



**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA**  
**ALEXANDRA ALLI**

**PLANO DE NEGÓCIOS:**  
**ESTUDO DE VIABILIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DE EMPRESA ADMINIS-**  
**TRADORA DE CONDOMÍNIOS**

Palhoça  
2017

ALEXANDRA ALLI

**PLANO DE NEGÓCIOS:  
ESTUDO DE VIABILIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DE EMPRESA ADMINIS-  
TRADORA DE CONDOMÍNIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso em Administração apresentado ao Curso (**Bacharel em Administração de Empresa**), da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial à aprovação nas disciplinas de TCC I e TCC II.

Orientador: Prof. Sidenir Niehuns Meurer

Palhoça  
2017  
ALEXANDRA ALLI

**PLANO DE NEGÓCIOS:  
ESTUDO DE VIABILIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DE EMPRESA ADMINIS-  
TRADORA DE CONDOMÍNIOS**

Este trabalho de Conclusão de Curso em Administração foi julgado adequado à obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresa e aprovada em sua forma final pelo Curso Superior de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Palhoça, 16 de Novembro de 2017.

---

Prof. e orientador: Sidenir Niehuns Meurer, Unisul  
Universidade do Sul de Santa Catarina

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, o criador do céu e da terra. Minha eterna gratidão aos meus pais (*in memoriam*), minhas quatro irmãs, meus dois filhos maravilhosos. Para o meu marido, abro um agradecimento especial, principalmente nesses últimos quatro anos, tempo em que me deu força, suporte e segurança para continuar firme nos estudos. Não posso deixar de citar também, minha gratidão pela cidade de Florianópolis, Ilha da magia, terra das oportunidades, que nos acolheu anos atrás e acolhe diariamente tanta gente, sem fazer distinção de raça, credo ou classe social. No início não foi nada fácil, a saudade chegava doer o coração, mas aos poucos a gente foi se acostumando e daqui não queremos mais sair.

Voltar a estudar depois de certo tempo foi um grande desafio, estou muito feliz que o sistema de ensino à distância tenha me proporcionado isto de uma maneira tão proveitosa e satisfatória, por isto, aproveito para agradecer carinhosamente esta Universidade, seus mestres e professores, tutores e funcionários, que me ajudaram direta ou indiretamente nesta jornada. Ter completado o ensino superior, foi para mim acima de tudo, a realização de um sonho!

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	07
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	07
1.2 OBJETIVOS.....	08
1.2.1 Objetivo Geral.....	08
1.2.2 Objetivos específicos.....	09
1.3. JUSTIFICATIVA.....	09
1.4. METODOLOGIA .....	10
1.5. FICHA TÉCNICA DO PLANO DE NEGÓCIOS .....	10
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	11
2.1 XXXXXXXXXXXXXXXX.....	
<b>DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO</b> .....	12
3.1 NOME DA EMPRESA.....	12
3.2 CONSTITUIÇÃO LEGAL.....	12
3.3. PROPRIETÁRIOS DA EMPRESA .....	12
<b>4. PLANO ESTRATÉGICO</b> .....	13
4.1 ANÁLISE DO MACRO-AMBIENTE.....	13
4.2 ANÁLISE DO SETOR.....	16
4.3 ANÁLISE INTERNA DO EMPREENDIMENTO.....	17
4. 4 A MATRIZ SWOT.....	19
4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	20
4.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO.....	20
<b>5. PLANO DE MARKETING</b> .....	<b>21</b>
5.1 ANÁLISE DE MERCADO.....	21
5.1.1 Descrição dos produtos.....	21
5.1.2 Análise do mercado consumidor.....	22
5.1.3 Análise dos fornecedores.....	22
5.1.4 Análise detalhada dos concorrentes.....	23
5.2 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO.....	29
5.3 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	29
5.3.1 Objetivos de marketing.....	29
5.3.2 Estratégias de marketing.....	30

5.3.3 Ações e mecanismos de controle de marketing .....	30
<b>6. PLANO DE OPERAÇÕES .....</b>	<b>33</b>
6.1 TAMANHO (CAPACIDADE INSTALADA) .....	33
6.2 TECNOLOGIA E OPERAÇÃO.....	33
6.3 LOCALIZAÇÃO .....	38
<b>7. PLANO FINANCEIRO.....</b>	<b>39</b>
7.1 INVESTIMENTO INICIAL .....	39
7.2 FORMAS DE FINANCIAMENTO .....	40
7.3 RECEITAS .....	40
7.4 CUSTOS .....	42
7.5 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA .....	44
7.6 PROJEÇÃO DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (DRE) .....	45
<b>8. AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS.....</b>	<b>46</b>
8.1. AVALIAÇÃO ECONÔMICA .....	46
8.1.1 Ponto de equilíbrio .....	46
8.1.2 Taxa de lucratividade .....	46
8.1.3 Taxa do retorno do investimento .....	47
8.1.4 Prazo de retorno do investimento ( <i>payback</i> ) .....	47
8.1.5 Taxa Interna de Retorno .....	48
8.1.6 Valor Presente Líquido .....	48
8.2. ANÁLISE DE SENSIBILIDADE.....	48
8.3 AVALIAÇÃO SOCIAL .....	51
<b>9 CONCLUSÃO.....</b>	<b>52</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>53</b>
APÊNDICES .....	55
ANEXOS .....	55

## 1 INTRODUÇÃO

Este Plano de Negócios visa elucidar de forma ampla e clara, os vários aspectos relacionados à implantação de uma empresa, mais especificamente uma micro empresa prestadora de serviços, no caso, administradora de condomínios. Para obtenção de êxito no estudo, fez-se necessário a utilização de abordagens quantitativa e qualitativa, abrangendo desde a legalização da empresa, localização estratégica, viabilidades econômica e financeira, até chegar aos benefícios sociais e ambientais que a mesma venha gerar. O estudo também chama a atenção no que diz respeito ao aspecto cultural da arte de administrar - o futuro proprietário e empreendedor, terá condições de reconhecer que seu papel na sociedade, pode ir além de um simples empresário, ele pode também contribuir com as futuras gerações, praticando uma administração benéfica, honesta, competente, e claro, rentável, sem que para isso, outras pessoas possam vir a sofrer prejuízos.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

Trabalhando há quinze anos como corretora no mercado imobiliário da cidade de Florianópolis-SC, passei a observar a carência por serviços de excelência em um nicho cada vez mais em expansão – as empresas administradoras de condomínios, e foi assim que o tema surgiu.

Praticamente em toda parte do Brasil, não apenas nas capitais e grandes cidades mas também no interior, é perceptível o crescimento das construções em forma de condomínios fechados, sejam no segmento de edificação horizontal, loteamentos, conjuntos habitacionais, tanto residenciais como comerciais. Concomitantemente, cresce a demanda na busca por profissionais habilitados e capazes de administrar os mais variados tipos de problemas oriundos deste tipo de moradia; aí se encaixam as administradoras de condomínios. A tendência é que cada vez mais, esses moradores optem por contratar empresas especializadas, uma vez que, os serviços prestados incluem consultoria jurídica, trabalhista, fiscal e contábil, além de manutenção do cadastro de condôminos, elaboração de previsão orçamentária, administração de pesso-

al, assessoria para manutenção, reformas e serviços em geral, etc. Segundo o site do SEBRAE, para uma parcela importante da população, o imóvel se constitui no patrimônio de maior valor; e tudo o que o condomínio fizer terá reflexo, direta ou indiretamente, na valorização ou não deste patrimônio.

O mercado é considerado em expansão, já se foi o tempo em que, bastava ser um morador, ser simpático e candidatar-se a síndico, muitas vezes sem remuneração e ainda prometendo resolver todos os problemas do condomínio. Hoje já não é suficiente para convencer aqueles que habitam em condomínios, conforme informações levantadas junto ao setor imobiliário; essa mudança já ocorre há algum tempo, a grande maioria de proprietários prefere que o condomínio contrate uma administradora e que esta forneça o síndico com formação, comprometimento e experiência.

Este estudo foi direcionado à região norte da ilha de Florianópolis, composta por cinco distritos e uma população de aproximadamente 120.000 habitantes, cuja região percebe-se uma carência de empresas que atuem neste segmento, além do fato de que as construções horizontais seguem a todo vapor. Estima-se que, apenas no bairro Ingleses – o mais populoso desta região, entre as obras já iniciadas e as que estão em construção, o número de habitações que serão entregues até 2020, ultrapasse mil e quinhentas unidades, de acordo com pesquisa junto às imobiliárias locais. O intuito é demonstrar que o mercado é promissor e viável, no entanto, é fundamental que seja desenvolvido um plano de negócios, a fim de se minimizar riscos e evidenciar fatos que permitam diferenciar-se da concorrência.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral:

Estudar a viabilidade de implantação de uma empresa administradora de condomínios situada ao norte da ilha de Florianópolis-SC.

### 1.2.2 Objetivos específicos:

- a) Identificar a demanda pelo tipo de serviço na região pretendida;
- b) Quantificar os custos necessários à abertura do novo empreendimento;
- c) Analisar a concorrência local;
- d) Pesquisar as necessidades dos possíveis futuros clientes;
- e) Atestar sobre a existência de rentabilidade no negócio.

### 1.3 JUSTIFICATIVA:

O setor de serviços tem apresentado um crescimento contínuo na economia mundial. Não só nos países desenvolvidos, mas também em países em desenvolvimento como o Brasil, em relação à indústria, os serviços já representam uma maior contribuição para a formação do Produto Interno Bruto<sup>1</sup>. (Unisul 2011- Qualidade em Serviços, pág. 36).

O setor terciário, conhecido por abranger as atividades de comércio bens e prestação de serviços, demonstra crescente relevância na economia brasileira, sendo que, nos últimos anos, a evolução do PIB foi influenciada significativamente pelo setor. Vale ressaltar que o desempenho do setor terciário e a variação do PIB aparecem fortemente relacionados. É possível afirmar que, mesmo com a recente desaceleração econômica, esse setor continuará sendo fundamental para a economia brasileira e também para a expansão das atividades empresariais.

De 2003 a 2016, a representatividade do setor terciário, passou de 65,8% para 73,3%<sup>2</sup> do valor adicionado ao Produto Interno Bruto (PIB), segundo dados das Contas Nacionais Trimestrais do IBGE. O comércio contribuiu significativamente para este avanço, elevando-se de 9,5% para 12,8%, no valor adicionado do PIB nesse período, havendo atingido o pico em 2013, quando o setor alcançou uma participação de 13,5%. Já o setor de serviços (excluído o comércio) saltou de 53,3% em 2003 para 60,8% em 2016.

---

<sup>1</sup> Santos. Luciano Costa – Qualidade em Serviços, Unisul 2011

<sup>2</sup> A Importância do Setor Terciário: <http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-servicos/a-secretaria-de-comercio-e-servicos-scs/402-a-importancia-do-setor-terciario> em 10 Nov 2017

### 1.3 METODOLOGIA

O trabalho foi desenvolvido através de uma pesquisa empírica, caracterizada por investigar a realidade social, no intuito de demonstrar que, em relação à prestação de serviço, o profissionalismo, habilidades e competência fazem a diferença na vida do futuro empreendedor e de sua empresa. A abordagem qualitativa é empregada para que se possa identificar a relação mercado-consumidor, e os objetivos serão abordados de forma descritiva, pelo fato do objeto da pesquisa ser conhecido; portanto não haverá manipulação de dados além da descrição. O procedimento fará uso de fontes de informação tanto em campo, quanto bibliográficas e publicações eletrônicas, além de uma pesquisa-ação na qual permitirá uma maior aproximação da realidade local atual. A coleta de dados se dará por meio de fontes secundárias e entrevistas in loco.

### 1.5. FICHA TÉCNICA DO PLANO DE NEGÓCIOS

- Denominação da empresa: Viva Administradora de Condomínios
- Porte: Pequeno Porte
- Localização: Rodovia Armando Calil Bulos, 5700 - Ingleses
- Ramo de atividade: Prestação de Serviços
- Área de atuação: Mercado Local
- Setor da economia: Terciário
- Produtos: A empresa oferecerá serviços de administração de condomínios residenciais e comerciais, que envolverão: Consultoria administrativa e financeira, assessoria jurídica, auditoria, contabilidade, gestão de conflitos, elaboração de previsão de orçamentos e demais questões relativas aos condomínios em geral.
- Número de funcionários: 03
- Investimento total: R\$ 69.800,00
- Receita operacional mensal prevista: R\$ 10.800,00
- Ponto de Equilíbrio: 93,46%

- Taxa mensal do retorno do investimento: 0,95%
- Situação do mercado: Estável
- Parecer final sobre a viabilidade do empreendimento: Viável.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

A ética empresarial pode ser entendida como um valor da organização que assegura sua sobrevivência, sua reputação e, conseqüentemente seus bons resultados, tanto para as pequenas quanto para as grandes. É o comportamento da empresa quando ela age de conformidade com os princípios morais e as regras do bom proceder aceitas pela coletividade.

As organizações estão percebendo a necessidade de utilizar a ética, para que o "público" tenha uma melhor imagem do seu *slogan*, que permitirá, ou não, um crescimento da relação entre funcionários e clientes. Desse modo é relevante ter consciência de que toda a sociedade vai se beneficiar através da ética aplicada dentro da empresa, bem como os clientes, os fornecedores, os sócios, os funcionários.<sup>3</sup>

Na Grécia antiga, há 2.500 anos, Sócrates (470 – 399 a.C.) fundou a Ética ao defender o exame da moral, dos comportamentos morais, a partir de uma perspectiva antropocêntrica, isto é, considerando o próprio homem, existente, como o agente fundamental que deve pensar o seu agir.

Conforme Pegoraro (2006, p. 19-20)

Nas conversas e discursos, nas ruas e praças de Atenas, Sócrates insistia na necessidade de restaurar a imagem do homem, que deveria voltar à sua interioridade, “conhecer a si mesmo”, e recuperar seu valor e dignidade moral [...] Portanto, a ética nasce com os temas centrais, nunca esgotados, do bem, da virtude, do valor da pessoa e da sociedade justa [...] este discurso não nasceu de uma genial intuição de um sábio que medita em seu gabinete ou na montanha. Nasceu de um contexto sociopolítico em decadência vertiginosa.

A ética nasceu nas praças, na análise dos fatos negativos que Sócrates via e vivia.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Extraído do site: [https://pt.wikipedia.org/wiki/%C3%89tica\\_empresarial](https://pt.wikipedia.org/wiki/%C3%89tica_empresarial) em 10 Nov 2017.

<sup>4</sup> Paz, Cláudio Damaceno et al – Estudos Socioculturais, pág 47, UnisulVirtual, 2013.

Corroborando com a filosofia de Sócrates, no entanto, observando que hoje em dia, os princípios da ética não são respeitados por uma boa parcela da sociedade, nem por aqueles que exercem a administração; concluo que, aqueles que almejam uma sociedade mais justa, devam exigir a prática da honestidade. Talvez o termo Ética, não tenha sobrevivido aos tempos atuais, muita gente nem sequer sabe ao certo defini-la, mas quem o sabe e não aplica, é muito pior do que o ignorante, por ignorá-la.

Quando se fala em honestidade, o sentido fica mais amplo e claro, e todos nós sabemos que a honestidade afeta a vida das pessoas para o bem ao mesmo tempo em que a falta dela, afeta a vida das pessoas para o mal, as conseqüências são percebidas nitidamente nas organizações, nas comunidades, no meio ambiente. A falta da honestidade gera corrupção, e a corrupção tira das pessoas o direito de se alimentar melhor, o direito à saúde, o direito à educação, o direito à cultura, ao progresso, enfim, direito de viver com dignidade.

Embasada nos conhecimentos adquiridos através da minha inserção na vida acadêmica, e acima de tudo, na minha experiência como cidadã e mãe de família, concluo que, a existência de uma sociedade mais justa, só será possível quando a prática da honestidade for imposta de maneira coercitiva ao ser humano através da educação, já que muitas vezes, o exemplo não está no seio familiar, não vem do berço.

A execução deste estudo me trouxe também um pouco de esperança, pude constatar que a maioria das pessoas, (prospectos clientes) tem sede de mudança.

Honestidade, na etimologia da palavra, significa honra, do latim *honos*, remete a dignidade, uma característica da pessoa ou instituição, que quer dizer, falar a verdade, não omitir, não dissimular. O indivíduo que é honesto repudia a malandragem e a esperteza de querer levar vantagem em tudo.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Extraído do site: <https://www.significados.com.br/honestidade/> em 10 Nov 2017.

### **3 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO**

A empresa oferecerá serviços de administração de condomínios residenciais e comerciais, que envolverão: Consultoria administrativa e financeira, assessoria jurídica, auditoria, contabilidade, gestão de conflitos, elaboração de previsão de orçamentos e demais questões relativas aos condomínios em geral.

#### **3.1 NOME DA EMPRESA**

Viva Administração de Condomínios

#### **3.2 CONSTITUIÇÃO LEGAL**

Viva Administradora de Condomínios Residenciais e Comerciais S/C Ltda.

#### **3.3. PROPRIETÁRIOS DA EMPRESA**

Marco Antônio dos Santos e esposa

## 4 PLANO ESTRATÉGICO

### 4.1. ANÁLISE DO MACRO-AMBIENTE

Fatores	Aspectos analisados
Econômicos	<p>O mercado da habitação vem sendo impulsionado especialmente pelo atual programa de governo “ Minha Casa Minha Vida”, na ilha de Florianópolis, este contexto alavanca as construções horizontais, mas principalmente devido a escassez de áreas próprias para construção, pois existe uma grande gleba de áreas em situação de preservação. Vale ressaltar que a administração de condomínios não se aplica apenas nos residenciais, outros segmentos também podem ser atendidos, como comerciais, hoteleiros e clubes. De acordo com o sindicato do setor hoteleiro, a cidade de Florianópolis, possui 182 hotéis filiados, já o site de buscas booking.com, aponta que, apenas no bairro Ingleses, são duzentas opções.</p>
Político-legais	<p>O futuro empreendedor deve seguir algumas etapas para legalizar sua empresa, como, elaboração dos atos constitutivos e registro junto aos órgãos competentes como: Junta Comercial, Secretaria da Receita Federal, Secretaria Estadual da Fazenda, Prefeitura Municipal, responsáveis por concederem os alvarás de funcionamento, além da licença do Corpo de Bombeiros e cadastramento junto à Caixa Econômica Federal – no sistema “Conectividade Social – INSS, FGTS”.</p> <p>As empresas consideradas de pequeno porte se enquadram no</p>

	<p>sistema Simples de arrecadação de impostos, conforme Lei Complementar nº 123/2006. Outro fator importante é a contratação de pessoal, deve-se estar atento para a Convenção Coletiva do Sindicato dos Trabalhadores da categoria, como balizadora dos salários e orientadora das relações trabalhistas, evitando assim consequências desagradáveis.</p>
Socioculturais	<p>As mudanças no setor de administração de condomínios já vêm ocorrendo há alguns anos, os antigos síndicos eram os próprios donos e moradores dos condomínios, geralmente pessoas com mais disponibilidade de tempo para tentar resolver os mais variados problemas. No entanto, administrar também requer imparcialidade na hora de resolver questões coletivas. Uma das causas comuns de conflitos, por exemplo, diz respeito à relação animais de estimação/condomínios, existem leis que regem os direitos e deveres dos moradores, e na maioria das vezes não são apresentadas as soluções adequadas, pois geralmente estes síndicos se detêm apenas às convenções particulares, e estas, não devem sobressair a Constituição Federal. Há muita divergência de opiniões, e possuir conhecimento nas diversas áreas que abrangem a administração, certamente resultará na solução dos conflitos por mais complexos que sejam.</p>
Tecnológicos	<p>Basicamente são poucos os equipamentos necessários para este tipo de prestação de serviços. Computadores e impressoras modernas, ligados às redes com conexões mais rápidas, são imprescindíveis para o bom andamento dos trabalhos diários. Para começar, uma linha telefônica fixa é importante para passar mais segurança e facilitar a divulgação da empresa em listas telefônicas, inclusive eletrônicas. Já para os funcionários e síndicos, é ideal que utilizem aparelhos do tipo <i>smartphones</i>, possibilitando assim maior agilidade no atendimento ao público, bem como rapidez de comunicação com a</p>

	<p>empresa. Como ferramenta, a empresa pode adotar programas de computador que já vem prontos, o mercado de tecnologia da informação é amplo e oferece softwares especializados. Segundo o site da revista Exame, é possível encontrar hoje no mercado, softwares para gestão e monitoramento das mais variadas operações, que agilizam a comunicação entre moradores e síndicos, e proporcionam mais produtividade para as administradoras de condomínios com a execução dos trâmites financeiros. Há ainda os sistemas de soluções de gestão condominial online, cuja vantagem é não precisar investir na compra de um servidor para armazenar o sistema, uma vez que, a administradora o acessa via Internet; mas o Sebrae faz um alerta: antes de se decidir pelo sistema a ser utilizado, o empreendedor deve avaliar o preço cobrado, o serviço de manutenção, a conformidade em relação à legislação fiscal municipal e estadual, a facilidade de suporte e as atualizações oferecidas pelo fornecedor, verificando ainda se o aplicativo possui funcionalidades tais como: controle de dados sobre faturamento, gestão de caixas e bancos, contas a pagar e receber, fluxo de caixa, emissão de pedidos e orçamentos, controle de taxa de serviço, lista de espera, relatórios e gráficos gerenciais para análise real do resultado operacional da empresa.</p>
--	---

#### 4.2 ANÁLISE DO SETOR

Força 1: Possibilidade de entrada de novos concorrentes.

Resultado: 87,5 – Intensidade da Força: Alta

Força 2: Rivalidade entre as empresas existentes no setor.

Resultado: 25 – Intensidade da Força: Baixa

Força 3: Ameaça de Produtos Substitutos.

Resultado: 12,5 – Intensidade da Força: Baixa

Força 4: Poder de negociação dos compradores.

Resultado: 18,75 – Intensidade da Força: Baixa

Força 5: Poder de negociação dos fornecedores.

Resultado: 0 – Intensidade da Força: Baixa

#### 4.3 ANÁLISE INTERNA DO EMPREENDIMENTO

ÁREAS	ASPECTOS ANALISADOS
<b>Produção</b>	<p>Por se tratar de uma prestadora de serviços, as variáveis para análise do setor produção, basicamente se referem à infra estrutura do escritório, bem como facilidade de locomoção até os clientes. Primeiramente, o layout físico deve estar propício ao bem estar dos funcionários, uma vez que refletirá no atendimento ao público. Apesar de não haver a necessidade de uma sala com muito espaço, é importante que existam divisórias que permitam agilidade e atendimentos específicos, simultâneos e com privacidade. Quanto à locomoção, o ideal é que a empresa possua veículos próprios como meio de transporte, fator que contribui com a produtividade.</p>
<b>Recursos Humanos</b>	<p>A questão ambiente de trabalho deve ser considerada uma prioridade. Ao destacar a importância das pessoas para as organizações, Davel e Vergara (2009) entendem que elas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações; afirmam que as pessoas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e aos processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada, com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral. É fundamental que a empresa principalmente em fase de construção, ofereça oportunidades de realização pessoal, salários compatíveis e benefícios, bem como segurança no trabalho, estabilidade, respeito e reconhecimento; em contra partida, recrutar “parceiros” que estejam dispostos e em harmonia com a política da empresa, sua missão e valores. O mercado de administração de condomínios é bem dinâmico e está em constante atualização, sendo assim, é importante oferecer aos colaboradores, cursos de capacitação, seminários, palestras, isso gerará um ganho a mais com o cliente, que estará sempre recebendo um feedback.</p>

<b>Finanças</b>	<p>O investimento inicial nesta área é considerado relativamente baixo. Segundo reportagem da revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, atualmente , é possível legalizar a empresa e comprar os equipamentos necessários com uma quantia aproximada de vinte mil Reais. O ideal é que se inicie sem estar devendo prestações e possuir uma reserva para o pagamento das primeiras despesas .</p> <p>A política de cobrança dos serviços não deve estar acima da concorrência, no entanto, nem tão abaixo, ao ponto de provocar uma baixa remuneração aos funcionários, e conseqüentemente colocar em xeque a qualidade dos serviços prestados.</p>
<b>Marketing</b>	<p>O marketing é uma parte muito importante no processo de construção da nova empresa, e é o responsável por causar a primeira impressão no consumidor. Ainda que, com recursos modestos, uma campanha direcionada ao público alvo, pode ser levantada a fim de se fazer uma apresentação da empresa e o que ela está propondo, o marketing também pode auxiliar no desenvolvimento do website da empresa . Oferecer excelência na qualidade dos serviços e pô-los em prática, é a chave para o sucesso. Um dado curioso aponta que aproximadamente 91% dos clientes insatisfeitos com as ofertas de uma empresa, nunca mais fazem compra nessa empresa; esses clientes insatisfeitos contarão a nove pessoas, em média, sobre suas experiências insatisfatórias (Unisul – Qualidade em Serviços, 2011). Portanto o popular “boca a boca” certamente fará a diferença, principalmente a longo prazo.</p>

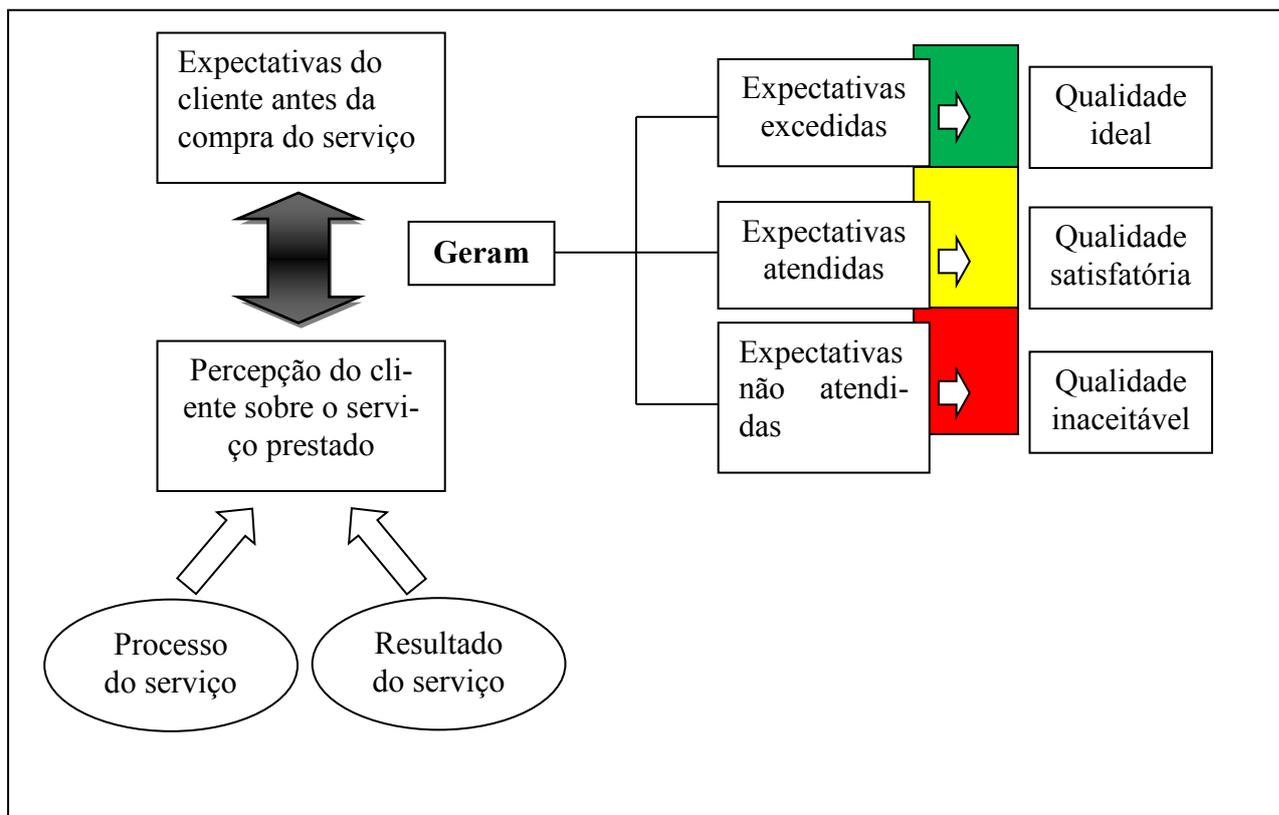


Figura 1.1 – A qualidade percebida pelo cliente

Qualidade em Serviços, UnisulVirtual, 2011, pág 43

Fonte: Giansesi; Corrêa (1994, p. 80)

#### 4.4 A MATRIZ SWOT

Ambiente interno	
Pontos fortes	Pontos fracos
<p>Funcionários qualificados.</p> <p>Incentivo a cursos de capacitação e atualização promovidos pelo setor.</p> <p>Networking bastante difundido.</p>	<p>Custos fixos elevados</p> <p>Pouco recurso financeiro</p>
Ambiente externo	
Oportunidades	Ameaças
<p>Baixa concorrência</p> <p>Aumento na demanda pelo tipo de serviço prestado.</p> <p>Fidelização de clientes.</p>	<p>Juros altos para levantar capital.</p> <p>Aumento na concorrência</p>

#### 4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Conquistar os primeiros 12 clientes em até doze meses;
- Aumentar em pelo menos 50% o número de clientes nos 12 meses seguintes;
- Alcançar um faturamento mensal líquido de 10 mil reais em até 3 anos.

#### 4.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

A estratégia de foco deve ser adotada como norteador do empreendimento. Uma vez constatada a carência do mercado na região norte da ilha de Florianópolis, a empresa deverá direcionar sua busca por clientes na mesma região, aumentando sua chance de prestar um serviço mais personalizado, e conseqüentemente conquistar a confiança e fidelização do cliente. Tendo como ponto forte, funcionários qualificados, treinados e comprometidos, pode-se ter como visão, o desejo de ser reconhecida como a administradora de condomínios que presta serviços com excelência e ter como missão, contribuir para que o patrimônio do condômino seja valorizado, evitar gastos e despesas desnecessários, e que, o local em que ele vive possa reinar a paz e a tranqüilidade. A pesquisa em campo ouviu alguns moradores nos bairros Ingleses e Jurerê, e constatou que grande parte destes moradores fizeram mais queixas do que elogios às atuais empresas administradoras dos seus prédios. Dentre as mais comuns foram: ausência e/ou negligência da administração quando o assunto é desperdício; porém o fato que mais chamou a atenção foi a reclamação por falta de honestidade, o principal motivo que leva os condôminos a procurarem por outras administradoras. De acordo com os moradores, os atos mais graves ocorrem quando há a necessidade de obras, sejam reformas, pinturas, reparos; apurou-se que certas administradoras tendem a contratar obras superfaturadas em troca de receberem benefícios próprios e comissões. Outro fato que vale ressaltar aqui, ocorreu num prédio residencial com nove apartamentos de alto padrão em Jurerê Internacional; a atual administração contratou serviços de jardinagem, e fez a cobrança do valor total para cada morador, ou seja, os serviços não foram rateados em partes iguais; como a maioria efetua o pagamento através de débito em conta corrente, a princípio não foi percebido o erro grotesco. Dois meses se passaram e uma das moradoras decidiu questionar o valor cobrado, quando descobriu que ela e seus vizinhos haviam si-

do lesados, e diante do ocorrido, solicitou ao condomínio que efetuasse a rescisão de contrato com a empresa. A administradora alegou equívoco, no entanto, hoje em dia com toda tecnologia à disposição, este tipo de erro só ocorre por um agente único: as pessoas. Colangelo (2001, p.41) analisou que, a maioria dos fatores de sucesso envolve aspectos relacionados às pessoas; ou seja, a relevância de aspectos ligados à tecnologia é menor. Ao encontro dessa afirmativa, podemos observar que uma implantação bem planejada em termos tecnológicos não terá o sucesso esperado, se as pessoas envolvidas não estiverem comprometidas e engajadas com o projeto. (Unisul 2011 – Sistemas Integrados de Gestão, p. 143).

“ Você pode sonhar, projetar, criar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo, mas é preciso pessoas para tornar o sonho realidade”.

Walt Disney

## **5 PLANO DE MARKETING**

### **5.1 ANÁLISE DE MERCADO**

Serviços de administração de condomínios residenciais e comerciais, bem como consultoria financeira, assessoria jurídica, contábil, orçamentária e demais serviços relativos à administração de bens imóveis.

#### **5.1.1 Descrição dos produtos**

Questões como atendimento personalizado, transparência, respeito e principalmente honestidade, serão os grandes diferenciais. Conforme observado na pesquisa em campo, a concorrência existente está deixando a maioria dos clientes insatisfeitos prestando um serviço de qualidade questionável, portanto, a empresa, ao visionar um jeito novo de administrar e estabelecer como missão e valores esses diferenciais, muito provavelmente se destacará da concorrência com larga vantagem.

#### 5.1.2 Análise do mercado consumidor

De acordo com a pesquisa realizada no mercado imobiliário, o norte da ilha de Florianópolis é a região mais procurada quando o assunto é moradia, principalmente devido ao fato da boa acessibilidade ao centro da capital e proximidade das praias mais procuradas. Constatou-se que as construções horizontais nesta área não param nunca, e é de olho nesta expansão que a empresa está focada, portanto, o público alvo são os condomínios residenciais, comerciais, bem como as construtoras. O potencial de crescimento é considerado alto, tanto pelo fato da expansão imobiliária, quanto em relação à concorrência, por não apresentar nenhum diferencial. Vale ressaltar que o fator sazonalidade não influi em absolutamente nada o mercado consumidor, pois, apesar de muitos destes imóveis serem adquiridos como moradias de verão, ou como investimento; uma vez, o imóvel entregue, o proprietário passa a arcar imediatamente com as despesas condominiais, independentemente se for morar, alugar ou não. Como base de demanda, podemos tomar como referência o bairro mais populoso do norte da ilha, Ingleses, onde existe uma previsão de mais de cem novos condomínios que serão entregues até 2020.

#### 5.1.3 Análise dos fornecedores

Os fornecedores dos serviços são as próprias pessoas que trabalham como autônomas, ou empresas terceirizadas especializadas nos diversos segmentos, neste caso, os valores cobrados sofrem muitas variações. É possível utilizar a internet para fazer cotação, existem sites especializados que fornecem as comparações, segundo a Associação das Administradoras de Bens imóveis de SP, os preços podem variar 200% nos serviços de jardinagem, por exemplo.

Tanto no caso de contratação de pessoal que trabalha por conta própria, como a opção de contratar empresas, é importante ter muita cautela, procurar obter referências é outro fator relevante, além é claro, de estar bem atento às leis trabalhistas. A pesquisa levantou um dado muito curioso a respeito: certa vez, uma administradora forneceu um funcionário de serviços gerais que, após executar alguns trabalhos, foi pego pelas câmeras de vigilância praticando furtos nos apartamentos do prédio em que estava, tal fato acabou contribuindo com a perda de credibilidade da empresa.

#### 5.1.4 Análise detalhada dos concorrentes

Três concorrentes foram analisadas cuidadosamente, a escolha destas empresas concorrentes não foi feita de forma aleatória, mas se deu principalmente por atuarem na mesma região onde a nossa empresa pretende se instalar – o norte da ilha de Florianópolis-SC. Algumas informações como reputação, foram colhidas na pesquisa a campo, cuja intenção única e exclusivamente é informativa e comparativa; já outras são fornecidas publicamente nos próprios sites das empresas. Abaixo, o quadro detalhado:

<b>Item</b>	<b>Sua empresa</b>	<b>Concorrente A</b>	<b>Concorrente B</b>	<b>Concorrente C</b>
Produto	A empresa oferecerá serviços de administração de condomínios residenciais e comerciais, que envolverão: Consultoria administrativa e financeira, assessoria jurídica, auditoria, contabilidade, gestão	Assessorias contábil, administrativa, pessoal e financeira, cobrança, síndico profissional, serviços on line.	Elaboração e Registro da Convenção Condominial. Elaboração e Registro do Regimento interno. Registro da Ata de eleição do Síndico, Registro da Ata de eleição do Síndico. Inscrição	Cuida da parte financeira, administrativa e contábil de condomínios. Oferece também o serviço de síndico externo.

	de conflitos, elaboração de previsão de orçamentos e demais questões relativas aos condomínios em geral.		do Condomínio junto RFB.Inscrição do Condomínio junto PM. Elaboração de propostas de Seguro.	
Participação do mercado (em vendas)	Conquistar clientes da região norte da ilha de Florianópolis, mínimo de doze condomínios no primeiro ano.	Empresa localizada no centro da capital com 15 anos de atuação, que possui alguns clientes no norte da ilha.	Experiência de 16 anos no mercado, presta assessoria à empresas e condomínios em todo norte da ilha e também na Grande Florianópolis.	Tempo de atuação não informado, Atende exclusivamente os bairros de Jurerê e Jurerê Internacional, possuindo aproximadamente 30 clientes.
Atendimento	Físico Personalizado e também oferecerá canal de atendimento direto on line.	Físico e On line.	Físico e On line.	Físico e On line.
Atendimento pós-venda	Físico e on line.	Físico e on line.	Físico e on line.	Físico e on line.
Localização	Bairro Ingleses (norte da ilha).	Centro da capital.	Ingleses do Rio Vermelho (norte da ilha).	Jurerê (Norte da ilha).
Divulgação	Internet e Publicidade na mídia local como jornais do bairro,	Aparece em destaque no principal site de busca da inter-	Costuma utilizar outdoors como meio de propaganda.	Internet.

	além do estudo de um plano de patrocínio.	net.		
Garantias oferecidas	Transparência e honestidade em todas as negociações que envolvem as finanças dos condomínios, profissionais capacitados e comprometidos com a missão e os valores da empresa.	Cobrança é uma das áreas que a empresa expandiu, portanto garante 100 % da receita mensal do condomínio .	Não oferece garantias, mas vantagens como: entrega dos balancetes no prazo, treinamento e consultoria para os síndicos, não há cobrança na emissão da segunda via dos boletos de pagamento on line, visita seminal dos síndicos e realização de um check list criado especialmente para se trabalhar a prevenção.	Não oferece garantias.
Política de crédito	O recebimento dos serviços prestados se dará mensalmente através de boleto bancário.	Não informado.	Não informado.	Não informado.

Preços	A mensalidade correspondente a um salário mínimo para cada síndico, mais um salário mínimo para a administração.	Não informado.	Não informado.	Não informado.
Qualidade dos produtos	Excelência na qualidade dos serviços.	Diversificação na oferta de prestação de serviços .	Qualidade e rapidez nos serviços prestados.	Visa dar agilidade na execução das tarefas e na assistência ao condomínio.
Reputação	A empresa visa conquistar uma reputação capaz de agregar valor à sua marca, prestando um serviço diferenciado, alicerçado a uma visão inovadora.	Foram apuradas algumas queixas em relação ao atendimento. Clientes cogitaram o desejo em trocar de empresa por se sentirem prejudicados.	Não foram apuradas reclamações.	Não foram apuradas reclamações
Tempo de entrega	Serviços oferecidos de imediato.	Serviços oferecidos de imediato.	Serviços oferecidos de imediato.	Serviços oferecidos de imediato.
Canais de venda utilizados	Físico e virtual.	Físico e virtual.	Físico e Virtual.	Físico e Virtual.

Capacidade de produção	A empresa deverá possuir pelo menos um profissional de cada área devidamente capacitado, como síndico, contador, zelador.	Não informado.	Não informado.	Não informado.
Recursos humanos	Um(a) ou dois(duas) sócios(as) proprietários(as), um(a) recepcionista e/ou telefonista, contador, síndico e contador.	Vários funcionários nas mais diversas áreas.	Não informado.	Não informado.
Métodos gerenciais	Gestão participativa.	Não informado.	Não informado.	Não informado.
Métodos de produção	Contratação de pessoas com graduação, conhecimento ou experiência, como também fornecimento de capacitação e treinamento de pessoal para execução de	Contratação de profissionais experientes.	Não informado.	Não Informado.

	serviços gerais.			
Estrutura econômico-financeira	A empresa será constituída por um sociedade limitada que utilizará recursos próprios, até por se tratar de baixo investimento inicial.	Não informado.	Não informado.	Não informado.
Flexibilidade	Principalmente atendida em agregar valor à marca, oriundo do capital intelectual, a empresa dedicará atenção especial na captação de recursos humanos.	Não informado.	Não informado.	Não informado.
Formas de competição	Neste Mercado não há variação de preços, então o que faz movimentar a competição, é a qualidade de atendimento, portanto, a competência, o respeito à concorrência, bem	Não informado.	Não informado.	Não informado.

	como capacitação dos nossos colaboradores, irão nos posicionar.			
--	---	--	--	--

## 5.2 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

Os condomínios residenciais e comerciais são edificados nos mais diversos padrões de construção, o que permite as diversas camadas da sociedade adquirir seus imóveis, seja para morar ou investir. No norte da ilha em especial, observa-se uma grande quantidade de condomínios de alto padrão, principalmente aqueles que estão localizados mais próximos ao mar. Mas isto não significa que um condomínio “mais simples” não necessite administração. Tanto nos populares, quanto nos mais sofisticados ocorrem problemas dos mais variados tipos e necessitam uma administração séria e comprometida, então, a atuação se dará nas diversas camadas sociais, ou seja, a empresa atenderá clientes de diferentes níveis. Ficará a critério da empresa decidir se aplica ou não uma política diferenciada de preços, que possa atender este tipo de demanda.

## 5.3 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING

### 5.3.1 Objetivos de marketing

O principal objetivo de marketing se concentra na conquista gradual e duradoura, tanto de clientes que se encontram insatisfeitos com a qualidade da oferta existente, quanto na conquista de clientes que necessitam contratar os serviços de administradoras de condomínios pela primeira vez. De acordo com estudos realizados no mercado do norte da ilha de Florianópolis, foi possível constatar que; é perfeitamente viável, conquistar um cliente por mês no primeiro ano de existência da empresa, podendo vir a dobrar este número no segundo ano.

### 5.3.2 Estratégias de marketing

Principalmente em se tratando de prestadora de serviços, tomaremos como base o Capital Intelectual, e atribuir a ele, o principal fator de sucesso ou fracasso do futuro empreendimento. Thomas Stewart (1991) <sup>6</sup>descreveu a importância do capital intelectual, definindo-o como todo conhecimento que existe em uma organização e que pode ser usado para ganhar vantagem diferencial, assumindo três formas: capital humano, capital estrutural e capital do cliente. Assim chegamos à conclusão que, os primeiros clientes serão os próprios colaboradores; portanto, a organização deve disponibilizar um espaço físico e ambiente favorável que proporcionem troca de opiniões e a parceria que favorecerá o surgimento da motivação, e justamente esta motivação que resultará no produto diferenciado. A empresa oferece excelência nos serviços de administração de bens imóveis e gestão condominial, e apesar do diferencial de qualidade, não há a necessidade de praticar preços superiores nem tão pouco inferiores aos da concorrência, uma vez que não se pretende prejudicar a remuneração dos seus colaboradores. A prática de uma gestão diferenciada, certamente resulta numa promoção eficaz, mesmo que a longo prazo, no entanto não se pode descartar alguns dos métodos necessários à divulgação da empresa, como o desenvolvimento de um bom site, propaganda e publicidade.

Os clientes satisfeitos são os principais e mais potentes veículos de comunicação que facilitarão o caminho da distribuição, e assim a empresa pode ter sua marca como referencial no mercado.

### 5.3.3 Ações e mecanismos de controle de marketing

Abaixo o detalhamento de ações, responsáveis, prazos de execução e mecanismos de controle para cada uma das estratégias estabelecidas para o futuro empreendimento:

---

<sup>6</sup> Gestão do Conhecimento (UnisulVirtual - 2013, pág 110)

<b>Objetivo(s) de marketing</b>	<b>Estratégia(s) de marketing</b>	<b>Ações de marketing</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo de execução</b>	<b>Mecanismos de controle</b>
Conquistar os 12 primeiros clientes em até um ano.	Estratégia de Produto	Utilização do Marketing de relacionamento, de acordo com HIS-RICH; PETERS, 2004. *	Responsabilidade direta do (s) sócio(s) proprietário(s).	Doze meses iniciais	Efetuar o controle mensal durante o primeiro ano, podendo passar a trimestral ou semestral a medida em que forem necessários treinamentos de equipe.
Tornar a empresa, uma referência no mercado, possibilitando agregar valor à marca	Estratégia de Produto 2	Mais importante que desenvolver uma marca passível de registro, é atribuir a ela conceitos que demonstrem a própria identidade da empresa, e sua consciência perante a sociedade. Adotar medidas que estimulem a responsabilidade sócio-ambiental de seus colaboradores e clientes, é fundamental, portanto será necessário certificar-se que estará cercado de pessoas capazes e que estejam na mesma sintonia.	Direta do(s) sócio-proprietário(s).	Durante toda a existência da empresa.	Certificar-se que estará cercado de pessoas capazes de trabalhar em harmonia com a filosofia da empresa.
	Estratégia de Promoção	Através de atitudes fundamentadas na ética profissional, bem como interação com a comunidade local, como por exemplo, a	Direta do(s) sócio-proprietário(s) , estendendo aos colaboradores	Durante toda a existência da empresa.	Pesquisar de tempos em tempos o nível de satisfação dos clientes.

		participação de projetos que patrocinem esportes, são ações capazes de elevar consideravelmente a visibilidade da marca, e consequentemente sua valorização.			

\*As ações de marketing de relacionamento conforme HISRICH; PETERS, 2004<sup>7</sup>:

- a) desenvolver uma declaração por escrito dos princípios de atendimento ao cliente;
- b) capacitar os funcionários que têm contato direto com os clientes;
- c) estabelecer um processo de avaliação dos serviços aos clientes (por exemplo, por meio de telefonemas ou cadastros de clientes);
- d) recompensar os funcionários mais eficientes no atendimento de qualidade ao cliente;
- e) estabelecer um contato regular com os seus clientes por meio de e-mails, cartas, etc. Também é interessante a construção de um site da empresa para estabelecer um contato entre a empresa e o cliente;
- f) investir em tecnologias que não deixem o cliente esperando.

---

<sup>7</sup> Extraído do livro didático UnisulVirtual (2008), TCC I, pág. 158

## 6 PLANO DE OPERAÇÕES

### 6.1. TAMANHO (CAPACIDADE INSTALADA):

O futuro empreendimento poderá iniciar suas atividades contratando apenas dois funcionários – um(a) recepcionista e um(a) síndico(a), ficando a cargo do proprietário, a direção e o exercício da administração.

Capacidade Disponível	
Diretor Administrativo	5 dias por semana, trabalhando 8 horas por dia = 40 horas semanais = 160 horas mensais
Síndico	5 dias por semana, trabalhando 8 horas por dia = 40 horas semanais = 160 horas mensais
Recepcionista/Telefonista	5 dias por semana, trabalhando 8 horas por dia = 40 horas Semanais = 160 horas mensais
Total	480 Horas Mensais

Quadro 1 – Capacidade disponível de produção, sem contar horas extras.

Fonte: Elaboração da autora.

### 6.2. TECNOLOGIA E OPERAÇÃO

#### 6.2.1. PROCESSO DE PRODUÇÃO

A futura administradora de condomínios tem como principal objetivo estratégico, dobrar o número de clientes no segundo ano de existência, sendo assim, ela precisa contar com colaboradores responsáveis e comprometidos. O fornecimento de um serviço diferenciado gerará vantagem competitiva, portanto, ao contratar um síndico, a empresa, além de constatar a formação profissional, deve analisar cuidadosamente o perfil da pessoa que assumirá o importante papel que é ligado diretamente à produção da organização. Os síndicos são os primeiros a serem acionados quando ocorrem problemas de qualquer natureza nos condomínios

(clientes), não raramente, estes chamados podem ocorrer fora do expediente normal de trabalho, ou seja, feriados, finais de semana, até de madrugada; nestes casos, as emergências necessitam solução imediata, portanto, caso o síndico não esteja disposto a prestar um pronto atendimento, a empresa corre o risco de perder o cliente.

A rotina de funcionamento da empresa está representada no fluxograma abaixo, a administração inicia o processo a partir de um planejamento, em seguida é o síndico que desempenhará o trabalho de campo, o término se dá quando forem executadas todas as tarefas. De acordo com as regras e normas que regulam os condomínios, nenhuma decisão pode ser tomada sem que haja a concordância da maioria absoluta dos moradores, portanto antes que haja qualquer mudança, o síndico convoca assembléia e apresenta propostas de soluções, estas propostas são levantadas e estudadas pela administração, ou seja, a assessoria financeira levantará os custos, a jurídica verificará os termos legais, enquanto que a assessoria trabalhista contrata os fornecedores, portanto, o processo de produção por TAREFA é o utilizado.

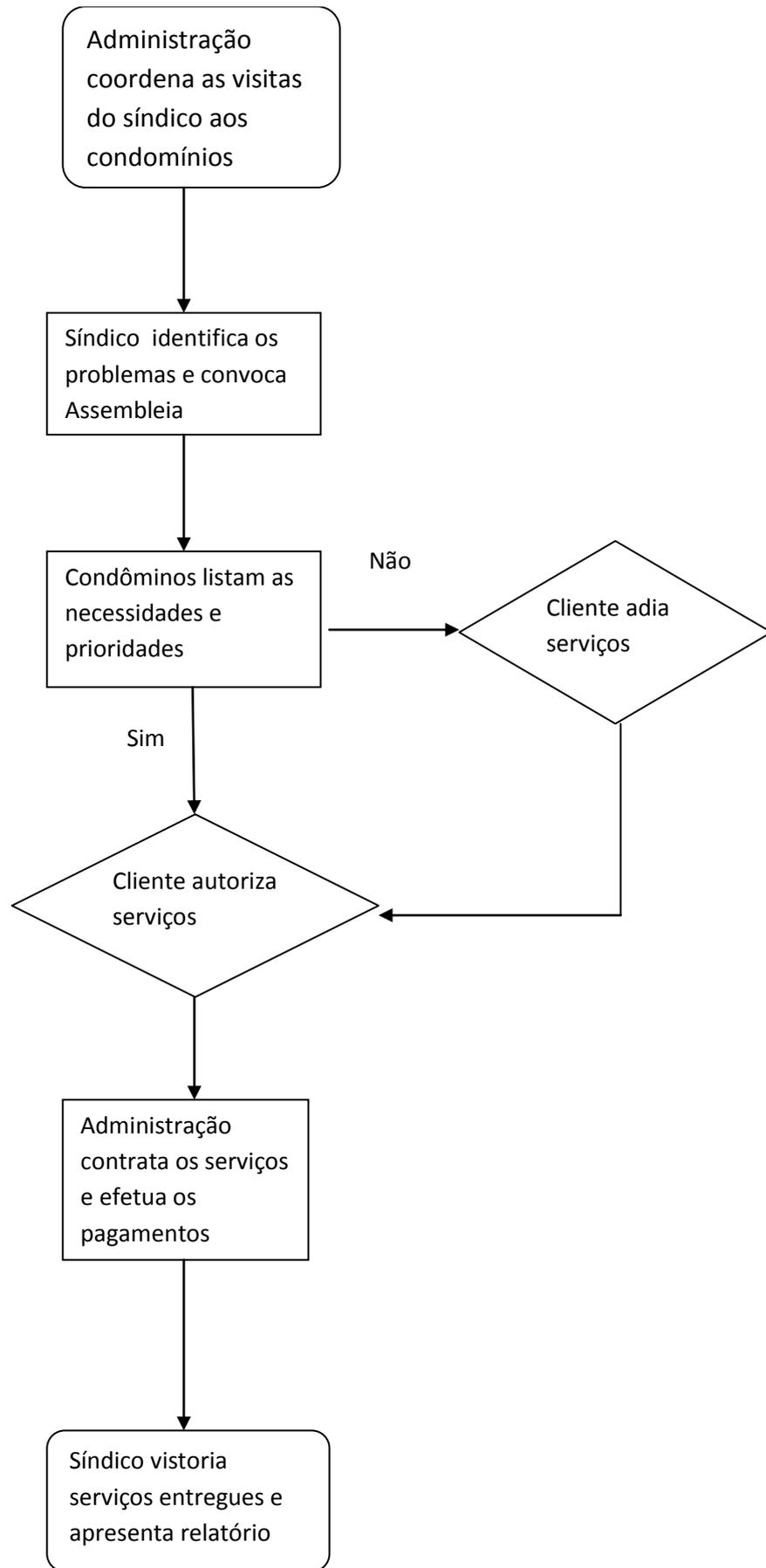


Figura 2.2- Fluxograma do Processo de Produção

Fonte: Elaboração da autora

## 6.2.2. EQUIPAMENTOS E TECNOLOGIA NECESSÁRIOS À PRODUÇÃO

O escritório onde funcionará o futuro empreendimento, não necessita um espaço muito grande, uma área de aproximadamente 40 metros quadrados, comporta confortavelmente, três mesas com cadeiras, demais mobílias e espaço suficiente para circulação, além do banheiro. É importante ressaltar que, as instalações devem possuir condições adequadas de funcionamento: segurança, boa apresentação (física e higiênica), enfim, boas condições de trabalho refletem na produtividade assim como na qualidade de atendimento.

O arranjo físico deve ser bem planejado, o layout panorâmico é o mais indicado, o espaço necessita luminosidade adequada e ventilação propícia, de tal forma que favoreça um agradável ambiente de trabalho e facilite as operações internas (área administrativa). As mesas, incluindo a recepção, deverão conter os equipamentos necessários à execução dos trabalhos, como, telefones, computadores com acesso à internet e impressoras. Como ferramenta de trabalho, a empresa não pode abrir mão dos softwares desenvolvidos para a área da gestão, são várias opções disponíveis no mercado atualmente.

O atendimento externo envolve principalmente tempo e flexibilidade, portanto, a utilização de veículo próprio é essencial, o síndico precisa se locomover com facilidade e rapidez. E, finalmente, a utilização de aparelhos do tipo smartphones, que auxiliam muito na comunicação interna da organização. Os quadros abaixo apresentam um resumo de todo o processo:

CARGO	ATIVIDADE PRINCIPAL	EQUIPAMENTO/ TECNOLOGIA
Diretor	Administração/Gerência	Computador, Impressora
Recepcionista	Atendimento Interno	Telefone, Computador
Síndico	Atendimento Externo	Veículo, Smartphone, Tablet

Quadro 2: Equipamentos necessários ao processo de produção.

EQUIPAMENTOS	VALORES (R\$)
03 Mesas c/ cadeiras, armários	3.000,00
03 Computadores, Impressoras e Smartphones, Incluindo um modelo de software bem aceito no ramo	6.000,00
01 Carro modelo popular	30.000,00
Valor Total estimado	39.000,00

Quadro 2.1: Orçamento de custo dos equipamentos (média de preços cotados no comércio local).

### 6.2.3. PROJEÇÃO DA NECESSIDADE DE MÃO DE OBRA

Inicialmente, a empresa possuirá três funcionários em seu quadro: diretor administrativo, recepcionista e síndico. Os fornecedores são os prestadores de serviços gerais que serão contratados por terceirização para compor a parte operacional da empresa, por isso estão incluídos no organograma. Abaixo, a descrição dos cargos e suas atribuições:

- Diretor Administrativo: Formação em administração de empresa, cujas atribuições envolverão gerência comercial, marketing e recursos humanos;
- Recepcionista: Deve possuir ensino médio ou cursando, ter conhecimento em informática, ser comunicativo;
- Síndico: Possuir o certificado profissional, não necessariamente com vasta experiência, mas possuir força de vontade;
- Fornecedores: Serviços em geral, tais como: pedreiro, marceneiro, encanador, eletricista, jardineiro, etc, devem possuir experiência e referências, podem ser autônomos ou profissionais pertencentes às terceirizadas.

A seguir, o organograma representativo:

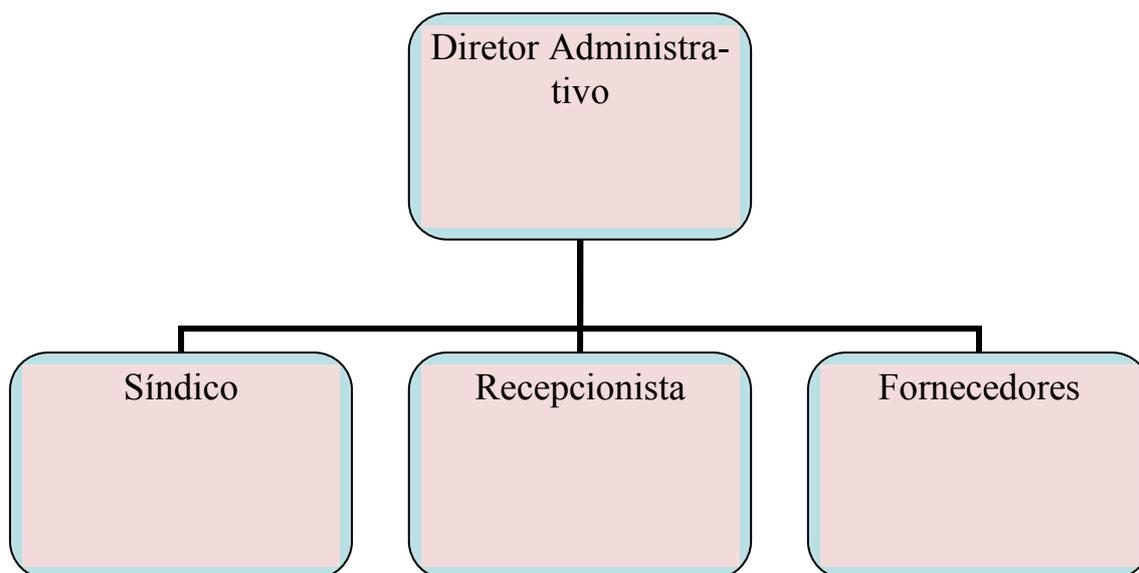


Figura 2: Modelo básico de Organograma  
Elaboração da autora, com base em Maximiano, 2000.

### 6.3. LOCALIZAÇÃO

Demanda, foi o fator determinante para a escolha da localização do futuro empreendimento, a região Norte da ilha é uma das áreas mais desenvolvidas de Florianópolis. Excelente infra estrutura, praias mais procuradas, facilidade de acesso ao centro da cidade, e principalmente grande expansão do mercado imobiliário; apesar disto, o número de administradoras de condomínios sediadas nesta região, é bem pequeno, o que significa baixa concorrência, portanto, o escritório da empresa deverá ser sediado na região Norte da Ilha de Florianópolis. A técnica utilizada para a definição da microlocalização foi o *Check-list* qualitativo; o bairro Ingleses, foi eleito para receber as futuras instalações da empresa, conforme demonstrado no quadro abaixo:

Bairros Analisados	Valor médio de aluguel mensal em Reais	Facilidade de estacionamento a clientes	Chance de maior visibilidade	Número de concorrentes na mesma localidade
INGLESES	1.250,00	Alta	Alta	03
CANASVIEIRAS	1.500,00	Média	Média	02
JURERE INTERNACIONAL	2.000,00	Média	Média	02

Quadro 3: Opções de localização da empresa.

Fonte: Números e dados coletados na pesquisa a campo.

Elaboração: Autora.

## 7 PLANO FINANCEIRO

### 7.1. INVESTIMENTO INICIAL

O investimento inicial do futuro empreendimento está representado no quadro abaixo, a instalação da empresa se dará em uma sala comercial alugada. O contrato de locação será intermediado por uma imobiliária e terá validade mínima de doze meses, sendo assim, constará no investimento inicial, o pagamento do primeiro mês de aluguel mais o adiantamento do montante referente a três meses de locação, cujo valor será dado a título de caução, e deverá ser devolvido ao final do contrato corrigido pela poupança.

Itens de Investimento	Valor (em Reais)
Primeiro mês de aluguel	R\$ 1.200,00
Adiantamento referente à caução da locação	R\$ 3.600,00
Mobiliário da empresa	R\$ 5.000,00

Equipamentos	R\$ 4.000,00
Capital de giro	R\$ 25.000,00
Custos para abertura da empresa	R\$ 1.000,00
Carro popular	R\$ 30.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 69.800,00</b>

Quadro 4: Demonstrativo do investimento inicial da empresa  
Elaboração da autora

## 7.2. FORMAS DE FINANCIAMENTO

O futuro negócio contará com o capital próprio do empreendedor, apesar de se considerar “marinheiro de primeira viagem” no ramo empresarial, acredita que o mercado seja promissor. Empregará uma parte de sua herança na abertura do negócio e a outra parte será destinada à aquisição de um automóvel modelo popular (a serviço da empresa) que será integralizado aos bens patrimoniais da empresa. Os recursos serão desembolsados à vista, portanto, não haverá a necessidade de nenhuma forma de financiamento, havendo esta necessidade em caso de expansão, deverão ser estudadas as melhores opções.

## 7.3. RECEITAS

A empresa prestará serviços a condomínios de pequeno, médio e grande portes, podendo ser tanto residenciais como comerciais, e estão relacionados a:

- Assessoria Financeira:- análise e revisão dos custos do condomínio;
  - controle dos recebimentos das taxas condominiais;
  - conciliação bancária;
  - acompanhamento e controle de saldos de caixa e bancários;
  - apresentação de balancetes e prestação de contas mensais;
  - elaboração de orçamentos para obras, reformas e serviços de qualquer natureza;

- Assessoria Jurídica: - orientação a síndicos e condôminos, com relação às normas da lei condominial, regulamento interno e orientações de natureza jurídica relativas à administração condominial, etc;
- Assessoria Trabalhista e Recursos Humanos:
  - registro de admissão de colaboradores do condomínio;
  - rescisões contratuais;
  - elaboração e controle de folha de pagamento, etc;
- Assessoria de Gestão de Pessoas:-
  - orientação, seleção e recrutamento de colaboradores e prestadores de serviços.

Toda essa gama de serviços ofertados gera o recebimento de honorários administrativos que não são necessariamente tabelados, deve existir uma margem de negociação diferenciada de acordo com o perfil de cada cliente. Já o trabalho individual que é executado pelo síndico, possui uma remuneração relativamente padronizada, e o valor cobrado pelo atendimento prestado a um condomínio considerado médio porte, chega perto de um salário mínimo nacional por mês.

Para efeito demonstrativo de receitas, serão apresentados nos quadros abaixo, valores baseados na média do mercado, praticados pela concorrência em edifícios residenciais, conforme foi detectado na pesquisa a campo.

De acordo com a capacidade produtiva inicial da empresa (um administrador e um síndico), serão computadas as receitas provenientes da administração bem como do síndico. Seguindo o planejamento estratégico já elaborado, a empresa terá condições de conquistar os dez primeiros clientes já no primeiro ano de existência, porém, com uma dose de otimismo, mas sem tirar o pé da realidade, iremos considerar a possibilidade de um cliente por mês, sendo assim, os quadros serão distribuídos da seguinte maneira:

RECEITA DE ADMINISTRAÇÃO (em Reais)		
Janeiro (01 cliente)	900,00	R\$ 900,00
Fevereiro (02 clientes)	900,00 x 2	R\$ 1.800,00
Março (03 clientes)	900,00 x 3	R\$ 2.700,00
Abril (04 clientes)	900,00 x 4	R\$ 3.600,00
Mai (05 clientes)	900,00 x 5	R\$ 4.500,00
Junho (06 clientes)	900,00 x 6	R\$ 5.400,00

Julho (07 clientes)	900,00 x 7	R\$ 6.300,00
Agosto (08 clientes)	900,00 x 8	R\$ 7.200,00
Setembro (09 clientes)	900,00 x 9	R\$ 8.100,00
Outubro (10 clientes)	900,00 x 10	R\$ 9.000,00
Novembro (11 clientes)	900,00 x 11	R\$ 9.900,00
Dezembro (12 clientes)	900,00 x 12	R\$10.800,00
<b>TOTAL ANUAL :..... R\$ 70.200,00</b>		

Quadro 5. Receita “a” referente ao ano I da empresa  
Fonte: Elaboração da autora

<b>RECEITA PROVENIENTE DO SÍNDICO (em Reais)</b>		
Janeiro (01 cliente)	650,00	R\$ 650,00
Fevereiro (02 clientes)	650,00 x 2	R\$ 1.300,00
Março (03 clientes)	650,00 x 3	R\$ 1.950,00
Abril (04 clientes)	650,00 x 4	R\$ 2.600,00
Mai (05 clientes)	650,00 x 5	R\$ 3.250,00
Junho (06 clientes)	650,00 x 6	R\$ 3.900,00
Julho (07 clientes)	650,00 x 7	R\$ 4.550,00
Agosto (08 clientes)	650,00 x 8	R\$ 5.200,00
Setembro (09 clientes)	650,00 x 9	R\$ 5.850,00
Outubro (10 clientes)	650,00 x 10	R\$ 6.500,00
Novembro (11 cliente)	650,00 x 11	R\$ 7.150,00
Dezembro (12 clientes)	650,00 x 12	R\$ 7.800,00
<b>TOTAL ANUAL :..... R\$ 50.700,00</b>		

Quadro 6: Receita “b” referente ao ano I da empresa  
Fonte: Elaboração da autora

Portanto, a receita anual prevista para o primeiro ano da empresa, é de R\$ 120.900,00 (Cento e Vinte Mil e Novecentos Reais), com a capacidade produtiva inicial de 480 horas trabalhadas mensalmente. Desta forma, a empresa se enquadra no regime simplificado de arrecadação de impostos, o Simples Nacional, instituído pela Lei Complementar 123/ 2016, cuja alíquota aplicada no caso das micro empresas prestadoras de serviços, é de 9% (nove por cento), que apresente uma receita bruta anual de até R\$ 3.600.000,00.

## 7.4. CUSTOS

### 7.4.1. CUSTOS OPERACIONAIS MENSAIS

<b>Item de custo operacional</b>	<b>Tipos de Custo</b>	<b>Valor Mensal em Reais</b>
Manutenção de Software	Administrativo	80,00
Seguro do Automóvel	Administrativo	85,00
Materiais de Escritório	Administrativo	100,00
Plano de Internet	Administrativo	150,00
<b>TOTAL MENSAL</b>		<b>415,00</b>

Quadro 7: Custos Administrativos Mensais da Empresa  
Fonte: Elaboração da Autora

### 7.4.2. CUSTOS OPERACIONAIS FIXOS E VARIÁVEIS:

<b>Item de Custo</b>	<b>Custo Fixo Mensal em Reais</b>	<b>Custo Variável Mensal em Reais</b>
ALUGUEL	1.200,00	
Água e Energia Elétrica	200,00	
Combustível		200,00
Pro Labore	2.220,00 *	
Salário Síndico	1.800,00	
Salário Recepcionista	1.000,00	
Encargos Trabalhistas	945,56 **	
Simples Nacional	906,75***	
Depreciação Mobiliário	41,66	
Depreciação Carro	500,00	
<b>TOTAL MENSAL</b>	<b>8.813,97</b>	<b>200,00</b>

\* Salário base \$2.000,00 mais 11% alíquota INSS.

\*\* Foi aplicada a alíquota de 33,77% .

\*\*\* Foi aplicada a alíquota de 9% .

Quadro 7.1 : Custos Operacionais Mensais da empresa

Fonte: Elaboração da autora

**Os custos operacionais, fixos e variáveis, custarão à empresa os seguintes valores:**

**- Custo Fixo Total :- Mensal: R\$ 9.228,97      Anual: R\$ 110.747,64;**

**- Custo Variável Total:- Mensal: R\$ 200,00      Anual: R\$ 2.400,00;**

**- Custos Totais: Mensal:- R\$ 9.428,97      Anual: R\$ 113.147,64**

## 7.5. PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	Total R\$
Recebimentos					
Capital Giro	20.000,00	5.000,00	-	-	25.000,00
Receitas (a)	9.300,00	23.250,00	37.200,00	51.150,00	120.900,00
Receita Total	29.300,00	28.250,00	37.200,00	51.150,00	145.900,00
Pagamentos					
Custos Operacionais Fixos (b)	27.686,91	27.686,91	27.686,91	27.686,91	110.747,64
Variáveis (c)	600,00	600,00	600,00	600,00	2.400,00
Custo Total	28.286,91	28.286,91	28.286,91	28.286,91	113.147,64
Saldo de Caixa (a-b-c)	+ 1.013,09	- 36,91	+ 8.913,09	+ 22.863,09	32.752,36

Quadro 8. Projeção do fluxo de caixa

Elaboração da autora

### 7.5.1. Demonstrativo do Resultado

<b>Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) – em Reais</b>	
Receita Total (RT)	120.900,00
(-) Custo Variável (CV)	2.400,00
(=) Lucro Bruto (LB)	118.500,00
(-) Custo Fixo (CF)	110.747,64
(=) Lucro Operacional (LO)	7.752,36
(-) Imposto de Renda (IR)	0,00
(-) Contribuição Social (CS)	0,00
(=) Lucro Líquido Anual	7.752,36

Quadro 9. Demonstrativo de Resultado  
Elaboração da autora

## 8 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

### 8.1. AVALIAÇÃO ECONÔMICA

O estudo da avaliação econômica permitirá ao futuro empreendedor analisar quantitativamente os recursos disponíveis, e servirá como bússola aos órgãos financiadores, que por ventura possam ser requeridos. A seguir serão apresentadas algumas técnicas de análise de investimentos e seus resultados:

#### 8.1.1 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio econômico do futuro empreendimento é obtido, dividindo-se o custo fixo pela receita total menos o custo variável:

$$PE = CF/RT - CV \times 100$$

$$PE = 110.747,64 / 120.900,00 - 2.400,00 \times 100$$

$$PE = 93,46\%$$

Significa que a empresa terá que trabalhar com a capacidade produtiva total prevista para o primeiro ano, ou seja; um administrador e um síndico.

#### 8.1.2 Taxa de lucratividade

A taxa de lucratividade é obtida, dividindo-se o Lucro Líquido pela Receita Total:

$$TL = LL/RT \times 100$$

$$TL = 7.752,36 / 120.900,00 \times 100$$

$$TL = 6,41\% - \text{taxa de lucratividade para o primeiro ano da empresa}$$

### 8.1.3 Taxa do retorno do investimento

A taxa de retorno é obtida, dividindo-se o Lucro Líquido pelo Investimento Inicial :

$$\text{TRI} = \text{LL}/\text{II} \times 100$$

$$\text{TRI} = 7.752,36/69.800,00 \times 100$$

$$\text{TRI} = 11,10\% \text{ ao ano}$$

### 8.1.4 Prazo de retorno do investimento (*payback*)

O prazo de retorno futuro empreendimento é obtido, dividindo-se o Investimento Inicial pelo Lucro Líquido:

$$\text{II}/\text{LL} = 69.800,00/7.752,36$$

O prazo de retorno do investimento é de 09 anos.

### 8.1.5 Taxa Interna de Retorno

O cálculo da taxa interna de retorno foi efetuado na planilha Excel, conforme demonstrado abaixo. Foi projetado o fluxo de caixa para um período de dois anos, sendo que, a previsão de dobrar o número de clientes, e conseqüentemente, o faturamento no segundo ano, foi considerada. A TAM (taxa mínima de retorno) utilizada foi a SELIC, cujo valor acumulado no mês de setembro (até 20/09) foi de 8,25%. A TIR resultou em 23%, sinalizando que o negócio é relativamente atrativo.

Fonte: <http://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/tributaria/pagamentos-e-parcelamentos/taxa-de-juros-selic>

Investimento Inicial: 69.800,00

Ano	0	1	2
Fluxo de Caixa	-69.800,00	32.752,36	65.504,72

VPL= 16.356,86

TIR= 0,23

### 8.1.6 Valor Presente Líquido

O Valor Presente Líquido foi obtido no item anterior através do cálculo em planilha Excel, e o resultado foi positivo de: R\$ 16.356,86, levando em conta o período de dois anos, o futuro empreendimento se mostra relativamente atrativo.

## 8.2. ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

A análise de sensibilidade e de cenários são outras ferramentas de suporte à decisão, auxiliarão o empreendedor quanto à implantação, ou não, do novo negócio.

Vale abrir um parêntese aqui para lembrar que, certos investimentos estão sujeitos aos perfis do investidor, e conforme Claudia Fabiana Gohr, TCC II – Unisul Virtual, 2008; de forma geral, existem três perfis qualitativos de empreendedor; ilustrado no quadro abaixo:

Perfis de Empreendedor	Características
Aversão ao Risco	O empreendedor tem uma posição conservadora, exige pouco risco e um retorno substancial.
Indiferença ao Risco	O empreendedor tem uma posição média, na qual o risco e o retorno vão gradualmente se ajustando.
Afeição ao Risco	O empreendedor tem uma posição extremada, em que o risco aumenta e não há exigência de aumento de retorno proporcional.

Quadro 1.1- Perfis de Empreendedor

Fonte: Livro didático Unisul, Unisul Virtual 2008, TCC II, página 117, com base em Bernardi 2003.

O quadro abaixo mostra resultados do Lucro Líquido (em Reais), tendo como parâmetro uma taxa de crescimento de 10% ao ano, levando em consideração que os custos fixos e variáveis previstos, não sofram alteração.

Projeção	Quantid.de clientes	Perspectiva de crescimento				
		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Otimista	14	R\$ 10.853,00	R\$ 11.938,30	R\$ 13.132,13	R\$ 14.445,34	R\$ 15.889,87
Mais provável	12	R\$ 7.752,36	R\$ 8.527,60	R\$ 9.380,30	R\$ 10.318,30	R\$ 11.350,10
Pessimista	08	- R\$ 7.747,00	- R\$ 6.972,30	-R\$ 6.275,00	-R\$ 5.648,00	-R\$ 5.084,00

Levando em consideração que os dois primeiros anos de criação, são considerados os mais críticos, fizemos a simulação de diferentes situações, descritas a seguir, a fim de analisarmos os efeitos de algumas variáveis críticas.

Situações consideradas otimistas:

- Caso a empresa aumente o valor cobrado pelo serviço do síndico em 20%;
- Conquiste e mantenha os doze primeiros clientes no primeiro ano;
- Dobre o número de clientes no segundo ano;
- Diminua em 50% os gastos com mobília para equipar o escritório;
- Exclua do investimento inicial a aquisição do carro novo.

Situações consideradas mais prováveis:

- Caso a empresa mantenha o valor cobrado pelo serviço do síndico;
- Aumente no segundo ano, em apenas 50% o número de clientes conquistados no primeiro;
- Exclua do investimento inicial a aquisição do carro novo;
- Diminua em 50% a remuneração própria (Pro Labore).

Situações consideradas pessimistas:

- Caso a empresa conquiste menos de dez clientes no primeiro ano;
- Não aumente o número de clientes no segundo ano;
- Exclua a aquisição do carro novo;
- Deixe de contratar recepcionista.

O quadro abaixo demonstra os resultados dos fluxos de caixa de acordo com as situações simuladas:

	OTIMISTA	PESIMISTA	MAIS PROVÁVEL
Investimento Inicial (Fc0)	R\$ 37.500,00	R\$ 39.800,00	R\$ 39.800,00
Fluxo de Caixa Ano I	R\$ 42.892,36	R\$ 11.503,00	R\$ 47.152,36
Fluxo de Caixa Ano II	R\$ 85.784,72	R\$ 11.503,00	R\$ 70.728,00

O quadro abaixo demonstra os resultados de viabilidade econômica obtidos com as simulações:

<b>Análise em diferentes cenários</b>			
<b>Indicador</b>	<b>Cenários</b>		
	<b>Pessimista</b>	<b>Mais provável</b>	<b>Otimista</b>
TIR (%)	-30%	105%	120%
VPL (R\$)	-R\$ 19.375,20	R\$ 64.116,86	R\$ 75.530,68
<i>Payback</i>	-3 anos	1,8 anos	2,08 anos
PE (%)	116,3%	81,30%	87,95%

## 8.2. AVALIAÇÃO SOCIAL

Com o plano de negócios concluído, ficou evidenciado que os primeiros anos não serão nada fáceis para o futuro empreendedor: empresa nova, clientes a conquistar, no entanto, a utilização de recursos próprios para o investimento inicial é um quesito importante e vantajoso na luta em busca deste sonho. Empenho ao máximo, isto quer dizer, produção total, será fundamental para a futura administração, disto dependerá o estabelecimento e a permanência da empresa no mercado. Como benefício social, a empresa estará empregando inicialmente um ou dois funcionários, porém, com grande chance de expandir este número.

Existe ainda uma importantíssima questão de aspecto sócio cultural em relação à administração propriamente dita – queremos destacar a questão da honestidade.

Não só os clientes clamam por uma administração séria, responsável e transparente, mas acima de tudo a sociedade. Principalmente aqui no Brasil, estamos vivenciando um momento em que a população não consegue mais suportar a desonestidade e a ganância. Uma das principais queixas levantadas pela pesquisa a campo, realizada em alguns condomínios residenciais administrados por empresas, foi, a incerteza da honestidade praticada pelas administrações, existem suspeitas que algumas empresas venham praticando um *over price* em cima daquelas que são contratadas para execução de obras ou serviços em geral, não só elevando os custos para os moradores, mas causando prejuízos a terceiros. Este exemplo só reforça a importância de se praticar uma administração honesta e competente, capaz de elevar o nível de satisfação dos clientes, gerando ganhos tanto nos aspectos sociais, como culturais e financeiros.

No ponto de vista ambiental, o futuro empreendimento terá condições de exercer um papel importante no sentido de contribuir e incentivar atitudes sustentáveis em larga escala, já que estamos falando de condomínios que são habitados por no mínimo, dez famílias cada um, portanto é um trabalho que se estenderá ao ambiente externo da empresa. Atitudes como, economia e reutilização da água, coleta seletiva do lixo, bem como o descarte correto de resíduos sólidos e orgânicos, etc; estarão na pauta do síndico, que não só irá programar essas atividades, mas terá a incumbência de fazer o acompanhamento e o controle das práticas sustentáveis.

Mais do que uma simples administradora de condomínios, a empresa quer ganhar o mercado inovando, fazendo história.

## 9 CONCLUSÃO

Conclui-se que, a implantação do futuro negócio é viável, porém a médio e longo prazo. O empresário deverá agir com cautela nos anos iniciais.

Este estudo demonstrou claramente que o futuro empreendedor deverá andar de mãos dadas com a persistência.

O plano de negócios foi executado de maneira clara e objetiva, condizente com a realidade da economia atual, na tentativa de elucidar alguns aspectos a serem levados em consideração na hora de empreender.

Apesar da terrível crise política e financeira que nosso país está vivendo, o ramo da construção civil não demonstra sinais de declínio, e segue cada vez mais em alta a tendência por moradias em condomínios fechados. Os dados levantados na região estudada mostraram uma crescente necessidade por contratação de empresas especializadas em administração de bens imóveis em condomínios residenciais e comerciais, conforme demonstrado no Plano Estratégico.

Ficou claro também que, o fator crítico de sucesso, dependerá essencialmente da capacidade da empresa em conquistar os primeiros clientes, aumentá-los e mantê-los, para tanto, deverá trabalhar agressivamente seu networking, até porque, no início, o investimento em marketing é muito baixo. E por fim, deve analisar cuidadosamente as situações simuladas, cujos resultados demonstraram um aumento no lucro líquido, caso o investimento inicial seja reduzido.

## REFERÊNCIAS

Angeloni, Maria Terezinha. Gestão do conhecimento: livro didático / Maria Terezinha Angeloni, Gabriela Gonçalves Silveira Fiates; design instrucional Dênia Falcão de Bittencourt, Leandro Kingeski Pacheco; [assistente acadêmico Roberta de Fátima Martins, Cláudia Gabriela Dreher] – 4. Ed. – Palhoça: UnisulVirtual, 2013.

Bittencourt, Dênia Falcão de. Processos da gestão de pessoas: livro didático / Dênia Falcão de Bittencourt, Ademar Dutra, Alessandra Oliveira, Dâmaris de Oliveira Batista da Silva; design instrucional Lis Airê Fogolari. – Palhoça: UnisulVirtual, 2014.

Dutra, Ademar. Gestão estratégica de pessoas: livro didático /Ademar Dutra; design instrucional Carmelita Schulze. – 2. Ed. Ver. E ampl. / por Alessandra de Oliveira, Dâmaris de Oliveira Batista da Silva, Vanderlei Brasil, Viviane Bastos. – Palhoça: UnisulVirtual, 2014.

Gohr, Claudia Fabiana. Trabalho de conclusão de curso I : livro didático / Claudia Fabiana Gohr ; design instrucional Leandro Kingeski Pacheco. – Palhoça: UnisulVirtual, 2008.

Gohr, Claudia Fabiana. Trabalho de conclusão de curso II : livro didático / Claudia Fabiana Gohr ; design instrucional Leandro Kingeski Pacheco. – Palhoça: UnisulVirtual, 2008.

Machado, Cristiane Salvan. Trabalhos acadêmicos na Unisul : apresentação gráfica / Cristiane Salvan Machado [et al.] – 2. Ed. Ver. E atual. – Palhoça: Ed.Unisul, 2013.

Paz, Cláudio Damaceno Paz. Estudos socioculturais: livro didático / Cláudio Damaceno Paz, Elvis Dieni Bardini, Leandro Kingeski Pacheco, Maria Terezinha da Silva do Sacramento, Tade-Ane de Amorin; design instrucional Marina Melhado Gomes da Silva, - Palhoça: UnisulVirtual, 2013. 110 p.: Il.; 28 cm.

Santos, Luciano Costa. Qualidade em serviços: livro didático / Luciano Costa Santos; design instrucional Carolina Hoeller da Silva Boering, Luciano Gamez; [assistente acadêmico Aline Cassol Daga]. – 1. Ed. Ver. – Palhoça: UnisulVirtual, 2011.

Thizon, Edson. Sistemas integrados de gestão: livro didático / Edson Thizon, Fernando Scremin Menegaz, Tatiane dos Santos Leal; design instrucional Flavia Lumi Matuzawa. – Palhoça: UnisulVirtual, 2011.

### Sites:

ASSOCIAÇÃO DAS ADMINISTRADORAS DE BENS IMÓVEIS E CONDOMÍNIOS DE SÃO PAULO. **Condomínios economizam tempo e dinheiro em cotações na internet.** Disponível em <http://www.aabic.com.br/clipping/exibMidia/?midia=4257>

Acesso em: 21 abr. 2017.

BETINA CORRETORA DE IMOVEIS. **Apartamentos à venda.** Disponível em <http://www.betinaimoveis.com/imoveis-jurere-resultados.php?modalidade=1> Acesso em 02 mar. 2017.

BOOKING.COM. **Oferta de hotéis na praia dos Ingleses, Florianópolis.** Disponível em [http://www.booking.com/searchresults.pt-br.html?label=gen173nr-1FCAEoggJCAIhYSDNiBW5vcmVmaCCIAQGYAS24AQzIAQzYAQH0AQH4AQuoAgM:sid=e11bd203e176607785fbc6b55ab47a36;checkin\\_monthday=01&checkin\\_year\\_month=2017-03&checkout\\_monthday=10&checkout\\_year\\_month=2017-03&dest\\_id=1985&dest\\_type=district&from\\_history=1&group\\_adults=2&group\\_children=0&no\\_rooms=1&si=ad&si=ai&si=ci&si=co&si=di&si=la&si=re&sh\\_position=2;lpshic=1](http://www.booking.com/searchresults.pt-br.html?label=gen173nr-1FCAEoggJCAIhYSDNiBW5vcmVmaCCIAQGYAS24AQzIAQzYAQH0AQH4AQuoAgM:sid=e11bd203e176607785fbc6b55ab47a36;checkin_monthday=01&checkin_year_month=2017-03&checkout_monthday=10&checkout_year_month=2017-03&dest_id=1985&dest_type=district&from_history=1&group_adults=2&group_children=0&no_rooms=1&si=ad&si=ai&si=ci&si=co&si=di&si=la&si=re&sh_position=2;lpshic=1). Acesso em 07 mar. 2017.

EXAME.COM. **Administração de condomínios: ferramentas tecnológicas transformam a gestão de propriedades.** Disponível em <http://exame.abril.com.br/negocios/dino/administracao-de-condominios-ferramentas-tec-nologicas-transformam-a-gestao-de-propriedades-shtml/> Acesso em 07 mar. 2017.

GLOBO.COM - PEQUENAS EMPRESAS E GRANDES NEGÓCIOS. **Empresas de especializam em administração de condomínios.** Disponível em <http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2011/04/empresas-se-especializam-em-administracao-de-condominios.html>. Acesso em 05 mar. 2017.

ILHA FLORIPA CONDOMÍNIOS. **Administração de Condomínios.** Disponível em <http://www.ilhafloripacondominios.com.br/administradora.php> Acesso em 02 mar. 2017.

ONIXJP. **Administração de Condomínios.** Disponível em <https://onixjp.com.br/servicos> Acesso em 02 mar. 2017.

PORTO BELLO IMOBILIÁRIA. **Imóveis à venda.** Disponível em <http://www.imobiliariaportobello.com/index.php/venda/result> Acesso em 02 mar. 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. . **Administração de condomínios.** Disponível em <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-servico-de-administracao-de-condominios,f8487a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 05 mar 2017.

SINDICATO DE HOTÉIS, RESTAURANTES, BARES E SIMILARES DE FLORIANÓPOLIS. **Quantidade de hotéis associados, fale conosco.** Disponível em <http://www.sindicatohrbs-fpolis.org.br/web/> . Acesso em 06 mar 2017.

SISTEMA DE GESTÃO DE CONDOMÍNIO. **Software de gestão para condomínios.** Disponível em <http://www.sistemacondominioonline.com.br/conhecaosistemasin.html>. Acesso em 02 mar. 2017.

SUPORTE CONDOMÍNIOS. **Administração de condomínios.** Disponível em <http://www.suportecondominios.com.br/?pageContent=suporte> Acesso em 02 mar. 2017.

WIKIPEDIA A ENCICLOPÉDIA LIVRE. **Ilha de Santa Catarina.** Disponpivel em [https://pt.wikipedia.org/wiki/Ilha\\_de\\_Santa\\_Catarina](https://pt.wikipedia.org/wiki/Ilha_de_Santa_Catarina). Acesso em 02 mar. 2017.



## **APÊNDICES E ANEXOS**