



UNISUL

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

RODRIGO SPECKHAHN SOARES DA SILVA

**UM PLANO DE NEGÓCIOS NO RAMO IMOBILIÁRIO NO MUNICÍPIO DE
JOINVILLE**

Joinville

2020

RODRIGO SPECKHAHN SOARES DA SILVA

**UM PLANO DE NEGÓCIOS NO RAMO IMOBILIÁRIO NO MUNICÍPIO DE
JOINVILLE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Administração da Universidade do
Sul de Santa Catarina como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador: Prof.^a Fabiana Witt, Ms.

Prof.^a Sidenir Niehuns Meurer, Ms.

Joinville

2020

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	4
2	DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO	5
2.1	PRODUTOS E SERVIÇOS OFERECIDOS	7
3	PLANO ESTRATÉGICO	8
3.1	ANÁLISE DO MACROAMBIENTE	8
3.2	ANÁLISE DO SETOR	11
3.3	ANÁLISE INTERNA	15
3.4	ANÁLISE SWOT	17
3.5	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	19
3.6	POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	20
4	PLANO DE MARKETING	21
4.1	PRODUTOS E SERVIÇOS OFERECIDOS	21
4.2	MERCADO CONSUMIDOR.....	23
4.3	FORNECEDORES	23
4.4	CONCORRÊNCIA	25
4.5	SEGMENTAÇÃO DO MERCADO.....	27
4.6	OBJETIVOS DE MARKETING	28
4.7	ESTRATÉGIAS DE MARKETING	29
4.8	PLANO DE AÇÕES DE MARKETING	31
5	PLANO DE OPERAÇÕES.....	33
5.1	CAPACIDADE INSTALADA	34
5.2	TECNOLOGIA E OPERAÇÃO.....	35
5.2.1	Tecnologia	35
5.2.2	O fornecimento dos serviços.....	37
5.2.3	Layout.....	38
5.2.4	Equipe Gerencial e Operacional	42
5.3	LOCALIZAÇÃO	42
6	PLANO FINANCEIRO.....	44
6.1	INVESTIMENTO INICIAL	44
6.2	FORMAS DE FINANCIAMENTO	46
6.3	RECEITAS	47
6.3.1	Estimativa de preço do produto/serviço.....	47

6.3.2	Previsão de receita mensal e anual	47
6.4	CUSTOS	48
6.4.1	Custos operacionais mensais e anuais	48
6.4.2	Classificação dos custos operacionais mensais e anuais	49
6.5	PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA	51
6.6	PROJEÇÃO DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIOS (DRE)	
	52	
7	AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO.....	53
7.1	AVALIAÇÃO ECONÔMICA.....	53
7.1.1	Ponto de Equilíbrio	54
7.1.2	Taxa de Lucratividade.....	55
7.1.3	Taxa do retorno do investimento	55
7.1.4	Prazo de retorno do investimento (<i>payback</i>).....	56
7.1.5	Taxa Interna de Retorno	57
7.1.6	Valor Presente Líquido.....	57
7.2	ANÁLISE DE SENSIBILIDADE	59
7.3	AVALIAÇÃO SOCIAL	60
8	CONCLUSÃO.....	62
	REFERÊNCIAS	64

1 INTRODUÇÃO

Este estudo tem como propósito desenvolver um plano de negócios para a criação do empreendimento Home Sweet Home, um residencial composto de 10 (dez) estúdios, que tem como público alvo estudantes que vem residir em Joinville – SC em função do curso universitário em nível de graduação e pós-graduação. Trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória que tem como objetivo levantar informações e avaliá-las quanto a viabilidade econômico-financeira para um empreendimento desta natureza.

Inicialmente será realizada uma pesquisa bibliográfica e documental de modo a obter-se subsídios para posterior análises qualitativa e quantitativa quanto a viabilidade de tal investimento e da previsão de retorno obtido.

Nas próximas seções deste plano de negócio serão apresentadas: a descrição do negócio, o plano estratégico, o plano de marketing, o plano de operações, o plano financeiro, a avaliação do plano de negócio e as conclusões obtidas com este estudo.

2 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

Diante da necessidade cada vez maior de mão de obra qualificada em nosso país, que passa invariavelmente pelo investimento em educação e na formação de pessoas, proponho a criação de um novo negócio de locação de estúdios residenciais para estudantes universitários no município de Joinville, Santa Catarina.

Diante da quantidade de estudantes universitários na cidade, matriculados principalmente em 4 (quatro) grandes instituições concentradas na região norte do município: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) com aproximadamente 2.000 (dois mil) alunos, Universidade da Região de Joinville (UNIVILLE) com 9.000 (nove mil) alunos, Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) com 3.000 (três mil) alunos e o Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) com 1.500 (mil e quinhentos) alunos.

Obviamente, nem todos os estudantes destas instituições são de fora do município, mas estima-se que de 15% (quinze por cento) a 25% (vinte e cinco por cento) dos alunos destas instituições são oriundos de outros municípios e seriam os potenciais clientes do empreendimento.

O empreendimento será situado num dos bairros do entorno das instituições de ensino superior da região norte da cidade de Joinville. Região que também abriga inúmeras indústrias do ramo metalmeccânico e mais recentemente de tecnologia. Na Figura 1 pode-se visualizar a localização das instituições e a região do entorno destas no mapa. Em destaque pode-se observar as 4 (quatro) instituições de ensino superior da região norte do município de Joinville.

metalmecânico com mais de 2 (duas) décadas de experiência na área de atuação. Cada sócio participará com 50% (cinquenta por cento) do capital.

2.1 PRODUTOS E SERVIÇOS OFERECIDOS

Serão construídos estúdios – apartamentos com quarto e banheiro (aproximadamente 25m²) individuais com cozinha e lavanderia coletivos – para locação tendo como público-alvo jovens estudantes universitários (de graduação e pós-graduação) do município de Joinville. Além dos estúdios a estrutura disponibilizará serviço de limpeza (prestador de serviços terceirizado), lavanderia coletiva com máquina de lavar e secar, locação de garagem para automóvel (opcional), bicicletário (para bicicletas e patinetes elétricos), medição de luz e água individualizados e sistema de captação de energia solar para geração de energia elétrica.

Os estúdios serão mobiliados e equipados com: cama de solteiro tamanho *queen*, mesa de estudos, guarda-roupas, condicionador de ar (quente e frio). Os banheiros serão equipados com pia, espelho, box em vidro e chuveiro elétrico. O ambiente externo do residencial também será diferenciado com paisagismo e decoração com o objetivo de tornar o ambiente humanizado e agradável aos clientes.

Na próxima seção deste estudo será abordado o Plano Estratégico do empreendimento.

3 PLANO ESTRATÉGICO

O plano estratégico, inaugurado no contexto da Teoria Neoclássica e que se tornou posteriormente uma disciplina independente na teoria administrativa, refere-se ao modo como uma organização planeja aplicar determinada estratégia para alcançar os objetivos que estabeleceu. Trata-se do planejamento mais amplo e abrangente elaborado pela cúpula da organização, envolvendo todos os seus recursos e áreas de atividade (CHIAVENATO, 2004).

Diante disto destaca-se a importância de tal planejamento na idealização e posterior implantação de qualquer tipo de negócio. E qualquer plano desta natureza deve contemplar: os objetivos de longo prazo; avaliar os fatores internos que impactam os aspectos mais importantes do negócio; a elaboração de opções estratégicas para os fatores detectados de modo a priorizá-los; o auxílio à tomada de decisão; e o monitoramento dos resultados de cada etapa de execução do planejamento.

Na literatura não há consenso com relação ao número de etapas para a realização do planejamento estratégico, mas de modo geral podem ser citadas as seguintes etapas:

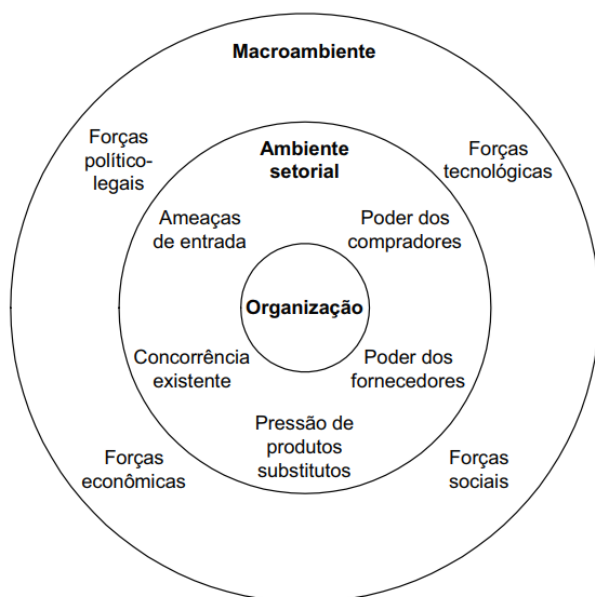
- i) avaliação do ecossistema da empresa (partes interessadas, como clientes, os fornecedores, sócios, acionistas e a Administração Pública) pois qualquer empresa não consiste em um ente isolado, mas de um dos participantes dentro de um contexto maior de mercado;
- ii) análise do ambiente interno e externo, geralmente com auxílio da análise SWOT;
- iii) definição dos objetivos e das metas organizacionais;
- iv) construção do mapa estratégico;
- v) elaboração de um plano de ação;
- vi) elaboração e escolha de indicadores de desempenho; e
- vii) monitoramento e avaliação periódicos dos resultados obtidos.

São estas etapas que serão percorridas ao longo deste estudo nas próximas sessões.

3.1 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

O negócio proposto estará inserido num determinado ambiente ou contexto que influenciará no processo de tomada de decisão e consequentemente no sucesso organizacional. Estes ambientes podem ser observados de modo geral na Figura 2.

Figura 2 – Níveis do ambiente empresarial



Fonte: Adaptado de Wright, Kroll e Parnell (2009).

Conforme apresentado na Figura 2 o ambiente externo pode ser subdividido em macroambiente (ou ambiente geral) e ambiente setorial (ou competitivo). No primeiro existem as forças externas que influenciam todas as organizações independente da sua natureza pois são relacionadas às questões político-legais, econômicas, socioculturais e tecnológicas. Já o ambiente competitivo, mais próximo da organização, estão atores que podem influenciar diretamente a organização como concorrentes, clientes e fornecedores que serão avaliados na 3.2.

Assim, na Tabela 1 são apresentados os fatores relativos ao macroambiente em que o Residencial Home Sweet Home estará inserido.

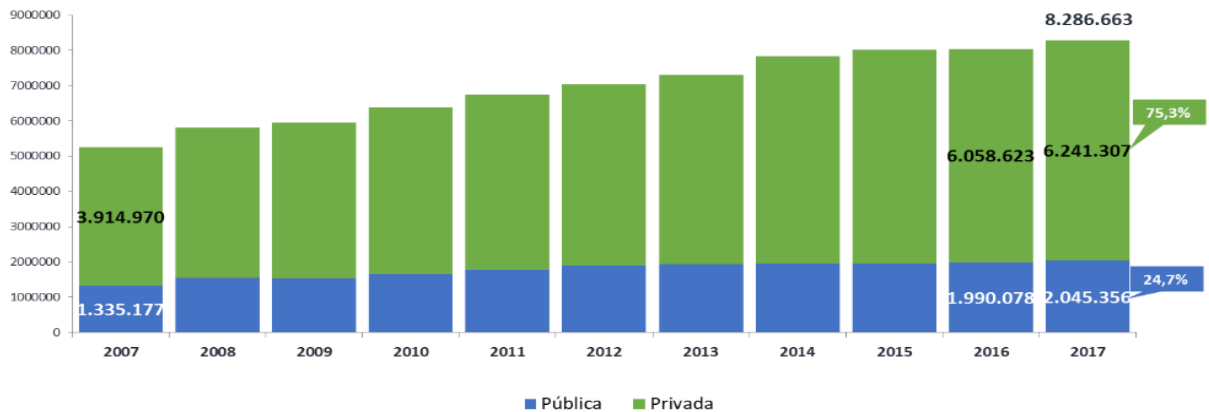
Tabela 1 – Análise do macroambiente com base no modelo STEP

Fatores	Aspectos Analisados
Econômicos	<p>1. o cenário econômico no Brasil ainda é de cautela por parte dos investidores. No entanto, em fevereiro de 2019 a Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança (ABECIP) divulgou um aumento de 30% na compra e construção de imóveis em relação ao ano anterior (DINO, 2019).</p> <p>2. As perspectivas para a construção civil e para o mercado imobiliário são positivas segundo os bons resultados apresentados pela Câmara Brasileira da Indústria da Construção (HULBERT, 2019).</p>
Político-legais	<p>1. o atual governo anunciou contingenciamento e efetuou o maior corte no orçamento de 2019 justamente no Ministério da Educação (MEC). Estas políticas podem gerar redução no número de vagas nas instituições de ensino superior públicas (graduação e pós-graduação) no país e até a paralização das atividades em algumas delas que já se encontram em situação financeira delicada (SALDAÑA, 2019).</p> <p>2. o governo divulgou novas linhas de crédito imobiliário e redução das taxas de juros (TEMÓTEO; TAKAR, 2019).</p> <p>3. Em dezembro de 2018 foi aprovada a lei nº 13.786, que trata do inadimplemento em contratos de unidades em incorporação imobiliária e loteamentos que prevê a cobrança de multa de até 25% em caso de rescisão do contrato e aluguel pelo período.</p>
Socioculturais	<p>1. Joinville apesar ser a maior cidade do estado possui um número pequeno que estudantes em comparação com a capital Florianópolis em que só a UFSC possui mais de 40.000 estudantes de graduação e pós-graduação.</p> <p>2. As universidades públicas (UDESC, UFSC e IFSC) situam-se na zona norte da cidade, região historicamente mais abastada do município.</p> <p>3. Alguns cursos tradicionais e que exigem laboratórios e infraestrutura (engenharias, medicina e odontologia, por exemplo) e dedicação integral por parte dos estudantes, acabam atraindo estudantes de famílias mais abastadas.</p>
Tecnológicos	<p>1. O crescimento do uso de computadores e dispositivos móveis e da internet tem auxiliado na disseminação dos cursos na modalidade EaD por todo o país. Ou seja, um aluno do interior do estado não precisa mais mudar-se para a capital ou para Joinville para estudar numa instituição pública. Pode fazer o curso a distância num polo perto de sua casa. Assim a difusão de cursos nesta modalidade pode causar a diminuição da procura pelo ensino presencial em diversos cursos.</p> <p>2. Por outro lado o número de matrículas presenciais ainda representa 2/3 do total, segundo dados do INEP de 2016 (Figura 3).</p>

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Corroborando com os itens listados na Tabela 1 observe na Figura 3 o crescimento do número de novas matrículas em cursos de graduação no Brasil agrupado por categoria administrativa da instituição, ou seja, em instituições públicas e privadas segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

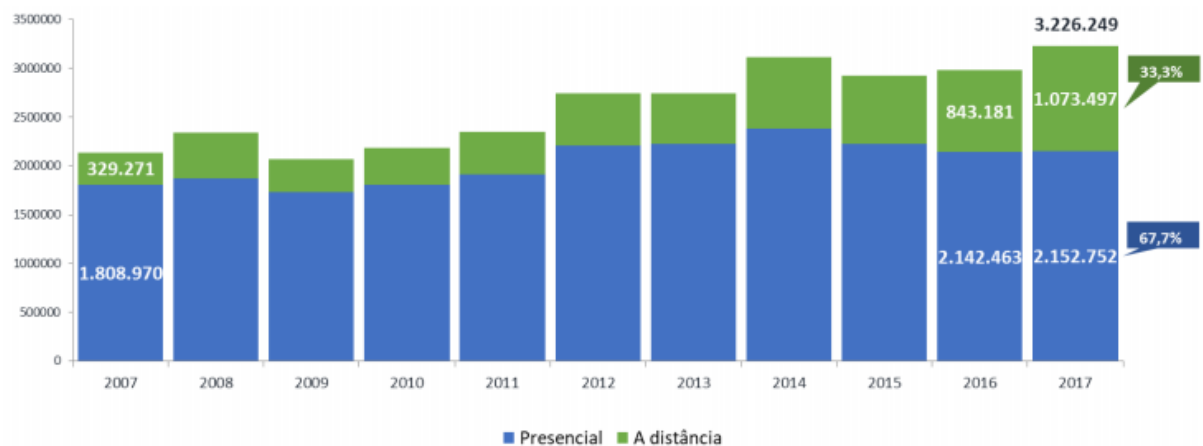
Figura 3 – Nº de matrículas em cursos de graduação agrupados por categoria administrativa



Fonte: Diretoria de Estatísticas Educacionais – INEP (2017).

Da mesma forma na Figura 4 podemos ver que apesar do crescimento da oferta e da maior procura pelos cursos na modalidade à distância as matrículas em cursos presenciais ainda representam mais de 2/3 (dois terços) do total de vagas.

Figura 4 – Nº de ingressos em cursos de graduação por modalidade de ensino



Fonte: Diretoria de Estatísticas Educacionais – INEP (2017).

Na seção 3.2 será realizada a avaliação do ambiente setorial ou competitivo do empreendimento proposto.

3.2 ANÁLISE DO SETOR

No ambiente competitivo tem-se as variáveis relacionadas diretamente aos clientes, fornecedores, concorrentes (diretos e indiretos) e produtos substitutos. Variáveis estas que podem ser influenciadas diretamente pelas ações dentro da organização. Na literatura existem diversas técnicas para avaliar estas variáveis. Neste plano de negócios foi utilizada a análise

estrutural da indústria desenvolvido por Michael E. Porter. Esta ferramenta permite analisar o setor e identificar oportunidades e ameaças para um empreendimento. Segundo este modelo é possível realizar um diagnóstico e avaliação da estrutura do setor, e, conseqüentemente, seu potencial de lucratividade a partir de 5 (cinco) forças competitivas existentes no mercado (PORTER, 1980).

As 5 (cinco) forças propostas por Porter são as seguintes:

- i) Ameaça de entrada;
- ii) Poder de negociação dos fornecedores;
- iii) Poder de negociação dos compradores;
- iv) Ameaça de produtos substitutos;
- v) Rivalidade entre os concorrentes existentes.

Passemos a avaliar estas forças no contexto do empreendimento proposto neste plano de negócios. Na Tabela 2 avaliamos a possibilidade de entrada de novos concorrentes.

Tabela 2 – Análise do macroambiente com base no modelo STEP (Força 1)

Força 1 – Possibilidade de entrada de novos concorrentes		Nota
A.	É possível ser pequeno para entrar no negócio.	3
B.	Empresas concorrentes têm marcas desconhecidas, ou os clientes não são fiéis.	5
C.	É necessário baixo investimento em infraestrutura, bens de capital e outras despesas para implantar o negócio.	1
D.	Os clientes terão baixos custos para trocarem seus atuais fornecedores.	3
E.	Tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento em pesquisa.	5
F.	O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento.	2
G.	Não há exigências do governo que beneficiam empresas existentes ou limitam a entrada de novas empresas.	1
H.	Empresas estabelecidas têm pouca experiência no negócio ou custos altos.	1
I.	É improvável uma guerra com os novos concorrentes.	5
J.	O mercado não está saturado.	5
Total		30

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Nesta primeira força obtivemos uma pontuação total de 30 (trinta). Passemos a avaliar a rivalidade entre as empresas existentes no setor na Tabela 3.

Tabela 3 – Análise do macroambiente com base no modelo STEP (Força 2).

Força 2 – Rivalidade entre as empresas existentes no setor		Nota
A.	Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em	3
B.	termos de tamanho e recursos.	
C.	O setor em que se situa o negócio mostra um lento crescimento. Uns	
D.	prosperam em detrimento de outros	5
E.	Custos fixos altos e pressão no sentido do vender o máximo para cobrir	
F.	estes custos.	4
Total		17

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Na segunda força avaliada obtivemos uma pontuação total de 17 (dezessete). Passemos a avaliar a ameaça de produtos substitutos no setor na Tabela 4.

Tabela 4 – Análise do macroambiente com base no modelo STEP (Força 3)

Força 3 – Ameaça de produtos substitutos		Nota
A.	Verifica-se uma enorme quantidade de produtos substitutos.	4
B.	Produtos substitutos têm custos mais baixos que os das empresas	3
C.	existentes no negócio.	
D.	Empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover	Total
Total		13

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Na terceira força avaliada obtivemos uma pontuação total de 13 (treze). Passemos a avaliar o poder de negociação dos compradores na Tabela 5.

Tabela 5 – Análise do macroambiente com base no modelo STEP (Força 4)

Força 4 – Poder de negociação dos compradores		Nota
A.	Clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte	1
B.	pressão por preços menores.	
C.	Produto vendido pelas empresas do setor representa muito nos custos	2
D.	do comprador.	
E.	Produtos que os clientes compram das empresas do setor são	1
F.	padronizados.	
G.	Clientes não têm custos adicionais significativos, se mudarem de fornecedores.	3
H.	Há sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos	Total
Total		15

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Na quarta força avaliada obtivemos uma pontuação total de 15 (quinze). Passemos a avaliar o poder de negociação dos fornecedores na Tabela 6.

Tabela 6 – Análise do macroambiente com base no modelo STEP (Força 5)

Força 5 – Poder de negociação dos fornecedores		Nota
A.	O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras.	1
B.	Produtos adquiridos pelas empresas do setor não são facilmente substituídos por outros.	1
C.	Empresas existentes no setor não são clientes importantes para os fornecedores.	1
D.	Materiais/serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor.	5
E.	Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados.	1
F.	Existem custos significativos para se mudar de fornecedor.	1
G.	Ameaça permanente dos fornecedores entrarem no negócio do setor.	1
Total		15

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Na quinta força avaliada obtivemos igualmente uma pontuação total de 15 (quinze). Passemos a avaliar um resumo das intensidades das forças de Porter para este empreendimento na Tabela 7.

Tabela 7 – Resumo das intensidades das forças de Porter

Força	1	2	3	4	5
Soma	30	17	13	15	11
	$[(30-10)/40]$	$[(17-6)/24]$	$[(13-4)/16]$	$[(15-8)/32]$	$[(11-7)/28]$
Intensidade	$0,5 \times 100$	$0,458 \times 100$	$0,5625 \times 100$	$0,2187 \times 100$	$0,1071 \times 100$
	50,00	45,83	56,25	21,87	10,71

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Da análise das forças de Porter observa-se que nenhuma das forças apresentou intensidade alta (71 a 100), aquela que apresentou o maior valor foi a nº3 (**Ameaça de Produtos Substitutos**) e a que apresentou o menor valor foi a nº5 (**Poder de negociação dos fornecedores**). A força nº 4 (Poder de Negociação dos Compradores) também apresentou intensidade baixa e as demais nº1 (Possibilidade de Entrada de novos Concorrentes) e nº 2 (Rivalidade Entre as Empresas Existentes no Setor) também apresentaram intensidades moderadas.

A força nº1 é a segunda maior força na análise, mostrando que para nós e para os demais o setor tem potencial para entrada de empreendimentos nesta área, fato que poderá contribuir

para o sucesso deste novo negócio. A força nº2, apesar de indicar que existem inúmeros outros empreendimentos no ramo, indica que se o empreendimento buscar alguma diferenciação dos demais, seja nos custos ou na qualidade do serviço, poderá alcançar alguma vantagem competitiva. A força nº3, que apresentou o maior valor, indica a existência de inúmeras possibilidades de imóveis, ou seja, diversas opções de padrão, qualidade e de preços. Também sendo como a nº2 uma possibilidade de alcançar alguma vantagem competitiva frente aos concorrentes. A força nº4 apesar de ter apresentado um valor baixo, representa um dos desafios do empreendimento por ser novo e precisar ganhar espaço no mercado. Para isso será necessário investir na divulgação do empreendimento e na atração de público específico. E finalmente, a força nº5, que apresentou o menor valor, remete aos fornecedores tanto de insumos para a construção, execução e posterior manutenção do empreendimento. Não existe um único fornecedor de materiais de construção e de mão de obra, por isso pode-se buscar parcerias e negociar valores buscando minimizar custos.

3.3 ANÁLISE INTERNA

Nos tópicos anteriores foi feita uma reflexão olhando para fora do empreendimento. Faremos na sequência um exercício similar, mas olhando para dentro dele. Esta análise tem por objetivo evidenciar as deficiências e as qualidades do futuro empreendimento com vistas a determinar os potenciais pontos fortes (*strengths*) e fraquezas (*weaknesses*). Em outras palavras, consiste na identificação dos futuros recursos, competências e análise das áreas funcionais do empreendimento.

Tabela 8 – Análise interna do empreendimento

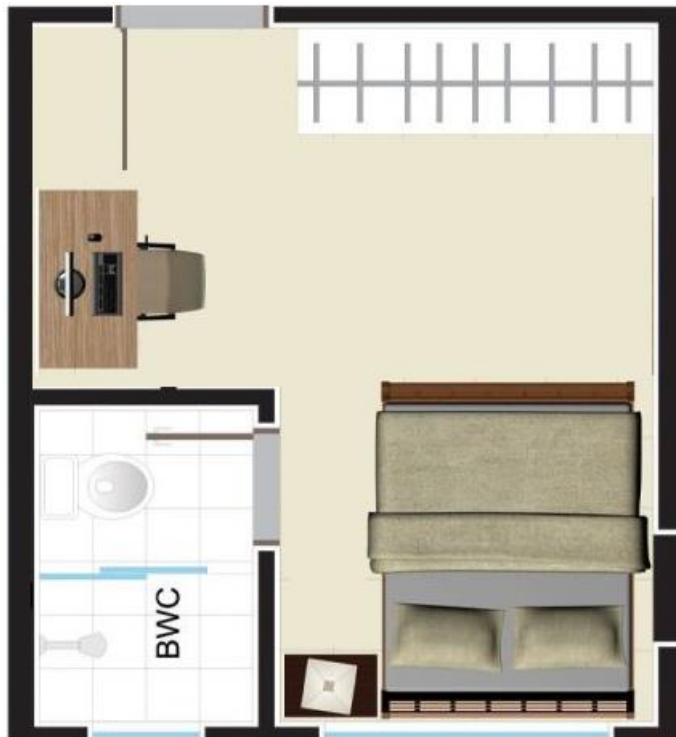
Fatores	Aspectos Analisados
Produção	O empreendimento será construído num dos bairros do entorno das universidades do município de Joinville – SC. Os imóveis no entorno das universidades, devido a grande procura, acabam sendo bastante valorizados. Por isso, a procura deste não terá como único foco a proximidade, mas levará em conta o custo benefício de modo a permitir que os estudantes se desloquem a pé até a universidade, de bicicleta ou de patinetes elétricos (itens em franca expansão atualmente no Brasil). O empreendimento consistirá em 12 unidades para locação sendo constituídas de quarto e banheiro com área total de 25 m ² e lavanderia, cozinha (toda equipada) e sala de estar coletivas e bicicletário. Além do aluguel serão oferecidos serviços cobrados a parte como forma de agregar valor ao produto, quais sejam: locação de garagem para 4 unidades apenas, uso da máquina de lavar, limpeza das unidades (funcionária do condomínio), internet, painéis solares para redução do custo com energia elétrica, e

Fatores	Aspectos Analisados
	máquina de bebidas prontas na cozinha. A obra será executada por empresa do ramo da construção civil.
Recursos Humanos	Os sócios do empreendimento irão gerenciar toda a parte financeira e acompanhamento da execução da obra por parte da equipe contratada para edificar o empreendimento, bem como pela posterior manutenção predial mais simples. Contará também com um(uma) funcionário(a) responsável pela limpeza do prédio como um todo e das unidades uma vez por semana.
Finanças	O investimento inicial é elevado, pois além do terreno, que na região sai entre R\$200.000,00 e R\$ 300.000,00 será necessário realizar a construção do empreendimento. O valor do Custo Unitário Básico por metro quadrado (CUB/m ²) leva em conta o custo básico de uma construção, tendo em sua composição custos relativos a materiais de construção, mão de obra, despesas administrativas e aluguel de equipamentos. Segundo o Sindicato dos Engenheiros de Santa Catarina (SENGE-SC) no mês de agosto de 2019 o valor do CUB médio é de R\$ 1.904,59 assim o valor total da obra estimada em 450 m ² de área construída seria R\$ 857.065,50. Portanto, o investimento total (terreno e construção), segundo a indústria da construção civil, seria algo em torno de R\$ 1.200.000,00. No entanto este é um valor médio para o CUB que pode variar em função do padrão da obra (PIS – R\$ 791,48, até R1 – R\$ 2.116,63) e de vários outros fatores e deve ser visto em detalhes nas próximas etapas deste plano de negócio (CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO, 2019; SENGE-SC, 2019).
Marketing	Assim, será disponibilizado para os estudantes universitários da região estúdios residenciais com diferenciação de preço e qualidade. No empreendimento será disponibilizado um espaço do tipo escritório para receber os potenciais clientes. Toda a divulgação será realizada através da internet por meio das redes sociais (facebook e Instagram, por exemplo) e através de cartazes e <i>flyers</i> distribuídos periodicamente nas instituições de ensino superior nos períodos de divulgação do resultado dos processos seletivos e de matrículas. Toda a divulgação via internet será realizada e gerenciada por um dos sócios que possui amplo conhecimento de desenvolvimento e uso de ferramentas voltadas para <i>web</i> .

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

A título de ilustração, na Figura 5 é apresentada a planta de um estúdio que pode ter pequenas variações em função da posição no edifício.

Figura 5 – Planta de um estúdio



Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Na seção 3.4 será apresentada a análise SWOT, ou seja, a análise dos ambientes interno e externo do empreendimento.

3.4 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT foi elaborada por Albert Humphrey, e trata-se de uma ferramenta utilizada no contexto do planejamento estratégico para se caracterizar o ambiente interno e externo. A sigla SWOT é originária da língua inglesa e refere-se aos seguintes termos: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). As duas primeiras (forças e fraquezas) são variáveis internas, ou seja, são influenciadas pela organização. Já as duas últimas (oportunidades e ameaças) são variáveis externas e não podem ser controladas diretamente pela organização, em outras palavras, são variáveis em que há pouco ou nenhum controle. (CHIAVENATO, 2004).

Ademais, esta técnica que se situa no campo da análise de ambiente (interno e externo) é utilizada para auxiliar na avaliação do posicionamento da organização e de sua capacidade de competição. Aplica-se esta análise normalmente de forma preliminar no processo decisório

constituindo uma etapa (investigação do ambiente) dentro do planejamento estratégico organizacional (FERNANDES, 2013).

De modo esquemático, pode-se representar esta análise através de uma matriz representada na Figura 6.

Figura 6 – Matriz SWOT



Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

A análise SWOT realizada para o empreendimento Home Sweet Home é apresentada na Tabela 9.

Tabela 9 – Matriz SWOT do empreendimento Home Sweet Home

Ambiente	Aspectos	Descritivo
Interno	Ponto Forte	- Características do empreendimento diferenciado para os clientes;
		- Melhor custo-benefício em comparação à locação de um apartamento individual;
		- Conhecimento dos potenciais clientes por trabalhar na área educacional por vários anos;
	Ponto Fraco	- Como é o primeiro empreendimento desta natureza realizado pelos sócios tem pouca variedade de imóveis para apresentar aos clientes;
		- Ambos os sócios precisam dividir-se em outras atividades laborais além do empreendimento;
		- Perfil conservador dos empreendedores pode levar a perda de oportunidades.

Ambiente	Aspectos	Descritivo
Externo	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado imobiliário em expansão; - Utilizar portais e ferramentas gratuitas de divulgação online ou de qualquer outra natureza; - Realizar cursos e palestras de especialistas da área para enriquecer os conhecimentos e realizar networking; - Realizar parcerias com fornecedores.
	Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> - Crise econômica pela qual o país vem passando; - Grandes imobiliárias instalem-se na região aumentando a concorrência; - Mudança na legislação territorial do município transformando-a em área comercial; - Cortes orçamentários às instituições de ensino superior públicas.

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

3.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos são as metas globais e mais amplas de uma organização. Na sequência foram listados 10 (dez) objetivos estratégicos do Residencial Home Sweet Home:

1. Encontrar o terreno para execução do projeto com melhor custo/benefício e menor distância possível das instituições de ensino superior (prazo 6 meses);
2. Em função das características do terreno encontrado elaborar a planta otimizando os espaços de modo a obter o melhor aproveitamento da área útil do terreno e com melhor posicionamento em termos de aproveitamento da luz solar (3 meses);
3. Procurar técnicas de construção que minimizem custos com a obra (3 meses);
4. Conhecer a legislação territorial do município para avaliar o tempo médio para aprovação de um projeto desta natureza (1 mês);
5. Elaboração dos projetos complementares: estrutural, elétrico, hidrossanitário, de telefonia e internet (3 meses);
6. Elaboração do orçamento quantitativo da obra com no mínimo 3 (três) fornecedores e 3 (três) prestadores de serviço na área da construção civil: materiais e custo de mão de obra (6 meses);
7. Planejamento da execução da obra e dos custos envolvidos em cada etapa e a disponibilidade financeira para cada etapa (mão de obra e materiais) (3 meses);
8. Compra do terreno e preparação do terreno para início da obra (em até 12 meses após o início da procura do terreno);

9. Acompanhamento da execução da obra segundo planejamento estabelecido juntamente com equipe de execução da obra; e
10. Tempo máximo previsto para conclusão da obra 12 meses.

3.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

O empreendimento será elaborado focando num público específico, jovens estudantes universitários (graduação e pós-graduação) que, na maioria das vezes vem de outros municípios, e procuram morar próximo da universidade.

Diferenciação de alguns serviços como limpeza, ambiente comum de convivência e de estudo, captação de energia solar o que implica em redução do custo com energia elétrica (chuveiros, equipamentos elétricos, condicionador de ar, iluminação de todo o empreendimento), máquina de bebidas quentes na cozinha, cozinha equipada (pratos, copos, xícaras, talheres, panelas, cafeteira, sanduicheira, forno elétrico e de micro-ondas entre outros utensílios). Além disso, disponibilidade de 4 (quatro) garagens para locação a parte, internet para todas as unidades e áreas comuns, sistema de segurança e monitoramento.

Na próxima seção será apresentado o Plano de Marketing do empreendimento.

4 PLANO DE MARKETING

Kotler e Keller (2013) define um plano de marketing como um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e o que indica como a organização pretende alcançar seus objetivos. Abarca diretrizes táticas para os programas de marketing e para a alocação de recursos ao longo do ciclo de planejamento. Em suma é um dos produtos mais importantes do processo de marketing porque define direção e foco para a organização.

O plano de marketing é o instrumento central de direcionamento e coordenação de esforços de marketing funcionando em 2 (dois) níveis: o estratégico e o tático. No primeiro estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor que será oferecida ao cliente tendo por base uma análise das oportunidades de mercado. No segundo nível são especificadas as táticas de marketing, incluindo as características do produto, a promoção, o preço, os canais de vendas e os serviços (KOTLER; KELLER, 2013).

4.1 PRODUTOS E SERVIÇOS OFERECIDOS

Neste empreendimento foi proposto um produto/serviço, qual seja: “a construção de estúdios – apartamentos com quarto e banheiro (25m²) com cozinha e lavanderia coletivos – para locação tendo como público-alvo jovens estudantes universitários (de graduação e pós-graduação) que vem residir no município de Joinville para realizar seu curso de graduação ou pós-graduação. Além dos estúdios a estrutura disponibilizará serviço de limpeza, lavanderia coletiva, locação de garagem (opcional), bicicletário (para bicicletas e patinetes elétricos), medição de luz, água e gás individualizados”.

Mais detalhes do produto/serviço que serão oferecidos pelo empreendimento são apresentados na Tabela 10.

Tabela 10 – Identificação do produto

Critérios	Resposta
Definição do produto	Estúdio, quitinete, quarto com cozinha e lavanderia coletiva.
Utilização do produto	Residência para jovens que vem de outros municípios para estudar (cursos técnicos, de graduação e pós-graduação).

Crítérios	Resposta
Características do produto	<p><u>Positivas:</u> Custo-benefício, proximidade da instituição de ensino, ambiente propício para estudo e descanso, localizado em região residencial e relativamente distante do barulho do trânsito. Ambiente com outros estudantes o que proporciona menor senso de solidão durante o tempo em que o aluno sai de sua cidade para estudar criando um ambiente de companheirismo e amizade.</p> <p><u>Negativas:</u> cozinha e lavanderia coletivas o que para alguns que preferem maior privacidade pode ser um aspecto negativo, não é permitido receber visitas e hospedar outras pessoas.</p>
Componentes do produto	Em alvenaria e com mobília feita sob medida.
Tecnologia de fabricação	No Brasil ainda se utiliza muito a construção tradicional alvenaria (de vedação ou convencional) em que há maior custo em especial devido ao desperdício de material. As novas tecnologias têm chegado ao país, mas ainda há carência muito grande de mão de obra especializada e de fornecedores de insumos (PEREIRA, 2018).
Forma de apresentação do produto	Acabamento de qualidade, mas sem excessos em função dos custos. Ambiente agradável com jardim e locais de uso coletivo e que promove a amizade e o companheirismo entre os clientes. Serviços de limpeza para manter o ambiente sempre agradável e próprio para o uso.

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Diferenciais em relação à concorrência: Ambiente agradável, próprio para estudo e repouso com áreas de uso coletivo (cozinha, lavanderia e área de estudos) serviço de limpeza do quarto incluso no valor do aluguel e de limpeza das áreas comuns. Sistema de captação de energia solar para redução dos custos com energia elétrica além de contribuir com o meio ambiente. Quartos equipados com infraestrutura para rede de computadores e com condicionadores de ar (quente/frio) do tipo split. Serviço de locação de garagem (opcional, apenas 4 unidades), bicicletário, medidores de água e luz individualizados, sistema de monitoramento para maior segurança dos clientes, além de pontos de internet nas áreas comuns (*wi-fi* e cabeada).

Principais produtos substitutos e complementares: Há inúmeros imóveis (edifícios com apartamentos, casas e geminados) na região e é muito comum grupos de 2, 3 ou mais estudantes alugarem juntos um imóvel para dividir as despesas com moradia. Para isso é necessário que um dos moradores, ou seu responsável legal, em geral os pais, alugue o imóvel em seu nome e seja o responsável por ele. Ou ainda, se preferir maior privacidade alugar um imóvel para morar sozinho. Os custos, nestes casos, serão mais elevados, e isto pode não ser um problema, para estudantes das classes A, B ou C.

Outra opção é compra de um imóvel, em geral apartamento, para o tempo em que morará fora para fazer o curso universitário.

Existem também opções de quitinetes mobiliadas ou parcialmente mobiliadas na região construídas nos fundos do quintal do proprietário. São opções, em alguns casos mais baratas e bem mais modestas.

4.2 MERCADO CONSUMIDOR

O mercado alvo inicial será a área geográfica no entorno de uma das instituições de ensino do município de Joinville. Todos, como apresentado anteriormente, situam-se na zona norte do município. Segundo dados fornecidos por colaboradores das instituições o quantitativo de alunos de cada uma é apresentado na Tabela 11.

Tabela 11 – Número aproximado de alunos por instituição de ensino

Instituição	IFSC	UDESC	Univille	UFSC
Nº aproximado de alunos	1.500	3.000	8.200	2.000

Fonte: Elaborada pelo autor com dados não oficiais fornecidos por colaboradores das instituições (2019).

Assim, tem-se um total de quase 15.000 (quinze mil) alunos sendo que de 10 (dez) a 20% (vinte por cento) são oriundos de outros municípios e vieram para Joinville para estudar. Ou seja, há um potencial de 1500 (mil e quinhentos) a 3000 (três mil) clientes na região.

Por outro lado, segundo Oliveira (2018), após um período de grande crescimento do mercado imobiliário, e em função da desaceleração da economia e retração do PIB em 2 (dois) anos consecutivos (2015 e 2016) o este mercado passou ser mais hostil aos seus investidores. Por isso recomenda que ao planejar um empreendimento imobiliário avalie a real capacidade de executar a obra, a sua rentabilidade e análise dos riscos envolvidos.

4.3 FORNECEDORES

Inicialmente os fornecedores do empreendimento serão empresas que vendem materiais de construção. Alguns dos potenciais fornecedores no município são apresentados na Tabela 12.

Tabela 12 – Potenciais fornecedores do empreendimento

Fornecedor	Quem são	Endereço e site
Breithaupt	Sinônimo de tradição e qualidade no varejo catarinense, a marca Breithaupt teve início em 1926, em Jaraguá do Sul. Hoje, a rede atua nos segmentos de materiais de construção, ferramentas elétricas, eletrodomésticos e no ramo automotivo, com lojas físicas em diversas cidades do Estado e atuação também no e-commerce. O grupo possui ainda a Importadora Bracol, além da marca ViaBR Autocenters.	R. XV de Novembro, 5455 - Vila Nova Site
Cassol	Tudo começou em 1958 em Urubici (SC) com uma serraria. Alguns anos depois, em São José (SC), foi criada a Madeireira Cassol. Desde então, a empresa não parou de crescer. Hoje estamos presentes também no Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro e Distrito Federal e atuamos em quatro segmentos - comércio de materiais de construção e decoração; industrialização e montagem de pré-fabricados de concreto; imobiliário na construção e comercialização de imóveis e reflorestamento.	R. Sen. Felipe Schmidt, 149 - L1 – Centro Site
Balaroti	O Balaroti Comércio de Materiais para Construção iniciou suas atividades em 18 de julho de 1975 com um pequeno e modesto depósito de madeiras em Curitiba, Paraná. Logo, o Balaroti iniciou seus serviços na comercialização de Materiais para Construção. Em 1976 abriu sua primeira filial em Pinhais, Paraná. Com o passar dos anos a empresa especializou-se e focou suas atividades em materiais de construção, acabamento e decoração, trabalhando atualmente com aproximadamente 52 mil itens de construção, tais como: Pisos, azulejos, revestimentos, porcelanatos, torneiras, chuveiros, banheiras, aquecedores e acessórios, Elétrica e Iluminação, Fechaduras, Ferramentas, Ferragens e Segurança, Lazer e Jardinagem, Decoração e UD, Eletro, Tubos e Conexões, Portas e Janelas, Madeiras, Móveis, e Material Básico para construção.	R. Dr. João Colin, 2158 – América Site
Casas da Água	A empresa Casas da Água está no hall das grandes empresas do setor varejista catarinense. Ela vem ganhando inúmeras premiações de reconhecimento. Para seu diretor e fundador das lojas Casas da Água, José Nitro da Silva, "o sucesso para trilhar 45 anos de trabalho é a segurança depositada pelos clientes e fornecedores". Se você busca construir ou reformar, seu lugar é a Casas da Água, principalmente se seu objetivo é buscar o melhor preço e as melhores condições.	R. Dr. João Colin, 2270 – América Site
Steil	Fundada em 1977 por Vilmar José Steil, a rede de lojas que leva o sobrenome do fundador, é atualmente uma referência no comércio varejista de materiais de construção da região norte de Santa Catarina. com constantes planejamentos de expansões, a Steil materiais de construção, conta hoje com 5 lojas totalmente munidas com profissionais, equipamentos e produtos do mais alto grau de eficiência e qualidade, para melhor atender nosso cliente, seja por meio de compras <i>in loco</i> , ou então, por entregas a domicílio. damos nosso melhor para que a casa dos seus sonhos, esteja sempre ao seu alcance. conheça nossas unidades e venha provar dessa inovação.	R. Herman Lange, 239 - Costa e Silva Site

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Para selecionar os fornecedores do empreendimento na etapa da construção utilizou-se o método da média ponderada. Este método consiste em atribuir pesos (de 1 a 5) para cada um dos critérios definidos como importantes, neste caso, foram definidos os seguintes critérios: preço (peso 5), localização (peso 1), prazo de entrega (peso 4), formas de pagamento (peso 3), capacidade de inovação (peso 3) e a qualidade do produto (peso 4).

Posteriormente são atribuídas notas (de 0 a 10) para cada um dos critérios de cada fornecedor. Assim, quanto maior a nota de um critério, melhor é o fornecedor neste aspecto. Na Tabela 13 é apresentada a aplicação deste método aos fornecedores selecionados.

Tabela 13 – Método da média ponderada aplicado a cada um dos fornecedores selecionados

Critério	Peso	Breithaupt	Cassol	Balaroti	Casas da Água	Steil
Preço	5	5	10	8	7	9
Localização	1	8	7	10	10	9
Prazo de entrega	4	10	8	7	10	6
Formas de pagamento	3	10	10	9	10	9
Capacidade de inovação	3	9	10	10	8	8
Qualidade do produto	4	10	10	10	10	10
Avaliação ponderada	20	8,50	9,45	8,75	8,95	8,45

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Todos os fornecedores estão localizados no município de Joinville e por isso a distância não é um fator determinante. Através deste método selecionou-se o fornecedor Cassol que tem como principal diferencial o preço em relação aos demais concorrentes avaliados. Trata-se também de um grande distribuidor de materiais de construção. No caso eventuais desabastecimentos ou problemas na entrega uma opção seria a Casas da Água que atenderia as necessidades do empreendimento sem grandes alterações.

4.4 CONCORRÊNCIA

Os concorrentes identificados não possuem nome ou sites próprios, mas apenas anúncios na internet em sites especializados em anúncios de aluguel de imóveis ou no mural das instituições de ensino. Assim nenhum deles possui uma marca conhecida ou referência entre o público alvo, os estudantes. Os 3 (três) concorrentes que podem ser visualizados nos seguintes links:

A: <https://www.vivareal.com.br/imovel/kitnet-1-quartos-bom-retiro-bairros-joinville-45m2-aluguel-RS750-id-2450502301/>

B: <https://www.vivareal.com.br/imovel/kitnet-1-quartos-costa-e-silva-bairros-joinville-36m2-aluguel-RS600-id-56565659/>

C: https://www.zapimoveis.com.br/imovel/aluguel-quitinete-1-quarto-bom-retiro-joinville-sc-35m2-id-2461003281/?utm_campaign=aluguel---de-0-at%C3%A9-482&utm_medium=CPC&utm_source=Trovit

É fundamental conhecer as características, pontos fortes e fracos, dos concorrentes para que se possa competir e vencer em qualquer mercado que se pretenda adentrar. Um dos aspectos mais relevantes nesta análise é a sua precisão e atualidade. Ou seja, é fundamental que se conheça quais são as qualidades dos concorrentes (suas forças) e em quais aspectos eles são bons naquilo que se propõe a fazer. Bem como quais são seus pontos negativos (suas fraquezas), em que ponto são insuficientes para com seus clientes. Obviamente o conhecimento destas informações será importante para que se possa tirar vantagem delas e alcançar vantagem frente à concorrência.

Esta análise é feita de forma comparativa, conforme está proposto na Tabela 14.

Tabela 14 – Pontos fortes e fracos do empreendimento proposto e seus concorrentes

Item	Sua empresa	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C
Produto				
Participação do mercado (em vendas)	Ponto forte	Ponto fraco	Ponto fraco	Ponto forte
Atendimento	Ponto fraco	Ponto fraco	Ponto fraco	Ponto forte
Atendimento pós-venda	Ponto forte	Ponto fraco	Ponto fraco	Ponto fraco
Localização	Ponto forte	Ponto fraco	Ponto fraco	Ponto forte
Divulgação	Ponto forte	Ponto fraco	Ponto forte	Ponto fraco
Garantias oferecidas	Ponto forte	Ponto fraco	Ponto fraco	Ponto fraco
Política de crédito	Ponto forte	Ponto fraco	Ponto fraco	Ponto forte
Preços	Ponto fraco	Ponto fraco	Ponto forte	Ponto forte
Qualidade dos produtos	Ponto fraco	Ponto fraco	Ponto forte	Ponto forte
Reputação	Ponto forte	Ponto fraco	Ponto forte	Ponto forte
Tempo de entrega	Ponto forte	Ponto fraco	Ponto forte	Ponto forte

Item	Sua empresa	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C
Canais de venda utilizados	Ponto fraco	Ponto forte	Ponto forte	Ponto forte
Produto	Ponto forte	Ponto fraco	Ponto fraco	Ponto fraco

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

O empreendimento C é o que apresenta melhor infraestrutura e o preço mais competitivo, por outro lado é o que fica mais distante das instituições de ensino. Por isso pode-se deduzir que seu público alvo não seja exclusivamente o mesmo que o pretendido neste plano de negócio.

Os concorrentes B e C são os que apresentam a melhor infraestrutura, no entanto são edificações antigas e sem mobília nos quartos. Apenas o concorrente B tem infraestrutura pronta para colocação de condicionadores de ar, mas que também fica por conta do inquilino. O concorrente A é o único com área de cozinha comum, mas com mobília muito antiga e precária. E nenhum dos concorrentes dispõem de lavanderia equipada com máquina de lavar ou secar roupas e serviço de limpeza dos quartos.

Em síntese, os concorrentes cobram valores mais baixos que o proposto neste empreendimento, mas não dispõem de quase nenhum dos serviços oferecidos nesta proposta. Além de exigirem dos seus inquilinos mobiliarem os quartos para o uso. Fica evidente que não há preocupação com a segmentação de mercado apesar de alguns mencionarem em seus anúncios que são imóveis para estudantes.

4.5 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

Diferentemente dos demais concorrentes mencionados optou-se por atender um público específico conforme será explicitado na Tabela 15.

Tabela 15 – Segmentação do empreendimento

Processo de segmentar o mercado	Características do empreendimento
Mercado ou setor geral a ser atingido	O empreendimento tem por objetivo a locação de imóveis residenciais (estúdios) ao mercado consumidor final. Este caracteriza-se, dentro do método de classificação da indústria de serviços e seus ramos apresentado por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), como um serviço de moradia.

Processo de segmentar o mercado	Características do empreendimento
Divisão do mercado com base nas características do cliente	<p>Os clientes selecionados são jovens estudantes universitários em nível de graduação e pós-graduação que vêm residir no município de Joinville em função de seu vínculo com alguma instituição de ensino superior. Este vínculo dura, em geral, de 4 (quatro) a 5 (cinco) anos, duração média dos cursos de graduação presenciais no Brasil. Tem idade entre 17 e 28 anos se levarmos em conta os alunos dos cursos de pós-graduação (mestrado e doutorado) e são oriundos, potencialmente, de qualquer parte do Brasil, e até de outros países (intercambistas, por exemplo). Os alunos em nível de graduação em geral vem de famílias mais abastadas (classes A, B e C) e os alunos de pós-graduação, em teoria, podem ser de qualquer classe, isto porque, podem ser beneficiados com bolsas de agências de financiamento do governo federal como a CAPES e o CNPq para que possam se manter ao longo do curso.</p>
Segmentos a serem atingidos	<p>Diante ainda do contexto de contingenciamento orçamentário do governo federal para o Ministério da Educação (MEC), pode-se esperar que não haja aumentos significativos no número de vagas nas instituições de ensino públicas, em especial em nível de pós-graduação. Por outro lado, os jovens oriundos das classes mais abastadas, em geral, procurarão as melhores escolas para sua formação em nível de graduação. Assim, se o número de vagas se estabilizar a concorrência por estas vagas tente a aumentar. E as instituições públicas de ensino superior ainda ocupam, no Brasil, as posições de maior destaque em termos de qualidade, pesquisa e inovação. Cenário que não deve se modificar a curto e médio prazo, até porque o investimento em pesquisa e inovação é bastante elevado e num cenário de crise é pouco provável que a iniciativa privada (instituições de ensino) arrisque investimentos elevados de modo a atrair os estudantes das instituições públicas.</p> <p>Além disso, os cursos de ciências exatas e engenharias, predominantemente ofertados na região de Joinville, são ocupados majoritariamente (70%) das vagas por alunos do sexo masculino.</p> <p>Assim, diante deste panorama, definimos que o segmento a ser atingido jovens estudantes do sexo masculino, solteiros, de faixa etária de 17 a 28 anos das classes A, B e C potencialmente oriundos de qualquer região do Brasil, mas predominantemente de outros municípios da região sul do Brasil (Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul) que cursam algum dos cursos de engenharia ofertados na região.</p>

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

4.6 OBJETIVOS DE MARKETING

Os objetivos de marketing são como uma declaração do desempenho esperado pelo empreendimento proposto, ou seja, aquilo que se deseja atingir com relação a prestação de um serviço e o retorno financeiro objetivo com isto. Este objetivo geral terá nuances um tanto diferenciadas em função da fase em que se encontra o empreendimento e o ciclo de vida do produto ou serviço vendido (KOTLER; KELLER, 2013).

Sabe-se também que o Marketing na era digital se modificou, no entanto, seus objetivos giram em torno de um conjunto de atividades e de estratégias para apresentação divulgação do

empreendimento, seus diferenciais e os serviços oferecidos com o objetivo de atrair as pessoas. Pessoas que, no caso deste empreendimento precisam de um local para morar. Não apenas um local para morar, mas estar num ambiente que contribua para que o seu objetivo, obter um diploma de curso superior, seja atingido de maneira mais agradável.

- i) Assim, os objetivos de marketing do empreendimento Home Sweet Home serão os seguintes:
- ii) Divulgar o empreendimento na sua página própria e nas redes sociais através publicações quinzenais atualizando o andamento da obra de modo a dar visibilidade e criar uma expectativa positiva entre os estudantes para conhecer e serem potenciais moradores do residencial (estimativa de 12 meses);
- iii) Realizar divulgação nas instituições de ensino superior ao longo da execução da obra através de cartazes e *flyers* (estimativa de 12 meses);
- iv) Acompanhar o número de interessados ao longo da divulgação através do número de contatos e de “curtidas” nas redes sociais;
- v) Taxa de ocupação de 100% (cem por cento) dos estúdios (12 unidades) nos primeiros 2 (dois) meses após o lançamento do empreendimento;
- vi) Acompanhar a satisfação dos clientes ao longo da sua estada;
- vii) Realizar entrevista com todos os eventuais clientes que rescindam o contrato para tomada de ações corretivas e melhorias no empreendimento.

4.7 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Segundo Lima (2018) a literatura no contexto do marketing no setor imobiliário é um tanto restrita, especialmente no que se refere a locação de imóveis. Por isso é tratado como marketing global e opera com produtos (tangíveis) e serviços (intangíveis). Em outras palavras, quanto ao imóvel temos um produto e quando tratamos da locação temos um serviço. As estratégias para o composto de marketing, criado por Jerome McCarthy e difundido amplamente por Philip Kotler, do empreendimento Residencial Home Sweet Home está descrito abaixo (KOTLER; KELLER, 2013).

a) **Estratégias de Produto:** é o empreendimento imobiliário, ou seja, os estúdios que serão alugados, bem como o serviço prestado ao cliente desde a locação até o seu dia-a-dia com a limpeza conservação das instalações. Um imóvel não possui embalagem, mas sua aparência externa (fachada) e interna (divisão interna e acabamento), estado de conservação, ou seja, sua aparência em geral é essencial.

b) Estratégias de Preço: o preço é valor pelo qual o produto será comercializado. Neste caso o valor da locação dependerá do valor atribuído pelo cliente ao produto. Em outras palavras aos benefícios percebidos ao escolher o empreendimento Home Sweet Home como sua casa ao longo do curso universitário. Inicialmente, será adotada a estratégia para conquista dos clientes. Os preços serão competitivos em relação as outras opções como a locação de um imóvel individualmente e até mesmo realizando-se a divisão entre 2 (duas) ou 3 (três) pessoas. E um pouco mais elevados em relação aos demais imóveis que oferecem apenas quartos para estudantes (quitinetes). O preço também será um reflexo dos diferenciais oferecidos em relação à concorrência. Após a fase inicial de entrada no mercado e de estabelecimento do empreendimento na região será investido ainda mais na diferenciação dos serviços e na expansão de novas unidades.

c) Estratégias de Praça ou Distribuição: é o meio de levar o produto/serviço até o cliente. O empreendimento localizar-se-á nas redondezas de uma das instituições de ensino (IFSC, UDESC, UNIVILLE ou UFSC) da região norte do município de Joinville. Permitindo acesso fácil e rápido do estudante do empreendimento até a universidade. Outro aspecto importante é que a locação será feita diretamente junto aos proprietários do empreendimento sem a utilização de imobiliárias ou intermediários. O objetivo disto é a simplificação e redução de custos neste processo para o cliente final, ou seja, mais agilidade e menos burocracia. Todo a cobrança e pagamentos serão realizados por meios digitais. Para isso serão utilizados os seguintes canais para divulgação: site próprio e contas nas redes sociais como facebook e Instagram.

d) Estratégias de Promoção: remete à distribuição ou disponibilização do produto/serviço ao cliente de modo que esteja convenientemente acessível para ser adquirido. Trata de como os produtos/serviços serão divulgados ao público destino. Através da página na internet e das redes sociais serão realizadas as divulgações dos estúdios livres e de toda a infraestrutura e serviços prestados. Serão realizados agendamentos para atendimento do estudante e famílias que desejarem conhecer as instalações serão realizadas via atendimento telefônico quanto via internet. Em datas específicas, como períodos de matrículas de calouros, serão realizados plantões de atendimento para divulgação do empreendimento. O planejamento da execução da obra será realizado de modo que a inauguração do empreendimento coincida com o período de matrícula de calouros de pelo menos uma das instituições de ensino.

4.8 PLANO DE AÇÕES DE MARKETING

Finalmente, na Tabela 16, são definidas ações a serem realizadas em função dos objetivos de marketing estabelecidos.

Tabela 16 – Plano de ações com relação aos objetivos de marketing

Objetivo(s) de marketing	Estratégia(s) de marketing	Ações de marketing	Responsável	Prazo de execução	Mecanismos de controle
Divulgação Itens i, ii e iii	Produto/Serviço: divulgação da proposta do empreendimento e seus diferenciais.	Criar página web própria e conta na(s) rede(s) social(a)s escolhidas para divulgação.	Sócio proprietário 1.	Até o final do 2º mês da obra.	Cronograma de execução; Reuniões quinzenais com sócios para acompanhamento da obra e dos objetivos estabelecidos.
		Procurar empresa para elaboração e confecção de cartazes e <i>flyers</i> para divulgação nas instituições.	Sócio proprietário 2.	Até o final do 1º semestre da obra.	
		Acompanhar o número de interessados ao longo da divulgação através do número de contatos e de “curtidas” nas redes sociais;	Sócio proprietário 1.	Do 2º mês da obra até a data da entrega do empreendimento.	
Captação efetiva de clientes	Taxa de ocupação de 100% dos estúdios (12 unidades) nos primeiros 2 (dois) meses após o lançamento do empreendimento;	Divulgação intensiva do lançamento do empreendimento e seus diferenciais até a locação inicial de todas as unidades	Sócios proprietários e divulgadores contratados	Do 10º mês da obra até 2 meses após o lançamento do empreendimento	Reuniões semanais entre os sócios para acompanhamento da ocupação dos estúdios.

Objetivo(s) de marketing	Estratégia(s) de marketing	Ações de marketing	Responsável	Prazo de execução	Mecanismos de controle
Satisfação do cliente Itens v e vi	Acompanhar a satisfação dos clientes ao longo da sua estada;	Desenvolver relacionamento próximo com os clientes (estudantes e seus responsáveis) laborar pesquisa de satisfação para	Sócios proprietários	Execução contínua a partir da captação do primeiro cliente.	Execução contínua em função do bom relacionamento com os clientes
	Realizar entrevista com todos os eventuais clientes que rescindam o contrato para tomada de ações corretivas e melhorias no empreendimento o.	Desenvolver pesquisa para avaliar os motivos pelos quais um cliente optou por rescindir o contrato com o empreendimento o.	Sócios proprietários	Execução contínua a partir da captação do primeiro cliente que deixar de residir no empreendimento o.	Periodicidade definida em função da taxa de ocupação e desocupação dos estúdios.

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Na próxima seção deste estudo serão apresentado o Plano de Operações do Residencial Home Sweet Home.

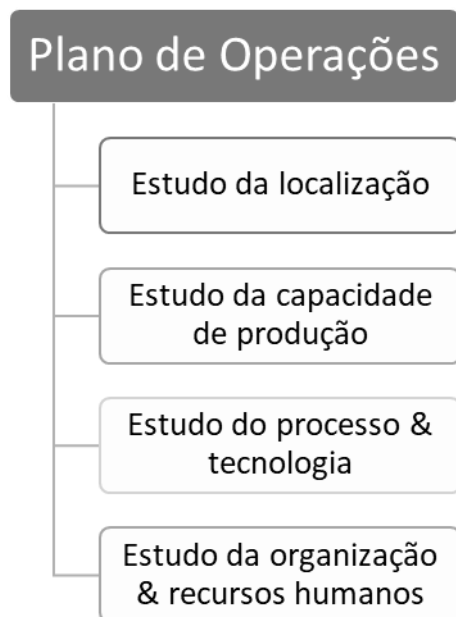
5 PLANO DE OPERAÇÕES

O plano de operações constitui uma etapa importante do plano de negócios em que o empreendedor avalia sua localização, ou seja, onde será situado o empreendimento; sua capacidade de atendimento ou produção; como serão organizados os processos e as tecnologias a serem empregadas; e a definição do perfil da equipe que colaborará no futuro negócio.

Consiste na formalização das metodologias utilizadas no desenvolvimento e na implantação do empreendimento proposto. Segundo Chiavenato (2004) é o planejamento que abrange cada tarefa ou atividade específica da organização e tem por características: ser voltado ao curto prazo; envolver cada tarefa ou atividade isoladamente; preocupar-se com o alcance de metas específicas; e ser definido no nível operacional para cada tarefa ou atividade.

De forma geral pode-se visualizar as etapas que constituem um plano de operações na Figura 7.

Figura 7 – Plano de Operações



Fonte: Adaptado de Gohr (2008).

Na sequência serão apresentadas em detalhes cada uma destas análises relativas ao negócio proposto neste plano.

5.1 CAPACIDADE INSTALADA

A capacidade produtiva é o número máximo de produtos ou serviços que um estabelecimento comercial ou empresa pode produzir valendo-se dos recursos que tem disponíveis num certo período. Esta estimativa é importante na medida em que permite ao gestor do negócio estimar o potencial de geração de valor do seu negócio. Isto porque se sua capacidade produtiva for inferior a demanda, significa que oportunidades de vendas estão sendo perdidas. Por outro lado se a capacidade for muito superior a demanda há um risco de estoques parados, maquinário ficar ocioso e força de trabalho desperdiçada (EQUIPE TOTVS, 2018; GOHR, 2008).

O empreendimento será construído num terreno com área entre 400 (quatrocentos) a 500 (quinhentos) m² e terá 2 (dois) pavimentos com área construída de aproximada de 175 m², totalizando em torno de 350 (trezentos e cinquenta) m² de área construída. Serão construídos 10 (dez) estúdios de área aproximada 25 (vinte e cinco) m² todos com banheiro individual, além de cozinha e lavanderias coletivas, sala de estar e sala de estudos. Assim a capacidade de atendimento do residencial será de até 10 (dez) estudantes ao mesmo tempo.

Tabela 17 – Capacidade instalada.

Capacidade por item	Nº de unidades	Taxa de uso
Painéis para captação de energia solar	10	1 por estúdio
Sistema de vigilância e monitoramento	5	1 para 2 moradores
Roteadores para fornecimento internet para todos os ambientes	5	1 para 2 moradores
Estúdios	10	1 por estúdio
Banheiros (box, chuveiro, louça sanitária e pia)	10	1 por estúdio
Condicionador de ar 9000 BTUs	10	1 por estúdio
Cama e colchão de solteiro	10	1 por estúdio
Mesa do tipo escrivaninha	10	1 por estúdio
Cadeira de escritório	10	1 por estúdio
Cozinha	1	1 para 10 moradores
Louças (pratos, copos, talheres, xícaras e pires)	10 de cada	1 conjunto por morador
Conjunto mesa e 8 cadeiras	1	1 por morador

Capacidade por item	Nº de unidades	Taxa de uso
Geladeira	2	1 para cada 5 moradores
Forno de micro-ondas	2	1 para 5 moradores
Forno elétrico	1	1 para 10 moradores
Sanduicheira elétrica	2	1 para 5 moradores
Jogo de panelas com 10 peças	1	1 para 10 moradores
Lavanderia	1	1 para 10 moradores
Máquina de lavar roupas	1	1 para 10 moradores
Máquina de secar roupas	1	1 para 10 moradores

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

5.2 TECNOLOGIA E OPERAÇÃO

5.2.1 Tecnologia

O Residencial Home Sweet Home será uma empresa prestadora de serviços na área de habitação para estudantes, em função disso toda a parte de construção e preparação do empreendimento, que não constitui sua atividade fim, será realizado por empresas ou profissionais contratados sem vínculo direto com a empresa.

Quanto a sua infraestrutura os elementos necessários para o seu funcionamento são os apresentados na Tabela 18.

Tabela 18 – Equipamentos necessários.

Capacidade por item	Valores (R\$)
Terreno para construção do empreendimento	250.000,00
Área construída total	500.000,00
10 painéis e um módulo para captação de energia solar	20.000,00
Sistema de vigilância e monitoramento	6.000,00
5 Roteadores para fornecimento internet para todos os ambientes	800,00
10 Banheiros (box, chuveiro, louça sanitária e pia)	7.000,00
10 Condicionadores de ar 9000 BTUs	10.000,00
10 Camas e colchões de solteiro	3.000,00
10 Mesas do tipo escrivaninha	1.500,00
10 Cadeiras de escritório	3.500,00

Capacidade por item	Valores (R\$)
Cozinha	-
10 Louças (pratos, copos, talheres, xícaras e pires)	400,00
1 Conjunto mesa e 8 cadeiras	1.500,00
2 Geladeiras	2.700,00
2 Fornos de micro-ondas	800,00
1 Forno elétrico	400,00
2 Sanduicheira elétrica	160,00
Jogo de panelas com 10 peças	400,00
Lavanderia	
Máquina de lavar roupas	2500,00
Máquina de secar roupas	2500,00
Total	813.160,00

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

Para a operação deste empreendimento serão necessários, basicamente, os serviços de manutenção predial, limpeza dos estúdios e das áreas comuns.

Tabela 19 – Tipos de processos envolvidos.

Atividades	Principais atividades	Equipamentos e tecnologias	Pessoas envolvidas
Ordem, limpeza e arrumação	Atividades ligadas à limpeza dos estúdios e das áreas comuns e da manutenção da organização das áreas comuns.	Equipamentos para limpeza e produtos de limpeza.	Profissional auxiliar de serviços gerais terceirizado sob supervisão dos sócios.
Serviços de manutenção predial em geral	Atividades ligadas a reparos preventivos e corretivos nas instalações do empreendimento.	De responsabilidade da empresa ou profissional contratado.	Empresa ou profissional especializado supervisionado pelos sócios.

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

5.2.2 O fornecimento dos serviços

Os processos relacionados a atividade fim da empresa são os apresentados na Tabela 20.

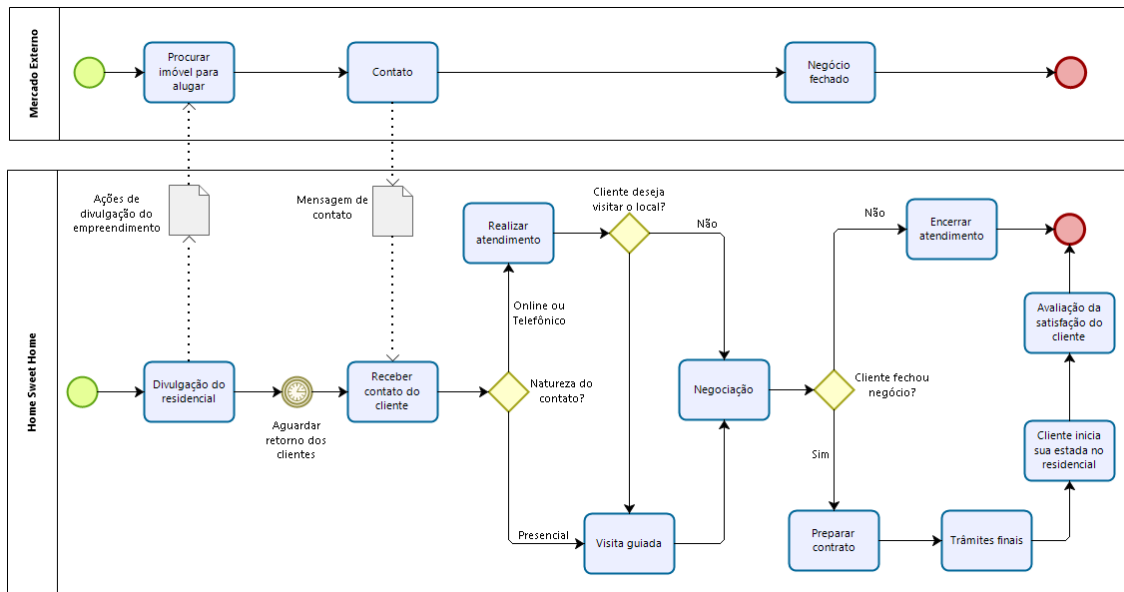
Tabela 20 – Processos relativos ao fornecimento do serviço de locação.

Processos	Principais atividades	Equipamentos utilizados	Pessoas envolvidas
Processo administrativo	Gerenciar as atividades de gestão, planejamento e pagamento de constas.	Computador, telefone e impressora	Sócio 1
Processo de atendimento e divulgação	Recepcionar clientes presencialmente, por telefone e virtualmente	Computador, telefone e impressora	Sócio 2
Processos de compras	Pesquisa de preços, negociação com fornecedores, recebimento, conferência e armazenamento de produtos	Computador, telefone e impressora	Sócio 1
Processo de limpeza e manutenção	Limpeza dos estúdios e áreas comuns (cozinha, lavanderia, sala de estar, de estudos e corredores) e manutenção preventiva e corretiva do empreendimento	Equipamentos de limpeza (vassoura, rodo, balde, esfregão), produtos de limpeza, entre outros relacionados à limpeza e manutenção	Colaborador terceirizado e sócio 2.

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

De modo geral, há um fluxo geral para a captação de clientes que engloba praticamente todas as atividades desenvolvidas. Na Figura 8 está representado este macroprocesso.

Figura 8 – Macroprocesso de divulgação e captação de clientes do Residencial.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

O processo acima representa o macroprocesso de forma simplificada, sem exceções ou casos particulares apenas para que se possa ter uma visão do todo. Isto porque cada uma das caixas azuis, representam tarefas, podem ser abertas e divididas em diversas subtarefas.

5.2.3 Layout

O layout do empreendimento será como o apresentado abaixo na Figura 9 e Figura 10. Na Figura 9 está representada a planta baixa do piso inferior contendo 5 (cinco) estúdios, a cozinha coletiva e a lavanderia coletiva.

Figura 9 – Planta baixa do piso inferior do empreendimento.



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

Na Figura 10 é representada a planta baixa do piso superior contendo 5 (cinco) estúdios, a sala de convivência e uma sala de estudos.

Figura 10 – Planta baixa do piso superior do empreendimento.



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

As demais figuras (Figura 11, Figura 12 e Figura 13) são vistas do empreendimento em 3 (três) dimensões para melhor visualização das características do empreendimento.

Figura 11 - Vista em perspectiva do pavimento inferior.



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

Figura 12 - Vista em perspectiva do pavimento inferior com paredes translúcidas.



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

Figura 13 - Vista em perspectiva do pavimento superior.



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

5.2.4 Equipe Gerencial e Operacional

A estrutura do empreendimento será inicialmente composta pelos 2 (dois) sócios, um funcionário terceirizado responsável pela limpeza e organização do ambiente e eventualmente por um prestador de serviços que atuará nas manutenções que forem necessárias. O organograma pode ser visualizado na Figura 14.

Figura 14 – Organograma hierárquico de mão de obra do Residencial Home Sweet Home.



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

5.3 LOCALIZAÇÃO

O empreendimento será localizado no município de Joinville – SC, num dos bairros do entorno das universidades e faculdades da região, quais sejam: Santo Antônio, Distrito Industrial, Pirabeiraba, Bom Retiro, Costa e Silva. São os bairros no entorno das instituições de ensino superior situadas no município (Univille, UDESC, UFSC e IFSC). Ou seja, foram escolhidos pela proximidade aos estabelecimentos de ensino superior do município, ou seja, proximidade à demanda conforme apresentado na Figura 1.

Tabela 21 – Comparativo entre 3 (três) possíveis opções de localização utilizando a técnica da média ponderada.

Local	Peso	Opção A	Opção B	Opção C	A _{pond}	B _{pond}	C _{pond}
Área	3	546 m ²	531 m ²	360 m ²	15	12	9
		(5)	(4)	(3)			
Valor (R\$)	3	250.000	380.000	250.000	15	9	15
		(5)	(3)	(5)			

Local	Peso	Opção A	Opção B	Opção C	A _{pond}	B _{pond}	C _{pond}
Distância à universidade	3	2,2 km (4)	1,7 km (5)	2,4 km (3)	12	15	9
Distância ao supermercado mais próximo	2	450 m (5)	700 m (4)	1000 m (3)	10	8	6
Distância à panificadora mais próxima	2	450 m (5)	700 m (4)	1000 m (3)	10	8	6
Infraestrutura							
Luz		X	X	X			
Água		X	X	X			
Telefone/Internet		X	X	X			
Fácil Acesso		X	X	X			
Aspectos Físicos							
Rua Asfaltada	2	(0)	(0)	X (5)	0	0	10
Rua de Terra	2	X (2)	X (2)	(0)	4	4	0
Necessita terraplanagem?	3	X (3)	(0)	(0)	9	0	0
Necessita demolição?	3	(0)	X (2)	(0)	0	6	0
Totais					75	62	55

Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

Foi utilizada a técnica da média ponderada, os aspectos de infraestrutura foram desconsiderados na análise pois todos apresentam o mesmo acesso a luz, água, telefone, internet e ser de fácil acesso. Assim, frente aos critérios definidos a melhor localização é opção A que mesmo não sendo opção mais próxima das 3 (três) oferece no conjunto a melhor opção considerando o valor e a área do terreno.

Na próxima seção deste estudo será abordado o plano financeiro.

6 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro é uma das etapas mais importantes de um plano de negócios pois através dele é possível responder qual o investimento total e quanto de retorno será obtido. Em outras palavras, é nesta etapa que serão apresentados os gastos envolvidos em todas as etapas da implantação do negócio e as receitas que serão obtidas e a apuração dos lucros do empreendimento.

6.1 INVESTIMENTO INICIAL

Nesta seção serão apresentados os valores detalhados do investimento inicial para o empreendimento *Home Sweet Home*. Inicialmente serão descritos os investimentos com a aquisição do terreno conforme apresentado na Tabela 22.

Tabela 22 – Descrição dos investimentos para aquisição do terreno.

N	Descrição	Quantidade	Valor unitário	Valor total
1	Compra do terreno	1	R\$ 250.000,00	R\$ 250.000,00
2	ITBI	-	2%	R\$5.000,00
3	FRJ	-	0,30% ou R\$680,00	R\$680,00
4	Escritura	-	1%	R\$2.500,00
5	Registro	-	1%	R\$2.500,00
Total		-	-	R\$260.680,00

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

Na Tabela 23 são descritos os investimentos pré-operacionais como os valores relacionados à constituição da empresa e os investimentos com marketing e divulgação.

Tabela 23 – Descrição dos investimentos pré-operacionais do empreendimento.

N	Descrição	Quantidade	Valor unitário	Valor total
1	Licenças, taxas, vistorias e alvará de funcionamento	-	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
2	Marketing e divulgação: plataforma web	-	R\$ 360,00/ano	R\$ 360,00

N	Descrição	Quantidade	Valor unitário	Valor total
3	Marketing e divulgação: Cartazes de divulgação	100	R\$ 1,00	R\$ 100,00
4	Marketing e divulgação: Flyers	2000	R\$ 0,0225	R\$ 45,00
Total		-	-	R\$ 2.005,00

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

Na Tabela 24 são apresentados os investimentos com a preparação do terreno e da obra em si.

Tabela 24 – Descrição do investimento com a construção do empreendimento.

N	Descrição	Quantidade	Preço	Valor Total
1	Preparação do terreno	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
2	Projeto arquitetônico	1	R\$ 8.500,00	R\$ 8.500,00
3	Banheiros	30 m ²	R\$ 4.000,00	R\$ 120.000,00
4	Quartos	210 m ²	R\$ 1.300,00	R\$ 273.000,00
5	Cozinha	20 m ²	R\$ 1.500,00	R\$ 30.000,00
6	Lavanderia	10 m ²	R\$ 1.500,00	R\$ 15.000,00
7	Corredores internos e externos	110 m ²	R\$ 1.000,00	R\$ 110.000,00
8	Sistema de geração de energia solar	40	R\$ 1.475,34	R\$ 59.013,60
9	Projeto urbanístico	1	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00
10	Jardinagem e paisagismo	1	R\$ 10.500,00	R\$ 10.500,00
Total		380	-	R\$632.513,60

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

Os cálculos acima foram realizados com base no valor do Custo Unitário Básico (CUB) que é utilizado no mercado de incorporação imobiliária e serve como parâmetro na realização dos cálculos de orçamento e consequentes custos dos imóveis (CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO, 2019; SENGE-SC, 2019).

Tabela 25 – Descritivo do investimento com móveis e equipamentos

N	Item	Quantidade	Valor unitário	Valor Total
1	Cama	10	R\$ 206,87	R\$ 2.068,70
2	Colchão	10	R\$ 189,90	R\$ 1.899,00
3	Mesa escritório	10	R\$ 189,90	R\$ 1.899,00
4	Cadeira escritório	11	R\$ 219,90	R\$ 2.418,90
5	Guarda-roupas	10	R\$ 284,90	R\$ 2.849,00

N	Item	Quantidade	Valor unitário	Valor Total
6	Condicionador de ar 9000 BTUs	10	R\$ 1.101,05	R\$ 11.010,50
7	Espelho para banheiro	10	R\$ 118,78	R\$ 1.187,80
8	Conjunto mesa 6 cadeiras jantar	1	R\$ 1.299,51	R\$ 1.299,51
9	Kit cozinha com armários	1	R\$ 902,40	R\$ 902,40
10	Fogão cooktop 4 bocas	1	R\$ 279,81	R\$ 279,81
11	Forno elétrico	1	R\$ 209,00	R\$ 209,00
12	Forno de micro-ondas	2	R\$ 425,00	R\$ 850,00
13	Máquina de lavar roupas	1	R\$ 2.339,10	R\$ 2.339,10
14	Secadora de roupas	1	R\$ 1.163,03	R\$ 1.163,03
15	Balcão para lavanderia	1	R\$ 949,43	R\$ 949,43
16	Tábua passar roupas	1	R\$ 224,99	R\$ 224,99
17	Ferro de passar roupas	1	R\$ 199,00	R\$ 199,00
18	Roteadores e repetidores Wireless	6	R\$ 479,67	R\$ 2.878,02
19	Kit câmeras de segurança e DVR	16	R\$ 146,99	R\$ 2.351,84
20	Computador desktop	1	R\$ 3.499,90	R\$ 3.499,90
21	Bancada de estudo	6	R\$ 259,63	R\$ 1.557,78
22	Cadeira estudos	6	R\$ 63,90	R\$ 383,40
23	Quadro branco vidro	1	R\$ 1.700,00	R\$ 1.700,00
24	Sofá para área comum	1	R\$ 1.441,49	R\$ 1.441,49
Total				R\$ 45.680,60

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

Assim o total de investimentos será apresentado na Tabela 26 considerando também uma margem de erro de 10% (dez por cento) para mais ou menos.

Tabela 26 – Total de investimentos no empreendimento.

Item	Valor
Aquisição do terreno	R\$260.680,00
Pré-operacionais	R\$ 2005,00
Construção	R\$632.513,60
Móveis e equipamentos	R\$45.680,60
Subtotal	R\$940.879,20
Margem de erro de 10%	R\$93.787,92
Total de Investimentos	R\$1.034.967,12

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

6.2 FORMAS DE FINANCIAMENTO

Não será necessário realizar qualquer tipo de financiamento para a construção. Isto porque, será utilizado capital próprio dos sócios que possuem 2 (dois) imóveis, um apartamento

e um terreno situados no município de Joinville, que estão avaliados em R\$ 450.000,00 e R\$ 650.000,00, respectivamente. Assim, com a venda destes 2 (dois) imóveis serão realizados os investimentos no empreendimento.

6.3 RECEITAS

Serão construídas 10 (dez) estúdios para locação individual para estudantes universitários, ou seja, esta é a capacidade máxima do empreendimento. Espera-se que o empreendimento tenha locado todas as unidades em até 30 (trinta) dias após o término da obra. A expectativa é de entregar o empreendimento até o início do mês de dezembro de modo que a coincidir a divulgação dos resultados dos processos seletivos das instituições de ensino da região. Isto tendo em vista a grande procura por imóveis antes do inícios das aulas sempre ao longo do meses de dezembro e janeiro.

6.3.1 Estimativa de preço do produto/serviço

Para estimar o valor do aluguel de um empreendimento precisa levar em conta aspectos objetivos e outros menos objetivos. Entre os principais fatores objetivos podem ser citados: o valor venal do imóvel, o padrão da obra, as dimensões da obra, localização e o tempo da obra (taxa de depreciação). Entre os principais fatores menos objetivos podem ser citados: andar do estúdio (quanto mais alto mais caro), insolação matinal e o estado de conservação.

Tradicionalmente os valores do aluguel de um imóvel giram em torno de 0,5% a 1,0% do valor venal do imóvel. Trata-se de um custo líquido, sem incluir obrigações. Entretanto ainda existem outros fatores que podem incidir sobre o valor do aluguel: o preço praticado no mercado, a localização do imóvel, o valor do condomínio e do IPTU (INGAIA, 2019; LIMA, 2019).

Considerando o custo do imóvel total, apresentado na Tabela 24, sem considerar a valorização do empreendimento, cada um dos estúdios tem um valor de R\$103.496,71. Assim, o valor teórico do aluguel como função do valor venal seria algo entre: R\$ 517,48 e R\$ 1034,96.

6.3.2 Previsão de receita mensal e anual

No primeiro ano de funcionamento os aluguéis devem começar a ser pagos no mês de fevereiro, sem levar em conta o sinal na entrada para reserva do estúdio em caso de fechamento

do contrato antes do mês de fevereiro. Contudo, num ano regular as previsões de receitas do empreendimento e dos concorrentes, apresentados no TCC I, podem ser avaliados na Tabela 27.

Tabela 27 – Valor do aluguel e receita anual por unidade e total do empreendimento.

	Unidades	Aluguel mensal	Anual por unidade	Total
<i>Home Sweet Home</i>	10	R\$850,00	R\$10.200,00	R\$122.400,00
Concorrente A	*	R\$800,00	R\$9.600,00	-
Concorrente B	*	R\$750,00	R\$9.000,00	-
Concorrente C	*	R\$600,00	R\$7.200,00	-

* Não tivemos acesso ao número de unidades dos concorrentes. **Fonte:** Elaborada pelo autor (2020).

6.4 CUSTOS

Em quaisquer atividades empresariais existem custos envolvidos. Os custos são os gastos da empresa relativos à produção de bens ou serviços e à administração da empresa.

6.4.1 Custos operacionais mensais e anuais

Os custos operacionais tratam dos recursos necessários para comprar e pagar os diversos componentes do processo produtivo e as vendas da empresa durante certo período. Na Tabela 28 são apresentados os custos do empreendimento e suas respectivas classificações.

Tabela 28 – Classificação dos custos por tipo.

N	Item de custo operacional	Tipo de custo	Valor Mensal (R\$)	Valor Anual (R\$)
1	IPTU	Financeiro	R\$ 200,00	R\$ 2.400,00
2	Taxa de lixo	Financeiro	R\$ 50,00	R\$ 600,00
3	Luz (estúdios e áreas comuns) 10%	Administração	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
4	Água e Esgoto	Administração	R\$ 200,00	R\$ 2.400,00
5	Gás	Administração	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
6	Internet (500MB)	Administração	R\$ 419,99	R\$ 5.039,88
7	Serviço de limpeza (20h/semana)	Administração	R\$ 2.398,16	R\$ 28.777,92
8	Material de limpeza	Administração	R\$ 120,00	R\$ 1.440,00
9	Serviço de monitoramento	Administração	R\$ 420,00	R\$ 5.040,00

N	Item de custo operacional	Tipo de custo	Valor Mensal (R\$)	Valor Anual (R\$)
10	Manutenção predial preventiva	Administração	R\$ 1.000,00	R\$ 12.000,00
11	Taxas banco	Financeiro	R\$ 42,50	R\$ 510,00
12	Seguros	Administração	R\$ 350,00	R\$ 4.200,00
13	Contabilidade	Administração	R\$159,90	R\$1.918,80
14	Depreciação (1,02% aa)	Financeiro	R\$ 570,00	R\$ 6.840,00
15	Simplex Nacional (CPP, ISS, CSLL, IRPJ, CONFIS e PIS/PASEP - 1a faixa)	Financeiro	R\$ 34,00	R\$ 408,00
16	Pró-labore	Financeiro	R\$ 2.000,00	R\$ 24.000,00
17	Encargos pró-labore	Financeiro	R\$ 220,00	R\$ 2.000,00
Total			R\$ 8.384,55	R\$ 100.614,60

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

Assim o valor mensal estimado dos custos do empreendimento será de R\$ 8.384,55 perfazendo um total de R\$ 100.614,60 ao ano. Na próxima seção deste estudo será apresentada a classificação dos custos operacionais mensais e anuais.

6.4.2 Classificação dos custos operacionais mensais e anuais

Os custos podem ser classificados segundo a sua variabilidade, ou seja, em função do volume de produção ou da utilização da capacidade, estes sendo caracterizados como fixos ou variáveis. Os custos fixos são aqueles que não dependem do volume de produção e/ou das vendas; também não podem ser identificados como produtos, mas como custos indiretos. Por outro lado, os custos variáveis são aqueles que variam proporcionalmente ou diretamente em função do volume da produção ou das vendas.

Na Tabela 29 são apresentados os custos operacionais agrupados como fixos e variáveis.

Tabela 29 – Classificação dos custos operacionais em fixos e variáveis.

N	Item de custo =	Custo Fixo	Custo Variável	Valor Mensal	Valor Anual (R\$)
1	IPTU	R\$ 2.400,00		R\$ 200,00	R\$ 2.400,00
2	Taxa de lixo	R\$ 600,00		R\$ 50,00	R\$ 600,00

N	Item de custo =	Custo Fixo	Custo Variável	Valor Mensal	Valor Anual (R\$)
3	Luz (estúdios e áreas comuns) 10%		R\$ 1.200,00	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
4	Água e Esgoto		R\$ 2.400,00	R\$ 200,00	R\$ 2.400,00
5	Gás		R\$ 1.200,00	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
6	Internet (500MB)	R\$ 5.039,88		R\$ 419,99	R\$ 5.039,88
7	Serviço de limpeza (20h/semana)	R\$ 28.777,92		R\$ 2.398,16	R\$ 28.777,92
8	Material de limpeza		R\$ 1.440,00	R\$ 120,00	R\$ 1.440,00
9	Serviço de monitoramento	R\$ 5.040,00		R\$ 420,00	R\$ 5.040,00
10	Manutenção predial preventiva	R\$ 12.000,00		R\$ 1.000,00	R\$ 12.000,00
11	Taxas banco	R\$ 510,00		R\$ 42,50	R\$ 510,00
12	Seguros	R\$ 4.200,00		R\$ 350,00	R\$ 4.200,00
13	Contabilidade	R\$ 1.918,80		R\$ 159,90	R\$ 1.918,80
14	Depreciação (1,02% aa)	R\$ 6.840,00		R\$ 570,00	R\$ 6.840,00
15	Simples Nacional (CPP, ISS, CSLL, IRPJ, CONFIS e PIS/PASEP - 1a faixa)		R\$ 408,00	R\$ 34,00	R\$ 408,00
16	Pró-labore	R\$ 24.000,00		R\$ 2.000,00	R\$ 24.000,00
17	Encargos pró-labore	R\$ 2.000,00		R\$ 220,00	R\$ 2.000,00
	Total	R\$ 93.966,60	R\$ 6.648,00	R\$8.384,55	R\$100.614,60

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

Os custos fixos totais correspondem a R\$ 93.966,60 (noventa e três mil novecentos e sessenta e seis reais e sessenta centavos) e os custos variáveis a um total de R\$ 6.648,00 (seis mil seiscentos e quarenta e oito reais) perfazendo um total anual de R\$ 100.614,60 (cem mil seiscentos e quatorze reais e sessenta centavos).

6.5 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa, elemento essencial no planejamento financeiro de qualquer empresa, é constituído pelos registros e controles existentes da movimentação do caixa. Por movimentação de caixa compreende-se as entradas e saídas de recursos financeiros que ocorreram num determinado período de tempo (FRIEDRICH; BRONDANI, 2005).

Tabela 30 – Projeção do fluxo de caixa.

	Janeiro	Fevereiro	Março	Outros meses	Total
RECEBIMENTOS	R\$10.200,00	R\$10.200,00	R\$10.200,00	R\$91.800,00	R\$122.400,00
Receitas à vista	R\$10.200,00	R\$10.200,00	R\$10.200,00	R\$91.800,00	R\$122.400,00
Receitas a prazo	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(a) Receita total (vendas)	R\$10.200,00	R\$10.200,00	R\$10.200,00	R\$91.800,00	R\$122.400,00
PAGAMENTOS					
CUSTOS OPERACIONAIS VARIÁVEIS					
Compras à vista	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Compras a prazo	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Comissão de vendas	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Tributos (PIS, ISS, etc.)	R\$ 34,00	R\$ 34,00	R\$ 34,00	R\$ 306,00	R\$ 408,00
Atividades terceirizadas	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Outros custos variáveis	R\$ 520,00	R\$ 520,00	R\$ 520,00	R\$ 4.680,00	R\$ 6.240,00
Total de custos operacionais variáveis	R\$ 554,00	R\$ 554,00	R\$ 554,00	R\$ 4.986,00	R\$ 6.648,00
CUSTOS OPERACIONAIS FIXOS					
Pró-labore	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$18.000,00	R\$ 24.000,00
Tributos (IPVA, IPTU, etc.)	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 1.800,00	R\$ 2.400,00
Despesas bancárias	R\$ 42,50	R\$ 42,50	R\$ 42,50	R\$ 382,50	R\$ 510,00
Mensalidade internet	R\$ 419,99	R\$ 419,99	R\$ 419,99	R\$ 3.779,91	R\$ 5.039,88
Salários	R\$ 2.398,16	R\$ 2.398,16	R\$ 2.398,16	R\$21.583,44	R\$ 28.777,92
Outros custos fixos	R\$ 2.769,90	R\$ 2.769,90	R\$ 2.769,90	R\$24.929,10	R\$ 33.238,80
Total de custos operacionais fixos	R\$ 7.830,55	R\$ 7.830,55	R\$ 7.830,55	R\$70.474,95	R\$ 93.966,60
(b) Custo Total (CF + CV)	R\$ 8.384,55	R\$ 8.384,55	R\$ 8.384,55	R\$75.460,95	R\$100.614,60
(c) Investimentos	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$13.500,00	R\$ 18.000,00
Saldo de caixa (a-b-c)	R\$ 315,45	R\$ 315,45	R\$ 315,45	R\$ 2.839,05	R\$ 3.785,40

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

O fluxo de caixa portanto permite auxiliar no controle financeiro constituindo uma ferramenta útil para qualquer gestor para tomada de decisão pois permite avaliar objetivamente

se o empreendimento terá recursos para honrar seus compromissos financeiros dentro do horizonte de tempo avaliado.

6.6 PROJEÇÃO DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIOS (DRE)

Na Tabela 31 é apresentada a Demonstração do Resulta do Exercício (DRE) do empreendimento residencial Home Sweet Home.

Tabela 31 – Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) – em Reais	
Receita Total (RT)	R\$122.400,00
(-) Custo Variável (CV)	R\$ 6.648,00
(=) Lucro Bruto (LB)	R\$115.752,00
(-) Custo Fixo (CF)	R\$ 93.966,60
(=) Lucro Operacional (LO)	R\$ 21.785,40
(-) Imposto de Renda (IR)	R\$ 3.267,81
(-) Contribuição Social (CS)	R\$ 1.666,58
(=) Lucro Líquido	R\$ 16.851,01

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

7 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO

Nesta seção será feita uma avaliação geral dos planos apresentados (Plano Estratégico, Plano de Marketing, Plano de Operações e Plano Financeiro) e uma avaliação a respeito da sua viabilidade econômica e social conforme apresentado esquematicamente na Figura 15.

Figura 15 - Avaliação do plano proposto a partir das informações obtidas nos 4 (quatro) planos apresentados.



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

Nas próximas seções serão apresentadas a Avaliação Econômica (7.1), Avaliação de Sensibilidade (7.2) e a Avaliação Social (7.3).

7.1 AVALIAÇÃO ECONÔMICA

A avaliação de natureza econômica consiste na realização de análises quantitativas relativas à decisão de investir em determinado empreendimento. Estas análises quantitativas estão relacionadas às projeções apresentadas neste plano de negócios. Sua importância está em permitir ao empreendedor conhecer se o empreendimento é viável do ponto de vista econômico.

Neste estudo foram utilizadas as técnicas de análise de investimentos apresentadas na Tabela 32.

Tabela 32 – Técnicas de análise de investimento utilizadas neste estudo.

Técnica	Finalidade
Ponto de equilíbrio	Avaliar o ponto em que as receitas e custos do investimento se igualam, ou seja, não lucro, nem prejuízo
<i>Payback</i>	Avaliar o tempo para recuperar o capital investido
<i>Return on Investment (ROI)</i>	Avaliar a taxa de retorno do investimento
Taxa de lucratividade	Avaliar a relação entre a receita e o lucro líquido do empreendimento
Valor Presente Líquido (VPL)	Avaliar a diferença entre o valor de mercado de um investimento e seu custo levando em conta o efeito dos juros ao longo do tempo
Taxa Interna de Retorno (TIR)	Avaliar a taxa de desconto que faz com que o VPL de um investimento seja igual a 0 (zero)

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

Nas próximas seções serão apresentados os cálculos realizados para cada uma destas técnicas.

7.1.1 Ponto de Equilíbrio

Por definição o ponto de equilíbrio ou *break-even point* é o ponto em que o lucro de um empreendimento é igual a zero, ou seja, em que as receitas e os custos (fixos mais os variáveis) do empreendimento são iguais. Em outras palavras é a quantidade mínima que deve ser produzida e vendida pelo empreendimento para que possam ser cobertos todos os custos do projeto. Conclui-se que neste ponto os lucros são nulos (CONTA AZUL, 2017).

O ponto de equilíbrio pode ser calculado através da equação (1).

$$PE = CF / (RT - CV) \times 100 \quad \text{ou} \quad PE = CF / (PV - CVu) \quad (1)$$

Onde: PE é o ponto de equilíbrio; CF é o custo fixo; RT é a receita total; CV é o custo variável; PV é o preço de venda e CVu é o custo variável unitário. Este parâmetro é importante na análise da viabilidade do empreendimento pois indica quando a empresa passará a ter lucro, portanto, quanto menor for este valor, menores serão os riscos envolvidos.

Conforme os dados apresentados na DRE o Ponto de Equilíbrio será dado por:

$$PE = R\$ 93.966,60 / (R\$ 122.400,00 - R\$ 6.648,00)$$

$$PE = R\$ 93.966,60 / R\$ 115.752,00 \times 100$$

$$PE = 0,8118 \times 100$$

$$PE = 81,18 \%$$

Este valor significa que o ponto de equilíbrio é atingido quando a receita mensal chegar a 81,18 % da receita mensal total projetada. Em outras palavras, como o empreendimento conta com 10 unidades para locação é necessária uma taxa de ocupação de pelo menos 9 unidades para cobrir todas as despesas. O que representa uma margem muito pequena e um risco aparentemente elevado.

7.1.2 Taxa de Lucratividade

A taxa de lucratividade é a relação entre a receita e lucro líquido do empreendimento. Para determinar esta taxa é necessário conhecer a receita total do futuro empreendimento e o seu lucro líquido. Pode ser calculada pela equação (2).

$$\text{Taxa de Lucratividade (TL)} = (\text{Lucro Líquido}) / (\text{Receita Total}) \times 100 \quad (2)$$

Conforme os dados apresentados anteriormente na DRE () a Taxa de Lucratividade obtida será de:

$$TL = R\$ 16.851,01 / R\$ 122.400,00$$

$$\text{Taxa de Lucratividade} = 13,77\% \text{ ao ano.}$$

Em outras palavras, a cada R\$ 1.000,00 de receita com os aluguéis dos estúdios R\$ 137,7 representam o lucro líquido do empreendimento.

7.1.3 Taxa do retorno do investimento

A taxa de retorno do investimento (ou *Return on Investment* – ROI) é uma técnica de análise de investimentos que permite avaliar quanto dinheiro uma empresa está ganhando (ou perdendo) com determinado investimento (CORDEIRO, 2020). Quanto maior for esta taxa maior será a sua viabilidade econômica. O ROI pode ser calculado com a equação (3).

$$\text{Taxa de Retorno do Investimento} = (\text{Lucro Líquido}) / (\text{Investimento Inicial}) \times 100 \quad (3)$$

Utilizando os valores obtidos da DRE do empreendimento, conforme apresentado na Tabela 33 vamos calcular a Taxa de Retorno do Investimento (TRI).

Tabela 33 – Projeção de receitas para os próximos 5 (cinco) anos.

	Ano 01	Ano 02	Ano 03	Ano 04	Ano 05
Valor do Aluguel por Unidade	R\$850,00	R\$906,87	R\$967,54	R\$1.032,28	R\$1.101,34
Receita Total (RT)	R\$122.400,00	R\$130.589,28	R\$139.326,47	R\$148.648,23	R\$158.593,67
(-) Custo Variável (CV)	R\$6.648,00	R\$7.092,75	R\$7.567,26	R\$8.073,51	R\$8.613,62
(=) Lucro Bruto (LB)	R\$115.752,00	R\$123.496,53	R\$131.759,21	R\$140.574,73	R\$149.980,05
(-) Custo Fixo (CF)	R\$93.966,60	R\$100.252,97	R\$106.959,89	R\$114.115,51	R\$121.749,83
(=) Lucro Operacional (LO)	R\$21.785,40	R\$23.243,56	R\$24.799,33	R\$26.459,22	R\$28.230,22
(-) Imposto de Renda (IR)	R\$3.267,81	R\$3.486,53	R\$3.719,90	R\$3.968,88	R\$4.234,53
(-) Contribuição Social (CS)	R\$1.666,58	R\$1.778,13	R\$1.897,15	R\$2.024,13	R\$2.159,61
(=) Lucro Líquido	R\$16.851,01	R\$17.978,90	R\$19.182,28	R\$20.466,21	R\$21.836,07

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

Temos que o valor da TRI será.

$$\text{Taxa de Retorno do Investimento} = (\text{R\$ } 16.851,01) / (\text{R\$ } 1.077.867,12) \times 100$$

$$\text{Taxa de Retorno do Investimento} = 0,01563366 \times 100$$

$$\text{Taxa de Retorno do Investimento} = \mathbf{1,56\% \text{ ao ano}}$$

7.1.4 Prazo de retorno do investimento (*payback*)

O *payback* ou tempo de recuperação do investimento é um indicador para avaliar aproximadamente o tempo para que os recursos investidos inicialmente num empreendimento retornem ao investidor (ROSS et al., 2013). Do ponto de vista econômico um projeto é mais atrativo quanto menor for o tempo para que se recupere o capital investido. O *payback* pode ser calculado usando a seguinte equação:

$$\text{Payback} = (\text{Investimento Inicial}) / (\text{Lucro Líquido Anual})$$

$$\text{Payback} = (\text{R\$ } 1.077.867,12) / (\text{R\$ } 16.851,01)$$

$$\text{Payback} = \mathbf{63,96 \text{ anos}}$$

O tempo de recuperação do investimento é estimado em quase 64 anos, o que é um tempo extremamente longo para um investimento deste porte. Contudo este não deve ser o único elemento para avaliação do investimento uma vez que este indicador trabalha com prazos de retorno mais curtos. Este indicador ignora o valor temporal do dinheiro e não leva em conta as entradas que podem ocorrer após o investimento inicial (CAMARGO, 2016).

7.1.5 Taxa Interna de Retorno

A taxa interna de retorno (TIR) ou *internal rate of return* representa a taxa de desconto que iguala, em um único momento, os fluxos de entrada com os de saída de caixa. Em outras palavras é a taxa exigida de retorno que, quando utilizada como taxa de desconto resulta em um VPL igual a zero. Ou seja

$$-FC_0 + FC_1 / (1+i)^1 + FC_2 / (1+i)^2 + \dots + FC_n / (1+i)^n = 0 \quad (4)$$

Abaixo são apresentados os valores calculados para os fluxos de caixa para os próximos 5 (cinco) anos. Os reajustes dos valores dos alugueis foram calculados com base no valor do Índice Geral de Preços do Mercado (IGP-M) no dia 29/05/2020 que era de 6,69% (seis e sessenta e nove décimos) (CÁLCULO EXATO, 2020).

Substituindo os valores da Tabela 33 na equação (4), obtemos que:

$$\begin{aligned} & - 1.077.867,12 + 16.851,01 / (1+i)^1 + 17.978,90 / (1+i)^2 + 19.182,28 / (1+i)^3 + 20.466,21 / \\ & (1+i)^4 + 21.836,07 / (1+i)^5 = 0 \\ & \mathbf{TIR = - 47,87\%} \end{aligned}$$

Obeve-se uma TIR negativa, isto significa que o custo de capital é maior do que a taxa de retorno. Desta forma a soma dos fluxos de caixa após o investimento se mostram menor do que o valor investido inicialmente. Em outras palavras, esta taxa negativa aponta para a inviabilidade do investimento.

7.1.6 Valor Presente Líquido

O valor presente líquido (VPL) ou *net present value* (NPV) é calculado pela diferença entre o valor de mercado de um investimento e o seu custo, ou seja, é uma medida de quanto

valor é criado ou adicionado hoje, por realizar um investimento. Este valor reflete a riqueza em valores monetários do investimento medida pela diferença entre o valor presente das entradas de caixa e o valor presente das saídas de caixa, segundo uma determinada taxa de desconto (ou taxa de mínima atratividade – TMA). Para calcular o valor presente utiliza-se a seguinte equação:

$$VPL = -FC_0 + FC_1 / (1+i)^1 + FC_2 / (1+i)^2 + \dots + FC_n / (1+i)^n$$

Onde: VPL é o valor presente líquido; FC_0 é o fluxo de caixa na data zero (investimento inicial); FC_1 é o fluxo de caixa na data 1 (o saldo de caixa no mês ou ano 1); FC_n é o fluxo de caixa na data n e i é taxa mínima de atratividade (TMA). É necessário utilizar uma taxa de juros pois dinheiro muda de valor com o tempo. Normalmente, a TMA é escolhida com base na remuneração de capital que o investidor teria em outra opção de investimento mais segura. Para pequenas e micro empresas utiliza-se a taxa de remuneração da poupança, a taxa de juros SELIC, ou qualquer taxa de remuneração de investimentos no mercado.

Com os valores calculados apresentados na Tabela 33 vamos determinar o VPL considerando como taxa de juros o rendimento de algum investimento referência. Fazendo uma consulta ao site da Caixa Econômica Federal encontramos alguns valores de rentabilidade de alguns investimentos, conforme apresentado na Tabela 34.

Tabela 34 – Investimentos de referência.

Investimento	Tipo	Investimento Inicial	Taxa de Retorno Acumulado 12M (%)
FIC FÁCIL RF SIMPLES	Renda Fixa Simples	R\$ 50,00	0,72
FIC SELEÇÃO RF	Renda Fixa	R\$ 30.000,00	39,48
FI OURO MULTIMERCADO LP	Multimercado	R\$ 5.000,00	12,15
FI AÇÕES BDR NÍVEL I	Ações	R\$ 10.000,00	23,28
FIC CAMBIAL DOLAR	Cambial	R\$ 1.000,00	26,74

Fonte: Elaborada pelo autor a partir dos dados obtidos no site da CEF (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2020).

Diante dos investimentos apresentados tomarei como taxa de referência a média entre as taxas dos investimentos apresentados na Tabela 34 que é aproximadamente 20,00%. Assim o calcularemos o VPL.

$$\text{VPL} = - 1.077.867,12 + 16.851,01 / (1+0,20)^1 + 17.978,90 / (1+0,20)^2 + 19.182,28 / (1+0,20)^3 + 20.466,21 / (1+0,20)^4 + 21.836,07 / (1+0,20)^5$$

$$\text{VPL} = - 1077867,12$$

O valor obtido para o VPL é negativo o que significa que este investimento é inexecutável e provavelmente ocasionará perdas e prejuízos. Este indicador é essencial pois indica se o investidor obterá uma rentabilidade real, ou seja, se apresentará valorização diante das taxas de inflação. Em outras palavras o VPL também evidencia que o investimento proposto apresenta um retorno menor do que se o montante proposto fosse todo investido num investimento com taxa de retorno próxima a média dos apresentados na Tabela 34.

7.2 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

Nesta análise serão avaliados 3 (três) cenários possíveis: um otimista, um pessimista e outro mais provável. Para estas estimativas será levado em conta, como feito anteriormente, um reajuste de preços dos aluguéis seguindo o IGP-M de 6,69%. Desta forma o valor aluguel por unidade será em cada de R\$850,00 para o primeiro ano, R\$906,87 (2º ano), R\$967,54 (3º ano), R\$1.032,28 (4º ano) e R\$1.101,34 (5º ano), respectivamente.

Tabela 35 – Perspectivas de crescimento segundo 3 cenários.

Projeção	Taxa de ocupação (%)	Perspectiva de crescimento				
		Ano 1 (R\$)	Ano 2 (R\$)	Ano 3 (R\$)	Ano 4 (R\$)	Ano 5 (R\$)
Otimista	100	R\$122.400,00	R\$130.589,28	R\$139.326,47	R\$148.648,23	R\$158.593,67
Mais provável	90	R\$110.160,00	R\$117.530,35	R\$125.393,82	R\$133.783,41	R\$142.734,31
Pessimista	80	R\$97.920,00	R\$104.471,42	R\$111.461,18	R\$118.918,59	R\$126.874,94

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

Na Tabela 35 são apresentados as perspectivas de receita ao longo de 5 (cinco) anos para cada cenário previsto. E na Tabela 36 são apresentados os resultados da análise feita anteriormente para cada um dos 3 (três) diferentes cenários para que possamos efetuar um

comparativo. Serão calculados os valores da TIR, VPL, *Payback* e PE para cada um dos 3 cenários.

Tabela 36 – Análise dos diferentes cenários.

Análise em diferentes cenários			
Indicador	Cenários		
	Pessimista	Mais provável	Otimista
TIR (%)	X	– 56,99	– 47,87%
VPL (R\$)	– 1079037,41	– 1073719,13	– 982152,60
<i>Payback</i>	x	~146 anos	~64 anos
PE (%)	102,95%	90,78%	81,18%

Elaborada pelo autor (2020).

Avaliando os resultados obtidos pode-se afirmar que se o empreendimento operar no cenário pessimista, ou seja, com 80% da sua capacidade de ocupação já teremos prejuízo. E em função dos valores negativos para a receita líquida não foi possível calcular a TIR e o *Payback*.

No cenário mais provável (90% de ocupação) e o otimista (100% de ocupação) o empreendimento se paga, mas como se pode ver o *payback* é extremamente longo o que inviabiliza a realização de um investimento desta natureza. Da mesma forma ao avaliarmos o ponto de equilíbrio conclui-se que para o empreendimento sustentar-se só temos duas opções atuar sempre com todos os estúdios ocupados ou ter no máximo um estúdio vago, caso contrário haverá prejuízo.

7.3 AVALIAÇÃO SOCIAL

Considerando que a educação é algo essencial para o desenvolvimento de qualquer país pode-se inferir que investir num empreendimento ligado ao público de estudantes universitários parece promissor. Seja pelo impacto na vida dos estudantes, ao proporcionar um ambiente saudável de convivência e estudo, seja para a comunidade com a formação de novos profissionais qualificados para o mercado de trabalho.

Da mesma forma a atração deste público para o entorno da universidade acaba por fortalecer o comércio local ligado a diversas áreas. Obviamente as maiores cidades tendem a atrair mais profissionais, mas o deslocamento dos estudantes, que serão em breve profissionais,

estimula sua circulação a novas regiões que sendo afetadas positivamente com os novos potenciais trabalhadores e/ou empreendedores para a região.

8 CONCLUSÃO

No cenário atual da pandemia, não há como prever como viveremos e como as instituições de ensino terão que se adaptar a esta nova realidade. Se os cursos terão maior carga horária na forma não presencial, mesmo aqueles que tradicionalmente não ocorrem à distância é algo que não sabemos, mas que pode ocorrer. E desta forma gerar um impacto bastante grande no empreendimento.

Além disso, como apresentado o investimento proposto é bastante elevado (R\$ 1.077.867,12) e apresenta uma taxa de retorno bastante baixa (1,56% ao ano) com uma previsão de *payback*, considerando o cenário mais otimista, por volta de quase 64 (sessenta e quatro) anos. Valores que por si só já indicam a inviabilidade do negócio e que aplicação deste recurso junto à uma instituição financeira pode ser muito mais vantajoso.

Um aspecto importante a ser discutido e investigado mais a fundo é com relação as estimativas de custos da obra. Os valores foram estimados com base no valor do Custo Unitário Básico (CUB) que é utilizado no mercado de incorporação imobiliária e serve como parâmetro na realização dos cálculos de orçamento e consequentes custos dos imóveis (CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO, 2019; SENGE-SC, 2019). O CUB, no entanto, é um valor médio usado como referência e não necessariamente reflete os custos reais de uma obra. Desta forma, há uma margem para redução dos custos seja na compra de materiais de construção como na contratação da mão de obra que irá executar o serviço. Outro elemento importante é a utilização de materiais de construção alternativos também com o objetivo de reduzir custos.

A negociação do valor de compra do terreno também pode ser uma boa fonte economia, sobretudo se a compra for a vista. Por isso a pesquisa e procura na região onde se pretende construir o empreendimento deve ser feita de forma criteriosa e cautelosa. Levar em conta a situação do terreno, se está ou não pronto para construir também pode reduzir o investimento inicial.

Uma alternativa não levada em consideração neste trabalho seria a adaptação de um imóvel já construído. Obviamente encontrar tal imóvel também não é uma tarefa trivial e demanda experiência e conhecimento na hora da escolha do imóvel e de como se pode adaptá-lo de modo a reduzir o investimento inicial. Por outro lado, um imóvel já em uso terá um custo de aquisição relativamente maior frente a um terreno vazio ou imóvel para demolição.

Em nosso país o investimento em imóveis é bastante preferido frente a outros disponíveis no mercado financeiro entre outros fatores eles a sensação de posse de algo físico.

Sendo assim, bem diferente de ver apenas um número na sua conta bancária via computador ou telefone celular e que a depender da natureza do investimento pode sofrer muita oscilação ainda mais em tempos de crise. Contudo apesar do receio ligado a investir no mercado financeiro frente a compra de um imóvel diante dos resultados e valores apresentados o investimento no mercado financeiro de modo planejado e diversificado pode trazer bons retornos sem falar no aspecto da liquidez do capital frente a necessidade de venda de um imóvel. Diante do cenário atual de crise e incerteza e frente ao desaquecimento do mercado imobiliário talvez seja hora de investir em instituições com menor risco.

REFERÊNCIAS

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Caixa FIC Absoluto Pré RF Longo Prazo**. Disponível em: <Caixa FIC Absoluto Pré RF Longo Prazo>. Acesso em: 29 maio. 2020.

CÁLCULO EXATO. **Reajuste de Aluguel**. Disponível em: <<https://calculoexato.com.br/parprima.aspx?codMenu=AlugReajuste>>. Acesso em: 29 maio. 2020.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO. **CUB/m²**. Disponível em: <<http://www.cub.org.br/>>. Acesso em: 30 ago. 2019.

CAMARGO, R. F. DE. **Como o método Payback pode ajudar na Análise do Tempo de Retorno do Investimento em Projetos**. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/payback-tempo-de-retorno-do-investimentos/>>. Acesso em: 27 maio. 2020.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Sétima ed. São Paulo: Editora Campus, 2004.

CONTA AZUL. **O que é ponto de equilíbrio / break even?** Disponível em: <<https://blog.contaazul.com/glossario/ponto-de-equilibrio/>>. Acesso em: 27 maio. 2020.

CORDEIRO, M. **O que é ROI? Descubra se seus investimentos estão valendo a pena calculando o Retorno Sobre o Investimento**. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/roi/>>. Acesso em: 16 maio. 2020.

DINO. **Mercado Imobiliário 2019: quais são as tendências e previsões?** Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/mercado-imobiliario-2019-quais-sao-as-tendencias-e-previsoes/>>. Acesso em: 27 ago. 2019.

DIRETORIA DE ESTATÍSTICAS EDUCACIONAIS. **Censo da Educação Superior - Notas Estatísticas 2017**. Brasília: [s.n.]. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/censo-da-educacao-superior>>.

EQUIPE TOTVS. **Como calcular a capacidade produtiva? O passo a passo definitivo**. Disponível em: <<https://www.totvs.com/blog/gestao-industrial/como-calcular-a-capacidade-produtiva/>>. Acesso em: 23 mar. 2020.

FERNANDES, A. G. **Balanced Scorecard aplicado à Administração Pública: uma proposta de planejamento estratégico para o Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras**. [s.l.] Universidade Federal de Lavras, 2013.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços - Operações, estratégia e tecnologia da informação**. 6. ed. [s.l.] Bookman Editora, 2010.

FRIEDRICH, J.; BRONDANI, G. Fluxo De Caixa – Sua Importância E Aplicação Nas Empresas. **Revista Eletrônica de Contabilidade (Descontinuada)**, v. 2, n. 2, p. 135, 2005.

GOHR, C. F. **Trabalho de Conclusão de curso em Administração II**. Palhoça: Unisul Virtual, 2008.

HULBERT, F. C. B. **Bons ventos para a construção civil e o mercado imobiliário.** Disponível em: <https://www.aecweb.com.br/cont/a/bons-ventos-para-a-construcao-civil-e-o-mercado-imobiliario_18965>. Acesso em: 29 ago. 2019.

INGAIA. **Aprenda a calcular o valor de locação do imóvel.** Disponível em: <<https://www.ingaia.com.br/aprenda-a-calculer-o-valor-de-locacao-do-imovel-2/>>. Acesso em: 20 abr. 2020.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2013.

LIMA, E. A. DE. **O Marketing do Mercado Imobiliário das Cidades de Mariana e Ouro Preto em Minas Gerais.** [s.l.] Universidade Federal de Ouro Preto, 2018.

LIMA, T. **Cálculo de aluguel – Aprenda definitivamente como fazer.** Disponível em: <<https://www.sience.com.br/blog/calculo-de-aluguel/>>. Acesso em: 20 abr. 2020.

OLIVEIRA, G. O. **Análise da Viabilidade Financeira de um Empreendimento do Mercado Imobiliário: Um Estudo de Caso.** [s.l.] Universidade Federal da Paraíba, 2018.

PEREIRA, C. **Principais tipos de sistemas construtivos utilizados na construção civil.** Disponível em: <<https://www.escolaengenharia.com.br/tipos-de-sistemas-construtivos/>>. Acesso em: 10 out. 2019.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors.** [s.l.] The Free Press, 1980.

ROSS, S. A. et al. **Administração Financeira.** 9. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2013.

SALDAÑA, P. **Corte de R\$ 926 milhões na Educação foi para pagar emendas, diz Weintraub.** Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/08/weintraub-admite-ser-corte-r-926-milhoes-do-orcamento-da-educacao-remanejados-para-pagar-emendas.shtml>>. Acesso em: 29 ago. 2019.

SENGE-SC. **Tabela do CUB.** Disponível em: <<http://www.senge-sc.org.br/tabela-do-cub/>>. Acesso em: 25 ago. 2019.

TEMÓTEO, A.; TAKAR, T. **Caixa anuncia crédito imobiliário com juros de 2,95% a 4,95% mais inflação.** Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2019/08/20/caixa-anuncia-financiamento-da-casa-propria-corrigido-pela-inflacao.htm>>. Acesso em: 29 ago. 2019.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica - Conceitos.** 1a. ed. São Paulo: Editora Atlas SA, 2009.