

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

Felipe Abil Russ Sebben

**PLANO DE MARKETING E VENDAS: DESENVOLVIMENTO
DE EMPREENDIMENTO IMOBILIÁRIO EM CURITIBA**

CURITIBA

2016

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

Felipe Abil Russ Sebben

**PLANO DE MARKETING E VENDAS: DESENVOLVIMENTO
DE EMPREENDIMENTO IMOBILIÁRIO EM CURITIBA**

Trabalho de Conclusão de Curso para
o MBA em Gestão Estratégica de
Empresas da Fundação Getúlio Vargas.

Orientador: Prof. Augusto Carlos Dalla Vecchia

CURITIBA

2016

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

Felipe Abil Russ Sebben

**PLANO DE MARKETING E VENDAS: DESENVOLVIMENTO
DE EMPREENDIMENTO IMOBILIÁRIO EM CURITIBA**

Trabalho de Conclusão de Curso para
o MBA em Gestão Estratégica de
Empresas pela Fundação Getúlio Vargas.

Orientador: Prof. Augusto Carlos Dalla Vecchia

Aprovado pela banca examinadora em maio de 2016.

Aprovador 1

Aprovador 2

Aprovador 3

Dedico este trabalho a minha esposa Cassiana,
aos meus pais Leila e Geraldo
e a meu amigo, Ciro.

RESUMO

O trabalho desenvolvido buscou verificar a viabilidade econômico-financeira de um empreendimento imobiliário na cidade de Curitiba/PR, por meio da elaboração de um Plano de Negócio. A metodologia utilizada na fundamentação teórica foi a coleta de dados por meio de pesquisa (entrevista) com o público alvo, bem como através de consultas bibliográficas do projeto abordado. Ao final das pesquisas, foi desenvolvido um Plano de Negócios que foi estruturado baseando-se em aspectos fundamentais para o negócio: análise mercadológica, tipo da empresa a ser constituída, plano comercial e marketing, plano operacional, plano financeiro, avaliação estratégica do negócio e três diferentes cenários possíveis. No Plano de Negócio foi estudado cada aspecto e suas decorrências, como o consumidor final do empreendimento e sua renda, tipo de tributação adotada, quem são os concorrentes, investimentos no decorrer do projeto e estimativa de custos, rentabilidade, lucratividade e prazo de retorno do investimento. Os aspectos foram avaliados em diferentes cenários: pessimista, real e otimista. Os resultados atingidos pelo projeto foram positivos nos três cenários, resultando na aceitação e viabilidade do negócio.

PALAVRAS-CHAVE

Empreendedorismo, Incorporação, Mercado Imobiliário, Construção civil.

ABSTRACT

This work aims to evaluate the economic viability of a Real Estate development in the city of Curitiba, state of Paraná, through the elaboration of a Business Plan. The methodology used in the theoretical foundation was the collection of data through h research (interview) with the target audience, as well as through bibliographic queries. At the end of the research, we developed a Business Plan that is structured based on fundamental aspects of the business: market analysis, type of company, commercial and marketing plan, operational plan, financial plan, strategic business assessment and three different possible scenarios. At this Business Plan has been studied every single aspect and its consequences as the final consumer, types of taxes, who are the competitors, investments during the project, total cost, profitability and payback period of investment. Those aspects were evaluated in different scenarios: pessimistic, optimistic and real. The results achieved by the project were positive in all three scenarios, resulting in the acceptance and viability of the business.

KEY WORDS

Entrepreneurship, Real Estate, Construction.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES E TABELAS

Imagem 01 – Vista aérea do entorno	39
Imagem 02 – Vista aérea do terreno	40
Imagem 03 – Vista frontal do terreno	40
Imagem 04 – Levantamento topográfico da área	41
Imagem 05 – Perspectiva frontal do empreendimento com lojas no térreo	42
Imagem 06 – Planta do apartamento padrão com 30m ²	43
Imagem 07 – Pavimento térreo, com lojas e apartamentos	44
Imagem 08 – Pavimento tipo	44
Imagem 09 – Planta do ático com área comum	44
Imagem 10 – Plano de mídia	58
Imagem 11 – Tabela de vendas	61
Imagem 12 – Campanha de incentivo	62

SUMÁRIO

1. Introdução	10
1.1. Problematização	10
1.2. Delimitação	11
1.3. Hipótese	11
1.4. Objetivos	11
1.4.1. Geral	11
1.4.2. Específico	11
1.5. Referencial Teórico	11
2. Empreendedorismo	12
2.1. Perfil do empreendedor	12
2.2. Tipos de empreendedores	13
2.3. Empreendedorismo no Brasil	13
3. Empresa	15
3.1. Conceitos	15
3.2. Tipos de Empresas	15
3.3. Sociedade de Propósito Específico (SPE)	19
4. Construção Civil no Brasil	20
4.1. Financiamento e Crédito Imobiliário	20
4.2. Programa Minha Casa Minha Vida	22
4.3. Diagnóstico de Mercado	23
5. Pesquisa de Mercado	26
5.1. Coleta de Dados	26
5.2. Análise de Dados	32
6. O Plano de Negócio	34
6.1. Sumário	34
6.2. Sumário Executivo	35
6.2.1. O Empreendimento	37
6.2.2. Missão	37
6.2.3. Visão	37
6.2.4. Valores	38
6.2.5. Setor de Atividade	38
6.2.6. Forma Jurídica	38

6.2.7. Enquadramento Tributário	38
6.3. Descrição do Terreno	38
6.4. Descrição do Empreendimento	41
6.5. Plano de Marketing	45
6.5.1. As Cinco Forças de Porter	46
6.5.2. Análise de Mercado	47
6.5.2.1. Concorrência	47
6.5.2.2. Clientes	48
6.5.3. Análise SWOT	49
6.5.4. Estratégia de Marketing	51
6.5.4.1. Produto	51
6.5.4.2. Preço	53
6.5.4.3. Praça	54
6.5.4.4. Promoção	55
6.5.5. Campanha e Plano de Mídia	56
6.5.6. Plano Comercial	59
6.5.6.1. Tabela de Vendas	59
6.5.6.2. Campanha de Incentivo	61
6.6. Plano Operacional e Financeiro	62
6.7. Construção de Cenários	63
6.8. Conclusões	64
7. Bibliografia	65

1. INTRODUÇÃO

A cada dia novas reportagens, pesquisas e notícias falam do mercado imobiliário no país e quais serão as suas decorrências. Para alguns está saturado, super-ofertado, com preços muito altos e sem demanda para toda esta oferta. Já para outros o mercado da construção civil é cíclico e o momento que estamos passando é de acomodação e maturação, uma vez que neste entendimento o mercado está atrelado a situação do país e depende de um ambiente político-econômico favorável.

Com base no estudo completo do mercado imobiliário de Curitiba, tendências e necessidades; este trabalho tem por objetivo avaliar a real demanda em todos os segmentos da construção civil para verificar a viabilidade econômica da implantação de um novo empreendimento que atue em um nicho de mercado onde existe carência de apartamentos para moradia e investimento.

De acordo com Leal (2007), "para empresas de incorporação e construção, o estudo de viabilidade do empreendimento é o momento em que fatores como localização, capital e concepção do produto são combinados, de tal forma que se obtenha uma incorporação bem sucedida".

1.1. PROBLEMATIZAÇÃO

Através de pesquisa (questionário) com potenciais clientes e atuais *players* do mercado, bem como de dados estatísticos do setor; analisar e avaliar a atual situação do mercado imobiliário na cidade de Curitiba, avaliando a oferta, demanda e oportunidades (nichos de mercado) para a viabilidade de implementação de um novo empreendimento.

- Quais as atuais opções de apartamentos em Curitiba, segmentado por tipologia e localização?
- Existem imóveis para todos os públicos em Curitiba?
- É viável a abertura de uma nova empresa que atue apenas aonde existe mercado que atualmente não é atendido?

1.2. DELIMITAÇÃO

Analisar as oportunidades e se todas as carências do setor de construção civil da cidade de Curitiba estão supridas pela atual oferta.

1.3. HIPÓTESE

Existem nichos de mercado que atualmente não são atendidos pelas empresas que atuam no mercado imobiliário de Curitiba?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Geral

Entender como funciona o mercado imobiliário em Curitiba, suas variáveis, clientes, *players* atuais, vetores de crescimento.

1.4.2. Específico

Desenvolver um Plano de Negócio e um estudo de viabilidade econômico de um novo empreendimento para empreender no mercado imobiliário de Curitiba

1.5. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico serve como base para o desenvolvimento do trabalho, fortalecendo os argumentos e ideias à medida que dá seriedade a pesquisa. Com este fim, o embasamento teórico presente neste trabalho será apresentado através de conceitos e definições que permearão o problema a ser solucionado. Abrange em parte atualidades e notícias veiculadas nas mídias do país, além de literatura nacional e internacional.

2. EMPREENDEDORISMO

O tema do presente trabalho demanda uma abordagem a respeito do empreendedorismo, uma vez que se enquadra em uma de suas interpretações. Vários autores já tentaram definir o empreendedorismo, mas não temos uma conceituação definitiva. Em decorrência do desenvolvimento da sociedade, diariamente estamos diante de novas oportunidades, tecnologias e contextos sócio econômicos, o que renova diariamente a definição de empreender.

Empreender, entre outras coisas, quer dizer resolver algum problema ou questão e, no âmbito empresarial, é comumente usado para a atividade de criação de uma empresa ou negócio, bem como sua exploração para tornar uma atividade lucrativa. Relaciona-se com a identificação de oportunidades, agregar valor, desenvolvimento de uma atividade técnica ou ainda a produção de um produto, entre outras possibilidades.

Trata-se de uma atividade essencial para o desenvolvimento econômico da sociedade, uma vez que produz renda, sendo uma boa alternativa para incremento da renda familiar, gera empregos, movimenta a economia, recolhe tributos e desenvolve tecnologias e a inovação. O empreendedor assume os riscos de sua empreitada, investindo recursos, dedicação e sacrifícios àquela atividade que vislumbra ser lucrativa.

2.1. PERFIL DO EMPREENDEDOR

Seja pela assunção de riscos, da resiliência diante dificuldades e sacrifícios, ou ainda pela imprevisibilidade de alguns fatores internos e externos, empreender exige certa dose de coragem e resistência. O perfil das pessoas que tem sucesso nessa atividade já foi exaustivamente estudado, a fim de entender os comportamentos, pontos em comum e peculiaridades, para poder determinar traços determinantes para o sucesso, visando incentivar e treinar tais atitudes, em busca dos benefícios socioeconômicos do empreendedorismo.

Importante observar que ainda não existem provas científicas que determinem a capacidade do indivíduo como empreendedor, mas podemos indicar alguns traços unânimes entre todas as análises: Grande autoconfiança

e otimismo, propensão por assumir riscos e responsabilidades – relacionado com o grande senso de oportunidade, além da sede por sucesso, aliada à independência, resistência às frustrações e bastante dinamismo.

A reunião dessas características invariavelmente acarreta em indivíduos que sabem tomar decisões, são determinados, exploram ao máximo as oportunidades e constroem o próprio destino. Desenvolvem senso de liderança e bons relacionamentos, o que lhes cerca de apoio em incrementa o surgimento de novas oportunidades. Acabam gerando admiração e muitas vezes tendo sucesso em seus negócios, independente da área técnica ou de atividades relacionadas entre si.

Para Dornelas (2008) “empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam a transformação de ideias em oportunidades”.

2.2. TIPOS DE EMPREENDEDORES

Existem diversos tipos de empreendedores, e a cada dia surgem novos derivados da observação de novas oportunidades. Desde aqueles que empreendem dentro das próprias empresas ou instituições que fazem parte, identificando oportunidades internas e externas inerentes ao contexto que estão envolvidos, os que buscam complemento de renda em atividades que tem habilidade, àqueles que buscam opção ao desemprego ou aposentadoria, aos que buscam refúgio em ter seu próprio negócio, etc. Existem os atentos às oportunidades derivadas da evolução tecnológica e mudanças da sociedade, bem como em alguns anos teremos tipos ainda não imaginados.

De acordo com Chiavenato (2004) “o empreendedor é a pessoa que inicia ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente”.

2.3. EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

Nos últimos anos, o país esteve diante de um enorme crescimento econômico, pautado na política de desenvolvimento governamental. Mesmo assim, com a popularização da internet e a globalização, o empreendedorismo

creceu em níveis exponenciais. É comum conhecermos pessoas que praticam alguma atividade complementar de casa, ou se arriscam em novas possibilidades de negócio, como *e-commerce*, *food trucks*, etc. A cada momento passaram a surgir novos escritórios compartilhados de trabalho, incentivando profissionais em busca de espaços profissionais a um baixo custo.

Atividades colaborativas e multidisciplinares se multiplicam e o desenvolvimento técnico é muito mais rápido. Em contrapartida, no passado recente, temos uma economia em franca retração, com diminuição do poder de compra, empresas fechando e grande aumento do desemprego. Logo, além daqueles que vinham empreendendo por opção ou alternativa, estamos diante de um grande número de novos empresários que, em decorrência de uma demissão, ou dificuldade de se reposicionar no mercado de trabalho. Muitos usam as verbas da rescisão de seus antigos empregos, para aportar em novas atividades, visando uma receita adequada ao padrão que vinha mantendo.

3. EMPRESA

A criação de uma empresa é o primeiro passo para o início de um novo negócio. A decisão de constituir uma empresa requer do empreendedor estudo prévio e conhecimento sobre todas as possíveis variáveis ao longo do negócio.

Neste capítulo será conceituado o que é uma empresa e apresentados alguns tipos existentes de acordo com a legislação vigente.

3.1. CONCEITOS

Todo tipo de conceito é, na verdade, elaborado de acordo com o pensamento do indivíduo que o propõe. Desta forma, na conceituação do que é uma empresa, são inúmeras as definições encontradas. Para Michaelis (2013) o conceito de uma empresa é uma sociedade organizada para a exploração de uma indústria ou comércio. Para Chiavenato (2008) é uma organização destinada à produção de alguma coisa e/ou produzir algum serviço à sociedade. Já Cassarro (1999) coloca que uma empresa é uma entidade jurídica que tem como obrigação apresentar lucro e este deve ser suficiente para permitir sua expansão e o atendimento das necessidades sociais. Por fim, segundo Kinlaw (1998), a empresa é a força contemporânea mais poderosa de que se dispõe para estabelecer o curso dos eventos da humanidade. Ela transcende as fronteiras e os limites do nacionalismo, exercendo influência predominante nas decisões políticas e sociais.

Uma empresa nada mais é que uma unidade econômico-social, cercada por elementos humanos, materiais e técnicos, que tem como principal objetivo obter utilidades através da sua participação no mercado de bens e serviços.

Sob os aspectos acima apresentados, a empresa pode ser vista como uma consequência do sistema capitalista, sendo que ela passa a ser conceituada a partir de diversos pontos de vista, no entanto cada empresa é reconhecida como tal, a partir das características que ela apresenta.

3.2. TIPOS DE EMPRESAS

Como organizações voltadas à produção de algo ou a prestação de algum serviço, de acordo com a literatura nacional e internacional, pode-se classificar as empresas de várias formas, como pelo seu ramo de atividade, seu tamanho, titularidade do capital ou ainda pela sua natureza jurídica.

Os aspectos legais da constituição de uma empresa caracterizam o seu tipo a partir da legislação vigente, enquadrando-a em determinado tipo e modelo, com uma tributação diferenciada para cada uma.

Do ponto de vista da atividade econômica das empresas, elas podem ser classificadas em três tipos:

- Empresas do setor primário: que obtêm os recursos a partir da natureza, como é o caso das agrícolas, pesqueiras ou pecuárias.
- Empresas do setor secundário: dedicadas à transformação de matérias-primas, como as industriais e as da construção civil.
- Empresas do setor terciário: que se dedicam à prestação de serviços ou ao comércio.

Em relação à titularidade do capital das empresas, elas podem ser classificadas como:

- Empresas privadas: cujo capital está nas mãos de particulares.
- Empresas públicas: controladas pelo Estado.
- Empresas mistas: o capital é partilhado por particulares e Estado.
- Empresas de autogestão: o capital é propriedade dos trabalhadores envolvidos no negócio.

Outra classificação usual para as empresas diz respeito à sua constituição jurídica. Neste sentido podem ser classificadas como:

- Empresas individuais: que pertencem a uma única pessoa.
- Empresas societárias: constituídas por duas ou mais pessoas.

Nesta última classificação a legislação brasileira apresenta definições e tipos de constituição de uma empresa, sob o aspecto jurídico, sendo o Novo

Código Civil o meio pelo qual são regidas as diferentes formas. Abaixo, em resumo, estão as formas legais de constituição de empresas:

- **Empresário Individual:** todo profissional que exerce atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou serviços com atuação individual, sem sócios.
- **Microempreendedor Individual (MEI):** empresário que fature anualmente até R\$ 60.000,00 e seja optante pelo Simples Nacional.
- **Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI):** é uma natureza jurídica que deve ter um titular, com capital mínimo de 100 vezes o maior salário mínimo do País totalmente integralizado, sendo a responsabilidade do titular limitada ao valor do capital. O registro da EIRELI será efetuado pelas Juntas Comerciais e observará as regras da sociedade limitada.
- **Sociedade Simples:** constituída por pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados, não tendo por objeto o exercício de atividade própria de empresário. Este tipo de sociedade é utilizado, por exemplo, em escritórios de advocacia e arquitetura.
- **Sociedade Empresária:** tem por objeto o exercício de atividade própria de empresário sujeito ao registro, devendo inscrever-se na Junta Comercial de cada estado da federação. Tipo de sociedade onde os sócios produzem bens ou serviços, podendo ser constituída de acordo o regulado no Art. 983 do Código Civil, a saber: em Nome Coletivo, em Comandita Simples, Limitada, Anônima ou em Comandita por Ações.
- **Sociedade de Propósito Específico (SPE):** sociedade empresário cuja atividade é restrita, podendo em alguns casos ter prazo de existência determinado, normalmente utilizada para isolar qualquer risco financeiro da atividade desenvolvida.

- Sociedade Limitada: o capital é dividido em cotas e a responsabilidade dos sócios é restrita ao valor de suas cotas; Embora, até cinco anos, todos os sócios respondam pela integralização do capital social.
- Sociedade por Ações: confere, pelas suas regras rígidas, maior segurança aos seus sócios (acionistas). O capital social é dividido em ações e cada sócio responde somente pelo preço de emissão das ações que adquiriu.
- Sociedade Estrangeira: considera-se a empresa constituída e organizada em conformidade com a legislação do país de origem, onde também mantém sua sede.
- Sociedades Cooperativas: através do limite das cotas do capital social de cada sócio, é disponibilizada a entrada de novos sócios, considerando a existência de uma quantidade mínima e ilimitada de sócios.
- Associações: é uma entidade de direito privado, dotada de personalidade jurídica e caracteriza-se pelo agrupamento de pessoas para a realização e consecução de objetivos e ideias comuns, sem fins lucrativos.
- Fundações: com fim exclusivo para utilidade pública, moral, religiosa, de assistência, ou similares.

Do ponto de vista do porte das empresas, as diferenças referem-se prioritariamente ao número de funcionários e ao faturamento de cada uma:

- Microempresa: faturamento anual inferior a R\$360.000,00.
- Empresa de Pequeno Porte: faturamento anual entre R\$360.000,00 e R\$3.600.000,00.
- Empresa de médio porte: faturamento anual de até R\$20.000.000,00.
- Empresa de grande porte: faturamento superior a R\$20.000.000,00.

Após esta breve explanação sobre alguns dos tipos de empresas existentes hoje no Brasil, será enfatizada a Sociedade de Propósito Específico, comumente chamada de SPE, pois é a tipologia que mais se enquadra no objeto de estudo deste trabalho.

3.3. SOCIEDADE DE PROPÓSITO ESPECÍFICO (SPE)

A Sociedade de Propósito Específico é um modelo de empresa pelo qual se constitui uma nova sociedade limitada ou sociedade anônima cuja atividade se restringe apenas a atuação específica no momento, podendo ter inclusive prazo de existência determinado, encerrando-se tão logo o empreendimento seja concluído. É uma sociedade patrimonial que pode adquirir bens móveis, imóveis e participações; tem personalidade jurídica e deve ser submetida a toda a legislação do tipo societário escolhido. Ela tem características especiais que as tornam mais práticas e seguras nas relações entre as empresas, sendo que o objeto social da SPE deve ser limitado à atividade que a empresa irá exercer.

Embora o modelo das SPE's seja inspirado em experiências internacionais, como a joint venture, onde pessoas físicas ou jurídicas se juntam, trazendo para o negócio expertises distintas, emprestando suas habilidades, recursos e conhecimentos para empreender determinado objetivo; as SPE's no Brasil surgiram com o objetivo de proteger o consumidor e investidor, sobretudo depois do emblemático caso da falência da Construtora Encol, que atingiu mais de 40 mil famílias.

Do ponto de vista do investidor, a SPE é benéfica uma vez que, por a empresa possuir atividade restrita e ter duração limitada, permite um completo isolamento de possíveis outras atividades empresariais exercidas pelos controladores. O que resulta na facilidade e simplificando o acesso aos ativos e recebíveis do empreendimento, caso ocorra inadimplência.

As SPE's foram inicialmente utilizadas, sobretudo, em grandes projetos de engenharia, como na construção de usinas hidrelétricas ou redes de transmissão. Todavia a utilização de uma SPE hoje em dia é bastante frequente em qualquer tipo de empreendimento específico, não importando o porte, porém nos projetos de construção civil é quase uma unanimidade.

4. CONSTRUÇÃO CIVIL NO BRASIL

4.1. FINANCIAMENTO E CRÉDITO IMOBILIÁRIO

Nos dias de hoje dificilmente uma família – ou até mesmo um investidor – consegue juntar uma grande quantia para comprar um imóvel à vista. Desta forma a compra do imóvel, na grande maioria das vezes, é realizada através de algum tipo de financiamento imobiliário. Trata-se, simplificada, de um empréstimo onde a instituição financeira quita com o construtor o valor do imóvel e o cliente passa a dever ao banco o valor do imóvel acrescido de juros.

O valor total do financiamento varia de acordo com cada instituição financeira contratada, mas a grande maioria trabalha com o percentual de financiamento que varia de 70% a 90% do valor do imóvel, para financiamentos com recursos do SBPE (Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo), e até 100% com recursos do FGTS.

Para a contratação do financiamento existem algumas regras e condições que o cliente deverá se encaixar, como por exemplo: o proponente não pode ser proprietário ou estar em processo de compra de outro imóvel e ser maior de 18 anos com idoneidade cadastral.

Num contrato de financiamento existem cláusulas que determinam prazos, obrigações, deveres, mas, sobretudo como serão pagas as prestações e a devolução do dinheiro tomado no momento do empréstimo. Como todo empréstimo, juros serão cobrados pela instituição financeira e embutidos dentro das prestações. Entender como funciona a dinâmica do empréstimo bancário é fundamental para o cliente escolher o tipo certo de financiamento e como será estruturada a sua dívida.

A prestação é dividida em amortização e juros. A amortização é a parte que o tomador do crédito está devolvendo mensalmente ao banco pelo dinheiro emprestado. E os juros são o valor referente ao pagamento do “aluguel” do dinheiro emprestado.

Os modelos mais usuais de financiamento no Brasil são o SAC (Sistema de Amortização Constante), SACRE (Sistema de Amortização Crescente) e o Sistema Price. A seguir uma breve descrição de cada tipo:

- SAC: No Sistema de Amortização Constante, como o nome já diz, as amortizações são constantes, o que varia são os juros e conseqüentemente as prestações, que vão diminuindo ao longo do financiamento. As parcelas no início do financiamento são maiores e o cliente paga mais rápido o principal da dívida, com um juro menor ao longo do tempo. Este modelo é o mais usual no Brasil.
- SACRE: O Sistema de Amortização Crescente é uma mistura do sistema SAC e do Price. As prestações sobem durante um intervalo de tempo, até chegar num ponto a partir do qual vão diminuindo. No sistema SACRE, além do juros, há também um reajuste pela TR.
- Price: O Sistema Price é o mais popular no mundo, porém no Brasil tem-se usado cada vez menos este modelo. Na Tabela Price as prestações são fixas, os juros decrescentes e as amortizações constantes. Ou seja, no início o devedor irá pagar um pequeno valor de amortização e grande parte da parcela serão os juros.

Como alternativa às altas taxas de juros, aqueles que dispõem de menor urgência, ou ainda da possibilidade de diversificar sua carteira de economias e investimentos, podem investir em consórcios imobiliários.

Embora não disponham de liquidez, o valor aportado é real e corrigido, sendo uma boa alternativa para a poupança, uma vez que se paga apenas a taxa da administradora. Em caso de contemplação (via sorteio ou lances – de acordo com as regras específicas de cada grupo), tal carta de crédito só pode ser utilizada para a compra de terrenos, imóveis novos e usados, reformas ou construções.

Muitos investidores diversificam suas carteiras com consórcios, e ao obterem a contemplação, vendem o crédito investido com ágio, e o comprador assume as prestações faltantes. Mesmo com o incremento do ágio, o comprador acaba ficando diante de taxas menores de juros reais ao final do prazo contratado, sobretudo comparadas as taxas de financiamento imobiliário atuais.

4.2. PROGRAMA MINHA CASA MINHA VIDA

O Programa Minha Casa Minha Vida (PMCMV) é uma iniciativa do Governo Federal em parceria com estados, municípios, empresas e entidades; lançado em 2009, que oferece condições atrativas para o financiamento de moradias para famílias de baixa renda. Em março de 2016 foi lançada a terceira fase do PMCMV, que, de acordo com o Ministério das Cidades do Governo Federal, tem como objetivo a contratação de 2 milhões de novas unidades habitacionais em todo o país até 2018, com investimento de cerca de R\$ 210,6 bilhões nos próximos 2 anos.

Além do objetivo social que promove através da facilidade na aquisição da casa própria da população, o programa visa a geração de emprego e renda por meio do incremento da cadeia produtiva do setor da construção civil.

A principal condição para uma família fazer parte do programa MCMV é sua renda estar enquadrada nas 4 faixas previstas:

- Faixa 1 - Volta às famílias com renda de até R\$1.800 esta faixa oferece subsídio máximo do programa, podendo chegar a até 90% do valor do imóvel. As famílias beneficiadas pagam apenas cinco por cento da renda durante 120 meses, o restante é subsidiado pelo Governo Federal através do MCMV.
- Faixa 1,5 - Nova faixa criada na terceira fase do Programa Minha Casa Minha Vida. É voltada às famílias que ganham até R\$2.350. Os interessados que se enquadrem na nova categoria vão poder financiar imóveis com subsídios que podem chegar a R\$ 45 mil, de acordo com a localidade e a renda.
- Faixa 2 - Esta é a terceira faixa, voltada às famílias que ganham acima de R\$2.350 até R\$3.600. As famílias podem conseguir até R\$ 27,5 mil de subsídio do governo, dependendo da renda e do valor do imóvel pretendido.
- Faixa 3 - Esta é a última faixa de renda do MCMV, são voltadas às famílias que ganham acima de R\$3.600 até R\$6.500. Diferentemente das duas outras fases, esta não oferece nenhum

tipo de subsídio, porém há desconto no valor dos seguros obrigatórios e também uma baixa taxa de juros.

Todas as famílias com renda bruta mensal de até R\$ 6.500,00 podem participar do programa, desde que não possuam casa própria ou financiamento em qualquer unidade da federação, bem como tenham recebido anteriormente benefícios de natureza habitacional do Governo Federal.

Os valores máximos dos imóveis são: para a faixa 1 até R\$ 96 mil; na faixa 1,5, o imóvel custa até R\$ 135 mil; e nas faixas 2 e 3, o teto é de R\$ 225 mil. Dependendo da cidade onde o imóvel está inserido.

Para os imóveis localizados nas regiões metropolitanas de São Paulo, Rio de Janeiro e Distrito Federal, o limite é de até R\$ 225 mil. Nas regiões metropolitanas do Sul – entre elas em Curitiba, Espírito Santo e Minas Gerais, o teto é de R\$ 200 mil. No Centro-Oeste (exceto Distrito Federal), Norte e Nordeste, de R\$ 180 mil. O menor financiamento no Programa MCMV é de R\$ 90 mil, praticado nos municípios com população até 20 mil habitantes.

Na faixa 1, até 90% do valor do imóvel será subsidiado e os beneficiários pagarão prestações mensais de até R\$ 270, de acordo com a renda, sem juros e durante 10 anos. Na faixa 1,5, o subsídio é de até R\$ 45 mil e o financiamento do saldo restante será feito com juros de 5% ao ano. O subsídio da faixa 2 será de até R\$ 27,5 mil, de acordo com a renda e localidade, com juros de 6% a 7% ao ano. Na faixa 3, o financiamento terá juros anuais de 8,16%.

4.3. DIAGNÓSTICO DE MERCADO

De forma geral, a economia brasileira piorou bastante nos últimos anos. Apesar da melhora relevante obtida nos últimos 20 anos, como é natural, ocorreram oscilações em períodos pontuais. Contudo olhando os principais indicadores, verificam-se quedas relevantes das taxas de juros, aumento do volume de crédito, controle da inflação e, apesar do momento difícil da economia internacional e nacional, ainda existiam boas perspectivas para o Brasil quando comparado com a média mundial no longo prazo.

Porém este cenário favorável se transformou rapidamente em função de erros na condução da política econômica, escândalos de corrupção e a desarticulação política do governo. Após breve período de crise nos anos 2008 e 2009, o mercado imobiliário brasileiro passou por um período de euforia entre os anos de 2010 e 2012, apresentando um aquecimento significativo, com aumento da demanda por ativos imobiliários, destacando-se principalmente terrenos para incorporações, áreas para o segmento de logística e distribuição, participações em shopping centers e outras carteiras de imóveis comerciais com foco em renda de longo prazo.

Os preços de ativos imobiliários apresentaram valorização real significativa, impulsionados pelas variáveis já citadas, destacando-se principalmente a queda da taxa de juros que direcionou um volume expressivo de recursos da renda fixa para o mercado imobiliário.

Entretanto a partir do segundo semestre de 2012 os indicadores de mercado começaram a desacelerar, com alguns fundamentos econômicos dando sinais de fadiga, com dificuldade de contenção da inflação e de crescimento do PIB, o que apontava para uma conjuntura mais complicada para o desenvolvimento do país, exigindo no início do ano seguinte, em 2013, a retomada do aumento das taxas básicas de juros e a desvalorização do Real.

Em 2014 observou-se uma retração constante no desempenho do mercado imobiliário, porém em 2015 a queda foi ainda mais acentuada, observando-se uma piora no cenário econômico afetado pelos escândalos de corrupção na Petrobras, onde diversas empreiteiras e construtoras estavam envolvidas, e pelo início das ações do governo de ajuste fiscal.

A expectativa para 2016 é a continuidade desta situação de retração do mercado. Os fundamentos da economia brasileira vêm se deteriorando neste período recente, consolidando um cenário de incertezas e revertendo um contexto favorável verificado na última década. A perspectiva para o setor imobiliário, em geral, vai em linha com a situação do país, de retração, porém podendo se diferenciar em segmentos específicos, sobretudo em função da de cada produto, condições específicas de crédito, estágio de desenvolvimento de local, das vertentes de crescimentos das cidades, dos níveis de investimento urbano programado para os próximos anos em cada região e do equilíbrio das forças de oferta e demanda em cada microrregião.

Especificamente com relação à Curitiba, a cidade possui um alto Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e é a cidade com maior Produto Interno Bruto (PIB) de toda a região Sul do país, de acordo com a última pesquisa do IBGE sobre a geração de Produto Interno Bruto dos Municípios brasileiros. Entretanto a retração da economia fez com que praticamente todos os setores recuassem, inclusive o mercado imobiliário local.

Porém, mesmo com a queda natural consequente desta retração, o mercado imobiliário de Curitiba tem expectativas positivas para o futuro. A cidade ainda é considerada uma das melhores no estado do Paraná para se investir em imóveis.

Além disto, a queda no volume de lançamentos nos últimos três anos, fez com a oferta baixasse e se equiparasse com demanda atual. De acordo com dados da última Pesquisa da Associação dos Dirigentes de Empresas do Mercado Imobiliário do Paraná (ADEMI/PR), de abril de 2016, o número de apartamentos residenciais novos disponíveis para a venda é de aproximadamente 9.300 unidades, 3% a menos do que o mês anterior. Os dados da pesquisa mensal da ADEMI/PR revelam ainda que, nos últimos 12 meses, a queda no volume de imóveis novos em estoque na capital paranaense foi de 17%.

5. PESQUISA DE MERCADO

Anterior ao início do desenvolvimento do produto, e visando atestar a viabilidade e a implementação do novo empreendimento, foi elaborada uma pesquisa de mercado (questionário) com o público alvo e atuais empresas que trabalham na região, a fim de classificar e comprovar as premissas pré-estabelecidas.

A principal intenção era, além de determinar quais produtos são demandados, e por quem, entender a atuação das empresas já estabelecidas. Assim, pôde-se analisar brechas e nichos para a inserção de um novo player no mercado.

5.1. COLETA DE DADOS

Esta coleta de dados foi composta por um questionário com 15 perguntas separadas em quatro categorias:

- Perfil do entrevistado;
- Intenção de compra;
- Delimitação - imóvel ideal (produto);
- Preço - expectativa, forma e possibilidades de pagamento.

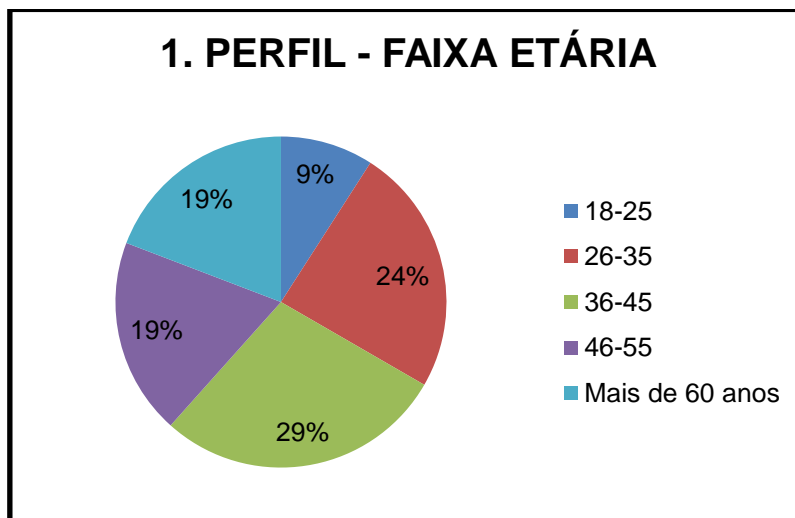
As questões foram pautadas no atual mercado de imóveis em Curitiba e região metropolitana, na percepção e entendimento dos clientes e incorporadores sobre oferta, além da demanda e potenciais novos produtos.

Foram disponibilizados 50 questionários físicos e online, sendo 5 para incorporadores e 45 para potenciais clientes, todos moradores de Curitiba, com idade superior a 18 anos.

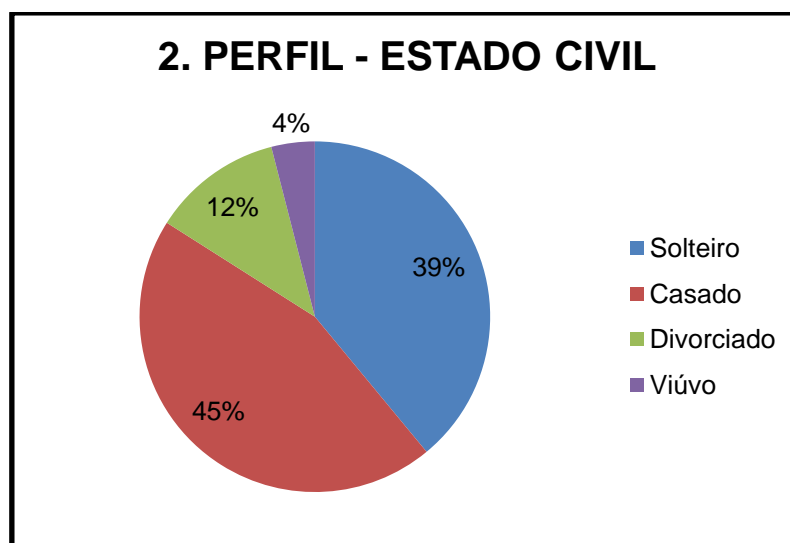
Tal questionário foi importante para determinar a demanda existente por imóveis, bem como a delimitação de potenciais produtos a serem ofertados, considerando a elasticidade dos interesses do público. Também considerou e analisou as percepções dos incorporadores sobre o seu público, mostrando um pouco de desconhecimento e pouca percepção de demandas. Tal fator abre caminho para a diferenciação e melhor atendimento dos potenciais clientes.

A seguir, as perguntas do questionário, com as estatísticas das respostas:

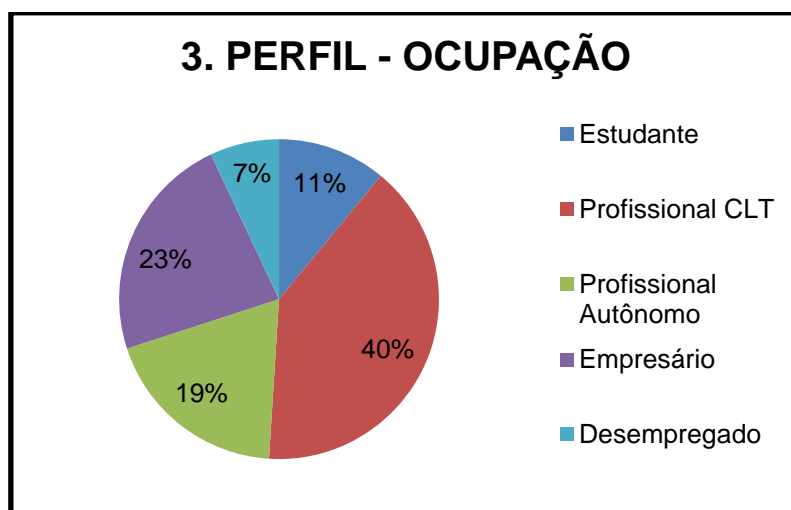
1. Qual sua idade?



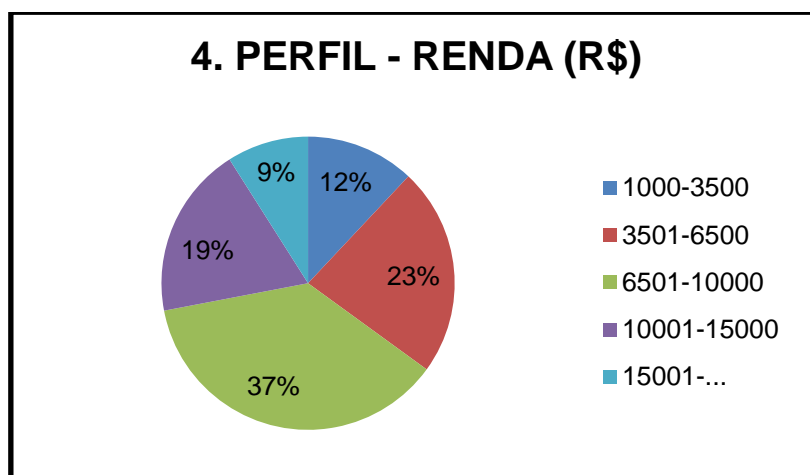
2. Qual seu estado civil?



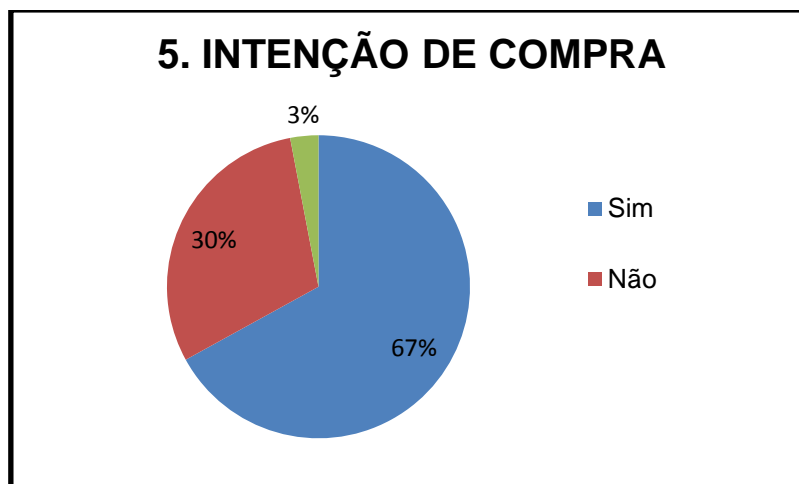
3. Qual sua ocupação atual?



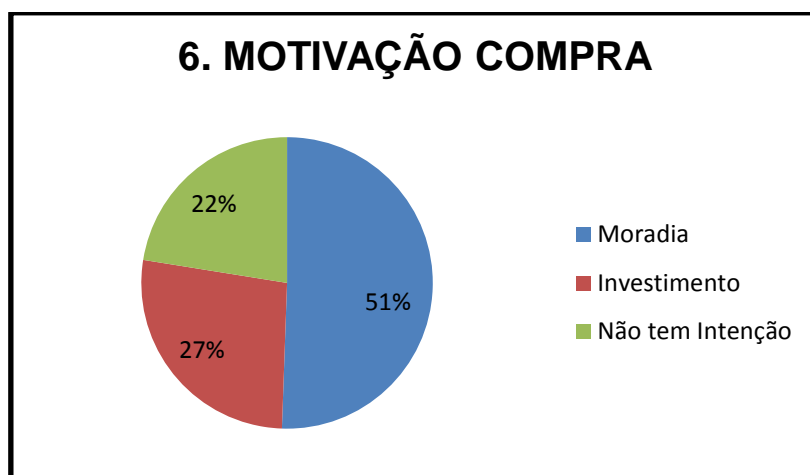
4. Qual sua renda familiar?



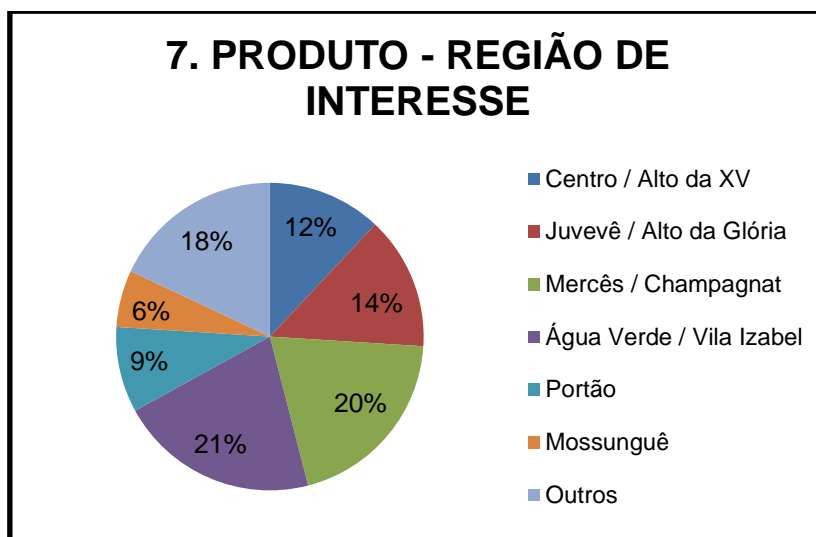
5. Você pensa comprar imóvel nos próximos meses?



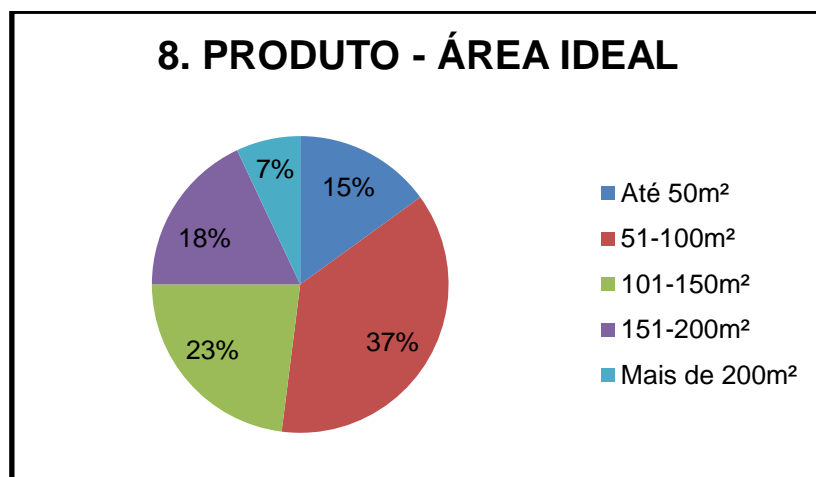
6. Por quais razões pretende comprar um imóvel?



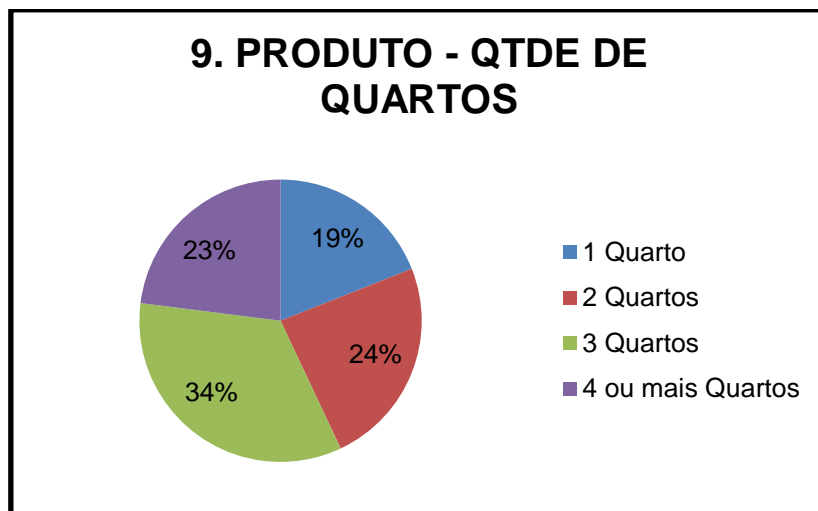
7. Qual a região ideal para você?



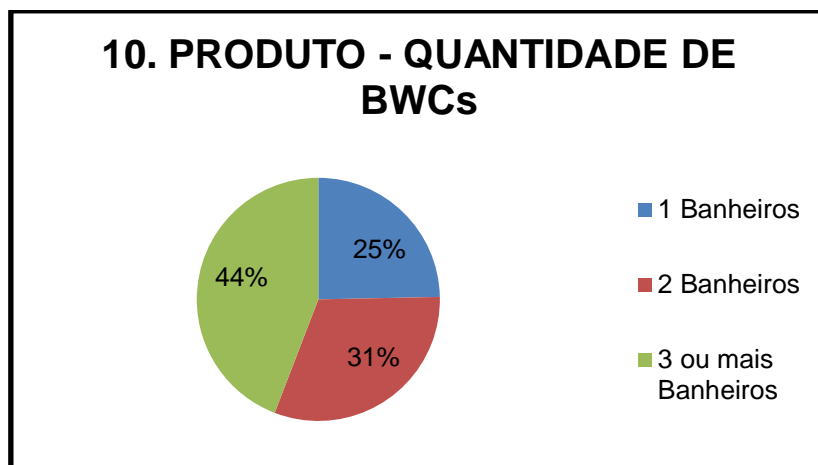
8. Qual a metragem ideal para seu próximo imóvel?



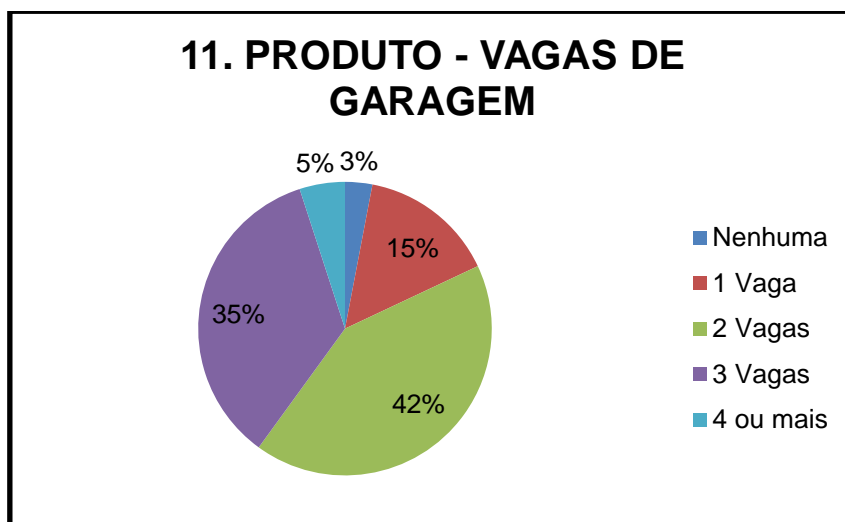
9. Quantos quartos seriam ideais?



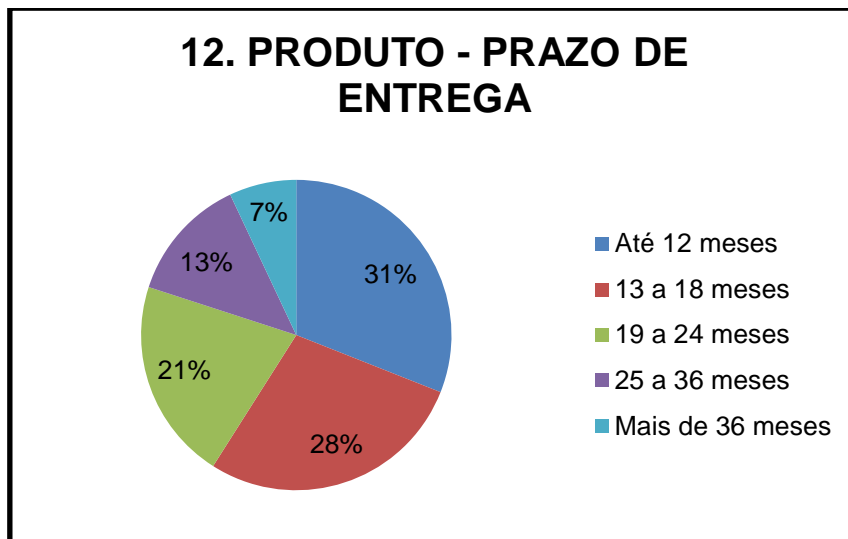
10. Quantos banheiros seriam ideais?



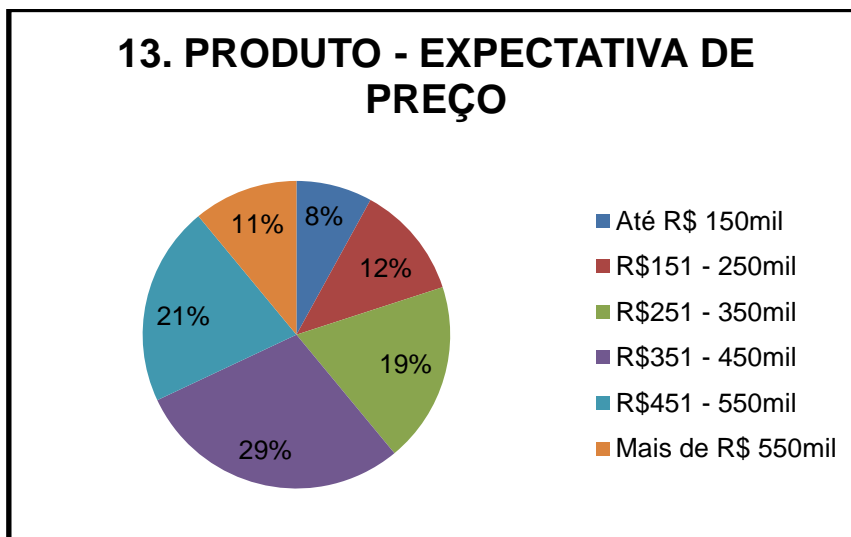
11. Quantas vagas de garagem seriam ideais?



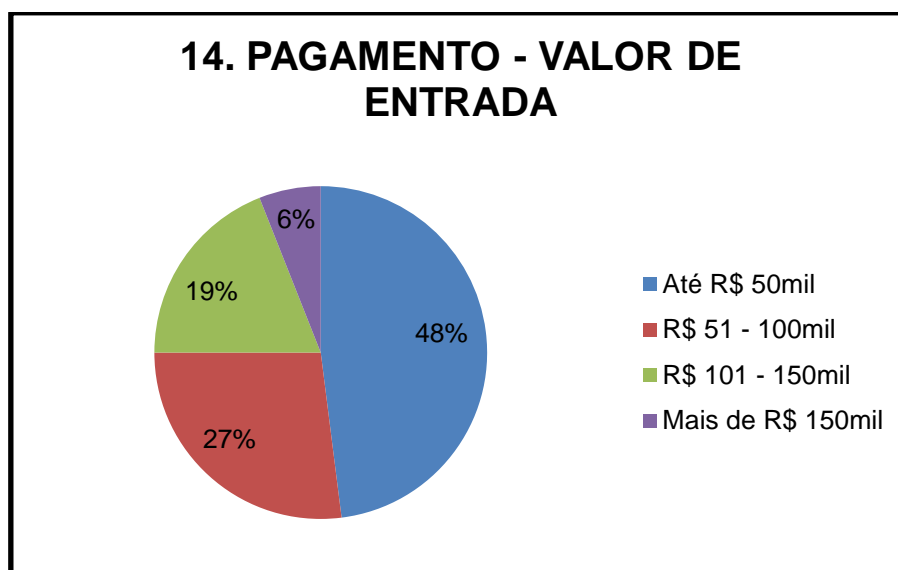
12. Considerando a compra de um imóvel na planta, ou seja, uma obra que ainda não começou, em quanto tempo gostaria de receber seu apartamento?



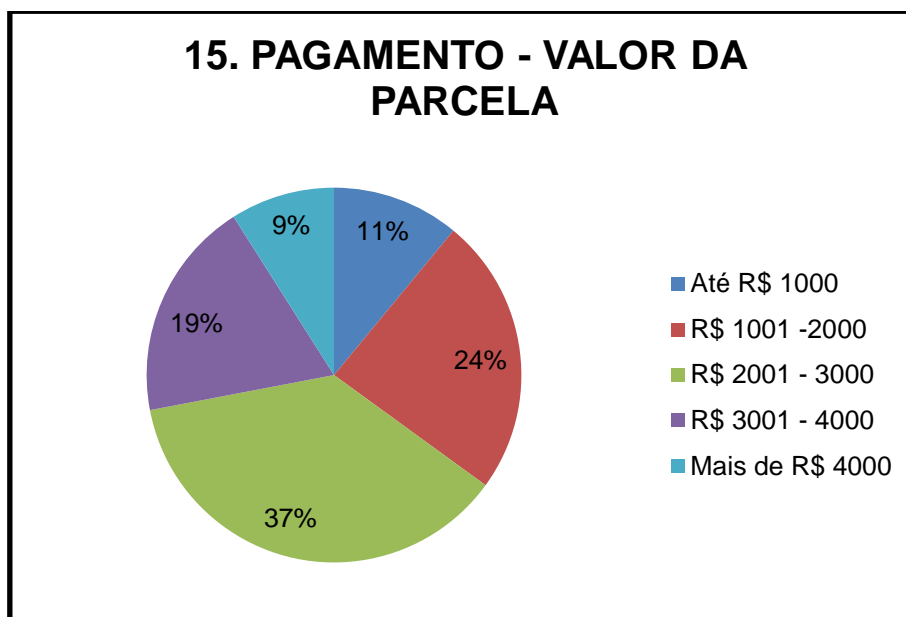
13. Qual valor você pagaria por um imóvel que atenda suas expectativas de acordo com a atual realidade do mercado imobiliário?



14. Qual valor de entrada você pagaria?



15. Quanto você poderia pagar de parcela mensal no imóvel?



5.2. ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados foi online, realizada utilizando a ferramenta de pesquisa online: "survio.com". Os dados foram compilados posteriormente.

Com base na análise dos números decorrentes da pesquisa de mercado, consegue-se delimitar o perfil mais comum das incorporadoras

existentes, que focam nos produtos mais demandados e no público alvo que lidera o ranking de demanda.

- Público alvo: 26 a 45 anos, investidores vislumbrando renda através de locação, com baixo risco e um ativo real e idosos em busca de segurança, praticidade e que vem de imóveis de maior porte.
- Tipologia do apartamento: 2 ou 3 quartos, 2 banheiros e 2 vagas.
- Área privativa de aproximadamente 100m², com área comum e de lazer mais enxutas (mínimo necessário).
- Prazo de obra: de 12 a 18 meses.

Sendo assim, percebe-se brechas e oportunidades de atuação em nichos de mercado não completamente atendidos pela maioria das empresas.

Apartamentos compactos, quitinetes e de apenas 01 dormitório tem um mercado pouco explorado na região, além de ter um ticket médio menor em comparação com outras tipologias, expandido a possibilidade de compra para um maior número de pessoas.

6. O PLANO DE NEGÓCIO

6.1. SUMÁRIO

6.2. Sumário Executivo

6.2.1. O Empreendimento

6.2.2. Missão

6.2.3. Visão

6.2.4. Valores

6.2.5. Setor de Atividade

6.2.6. Forma Jurídica

6.2.7. Enquadramento Tributário

6.3. Descrição do Terreno

6.4. Descrição do Empreendimento

6.5. Plano de Marketing

6.5.1. As Cinco Forças de Porter

6.5.2. Análise de Mercado

6.5.2.1. Concorrência

6.5.2.2. Clientes

6.5.2 Análise SWOT

6.5.4. Estratégia de Marketing

6.5.4.1. Produto

6.5.4.2. Preço

6.5.4.3. Praça

6.5.4.4. Promoção

6.5.5. Campanha e Plano de Mídia

6.5.6. Plano Comercial

6.5.6.1. Tabela de Vendas

6.5.6.2. Campanha de Incentivo

6.6. Plano Operacional e Financeiro

6.7. Construção de Cenários

6.8. Conclusões

6.2. SUMÁRIO EXECUTIVO

O plano de negócio desenvolvido neste trabalho tem como objetivo principal a análise da viabilidade técnica, econômica e mercadológica de um lançamento de empreendimento imobiliário residencial na cidade de Curitiba, capital do Paraná.

O grande motivador para o desenvolvimento deste projeto se deve ao fato de existir uma grande demanda reprimida por moradia na capital paranaense, sobretudo quando analisado determinados bairros e nichos de mercado.

Este fato ocorre, e é recorrente em grandes cidades, pois as principais construtoras e incorporadoras, que detém (e direcionam para seus interesses) grande parte do mercado, limitam sua atuação em determinados segmentos e públicos, deixando uma grande parte do mercado inexplorado, carente de residências e serviços.

Com base em pesquisas de mercado previamente elaboradas, chegou-se à conclusão que o mercado a ser explorado neste plano de negócio é o “residencial econômico compacto”, ou seja, apartamentos e quitinetes de cerca de 30m², para um público diversificado: desde famílias recém estabelecidas com faixa de renda até R\$ 6.500,00 por mês, casais estabelecidos e idosos, em busca de conforto, segurança e baixo custo de manutenção de uma moradia compacta.

Existem também os investidores, que vislumbram ganhos reais de valor patrimonial e remuneração mensal com locação. Normalmente tal público é atendido apenas em empreendimentos localizados na periferia ou região metropolitana. Alguns bairros não tão distantes do centro são boas oportunidades de investimento, visto que apresentam carência de novos lançamentos e, de certa forma, acabam ignorados pelas grandes construtoras.

Neste plano de negócios optou-se pelo bairro “Bairro Alto”, localizado na região nordeste da capital paranaense, consolidado, com bom atendimento de infraestrutura, transporte e serviços, e próximos de polos de desenvolvimento econômico, como shoppings, hospitais, indústrias e universidades.

O projeto a ser desenvolvido será executado em um terreno exaustivamente analisado, com área total de aproximadamente 1.760m².

O imóvel localiza-se em uma das principais vias da região, sendo uma das rotas preferidas por moradores e visitantes que chegam e saem do bairro. Em frente ao terreno temos um ponto de ônibus, e a poucos metros diversas possibilidades de serviços e comércios. O Terreno encontra-se desocupado, murado, e é o único terreno deste porte que se encontra livre e disponível para a construção.

Outro diferencial a se considerar é que com a revitalização da antiga rodovia BR-116, deixando de ser uma estrada que cortava a cidade, contextualizando com a estrutura urbana – através da implantação da Linha Verde, o zoneamento das regiões de influência foi alterado. O presente imóvel passou de ZR2 (Zona Residencial 2), com baixa verticalização e pouco potencial construtivo) para ZTLV (Zona de Transição Linha Verde) passando a admitir construções de até quatro pavimentos e usos coletivos.

O valor acordado e a forma de pagamento da área foram ajustados entre as partes da seguinte maneira: será realizada dação em área construída no próprio negócio, ou seja, permuta física no local com o percentual fixo de 15,5%. Isto implica em uma exposição de capital muito pequena, conseqüentemente uma TIR (taxa interna de retorno) maior.

O empreendimento, depois de uma minuciosa análise do mercado, em que se buscou sempre a melhor oportunidade e menor risco, com o menor investimento e maior retorno; foi concebido da seguinte maneira: 01 única torre, com 03 pavimentos (além do térreo), e 12 unidades por pavimento tipo, com apartamentos de um dormitório, mas com plantas flexíveis e diversas possibilidades de personalização.

No embasamento serão 04 apartamentos “36arden” (com quintal privativo), além de 06 lojas conjugáveis, totalizando uma área destinada ao comércio de 195m².

O mix de lojas com apartamentos residenciais, além de diluir despesas condominiais, traz um benefício mútuo tanto para lojistas quanto moradores. Enquanto àqueles incrementam público e estabelecem fortes relacionamentos comerciais com moradores do próprio imóvel, esses dispõem da comodidade de ter comércio e serviço literalmente à porta de suas casas.

Para o público de investidores também é interessante, pois desta forma minimizam-se os riscos envolvidos e toda a área de influência é atingida, pois

acaba ofertando não só aos futuros moradores, mas também para vizinhos e aqueles que transitam, novas ofertas de comércio e serviços.

O montante de capital a ser investido para o lançamento, venda e construção do empreendimento é de R\$ 2,5 milhões. Este recurso é proveniente em parte de recurso próprio, e outra parte de captação com investidores. Também deve ser considerada a possibilidade de alavancagem através da venda de unidades para investidores atraídos por condições especiais.

O preço da obra e, conseqüentemente o de venda, está condicionado à flutuação do mercado de insumos e mão de obra, mas trabalhando unicamente com base no INCC (Índice Nacional de Custo da Construção), o plano de negócio aqui apresentado é viável do ponto de vista econômico e financeiro.

6.2.1. O Empreendimento

O nome dado ao empreendimento em questão neste Plano de Negócio é Condomínio Residencial Percy Feliciano de Castilho, homenagem a um dos homens que desbravou o bairro, que também dá nome a rua onde o empreendimento está localizado.

6.2.2. Missão

A missão da empresa é desenvolver um empreendimento imobiliário específico que respeite o meio ambiente, sociedade e a urbanização da cidade, ampliando a oferta de moradia, satisfazendo seus moradores e rentabilizando os investidores.

6.2.3. Visão

A visão desta SPE é se tornar referência local na realização de um empreendimento com resultado positivo para todos os envolvidos.

6.2.4. Valores

Os valores são: compromisso com os clientes, respeito a legislação e ao meio ambiente, inovação, orientação para resultados e busca incessante pela qualidade.

6.2.5. Setor de Atividade

Prestação de Serviços.

6.2.6. Forma Jurídica

Sociedade de Propósito Específico.

6.2.7. Enquadramento Tributário

Lucro presumido.

6.3. DESCRIÇÃO DO TERRENO

O Terreno localiza-se na Rua Percy Feliciano de Castilho, números 75, 87, 97 e 109, bairro: Bairro Alto, cidade de Curitiba/PR, próximo a alguns pontos de interesse a serem destacados:

- Futuro Shopping Jockey Plaza (1)
- Faculdade UniBrasil (2)
- Hospital Vita (3)
- Linha Verde/ antiga BR-116 (4)
- Regimento Coronel Dulcídio (5)



Imagem 01 – Vista aérea do entorno

A unificação dos quatro terrenos gerará uma área total de 1.760m², em formato irregular, mas com uma testada de 44 metros, o que possibilita a implantação da torre de frente para a via.

Na sequência a foto aérea dos quatro terrenos a serem unificados. As edificações existentes na ocasião da foto são casas de madeira não averbadas que serão demolidas para a construção do novo empreendimento.



Imagem 02 – Vista aérea do terreno

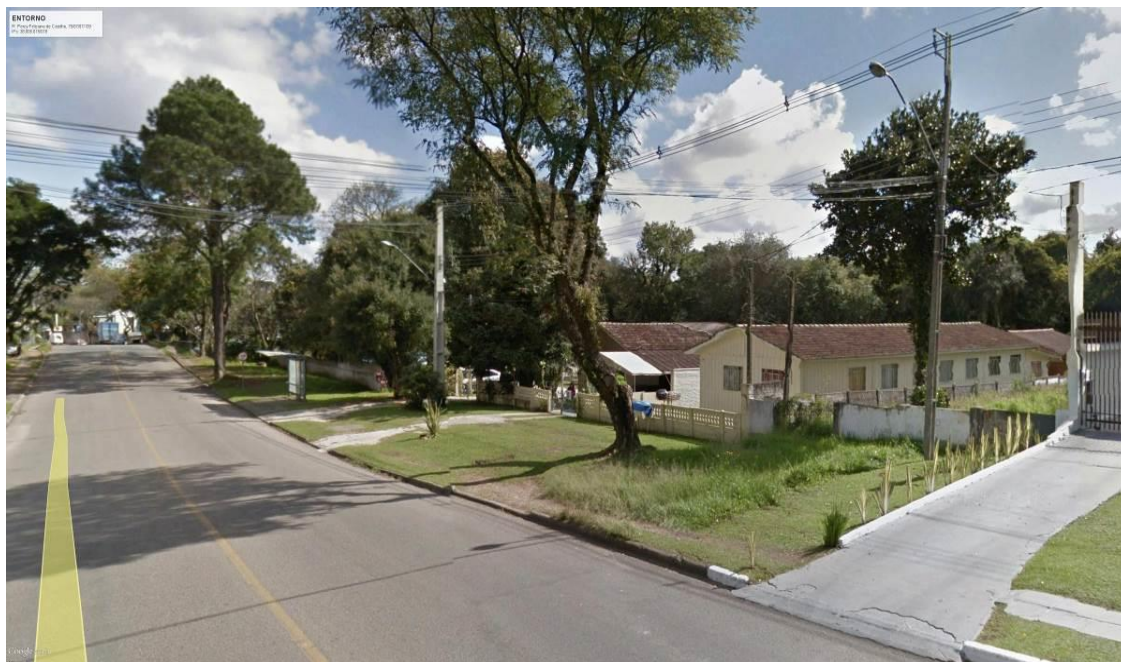


Imagem 03 – Vista frontal do terreno, com ponto de ônibus e bosque no fundo

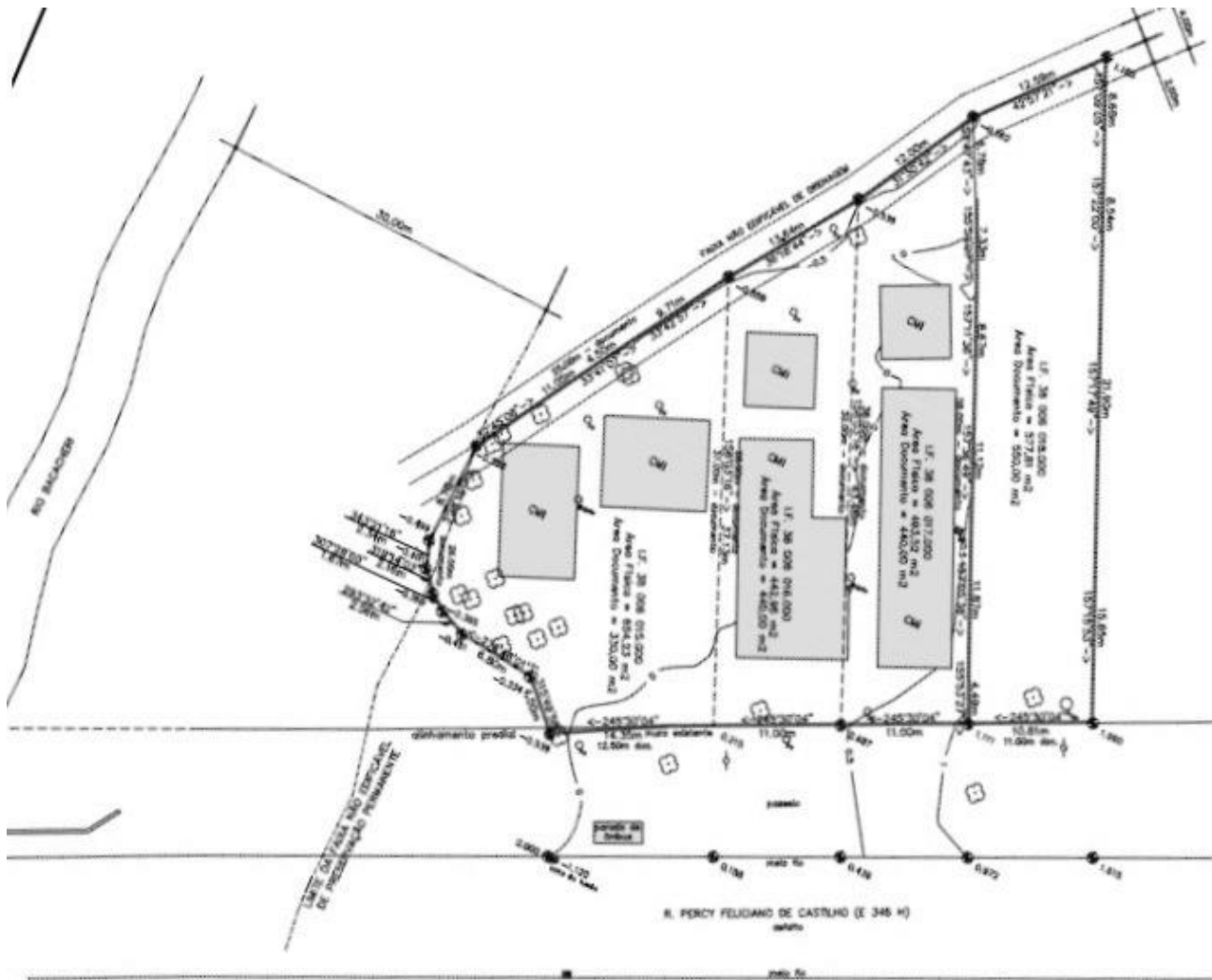


Imagem 04 – Levantamento topográfico da área, indicando as casas de madeira previamente existentes, faixa não edificável de 4 metros no fundo, além dos níveis, divisas reais e de documento, e vegetação a ser considerada

6.4. DESCRIÇÃO DO EMPREENDIMENTO

O empreendimento foi concebido de dentro para fora, ou seja, foi delimitado um modelo de apartamento que atendesse as principais premissas (legislação, custo de execução, valor de venda, flexibilidade de planta, racionalidade da construção e demais considerações técnicas), para então desenvolver a composição no terreno em questão.

Trata-se de torre única com lojas na parte da frente, no térreo, e apartamentos na parte de trás, três pavimentos tipo com apartamentos, além do ático de uso comum.

As vagas são descobertas e localizadas no térreo. O acesso das unidades residenciais se dá de modo independente às lojas. A circulação vertical se dará por escada ou elevador.



Imagem 05 – Perspectiva frontal do empreendimento com lojas no térreo

Os apartamentos padrão tem área de 30m² de área privativa. De acordo com a legislação vigente da prefeitura Municipal de Curitiba, esta tipologia se enquadra como quitinete, o que demanda 01 vaga para cada 04 unidades, ao invés de 01 vaga por unidade para apartamentos com metragem superior a esta. Além disso, as quitinetes demandam 4m² de área comum de recreação por unidade, contra 9m² demandados por apartamentos maiores que 30m².

Tais itens diferenciam o custo de construção, uma vez que se executam menos áreas comuns em relação às áreas das unidades (relação área construída x área privativa). Como premissa básica, e de diferenciação da unidade, foi adotado o banheiro com ventilação natural.

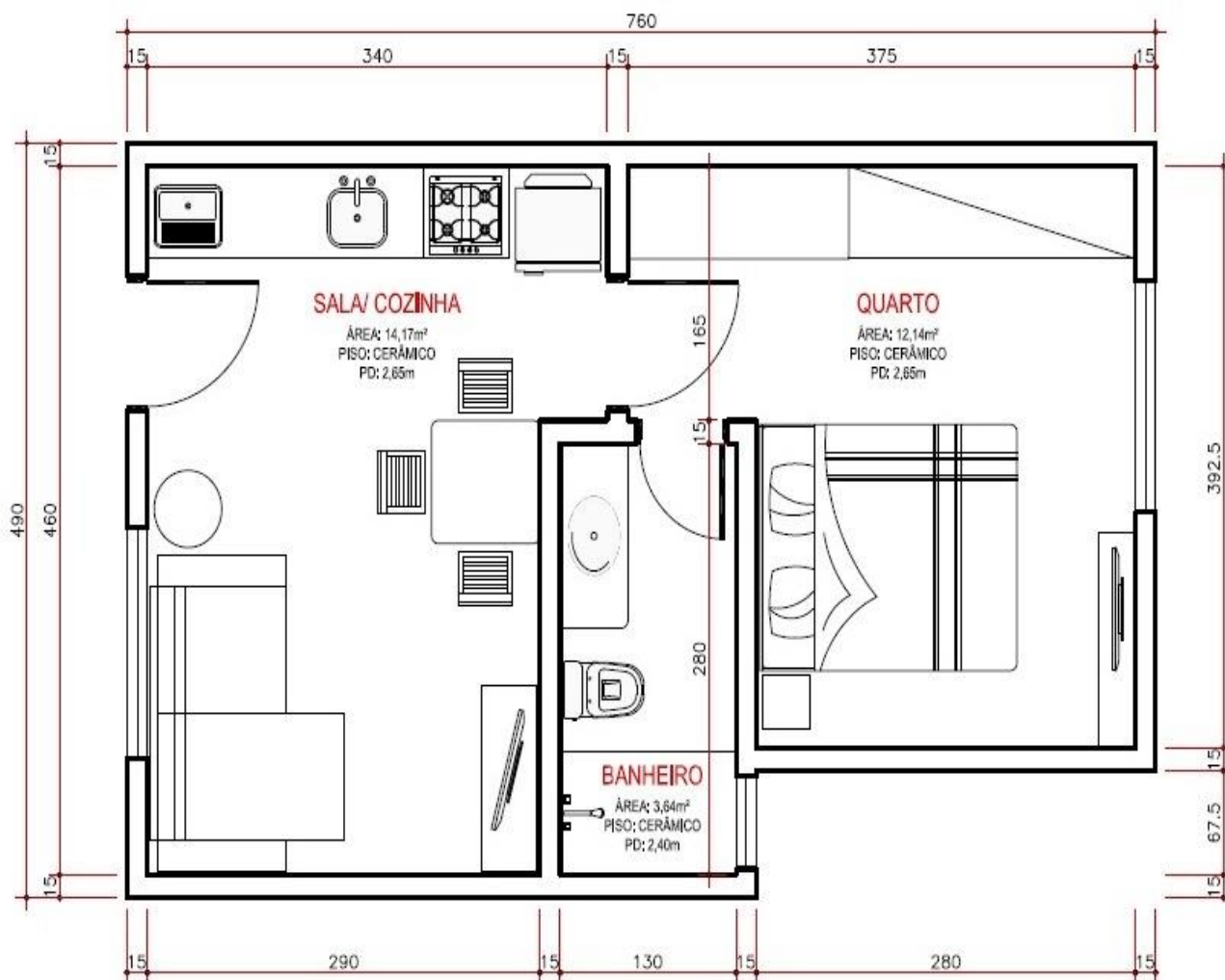


Imagem 06 – Planta do apartamento padrão com 30m²

Nas imagens a seguir: planta do pavimento térreo, indicando as 06 lojas e os 04 apartamentos de fundos; planta do pavimento tipo com 12 apartamentos por andar e planta do ático, de uso comum, com a área para salão de festas e churrasqueira (com possibilidade de implantar uma lavanderia comum e salão de jogos).

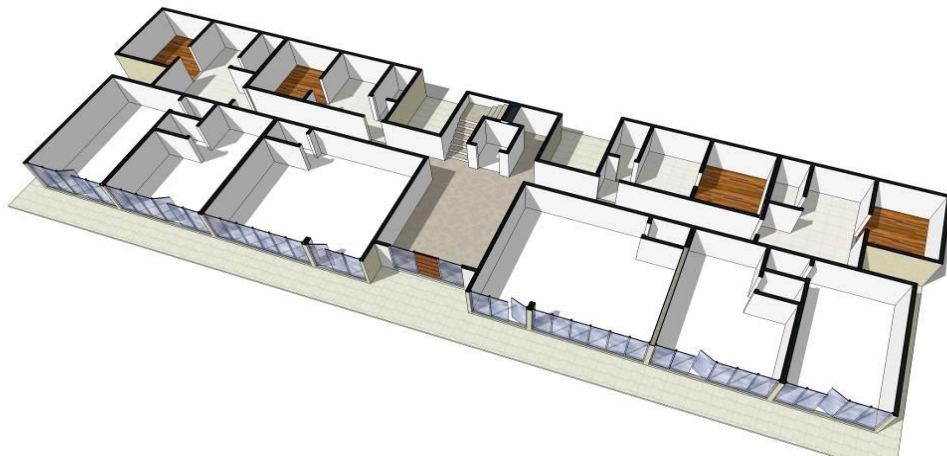


Imagem 07 – Pavimento térreo, com lojas e apartamentos



Imagem 08 – Pavimento tipo



Imagem 09 – Planta do ático com área comum

6.5. PLANO DE MARKETING

A principal ideia do marketing, de acordo com McDonald (2004), é a compatibilização entre a capacidade de uma empresa e o desejo dos consumidores de modo a atingir os objetivos de ambas as partes. Richers (1994) coloca de uma maneira ainda mais simples o conceito “marketing é atender os clientes”.

Num momento de incertezas e mercados cada vez mais competitivos, entre eles o imobiliário, são crescentes os investimentos em pesquisa e melhoria contínua dos produtos com vistas a reduzir custos, satisfazer os clientes, além de se manter no mercado para enfrentar instabilidades econômicas e financeiras.

Neste cenário o marketing passou a fazer ainda mais parte do dia-a-dia das companhias, sendo fundamentais ações mercadológicas que buscam entender o que os clientes procuram, sua satisfação pessoal, seja através de diferenciais qualitativos, valores, condições ou qualquer outro aspecto.

Desta forma, o plano de marketing é o resultado de um processo elaborado de planejamento que tem por finalidade orientar as empresas a seguir com uma estratégia com maior eficiência, eficácia e efetividade. Além de conseguir transmitir os pontos positivos do produto ou empreendimento aos clientes de forma clara e assertiva. Impactando o consumidor final, seja quem for.

No projeto em questão, as estratégias de marketing se iniciam antes mesmo da concepção do produto, e visam envolver todas as ações da empresa buscando o foco do cliente, ou seja, a satisfação e preferência de seus clientes. Neste plano serão apresentadas estratégias desenvolvidas para o lançamento de um empreendimento imobiliário na cidade de Curitiba, que terá como cliente final as classes C e D. Porém também será considerado um público de investidores que poderão comprar unidades no empreendimento visando renda através da locação.

6.5.1. As Cinco Forças de Porter

As Cinco Forças de Porter (1986) é um modelo ferramental que auxilia na definição da estratégia de determinada empresa, levando em consideração tanto o ambiente interno quanto o externo. Pode ser usada em qualquer tipo de negócio e empreendimento. As cinco forças são:

- Rivalidade entre concorrentes: Para grande parte das empresas esse é o principal fator da competitividade do mercado. Às vezes rivais competem de maneira agressiva em relação ao preço, inovação, marketing, entre outros pontos. Em situações de elevada rivalidade, cada concorrente busca ativamente captar novos clientes, muitas vezes com margens diminutas, onde a atuação foca em cortes de despesas e redução de gastos.
- Ameaça de produtos substitutos: Em determinados casos o maior concorrente de um produto não é outro idêntico ou similar, mas outro produto que atende a mesma necessidade do cliente. Estes substitutos podem limitar os lucros, e fazer com que sejam necessários novos investimentos em inovação e avanços tecnológicos.
- Ameaça de entrada de novos concorrentes: Para Porter, os novos entrantes em determinado setor trazem novas capacidades, com desejo de aumentar sua participação no mercado. Esta força se refere ao grau de competitividade do mercado e até que ponto as empresas são capazes de entrar no mesmo mercado para concorrer por clientes.
- Poder de barganha dos compradores: Trata-se da capacidade dos clientes de barganhar junto das empresas de determinado setor. Esta força competitiva é relacionada ao poder de decisão dos compradores em atributos do produto, como o preço e qualidade, por exemplo. Desta forma, quanto maior o poder de negociação dos

consumidores, menor será a atratividade de um setor de mercado, uma vez que os clientes podem forçar as empresas a reduzir preços ou aumentar sua a qualidade.

- Poder de barganha dos fornecedores: O poder de negociação dos fornecedores contra uma empresa pode exercer ameaça ao desempenho desta através da redução da qualidade dos bens e serviços ou elevação dos preços. Isto pode acontecer, sobretudo quando determinado setor é dominado por um número pequeno de empresas fornecedoras ou quando os produtos são exclusivos.

Seja no andamento de uma empresa já consolidada ou no desenvolvimento de um Plano de Negócio, como o em questão, é fundamental que cada uma dessas cinco forças seja analisada para que possam ser desenvolvidas estratégias competitivas eficazes.

6.5.2. Análise do Mercado

A análise do mercado consiste no levantamento e avaliação de todos os concorrentes do empreendimento, sejam eles diretos, como outros prédios residenciais, ou indiretos, como sobrados, casas usadas e unidades para locação.

Também serão analisados o público alvo do empreendimento, elencando quem são os potenciais compradores das unidades habitacionais que serão desenvolvidas no empreendimento. Esta análise é fundamental para desenvolver uma estratégia de marketing assertiva e com a maximização dos resultados.

6.5.2.1. Concorrência

O mercado imobiliário em Curitiba está com o nível mais baixo de estoque dos últimos 5 anos. A queda acentuada no volume de lançamentos nos últimos anos, fez com a oferta praticamente se equiparasse com demanda.

De acordo com dados da última pesquisa da ADEMI/PR a queda no volume de imóveis novos em estoque na capital paranaense foi de 17%.

Esta realidade é recorrente em praticamente todos os bairros da capital paranaense. São poucas as regiões que os lançamentos foram constantes nos últimos anos.

Sendo assim, a concorrência de produtos novos no entorno imediato do empreendimento em questão é baixa. Apenas pequenos condomínios de sobrados feitos por pessoas físicas estão em fase de lançamento ou construção na região. A considerar: Condomínio Residencial “Bairro Alto”, área útil da unidade: 25m², valor de venda: R\$ 135.000,00.

6.5.2.2. Clientes

Visando a viabilização do empreendimento residencial, o volume de vendas de partida, ou seja, durante os primeiros meses após o lançamento; deve alcançar a casa dos 50%. Isto minimiza riscos, além de não expor o caixa da SPE, visto que a empresa trabalharia com o dinheiro recebido dos clientes.

Para chegar neste volume de vendas e desenvolver a estratégia de marketing mais assertiva foram separados os potenciais clientes em dois grupos diferentes:

- Grupo 1) potenciais clientes finais, ou seja, futuros moradores do empreendimento. Neste grupo estão possíveis compradores das unidades habitacionais, com renda familiar de R\$ 3.600,00 a R\$ 6.500,00, enquadrando-se na Faixa 3 do Programa Minha Casa, Minha Vida.
- Grupo 2) potenciais investidores que busquem uma renda de locação com a aquisição de uma ou mais apartamentos no empreendimento.

Para o grupo dos investidores foram levadas em consideração, sobretudo, a potencial valorização do imóvel e a rentabilidade acima do mercado. Comerciantes da região, profissionais liberais e construtores de pequeno e médio porte são os profissionais que se enquadram neste perfil.

A estimativa de rentabilidade mensal, no caso de locação, é de aproximadamente 1,5% sobre o valor de investimento. Este percentual é bastante superior a poupança e também está acima de investimentos com Fundos DI, CDB e até mesmo Tesouro Direto.

Já para o outro grupo, de consumidores finais, a estratégia de marketing é baseada principalmente no valor do imóvel e na possibilidade de muitos clientes saírem do aluguel e adquirir sua casa própria.

Usando como base o valor de venda de uma unidade de R\$ 115.000,00, valor de entrada de 10% do total do imóvel, taxa de financiamento no programa MCMV de 7,5% ao ano, em 35 anos; o valor inicial da parcela de financiamento (SAC) é de aproximadamente R\$ 900,00 e a última pouco acima de R\$ 300,00. Os valores podem alterar um pouco devido a idade do comprador, composição da renda, se o cliente é correntista da Caixa Econômica Federal, entre outros pontos.

Desta forma, o cliente pagaria uma prestação próxima ao valor de locação de uma casa ou apartamento na região, que varia de R\$ 500,00 até R\$ 850,00 ao mês. Com a diferença de o consumidor estar adquirindo um bem imóvel cuja tendência é de constante valorização.

6.5.3. Análise SWOT

A matriz ou análise SWOT é uma ferramenta criada pelo norte-americano Albert Humphrey que consiste em recolher importantes dados que caracterizam o ambiente interno e externo das empresas. A sigla SWOT vem das letras iniciais das palavras em inglês Strengths (Forças), Weakness (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

A metodologia, hoje bastante difundida e usada, é simples e realizada cruzando as informações de cada um dos quatro itens: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Expondo a situação real da empresa, obtendo uma moldura que permita definir estratégias importantes para a futura da companhia.

As oportunidades e ameaças estão relacionadas às variáveis externas (neste caso concorrentes, mercados); já as forças e fraquezas dizem respeito às variáveis internas (estrutura organizacional, produto, marketing).

De maneira simplificada, a matriz SWOT busca uma melhor visão do cenário para o lançamento do empreendimento.

- **OPORTUNIDADES:** A grande oportunidade para o empreendimento em questão é a demanda latente que existe na região para este tipo de produto. Poucos lançamentos foram realizados no Bairro Alto e bairros adjacentes nos últimos dois anos, sobretudo nesta tipologia. A menos de 500 metros de distância se localizam um quartel do exército e uma faculdade que a cada ano aumenta sua participação no mercado, atraindo novos alunos, alguns de fora da cidade, potenciais moradores. Ademais o novo Shopping Jockey Plaza, a ser concluído em 2017, trará ainda mais serviços e comércio a região, fazendo com que o entorno imediato se valorize, trazendo potenciais investidores e consumidores finais para os apartamentos.
- **AMEAÇAS:** A grande ameaça para este empreendimento é a instabilidade econômica que o Brasil passa. O aumento do desemprego e arroxo salarial são fatores de risco para a viabilidade do empreendimento. Além destas ameaças, os recorrentes aumentos nas taxas de juros para financiamento habitacional, mesmo que este empreendimento se enquadre nas faixas do Programa do Governo Federal Minha Casa, Minha Vida, podem acontecer. Por fim, com o crédito mais escasso e caro, as políticas de concessão de crédito estão mais rígidas e criteriosas, fazendo com que muitas famílias não consigam o financiamento habitacional.
- **PONTOS FORTES:** A concepção do produto foi baseada na necessidade da região e entorno, para um público de classe média baixa, casais recém-casados, idosos, além de investidores. Desta forma foi concebido um projeto bastante enxuto, com uma planta otimizada e flexível, que contempla as necessidades de moradia do público alvo. Com isto foi possível baixar o valor da

construção e conseqüentemente o valor de venda das unidades, sendo o valor final do apartamento o mais barato da região.

- **PONTOS FRACOS:** O empreendimento foi concebido para ter um valor de venda atrativo, através do seu baixo custo de construção e máximo aproveitamento dos espaços. Com isto sua concepção arquitetônica, apesar de moderna, com linhas retas, é simples e suas áreas comuns não exercem muito encanto aos compradores.

6.5.4. Estratégia de Marketing

De acordo com McDonald (2004), estratégia é o modo para que uma empresa atinja seus objetivos. Ou seja, o aumento no volume de vendas, redução dos custos, sucesso no empreendimento e assim por diante, são meios pelos quais a empresa atingirá seu objetivo maior, que é a viabilidade e lucro no empreendimento.

Philip Kotler criou o conceito dos “4 P’s do Marketing”, também conhecido como Marketing Mix, onde produto, preço, praça e promoção formam um conjunto de ferramentas usadas para alcançar os objetivos do negócio.

A seguir, com base no Marketing Mix, serão apresentadas as estratégias para o lançamento do empreendimento residencial que este PN aborda.

6.5.4.1. Produto

O conceito de produto, no que tange o marketing, pode ser entendido como um conjunto de atributos, tangíveis ou intangíveis, para atendimento das necessidades do consumidor. É um item que pode ser negociado mediante determinado valor, neste momento passa a ser considerado como uma mercadoria.

Segundo McDonald (2004), a definição de produto pode ser o de um solucionador de determinado problema, no sentido de que provê a necessidade ou vontade do cliente.

O valor do produto por ser dividido em funcional, que é o que de fato ele se propõe a fazer, e o valor agregado, que seria o conjunto de características e benefícios que ele traz junto de sua função.

Em relação ao ciclo de vida dos produtos, em geral está diretamente relacionado à sua demanda, podendo ser curto, médio e longo. Cada ciclo pode ser dividido em fase de introdução, crescimento, maturidade, saturação e declínio.

O empreendimento em questão neste Plano de Negócio é um projeto residencial voltado para as classes C e D, com renda familiar entre R\$ 3.600,00 e R\$ 6.500,00. Por ser próximo a uma Faculdade, um futuro shopping center e a um quartel do exército, existe também um outro público alvo para este produto que é o investidor que comprará unidades para locação.

Localizado num terreno de 1.760 m², será 01 torre de 3 pavimentos tipo, com 12 apartamentos por andar, 4 unidades térreas, num total de 40 unidades residenciais de 25m² a 30m², unidades estas com planta flexível, modulada, podendo ser agrupadas formando apartamentos maiores. Além de 6 lojas comerciais também no andar térreo.

No que tange as funções do empreendimento, ou seja, a parte tangível, destacam-se os principais pontos de diferenciação do produto:

- Localização privilegiada;
- Lojas (comércio/serviço) no térreo do próprio empreendimento;
- Otimização das plantas, com máximo aproveitamento possível;
- Ventilação natural em todos os banheiros;
- Fachada parcialmente revestida com pastilhas, o que agrega valor ao prédio;
- Arquitetura moderna.

Já em relação ao valor agregado, intangível, com os benefícios que ele traz junto de sua função, o mais relevante é a realização do sonho do cliente em adquirir seu imóvel, sua casa própria.

6.5.4.2. Preço

Cada terreno tem uma vocação. Alguns são propícios a empreendimentos comerciais, geralmente em avenidas movimentadas e bairros adensados. Outros terrenos tem um forte apelo para torres residências de alto padrão, com majestosos apartamentos com 01 unidade por andar. Ainda existem terrenos com vocação para habitações econômicas que atendem as populações mais carentes e necessitadas.

Esta utilização de cada área varia, além do entorno imediato, de acordo com os parâmetros urbanísticos regradados por leis municipais. Na capital paranaense, a lei que rege o que pode ser feito em cada terreno é a Lei nº 9800/2000, que dispõe sobre o zoneamento, uso e ocupação do solo no município de Curitiba.

De acordo com o zoneamento, diretrizes viárias, tamanho do terreno, relevo, entre outros fatores, pode-se determinar o perfil de uso de determinada área e conseqüentemente a tipologia e precificação do produto a ser desenvolvido.

Antes mesmo da aquisição do terreno, estudos de viabilidade devem ser realizados levando em consideração variáveis como o custo da área, insumos e mão de obra da construção, custos administrativos, verba de marketing e vendas, margem de lucro a ser atingida, além de outras despesas e premissas. De acordo com Serrentino (2009), o valor que o consumidor atribui ao produto é a relação entre seu benefício percebido e o seu custo.

Baseado na vocação do terreno e no produto a ser desenvolvido neste PN, chega-se a um valor de venda estimado para cada tipologia de apartamento e loja. Este valor é uma estimativa para verificar a viabilidade do negócio, porém serve como parâmetro e valor alvo a ser atingido para que o resultado obtido satisfaça os sócios da SPE. Nas unidades de 25m² de área privativa, o valor médio de venda é de R\$ 115.000,00 e nas unidades de 30m², R\$ 138.000,00. O valor médio do metro quadrado de área útil mantém-se o mesmo, de R\$ 4.600/m².

As condições de pagamento também são levadas em consideração. Neste caso foi usada uma tabela de vendas que segue as características do setor imobiliário. O pagamento de uma “poupança”, ou seja, o valor pago pelo

adquirente à SPE até a entrega das chaves é um percentual fixo de 10% do valor do apartamento. O restante o cliente poderá quitar com recursos próprios no momento da conclusão da obra ou buscará financiamento bancário.

A correção de todas as parcelas, a partir do momento da aquisição da unidade pelo cliente, é feita através do Índice Nacional de Custo da Construção, o INCC, publicado mensalmente pela FGV.

A seguir segue sugestão de tabela elaborada com base nas duas tipologias padrões de 25m² e 30m² de área privativa, a primeira com o valor de R\$ 115.000,00 e a segunda de R\$ 138.000,00, com pagamento de 10% até a entrega da obra e saldo restante com financiamento bancário.

Por se tratar de um empreendimento com potencial público investidor, também foi desenvolvida uma tabela especial onde este cliente quita sua unidade durante o prazo de obra. Neste caso será descontado 1% do saldo a receber ao mês. Ou seja, quanto mais o investidor antecipar os valores, mais desconto ele terá.

Estes valores e tabelas estão dentro da realidade da região, sendo os valores médios das unidades os mais baratos. Entretanto se a viabilidade final de lançamento permitir um valor ainda menor, sem perder resultado, a velocidade de vendas do produto e conseqüentemente a antecipação de recebíveis, será maior.

6.5.4.3. Praça

A praça, ou distribuição de um produto no mercado, é um processo fundamental na comercialização do empreendimento, pelo qual o consumidor terá acesso ao produto final no tempo certo.

No que diz respeito ao ponto de venda de um empreendimento imobiliário, cada vez com mais frequência as incorporadoras investem em plantões de venda e em apartamentos decorados para encantar seus clientes. Esta tem sido uma grande ferramenta na venda de imóveis, encantando e influenciando os clientes, ajudando-os a materializar o produto que está sendo adquirido, já que o comprador só vai realmente receber seu apartamento depois da obra concluída.

No projeto deste PN, por ser um empreendimento pequeno, com recursos limitados, optou-se por usar um container como plantão. As principais vantagens da utilização de containers para showroom, escritórios e, neste caso como plantão de vendas, é a rapidez na instalação, agilidade de alterar sua localização devido ao avanço da obra, redução de custos em relação a um plantão comercial, além de ser uma estrutura segura a intempéries e a ação do tempo.

Quando a obra estiver em nível avançado de construção e, se o empreendimento ainda tiver estoque disponível a venda, será feito um apartamento decorado dentro de uma unidade e vender esta com a decoração incluída, acrescentando um valor ao preço final.

As vendas serão realizadas por equipes terceirizadas, ficando a encargo de imobiliárias locais que dominam a região. A remuneração das equipes de venda é de 4,8% do valor total do contrato de venda, sendo este percentual dividido entre o corretor (1,8%), gerente de vendas (0,6%), diretor da imobiliária (0,4%) e empresa de venda (2,0%).

6.5.4.4. Promoção

A promoção é a atividade planejada para fazer com que os clientes sejam impactados de acordo com interesses da empresa. Não apenas as ações promocionais fazem parte desta estratégia, mas também a propaganda de forma geral. Sendo assim, a promoção é a ferramenta de sedução do consumidor, pois busca valorizar o produto e expor seus atributos.

Nos produtos imóveis, por se tratar de um grande investimento para o cliente e, sobretudo, em muitas vezes, a realização do sonho de vida destas pessoas, as campanhas de marketing dos grandes projetos imobiliários buscam utilizar elementos emocionais, onde a comunicação busca transmitir para o seu público alvo o que ele quer ver e ouvir, sendo o mais assertivo possível de acordo com o empreendimento.

Nos materiais de comunicação do empreendimento devem estar claros seus diferenciais de modo que o cliente se interesse em visitar o plantão de vendas para conhecer melhor o produto.

6.5.5. Campanha e Plano de Mídia

A campanha de marketing do empreendimento será dividida em três partes: *teaser*, lançamento e sustentação.

A parte *teaser* é a etapa inicial da promoção, sendo que a palavra inglesa, em tradução livre significa provocante. Ou seja, em conjunto com a abertura do plantão de vendas, serão disponibilizados materiais iniciais que visam chamar a atenção para a campanha publicitária, aumentando o interesse do público alvo. Esta técnica é muito comum no marketing e aguça a curiosidade e desejo dos potenciais compradores.

Nesta etapa de pré-lançamento serão veiculados em duas rádios locais e em dois jornais (um de bairro e outro da região) uma chamada para o futuro lançamento do empreendimento, convidando os clientes a comparecerem no plantão de vendas para saber mais sobre o produto. Também serão realizadas ações de panfletagem e promoção com uma van caracterizada com o produto, além de pontos de mídia fixos espalhados pela região do empreendimento.

Serão realizadas ainda ações de mala direta e via online, com disparos de e-mails e links patrocinados utilizando o mote de “antecipe-se ao lançamento e tenha oportunidades únicas”.

Neste momento inicial a ideia é trabalhar, sobretudo com o público do entorno imediato, que já conhecem o bairro e desejam uma melhor opção de moradia, além de também gerar indicações para conhecidos desses moradores.

As ações são concentradas principalmente nos finais de semana, período de maior fluxo de pessoas no entorno, bem como dias historicamente melhores para se vender apartamentos.

Esta fase de *teaser*, que antecede o lançamento, terá duração de aproximadamente 2 semanas.

No final de semana seguinte acontecerá o lançamento do empreendimento, momento que efetivamente os contratos de venda poderão ser assinados. Para estes dois dias de lançamento está previsto um evento no próprio terreno, onde os potenciais clientes serão recepcionados com um coquetel, poderão ver os detalhes dos apartamentos, tirar dúvidas com as

equipes de vendas, fazer simulações de financiamento, entre outras comodidades para que o cliente faça um ótimo negócio.

Como na fase *teaser*, os meios de comunicação para a etapa de lançamento serão as abordagens na rua, com panfletagem em pontos específicos no entorno, bandeiras no terreno, outdoors, além das mídias de massa: rádio e jornal, buscando atingir o maior número de consumidores possível e gerar fluxo para o stand de vendas.

Após o final de semana de lançamento e semana seguinte, que ainda terão anúncios e ações promocionais constantes, entra a fase de sustentação da campanha de marketing.

Esta fase é de grande relevância para o sucesso da campanha, sobretudo se ainda existirem unidades remanescentes no estoque. Estímulos constantes, como premiações diferenciadas aos corretores e inserções em veículos de comunicação, são essenciais para manter as equipes de vendas motivadas.

Nesta fase será disponibilizada uma verba menor que nas fases anteriores, dependendo do tamanho do estoque ainda disponível no momento, porém com mais assertividade, uma vez que o público comprador está ainda mais definido.

Para o lançamento do empreendimento, a verba total destinada ao marketing para comunicação (*teaser*, lançamento e sustentação, incluindo também toda a produção dos materiais e mídia online) é de 3,0% do VGV, algo em torno de R\$ 200.000,00.

Esta verba será usada durante todo o período do empreendimento, desde o lançamento até a entrega do imóvel. A meta é 50% das unidades vendidas dentro dos primeiros 06 meses. Já a meta global de vendas deste projeto, buscando a maximização do seu resultado operacional, é atingir 100% de vendas até a conclusão da obra.

Na sequência segue plano de mídia desenvolvido para o lançamento do empreendimento:

		CRONOGRAMA GERAL DE MÍDIA																												Inserções	Valor Unitário	Valor Total	
Veículo/ Praça	Formato	FASE TEASER														LANÇAMENTO																	
		Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D							
15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5	6	7	8									
JORNALIS	Jornal 1	Página inteira	1														1	1										3	R\$ 2.500,00	R\$ 7.500,00			
		Sobre Capa Total			1						1									1	1	1			1	1		7	R\$ 4.000,00	R\$ 28.000,00			
	Jornal 2	Página inteira	1															1	1									4	R\$ 2.200,00	R\$ 8.800,00			
		Rouba Página			1						1										1	1				1		4	R\$ 1.300,00	R\$ 5.200,00			
		Total Meio																												18		R\$ 49.500,00	
RÁDIO	Rádio FM 1	Spot 30"		7				5	5	5							5	5	5	5	5	5	5	5	5		62	R\$ 160,00	R\$ 9.920,00				
	Rádio FM 2	Spot 30"																5	5	5	5	5	5	5	5		40	R\$ 140,00	R\$ 5.600,00				
		Spot 15"		7					5	5	5																22	R\$ 85,00	R\$ 1.870,00				
		Total Meio																												124		R\$ 17.390,00	
OUTROS	Panfletagem	Panfletagem de rua em 12 pontos		12	12				12	12							12	12						12	12		96	R\$ 75,00	R\$ 7.200,00				
	Van c/ propaganda	Mobile Truck		1													1										2	R\$ 2.200,00	R\$ 4.400,00				
	Outdoor	Pontos de outdoor		6														6														12	2 produções
		Total Meio																														R\$ 4.000,00	
		Total Geral																														R\$ 84.690,00	

Imagem 10 – Plano de mídia para o lançamento do empreendimento

6.5.6. Plano Comercial

Aliado a estratégia de marketing com todas as ações voltadas para divulgar o empreendimento, encantar e levar o público para o plantão de vendas, parte fundamental é o trabalho com as equipes de vendas.

O produto pode ser muito bom, seu preço dentro das expectativas do cliente e a localização desejada, entretanto se o atendimento do corretor – profissional terceirizado que irá efetivamente fechar o negócio com o cliente, deixar a desejar, existe a possibilidade do negócio não se concretizar.

Desta forma, a realização de treinamentos técnicos sobre o produto faz-se necessário. Uma pessoa da equipe própria, envolvida com todos os detalhes do empreendimento fará treinamento específico aos corretores e gerentes de vendas que ficarão no plantão do produto. Eles serão elucidados com um treinamento apresentando os pormenores do empreendimento, detalhes técnicos e funcionais, concepção, arquitetura e todos os diferenciais do produto para que o corretor saiba o que está vendendo, ajudando assim as suas vendas e conseqüentemente o resultado do empreendimento.

Ademais treinamentos comportamentais e técnicas de venda serão ministradas previamente ao lançamento. Isto pois é essencial que o corretor conheça, além do produto que está vendendo, estratégias de persuasão e negociação.

6.5.6.1. Tabela de Vendas

As tabelas de vendas foram concebidas para atrair o maior número possível de clientes, desde casais recém-casados que buscam sair do aluguel até investidores que buscam um retorno financeiro a médio e longo prazo.

Desta forma foram elaboradas duas tabelas de vendas simplificadas, sendo uma para o cliente que potencialmente irá residir no apartamento e outra para o cliente investidor.

A primeira tabela tem como público alvo o casal com uma renda familiar mais apertada. Como o empreendimento se enquadra no Programa Minha Casa Minha Vida, do Governo Federal, esta tabela tem uma captação até a

entrega da obra de 10% do seu valor total. Isto pois o comprador poderá financiar 90% do valor do imóvel com a Caixa Econômica Federal.

Nesta tabela o cliente pagará 03 parcelas mensais consecutivas, cada uma delas no valor nominal de 1% do imóvel. Depois desta “entrada”, o cliente pagará 21 parcelas mensais no valor de R\$ 383,33, compondo os outros 7% do total da captação. Todas as parcelas serão corrigidas pelo INCC.

Os demais 90% deverão ser quitados pelo cliente no momento da entrega do empreendimento. Ele poderá quitar com recursos próprios, o que deve ser mais raro de acontecer, ou usar uma linha de crédito bancário, que seria o financiamento imobiliário.

Já a segunda tabela desenvolvida para o empreendimento é uma tabela sem financiamento imobiliário, onde o cliente quita o valor total do apartamento no mesmo momento que a obra é entregue.

Esta tabela foi desenvolvida para o cliente que possui mais recursos e tem uma condição financeira mais folgada, podendo pagar o valor total do apartamento em apenas 24 meses, diferente do financiamento imobiliário que o prazo chega a 420 meses.

Nesta condição de pagamento é esperado um número maior de investidores, uma vez que foi descontado 1% ao mês, ou seja, foi dado um desconto nominal no valor do apartamento de R\$ 16 mil reais devido ao pagamento antecipado.

Esta tabela é benéfica a empresa, pois reduz sua exposição de caixa, trabalhando com o dinheiro do comprador, e também é boa ao cliente pois a remuneração dele, apenas no valor investido, é de 1% ao mês. Isto sem contar a potencial valorização do imóvel e outros fatores externos que podem aumentar o retorno deste investidor.

TABELA DE VENDAS - LANÇAMENTO							
Empreendimento: Residencial Percy Feliciano de Castilho							
"Tabela para venda financiada"							
Unidade	Área Privativa	Ato	30 dias	60 dias	Mensais (21 parcelas)	Financiamento	Preço total
Tipo A	25,00	R\$ 1.150,00	R\$ 1.150,00	R\$ 1.150,00	R\$ 383,33	R\$ 103.500,00	R\$ 115.000,00
Tipo B	30,00	R\$ 1.380,00	R\$ 1.380,00	R\$ 1.380,00	R\$ 460,00	R\$ 124.200,00	R\$ 138.000,00

Lançamento: junho-16
 Data da entrega: dezembro-18
 Correção mensal: INCC/FGV
 Vigência da tabela: maio-16

TABELA DE VENDAS - LANÇAMENTO							
Empreendimento: Residencial Percy Feliciano de Castilho							
"Tabela de investidor - venda direto com a empresa"							
Unidade	Área Privativa	Ato	30 dias	60 dias	Mensais (21 parcelas)	2 x Balões (8º e 16º mês)	Preço total
Tipo A	25,00	R\$ 9.900,00	R\$ 9.900,00	R\$ 9.900,00	R\$ 2.357,15	R\$ 9.900,00	R\$ 99.000,00
Tipo B	30,00	R\$ 11.600,00	R\$ 11.600,00	R\$ 11.600,00	R\$ 2.762,00	R\$ 11.600,00	R\$ 116.000,00

Lançamento: junho-16
 Data da entrega: dezembro-18
 Correção mensal: INCC/FGV
 Vigência da tabela: maio-16

Imagem 11 – Tabelas de vendas para o lançamento do produto

6.5.6.2. Campanha de Incentivo

Além da comissão de corretagem padrão, usualmente as incorporadoras criam campanhas de incentivo para as equipes de venda com o objetivo de premiar os corretores, sobretudo no lançamento de um novo empreendimento ou em uma fase específica do ciclo de vida do produto.

Esta campanha é uma ação planejada e orientada para motivar as equipes de vendas, oferecendo recompensas e prêmios fortemente desejados, como contrapartida do atingimento de objetivos da empresa.

Nesta campanha de incentivo não será aumentada o percentual de comissão de vendas, mas sim os corretores ganharão experiências de acordo com o batimento das metas estabelecidas.

Para o lançamento do empreendimento em questão neste PN, foi desenvolvido um programa especial onde a cada unidade vendida o corretor acumula pontos, de acordo com o valor de venda – os apartamentos têm valores ligeiramente diferentes de acordo com o seu andar, além das lojas. Com estes pontos, no final da campanha, ele troca por uma variedade de experiências que incluem viagens, jantares em restaurantes especiais, passeios de balão, corridas de carro, entre outros.

O valor disponível para a campanha com as equipes de venda é de 1% do VGV (Valor Geral de Vendas) do empreendimento, ou seja, R\$ 65.000,00.

Campanha de Incentivo		
Experiência	Valor aproximado do Prêmio	Pontos Necessários
Viagem Internacional	R\$ 12.000,00	120
Viagem Nacional	R\$ 6.000,00	60
Experiência 2	R\$ 2.000,00	20
Experiência 1	R\$ 1.000,00	10

Regras para a Pontuação
A cada R\$ 10.000,00 em vendas - 1 ponto
Exemplo: venda de uma unidade tipo de R\$ 115 mil, corretor ganha 11,5 pts
A pontuação é cumulativa
O corretor não poderá trocar a experiência pelo valor em dinheiro
Validade desta Campanha de Incentivo: até 06 meses após o lançamento

Imagem 12 – Campanha de incentivo para equipes de venda

6.6. PLANO OPERACIONAL E FINANCEIRO

O plano operacional e financeiro, desenvolvido em estudo complementar a este, tem por objetivo verificar a viabilidade do negócio dentro de outros aspectos não abordados neste estudo.

Foram estudados todos os custos de obra, aprovação de projeto, documentação e legislação; bem como a viabilidade econômico-financeira do empreendimento e todas as receitas e despesas.

Após este estudo completo, verificou-se resultados positivos em todos os índices financeiros, a saber: Taxa Interna de Retorno (TIR), EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*), Taxa Mínima de Atratividade (TMA), VPL (Valor Presente Líquido) e *payback*.

6.7. CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

Após o estudo detalhado de todas as variáveis acerca do lançamento de um novo empreendimento imobiliário em Curitiba, bem como do desenvolvimento do Plano de Negócio para este projeto, onde foram consolidados os planos de Marketing e Vendas e Operacional e Financeiro, foram testados três diferentes cenários, com variáveis e particularidades em cada um deles.

- Primeiro cenário – otimista: Empreendimento vendendo como inicialmente planejado, ou seja, 100% de vendas até sua entrega, sem a necessidade de desconto e redução de 10% do custo planejado.
- Segundo cenário – realista: Empreendimento vendendo 70% de suas unidades até a entrega da obra. 10% de desconto médio aplicado nas unidades para alavancar as vendas e custo da obra conforme planejamento inicial.
- Terceiro cenário – pessimista: Empreendimento vendendo 50% de seus apartamentos até sua entrega. Desconto médio aplicado de 10% no valor de venda das unidades e custo total da obra 10% acima do planejado.

Precisaram ser feitas algumas correções, sobretudo em verbas disponibilizadas para marketing e vendas, propondo um aumento do investimento e conseqüente aumento do volume inicial de vendas para corrigir a alavancagem inicial.

Também foram ajustados os valores de vendas das unidades, sem sair da expectativa inicial, e sua receita. Gastos extras e margens de erro foram levados ao limite, necessitando, quando do lançamento do produto, uma gestão implacável dos custos.

Desta forma, nos três cenários apresentados, o resultado está dentro da rentabilidade esperada e os números são favoráveis ao lançamento do empreendimento.

6.8. CONCLUSÕES

Após análise de todos os números obtidos nas pesquisas de mercado e nas análises de concorrência e clientes, verificou-se que existe um nicho de mercado a ser explorado, além de demanda suficiente para desenvolver um novo empreendimento na região do estudo.

Sua localização, mas principalmente seu preço de venda abaixo do valor de imóveis concorrentes, faz com que o produto tenha vantagem competitiva e tenha ótima aceitação junto ao público alvo.

Avaliando os números da viabilidade econômico-financeira do empreendimento, mesmo com o preço proposto, abaixo do mercado, sua execução é viável e perspectiva de retorno alto para todos os envolvidos – empresa e investidores.

Resultados acima do esperado aparecem nos três cenários estudados, nos principais indicadores financeiros, como margem de lucro, *payback*, TIR e EBITDA.

REFERÊNCIAS

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2000, 10ª edição.

PORTER, Michael. **Estratégias Competitivas**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1991.

BASTA, Darci; MARCHESINI, Fernando Roberto de Andrade; OLIVEIRA, José Antônio Ferreira; SÁ, Luis Carlos Seixas. **Fundamentos de Marketing**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, 7ª edição.

LOBATO, David Menezes; MOYSÉS FILHO, Jamil; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de Empresas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009, 9ª edição.

MCDONALD, Malcolm H. B. **Planos de Marketing**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004, 5ª edição.

RICHERS, Raimar. **O que é Marketing**. São Paulo: Editoria Brasiliense, 1994, 15ª edição.

NEGRÃO, Ricardo. **Manual de Direito Comercial e de Empresa**. São Paulo: Editora Saraiva, 2003, 3ª edição.

ANDRADE JÚNIOR, Attila de Souza Leão. **Comentários ao novo Código Civil**. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2002.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Editora Saraiva, 2008. 2ª edição.

Plano de negócios: 25 princípios para um planejamento consistente. São Paulo: Editora Pubifolha, 2002.

ZEN, Laura Monteiro. **Análise de investimentos aplicada a empreendimentos de base imobiliária.** Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

CASSARO, A. C. **Sistemas de Informações para Tomada de Decisões.** São Paulo: Editora Pioneira, 1999.

SERRENTINO, A. **Mercado e Consumo: O presente e o futuro no varejo.** São Paulo: Editora GS&M, 2009, 1ª edição.

LEAL, Carlos Eduardo Souza. **Análise de Viabilidade Técnica-Econômica.** São Paulo: Monografia. Universidade Anhembi Morumbi, 2007.

KINLAW, D.C. **Empresa competitiva e ecológica.** São Paulo: Editora Makron Books, 1998.

Portal Educação: Conceitos de Empresa – www.portaleducacao.com.br/contabilidade/artigos/42997/conceito-de-empresa - Acessado em 04/2016.

Conceito de empresa: O que é, Definição e Significado – <http://conceito.de/empresa#ixzz47suF5sRDS> - Acessado em 04/2016.

Pesquisa de Mercado ADEMI/PR – www.ademipr.com.br/noticias/estoque-imoveis-novos-recua-em-Curitiba - Acessado em 05/2016.

IBGE – PIB dos municípios brasileiros – www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pibmunicipios/2011 - Acessado em 05/2016.

Caixa Econômica Federal - Regras do Financiamento Habitacional – www.caixa.gov.br/voce/habitacao/financiamento - Acessado em 05/2016.

Caixa Econômica Federal - **Regras do Financiamento Habitacional** – www.caixa.gov.br/voce/habitacao/minha-casa-minha-vida - Acessado em 05/2016.

Ministério das Cidades. **Dados sobre o Programa Minha Casa Minha Vida** – www.brasil.gov.br/infraestrutura/2016/03/nova-fase-do-minha-casa-minha-vida-vai-contratar-2-milhoes-de-moradias - Acessado em 05/2016.