.

CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A construção do plano de negócios**. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHÉR, Rogério. **O meu próprio negócio**: todos os passos para avaliação, planejamento, abertura e gerenciamento de um negócio próspero. São Paulo: Elsevier, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2005.

CIRCULAR BACEN Nº 3.433. DE 3/2/2009. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?tipo=circ&ano=2009&numero=3433>>. Acesso em: 20 maio 2016.

CIRCULAR BACEN Nº 2946, DE 27 DE OUTUBRO DE 1999. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/circ/1999/pdf/circ_2946_v3_P.pdf>. Acesso em: 20 de maio de 2016.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1998.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2005.

DORNELAS, José. **Plano de negócios: exemplos práticos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

_____. **Análise de mercado**. Disponível em: <<http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2014/02/Artigos-de-PN-Como-Fazer-An%C3%A1lise-de-Mercado.pdf>>. Acesso em: 07 abr. 2016.

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Elaboração de projetos empresariais**. Análise estratégica, estudo de viabilidade e plano de negócios. São Paulo: Atlas, 2010.

FIGUEIREDO, Alcio Manoel de Sousa. **ABC do consórcio**. Curitiba: Juruá, 2009.

ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J.; STANTON, William J. **Marketing**. Rio de Janeiro: Makron Books, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira: essencial**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Tradução: Jorge Ritter.

MAKE MONEY 2.0 – Guia do usuário. **Como se tornar um empreendedor de suce\$\$o**: faça você mesmo o seu plano de negócios. Nova versão. Starta centro de empreendedorismo, 2007.

NIYAMA, Jorge Katsumi; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Teoria da contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PRONUNCIAMENTO TÉCNICO CPC 30. Comitê de Pronunciamentos Contábeis. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=61>>. Acesso em: 08 abril 2016.

OSTERWALDER, Alexandre; PIGNEUR, Yves. **Business model generation: inovação em modelo de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro, Books, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empreendedorismos: vocação, capacitação e atuação, direcionadas para o plano de negócios**. São Paulo: Atlas, 2014.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 3 ed. Revista e Atualizada. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SALIM, Cesar Simões; NASAJON, Claudio; SALIM, Helene; MARIANO, Sandra. **Administração empreendedora: teoria e prática usando estudos de casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira de pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1978.

SEBRAE Nacional. **Passo a passo para elaborar o plano de negócios de sua empresa**. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/passo-a-passo-para-elaborar-o-plano-de-negocios-de-sua-empresa,d7296a2bd9ded410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 28 abril 2016.

_____. **Quadro de modelo de negócios**: para criar, recriar e inovar. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/Quadro-de-modelo-de-neg%C3%B3cios:-para-criar,-recriar-e-inovar>>. Acesso em: 26 mar. 2016.

SIEGEL, Eric S.; SCHULTZ, Loren A.; FORD, Brian R.; CARNEY, David. **Guia da Ernst & Young para desenvolver seu plano de negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1996.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses. São Paulo: Atlas, 2003.

SISORF – Manual de Organização do Sistema Financeiro (Versão Externa). Disponível em: http://www3.bcb.gov.br/sisorf_externo. Acesso em: 20 maio 2016.

STUTELY, Richard. **O guia definitivo do plano de negócios**: planejamento inteligente para executivos e empreendedores. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.