

**Etiene Batista Ferreira Rosa**

**O USO DE FUNDOS IMOBILIÁRIOS COMO *FUNDING* DE UM CONSÓRCIO  
EMPRESARIAL NA CADEIA PRODUTIVA DA CONSTRUÇÃO CIVIL**



**UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO – UCDB  
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESA  
CAMPO GRANDE – MS  
2013**

**Etiene Batista Ferreira Rosa**

**O USO DE FUNDOS IMOBILIÁRIOS COMO *FUNDING* DE UM CONSÓRCIO  
EMPRESARIAL NA CADEIA PRODUTIVA DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

**Projeto de viabilidade econômica e financeiro**

Projeto de Viabilidade Econômica e Financeiro apresentado como requisito para a conclusão da disciplina Estágio Supervisionado III, do curso de administração de Empresa da Universidade Católica Dom Bosco, sob a orientação do Professor Leandro Tortosa Sequeira.



**UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO – UCDB  
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESA  
CAMPO GRANDE – MS  
2013**

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus filhos e amigos queridos; Francis, Thalís, Thyrson e Eric, por serem os filhos maravilhosos que são e estarem sempre colaborando e enchendo minha vida de luz e amor. Dedicção especial também à minha amada esposa Kácia, por sua paciência e compreensão com toda esta fase de intensa atividade e crescimento a que temos sido submetidos nos últimos anos.

Em especial, com afeto maior ainda, dedico à D<sup>a</sup> Malvina minha mãe (*in memoriam*), que da pátria espiritual, tenho certeza, tem estado presente em minha vida e em cada instante desta jornada acadêmica. Ao Sr. Damião, meu pai, que aos 77 anos, bastante debilitado de saúde, tem nos ensinado o valor da vida e que cada minuto de saúde deve ser aproveitado para o trabalho incessante do crescimento moral, espiritual e cultural com respeito a Deus, ao próximo e a si mesmo. Tem nos ensinado a paciência, a humildade a perseverança e a resignação ao aceitar sua condição sem revolta ou perda do equilíbrio.

## AGRADECIMENTOS

Meu agradecimento de filho a Deus pai e a todos os ensinamentos morais e espirituais deixado através de nosso irmão e amado Mestre Jesus e tantos outros mártires do cristianismo.

Agradecimento não menos especial aos meus progenitores que ao permitirem-me a vida assumiram me oferecer muito mais... E conseguiram!

Saudade imensa de mamãe  que com dedicação maior ensinou-me o sentido maior e verdadeiro do amor, do perdão, da tolerância, do trabalho honesto, da perseverança, do acreditar e realizar. Obrigado a papai, que em seu leito de dor, tem dado exemplo sobre o sentido da vida, mostrando o valor e a importância da fé em Deus.

Por fim, meu agradecimento afetuoso aos meus mestres, e amigos, sem exceção, do curso de Administração de Empresa da UCDB – Universidade Católica Dom Bosco, por terem compartilhado seu conhecimento com tanta dedicação. A todos os autores pesquisados, que com amor de mestre transmitiram suas pesquisas e conclusões para páginas de livros ou de sites, permitindo-nos a oportunidade de beber da fonte do conhecimento.

Etiene B. Ferreira Rosa

“As empresas ruins ignoram seus concorrentes, as medianas os copiam e as vencedoras os lideram.”

Philip Kotler

"Os milagres acontecem às vezes, mas é preciso trabalhar tremendamente para que aconteçam".

Peter Drucker

“Por algum motivo, as pessoas se baseiam nos preços e não nos valores. Preço é o que você paga. Valor é o que você leva.”

Warren Buffett

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| INTRODUÇÃO .....   | 11        |
| 1.1. PROBLEMA:.....  | 13        |
| 1.2. JUSTIFICATIVA.....  | 14        |
| <b>2. OBJETIVOS .....</b>  | <b>15</b> |
| 2.1. GERAL.....  | 15        |
| 2.2. ESPECÍFICOS .....   | 15        |
| 2.3. METODOLOGIA .....   | 15        |
| 2.4. FUNDAMENTAÇÃO BIBLIOGRÁFICA .....   | 15        |
| 2.5. DEFINIÇÕES .....  | 18        |
| 2.6. CONSÓRCIO ENTRE EMPRESAS.....   | 19        |
| 2.7. CARACTERÍSTICAS .....   | 19        |
| 2.8. ENTIDADE LÍDER.....   | 19        |
| 2.9. <b>CRONOGRAMA</b> .....   | 20        |
| <b>3. BRASIL – UMA NOVA ERA.....</b>   | <b>21</b> |
| <b>4. O MERCADO DE FUNDOS DE INVESTIMENTO IMOBILIÁRIO NO BRASIL.....</b>       | <b>25</b> |
| <b>5. FUNDOS DE INVESTIMENTO IMOBILIÁRIO COMO FUNDING DE EMPREENDIMENTOS..</b> | <b>28</b> |
| <b>6. CONSÓRCIO DE EMPRESAS.....</b>   | <b>30</b> |
| <b>7. FUNDOS DE INVESTIMENTO IMOBILIÁRIO COMO ALTERNATIVA DE FUNDING PARA</b>  |           |
| <b>CONSÓRCIO DE EMPRESAS .....</b>   | <b>33</b> |
| <b>8. VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA</b>           |           |
| <b>ADMINISTRADORA DE CONSÓRCIO EMPRESARIAL.....</b>                            | <b>37</b> |
| 8.1. APRESENTAÇÃO.....   | 37        |
| <b>9. A EMPRESA .....</b>  | <b>38</b> |
| 9.1. INSTITUCIONAL .....   | 38        |
| 9.1.1. <i>Missão</i> .....   | 38        |
| 9.1.2. <i>Visão</i> .....  | 38        |
| 9.1.3. <i>Valores e Princípios</i> .....                                       | 39        |
| <b>10. COMPOSIÇÃO ADMINISTRATIVA .....</b>                                     | <b>40</b> |
| 10.1. IDENTIFICAÇÃO DOS SÓCIOS.....  | 40        |
| 10.1.1. <i>Sócio 2: NOME</i> .....   | 40        |
| 10.1.1. <i>Sócio 3: (...)</i> .....  | 40        |
| 10.2. CAPACITAÇÃO GERENCIAL DOS SÓCIOS .....                                   | 40        |
| 10.2.1. <i>Etiene Batista Ferreira Rosa</i> .....                              | 40        |
| 10.2.2. <i>Sócio 2 (...)</i> .....   | 41        |
| 10.3. CAPITAL SOCIAL .....   | 41        |
| 10.4. COMPOSIÇÃO SOCIETÁRIA.....   | 41        |
| 10.5. ADMINISTRAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA .....                             | 41        |
| 10.6. ORGANOGRAMA DA EMPRESA: .....  | 42        |
| 10.7. RECURSOS HUMANOS.....  | 42        |
| 10.7.1. <i>Estrutura Funcional com capacidade plena</i> .....                  | 43        |
| <b>11. PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA EM OUTROS EMPREENDIMENTOS.....</b>              | <b>44</b> |
| 11.1. DIVIDAS EXISTENTES.....  | 44        |
| <b>12. O PROJETO .....</b>   | <b>45</b> |
| 12.1. DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO PROJETO .....                                       | 45        |
| 12.2. LOCALIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO .....                                      | 45        |
| 12.3. GESTÃO AMBIENTAL .....   | 45        |
| 12.4. OBJETIVO DO EMPREENDIMENTO .....   | 45        |
| 12.5. VALOR TOTAL DO PROJETO.....  | 47        |
| 12.6. DATA DE INÍCIO DA IMPLANTAÇÃO .....                                      | 48        |
| 12.7. DATA DE ENTRADA EM OPERAÇÃO .....  | 48        |
| 12.8. ORIGEM DOS RECURSOS .....  | 48        |
| 12.8.1. <i>Garantias oferecidas</i> .....                                      | 48        |
| 12.9. FINALIDADE DO INVESTIMENTO .....   | 48        |
| <b>13. MERCADO .....</b>   | <b>49</b> |
| 13.1. CONSUMIDORES.....  | 49        |

|  |           |
|--|-----------|
| 13.2. PRINCIPAIS CLIENTES .....  | 49        |
| 13.3. PRINCIPAIS CONCORRENTES .....  | 49        |
| 13.4. PRINCIPAIS FORNECEDORES .....  | 49        |
| 13.5. ESQUEMA DE COMERCIALIZAÇÃO .....                                     | 49        |
| <b>14. SETOR PRODUTIVO .....</b>   | <b>50</b> |
| 14.1. EXPECTATIVA PARA O SETOR .....                                       | 50        |
| 14.2. VANTAGENS COMPETITIVAS .....   | 51        |
| <b>15. ESTRUTURA DE CUSTOS ANUAS.....</b>                                  | <b>52</b> |
| <b>16. ESTIMATIVA DE RECEITAS.....</b>                                     | <b>54</b> |
| <b>17. CAPACIDADE DE PAGAMENTO.....</b>                                    | <b>55</b> |
| <b>18. LUCRATIVIDADE .....</b>   | <b>56</b> |
| 18.1. PRAZO DE RETORNO .....   | 56        |
| 18.2. RENTABILIDADE DO INVESTIMENTO .....                                  | 57        |
| 18.3. VALOR ESTIMADO DOS PRINCIPAIS IMPOSTOS E TAXAS A SEREM GERADOS ..... | 57        |
| <b>19. CONCLUSÃO.....</b>  | <b>58</b> |
| <b>20. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                                       | <b>60</b> |
| <b>21. REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>61</b> |
| <b>22. ANEXO - PNT - PLANO NACIONAL TURISMO 2013 - 2016.....</b>           | <b>64</b> |

## **LISTA DE SÍMBOLOS, UNIDADES, ABREVIATURAS, SIGLAS**

ABRACORP – Associação Brasileira de agências de viagens cooperativas  
ACOMACS – Assoc. dos Comerciantes de Mat.de Const. Região Sul de Santa Catarina  
ANAMACO – Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção  
ANTT - Agência Nacional de Transportes Terrestres  
BASA Banco da Amazônia  
BB - Banco do Brasil  
BBC- Banco Brasil  
BC - Banco Central  
BM & FBOVESPA - Bolsa de Valores, Bolsa Mercadoria e Futuro.  
BNB - Banco do Nordeste  
BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social  
BRAZTOA – Associação Brasileira das Operadoras de Turismo  
BRIC – Brasil, Rússia, Índia e China  
BRICS - Brasil, Rússia, Índia, China, e África do Sul  
CAIXA - Caixa Econômica Federal  
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior  
CAT - Centros de Atendimento ao Turista  
CEPAC - certificados de potencial adicional de construção  
CGCOPA – Comitê Gestor da copa do mundo  
CNE – Conselho Nacional do Esporte  
CNPJ – Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica  
CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico  
CNT - Conselho Nacional de Turismo  
COFINS – Contribuição para o financiamento da seguridade Social  
CRI - Certificados de Recebíveis Imobiliários  
CRM – Customer Relationship Management  
CSSL – Contribuição Social Sobre Lucro Líquido  
CST - Conta-Satélite de Turismo  
CTNDT – Centro de Treinamento Ministerial diante do trono  
CVM - Câmara de Valores Mobiliários  
DARF – Documento de Arrecadação de Receitas Federais  
DF – Distrito Federal  
DNRC - Departamento Nacional de Registro do Comércio  
ERP – Enterprise Resource Planning  
FAP- Fundação de Amparo a Pesquisa  
FCN - Ficha de Cadastro Nacional  
FECOMACS - Federação das Associações de Comerciantes de Material de construção  
FGTS - Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

FGV – Fundação Getúlio Vargas  
FIDC - fundos de investimento em direitos creditórios  
FIFA – Federação Internacional de Futebol  
FII - Fundos de Investimento Imobiliário  
FINEP - Financiadora DE Estudos e Projetos  
FMI - Fundo Monetário Internacional  
FORNATUR – Fórum Nacional dos Secretários e Dirigentes Estaduais de Turismo  
FUNGETUR – Fundo Geral do Turismo  
IBAM – Instituto Brasileiro de Administração Municipal  
IBEMEC – Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais  
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
ICCA - International Congress and Convention Association  
INSS - Instituto Nacional do Seguro Social  
IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada  
LCI - Letra de Crédito Imobiliário  
LGBT - lésbicas, gays, bissexuais e transexuais  
LH - Letra Hipotecária  
MBA – Master in Business Administration  
NIRE - Número de Identificação do Registro de Empresas  
OMT - Organização Mundial de Turismo  
OPT - Organizações Públicas de Turismo  
PAC - Programa de Aceleração do Crescimento  
PASEP – Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público  
PIB - Produto Interno Bruto  
PIS – Programa de Integração Social  
PN - Preferenciais Nominativas  
PNT - Plano Nacional do Turismo  
PRONTATEC - Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego  
RIET - Recomendações Internacionais de Estatísticas de Turismo  
ROI – Return On Investment  
SAE - Secretaria de Assuntos Estratégicos  
SAE – Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República  
SEBRAE/SP - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SNPTur - Secretário Nacional de Políticas de Turismo  
SPE – Secretaria de Economia e Planejamento  
SRF - Secretário da Receita Federal  
SUSEP – Superintendência de Seguros Privados  
SELIC - Sistema Especial de Liquidação e Custódia  
TIR – Taxa Interna de Retorno  
TMA – Taxa Mínima de Atratividade

TTCR - The Travel & Tourism Competitiveness Report

UF – unidade federativa

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

WTTC - World Travel & Tourism Council

## INTRODUÇÃO

Ainda que tudo tenha, de verdade, iniciado na década de 90, com o fim do milagre econômico Veloso, F. A., Villela, A., Giambiagi, F., (Abril/Junho 2008) período 1968-1973 conhecido como "milagre" econômico brasileiro, em função das extraordinárias taxas de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) então verificadas, de 11,1% ao ano (a.a.). Foi a década de 80 que marcou e determinou mudanças e um novo olhar sobre o mundo em que vivemos. Na década de 80, também batizada de década perdida para a América Latina, como referência a grande recessão vivida em toda a região. Segundo O. S. DULCI<sup>1</sup> (1989, p. 350) “Com seus prós e contras, a trajetória veloz da modernização econômica, contudo, estancou na presente década. Para o Brasil, assim como para toda a América Latina, os anos 80 foram o que se tem chamado de "década perdida". (...) Perdeu impulso.” Ocasão em que houve um forte encolhimento da produção industrial e mais forte ainda, redução do crescimento da economia. A crise foi marcada por palavras como volatilidade de mercados, solvência externa, PIB (produto Interno Bruto) baixo e até negativo no caso do Brasil. A Economia estagnou e os índices de inflação cresceram vertiginosamente a ponto de desenvolver aplicações financeiras que rendiam altas taxas durante a noite – Overnight. A população perdeu poder de compra, o desemprego alcançou índices alarmantes e o país passou a emprestar recursos externos para financiar uma economia falida provocando com isto o aumento do déficit fiscal. Foi ainda neste período que houve os primeiros planos econômicos desta fase da história do Brasil – Planos Cruzado, Bresser, Verão, Collor I e Collor II: Poupadores NÃO foram prejudicados. Entenda por quê (2013) “1986 o plano cruzado, cruzadinho e, ainda em 1986 o cruzado novo; 1987 o plano Bresser; em 1990 o plano Collor I e por fim fechando a década perdida, 1991 o plano Collor II, tinham o objetivo de combater a alta da inflação e obedeceram ao princípio da neutralidade, ou seja, buscaram não favorecer ou prejudicar qualquer segmento da sociedade.” Nos anos 90, o país ainda em forte estagnação aconteceu outra tragédia para a economia, que veio do setor da construção civil. Em 1994 o ministério público abre investigação contra a Encol – maior construtora do país – para investigar sonegação fiscal.

---

<sup>1</sup>Sociólogo, com mestrado em Ciência Política pela Universidade Federal de Minas Gerais. E professor de Sociologia da UFMG desde 1972, onde foi coordenador do curso de Ciências Sociais e do Programa de Mestrado em Sociologia. Professor no curso de História do Brasil do Programa de Especialização de professores do Ensino Superior da Pontifícia Universidade Católica, é autor do livro *A UDN e o Antipopulismo no Brasil* e de diversos outros trabalhos no campo das Ciências Sociais. Especialmente sobre política brasileira moderna.

Acabou em falência com dívidas de mais de 2 bilhões de reais e mais de 40 mil mutuários sem receber seu imóvel que na maioria já haviam pago grande parte... As provas do crime<sup>2</sup> (Veja On-line - 2013)

As 42.000 famílias que foram vítimas da falência da construtora Encol acompanharam a derrocada da maior incorporadora e construtora do Brasil na segunda metade da década de 90. Em maior ou menor grau, todas sentiram no bolso a crise da empresa que abalou a confiança de milhões de brasileiros no mercado imobiliário. Das dificuldades financeiras em 1995 à decretação da falência, em 1999, sempre surgiram acusações de desvios de patrimônio por parte de Pedro Paulo de Souza, presidente e o maior acionista da Encol, e de seus diretores. Essas acusações não prosperaram na Justiça por falta de provas. Agora, a poucas semanas do quarto aniversário da falência, no dia 16 de março, as provas de diversas irregularidades já estão nas mãos das autoridades. Um time de especialistas da agência internacional de investigações Kroll passou quase dois anos mergulhado em quatro galpões cheios até o teto de documentos da Encol. Os investigadores emergiram dos documentos com evidências da existência de um caixa dois da empresa, falsificação dos livros de contabilidade e manobras internas para fazer desaparecer patrimônio valioso antes que pudesse ser usado para saldar as dívidas da construtora. Os investigadores acreditam ter conseguido parte das provas para explicar o sumiço de uma fortuna calculada em 2,5 bilhões de reais – o que faz do caso Encol a maior falência de uma empresa não bancária na América do Sul.

Desde então o país passou por muitas transformações políticas, econômicas, ambientais e sociais. Observa-se que com a globalização dos mercados, as parcerias em forma de alianças estratégicas NOLETO (2004 p. 14). Aliança estratégica é aquela em que a associação está voltada para a conquista de melhores posições e objetivos. Assim, passam a serem muito utilizadas como ferramentas de sobrevivência e incremento tecnológico frente ao forte crescimento da economia mundial. Revista FiscoSoft (2010) “As companhias e quaisquer outras sociedades, sob o mesmo controle ou não, podem constituir consórcio para executar determinado empreendimento, observado o disposto nos artigos 278 e 279 da Lei nº 6.404 de 1976.” Observa-se que esta figura tem uma existência efêmera, definida no tempo, não comportando uma atividade empresarial de duração indefinida. Desta forma, tornem-se comum com a consolidação dos blocos econômicos, fortalecendo a necessidade de intensificação de novas formas de relações empresariais e estratégias.

Em 1993 chegam ao Brasil os FII - Fundos de Investimento Imobiliário, através da lei 8.668/93, regulamentados pela CVM - Câmara de Valores Mobiliários. Mas, foi somente a

---

<sup>2</sup> As Provas do crime – Disponível em: <[http://veja.abril.com.br/260203/p\\_076.html](http://veja.abril.com.br/260203/p_076.html)> Acesso em 26/11/2013.

partir de 2005 que o mercado de investimento nestes fundos se intensificou com a promulgação da lei 11.033 de 21 de dezembro de 2004<sup>3</sup>, que alterou a tributação do mercado financeiro e de capitais, passando a utilizar tabela decrescente, para aplicações em períodos proporcionalmente mais longos, sobre os rendimentos distribuídos por fundos, inclusive pelos fundos imobiliários. Contribuíram ainda, para esta boa fase, outros fatores de grande importância para o desenvolvimento sustentável da nação, a queda na taxa Selic, controle eficaz da inflação e forte investimento no financiamento da habitação própria e estímulo à entrada de capital estrangeiro no mercado nacional.

Relativamente a esta nova modalidade de investimento – Fundos de Investimento Imobiliário – permitiu aos pequenos e médios investidores a oportunidade de realizarem investimentos no setor imobiliário com baixo risco e boa margem de rentabilidade garantida pela boa fase da economia que tem proporcionado constante queda na taxa Selic e controle eficaz da inflação. Além, de forte investimento no financiamento da habitação própria, estimulando a entrada, também, de capital estrangeiro no mercado nacional, dispostos a investir na construção civil e formação de FII – Fundos de Investimento Imobiliário.

Assim, este estudo procura realizar um referencial bibliográfico entre essas três forças: Construção civil, Consórcio empresarial e fundo de investimento imobiliário.

### 1.1. PROBLEMA:

No setor da construção civil no Brasil, mais especificamente o subsetor habitação, o sistema de execução de obras não oferece opções de escolha quanto à forma de se realizar a implantação de um projeto, onde o interessado contrata uma construtora ou torna-se executor/administrador, contratando operários para que ele mesmo faça a gestão dos serviços, conforme sua disponibilidade. A esses modelos de executar uma obra denomina-se como sendo autogerida, segundo publicação no site da ANAMACO<sup>4</sup> – Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção, estudo realizado pela consultoria americana Booz

---

<sup>3</sup> Lei nº 11.033, de 21 de dezembro de 2004 – Disponível em:  
<<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/leis/2004/lei11033.htm>> Acesso em 27/11/2013.

<sup>4</sup> Fundada em dezembro de 1984, a **Anamaco** - Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção - é uma entidade de classe, sem fins lucrativos, que funciona como interface entre os órgãos governamentais e as Acomacs e Fecomacs, demais entidades, fabricantes e comerciantes de material de construção.  
Disponível em:  
<<http://novo.anamaco.com.br/arquivos/dadosSetor/Dados%20do%20setor%202012final.pdf>> Acessado em: 29/01/2013.

Allen Hamilton<sup>5</sup> (2010) para o setor demonstram que 77% das unidades habitacionais produzidas no Brasil são em regime de autogestão: como a maioria dos brasileiros não pode adquirir um imóvel financiado, os próprios consumidores adquirem os produtos aos poucos e, a ajuda de vizinhos ou terceirizando o serviço. Já as construtoras foram responsáveis por menos de um quarto das unidades habitacionais construídas no Brasil neste período.

Desta forma, é possível que haja no mínimo três problemas: O Primeiro: a evasão de divisas da região onde as obras são realizadas que ao serem transferidas para outros estados no ato da compra de insumos para a execução de obras civis, deixa de gerar emprego e renda local. O segundo problema é a informalidade seguida da falta de qualificação para execução de serviços especializados. E por último, não menos importante, a não arrecadação de impostos gerada pela informalidade.

## 1.2. JUSTIFICATIVA

O estudo de viabilidade econômica e financeira para a implantação de uma administradora de consórcio empresarial é de extrema importância não só para diagnosticar a viabilidade como para entender a sistemática do atual mercado. Duas vertentes, onde uma atua, quase sempre, na informalidade e sem formação técnica ou acadêmica, colocando em risco não só a segurança de famílias inteiras como também se expondo a serem explorados ao não atuarem segundo as legislações que os protegeria. A outra vertente de ação executiva, ao contrário da primeira, é organizada e com alta formação profissional nas áreas de engenharia, administração e finanças, marketing e outras ciências. Provavelmente, sendo possível observar um desequilíbrio mercadológico, ainda que a parte desorganizada seja responsável pela maior fatia de mercado. Não significando isso que o resultado final traduza segurança, qualidade, economia, eficiência e/ou eficácia. Assim, o mercado fica exposto e fragilizado por falta de uma terceira opção que contraponha não só administrativamente como permitindo um maior equilíbrio financeiro e econômico para mercado. Desta forma o estudo é justificado e importante para se provar a viabilidade ou não de uma terceira opção executiva para o subsector habitação do setor da construção civil.

---

<sup>5</sup>A Booz Allen e Hamilton é uma empresa global de consultoria que apoia as principais companhias, instituições públicas e organizações em todo o mundo. Disponível em: <<http://www.boozallen.com/consulting>> Acessado em: 12/02/2013.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. GERAL**

Investigar, analisar, diagnosticar a viabilidade de se construir, nos moldes tradicionais, ou com inovações tecnológicas em materiais e sistema construtivo, preços até 30% abaixo que os praticados em 2013.

### **2.2. ESPECÍFICOS**

Realizar uma comparação com a realidade dos modelos construtivos via construtora e construção autogerida, vivenciada na cultura nacional, comparando e investigando as vantagens e desvantagens da utilização de uma terceira via de gestão administrativa, financeira e de financiamento de obras no formato de parcerias entre fundos de investimento e consórcios empresarial para execução de obras.

### **2.3. METODOLOGIA**

A Metodologia envolveu pesquisa bibliográfica quanto ao caráter de conhecimento do tema. Para análise foi realizada pesquisa sobre os métodos atualmente utilizados no setor da construção civil, subsetor habitação, que possibilitou análise de comparação. A Análise final contemplou ainda, pesquisa realizada junto ao mercado de fundos de investimento imobiliário. Desta forma, conjuntamente, a pesquisa combinada com entrevistas possibilitaram uma complementação que determinou as conclusões da última parte do presente estudo.

### **2.4. FUNDAMENTAÇÃO BIBLIOGRÁFICA**

Por trás de um edifício pronto, há um complexo processo de produção, que envolve elos da indústria da construção, da indústria de materiais, do comércio, dos serviços e da indústria de equipamentos. O conjunto desses elos é chamado de cadeia produtiva. O macrosetor da construção civil é composto pelas construtoras, incorporadoras e prestadores de serviços, por vários segmentos da indústria de materiais de construção e por segmentos do comércio, e:

- a) Prestadores de serviço: arquitetos, engenheiros, técnico em edificações, outros;
- b) Serviços preliminares: sondagem de solos, pesquisa; fundações;
- c) Cadeia de produtos de madeira: extração, serrarias, etc;
- d) Cadeia de argilas e silicatos: cerâmicas, azulejos, vidros, pedra, areia, etc;
- e) Cadeia dos calcários: cimento, cal, gesso, concreto, etc;
- f) Cadeia de produtos derivados de materiais químicos e petroquímicos: pisos, revestimentos, tubos, conexões, tintas, vernizes, etc.;
- g) Produtos da siderurgia e metalurgia de ferrosos;

- h) Produtos da siderurgia e metalurgia de não ferrosos: esquadrias, vergalhões, metais sanitários, etc.

A forte concorrência leva o mercado a desenvolver estratégias de competitividade. Na administração moderna, a partir da década de 60, os grandes pensadores desenharam através das inúmeras escolas surgidas, formas de interpretação e ação para a administração. Ancorada nestes conceitos o presente estudo pretende, utilizando de estratégias administrativas, provar a viabilidade ou não, de se investir em uma terceira via administrativa para redução dos custos de se desenvolver projetos habitacionais, captar investidores, implantar, gerir e gerar lucro para seus acionistas diretos, utilizando para isto uma estrutura, classificada por Mintzberg como “Organização Profissional mesclada com Organização Inovadora”. Conforme MAXIMIANO (2011 p. 396 Apud Mintzberg). “A organização profissional baseia-se na gestão do conhecimento (...) Quem tem o conhecimento são os especialistas”. Ainda segundo MAXIMIANO (2011) “Estratégia trata-se, no entanto, de uma forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados.” (MINTZBERG apud ESTRATÉGIA, 2011, p. 1). Um dos primeiros usos do termo estratégia foi feito há aproximadamente 3.000 anos pelo estrategista chinês Sun Tzu, que afirmava que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”.

Ansoff e McDonnell (1993) são categóricos ao afirmarem a existência de quatro formas distintas que não pode ser esquecidas ao considerar conceitos de estratégia:

- a) “Primeiro a organização deve estabelecer padrões de atuação, pois será através destes que será avaliada no presente e no futuro em relação aos padrões qualitativos (Objetivos) e quantitativos (metas)”.
- b) “Segundo, a organização deve estabelecer regras que permearão o relacionamento desta com o ambiente externo em todos os segmentos. Desde a adoção de tecnologias até quais as vantagens competitivas serão desenvolvidas sobre a concorrência. Isto é estratégia empresarial”.
- c) “Regras para as relações internas, dentro da organização, de forma a atender todos os processos. Também chamado de conceito organizacional”.
- d) “E por fim as políticas organizacionais que são as regras utilizadas para dar norte, dia a dia para a organização”.

As diferentes abordagens apresentadas anteriormente demonstram a abrangência do conceito de estratégia, desde plano até perspectiva. Como plano direciona o estrategista para a etapa de implementação e respectiva metodologia adotada, e como perspectiva busca a visão compartilhada por todas as pessoas da organização.

Refletindo sobre todos os ângulos administrativos citados, é necessário estabelecer as diretrizes deste trabalho. Se estratégia é a arte de estabelecer objetivos, metas... Estado que se encontra e meio para se alcançar uma finalidade maior, ou melhor. Passamos pela necessidade de entender que a estratégia aqui utilizada tem suas bases fincadas na história, porque segundo MINTZBERG e QUINN (2001 p. 20),

Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequencia de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Assim seguindo este conceito voltamos nossa atenção para um novo olhar sobre as ações onde micro, pequenas e médias organizações possam estabelecer formas de competição em novos mercados ou mesmo na ampliação daquele em que já atua sozinha, permanecendo impossibilitada de competir com gigantes do setor.

Surgido na Ásia, conhecido no ocidente através das companhias inglesas e posteriormente pelos norte-americanos como Joint Venture estratégicas ou simplesmente, Alianças Estratégicas. São forças organizacionais patronais que tem como finalidade a formação de parcerias que permitem que organizações consigam se organizar completando uma a outra, para concorrer em um mercado inacessível sozinha. Quase sempre as joint venture ocorrem no mercado internacional, em P&D, pesquisas tecnológicas e até em grandes projetos público privado nacional ou internacional. O tema é pobre em conceitos sobre este tipo de relação comercial. Faz necessário, portanto, perceber a definição de diversos autores para ter-se uma percepção ampla, que permita ao leitor entender os caminhos e razões que norteiam esta pesquisa.

Assim, *joint venture*, é uma forma de associação de interesses entre empresas juridicamente independentes ou entre uma empresa e um grupo econômico, pessoas jurídicas ou pessoas físicas, que colocam um conjunto de recursos em comum, que pode ser definitiva ou não, com fins lucrativos, para explorar determinado negócio, sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica. Difere da sociedade comercial (*partnership*) porque se relaciona a um único projeto cuja associação é dissolvida, automaticamente, após o seu término para entrada em projetos de grande envergadura ou para expandir sua base econômica, com estratégias de expansão e diversificação, com propósito explícito de lucros ou benefícios. A criação de Joint venture é frequente quando empresas com tecnologias complementares desejam criar um produto ou serviço que aproveite as potencialidades de cada um dos

participantes. Uma joint venture estratégica no contexto desta pesquisa (vide definição no quadro 1) ou aliança estratégica, se limita, geralmente a um único projeto e distingue-se de sociedades que constituem as bases para cooperações em diversos projetos. No âmbito dos artigos 278 e 279 da Lei nº 6.404 de 1976, o consórcio empresarial é uma excelente alternativa organizacional para este segmento de mercado, onde existe pouca concorrência para a execução de projetos habitacionais, comerciais ou de lazer até mesmo.

## 2.5. DEFINIÇÕES

| Autor                            | Definição de aliança estratégica  |
|----------------------------------|---|
| Teece (1992)                     | Acordos nos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo todas as suas capacidades e recursos, coordenando as suas atividades. Uma aliança estratégica implica algum grau de coordenação estratégica e operacional das atividades e inclui, entre outras, as seguintes operações: atividades conjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), transferência mútua de tecnologia, concessão de direitos exclusivos de produção e venda e acordos de cooperação na área de marketing. Alianças estratégicas podem ou não envolver participação acionária. |
| Hagedoorn e Narula (1996)        | Alianças estratégicas podem ser classificadas de duas maneiras. De um lado, existem tipos que envolvem participação acionária, como joint-ventures e companhias conjuntas de pesquisa. De outro lado, há formas sem participação acionária, isto é, baseadas somente em contratos entre parceiros. Nesse grupo encontram-se, entre outros, acordos de desenvolvimento conjunto de produtos, pactos de pesquisa conjunta, acordos mútuos de licenciamento e contratos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)  |
| Dussauge e Garrette (1995, 1997) | Projetos de colaboração implantados por firmas rivais, operando na mesma indústria. As firmas mantêm, entretanto, a sua independência. Essa definição exclui, assim, fusões e aquisições, as quais levam à perda de autonomia de pelo menos um parceiro. Também são excluídas parcerias verticais formadas por fornecedores de compradores.   |
| Lorange e Roos (1996)            | Empreendimentos de risco ao longo de uma escala contínua entre, de um lado, transações em um mercado livre (mercado) e, de outro, a internacionalização total (hierarquia). Temos, assim, as seguintes opções de alianças com a empresa mãe: fusões e aquisições, participação acionária, joint-venture, empreendimento cooperativo formal e empreendimento cooperativo informal.   |
| Garai (1999)                     | Alianças estratégicas incluem acordos de esforços conjuntos na área de marketing, atividades conjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), colaboração no desenvolvimento de novos produtos, transferência de tecnologia e atividades de terceirização. Fusões e aquisições não são consideradas alianças estratégicas.  |

Quadro 1 – Definição alianças estratégicas Fonte: Revista de administração Contemporânea On-linem-vol.6 no.1 Curitiba Jan./Abr. 2002

“Estratégia é uma proposição unificadora que traz coerência e direção às ações e decisões de uma [...] organização” (Revista administração contemporânea, vol.6 nº. 3. Curitiba Setembro/Dezembro 2002 Apud Grant, 1999, p.3), definição estas que tem por objetivo fortalecer o estudo, fortalecendo os recursos aqui utilizados para melhorar ou sustentar a pesquisa, “considerando as condições ambientais internas e externas. “Uma estratégia boa [adequada] é aquela que neutraliza ameaças e explora oportunidades, enquanto

capitaliza as forças e evita ou repara as fraquezas" (Revista administração contemporânea, vol.6 nº. 3. Curitiba Setembro/Dezembro 2002 Apud Barney, 1997, p.27).

## 2.6. CONSÓRCIO ENTRE EMPRESAS

O consórcio de empresas consiste na associação de companhias ou qualquer outra sociedade, sob o mesmo controle ou não, que não perderão sua personalidade jurídica, para obter finalidade comum ou determinado empreendimento, geralmente de grande vulto ou de custo muito elevado, exigindo para sua execução conhecimento técnico especializado e instrumental técnico de alto padrão.

Os principais tipos de consórcios são constituídos para:

- a) execução de grandes obras de engenharia;
- b) atuação no mercado de capitais;
- c) acordos exploratórios de serviços de transporte;
- d) exploração de atividades minerais e correlatas;
- e) atividades de pesquisa ou uso comum de tecnologia;
- f) licitações públicas.

## 2.7. CARACTERÍSTICAS

- a) Objetivo comum para execução de determinado projeto, empreendimento ou prestação de serviço.
- b) Administrado pela empresa designada líder.
- c) Não se confundem com grupos de sociedades.

## 2.8. ENTIDADE LÍDER

Segundo o site PORTAL TRIBUTÁRIO<sup>6</sup> "Entidade consorciada nomeada líder no contrato de consórcio é responsável pela escrituração contábil e guarda dos livros e documentos comprobatórios das operações do consórcio, conforme os prazos legais". Assim, uma gestão imparcial e com foco único na administração de grupos de consórcios empresarial é a opção que pode gerar maior segurança para o grupo quanto a questões de discórdias em relação aos atos do parceiro. Portanto, o ideal é a contratação de uma administradora de

---

<sup>6</sup>Portal Tributário: Consórcio entre Empresas. Tributação - Empresa Líder. Disponível em: <[http://www.portaltributario.com.br/guia/consorcio\\_empresas.html](http://www.portaltributario.com.br/guia/consorcio_empresas.html)> Acesso em 15/02/2012.

administradora com experiência e conhecimento não só em administração de consórcio empresarial, como também administração de obras e boa relação com o mercado de capitais.

## 2.9. CRONOGRAMA

| 2013 A - Atividade / Mês   | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| Primeiras orientações. Determinar norte  | x   | x   |     |     |     |
| Pesquisa e estudo sobre Fundos de Investimentos Imobiliário                      |     | x   | x   |     |     |
| Começar a escrever artigo / Projeto de Administração / Entrega do PA e Anexos    |     |     | x   |     |     |
| Entrega de artigo e continuidade projeto   |     |     |     | x   | x   |
| Continuidade estudo e contextualização do Projeto de conclusão do curso          |     |     |     | x   | x   |
| Estudo das informações necessárias para elaboração das planilhas de viabilidade. |     |     |     |     | x   |
| Entrega do PA I + Anexos   |     |     |     |     | x   |

| 2013 B - Atividade / Mês                       | Ago | Set | Out | Nov | Dez |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| Viagem a São Paulo para pesquisa e entrevistas | x   |     |     |     |     |
| Elaboração planilhas e estudo viabilidade.     | x   | x   |     |     |     |
| Condensar as informações do projeto            |     | x   | x   |     |     |
| Entrega do PA II + Anexos                      |     |     | x   |     |     |
| Editar e realizar correções                    |     |     | x   | x   |     |
| Concluir e Formatar pesquisa                   |     |     |     | x   |     |
| Revisão  |     |     |     | x   |     |
| Encadernação e entrega RTF + Anexos            |     |     |     |     | x   |

Quadro 2 - Cronograma das atividades de estágio supervisionado e relatório técnico

### 3. BRASIL – UMA NOVA ERA

O mercado brasileiro apresenta neste início de século XXI oportunidades para atuação em praticamente todos os seus setores. Dados do Instituto de Pesquisa Data Popular e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apontam para a aceleração da economia brasileira e o aumento de renda da população, em especial da classe C<sup>7</sup>, que representou, no ano de 2012, 53% da população total do país. Detendo 46,24% do poder de compra, representado pelo acesso ao crédito como resultado da redução na inadimplência comparada a períodos anteriores à 2003, e aumento real da renda indexada ao salário mínimo - que nos últimos anos recuperou expressiva margem das perdas do passado - “a classe C deixou de ser vista como segmento de mercado e fecha 2010 como o verdadeiro mercado brasileiro”, diz à BBC Brasil, Renato Meirelles, diretor do Data Popular, instituto de pesquisas focado nas classes C, D e E.

O crescimento do consumo na classe C, também chamada de “nova classe média”, tem três explicações: o grupo social inchou no período, passando a englobar 53% dos brasileiros, seus rendimentos médios aumentaram, e também cresceu a oferta de crédito a seus integrantes. MEIRELLES, RENATO<sup>8</sup>

Estas mesmas fontes apontam que o potencial de consumo desta faixa de renda, que integra a atual classe média brasileira, já é mais representativo do que o das classes A e B juntas – com 44,12%. A nova classe média nacional, segundo avaliação do ministro Moreira Franco<sup>9</sup>, titular na pasta da Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República,

---

<sup>7</sup>Classe C: Conforme a comissão ministerial para definição da nova classe média, coordenada pela SAE/PR – Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, a divisão da sociedade brasileira em três grandes grupos (classe baixa, média e alta) em termos de renda familiar per capita, entendeu ser melhor utilizar uma divisão que gerasse grupos homogêneos com relação à vulnerabilidade à pobreza. Assim, estima-se que em 2012, 53% da população, já pertença à nova classe média ou classe C. Disponível em: <<http://migre.me/eOrUp>> e <<http://migre.me/eOrJK>> Acesso em: 31/05/2013.

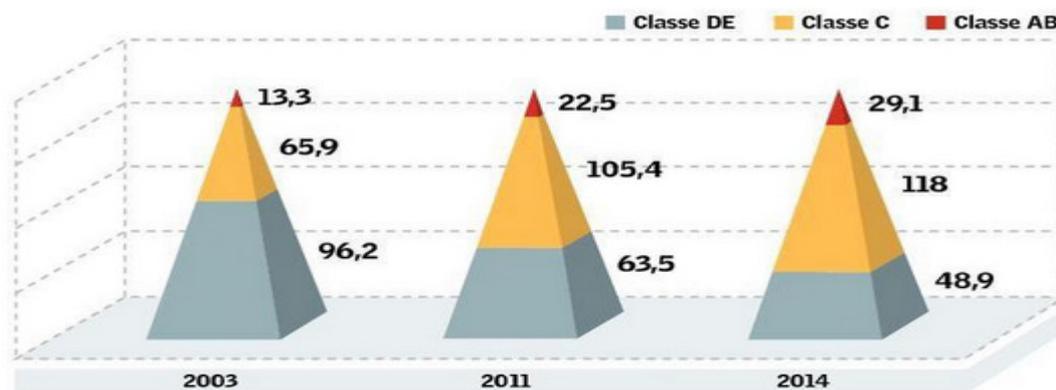
<sup>8</sup>MEIRELLES, RENATO<sup>8</sup> Disponível em: <<http://goo.gl/jwU1yg>> Acessado em: 01/05/2013.

<sup>9</sup> A Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República (SAE/PR) foi criada pela Lei nº 11.754, de 23 de julho de 2008, A ela compete assessorar, direta e imediatamente, a presidenta da República, no planejamento nacional e na formulação de políticas públicas de longo prazo voltadas ao desenvolvimento nacional. A SAE/PR é composta pela Secretaria de Ações Estratégicas, pela Secretaria de Desenvolvimento Sustentável e pela Secretaria do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social. O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) é entidade vinculada à SAE/PR, cujas atividades de pesquisa subsidiam a formulação e a reformulação de políticas públicas e programas de desenvolvimento do País. Disponível em: <<http://www.sae.gov.br/site/acessoainformacao/>> Acesso em: 31/05/2013

despejou mais de R\$ 1 trilhão de Reais<sup>10</sup> – cerca de um quarto do PIB - no mercado de consumo brasileiro em 2012.

## Pirâmide Social

Evolução das classes econômicas no Brasil - (em milhões)



Fonte: Centro de Políticas Sociais - CPS/FGV a partir dos microdados da PNAD, POF e PME/IBGE.

Quadro 4 – Evolução das classes econômicas no Brasil

Ainda segundo o mesmo estudo, a classe média, já supera 53% da população Brasileira ou 104 milhões de pessoas.

Oportunidades sempre devem ser acompanhadas com cautela devido à alta carga tributária e sérios problemas relacionados com a, ainda, deficitária infraestrutura de logística e transporte.

Segundo o Jornal Impacto Online o Brasil vive um momento de aumento crescente no número de postos de trabalho e de baixas taxas de desemprego, mas o país passa por um gargalo na oferta de mão de obra de qualidade em muitas regiões e que desembocam em um delicado arcabouço da atual gestão empresarial que é a competitividade entre as empresas.

Segundo o relatório do World Economic Fórum Global Competitiveness Report, o Brasil ocupa o 107º lugar entre 144 países avaliados pela qualidade de infraestrutura, ocupando posição abaixo de países que compõem os BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China, e África do Sul), e quase todos os outros países emergentes, incluindo Filipinas, Indonésia, México, Camboja e Tailândia.

Portos e aeroportos são fundamentais para o sucesso do país como exportador de *commodities*, porém, a qualidade dos mesmos coloca o Brasil entre os dez piores países do mundo neste quesito.

<sup>10</sup> Segundo avaliação do ministro Moreira Franco: se classe média brasileira fosse um país, estaria no G20. “Em dez anos, ela estará no G8”, projetou. – Disponível em: <<http://www.sae.gov.br/site/?p=13370#ixzz2Uv186Mjo>> Acesso em: 31/05/2013.

A infraestrutura aeroportuária é pior apenas em países como o Burundi, Serra Leoa e Haiti. Enquanto isso, o Brasil fica com o prêmio de consolação por superar o Haiti, Gabão e poucos outros na qualidade de seus portos. Quando o item em questão são as estradas, perdemos novamente, apenas 5,0% das estradas brasileiras são pavimentadas, enquanto, a China e a Índia possuem 50,0% das estradas pavimentadas. De acordo com o relatório realizado pela Consultoria de Gestão McKinsey mais de 12,0% de todos os grãos produzidos no Brasil são perdidos antes de chegar aos consumidores, resultado das limitações de infraestrutura<sup>11</sup>.

No setor elétrico, os desafios não são menores, e já há relevantes especulações dos estudiosos da economia brasileira a respeito dos impactos de uma eventual carência no suprimento da energia elétrica e seus impactos sobre o ritmo de crescimento do país

Uma nova controvérsia se estabelece entre os estudiosos do futuro da economia brasileira: será possível evitar a falta de energia elétrica dentro de três ou quatro anos, com o novo ritmo de crescimento? "Apesar de extremamente importantes, os investimentos do Programa de Aceleração do Crescimento 2007-2010 (PAC) são insuficientes para garantir um crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) em 5% ao ano, mesmo considerando não haver qualquer atraso no cronograma de suas obras.", Por CAMPOS NETO, CARLOS<sup>12</sup>.

O Brasil vive a fase das transformações onde observa-se muitas oportunidades neste cenário que envolve alterações nos grupos sociais e adequação da indústria, comércio e serviços para atender esta classe emergente e com muitas necessidades. Principalmente infraestrutura urbana, transporte, saúde, educação e habitação. Porém, o maior desafio dos inúmeros gargalos do desenvolvimento, Segundo relatório IMD World Competitiveness Yearbook<sup>13</sup> e World Economic Forum<sup>14</sup>, é a Competitividade.

É necessário que as indústrias de base utilizem de muita criatividade para a redução dos custos em seus processos com a finalidade, não de obtenção de maior lucro, mas de

---

<sup>11</sup>Disponível em: <<http://goo.gl/HN5HPs>> Acessado em: 01/05/2013.

<sup>12</sup>Carlos Campos Neto, pesquisador do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), co-autor, com Bolívar Pêgo, também pesquisador do Ipea. Disponível em: <<http://goo.gl/42AoLY>> Acessado em: 01/05/2013.

<sup>13</sup>IMD World Competitiveness Yearbook - O relatório, analisa o gerenciamento das competências de cada país na busca por mais prosperidade. De 2012 para 2013, o país caiu do 46º para o 51º lugar entre 60 nações analisadas pela escola de negócios IMD. Na comparação entre o ano passado e 2011, o Brasil já havia recuado duas posições no ranking.

<sup>14</sup> World Economic Forum - Benchmarking and Competitiveness Library. O *Relatório de Competitividade Global 2012-2013* avalia o cenário de competitividade de 144 economias, fornecendo informações sobre os drivers de sua produtividade e prosperidade. O Brasil sobe para 48º, ante a 53º posição na edição anterior no pilar infraestrutura.

A competitividade global e rede de Benchmarking trabalha com acadêmicos para garantir que o último pensamento e investigação sobre a competitividade são incorporados em seu trabalho. Colabora com a sua rede de mais de 160 Institutos Parceiros para divulgar os resultados da sua investigação a nível nacional e regional. Disponível em: <<http://www.weforum.org/issues/global-competitiveness>> Acesso em: 04/06/2013.

aumentar a competitividade de todos os setores da economia, incluindo o Brasil no cenário internacional do comércio com produtos manufaturados de primeira linha. Que o país transforme-se em destino obrigatório de estrangeiros e da própria população através da indústria do turismo. Que façamos parte de toda estratégia de desenvolvimento das indústrias multinacionais e fundos de private equity. Portanto, o setor da construção civil é a chave em que os demais setores demandam, em maior ou menor grau, produtos e serviços desta. É de extrema importância investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de materiais, processos e novas opções de aplicação e implantação de projetos por meio de formatos alternativos de gestão, com valorização e reconhecimento do capital privado. O setor privado deve assumir seu papel neste contexto, de forma a desonerar o estado da responsabilidade de tudo financiar. Assim, a cadeia da construção civil e todos os segmentos que a ela se integram, fazem parte de um complexo processo de produção, que envolve elos da indústria da construção, da indústria de materiais, do comércio, dos serviços e da indústria de equipamentos.

O conjunto desses elos é chamado de cadeia produtiva e uma opção de gestão para redução destes custos, seria o formato em que esta cadeia produtiva conseguisse se organizar através de alianças estratégicas, onde todos estivessem unidos em torno de um interesse coletivo com apoio de um funding (fundo capaz de captar recursos e/ou converter dívida de curto em longo prazo; concessão de um empréstimo novo para unificar empréstimos anteriores em uma só dívida) que gere segurança, garantindo liquidez e rentabilidade atraente para as empresas consorciadas e para os acionistas do fundo. Sendo os Fundos de Investimento Imobiliário o destaque para maior análise como opção adequada e segura para este fim.

#### 4. O MERCADO DE FUNDOS DE INVESTIMENTO IMOBILIÁRIO NO BRASIL

Imóveis sempre foram uma opção segura de investimento. As contraindicações estavam no valor unitário nem sempre acessível, nos custos com administração, e os riscos de vacância e/ou inadimplência. Segundo a COINVALORES (2012), até 1999, somente os flats pareciam oferecer uma resposta para pessoas físicas que buscavam esse tipo de investimento.

Nestes últimos 12 anos muita coisa mudou no mundo, principalmente após o estouro da bolha imobiliária nos EUA. No Brasil o mercado se aqueceu e os preços de imóveis alcançaram patamares estratosféricos. Porém, segundo matéria publicada em abril/2013, pela revista eletrônica época negócios

A venda de dois prédios de escritórios em São Paulo – Março/2013 – sinaliza que os investidores internacionais não esperam que o mercado imobiliário continue com a impressionante valorização dos últimos anos no Brasil. A gestora de recursos britânica Standard Life Investments anunciou, na última quarta-feira (27/03), que se desfez dos últimos ativos que possuía no país: os edifícios Madison Building, na Vila Olímpia, e o Bela Paulista, na avenida Paulista. Os imóveis foram vendidos por R\$ 181 milhões, para um gestor de fundos brasileiro, segundo noticiou, também, o jornal Financial Times.

No documento em que explica o negócio, o gestor da Standard Life, Andrew Jackson, afirma que a empresa conseguiu alcançar o objetivo de dar um ótimo retorno a seus investidores. A gestora pagou, em 2010, R\$ 106 milhões pelas duas propriedades. Ou seja, conseguiu um belo ganho de 71% em três anos. Desempenhos desse tipo, no entanto, devem agora ficar apenas no passado. “Nós temos a expectativa de que a oferta crescente de escritórios comerciais em São Paulo irá levar a uma queda ou ao menos a uma suavizada na alta do preço dos aluguéis no médio prazo”, diz Jackson<sup>15</sup>.

O mercado imobiliário tem crescido no Brasil e trazido oportunidades para investidores pessoas físicas e jurídicas.

Acompanhando essa tendência, a BM&FBOVESPA (Bolsa de Valores, Bolsa Mercadoria e Futuro), oferece produtos para atender às expectativas dos interessados no segmento. O governo federal, através da lei 8.668/93, dispõe sobre a constituição e o regime tributário dos Fundos de Investimento Imobiliário e dá outras providências.

Os Fundos de Investimento Imobiliário são veículos de investimento coletivo. Esses fundos são formados a partir da captação de recursos por meio do sistema de distribuição de valores mobiliários, nos termos da Lei nº 8.668/93, da Lei nº 9.779/99, da Instrução CVM (Câmara de Valores Mobiliários) nº 205/94 e regras posteriores<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup>Disponível em: <<http://goo.gl/3HhXP3>> Acessado em: 01/05/2013.

<sup>16</sup>Disponível em: <<http://goo.gl/X1JGI>> Acessado em: 15/06/2013. p.1.

Os recursos de um FII (Fundo de Investimento Imobiliário) podem ser aplicados no desenvolvimento de empreendimentos imobiliários, na construção de imóveis, na aquisição de imóveis prontos, ou no investimento em projetos que viabilizem o acesso à habitação e serviços, para posterior alienação, locação ou arrendamento<sup>17</sup>.

Art. 1º - Ficam instituídos Fundos de Investimento Imobiliário, sem personalidade jurídica, caracterizados pela comunhão de recursos captados por meio do Sistema de Distribuição de Valores Mobiliários, na forma da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, destinados a aplicação em empreendimentos imobiliários.

Art. 2º - O Fundo será constituído sob a forma de condomínio fechado, proibido o resgate de quotas, com prazo de duração determinado ou indeterminado.

Art. 6º O patrimônio do Fundo será constituído pelos bens e direitos adquiridos pela instituição administradora, em caráter fiduciário.

Art. 10º Parágrafo único - O fundo deverá distribuir a seus quotistas, no mínimo, noventa e cinco por cento dos lucros auferidos, apurados segundo o regime de caixa, com base em balanço ou balancete semestral encerrado em 30 de junho e 31 de dezembro de cada ano. (Parágrafo incluído pela Lei nº 9.779, de 19.1.1999)<sup>18</sup>.

Os FII, são fundos fechado, ou seja, não permite resgate das quotas. O retorno do capital investido se dá através da distribuição de resultados, da venda das quotas ou, quando for o caso, na dissolução do fundo com a venda dos seus ativos e distribuição proporcional do patrimônio aos quotistas.

A referência à características dos fundos (quadro 5) de investimento imobiliário tem caráter de uma visão pura e simples sobre o funcionamento destes, origem dos recursos, destinação e retorno. Assim, são caracterizados pela comunhão de recursos provenientes de investidores pessoa física e jurídica, captados por meio da distribuição de valores mobiliários e com destinação a aplicação no setor imobiliário. São constituídos na forma de condomínio fechado. O prazo pode ser determinado ou indeterminado. Estes fundos pode ainda adquirir ativos de outros fundos imobiliários, além de CRI (Certificados de Recebíveis Imobiliários), LCI (Letra de Crédito Imobiliário) e LH (Letra Hipotecária). Os rendimentos dos fundos de investimento imobiliário tem a característica de gerar renda mensal, lastro imobiliário, longo prazo, administração terceirizada.

---

<sup>17</sup>Disponível em: <<http://goo.gl/0yrejR>> Acessado em 15/06/2013. P11.

<sup>18</sup>Disponível em: <<http://goo.gl/fZOG0m>> Acessado em: 15/07/2013.

| <b>Características dos Fundos de Investimento Imobiliário</b>                             |  |
|---|--|
| <b>AIRE OFFICE<br/>PREMIUM FUNDO<br/>DE INVESTIMENTO<br/>IMOBILIÁRIO - FII</b>            | <p>Os FIIs são veículos de investimento destinados à aplicação de recursos em empreendimentos imobiliários ou ativos financeiros de base imobiliária. Os FIIs, de forma geral, alocam seus recursos essencialmente em imóveis já construídos ou em empreendimentos em fase de desenvolvimento e construção, ou em sociedades de propósito específico que desenvolvam empreendimentos imobiliários ou que detenham imóveis, assim como em títulos e valores mobiliários lastreados em ativos imobiliários.</p> <p>Os resultados dos FIIs provêm essencialmente das receitas de locação, exploração e/ou venda dos seus ativos e direitos relacionados a esses. Os FIIs são fundos constituídos sob a forma de condomínio fechado, ou seja, não é possível realizar o resgate de suas cotas. Logo, para deixar de ser cotista de um FII, é necessário alienar as cotas para terceiros.</p> |
| <b>JS Real Estate Renda<br/>Imobiliária - FII.</b>  | Os FII são uma comunhão de recursos destinados a investir em um ou mais empreendimentos imobiliários com o objetivo de auferir resultados decorrentes da locação e da compra e venda de seus ativos alvo. Além do investimento direto em imóveis, após a introdução da Instrução CVM nº 472/08, os FIIs também podem investir em cotas de outros FII, em CRI, LCI, LH, entre outros títulos de base imobiliária e outros direitos sobre imóveis.   |
| <b>FUNDO DE<br/>INVESTIMENTO<br/>IMOBILIÁRIO TRX<br/>VAREJO – FII</b>                     | Os recursos de um fundo de investimento imobiliário podem ser aplicados no desenvolvimento de empreendimentos imobiliários, a construção de imóveis, na aquisição de imóveis prontos, no investimento em projetos que viabilizem o acesso à habitação e serviços, para posterior alienação, locação ou arrendamento; ou ainda em outros investimentos de lastro imobiliário, como Certificados de Recebíveis Imobiliários, Letras Hipotecárias, Letras de Crédito Imobiliário e cotas de outros fundos de investimento imobiliário, ou seja, em ativos de cunho imobiliário, visando gerar retorno pela valorização, locação, arrendamento, venda ou demais atividades relacionadas ao ativo.  |
| <b>RB CAPITAL<br/>PRIME REALTY II<br/>FUNDO DE<br/>INVESTIMENTO<br/>IMOBILIÁRIO – FII</b> | Os fundos de investimento imobiliário vêm se mostrando uma alternativa interessante de investimento para o investidor que procura um ativo diferenciado, que lhe proporcione perspectivas de rentabilidade superior do que as apresentadas atualmente por ativos de renda fixa. O aumento da procura pelos fundos de investimento imobiliário está diretamente relacionado às características de distribuição de rendimentos aos quotistas, tratamento tributário e lastro representado por ativos imobiliários.   |

Quadro 5 – Características dos fundos de Investimento Imobiliários

## 5. FUNDOS DE INVESTIMENTO IMOBILIÁRIO COMO FUNDING DE EMPREENDIMENTOS

Empreendimentos imobiliários normalmente envolvem altos investimentos. Recursos nem sempre disponível no caixa dos interessados na execução ou como recursos no sistema bancário. Além das altas taxas de juros a serem pagas devido aos riscos, inadimplência, mercado.

Segundo a cartilha do investidor, elaborada pela CVM - Câmara de Valores Mobiliários<sup>19</sup>, “Esse foi um dos principais fatores que estimulou o surgimento no mercado, do conceito de fundo de investimento imobiliário, regulamentado pela legislação brasileira a partir da década de 90, por meio da lei 8668/93. e da Instrução CVM nº 472, de 31 de outubro de 2008”.

Na lei 8.668 em seu Art. 1º “Ficam instituídos Fundos de Investimento Imobiliário, sem personalidade jurídica, caracterizados pela comunhão de recursos captados por meio do Sistema de Distribuição de Valores Mobiliários, na forma da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, destinados a aplicação em empreendimentos imobiliários”. Desta forma entende-se que o objetivo dos Fundos de Investimentos Imobiliários tem a função primária de ser um agente de captação de recursos junto ao mercado privado com o fim de propiciar o desenvolvimento e implantação de empreendimentos imobiliários nos mais diversos segmentos da economia conforme explica o professor Moraes (2013)<sup>20</sup> “Uma das funções mais importantes de um FII é ser um veículo de captação de recursos privados para a construção de empreendimentos e isso já é uma realidade no Brasil. (...) todos esses empreendimentos já foram ou estão sendo financiados, no todo ou em parte, por fundos imobiliários”. Yazbek (2013)<sup>21</sup> também concorda e acrescenta “Fundos de Investimento Imobiliários (FII) podem investir em ativos tão distintos quanto um shopping, um flat ou uma ação. As regras que regulam o investimento permitem que os FIIs invistam em diversos tipos de ativos, que não apenas imóveis, com a condição de que eles tenham alguma relação com negócios imobiliários.

---

<sup>19</sup>Disponível em: <<http://migre.me/g0nvN>> Acessado em: 30/08/2013.

<sup>20</sup>Professor Arthur Vieira de Moraes – Advogado, agente Autônomo de Investimentos na Indusval Corretora de Valores, Especialista em fundos imobiliários e professor de finanças graduado pela e mestre: Disponível em: <<http://migre.me/g0djo>> Acessado em: 30/08/2013

<sup>21</sup> Priscila Yazbek – É repórter de Seu Dinheiro de EXAME formada pela universidade Faculdade Cásper Líbero. Disponível em: <<http://migre.me/g0ni2>> Acessado em: 30/08/2013

Ainda segundo o livro editado pela CVM – TOP Programa de treinamento de professores do Centro de Estudos em Mercado de Capitais da Superintendência de Proteção e Orientação aos Investidores da Comissão de Valores Mobiliários<sup>22</sup>,

O fundo de investimento imobiliário é uma comunhão de recursos destinados à aplicação em empreendimentos imobiliários, tais como a construção e a aquisição de imóveis para posterior locação ou arrendamento. Além disso, é também permitido aos fundos imobiliários a aquisição de títulos e valores mobiliários relacionados a empreendimentos imobiliários, como letras de crédito imobiliário, certificados de recebíveis imobiliários, certificados de potencial adicional de construção, entre outros. Suas cotas são remuneradas com base no desempenho do empreendimento.

Por ser constituído sob a forma de condomínio fechado, o cotista do FII não pode solicitar o resgate de suas cotas, o que só pode ocorrer em caso de liquidação do fundo deliberada pela assembleia geral de cotistas ou no término do prazo de duração dos fundos que funcionam com prazo determinado.

Em pesquisa realizada junto ao professor Arthur Vieira de Moraes foi perguntado: Como o Empreendedor/Empresário deve olhar para os fundos de investimento imobiliário pensando neles como *funding* de empreendimentos? Onde o mesmo responde que:

O veículo FII é deveras versátil e tem se mostrado uma alternativa eficiente para o financiamento de empreendimentos imobiliários. O empresário que não deseja ou não pode mais emitir dívida encontra nos fundos imobiliários uma estrutura viável para a emissão de patrimônio a fim de financiar, em parte ou no todo, um ou mais empreendimentos específicos. Destarte o uso do FII como *funding* pode melhorar a estrutura de capital de uma empresa, ou até ser a única fonte de financiamento de um empreendedor do setor imobiliário. Além desse aspecto a decisão de utilizar um fundo imobiliário passa pelas questões tributárias pois, desde que cumpridas as condições de distribuir 95% do lucro líquido e não haver concentração de mais de 25% das cotas por investidor ligado ao empreendedor ou proprietário do(s) imóvel(is) alvo do fundo, haverá isenção de diversos tributos como IR, PIS, COFINS e CSLL.

---

<sup>22</sup>TOP - O Mercado de Valores Mobiliários Brasileiro / Comissão de Valores Mobiliários, Comitê Consultivo de Educação. - Rio de Janeiro: CVM, 2013. 372p. Disponível em: <<http://migre.me/g0phO>>Acessado em: 19/08/2013.

## 6. CONSÓRCIO DE EMPRESAS

Necessário, antes de prosseguir na análise deste tema, entender como esta pesquisa chegou à conclusão de que Consórcio de Empresas seria a opção indicada para gerir os interesses deste projeto. Assim, precisou-se voltar no tempo e entender o conceito e funcionamento das Joint Venture e Alianças Estratégicas, afim de dar entendimento à pessoa conceitual e jurídica citadas neste trabalho, por existir algumas correntes que discordam da utilização dos termos como sendo semântica formal lógica ou puramente sintaxe. Para que não se perca o delineamento do perfil deste estudo, abaixo segue a conceituação segundo alguns autores conceituados.

A literatura é consensual em reconhecer que uma aliança estratégica ocorre quando duas ou mais organizações decidem conjugar esforços para perseguir um objetivo estratégico comum. Quando assim é, os parceiros procuram desenvolver uma vantagem *cooperativa* que tenha efeitos positivos sobre o seu desempenho individual e coletivo. (e.g. Johansson e Mattsson, 1988; Aaker, 1995). As Alianças Estratégicas a que estamos nos referindo aqui são acordos entre duas ou mais partes para usufruir empreendimentos em comum, consideradas como as mais poderosas técnicas de marketing para fazer negócios. Têm sido catalisadoras de transações comerciais milionárias ao redor do mundo e responsáveis também pela criação de riqueza para milhares de organizações. O importante das Alianças Estratégicas é que, ao concretizar uma operação comercial, ganham todas as partes intervenientes nesse empreendimento específico, de forma equilibrada.

Uma Aliança Estratégica é uma associação entre duas ou mais empresas que juntam recursos e know how para desenvolver uma actividade específica, criar sinergias de grupo ou como opção estratégica de crescimento. Este tipo de associação pode ser utilizado para conquistar um novo mercado (geográfico ou sectorial), adquirir novas competências ou ganhar dimensão crítica. É, portanto, uma alternativa a outras formas de desenvolvimento como sejam as fusões e aquisições e o desenvolvimento orgânico. As Alianças Estratégicas são, geralmente, estabelecidas entre empresas concorrentes ou que produzem produtos ou serviços complementares. Os sectores de actividade onde têm tido particular relevância são os sectores das áreas tecnológicas.

As principais vantagens das Alianças Estratégicas enquanto fonte de desenvolvimento empresarial são, por um lado, o acesso a novos mercados sem investimentos avultados e com riscos mais reduzidos e, por outro, o aproveitamento de sinergias comerciais e tecnológicas. Apresenta, contudo, alguns riscos potenciais como por exemplo a partilha de know how com concorrentes e a perda de flexibilidade estratégica. Uma variante das Alianças estratégicas são as joint-ventures, estas últimas caracterizadas pelo

facto de se verificar a partilha de propriedade de uma nova empresa. NUNES, (2013)<sup>23</sup>

### Vantagens nas Alianças Estratégicas Comerciais

#### Vantagens para Empresa I

- A. Produtos/Serviços
- B. Ganhos pelas vendas
- C. Fim das visitas “a frio”
- D. Propicia vendas de oportunidade;
- E. Permite realizar vendas diretas com os clientes do grupo II
- F. Permite realizar vendas indiretas em quantidade com o grupo III

#### Vantagens Comuns (Grupo II)

- A. Praticamente zero do investimento em propaganda e marketing;
- B. Possibilita múltiplos negócios simultâneos;
- C. Quando os empresários entendem esta metodologia de comercialização, derrubam pré-conceitos e realizam o primeiro negócio bem sucedido. É um caminho “sem volta”, porque muitos outros negócios se realizarão utilizando as alianças estratégicas.

#### Vantagens para a empresa que oferece nicho de mercado

- A. Ganhos pelas comissões das vendas;
- B. Acrescenta novos produtos/serviços a sua linha original sem a necessidade do desenvolvimento dos mesmos, produzi-los, administrá-los, realizar a cobrança e etc;
- C. Agrega valor por tornar-se um ícone ou referência das recomendações;
- D. Incorpora um formador de opinião para com seus clientes;
- E. Propicia comercialização de outros produtos, de oportunidade, de retaguarda;
- F. Permite a realização de testes com grupos iniciais pequenos para diminuir riscos;

---

<sup>23</sup> Nunes, Paulo. Disponível em: <<http://migre.me/f2gQh>> Acesso em 13/06/2013

Segundo MARTINS<sup>24</sup>(2013) Joint venture são formas de associação de interesses entre empresas juridicamente independentes ou entre uma empresa e um grupo econômico, pessoas jurídicas ou pessoas físicas, que colocam um conjunto de recursos em comum, que pode ser definitiva ou não, com fins lucrativos, para explorar determinado negócio, sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica. Conforme análise conceitual dada por PENTEADO (1979. p. 129) difere da sociedade comercial (*partnership*) porque se relaciona a um único projeto cuja associação é dissolvida ou não automaticamente após o seu término para entrada em projetos de grande envergadura ou para expandir sua base econômica, com estratégias de expansão e diversificação, com propósito explícito de lucros ou benefícios. A criação de Joint venture é frequente quando empresas com tecnologias complementares desejam criar um produto ou serviço que aproveite as potencialidades de cada um dos participantes.

Joint venture é conceituada como o “ajuste tendente a combinação de capitais ou de técnicas entre empresas diferentes, com ou sem o surgimento de nova personalidade jurídica”. Joint venture pode ser entendida também como operação conjunta, participação acionária, associação de capitais, transferência de tecnologia ou empreendimentos determinados, plasmados, de imediato –sob forma societária própria, como acontece com as instituições de sociedade anônima ou limitada – ou não, para poder alcançar de forma progressiva a maturação no relacionamento – que é restrito no início, a mera participação societária. Seria uma espécie recente de ação empresarial e que vem colocando-se no lugar das operações de aquisição de empresa, ou de controle, no qual os parceiros mantêm posições equilibradas ou ajustadas, contribuindo em numerário, ou em bens, tecnologia, etc. BITTAR, (1994 p. 213)

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS X JOINT VENTURES: Pelas definições e conceitos percebe-se a similaridade entre ambos. No entanto, podemos entender também que, em nossa cultura, joint venture pode ser uma ramificação ou derivação das alianças estratégicas que ordena-se pela criação de uma nova empresa que grupará as interessadas em um determinado projeto, formando assim um consórcio empresarial.

---

<sup>24</sup>Eliane Maria Octaviano Martins foi Vice-Presidente do Instituto Paulista de Direito Comercial e da Integração, IPDCI; Professora Titular de Direito Comercial e Direito Marítimo da UNISANTA – Santos (SP). Coordenadora Revista de Direito Bancário e Financeiro. - Parcerias empresariais e “joint ventures” Disponível em: <[http://www.tidona.com/publicazioni/settembre02\\_7.htm](http://www.tidona.com/publicazioni/settembre02_7.htm)> Acesso em: 13/06/2013.

## 7. FUNDOS DE INVESTIMENTO IMOBILIÁRIO COMO ALTERNATIVA DE FUNDING PARA CONSÓRCIO DE EMPRESAS

Ao comentar sobre FIIs como alternativa de Funding para Consórcio de Empresas é importante e necessário entender a figura jurídica deste personagem que são os consórcios de empresas. Com a rápida e constante evolução da administração e do próprio marketing na conjuntura econômica global, a formação de grupos de consórcio empresarial tornou-se uma tática estratégica para empresas de pequeno, médio e grande porte, que vêm nesta, uma oportunidade de se fortalecerem frente à forte concorrência exercida pelo mercado. Assim comentam também LUPATELLI JR./MARTINS (1998 p. 47) “Os consórcios consistem em fórmulas de concentração provisória e flexível, efetivadas pela união de empresas que se relacionam para a realização de um determinado objetivo. Origina-se uma nova estrutura organizacional que representa o agrupamento, sem contudo intervir na identidade de cada componente, mantendo-se juridicamente independentes”. Formando assim, através da cooperação uma nova entidade sem personalidade jurídica. Onde, dado seu caráter efêmero, tem seu tempo de existência pré determinado, extinguindo-se por prazo pré determinado em contrato ou com o alcance do objetivo. Em uma citação tida como de Ton Hadden encontramos a seguinte afirmação: *“os comercialistas continuam a escrever e a raciocinar como se a sociedade individual e independente fosse a regra. Na realidade, esta sociedade deixou de constituir a mais importante forma de organização econômica desde as décadas de 20 e 30. O mundo comercial é hoje dominado, quer nacional, quer internacionalmente, por complexos grupos de sociedades.”*

LUPATELLI JR. E MARTINS,<sup>25</sup> escrevem com muita propriedade “Os consórcios consistem em fórmulas de concentração provisória e flexível, efetivadas pela união de empresas que se relacionam para a realização de um determinado objetivo. Cria-se uma nova estrutura organizacional que representa o agrupamento, sem contudo intervir na identidade de

---

<sup>25</sup>CONSÓRCIOS DE EMPRESAS - ASPECTOS FUNCIONAIS E JURÍDICOS – Por: Alfredo Lupatelli Jr. - Eliane Maria Octaviano Martins. (Publicada na RJ nº 251 - SET/1998, pág. 47...). Alfredo Lupatelli Jr. Administrador e Engenheiro Civil da Companhia Brasileira de Projetos e Obras - CBPO (holding Odebrecht) e Eliane Maria Octaviano Martins – Advogada Vice-Presidente do Instituto Paulista de Direito Comercial e da Integração. Professora de Direito Comercial e de Direito Marítimo da Universidade Santa Cecília - UNISANTA, de Direito Comercial da Universidade de Franca - UNIFRAN e de Direito Empresarial (curso de Mestrado) da Universidade de Alfenas – UNIFENAS Disponível em: <<http://goo.gl/hC7HLC>> acessado em 08/09/2013.

cada componente, mantendo-se juridicamente independentes.” Assim, torna-se necessário a interpretação legal deste instrumento jurídico:

a) NATUREZA JURÍDICA: A Lei 6.404/76 em seu artigo 278 informa que: “As companhias e quaisquer outras sociedades, sob o mesmo controle ou não, podem constituir consórcio para executar determinado empreendimento (...). Sendo completado pelo § 1º “O consórcio não tem personalidade jurídica e as consorciadas somente se obrigam nas condições previstas no respectivo contrato, respondendo cada uma por suas obrigações, sem presunção de solidariedade”. Interpretação dada por MARTINS, FRAN (1978, p. 492) “A sistematização legal do consórcio possui caráter taxativamente contratual. Assim sendo, em virtude da configuração típica dada pela Lei, no que concerne à natureza jurídica dos consórcios (...)Trata-se de contrato plurilateral, inserido no contexto de contratos societários.” Portanto, a lei em questão regulamenta que quaisquer sociedade sob o mesmo controle ou não estão aptas a constituir consórcio para execução de empreendimentos. Conclui LUPATELLI JR. E MARTINS, ELIANE “Adota-se, nesse enfoque, o entendimento de que a participação em consórcio de pessoas físicas e sociedades civis é admissível e as dificuldades encontradas referem-se ao registro. Nestes casos, a Lei nº 6.404/76 exercerá a função de lei geral; nas matérias não previstas em contrato, suprirá a vontade das partes.”

A seguinte pergunta é realizada ao Prof. Arthur: Com que visão o Empreendedor/Empresário deve entender e fazer uso dos fundos de investimento imobiliário como alternativa de funding para projetos alavancados por consórcio de empresas que objetivam investir em empreendimentos imobiliários?

O Entrevistado responde: A lei 8.668/93 que instituiu os fundos de investimento imobiliários veda expressamente a possibilidade de um administrador de FII contrair dívida em nome do fundo, no entanto nada impede que o fundo invista em empreendimento imobiliário já gravado, por exemplo, pela assunção de uma dívida. Portanto o uso de alavancagem financeira nos fundos imobiliários é prática que não encontra previsão legal expressa, deve ser usada em caráter de exceção e demanda planejamento minucioso da estrutura da operação para que o FII posse a participar de um projeto alavancado sem ferir o preceito legal.

Conforme a lei 6.404 de 15 de Dezembro de 1976 Capítulo XXII Artigos 278 e 279 que trata dos consórcios empresariais, indique uma sugestão para a organização destes a fim de obterem legitimidade jurídica na composição e utilização dos FII como funding de empreendimentos geridos por um consórcio? (Já que tal lei refere-se aos consórcios empresariais, como sendo possível sua viabilização somente a partir de uma S.A.)

É mais usual que os FII utilizem a estrutura das sociedades de propósito específico, que apesar de guardar semelhanças com o consórcio, possuem tratamento jurídico bem distinto. Fundos de desenvolvimento de imóveis normalmente possuem terrenos e constituem SPE tendo um incorporador / construtor como sócio para o fim específico da realização da construção do edifício. Há casos de fundos que não possuem imóveis nem terrenos mas investem em cotas de SPE's que os detêm. A melhor estrutura depende da análise individualizada de cada caso.

- a) **OBJETO DO CONSÓRCIO:** Refere-se ao objetivo para a formação de um grupo de consórcio, que é o desenvolvimento de um projeto ou empreendimento, cujo detalhamento deve ser explicitado com precisão no contrato. Isto posto tornara o guia para estabelecer-se a representação de cada consorciada dentro do grupo.
- b) **DA DURAÇÃO:** Conforme previsto na lei 6.406/76 o tempo é fator limitante e até excludente. A existência empresarial do consórcio está diretamente condicionada ao empreendimento. Quando não citado no contrato data específica passa a valer a conclusão do empreendimento.
- c) **OBRIGAÇÕES, RESPONSABILIDADES E PRESTAÇÕES ESPECÍFICAS:** Vale o que se encontra estabelecido em contrato e devidamente assinado pelos representantes das consorciadas, onde deverá estar estabelecido detalhadamente o papel, obrigações e direitos da cada consorciada. LUPATELLI JR. E MARTINS “O contrato deve descrever detalhadamente os papéis de cada componente, bem como do próprio consórcio, a fim de evitar a ocorrência de conflitos (art. 279, inciso IV).”
- d) **CONTRIBUIÇÃO DE CADA CONSORCIADO PARA AS DESPESAS COMUNS, SE HOVER.** Vide interpretação dada pela Lei 6.404/76 no capítulo XXII artigos 278 e 279 respectivamente.
- b) **ADMINISTRAÇÃO LIDERANÇA E REPRESENTAÇÃO DO CONSÓRCIO:** A lei das S.A. e a lei de licitações não dão tratamento específico sobre a questão da liderança e administração do consórcio, talvez procurando deixar um espaço democrático onde as partes possam juntas definir por competência e outras regras a gestão do consórcio. A maioria dos autores não realizam longos comentários a respeito do tema, por ser esta uma decisão em grupo e do grupo. Porém, esclarece que,

“A despeito de falta de previsão legal haja vista a ausência de disciplina legal (...) o fato é que nada obsta, no nosso entender, que a empresa líder no consórcio tenha participação consorcial menor ou igual a outra consorciada.” SOUZA, HORÁCIO (2003. p. 236) conclui que as “atribuições de liderança na gestão do empreendimento não estão necessariamente vinculadas à

participação no consórcio, embora comumente a empresa líder seja a que possui maior participação no empreendimento objetivo do consórcio.

Aplica-se, por analogia, o mesmo raciocínio, p. exemplo, do que ocorre numa sociedade por quotas, em que o sócio gerente pode ser eleito sem que necessariamente possua maior participação societária que os demais sócios ou sócio, nada obstando, portanto, que o consórcio seja liderado por empresa com participação minoritária no empreendimento.

(...)

Nada impede, por outro lado, que a empresa líder, ainda que com participação minoritária, receba uma remuneração, a título de pro labore pela administração do consórcio, matéria que se situa, no entanto, na autonomia da vontade dos consorciados.” SOUZA, HORÁCIO<sup>26</sup> (2003. p. 235/236).

---

<sup>26</sup>Horácio Augusto Mendes de Sousa é mestre em direito empresarial pela Universidade Candido Mendes. Professor do MBA da FGV, de pós graduação do IBEMEC e da Universidade Federal Fluminense. Consultor Jurídico do Instituto Brasileiro de Administração Municipal – IBAM. Disponível em: <<http://goo.gl/urulKg>> Acessado em: 31/08/2013.

## **8. VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA ADMINISTRADORA DE CONSÓRCIO EMPRESARIAL**

### **8.1. APRESENTAÇÃO**

A Alliance Administradora de Consórcios pretende se instalar para atuar como fomentadora de consórcios empresarial, consultora, gestora e fiscalizadora de empreendimentos imobiliários no segmento da indústria da construção civil, realizando parcerias com companhias do mercado financeiro e de capitais.

Formada por um grupo de sócios cientes de que a mesma depende além da gestão de todo seu corpo de empreendedores, que estão conscientes da necessidade de dedicação, comprometimento e constante aperfeiçoamento profissional e humano, também dependerá da qualidade e da inovação contida nos produtos desenvolvidos e geridos pelo consórcio e que serão oferecidos ao mercado, uma vez que tem como missão tornar-se especializada em gestão de grupos consorciados tendo como objetivo particular a cooperação empresarial, fomentando o desenvolvimento de uma nova cultura administrativa e empreendedora.

Para a realização dos objetivos a sociedade tem se preocupado com incluir em seu projeto a preocupação, inclusive, com os menores aos maiores detalhes, realizando pesquisa de opinião sobre softwares de gestão - ERP - de relacionamento e marketing - CRM - de arquitetura e engenharia – AutoCad, Volare, Thico e muitas outras tecnologias para oferecer segurança, qualidade e resultados financeiros e econômicos que satisfaçam o consumidor final de seus produtos, gerando o melhor rendimento com excelente liquidez aos seus investidores e parceiros. Assim, para implantação do empreendimento faz-se necessário contar com o apoio do governo Federal, através da concessão de incentivos. Surge então a necessidade de busca de parceria para os recursos financeiros necessários para implementação do projeto de implantação do empreendimento, através de investidores Angel, Private Investor, Capital Semente, Venture Capital ou Private Equity.

A seguir, apresentamos o Projeto de Viabilidade Econômico-Financeira, com detalhamentos necessários para a implantação do empreendimento.

## 9. A EMPRESA

### IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

RAZÃO SOCIAL: ALLIANCE ADMINISTRADORA DE CONSÓRCIOS S.A.

NOME DE FANTASIA: ALLIANCE CONSÓRCIOS

ENDEREÇO: A ser implantado

(0xx11) 0000-0000

Contato: Sr. Etiene 67.9258-6002

Contador:

CRC/MS: 00000000/OO

CNPJ/MF: 09.721.149/0001-34 (CNPJ que será transferido para a empresa)

Inscrição Estadual: 00.000.000-0

### **Código de Atividade Econômica:**

9411-1 Atividades de organizações associativas patronais e empresariais

64000 Controladora de participação societária, Empresa de consórcio, Empresa não-financeira controladora, Sociedade de participação.

INSCRIÇÃO MUNICIPAL: \*\*\*\*\*

Data de Abertura:

Descrição da Atividade: há notas explicativas disponíveis para esta categoria.

Descrição Natureza Jurídica: 205-4 - Sociedade Anônima de capital fechado

### 9.1. INSTITUCIONAL

#### **9.1.1. Missão**

- ❖ Ser especializada em gestão de grupos consorciados, tendo como objetivo particular a cooperação empresarial, fomentando o desenvolvimento de uma nova cultura administrativa e empreendedora.

#### **9.1.2. Visão**

- ❖ Tornar-se em 5 anos o mais bem estruturado grupo de administração de consórcio empresarial, orientando suas ações em equilíbrio com os interesses dos investidores, consorciadas e usuários adquirentes dos produtos oriundos da nossa gestão. Gerando, harmonia e sustentabilidade para conforto coletivo.

### **9.1.3. Valores e Princípios**

- a) Compromisso e responsabilidade com meio ambiente;
- b) Projetos inspirados na busca do ecologicamente correto;
- c) Busca pelo desenvolvimento tecnológico;
- d) Comprometimento e superação na entrega de resultados.
- e) Respeito à ética e aos valores humanos;
- f) Ações orientadas por princípios de justiça;
- g) Criatividade e inovação;
- h) Bem estar coletivo;
- i) Entrega de valor refletida no custo benefício do usuário;
- j) Entrega de valor refletida na qualidade de vida do usuário;
- k) Satisfação e segurança para nossos investidores;
- l) Jamais furtar-se de assumir seus atos;
- m) Honestidade e transparência a todo custo;
- n) Respeito ao capital de quem adquiri nossos produtos;
- o) Conquistar respeito e confiança do mercado com bons produtos;
- p) Conquistar a simpatia do mercado pelo diferencial;
- q) Tratamento de equidade entre os membros da empresa e demais da coletividade;

## **10. COMPOSIÇÃO ADMINISTRATIVA**

### **10.1. IDENTIFICAÇÃO DOS SÓCIOS**

#### **10.1.1.Sócio 1: ETIENE BATISTA FERREIRA ROSA**

Nacionalidade: Brasileira

Endereço: Rua Antônio Ferreira Damião, nº 324, Bairro Jardim Panamá

Telefone: (0xx67) 3361-1141

CEP: 79.010-030 - Campo Grande-MS.

Data Nascimento: 21/10/1961

Formação: Bacharel em Administração de Empresas

CPF (MF): 609.427.381-87

R.G.: 004.149-SSP/MS

Estado Civil: Casado pelo regime de separação total de bens

#### **10.1.1.Sócio 2: NOME**

Nacionalidade: brasileira

Endereço: Rua Futuro promissor nº 000, Bairro XXXXXXXX

Telefone: (0xx67) 3361-1141

CEP: 79.010-030 - Campo Grande - MS.

Data Nascimento: xx/xx/xxxx

Formação: DIREITO

CPF (MF): 000.000.000-00

R.G.: 0.000.000-0-SSP/XX

Estado Civil: xxxxxxxxxx

#### **10.1.1.Sócio 3: (...)**

### **10.2. CAPACITAÇÃO GERENCIAL DOS SÓCIOS**

#### **10.2.1.Etiene Batista Ferreira Rosa**

Larga experiência administrativa. Tendo atuado no ramo de farmácias e drogarias como administrador na Farmácia e Drogeria Drogalar. Foi representante comercial nos ramos do vestuário, calçados e alimentação. Ainda como administrador atuou como gerente substituto no Grupo Antônio Simões (Coca Cola), em Porto velho, RO, na região norte do Brasil. Na mesma ocasião teve a oportunidade de ser chamado a compor o quadro gerencial da concessionária de tratores Fiat Allis (Vepesa Motorauto), também em Porto velho, RO.

De volta a Campo Grande fundou a Lanchonete e Pizzaria BANGALÔ no início dos anos 90. Onde foi reconhecido em 1992 como o maior ponto de venda no varejo de cerveja de Mato Grosso do Sul.

Em 1997, foi sócio fundador da Cooperativa de profissionais da Construção Civil do estado de Mato Grosso do Sul, UNICONS-MS onde elevou o número de sócios de 20 para 180 profissionais do setor. Executou diversas obras em Campo Grande, dentre elas a construção do condomínio Morada dos Pássaros com 112 apartamentos e também obras no estado de São Paulo na cidade de São José do Rio Preto. Experiente Administrador, estará à frente da Alliance Administradora de Consórcio Empresarial S.A. liderando a equipe.

### 10.2.2. Sócio 2 (...)

### 10.3. CAPITAL SOCIAL

O Capital Social, conforme ata de constituição de Sociedade Anônima de capital fechado, a ser registrado na Junta Comercial do Estado de \*\*\*\*\* em 00/00/2014 sob o nº000000000, protocolo: \*\*\*\*\* é de R\$ 10.000.000,00 (dez milhões de reais), divididos em 1.000.000 (Um milhão) de cotas, no valor de R\$ 25,00 (vinte e cinco reais) cada uma, Sendo 100% integralizado em moeda corrente do País.

### 10.4. COMPOSIÇÃO SOCIETÁRIA

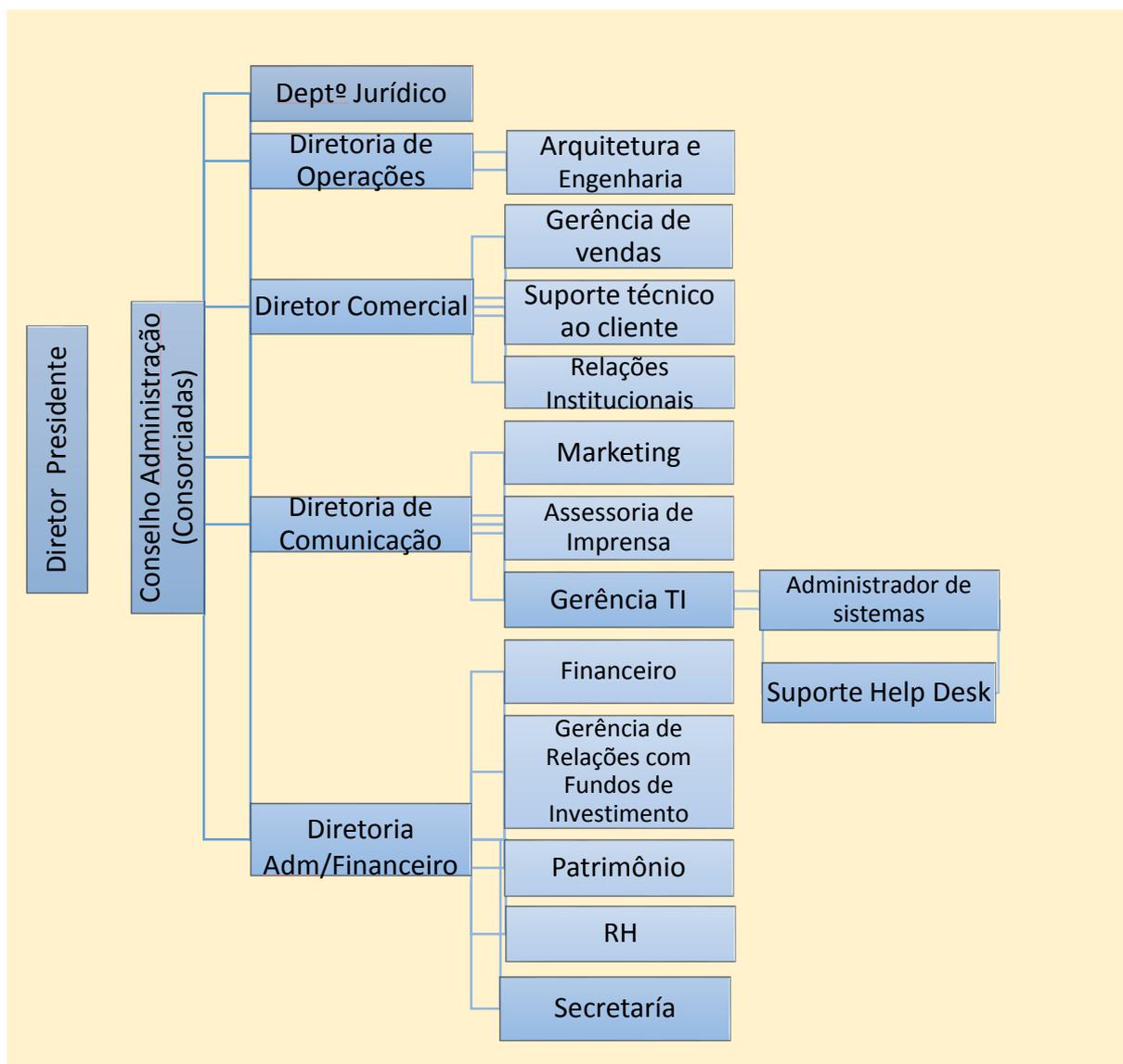
| SÓCIOS                   | INTEGRALIZADO |           | TOTAL         |           |     |
|--------------------------|---------------|-----------|---------------|-----------|-----|
|                          | Valor – R\$   | Cotas     | Valor – R\$   | Cotas     | %   |
| Etiene B Ferreira Rosa   |               | 200.000   | 2.000.000,00  | 200.000   | 20% |
| 15 Sócios (proporcional) |               | 400.000   | 4.000.000,00  | 400.000   | 40% |
| Doadores (Sem voto)      |               | 400.000   | 10.000.000,00 | 400.000   | 40% |
|                          |               |           |               |           |     |
|                          |               | 1.000.000 | 10.000.000,00 | 1.000.000 | 100 |

Quadro 6 – Composição Societária

### 10.5. ADMINISTRAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA

Conforme acordado em contrato de constituição societária, a representação jurídica da sociedade será exercida majoritariamente pelo sócio Etiene B Ferreira Rosa e demais diretores que responderão proporcionalmente ao limite de responsabilidades de seu cargo, judicial e extrajudicialmente, conforme estatuto e contrato de constituição.

## 10.6. ORGANOGRAMA DA EMPRESA:



Quadro 7 – Organograma

## 10.7. RECURSOS HUMANOS

| Itens                           | Administrativo | Técnico | TOTAL |
|---------------------------------|----------------|---------|-------|
| Nº pessoas após o investimento: |                |         |       |
| Ano 1                           | 5              | 14      | 19    |
| Ano 2                           | 6              | 14      | 20    |
| Ano 3                           | 6              | 15      | 21    |
| Ano 4                           | 6              | 18      | 24    |
| Ano 5                           | 6              | 18      | 24    |

Quadro 8 – Número de pessoas após investimentos.

A empresa contará com um quadro enxuto e flexível. Com previsão de alcançar dezoito profissionais executivos diretamente ligados ao staff de diretoria, até o quinto ano. Porém, através dos seus objetivos jurídicos e sociais a empresa proporcionará a criação de mais de 5.000 postos de trabalho nas empresas ligadas aos grupos de consórcio empresarial, por ela administrados de forma direta, dentro da cadeia produtiva do setor da construção civil.

#### **10.7.1. Estrutura Funcional com capacidade plena**

- ❖ Diretoria de Operações (8)
  - ✓ Administrador
  - ✓ Arquitetura
  - ✓ Engenharia
  
- ❖ Diretoria Comercial (6)
  - ✓ Departamento de vendas
  - ✓ Suporte ao cliente
  - ✓ Relações Institucionais
  
- ❖ Diretoria de Comunicação (4)
  - ✓ Marketing
  - ✓ Assessoria de Imprensa
  - ✓ Gerência de TI
  
- ❖ Diretoria Administrativo e Financeiro (6)
  - ✓ Financeiro
  - ✓ Ger. de Relações com Fundos de Investimento
  - ✓ Recursos Humanos
  - ✓ Secretaria

## **11. PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA EM OUTROS EMPREENDIMENTOS**

A Companhia participará como fomentadora e administradora de grupos de consórcios empresarial, formados por outras organizações com interesses afins e que resultará na formação de nova estrutura societária.

### **11.1. DIVIDAS EXISTENTES**

A Companhia não tem dívidas pré-existentes à data de sua fundação.

## **12. O PROJETO**

### **12.1. DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO PROJETO**

O Presente projeto de viabilidade econômico e financeira consiste em estudo de mercado com a finalidade de implantação de uma administradora de consórcio empresarial no setor da construção civil.

### **12.2. LOCALIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO**

Inicialmente a intenção é que esta implantação ocorra na cidade de São Paulo, SP ou cidades próximas, onde tenha acesso a rede de internet corporativa e/ou como local que melhor convier aos interesses de investidores e administradores do empreendimento.

### **12.3. GESTÃO AMBIENTAL**

Devido aos ganhos obtidos pelo modelo de governança e gestão do empreendimento a preocupação com as questões ambientais e ecológicas passam a ser parte preponderante dentro de todos os empreendimentos idealizados e implantados pela organização, inclusive fazendo parte intrínseca dos valores e princípios da organização.

### **12.4. OBJETIVO DO EMPREENDIMENTO**

O Objetivo da empresa consiste em investimento para implantação de uma Administradora de Consórcio Empresarial para atender demanda existente em todo o Brasil nos segmentos, turismo, habitação, comércio e indústria. O investimento compreende a locação de imóvel em centro financeiro ou próximo a estes, estrategicamente localizado conforme interesses do empreendimento, aquisição de equipamentos operacionais como móveis e instalações necessárias na estrutura funcional de uma empresa, infraestrutura de TI e capital de giro.

Trata-se de um empreendimento voltado à prestação de serviços de estudo de demanda de mercado no setor, inicialmente, de turismo, dentro da construção civil com desenvolvimento de projetos arquitetônicos com respectivos cálculos de engenharia, tendo como produto final a administração desde a formação dos grupos de consórcio até a efetiva gestão da execução de serviços, administração financeira, dos interesses das empresas e companhias consorciadas até a entrega efetiva dos resultados pretendidos.

Os recursos para a implantação de projetos desenvolvidos pela administradora pretende-se que sejam oriundos; parte do consórcio, parte de investidores privados que poderão fazer parte do grupo e até totalmente, através de captação no mercado de fundos de investimento.

Devido a cultura nacional, atualmente só existe modelo de administração de incorporações executadas e gerida por construtoras ou autogeridas (quando o proprietário da obra administra a construção ou execução da obra). O modelo apresentado pretende formar e administrar grupos de consórcios empresariais com interesse comum – venda de serviços e produtos - para implantação, execução e financiamento conjunto ou com apoio de investidores, de obras de interesse privado para venda e/ou exploração através de administração direta do patrimônio ou exploração de empreendimentos de interesse do grupo.

A Empresa, além de fomentar uma nova cultura, desenvolverá projetos a partir de estudos e necessidades do mercado, que assim, possibilitará a formação dos grupos empresariais por interesse, capacidade de fornecimento, capital social, capacidade de investimento.

Atualmente, milhares de organizações varejista de pequeno, médio e grande porte, estão à margem das obras públicas e privadas, excluídas naturalmente pela lei do menor preço, de serem fornecedoras de serviços ou materiais para obras executadas por construtoras, que compram direto das indústrias ou através de cooperativas formadas por construtoras, que negociam o menor preço possível. Este modelo de gestão de projeto e obras tem por princípio a inclusão destes na cadeia produtiva como fornecedores e financiadores das obras, passando a utilizar o modelo cooperativo para a execução das obras, através de mão de obra cooperativa.

A Alliance Administradora de Consórcios também pretende orientar e estimular as cooperativas de mão de obra para o setor da construção civil, já estabelecidas no mercado ou ainda incentivar o desenvolvimento de novas unidades cooperativas onde não houver, através de parceria com o sistema SESCOOP/OCB e suas subsidiárias estaduais, realizando severa auditoria e acompanhamento fiscal, trabalhista, segurança do trabalho e educação constante afim de obter o melhor modelo de gestão cooperativa para o setor, gerando como resultado menor tempo de execução de obras, qualidade superior, traduzida em maior custo benefícios para os cooperados e menor preço final por m<sup>2</sup> produzido em seus projetos. Agregando valor por menor preço ou valor agregado por diferenciais tecnológicos incorporados aos projetos que se traduzam em respeito ao meio ambiente, maior segurança e melhor qualidade de vida aos usuários de unidades construídas pelo consórcio. A legislação vigente assegura tal modelo de governança cooperativista. No entanto, pouco adotado por haver necessidade de conhecimentos específicos em diversos outros setores da economia para obter o raciocínio prático da gestão. Conhecimento acadêmico e empírico presente na experiência do gestor do projeto.

Tal modelo permite um avanço positivo e real nas relações de trabalho, transformando o operário em empresário através de conscientização da sua força produtiva e necessidade de trabalhar em grupo como forma de obter melhores resultados econômicos e financeiros.

O Modelo trabalhista CLT, adotado hoje no Brasil, é quase que único, por falta de uma cultura associativista que proporcione ao operário optar por qual modelo deseja trabalhar. Tal modelo é restritivo por ser oneroso não só para o empresário quanto para o estado através do sistema único de saúde – SUS, que devido ao próprio modelo de governança da máquina pública, não consegue oferecer maior qualidade em seus serviços. Enquanto no modelo cooperativo o sócio, além de contribuir para a máquina pública, consegue obter maior e melhor qualidade de vida com rendimentos superiores aos pagos pelo mercado, conseguem negociar plano de saúde empresarial com extensão à família, seguro de vida e acidente de trabalho com Despesas Médico Hospitalar – DMH, atrativo aos hospitais conveniados. Conseguem obter convênios nas áreas de educação para reciclarem-se e para os filhos terem educação continuada

Este modelo de gestão procurará se estabelecer-se no tripé da: Administração, Tecnologia e Construção Civil, com suas respectivas bases científicas, oferecendo os recursos do conhecimento, tecnologia, segurança e conforto oferecidos pela arquitetura e engenharia.

Onde o pé da Administração atuará através dos Recursos Humanos, Marketing, Produção, Finanças e Gestão compartilhada. A Tecnologia atuará integrando toda a cadeia produtiva e de interesses, envolvidos nos projetos e em tempo real, proporcionando segurança para o investidor e satisfação para o usuário final. A Construção civil será representada por fortes investimento em pesquisa de novas tecnologias de processos construtivos somados a linhas do design oferecidos pela arquitetura e segurança da engenharia. Tudo transformado em resultado por operários organizados em um modelo de gestão associativista e compartilhado.

#### 12.5. VALOR TOTAL DO PROJETO

O Projeto de implantação para os 18 (dezoito) primeiros meses da organização está orçado em R\$ 11.355.178,92 (onze milhões trezentos e cinquenta e cinco mil e cento e setenta e oito reais e noventa e dois centavos) a serem utilizados nos 18 (dezoito) primeiros meses de funcionamento do projeto. Passando a partir deste ponto a ser capaz de caminhar sozinho.

## 12.6. DATA DE INÍCIO DA IMPLANTAÇÃO

Primeiro semestre de 2014.

## 12.7. DATA DE ENTRADA EM OPERAÇÃO

Segundo semestre de 2014.

## 12.8. ORIGEM DOS RECURSOS

Os recursos para implantação do empreendimento será captado através de investidores privados.

### 12.8.1. Garantias oferecidas

A empresa será constituída no modelo jurídico de Sociedade Anônima de capital fechado dividida em 1.000.000 (hum milhão de ações ou cotas). Será disponibilizado aos investidores 400.000 (quatrocentas mil ações) com preferência pelos dividendos e sem direito a voto no conselho.

## 12.9. FINALIDADE DO INVESTIMENTO

Subsidiar a implantação da sede do empreendimento e toda infraestrutura necessária para seu bom e perfeito funcionamento, conforme demonstrado no quadro (...)

|                      |        |            |               |
|----------------------|--------|------------|---------------|
| 1- INVESTIMENTO      | FIXO 1 | A REALIZAR | 839.054,22    |
| 2- INVESTIMENTO      | FIXO 2 | A REALIZAR | 1.860.480,60  |
| 3- CAPITAL DE GIRO   |        | A REALIZAR | 4.707.632,22  |
| TOTAL - PRIMEIRO ANO |        |            | 7.407.167,04  |
| TOTAL – 18 MESES     |        |            | 11.355.178,92 |

Quadro 9 – Finalidade dos investimentos

### **13. MERCADO**

- a) Habitação
- b) Turismo
- c) Indústria
- d) Comércio

#### **13.1. CONSUMIDORES**

Todo cidadão ou família que preencha requisitos cadastrais.

#### **13.2. PRINCIPAIS CLIENTES**

- a) Cadeia produtiva da construção civil
- b) Investidores

#### **13.3. PRINCIPAIS CONCORRENTES**

- a) Construtoras
- b) Incorporadoras

#### **13.4. PRINCIPAIS FORNECEDORES**

- a) Cadeia produtiva da construção civil
- b) Investidores

#### **13.5. ESQUEMA DE COMERCIALIZAÇÃO**

Conforme interesse de cada projeto

- a) Direto ao consumidor – à vista
- b) Direto ao consumidor – Financiado
- c) Direto ao financiador
- d) Direto ou parcial ao governo
- e) Via imobiliária
- f) Via agência de comercialização
- g) Via internet
- h) (...)

## 14. SETOR PRODUTIVO

Os setores de interesse do projeto e diretamente ligados às atividades fins, são: Setor Secundário e Setor Terciário.

### 14.1. EXPECTATIVA PARA O SETOR

No setor secundário apoia-se uma das três bases de sustentação do projeto, tendo a construção civil como aliada principal para o desenvolvimento e sucesso. Segundo matéria na revista Exame.com<sup>27</sup> (01/10/2013), “a indústria da construção civil no Brasil deve crescer em linha com o desempenho do Produto Interno Bruto neste ano e no próximo, afirmou o presidente do sindicato do setor no Estado de São Paulo, nesta terça-feira, acrescentando que a repetição de níveis vistos na última década dependerá da elevação da produtividade do setor.”

Segundo o presidente do Sindicato da Indústria da Construção Civil de São Paulo (Sinduscon-SP), Sergio Watanabe, o setor deverá encerrar 2013 com crescimento de 2 por cento ante igual período do ano passado. Para o ano que vem, a expectativa é de um crescimento em torno de 3 por cento, "em linha com o PIB".

Watanabe acrescentou que a elevação da produtividade é o maior desafio do setor, devendo nortear o próximo ciclo de crescimento da indústria da construção civil.

"Já vivemos situação de pleno emprego. Para crescermos a níveis vistos na década passada, será preciso aumentar a produtividade." Em palestra na Câmara Americana do Comércio (Amcham), ele também afirmou que o país depende da "conquista da confiança do investidor estrangeiro e nacional para ter crescimento mais significativo". Exame.com (01/10/2013)

No setor terciário o projeto tem uma das principais opções para apostar em fortes investimentos. O Brasil tem em suas riquezas naturais um mercado ávido por investimentos. Segundo a publicação TURISMO EM PAUTA editada pelo Conselho de turismo da Confederação Nacional do Comércio de bens, Serviços e Turismo – (CNC), “O Cenário do turismo de lazer no Brasil modificou-se de forma acentuada nos últimos 15 anos. (...), a população brasileira vem experimentando um período de acentuada alteração social e econômica, resultando em um aumento do consumo interno e em um novo perfil de

---

<sup>27</sup> CONSTRUÇÃO CIVIL DEVE ACOMPANHAR PIB ENTRE 2013 E 2014 – Revista Exame.com - Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/construcao-civil-deve-acompanhar-pib-entre-2013-e-2014>> Acesso em: 28/11/2013.

consumidor, com maior poder aquisitivo e mais propenso ao consumo de produtos e lazer. (Vide Boletim de Desempenho Econômico do Turismo - Junho/2013 em: <http://goo.gl/j2r5f0>)

#### 14.2. VANTAGENS COMPETITIVAS

O modelo de processos utilizado pelo empreendimento, gera maximização de resultados com minimização de custos e valorização da mão de obra envolvida diretamente na execução final dos projetos, remunerando eficientemente o capital do investidor e garantindo melhor preço final nos produtos utilizados e fornecidos pelos parceiros consorciados, produzindo como resultado final produtos até (30%) trinta por cento abaixo dos preços atualmente praticados pelo mercado.

## 15. ESTRUTURA DE CUSTOS ANUAS

| QUADRO A3           |  |                                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|---------------------|--|-------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| ALLIANCE CONSÓRCIOS |  |                                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| CUSTOS ANUAIS       |  |                                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| ITEM                | DISCRIMINAÇÃO  | VALORES PROJETADOS - DESPESAS FIXAS |                     |                     |                     |                     |                     |
|                     |  | MENSAL                              | ANO 1               | ANO 2               | ANO 3               | ANO 4               | ANO 5               |
| 1                   | Água - (Tabela Tarifa SABESP 04/2013 - média 20m³/mês)         | 254,80                              | 3.057,60            | 3.516,24            | 4.043,68            | 4.650,23            | 5.347,76            |
| 2                   | Aluguel + Condomínio - Região Berrini - 120M²                  | 15.000,00                           | 180.000,00          | 180.000,00          | 180.000,00          | 180.000,00          | 180.000,00          |
| 3                   | Comb. e Lubrificantes - 300km/dia - 8km/L - R\$ 3,20/L (Média) | 2.880,00                            | 34.560,00           | 39.744,00           | 45.705,60           | 52.561,44           | 60.445,66           |
| 4                   | Contador (Serv. Terceiros) - 3 Salários mínimos                | 2.034,00                            | 26.442,00           | 26.442,00           | 26.442,00           | 26.442,00           | 26.442,00           |
| 5                   | Energia Elétrica - (Tarifa Eletropaulo)                        | 2.800,00                            | 33.600,00           | 38.640,00           | 44.436,00           | 51.101,40           | 58.766,61           |
| 6                   | Honorários da diretoria executiva/Pró-labore                   | 16.025,61                           | 750.480,60          | 790.050,44          | 831.706,64          | 875.559,20          | 921.723,94          |
| 7                   | Mão-de-obra fixa   | 56.100,00                           | 673.200,00          | 765.936,00          | 827.210,88          | 956.877,24          | 1.033.427,41        |
| 8                   | Encargos sociais e trabalhistas                                | 45.990,57                           | 551.886,84          | 621.540,04          | 660.618,77          | 758.297,02          | 2.064.458,79        |
| 9                   | Material escritório/Expediente - Estimativa                    | 600,00                              | 7.200,00            | 8.280,00            | 9.522,00            | 10.950,30           | 12.592,85           |
| 10                  | Material de Limpeza - Estimativa                               | 150,00                              | 1.800,00            | 2.070,00            | 2.380,50            | 2.737,58            | 3.148,21            |
| 11                  | Seguro do ativo fixo e móvel (eqtos e veículos)                | 1.541,79                            | 18.501,48           | 14.924,39           | 12.044,23           | 9.724,40            | 7.855,18            |
| 12                  | Telecomunicações - Net - 2 Linhas+Internet 20Mb                | 500,00                              | 6.000,00            | 6.900,00            | 7.935,00            | 9.125,25            | 10.494,04           |
| 13                  | Manutenção Portal Eletrônico - Alliance Consórcios             | 3.000,00                            | 36.000,00           | 50.400,00           | 70.560,00           | 98.784,00           | 138.297,60          |
| 14                  | Treinamentos   | 1.250,00                            | 15.000,00           | 17.250,00           | 19.837,50           | 22.813,13           | 26.235,09           |
| 15                  | Diversos   | 7.406,34                            | 70.131,86           | 76.970,79           | 82.273,28           | 91.788,70           | 136.477,05          |
| 16                  | <b>CUSTOS FIXOS MONETÁRIOS ( 1 + ... + 15 )</b>                | <b>155.533,11</b>                   | <b>2.407.860,38</b> | <b>2.642.663,90</b> | <b>2.824.716,08</b> | <b>3.151.411,87</b> | <b>4.685.712,19</b> |
| 17                  | Depreciação  | 14.904,57                           | 178.854,84          | 144.007,88          | 115.991,70          | 93.460,95           | 75.336,21           |
| 18                  |  |                                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| 19                  | <b>Custos fixos não monetários ( 17 + 18)</b>                  | <b>14.904,57</b>                    | <b>178.854,84</b>   | <b>144.007,88</b>   | <b>115.991,70</b>   | <b>93.460,95</b>    | <b>75.336,21</b>    |
| 20                  | <b>Custos fixos totais ( 16 + 19 )</b>                         | <b>170.437,68</b>                   | <b>2.586.715,22</b> | <b>2.786.671,78</b> | <b>2.940.707,78</b> | <b>3.244.872,82</b> | <b>4.761.048,40</b> |

Quadro 10A – Estrutura de custos anuais – Despesas fixas

... continuação

| QUADRO A3           |  |   |                     |                     |                     |                      |                      |
|---------------------|--|---|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| ALLIANCE CONSÓRCIOS |  |   |                     |                     |                     |                      |                      |
| CUSTOS ANUAIS       |  |   |                     |                     |                     |                      |                      |
| ITEM                | DISCRIMINAÇÃO  | VALORES PROJETADOS - DESPESAS VARIÁVEIS |                     |                     |                     |                      |                      |
|                     |  | MENSAL                                  | ANO 1               | ANO 2               | ANO 3               | ANO 4                | ANO 5                |
| 1                   | Despesas tributárias                                   | 291,67                                  | 3.500,00            | 904.343,04          | 3.005.959,22        | 7.509.101,03         | 10.511.330,56        |
| 2                   | Mão-de-obra variável                                   | 4.000,00                                | 48.000,00           | 64.800,00           | 104.976,00          | 113.374,08           | 122.444,01           |
| 3                   | <b>Encargos sociais e trabalhistas</b> - M.O. Variável | 3.643,20                                | 43.718,40           | 53.942,54           | 84.113,02           | 71.210,09            | 95.011,90            |
| 4                   | Viagens Nacionais (média mensal)                       | 29.179,00                               | 292.590,00          | 436.485,00          | 292.590,00          | 292.590,00           | 436.485,00           |
| 5                   | DESPESAS COM MARKETING E PUBLICIDADE                   | 35.000,00                               | 420.000,00          | 462.000,00          | 508.200,00          | 559.020,00           | 614.922,00           |
| 6                   | Despesas Pré-Operacionais                              | 3.973,83                                | 47.686,00           | 47.686,00           | 47.686,00           | 47.686,00            | 47.686,00            |
| 7                   | Construções e Reformas                                 | 0,00                                    | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                 | 0,00                 |
| 8                   | Diversos   | 21.765,01                               | 62.302,26           | 77.158,93           | 100.755,19          | 152.202,90           | 215.141,04           |
| 9                   | <b>Custos variáveis totais ( 21 +.... + 30 )</b>       | <b>97.852,71</b>                        | <b>917.796,66</b>   | <b>2.046.415,52</b> | <b>4.144.279,42</b> | <b>8.745.184,11</b>  | <b>12.043.020,51</b> |
| 10                  | <b>Custos Monetários Totais ( 16 + 31 )</b>            | <b>253.385,82</b>                       | <b>3.325.657,04</b> | <b>4.689.079,42</b> | <b>6.968.995,50</b> | <b>11.896.595,97</b> | <b>16.728.732,69</b> |
| 11                  | <b>Custos Anuais Totais ( 20 + 31 )</b>                | <b>268.290,39</b>                       | <b>3.504.511,88</b> | <b>4.833.087,30</b> | <b>7.084.987,20</b> | <b>11.990.056,92</b> | <b>16.804.068,91</b> |

AGUA: Tabela Tarifa SABESP 22/04/2013: <<http://site.sabesp.com.br/site/interna/Default.aspx?secaold=183>>

ALUGUEL: <<http://economia.terra.com.br/sobe-numero-de-imoveis-comerciais-de-luxo-para-alugar-em-sp,2008d638db58b310VgnCLD200000bbcceb0aRCRD.html#article>>

ENERGIA: ELETROPAULO = Tarifas para o fornecimento de energia elétrica resolução nº 1.563 de 02/07/2013 da aneel - válidas à partir de 04/07/2013.

Quadro 10B - Estrutura de Custos Anuais – Despesas variáveis

## 16. ESTIMATIVA DE RECEITAS

| QUADRO A-2  |               |    |       |           |               |                             |                         |       |              |        |                     |        |                      |        |                      |        |                      |
|---|---------------|----|-------|-----------|---------------|-----------------------------|-------------------------|-------|--------------|--------|---------------------|--------|----------------------|--------|----------------------|--------|----------------------|
| ALLIANCE CONSÓRCIOS   |               |    |       |           |               |                             |                         |       |              |        |                     |        |                      |        |                      |        |                      |
| PROJEÇÃO DE RECEITAS  |               |    |       |           |               |                             |                         |       |              |        |                     |        |                      |        |                      |        |                      |
| CAPACIDADE MINIMA DE ADM. ANUAL   |               |    |       |           |               |                             | ANO 1 - 2014            |       | ANO 2 - 2015 |        | ANO 3               |        | ANO 4                |        | ANO 5                |        |                      |
| Serviço   | TAXA DE ADMIN | UF | UNID. | VALOR CUB | QTDE M²       | TOTAL TAXA DE ADMINISTRAÇÃO | VALOR TOTAL DO CONTRATO | QTDE  | ANO 1        | QTDE   | TOTAL/ANO 2         | QTDE   | TOTAL/ANO 3          | QTDE   | TOTAL/ANO 4          | QTDE   | TOTAL/ANO 5          |
|   |               |    |       |           |               |                             |                         | -     | -            | 13.320 | 5.205.566,73        | 28.000 | 17.351.889,11        | 70.000 | 43.379.722,76        | 98.000 | 60.731.611,87        |
| Administração   | 24,92%        | MS | %     | 1.392,63  | 12.000        | 4.164.553,50                | 16.711.560,00           | -     | -            | 720    | 249.873,21          | 2.400  | 832.910,70           | 6.000  | 2.082.276,75         | 8.400  | 2.915.187,45         |
| Administração   | 24,92%        | PR | %     | 1.681,06  | 15.000        | 6.283.851,70                | 25.215.900,00           | -     | -            | 900    | 377.031,10          | 3.000  | 1.256.770,34         | 7.500  | 3.141.925,85         | 10.500 | 4.398.696,19         |
| Administração   | 24,92%        | SC | %     | 1.679,15  | 20.000        | 8.368.949,42                | 33.583.000,00           | -     | -            | 1.200  | 502.136,97          | 4.000  | 1.673.789,88         | 10.000 | 4.184.474,71         | 14.000 | 5.858.264,59         |
| Administração   | 24,92%        | MG | %     | 1.328,90  | 15.000        | 4.967.467,27                | 19.933.500,00           | -     | -            | 900    | 298.048,04          | 3.000  | 993.493,45           | 7.500  | 2.483.733,63         | 10.500 | 3.477.227,09         |
| Administração   | 24,92%        | ES | %     | 1.552,55  | 18.000        | 6.964.173,05                | 27.945.900,00           | -     | -            | 1.080  | 417.850,38          | 3.600  | 1.392.834,61         | 9.000  | 3.482.086,53         | 12.600 | 4.874.921,14         |
| Administração   | 24,92%        | SP | %     | 1.428,62  | 25.000        | 8.900.372,60                | 35.715.500,00           | -     | -            | 1.500  | 534.022,36          | 5.000  | 1.780.074,52         | 12.500 | 4.450.186,30         | 17.500 | 6.230.260,82         |
| Administração   | 24,92%        | DF | %     | 1.498,28  | 15.000        | 5.600.614,69                | 22.474.200,00           | -     | -            | 900    | 336.036,88          | 3.000  | 1.120.122,94         | 7.500  | 2.800.307,34         | 10.500 | 3.920.430,28         |
| Administração   | 24,92%        | PE | %     | 1.838,70  | 20.000        | 9.164.152,87                | 36.774.000,00           | -     | -            | 1.200  | 549.849,17          | 4.000  | 1.832.830,57         | 10.000 | 4.582.076,44         | 14.000 | 6.414.907,01         |
| Administração   | 24,92%        | BA | %     | 1.625,53  | 20.000        | 8.101.705,24                | 32.510.600,00           | -     | -            | 1.200  | 486.102,31          | 4.000  | 1.620.341,05         | 10.000 | 4.050.852,62         | 14.000 | 5.671.193,67         |
| Administração   | 24,92%        | MA | %     | 1.370,96  | 18.000        | 6.149.626,54                | 24.677.280,00           | -     | -            | 1.080  | 368.977,59          | 3.600  | 1.229.925,31         | 9.000  | 3.074.813,27         | 12.600 | 4.304.738,58         |
| Administração   | 24,92%        | PE | %     | 1.838,70  | 12.000        | 5.498.491,72                | 22.064.400,00           | -     | -            | 720    | 329.909,50          | 2.400  | 1.099.698,34         | 6.000  | 2.749.245,86         | 8.400  | 3.848.944,21         |
| Administração   | 24,92%        | RN | %     | 1.428,62  | 17.000        | 6.052.253,37                | 24.286.540,00           | -     | -            | 1.020  | 363.135,20          | 3.400  | 1.210.450,67         | 8.500  | 3.026.126,68         | 11.900 | 4.236.577,36         |
| Administração   | 24,92%        | AM | %     | 1.750,45  | 15.000        | 6.543.233,56                | 26.256.750,00           | -     | -            | 900    | 392.594,01          | 3.000  | 1.308.646,71         | 7.500  | 3.271.616,78         | 10.500 | 4.580.263,49         |
| <b>TOTAIS / PRODUÇÃO</b>  |               |    |       |           | <b>222000</b> | <b>86.759.445,53</b>        | <b>348.149.130,00</b>   | 0,00% | -            | 6,00%  | <b>5.205.566,73</b> | 20%    | <b>17.351.889,11</b> | 50,00% | <b>43.379.722,76</b> | 70,00% | <b>60.731.611,87</b> |
| <b>CUB: Custo Unitário Básico</b> - Indicador dos custos do setor da Construção Civil |               |    |       |           |               |                             |                         |       |              |        |                     |        |                      |        |                      |        |                      |
| Considerados valores de CUB para construção de UH classificação R1 - Alto             |               |    |       |           |               |                             |                         |       |              |        |                     |        |                      |        |                      |        |                      |

Quadro 11 - Estimativa de receita

## 17. CAPACIDADE DE PAGAMENTO

| QUADRO A-4                                 |                       |                     |                      |                      |                      |
|--|-----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| ALLIANCE CONSÓRCIOS                        |                       |                     |                      |                      |                      |
| CAPACIDADE DE PAGAMENTO                    |                       |                     |                      |                      |                      |
| Valores em Reais                           |                       |                     |                      |                      |                      |
| DISCRIMINAÇÃO                              | PRIMEIROS ANOS        |                     |                      |                      |                      |
|  | ANO 1                 | ANO 2               | ANO 3                | ANO 4                | ANO 5                |
| Administração                              | -                     | 249.873,21          | 832.910,70           | 2.082.276,75         | 2.915.187,45         |
| Administração                              | -                     | 377.031,10          | 1.256.770,34         | 3.141.925,85         | 4.398.696,19         |
| Administração                              | -                     | 502.136,97          | 1.673.789,88         | 4.184.474,71         | 5.858.264,59         |
| Administração                              | -                     | 298.048,04          | 993.493,45           | 2.483.733,63         | 3.477.227,09         |
| Administração                              | -                     | 417.850,38          | 1.392.834,61         | 3.482.086,53         | 4.874.921,14         |
| Administração                              | -                     | 534.022,36          | 1.780.074,52         | 4.450.186,30         | 6.230.260,82         |
| Administração                              | -                     | 336.036,88          | 1.120.122,94         | 2.800.307,34         | 3.920.430,28         |
| Administração                              | -                     | 549.849,17          | 1.832.830,57         | 4.582.076,44         | 6.414.907,01         |
| Administração                              | -                     | 486.102,31          | 1.620.341,05         | 4.050.852,62         | 5.671.193,67         |
| Administração                              | -                     | 368.977,59          | 1.229.925,31         | 3.074.813,27         | 4.304.738,58         |
| Administração                              | -                     | 329.909,50          | 1.099.698,34         | 2.749.245,86         | 3.848.944,21         |
| Administração                              | -                     | 363.135,20          | 1.210.450,67         | 3.026.126,68         | 4.236.577,36         |
| Administração                              | -                     | 392.594,01          | 1.308.646,71         | 3.271.616,78         | 4.580.263,49         |
| <b>14 - TOTAL DA RECEITA ( 1+ ...+13)</b>  | <b>-</b>              | <b>5.205.566,73</b> | <b>17.351.889,11</b> | <b>43.379.722,76</b> | <b>60.731.611,87</b> |
| 15 - ( - ) Custos Fixos Monetários         | 2.407.860,38          | 2.642.663,90        | 2.824.716,08         | 3.151.411,87         | 4.685.712,19         |
| 16 - ( - ) Custos Fixos não monetários     | 178.854,84            | 144.007,88          | 115.991,70           | 93.460,95            | 75.336,21            |
| 17 - ( - ) Custos Variáveis                | 917.796,66            | 2.046.415,52        | 4.144.279,42         | 8.745.184,11         | 12.043.020,51        |
| 18 - ( - ) Diversos                        |                       |                     |                      |                      |                      |
| <b>19 = LUCRO TRIBUTÁVEL</b>               | <b>(3.504.511,88)</b> | <b>372.479,44</b>   | <b>10.266.901,91</b> | <b>31.389.665,84</b> | <b>43.927.542,96</b> |
| 20 - ( - ) Imposto de Renda                | (876.127,97)          | 93.119,86           | 2.566.725,48         | 7.847.416,46         | 10.981.885,74        |
| 21 - ( - ) CSLL                            | (315.406,07)          | 33.523,15           | 924.021,17           | 2.825.069,93         | 3.953.478,87         |
| <b>22 - LUCRO LÍQUIDO</b>                  | <b>(2.312.977,84)</b> | <b>245.836,43</b>   | <b>6.776.155,26</b>  | <b>20.717.179,45</b> | <b>28.992.178,35</b> |
| 23 - ( + ) Custos Fixos não monetários     | 178.854,84            | 144.007,88          | 115.991,70           | 93.460,95            | 75.336,21            |
| 24 - ( - ) PRL - Part. nos Result./Lucros  | (138.778,67)          | 14.750,19           | 406.569,32           | 1.243.030,77         | 1.739.530,70         |
| <b>25 = DISPONIBILIDADES ( 22+...+24 )</b> | <b>(1.995.344,33)</b> | <b>375.094,12</b>   | <b>6.485.577,64</b>  | <b>19.567.609,64</b> | <b>27.327.983,87</b> |
| <b>26 = SUPERAVIT / ( DÉFICIT )</b>        | <b>(1.995.344,33)</b> | <b>375.094,12</b>   | <b>6.485.577,64</b>  | <b>19.567.609,64</b> | <b>27.327.983,87</b> |

Quadro 12 – Capacidade de Pagamento

## 18. LUCRATIVIDADE

| <b>QUADRO A-5</b>                     |                       |                            |                                |
|---------------------------------------|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|
| <b>ALLIANCE CONSÓRCIOS</b>            |                       |                            |                                |
| <b>DEMONSTRATIVO DE LUCRATIVIDADE</b> |                       |                            |                                |
| Valores em Reais                      |                       |                            |                                |
| <b>ANO</b>                            | <b>RECEITA BRUTA</b>  | <b>LUCRO LIQUIDO FINAL</b> | <b>INDICE DE LUCRATIVIDADE</b> |
| 1                                     | -                     | (1.995.344,33)             |                                |
| 2                                     | 5.205.566,73          | 375.094,12                 | 7,21%                          |
| 3                                     | 17.351.889,11         | 6.485.577,64               | 37,38%                         |
| 4                                     | 43.379.722,76         | 19.567.609,64              | 45,11%                         |
| 5                                     | 60.731.611,87         | 27.327.983,87              | 45,00%                         |
| <b>TOTAL</b>                          | <b>126.668.790,47</b> | <b>51.760.920,94</b>       | <b>40,86%</b>                  |

**LUCRO MÉDIO: R\$ 10.352.184,19**

Quadro 13 - Lucratividade

## 18.1. PRAZO DE RETORNO

| <b>QUADRO A-7</b>                       |                   |
|---|-------------------|
| <b>ALLIANCE CONSÓRCIOS</b>              |                   |
| <b>TEMPO DE RETORNO DO INVESTIMENTO</b> |                   |
| <b>ITEM</b>                             | <b>VALOR</b>      |
| 1 - VALOR DO INVESTIMENTO               | R\$ 8.023.187,04  |
| 2 - LUCRO MÉDIO ANUAL                   | R\$ 10.352.184,19 |
| 3 - TEMPO ESTIMADO (ANOS)               | 0,78              |
| 4 - LUCRO TOTAL ( 2 X 3 )               | R\$ 8.023.187,04  |
| 5 - PRAZO DE RETORNO ( 1/2 )            | 0,78              |

Quadro 14 – Prazo de Retorno

## 18.2. RENTABILIDADE DO INVESTIMENTO

| <b>QUADRO A-6</b>                              |                      |                      |
|--|----------------------|----------------------|
| <b>ALLIANCE CONSÓRCIOS</b>                     |                      |                      |
| <b>RENTABILIDADE DO INVESTIMENTO</b>           |                      |                      |
| <b>VALOR DO INVESTIMENTO: R\$ 8.023.187,04</b> |                      |                      |
| Valores em Reais                               |                      |                      |
| <b>ANO</b>                                     | <b>LUCRO</b>         | <b>RENTABILIDADE</b> |
| 1  | (1.995.344,33)       | -24,87%              |
| 2  | 375.094,12           | 4,68%                |
| 3  | 6.485.577,64         | 80,84%               |
| 4  | 19.567.609,64        | 243,89%              |
| 5  | 27.327.983,87        | 340,61%              |
| <b>MÉDIA</b>                                   | <b>10.352.184,19</b> | <b>129,03%</b>       |

Quadro 15 – Rentabilidade do Investimento

## 18.3. VALOR ESTIMADO DOS PRINCIPAIS IMPOSTOS E TAXAS A SEREM GERADOS

| <b>QUADRO M-3</b>   |                       |                          |                     |                            |                     |                  |                       |
|---|-----------------------|--------------------------|---------------------|----------------------------|---------------------|------------------|-----------------------|
| <b>ALLIANCE CONSÓRCIOS</b>                                |                       |                          |                     |                            |                     |                  |                       |
| <b>CÁLCULO DO VALOR DE TRIBUTOS FEDERAIS E MUNICIPAIS</b> |                       |                          |                     |                            |                     |                  |                       |
| <b>ANO</b>  | <b>RECEITA BRUTA</b>  | <b>TRIBUTOS FEDERAIS</b> |                     | <b>TRIBUTOS MUNICIPAIS</b> |                     |                  | <b>TOTAL TRIBUTOS</b> |
|   |                       | <b>TAXA %</b>            | <b>VALOR</b>        | <b>TAXA %</b>              | <b>VALOR</b>        | <b>IPTU</b>      |                       |
| 1   | -                     | 3,65%                    | -                   | 5,00%                      | -                   | 3.500,00         | 3.500,00              |
| 2   | 5.205.566,73          | 3,65%                    | 190.003,19          | 5,00%                      | 260.278,34          | 3.780,00         | 454.061,52            |
| 3   | 17.351.889,11         | 3,65%                    | 633.343,95          | 5,00%                      | 867.594,46          | 4.082,40         | 1.505.020,81          |
| 4   | 43.379.722,76         | 3,65%                    | 1.583.359,88        | 5,00%                      | 2.168.986,14        | 4.408,99         | 3.756.755,01          |
| 5   | 60.731.611,87         | 3,65%                    | 2.216.703,83        | 5,00%                      | 3.036.580,59        | 4.761,71         | 5.258.046,14          |
| <b>TOTAL</b>  | <b>126.668.790,47</b> |                          | <b>4.623.410,85</b> |                            | <b>6.333.439,52</b> | <b>20.533,10</b> | <b>10.977.383,48</b>  |

**NOTA EXPLICATIVA:** Tributos Federais: Cofins - 0,65%; PIS/PASEP - 3,0% - Tributos municipais: ISS - 5,00% + IPTU sobre a locação de imóvel

Quadro 16 – Cálculo dos Tributos

## 19. CONCLUSÃO

Os Fundos de Investimento Imobiliário criados na década de 1990, tiveram crescimento tímido na primeira década de vida e vem amadurecendo rapidamente no Brasil. Para se ter uma ideia, em 2009, ao fim do primeiro ano de vigência da Instrução 472/08, que veio extinguir as maiorias das anteriores, dando regulação atual dos fundos, haviam no mercado 83 fundos, com um patrimônio de aproximadamente R\$ 4,5 bilhões de reais. Em 2012 os fundos registrados na CVM passaram a casa dos 160 e um patrimônio superior a R\$ 30 bilhões de reais. 100% de aumento no número de fundos e mais de 650% no patrimônio dos fundos.

Os números da construção civil em seus diversos segmentos a partir da mesma data tiveram forte crescimento. O Financiamento do setor passou de valores negativos em 2004/2005 para 20% do saldo de crédito total do sistema financeiro nacional. Enquanto o crédito total do mercado internacional, inclusive no Brasil encolhia no mesmo período, o financiamento habitacional mantinha crescimento acelerado devido ao funding estável baseado na caderneta de poupança e Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) do trabalhador e postura de expansão do crédito pelo governo federal, utilizando estes fundos, através principalmente da Caixa Econômica Federal (CEF) e do Programa Minha Casa Minha Vida (PMCMV), lançado em 2009.

Dessa maneira os investimento deste setor chegou a ultrapassar a casa dos 40% em 2010. Porém, em 2011 devido ao endividamento da família brasileira e o forte aumento no preço de venda do M<sup>2</sup> da construção, bem acima da inflação ou dos aumentos salariais, começa a haver um desaceleramento do investimento no setor, caindo dos 40% para pouco mais de 20% do crédito total do sistema financeiro nacional em 2013.

Os FIIs são veículos de investimento coletivo e fechado, captados a partir de recursos do sistema de distribuição de valores mobiliários. Estes recursos podem e devem ser aplicados no desenvolvimento e implantação de empreendimentos imobiliários, construção de imóveis, na aquisição de imóveis prontos, ou no investimento em projetos que viabilizem o acesso a habitação, letras de crédito imobiliário (LCI); letras hipotecárias (LH); cotas de outros FII; certificados de potencial adicional de construção (CEPAC); certificados de recebíveis imobiliários (CRI); cotas de fundos de investimento em direitos creditórios (FIDC) que tenham como política de investimento, exclusivamente, atividades permitidas aos FII e desde que sua emissão ou negociação tenha sido registrada na CVM; além de valores mobiliários de emissores

cujas atividades preponderantes sejam permitidas aos FII. Que estejam relacionados com o setor imobiliário.

O Consórcio empresarial amparado pela lei das Sociedades por Ações, Lei 6.404/76 em seus artigos 278 e 279, é uma realidade em nosso país. Nem na Instrução 472/08 e na Lei 6.404/76 não há referência ou restrição que possam servir de impedimento para que empresas do setor financeiro, cadeia produtiva do setor da construção civil e imobiliário possam formar parcerias estratégicas criando um consórcio empresarial com a finalidade de desenvolver e implantar empreendimentos imobiliários com formação de funding garantido por Fundos de Investimento Imobiliário.

Os Quadros de 10 a 16 é uma condensação dos resultados obtidos com a projeção de patrimônio, depreciação e seguros, tributos, folha de pagamento, vale transporte, exames admissionais e demissionais, benefícios trabalhistas, despesas com viagens, pró-labore e despesas pré-operacionais, que combinados demonstram a viabilidade de se implantar uma administradora de consórcios empresariais dentro da cadeia produtiva da construção civil.

A Margem de lucro almejada foi 24,92% sobre a expectativa de administração de projetos. É uma margem humilde, porém, demonstra ser suficiente para remunerar satisfatoriamente funcionários e staff executivo do empreendimento, além de investidores, gerando a partir do 3º ano lucro superior a R\$ 6 Milhões de Reais a valores de 2013 e já no quinto ano, produzindo 70% da capacidade do empreendimento com a mesma equipe dos anos anteriores, lucro superior a R\$ 27 Milhões de Reais.

## 20. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao idealizar este estudo, duas preocupações eram fortes: Os Fundos de Investimento Imobiliários são uma opção de funding para projetos de engenharia focados no setor secundário ou terciário? E a segunda dúvida era se uma companhia de capital fechado, estruturada como administradora de consórcios empresariais, seria viável para realizar estudos de mercado, gerar projetos empresariais de engenharia com margem de lucro muito abaixo do mercado imobiliário, conseguiria sobreviver?

Após todas as pesquisas e estudos realizados, chegou-se à conclusão que a primeira dúvida tinha algumas hipóteses contraditórias ou que causavam insegurança, devido a pouca maturidade do sistema no Brasil. O modelo de fundos de investimentos imobiliários é recente em nossa história do mercado organizado ou não organizado. Ainda é pouco utilizado, estando em fase de conquista da confiança dos pequenos investidores que é a característica destes fundos. Assim, ainda é insuficiente o material didático a respeito do assunto. Porém, após estes estudos, análise das instruções normativas da CVM e entrevista com especialistas chegou-se à conclusão de que a utilização de FII's não só é uma opção para obtenção de funding para projetos imobiliários como pode se tornar de grande interesse de investidores devido a expectativa de preço final dos empreendimentos serem abaixo do mercado, através deste modelo de gestão. Portanto, excluídas as hipóteses negativas, é viável a utilização dos Fundos de Investimentos Imobiliários.

A segunda dúvida, quanto a utilização de grupos de consórcio empresarial para a execução de projetos empresariais nos setores secundários e terciários da economia ser viável ou não, também gerou inúmeras hipóteses que, em um primeiro instante corroboravam negativamente para a viabilidade. Uma delas é que para a formação de um grupo de consórcio empresarial só é possível com base na Lei nº 6.404 de 1976 artigos 278 e 279. Assim, após inúmeras consultas bibliográficas chegou-se à conclusão de que a própria administradora pode ser uma S.A; e no caso deste projeto ser de capital fechado. Ou questão que levantou debate foi: Quem desenvolveria os projetos a serem implantados pelo consórcio? Mais uma vez, após estudos e análise da viabilidade de se ter um quadro de executivos multidisciplinares, seria ou não viável? Sim! Após estudo chegou-se à conclusão que neste formato será possível ainda melhorar o preço final dos empreendimentos.

Para que seja viável do ponto de vista econômico e financeiro o projeto tem e deve ser apoiado sobre o tripé da Administração, engenharia e da tecnologia da informação. Conclui-se portanto pela viabilidade das hipóteses levantadas durante estudo, conforme descrito acima.

## 21. REFERÊNCIAS

- A Cadeia produtiva da construção civil**, *Macrosetor promove o desenvolvimento do país*, Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/setor/construcao-civil/o-setor/cadeia-produtiva/120-000-613-a-cadeia-produtiva-da-construcao-civil/BIA\\_120000613](http://www.sebrae.com.br/setor/construcao-civil/o-setor/cadeia-produtiva/120-000-613-a-cadeia-produtiva-da-construcao-civil/BIA_120000613)> Acesso em: 28 Outubro 2012.
- AMATO NETO**, João. Redes de cooperação produtiva e *clusters* regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.
- BBC Brasil** – Consumo da classe C cresce sete vezes desde 2002, diz estudo. Disponível em: <<http://goo.gl/QiIHs>> Acesso em: 31/05/2013.
- BBC Brasil. Brasil despenca em ranking de competitividade – Disponível em: <<http://goo.gl/GLJDm>> Acesso em: 15/06/2013.
- BITTAR**, Carlos Alberto. *Contratos comerciais*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1994. 2ª ed. p. 213.
- MDIC** -Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Instituto Euvaldo Lodi – IEL. O futuro da indústria da construção civil: construção habitacional.
- BULGARELLI**, Waldírio. *Contratos mercantis*. São Paulo: Atlas, 1997.
- Campos Neto**, Carlos, Pêgo Bolívar. *O PAC e o setor elétrico - desafios para o abastecimento do mercado brasileiro* - Disponível em: <<http://goo.gl/42AoLY>> Acessado em: 01/05/2013.
- Campos**, Elisa. Época Negócios. A valorização do mercado imobiliário no Brasil chegou ao fim? Disponível em: <<http://goo.gl/3HhXP3>> Acessado em: 01/05/2013.
- Cartilha de Fundos de Investimento Imobiliário**. CVM - Câmara de Valores Mobiliários Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/port/protin/Caderno6-05.pdf>> Acessado em: 15/06/2013.
- CASAROTTO FILHO**, Nelson; **PIRES**, Luís Henrique. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 2001.
- CASAROTTO**, Rosângela Mauzer. Redes de empresas na indústria da construção civil: definição de funções e atividades de cooperação. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?3669>>. Acesso em: 23 jul. 2004.
- CASTELLS**, Manuel. A sociedade em rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura. v.1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- DOZ**, Yves L.; **HAMEL**, Gary. *A Vantagem das Alianças: A Arte de Criar Valor Através de Parcerias*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000.
- FIESP**- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. Agenda de política para a cadeia produtiva da construção civil. Em parceria com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC. São Paulo, 2004.
- FERRAZ**, Daniel Amin. *Joint venture e contratos internacionais*. Belo Horizonte: Mandamentos, 2001.
- Franco**, Moreira. Se classe média brasileira fosse um país, estaria no G20. “Em dez anos, ela estará no G8”, projetou. – Disponível em: <<http://www.sae.gov.br/site/?p=13370#ixzz2Uvl86Mjo>> Acesso em: 31/05/2013.
- GOMES**, Orlando. *Contratos*. Rio de Janeiro: Forense, 1995.
- HARBISON**, John R., **PEKAR JUNIOR**, Peter *Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e caminho para o sucesso*. São Paulo: Futura, 1999.
- INSTITUTO MCKINSEY**. *Produtividade no Brasil: a chave do desenvolvimento acelerado*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

**KOTLER**, Philip Administração em Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

**LAKATOS**, Eva Maria; **MARCONI**, Marina de Andrade. Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

**Lei nº 8.668**, de 25 de junho de 1993. Receita Federal do Brasil - Regime tributário dos Fundos de Investimento Imobiliário. Disponível em: <<http://goo.gl/fZOG0m>> Acessado em: 15/07/2013.

**LEWIS**, Jordan D. Alianças estratégicas: estruturando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo: Pioneira, 1992.

**LORANGE**, Peter, **ROOS**, Johan Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

**Lupatelli Jr**, Alfredo. Martins, Eliane Maria Octaviano. CONSÓRCIOS DE EMPRESAS - ASPECTOS FUNCIONAIS E JURÍDICOS – (Publicada na RJ nº 251 - SET/1998, pág. 47. Disponível em: <<http://goo.gl/hC7HLC>> Acessado em 08/09/2013.

**MARQUES**, Heitor Romero, *et al.* Metodologia da Pesquisa e do Trabalho Científico. **3. ed.** Campo Grande: UCDB.2008.

**MARTINS**, Fran. Obrigações e contratos comerciais. Rio de Janeiro: Forense, 2000.

**MEIRELLES**, RENATO. Instituto de Pesquisa Data Popular. A Classe que sonha com C. Disponível em: <<http://goo.gl/jwU1yg>> Acessado em: 01/05/2013.

**MELLO**, Celso Antônio Bandeira de. Curso de direito administrativo. São Paulo: Malheiros, 1996.

**MIRANDA**, Maria Bernadete. Curso teórico e prático de direito societário. Rio de Janeiro: Forense, 2008.

**Moraes**, Arthur Vieira de. – Construindo rendimentos Disponível em: <<http://migre.me/g0djo>> Acessado em: 30/08/2013

**Noletto**, Marlova Jovchelovitch – Parcerias e Alianças Estratégicas: Uma abordagem prática. 2. Ed. São Paulo: Global, 2004. 47p. – Nº Chamada. 658.04N791p 2004 – 2. Ed. ISBN 85-260-0668-1

**Nunes**, Paulo. Gestão/Administração. Aliança Estratégica. Disponível em: <<http://goo.gl/4lc4oZ>> Acesso em 13/06/2013

**PENTEADO**, Mauro R., *Consórcios de Empresas*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1979. p. 129.

**PEREIRA**, Caio Mário da Silva. Instituições de direito civil. Rio de Janeiro: Forense, Vol. III, 1991.

**Prospecto de Distribuição Pública** de Quotas do fundo de investimento imobiliário torre almirante. Disponível em: <http://goo.gl/0yrejR>> Acessado em 15/06/2013. P11.

**RASMUSSEN**, U. W. Holdings e joint ventures: uma análise transacional de consolidações e fusões empresariais. São Paulo: Aduaneiras, 1991.

**SABAGE**, Fabrício Muniz. Grupo de sociedades e consórcios. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 7, n. 53, 1 jan. 2002. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/2518>> Acesso em: 18 agosto. 2013.

Secretaria de Assuntos Estratégicos. Classe C: Perguntas e respostas sobre a classe média. Disponível em: <<http://migre.me/eOrUp>> Acesso em: 31/05/2013.

**SOUSA**, Horácio Augusto Mendes de. Instituto Brasileiro de Administração Municipal – IBAM. Disponível em: <<http://goo.gl/urulKg>> Acessado em: 31/08/2013.

TOP - O Mercado de Valores Mobiliários Brasileiro / Comissão de Valores Mobiliários, Comitê Consultivo de Educação. - Rio de Janeiro: CVM, 2013. 372p. Disponível em: <<http://migre.me/g0phO>>Acessado em: 19/08/2013.

**Torres**, Alcides. Gargalos da infraestrutura no Brasil - Disponível em: <http://goo.gl/HN5HPs>> Acessado em: 01/05/2013.

**World Economic Forum** - Benchmarking and Competitiveness Library. O *Relatório de Competitividade Global 2012-2013* Disponível em: <http://www.weforum.org/issues/global-competitiveness>> Acesso em: 04/06/2013.

**Yazbek**, Priscila. O que você está comprando ao investir em fundos imobiliários. Disponível em: <http://migre.me/g0ni2>> Acessado em: 30/08/2013

**YOSHINO**, Michael Y.; **RANGAN**, U. Srinivasa. Alianças Estratégicas: Uma Abordagem Empresarial à Globalização. São Paulo:

**SOUSA**, Horácio Augusto Mendes de. Instituto Brasileiro de Administração Municipal – IBAM. Disponível em: <http://goo.gl/urulKg>> Acessado em: 31/08/2013.

**Lupatelli Jr**, Alfredo. Martins, Eliane Maria Octaviano. CONSÓRCIOS DE EMPRESAS - ASPECTOS FUNCIONAIS E JURÍDICOS – (Publicada na RJ nº 251 - SET/1998, pág. 47. Disponível em: <http://goo.gl/hC7HLC>> Acessado em 08/09/2013.

**Nunes**, Paulo. Gestão/Administração. Aliança Estratégica. Disponível em: <http://goo.gl/4lc4oZ>> Acesso em 13/06/2013

**Yazbek**, Priscila. O que você está comprando ao investir em fundos imobiliários. Disponível em: <http://migre.me/g0ni2>> Acessado em: 30/08/2013

TOP - O Mercado de Valores Mobiliários Brasileiro / Comissão de Valores Mobiliários, Comitê Consultivo de Educação. - Rio de Janeiro: CVM, 2013. 372p. Disponível em: <http://migre.me/g0phO>>Acessado em: 19/08/2013.

**As Provas do crime** – Veja On-line – Economia e Negócios construção – Edição 1791 26 de fevereiro de 2003. Disponível em: [http://veja.abril.com.br/260203/p\\_076.html](http://veja.abril.com.br/260203/p_076.html)> Acesso em 26/11/2013.

Lei nº 11.033, de 21 de dezembro de 2004. DOU 22.12.2004 – Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/leis/2004/lei11033.htm>> Acesso em 27/11/2013.

CONSTRUÇÃO CIVIL DEVE ACOMPANHAR PIB ENTRE 2013 E 2014 – Revista Exame.com - Disponível em: <http://exame.abril.com.br/economia/noticias/construcao-civil-deve-acompanhar-pib-entre-2013-e-2014>> Acesso em: 28/11/2013.

BOLETIM DE DESEMPENHO ECONÔMICO DO TURISMO – Ministério do turismo e Fundação Getúlio Vargas – julho de 2013, Nº 39 Disponível em: [http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/conjuntura\\_economica/boletim\\_desempenho\\_turismo/download\\_boletim\\_desempenho\\_economico\\_turismo/ANO\\_X\\_-\\_Nx38\\_-\\_Junho\\_de\\_2013\\_x1740kxbx.pdf](http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/conjuntura_economica/boletim_desempenho_turismo/download_boletim_desempenho_economico_turismo/ANO_X_-_Nx38_-_Junho_de_2013_x1740kxbx.pdf)> Acesso em: 28/11/2013.

TURISMO EM PAUTA 17 – CNC. O Novo Turismo no Brasil e Turismo é Business - Disponível em: [http://www.cnc.org.br/sites/default/files/arquivos/turismo\\_em\\_pauta\\_17\\_web.pdf](http://www.cnc.org.br/sites/default/files/arquivos/turismo_em_pauta_17_web.pdf)> Acesso em: 28/11/2013.