

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

JOSÉ ANTONIO BOMFIM SANTOS

**PLANO DE NEGÓCIOS: um estudo de viabilidade econômico-financeira para
implantação de uma administradora de condomínios em Aracaju/SE.**

**Aracaju-SE
2019.1**

JOSÉ ANTONIO BOMFIM SANTOS

**PLANO DE NEGÓCIOS: um estudo de viabilidade econômico-financeira para
implantação de uma administradora de condomínios em Aracaju/SE.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Graduação da Faculdade de
Administração e Negócios de Sergipe –
FANESE, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Orientadora: Rejane Tavares Lessa Fonseca

Coordenador do curso: Carlos Frederico

Aracaju SE
2019.1

SANTOS, José Antonio Bomfim.

Plano De Negócios: um estudo de viabilidade econômico-financeira para implantação de uma administradora de condomínios em Aracaju - SE / José Antonio Bomfim Santos. Aracaju, 2019. 40f.

S237p

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe. Coordenação de Administração.

Orientadora: Profa. Ma. Rejane Tavares Lessa
Fonseca

1. Condomínios 2. Viabilidade 3. Plano de Negócios I. Título.
CDU 347.238.1 : 658.012.2(813.7)

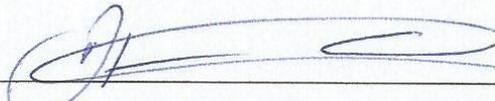
Elaborada pela Bibliotecária Lícia de Oliveira CRB-5/1255

JOSÉ ANTONIO BOMFIM SANTOS

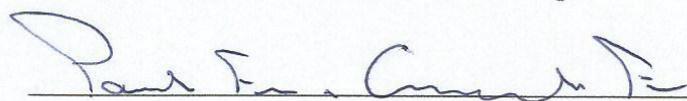
PLANO DE NEGÓCIOS: um estudo de viabilidade econômico-financeira para implantação de uma administradora de condomínios em Aracaju/SE.

Artigo apresentado à Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

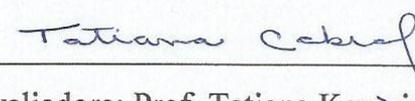
BANCA EXAMINADORA



Orientadora: Prof. Rejane Tavares Lessa Fonseca
Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe



Avaliador: Prof. Paulo Carvalho Freire
Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe



Avaliadora: Prof. Tatiana Karénina Souza Cabral
Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe

Aprovado (a) com média: 9,3 em 15 / 06 / 19

Aracaju (SE), 15 de junho de 2019.

PLANO DE NEGÓCIOS: um estudo de viabilidade econômico-financeira para implantação de uma administradora de condomínios em Aracaju/SE.

José Antonio Bomfim Santos

RESUMO

O plano de negócios é um documento de grande importância para o empreendedor, pois norteia o planejamento organizacional e a viabilidade econômico-financeira da empresa que se pretende criar ou melhorar. Com isso, o presente estudo teve como objeto de pesquisa a possível criação da empresa Universo Condominial Ltda., uma empresa que atuará na administração de condomínios na cidade de Aracaju, no Estado de Sergipe. Nesse sentido, o presente artigo teve como objetivo analisar a viabilidade econômico-financeira da implantação desta administradora de condomínios, através da elaboração de um plano de negócios, utilizando como ferramenta um software disponibilizado pelo SEBRAE para este fim. Para atingir esse objetivo foi feita uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo, de caráter exploratório e descritivo, utilizando abordagem qualitativa dos dados, devidamente analisados pelo autor deste artigo. Diante do exposto, o autor buscou demonstrar através deste artigo que o uso de um plano de negócios ajuda o empreendedor a enxergar previamente a viabilidade econômico-financeira, ou não, de um negócio, seja para criação ou ampliação do seu negócio.

Palavras-Chave: Condomínios. Viabilidade. Plano de Negócios.

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo em países desenvolvidos se caracteriza por ser de oportunidade, ou seja, o empreendedor realiza-se com a criação de um negócio. Já nos países subdesenvolvidos o empreendedorismo predominante é o por necessidade, pois o empreendedor procura realizar-se obtendo recursos para sua sobrevivência. Contudo, o empreendedorismo no mundo vem crescendo, mesmo em países subdesenvolvidos, quebrando paradigmas, ultrapassando fronteiras, com negócios viáveis extraídos de ideias visionárias, atraindo um público fiel aos seus produtos e serviços nacionais e internacionais.

No Brasil, por exemplo, o empreendedorismo cria renda e muda classes sociais, por gerar alterações no meio onde o empreendimento está situado. Entretanto, empreender no Brasil não é fácil, requer muita dedicação e conhecimento da área empreendida, como também um bom capital de giro para empresas iniciantes no mercado, que pode ser obtido através de recursos próprios ou de terceiros, seja através de empréstimo bancário ou pela inclusão de sócios para dividir o risco do negócio.

Com esse propósito, o empresário procura através dos recursos disponíveis alcançar a promoção da atividade empreendedora. Conforme destaca Silva (2017, p. 24) “... o suporte para a promoção da atividade empreendedora exige a compreensão de contexto e a articulação de diferentes setores da sociedade e de agentes inerentes a esse processo.” Para isso, tem-se a iniciativa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que implanta técnicas e projetos para desenvolvimento das micro e pequenas empresas em âmbito nacional, com orientações e cursos de aperfeiçoamento empresarial que levam os empresários a uma melhor tomada de decisão no seu negócio.

Segundo SEBRAE (2018, n.p.) “[...] o empresário deve analisar o ambiente no qual a empresa está inserida. Vai analisar a foto panorâmica do cenário no qual está inserida, considerando o espaço e o momento.” Sendo assim, com o desejo de se tornar empresário, o autor da presente pesquisa procurou seguir essas orientações e identificou, após uma análise ambiental dos bairros na cidade de Aracaju, em Sergipe, que uma parcela da população mora em condomínios residenciais verticais e horizontais, observando com isso a oportunidade de criar uma administradora de condomínios.

Tendo esta oportunidade, vivenciou o estímulo para a criação de um negócio, contudo reconhece ser necessário entender se de fato há viabilidade econômico-financeira deste

negócio e, se houver algum incentivo do governo, pretende usa-los para a abertura de sua empresa.

O autor entende que é preciso ter ações de políticas públicas para auxílio do novo empreendedor, que normalmente precisa de recursos humanos e o emprego de tecnologias sofisticadas. Dito isso, é possível afirmar que empreendedorismo envolve também economia solidária ou a catalisação de negócios que façam crescer a base de fornecedores para as cadeias produtivas. Sendo assim, é interessante estudar as dificuldades inerentes ao empreendedorismo, canalizando as motivações para processos sustentáveis em busca de resultados (SILVA, 2017).

Nesse intuito, ao pesquisar no banco de dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) no Ministério do Trabalho e Emprego, com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) 81.12-5/00 constatou-se um total de 6.701 condomínios na cidade de Aracaju, o que sugere uma oportunidade para criação de uma empresa de administração de condomínios, levando-se em conta que em Aracaju há apenas 307 empresas com o CNAE 68.22-6/00, cuja atividade é Gestão e Administração de Propriedade Imobiliária, ou seja, administradoras de condomínio (MINISTERIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2018). O que só reforça a iniciativa do autor em criar uma administradora de condomínios para trabalhar uma fatia desse mercado na cidade de Aracaju, no estado de Sergipe.

Diante da conjuntura desse mercado de administração de condomínios citado nos parágrafos anteriores, observou-se que empreender neste segmento parece ser uma boa oportunidade de criar um negócio sólido e consistente, que tende a ter uma boa rentabilidade, com a conseqüente possibilidade de geração de empregos.

Até porque, na presente circunstância socioeconômica, empreender tornou-se algo imprescindível e de grande importância para dois grupos, empregadores e colaboradores, o que beneficia a economia local de forma a gerar recursos para o município onde se localiza a empresa (SILVA 2017).

Portanto, empreender através da criação de uma administradora de condomínios pode contribuir para a economia local, gerando serviços para os clientes, que neste caso são os condôminos, que têm a expectativa de morar em um condomínio bem administrado, com conforto e tranquilidade.

Para Degen (2014, p. 3) “A riqueza de uma nação é medida por sua capacidade de produzir, em quantidade suficiente, os bens e serviços necessários ao bem-estar de sua população.” Com isso, o autor da pesquisa vislumbra uma oportunidade de negócio na

administração de condomínios, que parece a princípio ser viável, por entender ser um serviço que gera uma renda relativamente certa, através da taxa de condomínio, usada para a manutenção física e de serviços prestados aos condomínios.

Por esse preâmbulo motivou-se o estudo de viabilidade econômico-financeira para implantação de uma administradora de condomínios, focada nos anseios dos síndicos, em obter um serviço especializado em gestão condominial.

Da parte do autor, o espírito empreendedor levou em consideração todo o exposto, motivando-o a realizar a presente pesquisa, a fim de minimizar os riscos para implantação de uma administradora de condomínios, através do plano de negócios, já que a princípio está será montada com poucos recursos financeiros, apesar dos planos futuros de investidura firme no mercado.

Diante do exposto, somado à experiência do acadêmico no ramo de serviços administrativos de condomínios surge a seguinte questão: Há viabilidade econômico-financeira para implantação de uma administradora de condomínios em Aracaju/SE?

Sendo assim, o presente artigo tem por objetivo geral analisar a viabilidade econômico-financeira para implantação de uma administradora de condomínios em Aracaju/SE.

Para tanto foram traçados os seguintes objetivos específicos: Verificar se existe no mercado uma ferramenta para estudo de viabilidade econômico-financeira de negócios potenciais; Identificar que elementos imprescindíveis devem ser estudados na referida ferramenta; Realizar o estudo de tais elementos à luz da fundamentação teórica para análise da viabilidade da implantação do negócio pretendido; Analisar os indicadores de viabilidade econômico-financeira contemplados na ferramenta utilizada, para verificação da viabilidade da implantação do negócio pretendido.

Quanto à justificativa da escolha do tema para a realização deste trabalho acadêmico pelo autor, um dos motivos foi por ser um dos requisitos para a colação de grau em Administração, mas o principal é por ter como objetivo se tornar um empresário.

A empresa analisada para a viabilidade de implantação pretende receber o nome fantasia Universo Condominial Ltda., na qual serão oferecidos trabalhos financeiros, contábeis e operacionais para seus clientes, no caso os condomínios. A empresa em questão terá sua localização no bairro São José, na Rua Itabaiana, 873, Galeria Alandré, por ter sido observado que este ponto é próximo dos condomínios verticais da cidade de Aracaju. Um diferencial e ponto forte desta nova administradora de condomínios será o seu preço, pois

como empresa iniciante na investidura de atrair mais clientes, oferecerá um preço menor que os atuais concorrentes.

2 EMPREENDEDORISMO

O que é empreendedorismo? É um meio de empreender em um negócio economicamente viável, onde há possibilidade de ter uma rentabilidade, apesar de haver riscos, mas também uma contribuição social para o país.

Portanto, empreendedorismo é uma arte, onde o empreendedor busca criar um negócio rentável para uma realização pessoal e para ser um meio de contribuição social, mas para se desenvolver um negócio são necessários cinco passos: escolher o negócio, criar o negócio, planejar o negócio, desenvolver o negócio e colher o negócio.

É de suma importância, pois ao empreender se contribui para o desenvolvimento econômico do município, porque através de novas empresas surgem novos empregos, o que ativa o crescimento da economia. Para o local onde o empreendimento será instalado haverá ainda vários benefícios, tanto internos como externos. Os benefícios internos estão ligados ao desenvolvimento da empresa e de seu corpo colaborativo, já os externos estão voltados para a relação comercial com as empresas e clientes ao seu redor (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

Com isso, o empreendedor que quer ter sucesso tem que seguir, a princípio, três etapas: escolher o negócio, criar e planejar. Quando essas etapas forem alcançadas, chega-se a hora de aplicar as duas últimas etapas: que é desenvolver o negócio e colher os frutos do negócio (DEGEN, 2014).

Portanto, o empreendedor tem que ter iniciativa e observar tudo ao seu redor, com o desejo de conhecer e analisar o negócio de forma a alcançar o sucesso de forma plena.

Para Degen (2014, p. 29):

O empreendedor vai muito mais longe que simplesmente conhecer e avaliar os negócios que encontra. Ele procura entender o produto ou serviço oferecido, a estratégia competitiva, como os clientes são atraídos, como são entendidos e se está satisfeito.

Para que um empreendimento dê certo é importante que o empreendedor tenha experiência na área em que pretende desenvolver um negócio, pois isso é um diferencial. Investir em um negócio que não conheça pode ser um negócio de alto risco. Caso não conheça o mercado onde deseja investir, o melhor é procurar um sócio que tenha conhecimento na área pretendida.

Segundo Dornelas (2017, p. 51), é importante que se “procure criar negócios em áreas que você conheça, nas quais tenha sócios que já trabalharam.”

Entretanto, seja com sócios ou sem, a melhor forma de começar a empreender é através de uma ferramenta pouco conhecida pelo empreendedor iniciante, mas de grande importância para o planejamento: o Plano de Negócios.

3 PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios é um detalhamento da atividade, relatadas em um documento, que vislumbra oportunidades de negócios que o empreendedor almeja desenvolver, através de uma descrição do conceito do negócio, dos atributos de valor da oferta, dos riscos, de como administrar os riscos, do potencial de lucro e crescimento, da estratégia para superar os concorrentes, da elaboração do plano de marketing e vendas, do plano de operação e do plano financeiro, com foco no crescimento do fluxo de caixa e da relativa remuneração esperada (DEGEN, 2014).

O plano de negócios tem uma grande importância na criação de uma empresa, pois ele orienta como o administrador deve planejar o negócio, e também abre uma visão macro da empresa nos pontos mais ínfimos, o que dá uma orientação ampla de como está ou de como será o negócio.

De acordo com ENCONTRO DE PESQUISA DA FATEB (2016, p. 161)

O plano de negócios é um documento que descreve a ideia de um empreendimento e suas respectivas considerações necessárias para sua abertura. Ele cristaliza os sonhos e desejos que motivam o empreendedor a iniciar seu empreendimento e nele devem constar informações que explicam onde você está agora, aonde quer chegar e o que pretende fazer para chegar lá.

Segundo SEBRAE (2018, n.p) “Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas.”

Para facilitar a vida do potencial empreendedor, o SEBRAE de Minas Gerais disponibiliza gratuitamente em seu site um software para a elaboração de um plano de negócios. Este software é simples de ser utilizado, porém rico em detalhes, contemplando as melhores práticas e principais pontos a serem abordados em um plano de negócios.

Logo, é notória a importância da elaboração de um plano de negócios por todo e qualquer empreendedor, na criação de suas empresas. Todavia, apesar do SEBRAE, Dornelas

e Encontro de Pesquisa da FATEB, apresentarem modelos de planos de negócios próprios, os mesmos assemelham-se bastante em sua estrutura e seções apresentadas, no entanto, na visão do autor deste artigo, o plano de negócios oferecido pelo SEBRAE apresenta uma didática mais fácil e eficaz para elaboração do plano de negócios e estudo da viabilidade econômico-financeira de um negócio, sendo, portanto, o modelo escolhido para esta pesquisa.

O referido modelo contempla os seguintes elementos: sumário executivo, análise de mercado, plano de marketing, plano operacional, plano financeiro, construção de cenários e avaliação estratégica. Tais elementos serão estudados a seguir, começando pelo sumário executivo, ainda que este, na verdade, deva ser o último tópico a ser preenchido pelo empreendedor, pois como será visto, traz informações que somente ao final do plano o empreendedor possuirá em sua totalidade.

3.1 Sumário Executivo

No sumário executivo devem ser abordados vários temas, como: um resumo, dados dos empreendedores, missão da empresa, setores de atividades, forma jurídica, enquadramento tributário, capital social, fontes de recursos, etc.

De acordo com Dornelas (2017, p. 128) “O sumário executivo é a principal seção de seu plano de negócio e deve expressar uma síntese do que será apresentado na sequência, atraindo o leitor para uma leitura com mais atenção.”

Segundo SEBRAE (2018, n.p.) “O sumário executivo é um resumo do plano de negócios, não se trata de uma introdução ou justificativa e, sim, de um sumário contendo seus pontos mais importantes.”

O preenchimento do sumário é imprescindível, pois dará informações iniciais ao leitor e atrairá seu interesse, até porque um dos objetivos do plano de negócios é captar recursos de terceiros e dar uma visão holística da empresa e sua estrutura.

Conforme Felipini (2003, p. 6) “O Sumário Executivo é uma síntese de seu Plano de Negócios e, embora seja apresentado no início do plano, é muito provável que você só vá tratar de elaborá-lo ao término dos módulos principais.”

Portanto, apesar de ser uma síntese do plano de negócios, antes de tudo será necessário fazer uma análise do mercado, na qual serão abordados aspectos que deverão ser contemplados em tal análise, como clientes, concorrentes e fornecedores.

3.2 Análise de Mercado

A análise de mercado proporciona um leque de informações necessárias para o entendimento do mercado consumidor e do posicionamento dos clientes com relação ao produto ou serviço oferecido.

Para Nunes (2015, n.p.) “Uma análise de mercado deve ser efetuada não apenas numa perspectiva estática, mas também dinâmica, procurando identificar oportunidades que a empresa possa aproveitar e ameaças que deva evitar ou reverter a seu favor.”

A análise de mercado estuda os clientes, os concorrentes e os fornecedores que influenciam o negócio de forma direta ou indireta, aborda suas características e suas principais qualidades.

Para este fim, segundo Morita apud ENCONTRO DE PESQUISA DA FATEB (2016), pode se utilizar a pesquisa de marketing como ferramenta, que tem como seu principal papel fornecer informações para a tomada de decisões dos gestores em todas as áreas e tipos de organizações.

Por sua vez, o estudo dos clientes é uma das seções mais importante no plano de negócios, pois identifica o fator mais importante para o negócio, que são os clientes, quais suas características gerais, se são pessoas físicas ou jurídicas, quais os comportamentos dos clientes, o que leva essas pessoas a comprar serviços ou produtos, e localiza onde eles se situam (SEBRAE, 2018).

Estudar os concorrentes também é importante, ou seja, identificar as empresas que já estão no mercado e qual o preço e a parcela do mercado que eles atendem, quais os seus pontos fortes e seus pontos fracos e, após essa análise, verificar se a empresa tem capacidade de competir com essas empresas que estão a mais tempo no mercado.

Finalmente, se deve estudar os fornecedores, que são as pessoas ou empresas que fornecerão matérias-primas e equipamentos necessários para a produção de bens e serviços. Para uma boa atuação no mercado faz-se necessário manter um cadastro de fornecedores atualizado, e a pesquisa pode ser feita por telefone, lista telefônica, no SEBRAE, e até mesmo na internet (SEBRAE, 2018).

Para tanto, é necessário um plano de marketing, a fim de estudar os 4 P's do marketing, como será melhor detalhado na seção seguinte.

3.3 Plano de Marketing

O plano de marketing procura entender o ambiente interno e externo da empresa, de forma a captar os recursos do mercado e transformá-los em ativos financeiros.

Para Gomes (2005, p. 16) “A análise de ambiente, além de ser o primeiro passo do Plano de Marketing, resume todas as informações pertinentes à empresa.”

O plano de marketing procura oferecer um estudo sobre o preço a ser aplicado no produto ou serviço a ser usado, estratégias promocionais, estrutura de comercialização e localização da empresa.

O plano de marketing almeja identificar as oportunidades no mercado para aproveitá-las de forma a atingir os objetivos da empresa e superar os concorrentes, apresentando serviços ou produtos de qualidade superior e atrativa.

De acordo com Kotler (2015, p. 49) “O bom marketing é a arte de encontrar, desenvolver e lucrar a partir dessas oportunidades.” No Marketing é preciso estudar o mercado e analisar suas variáveis, para a obtenção de lucro através de ideias inovadoras.

Para um bom desenvolvimento do plano de marketing é necessário usar o composto de marketing, que são os 4 P’s: produto, preço, praça e promoção. Com essa estratégia a empresa poderá atingir os objetivos almejados e poderá utilizá-la de forma a obter o melhor resultado em relação aos competidores (DORNELAS, 2017).

A oportunidade de marketing surge com a criação de uma empresa, a partir da qual se verifica a necessidade de divulgação do negócio no mercado, para captação de uma carteira de clientes que possa manter o negócio em andamento e até mesmo fazê-lo crescer.

Segundo Kotler (2015, p. 49) “Uma oportunidade de marketing consiste em uma área de necessidade e interesse do comprador, à qual é muito provável que uma empresa seja capaz de atender.”

Além do plano de marketing, é necessário fazer um plano operacional, onde serão detalhados aspectos relativos à estrutura da empresa.

3.4 Plano Operacional

No plano operacional serão apreciados pontos mais voltados para a estrutura do negócio, através dos seguintes itens: leiaute do negócio, capacidade instalada, processos operacionais e necessidade de pessoal.

Isso ocorre porque o plano operacional é a organização dos serviços realizados pela empresa, a fim de formar e estruturar uma cadeia de serviços e procedimentos, para fazer a empresa funcionar de forma ordeira e contínua (SEBRAE, 2018).

Para tanto, o leiaute mostrará a estrutura física da empresa, onde se localizará cada departamento e onde ficará cada equipamento.

A capacidade instalada exporá qual o máximo a ser produzido inicialmente com a estrutura adquirida, ou seja, quantos clientes são possíveis atender com tal estrutura.

Nos processos operacionais serão descritas cada uma das atividades realizadas na empresa para a produção de um serviço ou produto. No plano operacional a empresa transforma seus serviços em valor para as partes interessadas, que podem ser seus clientes, colaboradores e proprietários (MAXIMIANO, 2012).

Uma questão importante é saber quantos profissionais e de que áreas esses profissionais serão, a fim de atender a capacidade máxima de operações e atividades da empresa.

O maior produto de uma empresa é seu corpo colaborativo, e por isso mesmo quando se planeja a estrutura organizacional sempre aparece um problema humano, que deve ser resolvido analisando o preenchimento do cargo, observando as características pessoais e se as qualidades e aptidões da pessoa estão de acordo com as responsabilidades e as autoridades do cargo (OLIVEIRA, 2017).

Concluído o plano operacional, deverá ser preenchido o plano financeiro, que subsidiará a análise de viabilidade financeira da empresa, a partir dos indicadores contemplados nesta seção do plano de negócios.

3.5 Plano Financeiro

Para uma análise financeira da implantação de uma empresa serão analisados alguns indicadores, tais como: ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e prazo de retorno do investimento. Elementos que serão estudados nas subseções seguintes.

Na elaboração do plano financeiro se deve colocar cada recuso financeiro de acordo com a necessidade e requisitos do negócio, para fomentar suas operações iniciais (WILDAUER, 2012).

O plano financeiro deverá contemplar os tipos de recursos que serão utilizados pelo investidor e como ele pode ou deve aplicar esses recursos no negócio, de forma que viabilize a criação da empresa, através de capital próprio, capital de sócios, ou capital de terceiros, oriundos de bancos, por exemplo.

Para analisar se devem ou não conceder esse crédito, os bancos pedem balanços e/ou balancetes das empresas que desejam obtê-lo, a fim de conhecer a saúde financeira da

empresa e saber se pode adquirir mais passivos, por exemplo. No caso de empresas iniciantes, que ainda não tenham balanço patrimonial a apresentar, será exigido o plano de negócios, para que o banco possa analisar se concede ou não o crédito requerido pelo potencial empresário.

Conforme Zavadil (2013, p. 216), “A análise financeira de um empreendimento é tão importante quanto a análise mercadológica, pois ela mostra se o empreendimento é financeiramente viável.”

Segundo Dornelas (2017, p. 168), “O balanço patrimonial reflete a posição financeira da empresa em determinado momento e é construído por duas colunas, a do ativo, e a do passivo e patrimônio líquido.”

Entretanto, como a empresa em estudo é iniciante e não tem balanço patrimonial, os cálculos dos indicadores do plano financeiro – utilizando o software do SEBRAE - serão baseados em estimativas futuras, dando uma perspectiva parcial do que deverá acontecer.

A seguir discutir-se-á outro indicador de suma importância: o ponto de equilíbrio.

3.5.1 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio é o ponto onde o empresário sabe que as suas receitas estão cobrindo todas as suas despesas. Se a receita estiver acima do ponto de equilíbrio, a empresa estará dando lucro, que poderá ser aplicado em investimento na empresa ou acumulado para dividendos dos sócios. Se estiver abaixo do ponto de equilíbrio, se configura uma situação de prejuízo.

Para Dornelas (2017, p. 173), “No ponto de equilíbrio, não há lucro nem prejuízo. É o ponto no qual a receita proveniente das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis.”

Esta ferramenta leva o administrador a saber quando a empresa começa a dar lucro, que se caracteriza pela apresentação de igualdade entre as despesas e receitas.

De acordo com Zavadil (2013, p. 245), “O ponto de equilíbrio operacional ocorre quando a soma das margens de contribuição de todos os produtos e serviços vendidos na loja se iguala ao montante necessário para cobrir todos os custos e todas as despesas fixas da empresa.”

Também Wildauer (2012, p. 268), explica que:

O ponto de equilíbrio é um gráfico que representa a situação de todas as rendas da empresa em um eixo e todos os custos em outro, tendo a interseção das duas curvas, o ponto de equilíbrio, que é útil para a tomada de decisão quanto ao direcionamento de ações para aumentar

renda e diminuir custos no futuro funcionamento do empreendimento, representando então o ponto de equilíbrio contábil da empresa.

Para se chegar ao resultado do ponto de equilíbrio que, por definição é o mesmo, independente do autor utilizado nesta seção, pode-se utilizar a fórmula descrita abaixo, entretanto, para o resultado do ponto de equilíbrio da empresa tratada neste artigo, usar-se-á o software disponibilizado pelo SEBRAE, que realiza automaticamente tais cálculos.

Fórmula 1 – Ponto de Equilíbrio

Margem de Contribuição = Receita – Custo variáveis

IMC = $\frac{\text{Margem de Contribuição}}{\text{Receita Total}}$

PE = $\frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Índice da Margem de Contribuição}}$

Legenda:

IMC = Índice da Margem de Contribuição

PE= Ponto de Equilíbrio

Fonte: SEBRAE (2018)

Assim sendo, é possível concluir que o ponto de equilíbrio é um norteador do andamento das finanças da empresa, pois demonstra a saúde financeira da mesma, ou seja, se os custos forem maiores que as receitas, o ponto de equilíbrio evidenciará a necessidade de uma receita maior para cobrir os custos da empresa.

Outro indicador importante a ser considerado no plano financeiro é o payback.

3.5.2 Payback (Prazo de Retorno do investimento)

O payback dá uma orientação de como o capital investido está sendo gasto, ou seja, ele mede em quanto tempo o capital inicialmente investido será recuperado no negócio.

Conforme Gitman (2010, p. 366) “Empresas de grande porte costumam usar o período de payback para avaliar projetos de baixo valor, enquanto as pequenas costumam

utilizá-lo para a maioria dos projetos.” A utilização de payback é ideal para uma empresa pequena, pois irá dar um vislumbre da maneira como o capital está sendo aplicado.

Segundo Dornelas (2017, p. 177), “A técnica de payback mede o tempo necessário para a recuperação do capital inicialmente investido”. Para um bom investimento, em geral deve-se ter um menor tempo possível para recuperação do investimento inicial.

Para Gitman (2010, p. 366), “Os períodos de payback são normalmente usados para avaliar propostas de investimentos de capital.” O payback analisa o que foi investido e seus períodos de retorno de capital investido.

De acordo com Assaf Neto (2010, p. 340):

O período de payback, de aplicação bastante generalizado na prática, consiste na determinação do tempo necessário para que o dispêndio de capital (valor de investimento) seja recuperado por meio dos benefícios incrementais líquidos de caixa (fluxo de caixa) promovidos pelo investimento.

A seguir será descrita a fórmula para o cálculo do payback, todavia, para fins de cálculo do resultado do payback da empresa objeto de estudo deste artigo, será utilizado o resultado fornecido pelo software do SEBRAE.

Fórmula 2 – Prazo de Retorno do Investimento (Payback)

$$\text{Prazo de Retorno do Investimento} = \frac{\text{Investimento Total}}{\text{Lucro Líquido}}$$

Fonte: SEBRAE (2018)

Outro importante indicador para análise da viabilidade econômico-financeira do negócio é a lucratividade.

3.5.3 Lucratividade

A lucratividade demonstra quanto a empresa alcançou em crescimento lucrativo, ou seja, quanto lucrou percentualmente naquele período de vendas.

Segundo o SEBRAE (2018, n.p.), a lucratividade:

É um indicador que mede o lucro líquido em relação às vendas. É um dos principais indicadores econômicos das empresas, pois está relacionado à sua competitividade. Se sua empresa possui uma boa lucratividade, ela apresentará maior capacidade de competir, isso porque poderá realizar mais

investimentos em divulgação, na diversificação dos produtos e serviços, na aquisição de novos equipamentos, etc.

A lucratividade é o resultado do lucro líquido dividido pela receita total, receita esta obtida através de vendas a clientes, de maneira progressiva e contínua, de forma a manter a saúde financeira da empresa.

Para Kotler (2018, p. 145), “Um cliente lucrativo é uma pessoa, família ou empresa que, ao longo do tempo, rende um fluxo de receita que excede, por uma margem aceitável, o fluxo de custos para atrair, vender e atender esse cliente.”

O indicador de lucratividade demonstra quanto a empresa lucrou em todas as suas vendas no período apurado.

Este tipo de indicador mede a quantidade de vendas e quanto lucrou-se nelas, subtraindo-se do faturamento total as devoluções, descontos, bonificações etc.; este indicador é calculado depois do imposto de renda (OLIVEIRA, 2013).

A seguir descreve-se a fórmula para o cálculo da lucratividade, todavia, para fins de cálculo do resultado da lucratividade da empresa objeto de estudo deste artigo, será utilizado o resultado fornecido pelo software do SEBRAE.

Fórmula 3 - Lucratividade

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Total}} \times 100$$

Fonte: SEBRAE (2018)

A rentabilidade é outro indicador extremamente importante nessa análise.

3.5.4 Rentabilidade

A rentabilidade informa qual o retorno que a empresa oferece após o investimento no negócio, porque mostra de forma percentual quanto a empresa está rendendo mensal ou anualmente, dependendo do critério de aferição.

Conforme SEBRAE (2018, n.p.), a rentabilidade:

É um indicador de atratividade dos negócios, pois mede o retorno do capital investido aos sócios. É obtido sob a forma de percentual, por unidade de tempo (mês ou ano). É calculada através da divisão do lucro líquido pelo investimento total. A rentabilidade deve ser comparada com índices praticados no mercado financeiro.

A rentabilidade nada mais é do que o retorno do capital investido mais o lucro do período apurado e analisado.

Rentabilidade tem como foco a quantidade de dinheiro que o empreendimento devolverá ao empreendedor, após o prazo decorrido para desenvolvimento da empresa (FILIPINI, 2003).

A seguir será descrita a fórmula para o cálculo da rentabilidade, todavia, para fins de cálculo do resultado desta para a empresa objeto de estudo deste artigo, será utilizado o resultado fornecido pelo software do SEBRAE.

Fórmula 4 – Rentabilidade

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Total}} \times 100$$

Fonte: SEBRAE (2018)

Concluído o plano financeiro, o empreendedor deverá preencher o tópico seguinte do plano de negócios, qual seja: a construção de cenários.

3.6 Construção de Cenários

Estudar e preparar cenários nada mais é que antever possíveis problemas no futuro, por exemplo: quando o cenário for otimista o empresário terá que se preparar para a expansão dos seus negócios, ou seja, precisará de mais capital; quando o cenário for pessimista o administrador deverá estar preparado para esta situação, fazendo ações corretivas; quando o cenário for provável a situação é aquela esperada, então o administrador manterá os planos realizados.

A construção de cenários lida sempre com futuros, e representa uma ferramenta no processo de escolha do planejamento, tornando-a muito importante na formação do negócio pretendido (BUARQUE, 2003). Dessa forma, a construção de cenários trabalhará com as perspectivas de cenário provável, cenário pessimista e cenário otimista.

Os cenários podem depender de vários fatores, tais como: meio ambiente, economia, legislação, competitividade, costumes, globalização, etc. Os cenários tentam demonstrar

possíveis futuros em que a empresa possa chegar, e como ela pode preparar-se para contornar dificuldades de forma a manter-se ativa no mercado (OLIVEIRA, 2013).

Para a construção de cenários no plano de negócio é necessário mensurar quais os principais fatores que vão ou que podem vir a interferir no futuro da empresa, e ter ações planejadas de contramedidas para superar qualquer fator negativo.

Segundo Sertek (2012, p. 146), “Devem ser concebidos simultaneamente dois ou três cenários futuros – potenciais que estimulem a percepção de diferentes possibilidades – dos quais se possam tirar respostas adequadas.”

As criações dos cenários devem ser prospectivas, pois procuram ter uma ação corretiva assim que aparece o problema, ou seja, a solução já estar preparada para os dois possíveis cenários, ou seja, otimista ou pessimista.

Agora será estudado o elemento avaliação estratégica, parte também importante para o plano de negócios.

3.7 Avaliação Estratégica

A avaliação estratégica é como uma bússola que orienta qual direção o administrador deve seguir para evitar fracassos nas decisões tomadas a curto, médio e longo prazo.

Com isso há uma grande importância em se fazer uma análise das reais possibilidades de retorno monetário de um empreendimento, pois é inviável investir se não houver previsão de um bom retorno financeiro. Sendo assim, é preferível ser o segundo ou terceiro no mercado, mas obter um retorno apropriado para a manutenção do negócio (DORNELAS, 2017).

A estratégia bem elaborada gera bons resultados, pois há uma metodologia no plano estratégico, a análise SWOT ou FOFA¹, que evidenciará as forças e fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças.

Segundo Dornelas (2017, p. 164), “Com a análise SWOT definida, a empresa poderá identificar seus fatores críticos de sucesso, que deverão ser foco de atenção de sua gestão”. Os fatores críticos darão uma ideia de como a empresa está e para onde ela dever ir para alcançar seus objetivos.

O administrador deve encontrar todas as oportunidades e analisar cada uma delas, observando sua contribuição efetiva para a empresa e em seguida escolher um grupo de

¹ Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) ou Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (FOFA).

melhores oportunidades para a formação de *carteira estratégica* de oportunidades (OLIVEIRA, 2012).

Finalmente, as estruturas para implantação das estratégias devem ser estabelecidas como vantagens, isso no momento inicial de um empreendimento, pois caminhará para a elaboração de um plano de negócios (OLIVEIRA, 2001).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme detalhado em seções anteriores, este trabalho é um estudo de caso sobre a criação de uma administradora de condomínios na cidade de Aracaju, no Estado de Sergipe, a fim de avaliar a viabilidade econômico-financeira deste projeto.

Segundo Gil (2010, p.37) estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...]”

Portanto, para este estudo de caso, foi preciso conhecer de forma profunda o tema abordado, à procura de informações precisas, corretas, para se chegar à conclusão de abertura, ou não, da administradora de condomínios.

Para tanto, a pesquisa orienta o pesquisador para qual melhor caminho a seguir, tendo um grande universo, ao qual, através de planejamento e análise de dados, chega-se a conclusões mais definidas e acertadas sobre o resultado da pesquisa.

Segundo Ubirajara (2016, p. 126), “Pesquisar cientificamente é utilizar métodos que orientem o pesquisador a planejar, coordenar e analisar as informações obtidas, para que o resultado da pesquisa seja relevante [...]”

De acordo com Ubirajara (2016), a pesquisa quanto aos objetivos ou fins pode ser exploratória, descritiva ou explicativa (ou explanatória). A pesquisa exploratória requer uma pesquisa mais aprimorada do conhecimento do tema ou problema da pesquisa. A descritiva tem como objetivos a descrição de características de determinada população ou fenômeno. A explicativa, por sua vez, procura encontrar e identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos.

De acordo com Marconi; Lakatos (2009a, p. 188) *apud* Ubirajara (2016, p. 28):

Estudos exploratório-descritivos combinados são estudos exploratórios que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como, por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas.

Sendo assim, com o conhecimento dos objetivos ou fins, fica especificado que a pesquisa utilizada neste trabalho é exploratória e descritiva, pois tem como objetivo tornar mais explícito o conhecimento do tema e explorar o problema da pesquisa.

Conforme Ubirajara (2016, p. 49), “Quanto ao modelo conceitual (objeto ou meios), a pesquisa pode ser bibliográfica, documental, de campo, experimental ou laboratorial, ou ainda de observação participante [...]”

A pesquisa bibliográfica envolve toda a bibliografia relacionada ao tema da pesquisa; a pesquisa documental é semelhante à pesquisa bibliográfica, no entanto são documentos que não tiveram tratamento analítico, como certidões, atas, cartas pessoais, fotografias entre outros (UBIRAJARA, 2016).

Esta pesquisa é caracterizada como bibliográfica, uma vez que é referenciada por autores renomados; documental pois engloba informações de um plano de negócios como base para estudo de viabilidade de abertura de uma empresa de administração de condomínios; e de campo pois trabalhará com pesquisa de mercado de empresas administradoras de condomínios.

Uma pesquisa quanto à abordagem dos dados pode ser quantitativa, quando usa dados mensuráveis, com ou sem cruzamentos de variáveis; ou pode ser qualitativa, quando objetiva uma análise de compreensão e interpretação do problema ou fenômeno através de documentos e ou observações diretas. Uma pesquisa, ainda, pode ser qualiquantitativa, ou seja, as duas abordagens (UBIRAJARA, 2016).

Através da análise e interpretação do plano de negócios criado para a empresa de administração de condomínios foi efetuado um estudo qualiquantitativo, pois foram utilizados dados mensuráveis na construção do plano de negócios, além da interpretação destes, como o plano financeiro, bem como a interpretação das informações fenomenológicas, como equipe da empresa, mercado, competidores, análise estratégica e marketing e vendas.

Conforme Ubirajara (2011, p. 118) *apud* Ubirajara (2016, p.129), “Existem vários meios ou instrumentos de coleta dados que podem ser apresentados, como: entrevistas, questionários, observação pessoal, formulários, entre outros.”

O instrumento de pesquisa foi o roteiro para elaboração de um plano de negócios, através de software disponibilizado pelo SEBRAE, que após seu preenchimento, permitiu a análise da viabilidade econômico-financeira da criação, ou não, de uma administradora de condomínios, por meio de estudo de mercado, competidores, análise estratégica, marketing e vendas dos serviços. O software para preenchimento dos dados do plano de negócio pode ser

obtido através do seguinte endereço: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/solucoes_online/software-plano-de-negocio-30,2bc0fec6ffae5510VgnVCM1000004c00210aRCRD.

O levantamento pode abranger um universo muito grande o que torna inviável o seu estudo, mas para isso foi utilizado o estudo de uma amostra, que é uma parte pequena que compõe o universo (GIL, 2010).

O universo desta pesquisa foi o mercado de administradoras de condomínios, cuja pesquisa procurou demonstrar a viabilidade econômico-financeira da criação de uma nova empresa neste segmento. A amostra não probabilística analisou quantas empresas de condomínios existem e também quantos condomínios existem na cidade de Aracaju, no estado de Sergipe.

Para Gil (2010, p. 101), “Muitos conceitos ou variáveis utilizadas nos levantamentos sociais são empíricos, ou seja, referem-se a fatos ou fenômenos facilmente observáveis e mensuráveis.” Por outro lado, os indicadores são instrumentos que mensuram os resultados constituídos pelas variáveis.

Ou seja, os indicadores são meios para alcançar os objetivos específicos da pesquisa.

Quadro 1: Indicadores e Variáveis

Variáveis	Indicadores
Ferramenta para análise de negócios	Plano de Negócios
Análise econômico-financeira	Rentabilidade; Lucratividade; Ponto de Equilíbrio; Prazo de Retorno de Investimento.
Análise de Viabilidade do negócio	Plano de Negócios
Elementos de estudo para abertura do negócio	Análise de Mercado, Plano de Marketing, Plano Operacional e Plano Financeiro

A pesquisa foi realizada através da alimentação dos dados através do software disponibilizado pelo SEBRAE, para elaboração do plano de negócios, onde foram registradas todas as informações sobre a viabilidade econômico-financeira do negócio objeto de estudo da presente pesquisa. Os resultados do plano de negócios elaborado na pesquisa, bem como o plano de negócios em si, poderão ser conhecidos através do link disponibilizado no Anexo I deste artigo.

Como os dados tiveram uma coleta através de pesquisa de campo, foi feito um tratamento qualitativo no que se refere à análise de mercado, análise dos concorrentes, e tudo mais necessário para construção do plano de negócios.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS E SUGESTÕES

A empresa nascente denominada Universo Condominial Ltda., idealizada pelo Sr. José Antonio Bomfim Santos, brasileiro, graduando em administração de empresas, tem como propósito a atuação como administradora de condomínios na cidade de Aracaju, no Estado de Sergipe. Todavia, conforme recomenda a literatura, é importante, antes de sua implantação, verificar se há viabilidade econômico-financeira deste projeto. Para tanto, foi elaborado pelo autor um plano de negócios da referida empresa, através do software de elaboração do plano de negócios disponibilizado pelo SEBRAE, que poderá ser acessado através do *link* contido no Anexo I deste artigo.

Após a criação do plano de negócios foram vislumbradas as estratégias e viabilidades econômico-financeiras do negócio. Inicialmente, o negócio parecia ser viável em uma análise superficial, porque ao fazer uma pesquisa de quantos condomínios existem em Aracaju, ficou constatado que são 6701 condomínios na cidade de Aracaju, para um montante de 301 empresas em operações na atividade de Gestão e Administração de Propriedade Imobiliária (Administradoras de Condomínio). Entretanto, após a elaboração do plano, em uma análise mais detalhada, foi percebido que tal viabilidade não era tão óbvia assim, sendo preciso realizar vários ajustes em seu planejamento para que se pudesse de fato chegar a esse resultado, conforme descrito nos subtópicos a seguir.

5.1 Sumário Executivo

Conforme discutido na fundamentação teórica, o sumário executivo é a última seção a ser preenchida, pois é o resumo dos principais pontos do plano de negócio. De acordo com Dornelas (2017, p. 128) “O sumario executivo é a principal seção de seu plano de negócio e deve expressar uma síntese do que será apresentado na sequência, atraindo o leitor para uma leitura com mais atenção.”

Neste artigo, em resumo, o sumário executivo do plano de negócios elaborado, destaca os principais pontos obtidos em sua elaboração, como os indicadores financeiros, detalhados a

seguir, bem como os dados do empreendedor, já descritos acima, além da missão da empresa que é “Prover aos condôminos a satisfação em residir em condomínios bem administrados.” Traz ainda a informação da atuação no setor de serviços, sob a forma jurídica de Sociedade Limitada, cujo enquadramento tributário será pelo regime simples, cujo capital social será de R\$ 19.625,69, sendo 10% de capital próprio e 90% de capital de terceiros. Entretanto, no momento ainda não há definição de em quais fontes esse capital de terceiros será obtido e em quais condições.

Apesar de ser apenas um resumo, cujas análises de seus componentes serão feitas mais adiante, cabe destacar, desde já, que o mesmo sempre deverá ser revisado e alterado, caso algum ajuste seja feito em qualquer componente do plano. Além disso, deve-se sempre lembrar que sua redação deve ser clara e objetiva, a fim de atrair a atenção do leitor, que inclusive pode ser uma instituição financeira na qual o empreendedor esteja buscando obter recursos.

Sendo assim, sugere-se, no futuro, que a redação deste componente, a depender do leitor do plano, como por exemplo, alguma instituição financeira, possa ser aprimorada, destacando elementos que possam atrair ainda mais a atenção do leitor.

5.2 Análise de Mercado

Na análise de mercado, como visto anteriormente, deve-se estudar o público-alvo da empresa. Nesta, o público alvo serão os condôminos residentes em condomínios na cidade de Aracaju.

Para tanto, o estudo dos clientes é imprescindível, pois identifica o fator mais importante para o negócio, que são os clientes, quais suas características gerais, se são pessoas física ou jurídicas, qual os comportamentos dos clientes, o que leva essas pessoas a comprar serviços ou produtos, e localiza onde eles se situam (SEBRAE, 2018).

Foi verificado na pesquisa que o comportamento que provavelmente levaria os clientes a utilizarem os serviços da Universo Condominial Ltda., seriam os novos condomínios lançados pelas construtoras, caso, de forma estratégica, o proprietário da Universo entrasse em contato com os donos das construtoras para formar parcerias para administrar inicialmente tais condomínios, após aprovação dos condôminos em assembleia.

Outra forma de aquisição de novos clientes seria procurar condôminos que possam estar insatisfeitos com suas administradoras e apresentar os serviços da Universo

Condominial Ltda. Também poderia usar como forma de adquirir novos clientes o contato direto com o síndico do condomínio e apresentar os serviços da nova administradora.

Com isso, chegou-se à conclusão, com base nas pesquisas feitas, que o foco de atuação da nova administradora de condomínios deverá ser na região do centro, oeste e sul da cidade de Aracaju, pois é onde se localiza a maioria dos condomínios existentes e potenciais da cidade.

Para tanto, sugere-se que sejam apresentados a seus possíveis e futuros clientes um preço justo pelos serviços oferecidos, com algum diferencial em relação às outras administradoras de condomínio localizadas na região de Aracaju, com qualidade igual ou superior dos seus concorrentes. Os principais concorrentes atualmente são Nordeste Condominial Ltda., Icone Gestão Condominial Ltda., e Barreto's Administradora de Condomínio Ltda.

Sobre elas cabe destacar que as referidas administradoras estão no mercado de forma consolidada, entretanto muitas delas não investem em colaboradores para uma expansão dos seus serviços, com receio de aumentar suas despesas, o que leva a sobrecarregar seu corpo colaborativo, atrasando a prestação de contas dos condomínios, gerando insatisfação nos síndicos, o que representa para a Universo Condominial uma oportunidade.

Portanto, ao analisar as possibilidades é possível concluir que há oportunidade de atuação, especialmente se for realizada uma boa prospecção de clientes, focando em condomínios nas regiões supracitadas.

Como sugestão seria interessante o administrador analisar a possibilidade de prospectar clientes também na região da grande Aracaju.

5.3 Plano de Marketing

Em relação ao Produto, um dos quatro P's estudados no plano de marketing, a empresa Universo Condominial tem como principais serviços oferecidos aos clientes a gestão financeira, a gestão administrativa, a gestão de departamento pessoal ou de recursos humanos e a gestão jurídica.

Para Degen (2014, p. 29):

O empreendedor vai muito mais longe que simplesmente conhecer e avaliar os negócios que encontra. Ele procura entender o produto ou serviço oferecido, a estratégia competitiva, como os clientes são atraídos, como são entendidos e se estão satisfeitos.

O preço que se pretende oferecer será por volta de R\$ 11,11 por condômino, para condomínios acima de 144 apartamentos e de R\$ 15,00 por condômino, que residam em condomínios abaixo de 144 apartamentos. Chegou-se a esse preço como forma de diferenciação dos preços praticados pelos concorrentes, que são superiores a esse, já que será uma empresa iniciante.

Como estratégias promocionais o administrador quer implementar divulgações da empresa em mídias sociais, como também visitas a síndicos para apresentação do portfólio da empresa.

A estrutura de comercialização ocorrerá através de apresentação da empresa e de seus serviços, e após aceite dos condôminos será assinado contrato com a empresa Universo Condominial Ltda.

A localização pretendida da empresa será na rua Itabaiana, 873, Galeria Alandre, no bairro São José, em Aracaju, no estado de Sergipe, por ser uma localização central, condizente com a região de atuação da administradora.

Ao analisar os dados informados no plano de negócios fica claro que a empresa ainda não tem uma forma de precificação de seus serviços bem elaborada, que venha a atender as necessidades de seus diversos futuros clientes. Sendo assim, sugere-se que o empreendedor crie uma escala com intervalos de acordo com uma maior e menor quantidade de apartamentos e seja precificado de acordo com a quantidade de apartamentos nos condomínios.

5.4 Plano Operacional

No plano operacional deve-se apresentar o leiaute do escritório onde será montada a empresa, no entanto até o momento não foi possível elaborar o leiaute da Universo Condominial, entretanto sua estrutura planejada contará com quatro baias, com computadores em cada uma delas e uma impressora próxima a elas.

A empresa terá uma capacidade instalada inicial de atender a 10 (dez) condomínios com até 300 apartamentos cada. Essa capacidade é mensurada pelo pacote inicial do software que gerenciará a administração de condomínios, tanto financeiramente como no departamento pessoal.

O plano operacional é a organização dos serviços realizados pela empresa de formar e estruturar uma cadeia de serviços e procedimentos, para fazer a empresa funcionar de forma ordeira e continua (SEBRAE, 2018).

Sendo assim, os principais processos operacionais da empresa serão: lançamento de contas a pagar e contas a receber, assessoria jurídica para cobrança de inadimplência, elaboração de balancete mensal de receitas e despesas, cobrança de multas por infrações no condomínio, elaboração de folha de pagamento, admissões, demissões e pagamento de impostos trabalhistas.

A necessidade de pessoal a principio, tendo em vista que a empresa não funcionará com sua capacidade total, será somente com o Administrador e um Assistente de Departamento Pessoal.

Analisando as informações do plano operacional constatou-se que a empresa começará com sua capacidade operativa reduzida, sendo que o software tem a capacidade de cadastrar 10 (dez) condomínios diferentes, no entanto, começará com 2 (dois) condomínios, o que pode caracterizar-se como um custo desnecessário, pagar pelo valor total do software.

A sugestão é que entre em contato com o provedor do software para a empresa e peça um desconto e uma progressão de preços em virtude de a empresa começar somente com 2 (dois) condomínios, o que atenuaria as despesas iniciais.

5.5 Plano Financeiro

Algo que deve ser observado no plano de negócios com muita atenção é o plano financeiro, pois é o coração do negócio, o que vai fazer toda a estrutura do plano ser executado por meios monetários.

O plano financeiro é a oportunidade para análise do negócio e sua viabilidade econômico-financeira, para entender o negócio e melhorá-lo, como também é uma ferramenta para análise de crédito junto aos bancos para futuros empréstimos.

Neste sentido, a análise financeira deste projeto será feita por meio dos seguintes indicadores: ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e prazo de retorno do investimento, que são calculados no programa *Como Elaborar Seu Plano de Negócios* fornecido pelo SEBRAE/MG em seu site e utilizado nesse artigo, através de cálculos, demonstrando seus resultados, de forma comentada.

Após alimentação dos campos do software foram obtidos os seguintes resultados:

Quadro 2 - DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS ANUAL

1. Receita Total com Vendas	R\$	110.400,00
2. Custos Variáveis Totais		
2.1 (-) Custo com materiais diretos e/ou CMV	R\$	-
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$	4.968,00
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$	5.520,00
Total de Custos Variáveis	R\$	10.488,00
3. Margem de Contribuição	R\$	99.912,00
4. (-) Custos Fixos Totais	R\$	69.658,68
5. Resultado Operacional	R\$	30.253,32

5.5.1 Ponto de Equilíbrio

O resultado final obtido no software para o ponto de equilíbrio foi de R\$ 76.548,00. Apesar do resultado ser obtido de forma automática, ao se utilizar o software, tomando como base a fórmula apresentada na fundamentação teórica, é possível apresentar como se chega a esse resultado.

Cálculo do Ponto de Equilíbrio:

Margem de Contribuição = Receita – Custos variáveis

IMC = $\frac{\text{Margem de Contribuição}}{\text{Receita Total}}$

PE = $\frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Índice da Margem de Contribuição}}$

Fonte: SEBRAE (2018)

IMC = $\frac{110.400,00 - 10.488,00}{110.400,00}$

IMC = 0,91

PE = $\frac{69.568,68}{0,91}$ PE = 76.548,00

Legenda:

IMC = Índice da Margem de Contribuição

PE= Ponto de Equilíbrio

Como se pode ver, o ponto de equilíbrio apresentou-se satisfatório para um ano de atividade, pois o Índice da Margem de Contribuição chegou a 0,91 (zero virgula noventa e um), ou seja, próximo a 1 (um), e quanto mais próximo de 1 (um) menor será o valor do ponto de equilíbrio. Como se sabe, é depois do ponto de equilíbrio que os lucros começam a aparecer.

No ponto de equilíbrio não haverá lucro ou prejuízo, é o momento no qual a receita proveniente das vendas equivale a soma dos custos fixos e variáveis, com isso encontra-se um ponto no gráfico cartesiano onde despesas e receitas equilibram-se (DORNELAS, 2017).

Como sugestão para melhorar o ponto de equilíbrio seria interessante aumentar a receita, o que melhoraria o índice da margem de contribuição.

5.5.2 Lucratividade

Agora será apresentado o índice de lucratividade, este índice demonstra qual o crescimento da empresa em termos de lucro, ou seja, qual o percentual de lucro sobre as vendas no período. É um dos principais indicadores, pois demonstra se a empresa está sendo lucrativa e isso influi na competitividade, pois pode ser um fator importante para a obtenção de empréstimo para o capital de giro da empresa (SEBRAE, 2018).

Cálculo da Lucratividade:

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro Líquido} \times 100}{\text{Receita Total}}$$

Fonte: SEBRAE (2018)

$$\text{Lucratividade} = \frac{30.253,32 \times 100}{110.400,00} = 27,40\%$$

$$\text{Lucratividade} = 27,40\%$$

A lucratividade é boa, levando-se em conta o lucro líquido após a apuração dos resultados. Sugere-se, entretanto, aumentar a receita, sem mexer nos custos fixos, para que melhore o resultado da lucratividade.

5.5.3 Rentabilidade

Outro índice importante é o da rentabilidade, pois é um indicador estratégico do negócio para os investidores, apresenta-se percentualmente através da divisão do lucro líquido pelo investimento total, multiplicado por 100 (cem), e depois compara-se este índice com os praticados no mercado (SEBRAE, 2018).

Calculo da Rentabilidade:

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Total}} \times 100$$

Fonte: SEBRAE (2018)

$$\text{Rentabilidade} = \frac{30.253,32}{19.625,69} \times 100$$

$$\text{Rentabilidade} = 154,15\%$$

Conforme SEBRAE (2018, n.p.) a rentabilidade:

É um indicador de atratividade dos negócios, pois mede o retorno do capital investido aos sócios. É obtido sob a forma de percentual, por unidade de tempo (mês ou ano). É calculada através da divisão do lucro líquido pelo investimento total. A rentabilidade deve ser comparada com índices praticados no mercado financeiro.

A rentabilidade é boa, levando-se em conta que a poupança paga 0,5% ao mês, mais a taxa referencial (TR), que chega a aproximadamente 6% (seis por cento) ao ano, ou seja, a rentabilidade de 54,15 (cinquenta e quatro virgula quinze por cento) no ano é maior que a da poupança, que deixaria recursos parados no banco com pouca rentabilidade.

A rentabilidade encontrada, portanto, demonstra que o empreendimento conseguiu recuperar o valor investido e teve 54,15% além do investimento total.

Sugere-se, entretanto, se possível, aumentar a receita para melhorar o índice da rentabilidade, pois isso melhoraria os resultados da empresa.

5.5.4 Payback (Prazo de Retorno do Investimento)

Finalmente, o último índice financeiro apresentado nesta análise é o payback, também conhecido com prazo de retorno de investimento, usado por empresas grandes e pequenas, pois demonstra em quanto tempo o capital investido será recuperado, após o investimento (GITMAN, 2010).

Segundo Dornelas (2017, p. 177), “A técnica de payback mede o tempo necessário para a recuperação do capital inicialmente investido.” Para um bom investimento, em geral deve-se ter um menor tempo possível para recuperação do investimento inicial.

Cálculo do Prazo de Retorno do Investimento:

$$\text{Prazo de Retorno do Investimento} = \frac{\text{Investimento Total}}{\text{Média do Lucro Líquido Mensal}}$$

Fonte: SEBRAE

$$\text{Prazo de Retorno do Investimento} = \frac{19.625,69}{2.521,11}$$

$$\text{Prazo de Retorno do Investimento} = 8 \text{ meses}$$

O payback deste projeto é de 8 (oito) meses, portanto esse será o prazo de retorno do investimento feito na Universo Condominial. Isso caracteriza que o quanto antes o investidor receber seu capital investido melhor será para ele. Logo, entende-se que 8 meses é um prazo de retorno bastante atrativo.

Entretanto, mantém-se a sugestão de aumentar a receita de vendas, pois, conseqüentemente aumentará o lucro líquido, o que levará a um retorno do investimento o quanto antes.

Diante do exposto, é possível afirmar que os quatros indicadores de viabilidade financeira se mostram favoráveis, contudo, sugere-se aumentar o lucro conseguindo uma

parcela maior de clientes, para aumentar o capital que entrará na empresa e melhorar os índices financeiros.

5.6 Construção de Cenário

As construções de cenários lidam sempre com futuros e representam uma ferramenta no processo de escolha do planejamento, tornando-a muito importante na formação do negócio pretendido (BUARQUE, 2003).

Neste componente, o software pede que seja atribuído um percentual para os cenários otimista e pessimista, em relação ao cenário provável. No cenário provável o autor entende que no primeiro mês a arrecadação será de R\$ 3.200,00, que se refere a receita de 2 (dois) condomínios. Para tanto, com base na literatura estudada, estabeleceu-se um percentual de 20% (vinte por cento) para o cenário pessimista, ou seja, menor em relação ao cenário provável de arrecadação, ou seja, R\$ 2.560,00. Para o cenário otimista, um percentual 20% maior que o cenário provável, ou seja, R\$ 3.840,00.

Analisando os cenários provável, otimista e pessimista, o autor entende que suas projeções são conservadoras, demonstrado equilíbrio e sensatez.

Sugere, entretanto, apesar de contrariar a literatura, mas com base em sua expertise no ramo, que no cenário pessimista seja simulada uma redução de 50%, tendo em vista que se são inicialmente dois condomínios na carteira de clientes, então seria interessante ter no cenário pessimista, a realidade de só se conseguir um condomínio e, com base nesses resultados, traçar estratégias corretivas para este possível cenário.

Uma estratégia corretiva para o cenário pessimista de um condomínio apenas, é o de manter capital de giro suficiente para cobrir as despesas do período, caso esse cenário se concretize. Entretanto, a fim de evitar sua ocorrência, sugere-se também ao proprietário da Universo Condominial refletir sobre a possibilidade de oferecer os serviços de administração de condomínios extensivo ao serviço de síndico profissional, já que vários condomínios têm enfrentado dificuldades em encontrar moradores que desejem ser síndicos. Assim, essa estratégia poderá minimizar os resultados desse cenário pessimista e/ou melhorar as receitas da empresa de forma geral, mesmo nos cenários otimista ou provável.

5.7 Avaliação Estratégica

Na avaliação estratégica é estudada a matriz F.O.F.A, também conhecida como análise SWOT.

Após estruturar os dados do plano de negócios para a análise SWOT a empresa conseguirá observar os fatores de maior relevância para o sucesso do negócio, ou seu insucesso (DORNELAS, 2017).

Para a empresa objeto de estudo foi elaborada a seguinte análise SWOT:

Quadro 3 – Analise SWOT

FATORES INTERNOS	FATORES EXTERNOS
FORÇAS <ul style="list-style-type: none"> • O Administrador conhece o mercado, pois já trabalhou no segmento. • Equipe colaborativa bem treinada para atender as necessidades dos clientes. • Boa localização. 	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Setor de Construção Civil sempre está construindo Condomínios que ao serem entregues precisam de uma Administradora de Condomínios para ajudar o síndico a gerir. • Há pouca concorrência especializada em somente administrar condomínios.
FRAQUEZAS <ul style="list-style-type: none"> • Negócio em fase inicial e sem histórico no mercado. • Poucos recursos financeiros e necessidade de captação de capital para expansão da empresa. 	AMEAÇAS <ul style="list-style-type: none"> • Com a abertura de mercado pode aparecer outros concorrentes por conta da falta de trabalho especializado na área de administração de condomínios. • Existem empresas que já atuam neste mercado com marca e serviços conhecidos. • O mercado da construção civil anda em um ritmo lento de crescimento em virtude da crise no mercado.

Elaborado pelo autor

As ações após a análise da matriz SWOT deve aproveitar as oportunidades, estimular as forças, amortecer as fraquezas e contornar as ameaças, especialmente alinhadas aos três cenários estudados no tópico anterior.

Portanto, é preciso ficar atento para manter e aprimorar os pontos fortes evidenciados, bem como minimizar os pontos fracos. Além de, através dos pontos fortes e fracos citados, procurar aproveitar as oportunidades listadas e evitar ou minimizar os efeitos das ameaças previstas.

Sendo assim, sugere-se ao proprietário da Universo Condominial, refletir sobre a possibilidade de administrar os condomínios, de forma integral, assumindo todas as taxas dos condomínios, inclusive trabalhistas, em troca de valores negociados com os mesmos, como tem ocorrido em alguns países, a exemplo de Portugal, a fim de minimizar a ameaça do ritmo lento de crescimento do mercado de construção civil, através desse serviço complementar para os condomínios atuais da localidade atendida pela administradora.

5.8 Avaliação do Plano

Finalmente, na avaliação estratégica do plano de negócios, se tem uma perspectiva de como serão as receitas e as despesas, mostrando a viabilidade ou não do negócio, após colher informações sobre os concorrentes, fornecedores e sobre o mercado.

Analisando do ponto de vista financeiro, o negócio mostra-se viável, pois terá a recuperação do capital investido em 8 (oito) meses, de acordo com o indicador do Payback, e com expectativa de crescimento, e a expectativa é que com 8 (oito) meses contrate-se uma recepcionista para ampliar as operações.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O plano de negócios é uma ferramenta imprescindível para a criação de qualquer empreendimento, pois ajuda a vislumbrar as etapas de como planejar e montar um negócio, com possibilidade de desenvolvimento do empreendimento. O plano consegue destrinchar detalhes importantes para a sobrevivência do negócio.

No caso da Universo Condominial Ltda., foi criado o plano de negócio destacado neste artigo e com base em seus resultados, foi possível concluir que o objetivo geral que era analisar a viabilidade econômico-financeira para implantação de uma administradora de condomínios em Aracaju/SE, foi alcançado, porque a empresa apresentou de forma geral viabilidade econômico-financeira para sua criação.

Quanto aos objetivos específicos que eram: verificar se existe no mercado uma ferramenta para estudo de viabilidade econômico-financeira de negócios potenciais, este objetivo foi alcançado, porque a ferramenta encontrada foi o software fornecido pelo SEBRAE-MG, que ajuda na elaboração de um plano de negócios; quanto ao objetivo específico de identificar que elementos imprescindíveis devem ser estudados na referida ferramenta foi alcançado, porque nesta ferramenta foram estudadas todas as seções

imprescindíveis de um plano de negócios; com relação ao objetivo específico de realizar o estudo de tais elementos à luz da fundamentação teórica para análise da viabilidade da implantação do negócio pretendido, foi alcançado, porque cada seção do plano de negócios - foi fundamentada e analisada; finalmente, como último objetivo específico que era analisar os indicadores de viabilidade econômico-financeira contemplados na ferramenta utilizada, para verificação da viabilidade da implantação do negócio pretendido, foi alcançado, porque todos os indicadores financeiros utilizados, como ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e payback, mostraram-se favoráveis para a criação de administradora de condomínios.

Através destes objetivos a questão problema que era verificar se havia viabilidade econômico-financeira para implantação de uma administradora de condomínios em Aracaju/SE, também foi respondida, ou seja, há viabilidade econômico-financeira para a criação da empresa, diante do artigo exposto.

O autor deste trabalho teve algumas dificuldades, como por exemplo encontrar livros de autores nos últimos 5 anos na biblioteca da faculdade, e até mesmo em pesquisas no Google Acadêmico que falassem sobre plano de negócios e suas seções de forma objetiva. Sugere-se, portanto, que a faculdade compre exemplares de mais autores sobre essa temática, com no máximo 5 anos de publicação, mesmo que seja apenas um exemplar de cada livro, para diversificar a oferta de exemplares para os estudantes, a fim de auxiliá-los e, com isso, talvez, minimizar os efeitos gerados nos mesmos pela inexperiência em escrever artigo acadêmico.

Finalmente, como propositura para uma futura pesquisa fica a seguinte questão problema: Existe algum software melhor do que o oferecido pelo SEBRAE-MG para estudo de viabilidade econômico-financeira de um plano de negócios?

BUSINESS PLAN: An economic-financial feasibility study for the implementation of a condominium administrator in Aracaju/SE.

José Antonio Bomfim Santos

ABSTRACT

The business plan is a document of great importance for the entrepreneur, because it guides the organizational planning and the economic-financial viability of the company that is intended to create or improve. Thus, the present study had as its object of research the possible creation of the company Universo Condominial Ltda., a company that will operate in the management of condominiums in the city of Aracaju, in the state of Sergipe. In this sense, this article aimed to analyze the economic and financial viability of the implementation of this condominium administrator, through the elaboration of a business plan, using as a tool a software made available by SEBRAE for this purpose. To achieve this objective, a bibliographic, documental and field research was carried out, of an exploratory and descriptive nature, using a qualitative approach of the data, duly analyzed by the author of this article. In view of the above, the author sought to demonstrate through this article that the use of a business plan helps the entrepreneur to see beforehand the economic-financial viability, or not, of a business, whether for the creation or expansion of its business.

Keywords: Condos. Viability. Business Plan.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre, **Finanças corporativas e valor**, 5 ed., Atlas, São Paulo, 2010.
- BUARQUE, Sérgio C. **Metodologia e técnicas de construção de cenários globais e regionais**. 2003.
- DEGEN, Ronaldo Jean, **O empreendedor como opção de carreira**, Pearson Prentice Hall, São Paulo, 2009, 5ª reimpressão 2014.
- DORNELAS, José, **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**, 6ª ed. Empreende/Atlas, 2017.
- ENCONTRO DE PESQUISA DA FATEB – Conhecimento em construção (3. : 27 e 28 de outubro de 2016: Telêmaco Borba, PR).
- FELIPINI, Dailton. Plano de Negócios para empresas na Internet. **LI**Acesso em, v. 2, 2003.
- GIL, Antônio Carlos, **Como elabora projeto de pesquisa**, 5 ed., Atlas, São Paulo, 2010.
- GOOGLE MAPS, **Administradoras de condomínios em Aracaju**, disponível em <https://www.google.com.br/maps/search/administradora+de+condomínio+em+aracaju/@-10.9280834,-37.0493318,14.45z>. Acesso em 05/11/2018.
- GOMES, Isabela Motta, **Manual Como Elaborar um Plano de Marketing**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005.
- GITMAN, Lawrence J., **Princípios de administração financeira**, 12 ed. Pearson Prentice Hall, São Paulo, 2010.
- HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo-9**. AMGH Editora, 2014.
- KOTLER, Philip, **Administração de Marketing**, 14 ed. São Paulo, Pearson Education do Brasil, 2012, 2ª Reimpressão, 2015.
- KOTLER, Philip, **Administração de Marketing**, 15 ed. São Paulo, Pearson Education do Brasil, 2018.
- MAXIMIANO, Antonio Casar Amaru, **Empreendedorismo**, São Paulo, Pearson Pretince Hall, 2012.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO - MTE, **banco de dados da Rais**, disponível em <http://bi.mte.gov.br/scripts10/dardoweb.cgi>. Acesso em 22/10/2018.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer implementar e avaliar**, 3ª ed. rev. São Paulo, 2001.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Planejamento estratégico: conceitos,**

metodologia e prática, 30 ed., São Paulo, Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**, 31 ed., São Paulo, Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**, 21 ed. – 2ª reimpressão, São Paulo, Atlas, 2017

PORTER, Michael E., **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**, 2 ed. Rio de Janeiro, 3ª reimpressão, Elsevier, 2004.

NUNES, Paulo, **Análise de Mercado**, disponível em <http://knoow.net/cienceconempr/gestao/analise-de-mercado/>. Acesso em 26/05/2019.

SCHENEIDER, Elton Ivan, **A caminhada empreendedora: a jornada de transformação de sonhos em realidade**, Livro Eletrônico, Intersaberes, Curitiba, 2012.

SEBRAE, **Como elaborar um plano de negócios**, disponível em http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/solucoes_online/software-plano-de-negocio-30,2bc0fec6ffae5510VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em 30/10/2018.

SEBRAE, **Como elaborar e implementar estratégias empresariais**, disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-e-implementar-estrategias-empresariais,b99c634889357510VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=tema&codTema=9>>. Acesso em 12/03/2018.

SERTEK, Paulo, **Administração e planejamento estratégico** (livro eletrônico), InterSaberés, Curitiba, 2012.

SILVA, Carlos Ribeiro da et al. **Empreendimentos sustentáveis e desenvolvimento regional: a estruturação de uma rede de agentes de informações e serviços de suporte**. Caderno de Administração, v. 16, n. 1, p. 23-30, 2017.

UBIRAJARA, Eduardo, **Guia de Orientação para Trabalhos de Conclusão de Curso: relatórios, artigos e monografias**, Aracaju: FANESE, 2016 (caderno).

WILDAUER, Egon Walter, **Plano de Negócios: elementos constitutivos e processo de elaboração**, (livro eletrônico), InterSaberés, Curitiba, 2012,

ZAVADIL, Paulo Ricardo, **Plano de Negócios: uma ferramenta de gestão**, (livro eletrônico), InterSaberés, Curitiba, 2013.

ANEXO I – PLANO DE NEGÓCIOS

<https://1drv.ms/b/s!AqFnWGq34Cl2jxGpxTjuU-vOer7r>