

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CENTRO TECNOLÓGICO

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA CIVIL

LUCAS DE MORAES MONTIBELER

**A FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA E A ESCOLHA DE PROJETOS DE  
INVESTIMENTO PARA UMA INCORPORADORA DE PEQUENO PORTE**

FLORIANÓPOLIS – SC – BRASIL

2015

**LUCAS DE MORAES MONTIBELER**

**A FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA E A ESCOLHA DE PROJETOS DE  
INVESTIMENTO PARA UMA INCORPORADORA DE PEQUENO PORTE**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Engenharia Civil.

Prof. Orientador: Prof. Dr. Norberto Hochheim

FLORIANÓPOLIS – SC – BRASIL

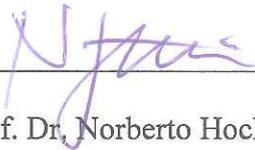
2015

LUCAS DE MORAES MONTIBELER

A FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA E A ESCOLHA DE PROJETOS DE  
INVESTIMENTO PARA UMA INCORPORADORA DE PEQUENO PORTE

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado à obtenção do título de Engenheiro Civil e aprovado em sua forma final pelo Departamento de Engenharia Civil da Universidade do Sul de Santa Catarina.

**Banca Examinadora:**



---

Prof. Dr. Norberto Hochheim

Orientador

Prof. Dr. Antonio Edesio Jungles

Membro

Prof. Dr. Luciana Rohde

Membro:

FLORIANÓPOLIS, DEZEMBRO/2015

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao engenheiro Aurélio de Campos Rotolo (in memorian), quem me deu a oportunidade de iniciar minha vida profissional na construção civil.

*“Sem valor, a sabedoria é estéril”.*

Baltasar Gracián

## RESUMO

MONTIBELER, Lucas de Moraes. **A formação da estratégia e a escolha de projetos de investimento para uma incorporadora de pequeno porte.** 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia Civil) - Curso de Engenharia Civil, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

Este trabalho refere-se ao estudo da formação estratégica, processos de decisão, hierarquização e escolha de um projeto de investimento, nos níveis tático e estratégico, para uma incorporadora real de pequeno porte de Florianópolis. Para realizar o presente estudo, foram obtidos primeiramente os dados secundários, através de levantamento bibliográfico. Já os dados primários foram coletados através de pesquisa de natureza qualitativa, dispensando o uso de instrumental estatístico, com finalidade aplicada e tipo descritiva.

O presente estudo observou as oportunidades da empresa, formou sua estratégia empresarial, utilizou de processos de decisão com apoio no planejamento, que resultaram em protótipos de empreendimentos viáveis, porém com margens de lucro sensíveis em favor da penetração da empresa no mercado.

**Palavras-chave:** Investimento. Hierarquização. Escolha. Incorporadora.

## **ABSTRACT**

This project is based on study of strategy, decision making, prioritization and selection of investment, on tactical and strategic levels, for a small construction company from Florianópolis. To perform this study, secondary data was obtained through bibliographic research, and then primary data was collected through qualitative research, eliminating the use of applied statistic.

This study looked for opportunities for the company, structured it business strategy and applied decision making based on planning support that resulted on prototypes of viable enterprises for this business.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Crescimento do preparo e a autoconfiança do empreendedor .....	17
Figura 2 - Rotina primitiva de ação (errar e corrigir) e a incerteza .....	18
Figura 3 - Rotina de ação com apoio de planejamento.....	20
Figura 4 – Resumo para obter-se o mix estratégico .....	22
Figura 5 - Processo de decisão, da ideia à implantação do empreendimento.....	24
Figura 6- Descrição da empresa .....	37
Figura 7 - Resumo do mix estratégico.....	42
Figura 8 - Processo de decisão, da ideia à implantação do empreendimento.....	43
Figura 9 - Projeção do protótipo 03 sobre lote padrão municipal .....	52
Figura 10 - Projeção da alternativa 01 sobre lote padrão municipal .....	54
Figura 11 - Projeção da alternativa 02 sobre lote padrão municipal .....	55
Figura 12 - Projeção da alternativa 03 sobre lote padrão municipal .....	56
Figura 13 - Projeção da alternativa 04 sobre lote padrão municipal .....	57

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Balanço projetado do empreendimento.....	27
Tabela 2 - Resumo da descrição da empresa.....	39
Tabela 3 - Seleção dos Municípios (filtragem abrangente).....	44
Tabela 4 - Relação de protótipos .....	49
Tabela 5 - Balanço Projetado da Alternativa 01.....	60
Tabela 6 - Balanço Projetado da Alternativa 02.....	61
Tabela 7 - Balanço Projetado da Alternativa 03.....	62
Tabela 8 - Balanço Projetado da Alternativa 04.....	63

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO .....	12
1.2 OBJETIVOS .....	13
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>13</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	13
<b>1.3.1 Importância.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.2 Validade do Estudo.....</b>	<b>13</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
2.1 O EMPREENDEDORISMO E O EMPREENDEDOR .....	15
2.2 DECISÃO E PLANEJAMENTO .....	18
2.3 A INTENÇÃO EMPRESARIAL E SEU PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	20
<b>2.3.1 Os componentes de um plano estratégico essenciais à análise estratégica de investimentos.....</b>	<b>21</b>
<b>2.3.2 - Um resumo do mix estratégico.....</b>	<b>22</b>
2.4 ESCOLHA DO PROJETO DE INVESTIMENTO .....	23
2.5 PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA APOIO Á ESCOLHA DOS EMPREENDIMENTOS.....	26
<b>2.5.1 Balanço projetado de protótipos de empreendimentos.....</b>	<b>27</b>
<b>3 MÉTODO.....</b>	<b>29</b>
3.1 O CONHECIMENTO CIENTÍFICO .....	29
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	30
<b>3.2.1 Natureza da Pesquisa .....</b>	<b>30</b>
<b>3.2.2 Finalidade da pesquisa .....</b>	<b>31</b>
<b>3.2.3 Tipo de pesquisa .....</b>	<b>32</b>
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	32
<b>3.3.1 Análise dos compradores .....</b>	<b>33</b>
<b>3.3.2 Análise dos fornecedores.....</b>	<b>33</b>
<b>3.3.3 Análise dos atuais concorrentes .....</b>	<b>33</b>
3.4 COLETA DE DADOS .....	34

<b>4</b>	<b>DESENVOLVIMENTO E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>36</b>
4.1	DESCRIÇÃO DA EMPRESA .....	36
<b>4.1.1</b>	<b>Os acionistas.....</b>	<b>37</b>
<b>4.1.2</b>	<b>O conhecimento .....</b>	<b>37</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Área de atuação .....</b>	<b>38</b>
<b>4.1.4</b>	<b>O objetivo empresarial.....</b>	<b>38</b>
<b>4.1.5</b>	<b>O capital .....</b>	<b>38</b>
4.2	A ESTRATÉGIA.....	39
<b>4.2.1</b>	<b>Identificação de oportunidade e risco atual .....</b>	<b>39</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Identificação de oportunidades futuras (análise para o planejamento estratégico)</b>	<b>41</b>
<b>4.2.3</b>	<b>A formação da estratégia empresarial e seus componentes.....</b>	<b>41</b>
4.2.3.1	Estratégia de competitividade.....	42
4.2.3.2	Estratégia de utilização dos meios.....	42
4.2.3.3	Estratégia de produto e mercado .....	42
4.3	ESCOLHA DO PROJETO DE INVESTIMENTO.....	43
<b>4.3.1</b>	<b>A Formulação da Ideia.....</b>	<b>44</b>
4.3.1.1	A região .....	44
4.3.1.2	A arquitetura e o método construtivo .....	46
4.3.1.3	As dimensões.....	48
4.3.1.4	Preços e disposições .....	49
<b>4.3.2</b>	<b>A validação da ideia.....</b>	<b>50</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Reconhecimento dos meios para implementação da ideia .....</b>	<b>52</b>
<b>4.3.4</b>	<b>Alternativas para implementar a ideia.....</b>	<b>53</b>
4.3.4.1	Alternativa 01 .....	54
4.3.4.2	Alternativa 02 .....	55
4.3.4.3	Alternativa 03 .....	56
4.3.4.4	Alternativa 04 .....	57
<b>4.3.5</b>	<b>Escolha entre as alternativas .....</b>	<b>57</b>
4.3.5.1	Avaliação das alternativas .....	58
4.3.5.1.1	<i>Avaliação da Alternativa 01 .....</i>	<i>60</i>
4.3.5.1.2	<i>Avaliação da Alternativa 02.....</i>	<i>61</i>
4.3.5.1.3	<i>Avaliação da Alternativa 03.....</i>	<i>62</i>
4.3.5.1.4	<i>Avaliação da Alternativa 04.....</i>	<i>63</i>
4.3.5.2	A validação.....	64

4.3.5.3 A hierarquização.....	64
4.3.5.4 - A escolha.....	65
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>67</b>
<b>6 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>68</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo o tema será exposto e introduzido para que o leitor se contextualize e entenda o objetivo deste trabalho.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO

Os investimentos no mercado imobiliário - vendas e rendas - por mais que apoiado na sensibilidade de seus empreendedores, não devem consolidar em concreto e aço, os seus erros resultantes da falta de sustentação técnica. O passado recente diz que analisar tecnicamente um investimento era considerado um custo que não agregava valor (LIMA JUNIOR; MONETTI; ALENCAR, 2011). Esta visão de menosprezo a sustentação técnica foi agravada na última década e meia, ironicamente, devido à boa situação do setor. Entretanto com a situação atual, já não tão pujante, os olhos das empresas da construção civil se voltam novamente para os estudos de investimentos e seus fundamentos, para que estes indiquem, como faróis, o rumo da maior rentabilidade e menor risco.

Como descrito por Lima Junior, Monetti e Alencar (2011), na construção civil imobiliária a decisão de investir é inflexível, pois compreende construir edifícios cuja finalidade e função são rígidos, o que exige muita segurança para fundamentar as decisões. E pela característica própria deste tipo de investimento, o desenvolvimento e execução se dão em longo tempo, fazendo aumentar as suas incertezas. Logo é salutar evitar uma rotina primitiva de atuação na qual o PENSAR e o FAZER se seguem diretamente, adotando entre eles decisões de planejamento. Assim é possível ter uma sustentação maior nas decisões, pois dá ao empreendedor visões alternativas resultadas das ações tomadas.

Têm-se então em comum, entre uma rotina primitiva e uma rotina mais elaborado, o PENSAR e o FAZER. Ou seja, a diferença entre as duas rotinas mora nas decisões de planejamento. Isto nos antecipa que serão largamente utilizadas decisões apoiadas no planejamento durante todo o decorrer deste trabalho. Iniciando na intenção empresarial, formulação da estratégia empresarial, formulação da ideia, selecionando os investimentos, hierarquizando os investimentos de interesse e por fim a escolha do investimento.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Avaliar alternativas de investimento para uma construtora de pequeno porte.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Definir a empresa
- Construir o planejamento estratégico e a estratégia empresarial
- Utilizar processos de decisão apoiados no planejamento.
- Selecionar investimentos que se enquadram na estratégia empresarial definida

## 1.3 JUSTIFICATIVA

### 1.3.1 Importância

Se as grandes construtoras e incorporadoras, principalmente as de capital aberto, retomam seus estudos de investimentos e seus fundamentos frente ao cenário imobiliário nacional, as pequenas empresas devem tomá-las como exemplo e, mesmo que em menor estrutura, também devem tomar o conhecimento técnico e teórico para auxiliá-las nas suas decisões. Assim, num cenário não tão favorável quanto os últimos anos, utilizar de fundamentações já consolidadas para a decisão, escolha do empreendimento e estudo de seus aspectos financeiros, é de extrema importância para um investimento certo e crescimento sólido de empresas do ramo imobiliário de venda.

### 1.3.2 Validade do Estudo

Tanto a empresa em estudo, quanto o trabalho de conclusão de curso pertencem à mesma pessoa. Logo, esta característica dá a possibilidade de realizar uma análise de investimentos em que todos os dados e informações necessárias, sem exceção, estão à luz da pesquisa.

O trabalho é válido também por utilizar fundamentos já consolidados para análise de investimentos imobiliários, utiliza de dados reais coletados pelo autor diretamente da empresa em estudo e devido à possibilidade de comparação entre o estudo e o empreendimento que será futuramente realizado.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Mesmo que as características próprias do investimento imobiliário para venda sejam de pouca flexibilidade e de longo prazo, o caminho adotado para se executar uma ideia já formulada pode ser a de uma rotina primitiva, que leve em consideração o desejo e a sensibilidade do empreendedor para realizar seu investimento. Entretanto a sensibilidade empreendedora de cada investidor não é de interesse deste estudo que visa não fundamentar seus resultados em algo sensível, mas sim fundamentar em conceitos já consolidados das análises de investimentos imobiliários.

### 2.1 O EMPREENDEDORISMO E O EMPREENDEDOR

De acordo com Degen (2009), quem mais se debruçou sobre tema foi Joseph Schumpeter (1883 a 1950), economista austríaco e influente cientista político, que influenciou fortemente o desenvolvimento e a prática do empreendedorismo moderno. O conceito de empreendedorismo não pode ser completamente entendido sem a sua contribuição em seus estudos, ele descreve o empreendedorismo como a “máquina propulsora do desenvolvimento da economia”. Para Schumpeter, a inovação e o progresso tecnológico de um país são promovidos pelos empreendedores e são eles que fazem as coisas funcionarem na economia de um país. Schumpeter também conceitua que o empreendedor é o responsável pela realização de novas combinações. Essas combinações podem ser identificadas por: introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de bem; introdução de um novo método de produção ou comercialização de um bem; abertura de novos mercados; conquista de novas fontes de oferta de matérias-primas ou de bens semi-faturados; e estabelecimentos de uma nova organização de qualquer indústria, abrangendo, assim, as coisas novas e as novas maneiras de se fazer.

Para Brito e Wever (2003), o conceito de empreendedorismo está baseado em indivíduos que misturam inovação com práticas de comercialização de novos produtos e serviços que resultam em empresas de crescimento acelerado.

Já para Dornelas (2005), empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades.

Sintetizando os diferentes autores, percebe-se que de um modo geral o empreendedor é aquele que, tendo certa vontade e motivação, consegue transformá-la em resultados concretos. E Degen (2009) vai além, para ele, “a vontade dos empreendedores em vencer todas as dificuldades para desenvolver seu negócio, pagando o preço do sacrifício pessoal

para ter sucesso, é função direta de sua necessidade de realizar”. Para o mesmo autor o empreendedor pode assumir quatro papéis ao iniciar um negócio:

a) Empreendedor é aquele que empreende (lidera) o desenvolvimento do negócio e assume todos os riscos.

b) Empresário é aquele que empresaria (financia) o desenvolvimento do negócio e assume somente o risco financeiro.

c) Executivo é aquele que gerencia o trabalho para o desenvolvimento do negócio e assume somente o risco profissional.

d) Empregado é aquele que executa o trabalho para desenvolver o negócio e assume somente o risco do emprego.

Empreendedores iniciantes assumem todos os quatro papéis, entretanto há uma grande variação nas exigências de cada um dos papéis em função do tipo de empreendimento escolhido.

Continuando a definir o perfil do empreendedor, busca-se também em Longenecker et al. (2007) três características principais nos empreendedores de sucesso:

- A necessidade de realização,
- A disposição para assumir riscos,
- A autoconfiança.

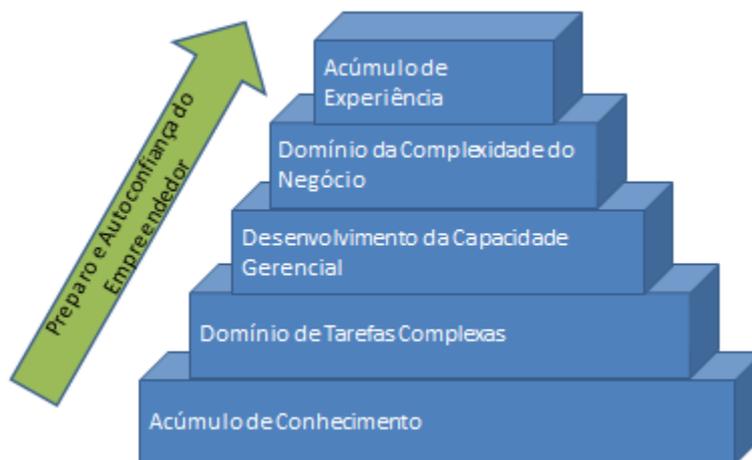
A necessidade de realização pode ser identificada pelo desejo de ter êxito, em que o sucesso é medido em relação a um padrão pessoal de excelência. Essas pessoas preferem ser pessoalmente responsáveis pelas tarefas que atribuíram a si próprios. Os indivíduos com pouca necessidade de realização são aqueles que parecem contentar-se com o status atual. A disposição para assumir riscos “significa que eles preferem situações arriscadas em que podem exercer certo controle sobre o resultado, em contraste com situações de jogo em que o resultado depende da pura sorte”. Essa preferência pelo risco moderado reflete a autoconfiança, próxima característica do empreendedor. A autoconfiança, por fim, indica simplesmente que eles sentem que podem enfrentar os desafios que os confrontam. Eles têm noção de domínio sobre os tipos de problemas que podem encontrar. Os empreendedores de sucesso tendem a ser indivíduos independentes que veem os problemas de um novo negócio, mas acreditam em sua habilidade para superar os problemas.

Degen (2009) descreve de forma semelhante a Longenecker et al. (2007) o perfil do empreendedor bem-sucedido, juntando estudos de Bernard Shaw, Joseph Schumpeter e David McClelland, como:

- Alguém que não se conforma com os produtos e serviços disponíveis no mercado e procura melhorá-los (inconformismo);
- Alguém que, por meio de novos produtos e serviços, procura superar os existentes no mercado (destruição criativa);
- Alguém que não se intimida com as empresas estabelecidas e as desafia com seu novo jeito de fazer as coisas (necessidade de realizar).

Apesar de o perfil do empreendedor bem-sucedido ser quase uma caricatura, este ilustra duas características importantes necessárias ao futuro empreendedor: não se conformar com o mundo e tentar adaptá-lo a si e ter grande necessidade de realização e disposição para assumir riscos. E para tal há a necessidade, segundo Degen (2009), de preparo e, sobretudo, autoconfiança do empreendedor. Tanto o preparo quanto a autoconfiança são função direta de seu conhecimento, domínio sobre as tarefas necessárias para desenvolver um negócio, de sua capacidade gerencial, seu domínio sobre a complexidade do negócio escolhido e sua experiência acumulada. Esse domínio permite ao empreendedor visualizar como poderá ter sucesso no desenvolvimento do negócio. É esta visão empreendedora que dará a autoconfiança necessária para iniciar seu negócio, por meio de uma escala ascendente, o crescimento do preparo, da autoconfiança e, conseqüentemente, da disposição, do empreendedor de assumir riscos; conforme mostrado na Figura 1.

Figura 1 - Crescimento do preparo e a autoconfiança do empreendedor



Fonte: DEGEN (2009)

Como visto na seção 2.1, Degen (2009) e Longenecker et al. (1997) nos mostraram que a autoconfiança do empreendedor é função direta de seu conhecimento. E para isto, iniciará, a partir da próxima seção, toda a fundamentação teórica para a produção de

informações necessárias para o conhecimento do empreendedor, que o guiará desde o entendimento necessário de decisão, planejamento, formulação da ideia até a implantação/produção do seu produto.

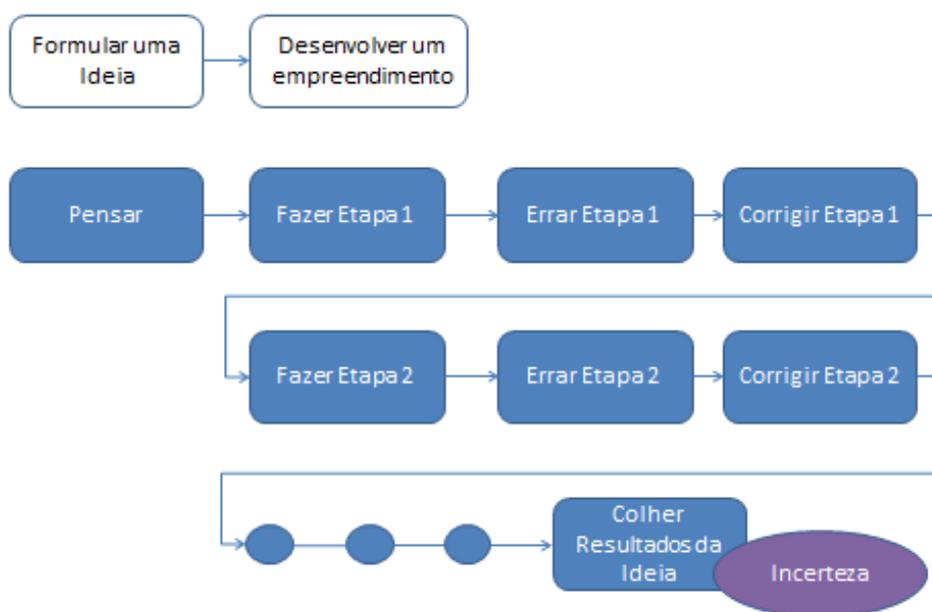
## 2.2 DECISÃO E PLANEJAMENTO

Para um investimento imobiliário, entre o pensar e o fazer, a rotina adotada pode ser primitiva, com baixo processo crítico, ou elaborada, que produza informações de qualidade para as tomadas de decisão. A decisão por qual rotina seguir é do empreendedor.

Na rotina de desenvolvimento de uma ação empresarial, considera-se que PENSAR e FAZER devem vislumbrar um objetivo. Ou seja, pensar e fazer se concluem por obter resultados cuja imagem deverá, de alguma forma, estar na mente do decisor quando, tendo formulado sua ideia, decide implantá-la. (LIMA JUNIOR; MONETTI; ALENCAR, 2011)

Se caso o empreendedor tomar por rotina escolhida, a primitiva, seus investimentos serão aplicados em empreendimentos que, resultados de um conjunto de eventos, se desenvolverão por sucessivos erros e correções. Sendo etapas após etapas sucedidas por: fazer, errar, corrigir, e assim por diante. Este tipo de processo gera uma grande incerteza com relação aos resultados que se pode alcançar. A Figura 02 nos traz o exemplo de um fluxograma de uma rotina primitiva:

Figura 2 - Rotina primitiva de ação (errar e corrigir) e a incerteza



Fonte: LIMA JUNIOR; MONETTI; ALENCAR, 2011

De acordo com Lima Junior, Monetti e Alencar (2011), o interesse de se fugir das incertezas, ou ao menos diminuí-las, é que faz o empreendedor penetrar no intervalo entre o pensar e o fazer. Os investimentos imobiliários, por característica, são de longo prazo, logo este intervalo também é longo. Assim, para que se percorra um caminho mais elaborado é necessário ao empreendedor reconhecer as fronteiras entre as etapas dos investimentos, e que domine o entendimento dos desvios de rota que existirão.

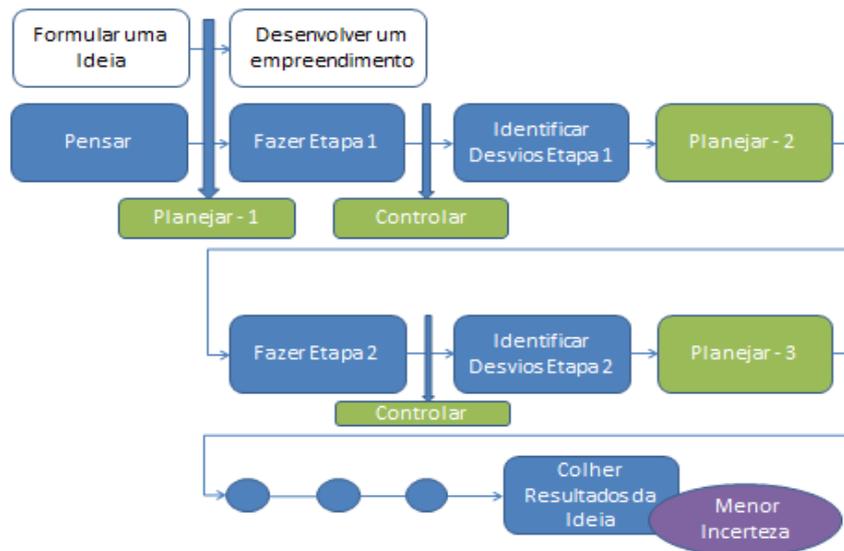
Não é de interesse do autor deste trabalho deslegitimar o processo primitivo, entretanto é mais salutar ao empreendedor utilizar processos mais avançados para desenvolver um empreendimento, alcançando resultados com um menor grau de incerteza. E para que isto ocorra, é preciso utilizar rotinas de planejamento.

De acordo com Erdman (2000, p.48) o planejamento é composto de procedimentos que preparam informações que permitirão a programação e o controle. É nesta etapa que o gerenciamento se apoia para definir os seus parâmetros, sejam eles técnicos, mercadológicos ou financeiros.

Este entendimento, de ser o papel do planejamento a produção de informações, é compartilhado também por Lima Junior, Monetti e Alencar (2011). Segundo este autor, alimentar o empreendedor com informações que sustente as decisões no curso da ação, e que o habilite a reconhecer os diferentes impactos dos riscos associados de cada ação é a razão do planejamento.

Se para mitigar os riscos e inseguranças é preciso fornecer informações ao empreendedor, estas informações serão geradas quando se agregar, à rotina primitiva, passos intermediários que compreendam o núcleo do sistema de planejamento e controle, conforme demonstrado na Figura 3.

Figura 3 - Rotina de ação com apoio de planejamento



Fonte: LIMA JUNIOR; MONETTI; ALENCAR, 2011

Tem-se então na rotina de ação com apoio de planejamento como passos intermediários, as diferentes fases de planejamento e sistemas de controle. As fases de planejamento implantam um sistema de avaliação contínua de comportamento. Já o sistema de controle, que também é um sistema contínuo, verifica o comportamento, compara com a meta inicial e oferece ao empreendedor informações que tornam possível criar uma nova rotina de planejamento, se necessário for, construindo novas metas. Isto estabelece um foco de resultado com menor desvio da expectativa anterior do planejamento. Assim verifica-se o papel de cada rotina, que é estimar o resultado final da ação. É, portanto, esta estimativa que sustentará a decisão.

### 2.3 A INTENÇÃO EMPRESARIAL E SEU PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Mintzberg et al. (2007, p.85) estratégia é um conjunto de objetivos, políticas e planos que definem o escopo da empresa e seus métodos de sobrevivência e sucesso. A escolha de uma estratégia apropriada para uma empresa começa na identificação de oportunidades e riscos em seu ambiente. Entretanto este procedimento abre um grande leque de alternativas estratégicas. A restrição desse leque se dará por meio do reconhecimento das restrições impostas pela capacidade da empresa e à determinação de uma ou mais estratégias econômicas.

Certo (2005) diz que para a formulação da estratégia implica aos administradores determinar cursos de ação apropriados para alcançar os objetivos. Isto inclui atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias que aumentem as chances de a organização atingir suas metas.

Para o processo de restrição e definição de alternativas estratégicas, pode-se utilizar de Casarotto Filho e Kopittke (1994), que discorre sobre as intenções empresariais de uma forma sintetizada. Para o autor, definir projetos de investimento de uma empresa decorre da intenção de cada empresa. E esta intenção empresarial, enquanto fruto de um planejamento estratégico, passa a se chamar Estratégia Empresarial. E é esta estratégia quem expressa os objetivos a serem alcançados pela empresa, além de como ela deve utilizar seus pontos fortes existentes ou potenciais, para o aproveitamento de oportunidades. Já o Planejamento Estratégico pode ser definido como um processo que consiste numa análise sistemática da situação e das ameaças e oportunidades futuras, visando a formulação de estratégias.

Para Casarotto Filho e Kopittke (1994), ao longo da história, autores têm se dedicado a desenvolver metodologias e conceitos sobre o Planejamento Estratégico, incorporando uma verdadeira parafernália ao planejamento, que se torna enfadonha para as empresas. Assim procurou-se sintetizar, a partir de Porter, Aacker, Hayes e Weelwright, os componentes estratégicos essenciais para que as empresas possam orientar-se na definição de seus projetos de investimento, especialmente as pequenas e médias. Assim, propõe o autor, define-se um modelo prescritivo de Estratégia Empresarial, lançando bases criteriosas para uma análise que não se restrinja somente aos aspectos econômico-financeiros, mas que realmente reflita a intenção empresarial.

### **2.3.1 Os componentes de um plano estratégico essenciais à análise estratégica de investimentos**

Conforme Casarotto Filho e Kopittke (1994), a estratégia empresarial expressa os objetivos a serem alcançados pela empresa, e como ela deverá usar seus pontos fortes ou potenciais para o aproveitamento das oportunidades com a finalidade de alcançar seus objetivos. Os componentes de um plano estratégico, essenciais à análise de investimentos, são:

a) Estratégia de Competitividade: esta estratégia define como a empresa deseja competir. Basicamente por baixo custo ou diferenciação. Se por baixo custo, a empresa dará

ênfase a alta produção, sistemas automatizados e contínuos. Se por diferenciação, a ênfase se dá no produto e mercado.

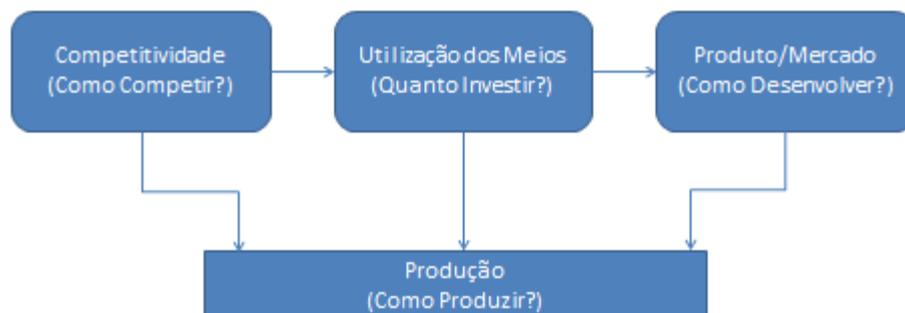
b) Estratégia de Utilização dos meios: esta estratégia define o quanto a empresa deseja investir. Seja um investimento para o crescimento do tipo de produto, para a manutenção do tipo de produto ou seu desinvestimento. Quanto maior for a fatia relativa do mercado, e quanto maior for o crescimento do mercado, maior a necessidade de manutenção do investimento e aumento do investimento no tipo de produto.

c) Estratégia de Produto/Mercado: esta estratégia se divide em algumas subestratégias, no qual se relaciona o poder de penetração do produto, desenvolvimento do mercado e desenvolvimento do produto.

### 2.3.2 - Um resumo do mix estratégico

A Figura 4 resume uma sequência de etapas para obter-se o mix estratégico proposto por Casarotto Filho e Kopittke (1994):

Figura 4 – Resumo para obter-se o mix estratégico



Fonte: CASATORRO FILHO E KOPITTKKE (1994) - Adaptado

Analisando as três estratégias listadas anteriormente, define-se uma estratégia de produção.

Somente após esta definição é que a empresa fará uma análise e decidirá sobre os possíveis projetos de investimentos, ou seja, passaria à fase de anteprojeto. E é a esta fase que nos guiará à próxima seção.

## 2.4 ESCOLHA DO PROJETO DE INVESTIMENTO

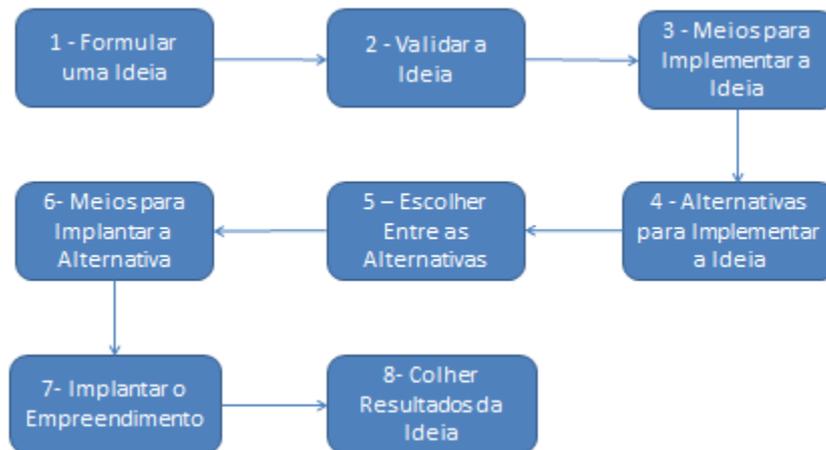
Na seção 2.3 percorre-se sobre a elaboração sintetizada de uma estratégia empresarial. Os componentes essenciais da formulação estratégica guiam a um mix estratégico e que este, por sua vez, fornecerá a empresa a possibilidade de uma análise. O caminho a percorrer agora é pelo qual a empresa, também de uma forma fundamentada, faça a análise de seu mix estratégico e realize a escolha do produto a ser produzido.

Para Baxter (2000) se o planejamento estratégico for feito com cuidado, todas as informações necessárias para orientar a conceituação do projeto já estarão disponíveis. Isto nos mostra novamente a importância da produção de informações mostradas na seção 2.2 para dar início a conceituação de projeto

Keeling (2002) nos diz que, de uma forma mais generalizada, um projeto é uma máquina de mudança. Ele é concebido quando se percebe e se é desejada a necessidade de progresso, quando provavelmente há um período de discussão e especulação avaliando os prós e contras, sem muita ação decisiva até que o conceito assuma uma forma identificável. É importante também que se esclareça seu propósito exato e identifique seus interessados. É útil testar as reações dos demais e trocar ideias com potenciais apoiadores e com quem possa oferecer conselho e orientação. O desenvolvimento do projeto é um processo contínuo de consideração de alternativas.

Após todas as etapas das seções anteriores que serviram para produção de informação ao empreendedor, atinge-se o momento em que todas as informações serão utilizadas para a formulação da ideia. Um protótipo/conceito de produto que através de uma rotina de decisões proposta por Lima Junior, Monetti e Alencar (2011), e que responderão também as questões levantadas por Keeling (2002), se transformará no empreendimento a ser implantado, conforme mostra a Figura 5.

Figura 5 - Processo de decisão, da ideia à implantação do empreendimento



Fonte: LIMA JUNIOR; MONETTI; ALENCAR, 2011

Estes nós de decisão, de acordo com Lima Junior, Monetti e Alencar (2011), pelos quais a empresa deverá passar até concluir a ação, permitirão que a empresa decida por um projeto de forma mais segura e vislumbre resultados com qualidade. O autor descreve cada processo da seguinte maneira:

a) A formulação da ideia: de acordo com os autores, formular uma ideia corresponde à identificação de uma estratégia. Esta identificação se dará através da análise do mix estratégico explorado na seção 2.3.1. Para os mesmos autores, a empresa, em um primeiro momento, formulará um protótipo de produto que seja adequado aos anseios e capacidade de pagamento de seu mercado alvo, e que diante da competitividade deste mercado seu produto seja o vencedor. E para isto, a formulação deverá se apoiar também, quando possível, na observação do mercado e de sua competição, para que o empreendedor reconheça os padrões da oferta e as pressões da demanda não atendidas com as ofertas disponíveis.

b) A validação da ideia: é o processo em que a análise da ideia confirmará sua qualidade. Através de diferentes pontos de vista, o empreendedor verificará se seu produto terá mercado, verificará a capacidade do produto em gerar resultados, e se certificar da capacidade de realizar o empreendimento com as técnicas que detém ou que pode comprar. Sintetizando, é o momento de explorar o protótipo do produto a ser produzido.

c) Reconhecimento dos meios para a implementação da ideia: trata-se de discutir os meios para implementar as ações, que são a capacidade técnica e a capacidade de administração dos fundos. É preciso reconhecer os meios, sistemas, insumos e processos da construção civil. Já em relação a equação dos fundos é preciso que o empreendedor identifique os recursos que dispõe para investir e que será capaz de captar no mercado com a

venda do seu produto, identifique sua capacidade de endividamento e os recursos disponíveis no mercado financeiro e seu custo. Para Lima Junior, Monetti e Alencar (2011), é a partir desse reconhecimento que o empreendedor poderá definir suas metas de atuação no mercado, concluindo seu plano estratégico de atuação, e definindo a ideia do produto e sua validação, assim como o volume de produção e seus meios para sustentar esse volume.

d) A busca de alternativas para implementar a ideia: é a etapa de reconhecimento de alternativas de investimento, de empreendimento, que tenha um perfil que se encaixa no mesmo tipo validado durante os passos anteriores do planejamento estratégico. De acordo com Lima Junior, Monetti e Alencar (2011) é uma busca dirigida e não descontrolada. Para isto é necessário que o empreendedor extraia do planejamento estratégico, parâmetros que possam fazer dessa busca, uma procura norteada.

e) Escolher entre as alternativas: após realizar a busca das alternativas de investimento é o momento de escolher e dar início ao empreendimento. Para realizar a escolha, a empresa deve estabelecer um critério apoiado em indicadores. Para Lima Junior (2011), quaisquer que sejam os indicadores selecionados, esta etapa compreende um processo de análise que compreenda uma simulação do empreendimento, para que os indicadores possam permitir que o empreendedor valide cada alternativa potencial, confrontando com parâmetros extraídos de suas metas operacionais.

As alternativas que são validadas não deverão ser implantadas obrigatoriamente, ocorrendo uma segunda etapa com ações destinadas a hierarquizar as alternativas validadas. E para isto, utiliza-se um critério não técnico. Para a hierarquização, o critério é do empreendedor.

f) A definição dos meios para implementar a alternativa: este processo já é classificado como de planejamento operacional. Ela compreende em preparar o desenvolvimento do empreendimento, ou seja, preparar e reservar os recursos técnicos e financeiros para a implantação do empreendimento.

g) Implantação do empreendimento: já parte do escopo operacional do investimento. Valerão os processos construtivos e administrativos definidos pelo empreendedor.

h) Colher os resultados da ideia.

## 2.5 PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA APOIO À ESCOLHA DOS EMPREENDIMENTOS

Como qualquer sistema de planejamento destinado à geração de informações para dar suporte aos sistemas de decisões, o de planejamento financeiro também terá sua hierarquia. Haverá assim ações de planejamento em diferentes níveis, sendo eles o estratégico, o tático e o operacional. E assim Lima Junior, Monetti e Alencar (2011) os descreve:

a) Decisões de nível estratégico: São entendidas como aquelas tomadas a partir da análise do ambiente de atuação empresarial que vão orientar a totalidade das ações da organização. Assim são de maiores abrangência, já que todas as demais decisões da empresa deverão partir de diretrizes fixadas nesse nível.

b) Decisões de nível tático: situam-se no nível do empreendimento. Decisões de caráter tático buscam, respeitadas as diretrizes fixadas pelo nível estratégico, alcançar resultados no ambiente de cada empreendimento, compatíveis com as metas empresariais para o conjunto de empreendimentos.

c) Decisões de nível operacional: estão associadas à fixação das diretrizes de ação no âmbito da produção, a partir do equacionamento de meios que levarão a efeito as diretrizes de produção.

O planejamento financeiro tem o sentido de buscar certa equação (política de investimentos) que orientará a partida da implantação dos empreendimentos.

Nas seções anteriores já foram fundamentadas as decisões de nível estratégico. Já as decisões de nível operacional não serão abordadas, visto que os desdobramentos operacionais (rotina de manejo de contas a pagar e receber, administração de resíduos de caixa, programação e controle de obra, etc.) não são de interesse do autor para este trabalho. Focar-se-á, portanto, no planejamento financeiro de nível tático, compatíveis com as metas empresariais, e que será utilizado para auxiliar na escolha e hierarquização dos empreendimentos.

Após a busca pelos empreendimentos que são compatíveis com as metas empresariais, desenvolve-se a hierarquização e escolha de empreendimentos que preenchem os requisitos de qualidade e riscos referenciados no planejamento e que a empresa tenha capacidade de desenvolver.

Conforme Lima Junior, Monetti e Alencar (2011), a hierarquização das alternativas deve seguir critérios estabelecidos pelo empreendedor, através dos quais se classificam as oportunidades de investimentos. Para a hierarquização e escolha, o critério de melhor ou pior

investimento é do empreendedor, não é técnico. Entretanto é necessário tanto para a hierarquização quanto para a escolha, fornecer informações para a análise do empreendedor. E estas informações serão geradas através de uma simulação de desenvolvimento do empreendimento que mostre indicadores de comportamento e desempenho.

O balanço projetado dos protótipos que será utilizado para auxílio à escolha dos empreendimentos seguirá uma estratégia recomendada no mercado brasileiro no qual o modelo evita que se configurem riscos cruzados entre diferentes empreendimentos de um mesmo empreendedor, de forma que se avalie as características do empreendimento e a capacidade empreendedora restrita a esse empreendimento. Este modelo é o de uma sociedade de propósito exclusivo operando sob o regime tributário do lucro presumido (SPE-LP) que utiliza.

### 2.5.1 Balanço projetado de protótipos de empreendimentos

Tem-se, na Tabela 1 a seguir, um modelo de balanço projetado que segue uma estratégia recomendada no mercado brasileiro, e que tem apoio no planejamento dos negócios da construção civil (*real estate*).

Tabela 1- Balanço projetado do empreendimento

Balanço Projetado de um Empreendimento (Dentro de uma SPE-LP)					
		I	II	III	IV
1	Receita Bruta de Vendas dos Apartamentos				
2	Encargos Sobre a Receita (SPE-LP)				
3	Contas de Propaganda, Marketing e Corretagem				
4	Receita Líquida de Vendas (= 1-2-3)				
5	Preço do Terreno				
6	Projetos, Planejamento e Estruturação				
7	Construção do Edifício				
8	Administração e Gerenciamento				
9	Custo Total Para a Implantação (=5+6+7+8)				
10	EBITDA do Empreendimento (=4-9)				
11	Custos do Financiamento da Produção				
12	Impostos Sobre o Lucro, Aplicados Sobre a Receita (SPE-LP)				
13	Resultado do Empreendedor, Depois dos Impostos (=10-11-12)				
				Margem Sobre o Preço	Margem Sobre o Custo

Fonte: LIMA JUNIOR; MONETTI; ALENCAR, 2011

Os dados resultam das informações do cenário referencial compreendendo preços e custos estimados para o desenvolvimento do empreendimento.

A linha 10 mostra o EBITDA (*Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*) do empreendimento (SPE-LP). Sua leitura se faz no mercado de capitais para analisar o desempenho de empresas, corresponde à medida da parte do seu resultado, que é derivada exclusivamente do empreendimento, antes dos impactos dos juros, que são resultado da estrutura do *funding* adotado para desenvolver o empreendimento, dos impostos sobre o lucro, depreciações e amortizações. Resumindo, o EBITDA mede a qualidade do empreendimento como capacidade de produzir resultados para o empreendedor.

A linha 13 mostra o resultado do empreendimento que é derivado para o empreendedor, equivalente a EBITDA menos os custos dos recursos financiados no *funding* e menos os impostos sobre o lucro tributável. O resultado do empreendedor é o agregado de poder de compra que o empreendedor auferir em relação ao poder de compra dos recursos imobilizados.

Margem sobre o preço ou sobre o custo são indicadores que os empreendedores usam para identificar a sensibilidade do empreendimento. Esta medida também é utilizada pelos empreendedores para fazer *benchmarking* da sensibilidade do empreendimento (riscos) contra outros empreendimentos da carteira de negócios ou da história do empreendedor, ou mesmo contra um protótipo competitivo.

### 3 MÉTODO

Neste capítulo será apresentado como desenvolver a pesquisa, evidenciando a caracterização da pesquisa (quanto à natureza, finalidade e tipo), a população e amostra, e por final, a coleta e análise dos dados.

É no método que se pode observar como é realizado um trabalho de pesquisa, através da exposição do tipo de estudo, dos sujeitos da pesquisa e das técnicas de coleta e análise de dados.

Para melhor entendimento do método e sua devida importância, será feito um breve resgate do que se entende por conhecimento científico.

#### 3.1 O CONHECIMENTO CIENTÍFICO

O conhecimento científico se caracteriza como a procura das possíveis causas de um acontecimento. Assim, busca compreender ou explicar a realidade apresentando fatores que determinam a existência do evento. Uma vez obtido esse conhecimento, deve-se garantir sua generalidade, isto é, sua validade em outras situações. A divulgação dos resultados também é uma marca fundamental da ciência moderna, trata da garantia de que o conhecimento está sendo colocado em discussão e que qualquer outro cientista pode ter acesso a ele. Ao relatar seus resultados, o cientista deve também contar como chegou a eles, qual caminho seguiu para alcançá-los. Trata-se da apresentação do que se chama de método científico.

Segundo Appolinário (2006), o conhecimento pode ser obtido a partir do senso comum ou a partir de processos científicos. O primeiro decorre de processos assistemático e desorganizado, ametódico (frequentemente depende do acaso) e subjetivo (depende de nossos juízos e disposições pessoais). Em contrapartida, o conhecimento científico ocorre de forma sistemática e organizada, metódico (é produzido a partir de uma série de procedimentos específicos e bem-definidos) e objetivo e impessoal (é simples, direto e factual, depende menos de juízo pessoal).

A palavra método, que vem do grego *méthodos*, que, por sua vez, deriva da composição das palavras *méta* (através de) e *hodós* (caminho), ou seja, “através de um caminho”.

Portanto, um método é um procedimento ou um conjunto de passos que se deve realizar para atingir determinado objetivo. O método pode ser visto como um processo organizado, lógico e sistemático, que está presente em todos os âmbitos da experiência

humana. O método científico seria, portanto, apenas um caso particular dos diversos tipos de métodos e consistiria de algumas etapas bem-definidas (APPOLINÁRIO, 2006).

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Existem diferentes conceitos de caracterização de pesquisa e quais tipos de classificação e variáveis a se utilizar. Appolinário (2006) sugere para a caracterização da pesquisa os tópicos seguintes tópicos:

- Natureza da Pesquisa;
- Finalidade da Pesquisa;
- Tipo e Profundidade da Pesquisa.

Visando a captura de dados e informações coesas e relevantes para a construção do presente trabalho, utilizou-se de abordagens, tipos de estudos e métodos adequados aos objetivos pré-estabelecidos.

#### 3.2.1 Natureza da Pesquisa

Certos autores defendem a ideia de divisão absoluta das categorias quando referem-se a naturezas de pesquisas (FLICK, 2004; MOREIRA, 2002; OLIVEIRA, 1997 apud APPOLINÁRIO, 2006), entretanto há um crescente consenso sobre a ideia de um contínuo entre esses dois extremos (BRANNEN, 1992; CASEBEER; VERHOEF, 1997; DE VRIES et al., 1992; NEWMAN; BENZ, 1998; STELCKLER et al, 1992 apud APPOLINÁRIO, 2006). Essa talvez seja uma das mais controversas e polêmicas dimensões de classificação da pesquisa. Isso porque é muito difícil que haja uma pesquisa totalmente qualitativa, da mesma maneira que é altamente improvável uma pesquisa altamente quantitativa. Ao invés de encontrarmos duas categorias isoladas, temos uma dimensão contínua com duas polaridades extremas, onde as pesquisas se encontrarão em algum ponto desse contínuo, tendendo mais para um lado ou para o outro (APPOLINÁRIO, 2006).

Para Richardson (1999), o método quantitativo caracteriza-se, como o próprio nome diz, pela quantificação, tanto no momento da coleta de informações como no tratamento dos dados levantados, através de métodos estatísticos simples e complexos. Amplamente difundido, o método quantitativo "representa, em princípio a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, consequentemente, uma margem de segurança quanto às inferências".

Mattar (2005) acrescenta que o método quantitativo é utilizado, sobretudo, para a obtenção de dados oriundos de um grande número de respondentes, com o uso de escalas, na maioria das vezes numéricas e posteriormente submetidas a análises estatísticas formais.

A análise dos dados da pesquisa quantitativa ocorre por meio de estatística, sua realidade é constituída de fatos objetivamente mensuráveis, seu objetivo é determinar as causas dos fatos e o papel do pesquisador é imparcial e neutro. A possibilidade de generalização nessa pesquisa é alta e essa pesquisa é comum nas ciências naturais (física, química, biologia, etc.).

Já a pesquisa preponderantemente qualitativa prevê a coleta dos dados a partir de interações sociais do pesquisador com o fenômeno pesquisado. Esse tipo de pesquisa não possui condições de generalização, ou seja, não se podem extrair previsões nem leis que podem ser extrapoladas para outros fenômenos diferentes do pesquisado. A análise dos dados ocorre de forma subjetiva, sua realidade é constituída de fenômenos socialmente construídos, seu objetivo é compreender melhor os fenômenos e o papel do pesquisador é de participante não neutro do fenômeno. A possibilidade de generalização nesse tipo de pesquisa é baixa ou nula, e essa pesquisa é muito comum nas ciências sociais. A principal desvantagem é a dependência da subjetividade do pesquisador.

Segundo Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa é uma metodologia não estruturada, de caráter exploratório, que se baseia em pequenas amostras e permite melhor compreensão do contexto do problema. A pesquisa qualitativa dispensa o uso de instrumental estatístico como base de análise de um problema, pois como explica Mattar (2005), enquanto a pesquisa quantitativa procura medir o grau em que algo está presente, a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo. Ações que não se opõem, mas se complementam, pois aspectos qualitativos de uma pesquisa podem estar presentes até mesmo nas informações coletadas através do método quantitativo.

Assim, para os investimentos imobiliários propostos neste trabalho, utilizando conceitos fundamentados neste capítulo, foi realizada uma pesquisa de natureza **qualitativa**.

### **3.2.2 Finalidade da pesquisa**

A finalidade da pesquisa pode ser classificada entre básica e aplicada. Essa dimensão está mais ligada aos objetivos que os pesquisadores têm quando realizam a pesquisa. A pesquisa básica está mais ligada ao incremento científico sem quaisquer objetivos comerciais, enquanto a pesquisa aplicada é orientada por objetivos comerciais, esta voltada para o

desenvolvimento de novos processos ou produtos orientados para as necessidades de mercado.

Por ser tratar de um estudo de análise de investimento que tem por objetivo ser implementado pelo pesquisador, essa pesquisa será classificada como **aplicada**.

### 3.2.3 Tipo de pesquisa

A tipologia da pesquisa é umas das mais importantes de todas as dimensões e diz respeito à estrutura básica da investigação. Pesquisa descritiva quando uma pesquisa busca descrever uma realidade. O pesquisador descreve algo que acontece. Não ocorre a presença de experimentos (APPOLINÁRIO, 2006). De acordo com Zikmund (2006), a pesquisa descritiva é projetada para descrever as características de uma população ou fenômeno. A pesquisa experimental, segundo Nohara (2006), é utilizada somente no nível explicativo. Ela visa explicar as relações de causa e efeito entre os conceitos envolvidos no fenômeno ou entre fenômenos, para isso o pesquisador necessita manipular e controlar as variáveis independentes e verificar o que acontece com as variáveis dependentes. De acordo com os conceitos levantados, essa é uma pesquisa **descritiva**.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população, ou universo, da pesquisa é definida em três segmentos: análise dos compradores, análise dos fornecedores, análise dos atuais concorrentes.

De acordo com Nohara (2006), existem dois tipos de amostragem, a probabilística e a não probabilística. Uma amostragem probabilística se baseia em dados estatísticos. No entanto uma amostragem não probabilística, ou amostragem por julgamento, ou também conhecida com amostragem intencional é obtida com um bom julgamento e uma estratégia adequada. Uma forma de fazê-la é selecionando casos típicos da população da pesquisa que seriam “representativos” desta. Esta amostragem é barata, conveniente e rápida, contudo, por depender do julgamento do pesquisador não permite amplas inferências populacionais (MATTAR, 1994).

### **3.3.1 Análise dos compradores**

No aspecto da análise dos compradores, o universo são todas as pessoas residentes na região de implantação do empreendimento, ou que para lá estejam migrando e que desejam comprar um imóvel num prédio residencial multifamiliar. Entretanto na falta de ferramentas e dados para estimar a população, e pela característica da pesquisa de ser qualitativa aplicada e descritiva, será utilizada uma amostragem não probabilística, selecionando um universo representativo, aqui representado pelas imobiliárias e corretores da região para fazer a análise do comprador num cenário presente.

O intuito da análise de compradores é ter uma diretriz inicial do comportamento dos consumidores que procuram este tipo de imóvel e quais suas principais exigências e desejos para com seu imóvel futuro. Considerando, entretanto, que existem diversas variáveis que podem influenciar o sucesso ou não do empreendimento, não se mostrou necessário obter uma medida exata do comportamento dos consumidores, mas apenas, como já foi dito, fornecer diretrizes para o estudo de viabilidade do empreendimento.

### **3.3.2 Análise dos fornecedores**

Para o estudo dos fornecedores, que serão os fornecedores de serviços, sejam eles de mão de obra, material, comercial, legal e contábil, foi utilizado uma amostragem também não probabilística. A necessidade da análise destes fornecedores existe para verificar a capacidade destes fornecedores da região de implantação do empreendimento e regiões vizinhas, visando certificar que é possível o fornecimento de qualquer serviço que seja exigido no decorrer da execução do empreendimento escolhido, ou que, se não sendo possível, ao menos forneça ao decisor o conhecimento dos limites que o empreendimento terá.

### **3.3.3 Análise dos atuais concorrentes**

A análise dos concorrentes diretos aos investimentos do empreendedor, se dá não somente pela necessidade de entender o mercado imobiliário que o empreendedor encontrará na região, mas também para verificar se o nicho de mercado escolhido pelo empreendedor está sob as intenções atuais das demais empresas do ramo. Podendo assim, ao empreendimento escolhido, existir futura concorrência não estimada no momento da decisão de investimento.

Na região de implantação do empreendimento a construção civil vertical ainda é recente; assim a quantidade de empreendimentos já lançados e em lançamento é de fácil quantificação e classificação.

### 3.4 COLETA DE DADOS

Há duas maneiras de elaborar a coleta de dados, a obtenção de dados primários e a obtenção de dados secundários. Dados primários são dados coletados e reunidos especificamente para o projeto em andamento. Dados secundários são dados coletados e registrados previamente por alguém, com propósito diferente do projeto que está sendo realizado; geralmente são históricos e já estão reunidos, podendo ser encontrados dentro da própria empresa, em uma biblioteca, na universidade ou na internet (ZIKMUND, 2006).

De acordo com Mattar (1994), existem dois meios de coletar dados primários, a comunicação e a observação. O método de comunicação refere-se ao questionamento oral ou por escrito dos entrevistados que também fornecerão dados de forma oral ou escrita. O método de comunicação, por sua vez, apresenta das técnicas de condução, a entrevista e o questionário auto preenchido.

A observação é um método de coleta de dados em que o pesquisador observa de maneira informal ou planejada, os fatos da realidade (NOHARA, 2006). Segundo Mattar (1994), o método da observação pode ser classificado quanto ao seu grau de estruturação, ao grau de disfarce, quanto aos instrumentos utilizados na coleta dos dados (de forma mecânica, humana ou eletrônica), quanto ao ambiente e quanto à forma de observação do fenômeno (direta ou indireta)

A coleta de dados primários dos compradores se deu no método de comunicação de questionamento oral por entrevista. Como a pesquisa foi realizada numa amostragem não probabilística, utilizando imobiliárias e corretores da região (Tijucas e dois municípios vizinhos) como universo representativo, a coleta dos dados deste universo se deu justamente com os mesmos representantes. As entrevistas ocorreram todas pessoalmente, as quais foram muito objetivas e focadas nas questões comerciais, arquitetônicas e financeiras.

Também de forma de dados primários, a coleta de dados dos fornecedores teve uma abrangência maior (Tijucas e cinco municípios vizinhos), que foram realizadas no método de comunicação de questionamento oral por entrevista. Empreiteiros, arquitetos, engenheiros, fornecedores de equipamentos, materiais de construção, imobiliárias, foram realizadas por entrevistas, algumas de forma pessoal, e algumas por telefone.

Já a coleta de dados dos concorrentes se deu de forma fracionada. Parte dos dados primários foi coletada por entrevista com os próprios concorrentes e imobiliárias que os representam, e parte por observação humana de forma direta em empreendimentos já realizados e empreendimentos que estavam em execução.

As demais coletas foram realizadas em grande parte de forma secundária para alimentar a parcela mais teórica do trabalho. Estes dados foram coletados, em grande parte, através de pesquisas nas literaturas técnicas.

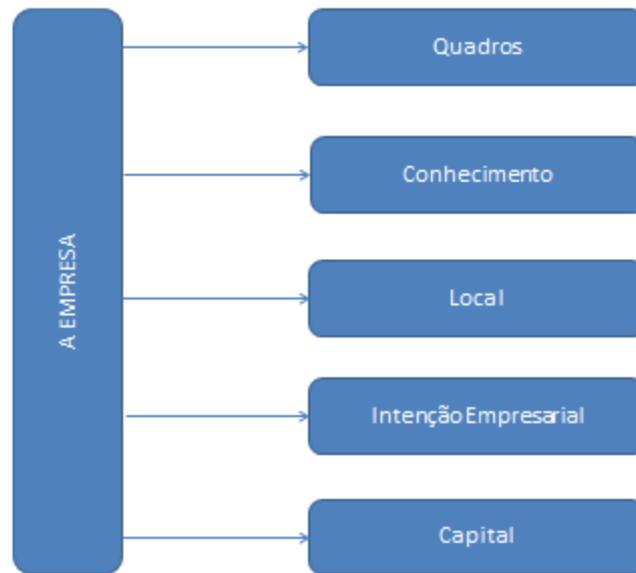
## 4 DESENVOLVIMENTO E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

No momento da escolha dos objetivos deste trabalho, cujo estudo está voltado para pequenas empresas de investimentos imobiliários, já estava claro a necessidade de que a fundamentação teórica e o desenvolvimento precisariam percorrer um caminho lógico desde a formação da empresa até a escolha de seus empreendimentos. A decisão de investir, como demonstrado na seção 2.2, será mais segura ao empreendedor quando este utilizar de processos mais avançados para desenvolver um empreendimento, alcançando resultados com um menor grau de incerteza. Estes *processos avançados* significam utilizar planejamento para produzir informações ao empreendedor que o auxilie nas decisões e assim diminua suas incertezas e mitigue os riscos de seus investimentos. Entretanto para utilizar ferramentas de planejamento, precisamos alimentá-las com informações que requerem conhecimento sobre a empresa em estudo. Ou seja, para analisar e selecionar corretamente um investimento a ser realizado por uma determinada empresa será preciso descrever a empresa, conhecer a sua intenção empresarial, construir de forma fundamentada seu planejamento estratégico e sua estratégia empresarial, para somente então selecionar e analisar investimentos que estejam alinhados aos interesses da empresa. É o caminho lógico mencionado anteriormente, logo o desenvolvimento deste trabalho e a apresentação de seus resultados também devem seguir este mesmo caminho.

### 4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa em estudo atua no ramo de incorporação imobiliária, que é a atividade exercida com o intuito de promover e realizar a construção, por alienação total ou parcial, de edificações ou conjunto de edificações compostas de unidades autônomas. Para conhecer efetivamente a empresa é necessário descrevê-la, de acordo com os tópicos sugeridos pela Figura 6:

Figura 6- Descrição da empresa



Fonte: O autor (2015)

#### 4.1.1 Os acionistas

A empresa é formada por dois sócios jovens, ambos com espírito empreendedor, que verificaram, devido aos fatores do ambiente e a fatores pessoais, a oportunidade de investimento na construção civil de sua região. Ambos possuem conhecimento técnico e prático do setor de construção civil. Entendem a rigidez que é produzir empreendimentos no mercado imobiliário de venda, reconhecem a responsabilidade do setor, e entendem também a situação atual do setor.

Assim como descrito por Longenecker et al (2007), os sócios possuem uma necessidade de realização e uma disposição para assumir certos risco, enaltecendo seus espíritos empreendedor. Porém a autoconfiança, também mencionada por Longenecker et al (2007), mesmo que existente, não está completamente sólida. Isto se deve muito ao acúmulo de experiência, principalmente na área comercial em imóveis, que ainda não é de domínio dos sócios.

#### 4.1.2 O conhecimento

Ambos os sócios possuem conhecimento técnico e prático do setor. Um dos sócios é graduando em Engenharia Civil da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), e passou quatro anos e meio estagiando no setor. Sua experiência foi formada na área de gestão de

obras, onde trabalhou metade do período em obras verticais residenciais e comerciais (métodos construtivos tradicionais), e outra metade do período de estágio em obras de grande porte (*shopping centers*). Domina o processo de execução, de monitoramento e de fiscalização de obras.

O segundo sócio cursa Gestão Empresarial no Centro Universitário de Brusque (UNIFEBE), e possui sete anos de experiência em vendas de materiais para a construção civil. É responsável pela administração operacional de uma filial de uma pequena rede de loja de materiais de construção civil. Possui um forte conhecimento da utilidade, valor, rendimento e qualidade dos materiais empregados no setor da construção. Possui também conhecimento amplo nos equipamentos, de pequeno e médio porte utilizado no setor.

#### **4.1.3 Área de atuação**

A empresa está localizada em Florianópolis, Santa Catarina, entretanto o interesse de atuação delimitado pelos sócios não se restringe somente a capital catarinense, mas sim a região conhecida como Grande Florianópolis, a qual abrange 21 municípios.

#### **4.1.4 O objetivo empresarial**

O objetivo definido pela empresa é o de investir, em um primeiro momento no ramo imobiliário de venda, e em um segundo momento, no ramo imobiliário de vendas e rendas. Em ambas as etapas o objetivo é de crescimento sólido, de médio prazo, com margens medianas de risco, investindo majoritariamente capital próprio. É também objetivo da empresa que sua marca e seus produtos sejam sinônimos de qualidade, requinte, inovação e arrojo.

#### **4.1.5 O capital**

O capital financeiro próprio para realizar o investimento a ser escolhido está limitado a R\$750.000,00 (Setecentos e cinquenta mil reais). Existe também uma aceitação, por parte dos sócios, de se buscar no mercado financeiro um valor não superior a um terço do capital próprio, ou seja, o limite de investimentos deve se restringir a R\$1.000.000,00 (um milhão de reais).

A Tabela 2 traz uma breve descrição da empresa, seus recursos e objetivos:

Tabela 2 - Resumo da descrição da empresa

A Empresa	Sócio 01	Sócio 02
Conhecimento Técnico	Graduando em Engenharia Civil - UFSC	Estudante de Gestão Empresarial - UNIFEBE
Experiência Profissional	Execução, fiscalização e monitoramento de obras	Venda e fornecimento de materiais e equipamentos para a construção civil
Local	Florianópolis/SC	
Intenção Empresarial	Crescimento sólido, de médio prazo, com margens medianas de risco, investindo majoritariamente capital próprio	
Capital	R\$750.000,00 (próprio) + R\$250.000,00 (mercado financeiro) = R\$1.000.000,00	

Fonte: O autor, 2015

## 4.2 A ESTRATÉGIA

Como já fundamentado na seção 2.3, sabe-se que a seleção de projetos de investimentos decorre da intenção empresarial. E esta intenção empresarial, quando originada no planejamento estratégico, passa a se chamar estratégia empresarial.

A definição de Planejamento Estratégico é a de um processo que consiste numa análise contínua e sistemática da situação, das ameaças e oportunidades futuras, visando à formulação de estratégias. Este processo contínuo sistemático aqui ainda é inexistente, visto que a empresa é recém-formada. Entretanto a análise da situação atual e das oportunidades futuras, pertencente ao Planejamento Estratégico, já podem ser efetuadas. Assim a intenção empresarial, já mencionada na seção 4.1.4, é validada neste cenário.

Sendo assim, esta seção inicia a identificação das oportunidades e riscos atuais, identificação das oportunidades e riscos futuros (planejamento estratégico), estuda os componentes de formação da estratégia empresarial (mix estratégico) definindo, assim, a estratégia empresarial.

### 4.2.1 Identificação de oportunidade e risco atual

A estratégia apropriada para uma empresa começa na identificação de oportunidades e riscos em seu ambiente. Para esta identificação primeiramente é necessário estratificar o ambiente para avaliar separadamente cada cenário. De forma objetiva, listam-se quatro ambientes que são de necessária análise. São eles: o técnico, o profissional, o financeiro e o comercial.

No ambiente técnico é identificado que o conhecimento adquirido pelos sócios, graduando de engenharia e estudante de gestão empresarial, é primordial aos interesses da empresa. Será neste conhecimento acadêmico que se apoiará o domínio de tarefas complexas e o entendimento da complexidade do negócio. O conhecimento para produção dos projetos e suas compatibilizações, o conhecimento dos métodos construtivos, noções de gestão do negócio, conhecimento da produtividade e insumos do setor, são caros a este tipo de empresa. Deste modo, aliando a engenharia com a capacidade administrativa dos sócios, identifica-se a primeira oportunidade do negócio.

No ambiente profissional é identificada a experiência acumulada por ambos os sócios durante suas carreiras profissionais. Ambos possuem carreiras no ramo da construção civil. O primeiro deles em execução, fiscalização e monitoramento de obras, e o segundo deles na venda e fornecimento de materiais e equipamentos largamente utilizados na construção. Da mesma forma que o conhecimento técnico, a experiência no setor também é cara a este tipo de empresa. Assim identifica-se a segunda oportunidade dos negócios.

No ambiente financeiro, a oportunidade está em obter recursos necessários para a execução de um portfólio de empreendimentos. O ramo imobiliário de vendas requer recursos relativamente altos, por um prazo de investimento considerável e de forma inflexível. Dito isto, dispor de um capital suficiente que lhe dê a possibilidade de investir num horizonte limitado de opções de empreendimento poderá não ser o suficiente, pois é salutar que a empresa tenha um lastro financeiro que lhe dê a capacidade de diferentes opções de investimento, proporcionando um maior portfólio de empreendimentos. Como mencionado na seção 4.1.5, a empresa possui um capital próprio de R\$750.000,00 (setecentos e cinquenta mil reais) com a possibilidade de aporte do mercado financeiro de mais R\$250.000,00 (duzentos e vinte mil reais) o que resulta num montante de R\$1.000.000,00 (um milhão reais). Este capital será suficiente para que a empresa possua um portfólio relativamente amplo de oportunidades já na elaboração do primeiro empreendimento. Identifica-se desta forma a terceira oportunidade para os negócios.

No ambiente comercial, é encontrada uma falta de experiência por parte da empresa. A venda de imóveis resulta em movimentações financeiras consideráveis e certo conhecimento na elaboração de contratos e obrigações legais. Percebe-se também que diferentes moedas utilizadas nestas negociações (imóveis, veículos, dinheiro, etc.) exigem da empresa um conhecimento considerável de valores de bens no mercado. Dito isto, é coerente dizer que a agilidade nas negociações e as oportunidades de negócios que a empresa poderá realizar serão

mais restritas do que as concorrentes já estabelecidas no mercado, acostumadas com este tipo de transação.

O principal risco identificado para a empresa é a própria situação do setor, resultante da economia atual. De acordo com um estudo realizado pelo Departamento da Indústria da Construção (Deconic) da Federação das Indústrias de São Paulo (Fiesp), a indústria da construção é responsável por 13,5% do PIB nacional. O setor recuou neste ano de 2015, 8,6% do seu produto interno bruto. Esta foi a pior queda registrada nos últimos treze anos. O setor, que iniciou o ano empregando três milhões de pessoas, hoje emprega dois milhões e meio. A razão para isto, aponta o estudo, é a falta de investimentos em obras, os juros elevados, a inflação alta e a perda de poder aquisitivo pela redução da renda.

#### **4.2.2 Identificação de oportunidades futuras (análise para o planejamento estratégico)**

Devido à recém-criação da empresa, o processo sistemático de análise da situação, das ameaças e oportunidades futuras ainda é inexistente. Assim, num primeiro momento, o planejamento estratégico e a intenção empresarial resultam em propostas muito semelhantes. Dito isto é correto falar que as oportunidades futuras serão similares as atuais. Após a conclusão do investimento é certo que haverá um aumento no acúmulo de experiência dos sócios e um aumento no capital da empresa. Entretanto não são esperados ganhos tão consideráveis ao ponto de que o Planejamento Estratégico modifique por completo a Estratégia Empresarial atuante. Assim a estratégia atual deverá atuar também no próximo empreendimento.

O mercado da construção poderá mudar, mas os cenários previstos pelos analistas do setor prevê uma leve melhora se a economia nacional voltar a acelerar. Entretanto são fatores dos quais os empreendedores serão passivos, cabendo a eles se ajustarem para melhor desempenhar num cenário futuro.

#### **4.2.3 A formação da estratégia empresarial e seus componentes**

Conforme Casarotto Filho (1994), a estratégia empresarial expressa os objetivos a serem alcançados pela empresa e como ela deverá usar seus pontos fortes ou potenciais para o aproveitamento das oportunidades com a finalidade de alcançar seus objetivos. A formação da estratégia empresarial será obtida após a definição de todos os seus componentes, que são:

#### 4.2.3.1 Estratégia de competitividade

A empresa deseja competir primordialmente por diferenciação de produto. É desejo da empresa, trabalhar com preços acessíveis de venda, mesmo que comprometendo parte de seu lucro, para impulsionar sua penetração no mercado.

#### 4.2.3.2 Estratégia de utilização dos meios

A empresa deseja investir um capital total de R\$1.000.000,00 (um milhão de reais) neste empreendimento. Este capital deverá cobrir os custos do terreno, projetos, planejamento, estruturação, construção do edifício, administração, gerenciamento e propaganda.

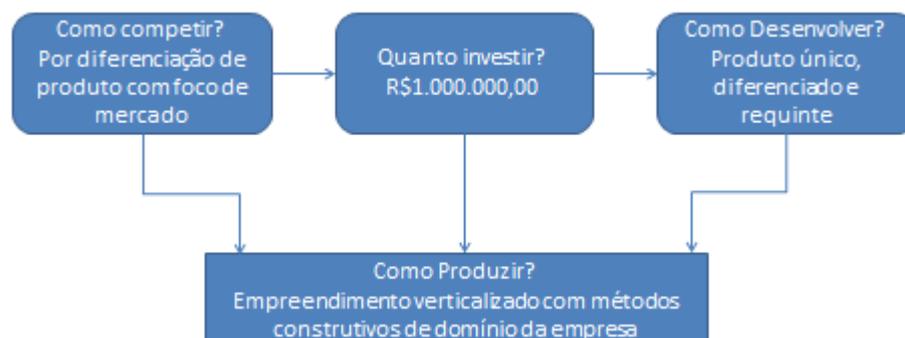
O conhecimento técnico e profissional dos sócios também estará à disposição do investimento.

#### 4.2.3.3 Estratégia de produto e mercado

O desejo dos sócios é que seus produtos tenham arquitetura diferenciada, tenham requinte e que esta diferenciação afete os arredores do empreendimento. A razão desta diferenciação arquitetônica é fazer com que o produto resultante seja um marco no mercado imobiliário da região, não por seu volume ou exclusividade, mas sim pelo arrojo e inovação. O resultado desejado é o de um produto único.

O local a ser implantado o empreendimento também deverá estar de acordo com os interesses mencionados acima, resultando num produto em que configure a união de uma arquitetura diferenciada com um ambiente condizente.

Figura 7 - Resumo do mix estratégico



Fonte: O autor (2015)

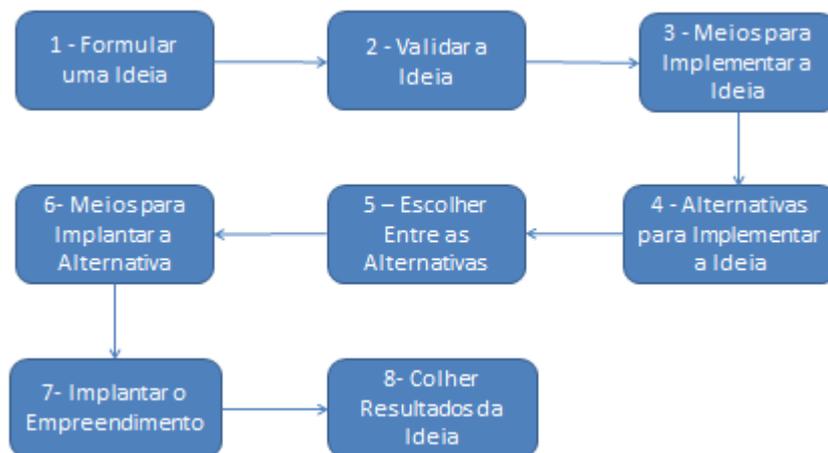
Com as três estratégias, conforme mostradas na Figura 7, já está montada a estratégia empresarial. Isto abre caminho à próxima etapa, que será de decidir sobre os possíveis projetos de investimentos.

#### 4.3 ESCOLHA DO PROJETO DE INVESTIMENTO

Nas seções anteriores foi descrita a empresa, seus objetivos, as oportunidades por ela encontradas e foi elaborada, de forma sintetizada, uma estratégia empresarial. O caminho a percorrer agora é pelo qual a empresa, também de uma forma fundamentada, faça a análise de sua estratégia e realize a escolha do produto a ser produzido. Será utilizada de toda a informação gerada até aqui para formalizar uma ideia de projeto. Isto é, um protótipo que se ajustará de melhor forma aos interesses da empresa. Este ajuste do protótipo até a formação do empreendimento ideal obedecerá à rotina de decisões a seguir, sempre planejando, controlando e monitorando os desvios resultantes de cada decisão.

Retomando os processos decisórios, propostos por Lima Junior, Monetti e Alencar (2011), pelos quais a empresa deverá passar até concluir a ação, permitirá que a empresa decida por um projeto de forma mais segura e vislumbre resultados com qualidade, conforme demonstrado na Figura 8.

Figura 8 - Processo de decisão, da ideia à implantação do empreendimento



Fonte: LIMA JUNIOR; MONETTI; ALENCAR, 2011

### 4.3.1 A Formulação da Ideia

Foram identificados na estratégia os principais componentes para a elaboração do protótipo de empreendimento. São eles: produto de arquitetura diferenciada e requintada, edificação verticalizada com métodos construtivos dominados pela empresa, preços condizentes e um valor total de investimentos de R\$1.000.000,00.

#### 4.3.1.1 A região

Quando descrita a empresa na seção 4.1, limitaram-se as possibilidades de implantação do empreendimento nos municípios da grande Florianópolis. Entretanto, nesta etapa do planejamento será feita uma restrição ainda maior para que a região escolhida seja mais favorável ao momento da empresa. Para isto, em um primeiro instante, serão filtrados os municípios em função de fatores mais abrangentes, que resultará na seleção mais objetiva das cidades com maior potencial para a empresa. Os fatores são: proximidade aos sócios, proximidade a fornecedores, mercado e competitividade.

Tabela 3 - Seleção dos Municípios (filragem abrangente)

<b>Proximidade</b>	<b>Municípios</b>
Aos sócios	Biguaçu, Florianópolis, Gov. Celso Ramos, Palhoça, São José, Vale do Rio Tijucas
Aos fornecedores	Gov. Celso Ramos, Vale do Rio Tijucas
<b>Mercado</b>	<b>Municípios</b>
Grande	Biguaçu, Florianópolis, Palhoça, São José
Médio	Tijucas, São João Batista, Gov. Celso Ramos (Palmas)
Pequeno	Canelinha, Nova Trento, Major Gercino
<b>Competição</b>	<b>Municípios</b>
Alta	Biguaçu, Florianópolis, Gov. Celso Ramos, São José, Palhoça
Média	Tijucas, São João Batista
Baixa	Canelinha, Nova Trento, Major Gercino

Fonte: O autor (2015)

A tabela 3 mostra a seleção de municípios feita a partir de fatores de interesse à empresa neste momento. O fator *Proximidade aos Sócios* é necessário na seleção, pois serão ambos os sócios responsáveis pela administração e execução da obra. Desta forma verifica-se que os municípios que se enquadram a este fator são os municípios que estão compreendidos entre Florianópolis e o Vale do Rio Tijucas.

Conforme informado na seção 4.1.2, um dos sócios da empresa administra uma das filiais de uma pequena rede de loja de material de construção. E sendo assim, é de interesse para ambas as empresas um acordo comercial flexível para venda e fornecimento de materiais e equipamentos de construção civil a serem empregados no empreendimento. Esta peculiaridade faz com que ao analisar o próximo fator *Proximidade aos fornecedores* selecionam-se os municípios próximos às lojas desta rede de materiais de construção. Assim, os municípios que se enquadram a este fator são os municípios compreendidos entre Governador Celso Ramos e o Vale do Rio Tijucas. Para os demais fornecedores, seja para execução da obra, elaboração de projetos, fornecimento de equipamentos, todos os municípios da região conseguem prover a empresa para que seja implantado o empreendimento.

Para analisar os próximos fatores “Mercado e Competitividade” é preciso conhecer com profundidade o setor imobiliário de cada município de interesse, e conhecer a qualidade dos empreendimentos da região. Dito isto, através de entrevistas com diferentes corretores imobiliários da região compreendida entre Governador Celso Ramos e o Vale do Rio Tijucas, obtiveram-se as seguintes informações:

a) Para Nathan Kretzer (CRECI nº 26668) corretor atuante nos municípios de São João Batista, Canelinha e Nova Trento, cidades pertencentes ao Vale do Rio Tijucas, os mercados nestas regiões são considerados pequenos, com pouca produção imobiliária e com vendas mais expressivas quando inclusas no programa Minha Casa Minha Vida, o que foge da proposta da empresa. Entretanto estas regiões apresentam pouca competição e arquitetura pouco diferenciada, o que é de interesse da empresa. A única exceção é o município de São João Batista, que por ser um polo de produção calçadista, apresenta um mercado mais aquecido, com compradores de poder de compra razoável, e que buscam um leque maior de opções de imóveis. O município possui um mercado mais competitivo e empreendimentos mais desenvolvidos, entretanto a cultura de compra de imóveis ainda em planta é praticamente inexistente no mercado local. O mercado, diz Nathan, é indicado para os construtores que possam custear a obra integralmente, evitando um cronograma financeiro que conte com recursos de venda durante o prazo de execução do empreendimento.

b) Para Jeferson Duarte (CRECI nº 21883), o mercado de Tijucas, também pertencente ao Vale do Rio Tijucas, é um mercado que se apresenta de forma muito semelhante ao de São João Batista. O município possui um mercado imobiliário mais pujante que seus vizinhos, apresenta compradores com um poder de compra bastante favorecido, e que buscam no momento, devido carência de diversidade arquitetônica, um produto diferenciado. Existe também uma forte migração de pessoas vindas do município vizinho de Itapema, que

acostumados com construções mais elaboradas, buscam em Tijucas preços acessíveis, mas exigentes com a diferenciação arquitetônica em que estão acostumados. Jeferson faz questão de ressaltar que assim como São João Batista, a cultura da compra de imóveis, ainda enquanto planta, é praticamente inexistente, obrigando assim as empresas arcarem com o custo integral da obra. Esta característica do mercado local influenciará o balanço projetado dos protótipos futuros.

c) Para Eduardo Machado (CRECI nº 26799), os mercados de São José, Biguaçu e Florianópolis são mercados grandes, variados, com poder de compra alto, entretanto muito competitivos. De uma forma diferente, porém também muito competitivo, existe o município de Governador Celso Ramos (Palmas). Estes mercados, no momento, não são de interesse da empresa, visto que a variedade em imóveis é extensa e a competitividade mais alta, faz com que o impacto desejado pela empresa no mercado não seja alcançado de forma tão eficaz. Para Eduardo, mercados com estas características são indicados para empresas mais experientes e com um volume de capital mais elevado, não ao ponto de excluí-los do planejamento empresarial, mas apenas considera-los como opção futura.

Analisando o cenário acima, as regiões que se enquadram no interesse da empresa, estratégia empresarial e na filtragem abrangente, são os municípios de São João Batista e Tijucas. Ambos os municípios apresentam uma carência de imóveis diferenciados e ambos possuem mercado com poder de compra para o produto. Porém existem fatores decisivos que pesam em favor de Tijucas, mesmo que ambos os municípios sejam muito semelhantes, que são os seguintes: i) Tijucas encontra-se entre duas lojas do seu principal fornecedor de materiais e equipamentos. ii) No município estão sendo instalados dois shopping centers de média dimensão iii) A posição estratégica do município, que é rasgado pela BR-101 e pela SC-410, se encontra a quarenta quilômetros da capital e a vinte quilômetros de Balneário Camboriú, e é um dos acessos ao Vale do Rio Itajaí (Brusque, Guabiruba, Gaspar, etc.). iv) No município também está instalada a fábrica de cerâmicas Portobello, uma das maiores empresas do estado, o que beneficia todo o setor de serviços da região, criando uma sociedade com poder de compra favorecido e estável.

#### 4.3.1.2 A arquitetura e o método construtivo

Anteriormente, durante a formação da estratégia de competitividade, foi declarado que a empresa deseja competir por diferenciação de produto, com requinte e preços acessíveis de venda, impulsionando sua penetração no mercado. Dito isto, para alcançar a diferenciação

desejada do produto, é preciso conhecer a arquitetura da região escolhida para implantar o empreendimento, e somente então buscar em mercados mais desenvolvidos, projetos que diferenciem dos ali já erguidos.

A arquitetura encontrada no município de Tijucas, quando comparada a municípios vizinhos como Itapema, Balneário Camboriú e Florianópolis é considerada simplória e altamente repetitiva. Quando comparada a outros municípios da região como Canelinha, São João Batista e Nova Trento, a arquitetura é semelhante, porém levemente mais elaborada que a dos demais municípios. Ou seja, encontram-se projetos tradicionais, com pouca ousadia e de uma semelhança facilmente percebida.

Para definir os estilos arquitetônicos diferenciados, cabe então ao empreendedor buscar o conhecimento fora desta região. Na busca pela diferenciação optou-se por realizá-la na região de Itapema e Balneário Camboriú, polos imobiliários reconhecidamente desenvolvidos. Através do arquiteto Rafael Schmitt, do escritório de arquitetura RS Concept, o estilo arquitetônico que satisfaz o desejo da empresa, que é a diferenciação e o requinte, é o estilo neoclássico. Este estilo se baseia nas construções europeias, principalmente francesas, dos séculos XVIII e XIX, tem características leves e equilibradas, mas ao mesmo tempo refinada e grandiosa. O neoclássico utiliza largamente de fachadas trabalhadas, pilares gregos e romanos, cores leves e aconchegantes, que remetem a um requinte mais elevado. Segundo a RS Concept, este estilo tem sido utilizado em empreendimentos de alto padrão nas cidades de Balneário Camboriú e Itapema. O estilo pode ser encontrado também em Florianópolis, porém com menor incidência.

Para o método construtivo, foi escolhido o concreto armado, com vedação em alvenaria, e revestimentos em argamassas, amplamente utilizado e de domínio da empresa e dos fornecedores da região. Segundo Jordão Hilhesheim empreiteiro com 45 anos de experiência no setor, o nível de acabamento que o estilo arquitetônico escolhido exige só será atendido se a mão de obra for qualificada e experiente. Os detalhes, que são característicos do estilo neoclássico, exigem domínio de serviços de fachadas, conhecimento de diferentes tipos de argamassas e boa compatibilização entre os projetos arquitetônico e estrutural. Segundo Jordão, a utilização dos elementos de vedação não se restringirá somente na vedação em si, mas como base de apoio aos acabamentos de fachada, necessitando assim de um cuidado mais apurado das execuções de alvenaria.

Para o engenheiro civil Miguel Arcanjo de Azevedo Neto (CREA 083727-8), o concreto armado é sem dúvida o método adequado para este tipo de construção, pela sua flexibilidade arquitetônica, e facilidade de encontrar mão de obra qualificada tanto para

dimensionamento quanto execução. Miguel também afirma que o tipo de solo da região escolhida como alvo para a implantação do empreendimento é de boa resistência, necessitando quase sempre de fundações rasas.

#### 4.3.1.3 As dimensões

No decorrer das seções anteriores foi definido para o protótipo a região a ser implantado o empreendimento, o estilo arquitetônico e o método construtivo. É preciso agora definir as possíveis formas do empreendimento que estejam de acordo com o plano diretor do município e com o capital a ser empregado na construção.

De acordo com o plano diretor do município de Tijucas, as dimensões mínimas de lote no perímetro urbano é de 360m<sup>2</sup>. Para as regiões centrais do município, que são as de interesse para a implantação do produto, quando a classificação do uso for Residencial/Comercial/Misto têm-se as seguintes limitações:

- Número máximo de pavimentos: 09
- Coeficiente mínimo de aproveitamento: 10%
- Taxa de ocupação: 70%
- Taxa de permeabilidade: 25%
- Afastamento frontal: 6,00 metros
- Afastamento lateral: 1,5m (até 4 pavimentos)
- Tamanho mínimo de lote: 360m<sup>2</sup>
- Testada mínima do lote: 12,00 metros

Para elaborar uma estimativa da área total construída, pode-se conferir diretamente a relação entre o capital disponível e o custo unitário básico da construção. De acordo com o Sindicato da Indústria da Construção Civil da Grande Florianópolis (SINDUSCON), o custo unitário básico para o mês de novembro de 2015, para um empreendimento residencial, multifamiliar de até 08 pavimentos é R\$1.381,58, cuja composição engloba mão de obra, materiais, equipamentos e uma pequena parte das despesas administrativas. O valor disponível para realizar o empreendimento já foi estabelecido anteriormente em R\$1.000.000,00. Deste valor, serão destinados à compra do terreno R\$130.000,00 e o restante aos demais custos para a implantação do empreendimento. Assim, uma relação direta para a estimativa de área total construída é de 630m<sup>2</sup>. Porém verifica-se que, na região do Vale do Rio Tijucas, a mão de obra é consideravelmente mais barata que a utilizada para a

composição do CUB pelo SINDUSCON (62% do CUB ou R\$860,29). De acordo com empreiteiros e engenheiros civis da região, esta diferença chega a impactar num custo unitário 13% mais barato que o divulgado pelo SINDUSCON. Assim, é correto estimar uma área total construída de aproximadamente 730m<sup>2</sup>, com um custo unitário de aproximadamente R\$1.191,18.

Relacionando a região, as limitações do plano diretor, os métodos construtivos, as características arquitetônicas, áreas e disposições, resultamos em dados estimados para os protótipos resumidos na Tabela 4:

Tabela 4 - Relação de protótipos

Conceito	Protótipo 01	Protótipo 02	Protótipo 03
Região	Tijucas		
Arquitetura	Neoclássico		
Taxa de Ocupação	0,7	0,6	0,5
Pavimentos Garagem	1 pavimento com 252m <sup>2</sup>	1 pavimento com 216m <sup>2</sup>	1 pavimento com 180m <sup>2</sup>
Pavimentos Tipo	2 pavimentos com 252m <sup>2</sup>	2 pavimento com 216m <sup>2</sup>	3 pavimentos com 180m <sup>2</sup>
Unidades por Pavimento Tipo	3	3	2
Área Privativa por Unidade	79m <sup>2</sup>	67m <sup>2</sup>	83m <sup>2</sup>
Unidades Total	6	6	6
Área Uso Técnico	50m <sup>2</sup>	50m <sup>2</sup>	50m <sup>2</sup>
Área Total	806m <sup>2</sup>	698m <sup>2</sup>	770m <sup>2</sup>

Fonte: O autor (2015)

#### 4.3.1.4 Preços e disposições

Foi informado na seção 4.2, na formulação da estratégia de competitividade, que os preços do empreendimento precisam ser acessíveis, pois aliado a diferenciação arquitetônica, resultará numa penetração do mercado mais eficiente.

Para Jeferson Duarte (CRECI nº 21883), os imóveis multifamiliares disponíveis na cidade de Tijucas se enquadram em quatro níveis diferentes. Primeiramente vem os imóveis enquadrados no plano Minha Casa Minha Vida, com área média de 60m<sup>2</sup>, que possuem valor de venda entre R\$110.000,00 e R\$145.000,00. O segundo nível é o de apartamentos até 04 pavimentos, sem elevador, com área média de 70m<sup>2</sup> no valor de venda entre R\$155.000,00 a R\$180.000,00. O terceiro nível é de apartamentos em prédios com até 09 pavimentos, com área média de 100m<sup>2</sup>, e com serviços de elevador e estrutura comum mais desenvolvida, de valor de venda entre R\$270.000,00 a R\$350.000,00. O quarto e último nível, de limitada opção, são os apartamentos diferenciados, em prédios com 09 ou mais pavimentos, áreas

superiores a 110m<sup>2</sup>, com estrutura comum bem desenvolvida, e apartamentos de valor de venda entre R\$300.000,00 a R\$450.000,00.

O nível que oferece as oportunidades ideais para os protótipos elaborados é o situado entre o segundo e terceiros níveis. Existe entre ambos uma janela de valores de R\$90.000,00 (R\$180.000,00 a R\$270.000,00). Analisando a relação de protótipos acima e conhecendo a limitação do capital a ser investido, percebe-se que o futuro empreendimento terá características mais próximas aos imóveis do segundo nível do que os do terceiro. O capital disponível será investido majoritariamente para a produção das unidades frente às áreas comuns. Para que o empreendimento usufrísse de característica do terceiro nível, o investimento em áreas comuns precisaria ser maior. Isto somente seria possível se o capital disponível fosse também maior, viabilizando maior área para que comportasse mais unidades e conseqüentemente uma maior área comum. Dito isto, o empreendimento deverá ter as características do segundo nível, porém com a arquitetura única, que justificaria sua diferenciação e o valor a ser cobrado. Converge-se assim para valores de venda entre R\$200.000,00 a R\$230.000,00, que colocaria o empreendimento num nível intermediário dos empreendimentos imobiliários, porém com um produto altamente diferenciado. Isto está de acordo com a estratégia de competitividade, estratégia de utilização dos meios e estratégia de produto elaborada anteriormente.

#### **4.3.2 A validação da ideia**

Nesta etapa, será explorado o protótipo a ser produzido e será validada a ideia. É nesta etapa que, utilizando diferentes pontos de vista, o empreendedor verificará se seu produto terá mercado.

Na seção 4.3.1, foram obtidos três protótipos que resultaram da análise sobre a região, das limitações do plano diretor, do método construtivo, da característica arquitetônica, das áreas e disposições. Embora todos os protótipos respondam à análise efetuada, possuem diferenças entre si que resultarão em projetos diferentes. A empresa deve então apresentar estas opções aos diferentes pontos de vista dos envolvidos na elaboração do produto. É o momento de explorar os protótipos e validar a ideia.

Para o engenheiro Miguel Arcanjo de Azevedo Neto (CREA 083727-8), a complexidade e dimensionamento da estrutura dos diferentes protótipos é praticamente a mesma. As proporções dos protótipos formados, os esforços solicitantes e as disposições do protótipo sobre o terreno, resultarão em estruturas semelhantes. Para Miguel, a execução dos

projetos também será de forma semelhante, não resultando em considerações importantes a ser feitas.

Segundo o arquiteto Rafael Schmitt, do escritório de arquitetura RS Concept, dentre os três protótipos, o que terá uma melhor proporção arquitetônica, importante para resultar em um edifício harmonioso, é o Protótipo 03. Segundo o arquiteto, um edifício destas proporções quando utilizar de uma taxa de ocupação menor, porém com mais pavimentos, resultará num edifício mais proporcional e imponente. Rafael também destaca que o Protótipo 03 leva vantagem na disposição dos apartamentos, pois este possui dois apartamentos por pavimento e os demais protótipos possuem três apartamentos, harmonizando o edifício como um todo.

Para Jordão Hilhesheim, empreiteiro, os equipamentos, ferramentas e mão de obra para quaisquer dos protótipos listados serão as mesmas. Em sua opinião, a diferença entre os protótipos não altera os processos de execução.

Para os corretores Nathan Kretzer (CRECI nº 26668), Jeferson Duarte (CRECI nº 21883), Eduardo Machado (CRECI nº 26799), todos concordaram com a opinião de Rafael Schmitt. Segundo estes, baseados nas suas experiências profissionais, nos mercado da região, nas características arquitetônicas e nos valores a serem praticados, elegeram o Protótipo 03 como o de maior potencial de vendas. Para os corretores, a pouca variedade de imóveis verticais influencia também em prol do Protótipo 03, pois afirmam que quanto mais destacado o edifício, maior o apelo comercial.

Assim, após explorar a ideia com o auxílio de opiniões dadas pelas entrevistas, converge-se para somente um protótipo final, o Protótipo 03. O qual já possui dimensões estimadas, com apelo comercial garantido e que exige métodos construtivos conhecidos e já dominados pela empresa e fornecedores da região. Desta forma valida-se a ideia inicial respondendo a todos os componentes do mix estratégico formado anteriormente, ou seja, sem desvios relativos à estratégia empresarial.

Figura 9 - Projeção do protótipo 03 sobre lote padrão municipal



Fonte: O autor (2015)

#### 4.3.3 Reconhecimento dos meios para implementação da ideia

A implementação da ideia discute os meios para implementar as ações. Assim é preciso reconhecer através das capacidades técnica, administrativa e financeira da empresa, se será possível realizar o Protótipo 03.

O conhecimento técnico necessário para a execução deste tipo de edificação é de domínio dos quadros da empresa. Embora ambos os sócios não tenham concluído seus cursos acadêmicos, ambos já possuem domínio técnico acumulado através da graduação e da experiência profissional. Muito embora a empresa se julgue capaz de executar o empreendimento, se fará necessária a contratação futura de um engenheiro que seja responsável pela execução da obra. Ficando a cargo da empresa a fiscalização e o monitoramento. Já as frentes administrativa e financeira para a implantação de um empreendimento deste porte poderão ser feitas pelos sócios.

A administração dos fundos é também um processo de domínio da empresa. O fluxo de caixa de um empreendimento deste é simples, de fácil controle e programação. O valor estimado do empreendimento é quase coberto em sua totalidade com capital próprio da empresa, ficando o saldo necessário a ser captado no mercado financeiro. Esta captação, como verificado pelos sócios em agências bancárias do município, é de alcance da empresa, tanto em volume quanto em custo, dispondo assim de todo o capital necessário para a execução do empreendimento. Este cenário é salutar a qualquer tipo de investimento, principalmente quando o mercado consumidor tem a cultura da compra do produto somente quando acabado, como é o caso da região escolhida para a implantação.

#### **4.3.4 Alternativas para implementar a ideia**

Nesta etapa, procura-se de modo orientado, alternativas para o protótipo, que tenha um perfil similar ao modelo validado. Esta procura é orientada com base no Protótipo 03, continuando sob as diretrizes de todo o planejamento realizado até agora.

Com o Protótipo 03 escolhido, este será utilizado como base para alternativas de investimento. Ou seja, a procura orientada é realizada de forma a se elaborar mais o Protótipo 03, que ainda enquanto conceito possa produzir alternativas de investimentos mais interessantes à empresa. E para isto, recorre-se novamente às dimensões e disposições do conceito.

Segundo a análise do arquiteto Rafael Schmitt, para o protótipo escolhido, verifica-se na projeção sobre um lote padrão do plano diretor do município, um excesso de área destinada às garagens. Para Rafael, uma área de 260,00m<sup>2</sup> seria o suficiente para proporcionar as vagas de garagens, áreas de manobra, circulação e passeio necessários à edificação. Desta forma, encontra-se no pavimento térreo uma área excedente de 100,00m<sup>2</sup> a ser utilizada para adicionar mais unidades ou ampliar a área comum do empreendimento. Novamente utilizando do plano diretor do município para as regiões centrais, verifica-se a possibilidade das edificações serem de uso Residencial, Comercial ou Mista. Com esta informação, formam-se mais três alternativas de empreendimento, resultando num total de quatro alternativas demonstradas a seguir.

#### 4.3.4.1 Alternativa 01

É idêntica ao Protótipo 03. Suas disposições e dimensões permanecem como anteriormente, não havendo modificações em nenhuma área da edificação. Verifique seu resumo a seguir:

Figura 10 - Projeção da alternativa 01 sobre lote padrão municipal



Conceito	Alternativa 01
Região	Tijucas
Arquitetura	Neoclássico
Taxa de Ocupação	0,5
Pavimentos Garagem	1 pavimento
Pavimentos Tipo	3 pavimentos
Unidades por Pavimento	2
Área Privativa por Unidade	83m <sup>2</sup>
Unidades Total	6
Área Uso Técnico	50m <sup>2</sup>
Área Total Estimada	950m <sup>2</sup>

Fonte: O autor (2015)

#### 4.3.4.2 Alternativa 02

A modificação no Protótipo 03, resultando na Alternativa 02, será no uso da área excedente de 100,00m<sup>2</sup> identificada. Nesta alternativa, se utilizará da área excedente para adicionar ao protótipo mais uma unidade habitacional, de área idêntica às demais unidades (83,00m<sup>2</sup>). Veja o resultado a seguir:

Figura 11 - Projeção da alternativa 02 sobre lote padrão municipal



Conceito	Alternativa 02
Região	Tijuca
Arquitetura	Neoclássico
Taxa de Ocupação	0,5
Pavimentos Garagem	1 pavimento
Pavimentos Tipo	3 pavimentos
Unidades por Pavimento	2 (tipo) e 1 (térreo)
Área Privativa por Unidade	83m <sup>2</sup>
Unidades Total	7
Área Uso Técnico	50m <sup>2</sup>
Área Total	950m <sup>2</sup>

Fonte: O autor (2015)

#### 4.3.4.3 Alternativa 03

A modificação no Protótipo 03, resultando na Alternativa 03, será no uso da área excedente de 100,00m<sup>2</sup> identificada. Nesta alternativa, se utilizará da área excedente para adicionar ao protótipo uma unidade comercial, de área idêntica às unidades dos pavimentos acima (83,00m<sup>2</sup>). Veja o resultado a seguir:

Figura 12 - Projeção da alternativa 03 sobre lote padrão municipal



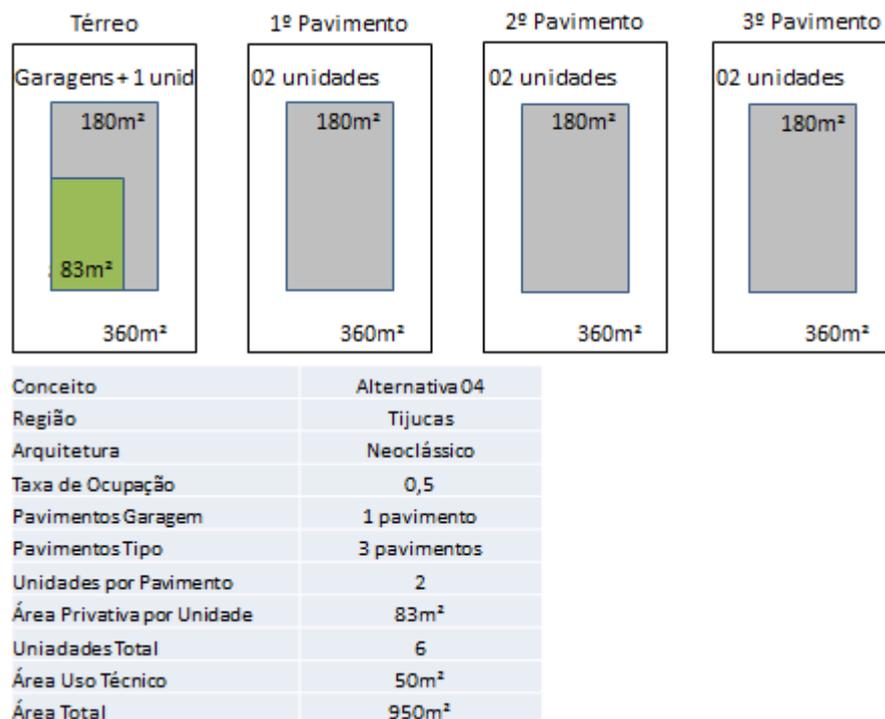
Conceito	Alternativa 03
Região	Tijucas
Arquitetura	Neoclássico
Taxa de Ocupação	0,5
Pavimentos Garagem	1 pavimento
Pavimentos Tipo	3 pavimentos
Unidades por Pavimento	2 (tipo) e 1 (térreo)
Área Privativa por Unidade	83m <sup>2</sup>
Unidades Total	7
Área Uso Técnico	50m <sup>2</sup>
Área Total	950m <sup>2</sup>

Fonte: O autor (2015)

#### 4.3.4.4 Alternativa 04

A modificação no Protótipo 03, resultando na Alternativa 04, será no uso da área excedente de 100,00m<sup>2</sup> identificada. Nesta alternativa, se utilizará da área excedente para adicionar ao protótipo uma área de uso comum, de área idêntica às unidades dos pavimentos acima (83,00m<sup>2</sup>). Veja o resultado a seguir:

Figura 13 - Projeção da alternativa 04 sobre lote padrão municipal



Fonte: O autor (2015)

#### 4.3.5 Escolha entre as alternativas

Como descrito na seção 2.4, para realizar a escolha, a empresa deve estabelecer um critério apoiado em indicadores. Os indicadores selecionados para este trabalho são a *Margem Sobre o Preço* e *Margem Sobre o Custo*. Ambos indicadores serão produzidos numa simulação do empreendimento para cada alternativa produzida. Estes indicadores permitirão que a empresa valide cada alternativa potencial. Após a validação, será feita a hierarquização de forma não técnica, mas de forma que as alternativas que estejam mais alinhadas à estratégia empresarial formada na seção 4.2, tenham a prioridade na escolha da implantação.

#### 4.3.5.1 Avaliação das alternativas

Também como descrito na seção 2.4, as avaliações das alternativas seguirão uma estratégia recomendado no mercado brasileiro de forma que se julguem as características da alternativa e a capacidade empreendedora restrita a esta alternativa somente. Será utilizado o *Balanço Projetado*, que fornecerá os indicadores descritos na seção 4.3.5, fornecendo, portanto, informações que auxiliarão a empresa no processo de hierarquização. Entretanto, para a elaboração do modelo avaliador, é preciso antes definir os valores dos componentes das contas de ambos os quadros.

a) Encargos sobre a receita (SPE-LP): Resultante num total de 3,65% da receita bruta de vendas, este componente é formado pela união de dois encargos. Primeiramente é a Contribuição Para o Financiamento da Seguridade Social - CONFINS, aplicado sobre 3% da receita bruta de vendas. A seguir existe uma contribuição tributária para o Programa de Integração Social - PIS, aplicado em 0,65% sobre a receita bruta de vendas

b) Contas de propaganda, marketing e corretagem: Representam valores que assim como os encargos sobre a receita, serão debitados da receita bruta de vendas dos apartamentos, para resultar na receita líquida de vendas. Para os custos de propaganda e marketing, foi definido pela empresa que para o mercado escolhido, um teto máximo de 1% do valor bruto de vendas é o suficiente para atingir os objetivos de divulgação. Já o valor de corretagem, de uso geral no mercado da região, é de 6% também sobre o valor bruto de vendas.

c) Preço do terreno: Este é o primeiro valor a impactar no custo total de implantação. Os valores de terrenos com as características definidas na Estratégia de produto e mercado (seção 4.2.3.3), nas regiões centrais de Tijucas, segundo Jeferson Duarte (CRECI nº 21883) variam de R\$70.000,00 a R\$180.000,00. Para Jeferson, um lote com as características que satisfaz a estratégia da empresa, tanto da utilização dos meios quanto da estratégia de produto, poderá ser adquirido por R\$120.000,00.

d) Projetos, planejamento e estruturação: Também impactante no custo total de implantação, os valores a serem dedicados a esta etapa são 2% da receita bruta de vendas dos apartamentos. Este valor é resultado dos preços cobrados no mercado regional para a elaboração de projetos, e resulta também do custo do planejamento e estruturação realizados pelos sócios da empresa.

e) Construção do edifício: O valor irá variar com as características das disposições de cada alternativa. Porém como definido na seção 4.3.1.3 o valor do custo unitário de

construção abordados na região para este tipo de edificação é de R\$1.191,18. Para áreas de uso técnico e garagens utilizar-se-á um coeficiente de homogeneização resultando num custo unitário básico menor que o aplicado em áreas de pavimento tipo.

f) Administração e gerenciamento: O custo estipulado pelos sócios para a administração de um empreendimento deste porte, realizada por eles mesmos, deverá ter seu teto em 3,2% da receita bruta de vendas dos apartamentos.

g) Custos do financiamento da produção: O valor para o financiamento da produção, exigidos pelo mercado financeiro de acesso da empresa, é de 1,43% a.m sobre o capital financiado, sob-regime de Capital de Giro, durante um horizonte de 15 meses.

h) Impostos sobre o lucro, aplicados sobre receita (SPE-LP): São estimados sobre a presunção trimestral de Imposto de Renda, Contribuição Sindical e mais algumas alíquotas.

A seguir serão demonstradas as avaliações das quatro alternativas resultantes do estudo.

#### 4.3.5.1.1 Avaliação da Alternativa 01

Na alternativa 01 estabeleceu-se valor de venda de cada unidade a R\$200.000,00, que é compatível com os valores estipulados na estratégia. Esta alternativa é também a mais simplória das quatro, visto que é a que possui a menor quantidade de unidades e de área comum mais simples. Foi estabelecido valor de custo unitário básico de R\$1191,18 para os pavimentos tipo, de R\$595,59 para as áreas técnicas, de R\$150,00 para a garagem, e de R\$1191,18 para as áreas comuns do térreo.

Tabela 5 - Balanço Projetado da Alternativa 01

Balanço Projetado Alternativa 01 (Dentro de uma SPE-LP)					
		I	II	III	IV
1	Receita Bruta de Vendas dos Apartamentos		R\$ 1.200.000,00	100,00%	
2	Encargos Sobre a Receita (SPE-LP)		-R\$ 43.800,00	-3,65%	
3	Contas de Propaganda, Marketing e Corretagem		-R\$ 84.000,00	-7,00%	
4	Receita Líquida de Vendas (= 1-2-3)		R\$ 1.072.200,00	89,35%	
5	Preço do Terreno	-R\$ 120.000,00		-10,00%	
6	Projetos, Planejamento e Estruturação	-R\$ 24.000,00		-2,00%	
7	Construção do Edifício	-R\$ 758.252,10		-63,19%	
8	Administração e Gerenciamento	-R\$ 38.400,00		-3,20%	
9	Custo Total Para a Implantação (=5+6+7+8)		-R\$ 940.652,10	-78,39%	100,00%
10	EBITDA do Empreendimento (=4-9)		R\$ 131.547,90	10,96%	13,98%
11	Custos do Financiamento da Produção		-R\$ 45.253,35	-3,77%	-4,81%
12	Impostos Sobre o Lucro, Aplicados Sobre a Receita (SPE-LP)		-R\$ 55.780,67	-4,65%	-5,93%
13	Resultado do Empreendedor, Depois dos Impostos (=10-11-12)		R\$ 30.513,88	2,54%	3,24%
				Margem Sobre o Preço	Margem Sobre o Custo

Fonte: O autor (2015)

#### 4.3.5.1.2 Avaliação da Alternativa 02

Na alternativa 02 estabeleceu-se valor de venda de cada unidade a R\$220.000,00, que é compatível com os valores estipulados na estratégia. Esta alternativa, juntamente com a alternativa 03 é a que possui a maior quantidade de unidades. Foi estabelecido valor de custo unitário básico de R\$1191,18 para os pavimentos tipo e unidade térrea, de R\$595,59 para as áreas técnicas, de R\$150,00 para a garagem, e de R\$1191,18 para as áreas comuns do térreo.

Tabela 6 - Balanço Projetado da Alternativa 02

Balanço Projetado Alternativa 02 (Dentro de uma SPE-LP)					
		I	II	III	IV
1	Receita Bruta de Vendas dos Apartamentos		R\$ 1.540.000,00	100,00%	
2	Encargos Sobre a Receita (SPE-LP)		-R\$ 56.210,00	-3,65%	
3	Contas de Propaganda, Marketing e Corretagem		-R\$ 107.800,00	-7,00%	
4	Receita Líquida de Vendas (= 1-2-3)		R\$ 1.375.990,00	89,35%	
5	Preço do Terreno	-R\$ 120.000,00		-7,79%	
6	Projetos, Planejamento e Estruturação	-R\$ 30.800,00		-2,00%	
7	Construção do Edifício	-R\$ 844.670,04		-54,85%	
8	Administração e Gerenciamento	-R\$ 49.280,00		-3,20%	
9	Custo Total Para a Implantação (=5+6+7+8)		-R\$ 1.044.750,04	-67,84%	100,00%
10	EBITDA do Empreendimento (=4-9)		R\$ 331.239,96	21,51%	31,71%
11	Custos do Financiamento da Produção		-R\$ 69.962,13	-4,54%	-6,70%
12	Impostos Sobre o Lucro, Aplicados Sobre a Receita (SPE-LP)		-R\$ 61.953,68	-4,02%	-5,93%
13	Resultado do Empreendedor, Depois dos Impostos (=10-11-12)		R\$ 199.324,15	12,94%	19,08%
				Margem Sobre o Preço	Margem Sobre o Custo

Fonte: O autor (2015)

#### 4.3.5.1.3 Avaliação da Alternativa 03

Na alternativa 03 estabeleceu-se valor de venda de cada unidade habitacional de R\$220.000,00 e R\$180.000,00 para a unidade comercial do térreo, que são compatíveis com os valores estipulados na estratégia. Esta alternativa, juntamente com a alternativa 02 é a que possui a maior quantidade de unidades. Foi estabelecido valor de custo unitário básico de R\$1191,18 para os pavimentos tipo, R\$800,00 para o custo unitário da unidade comercial do térreo, de R\$595,59 para as áreas técnicas, de R\$150,00 para a garagem, e de R\$1191,18 para as áreas comuns do térreo.

Tabela 7 - Balanço Projetado da Alternativa 03

Balanço Projetado Alternativa 03 (Dentro de uma SPE-LP)					
		I	II	III	IV
1	Receita Bruta de Vendas dos Apartamentos		R\$ 1.500.000,00	100,00%	
2	Encargos Sobre a Receita (SPE-LP)		-R\$ 54.750,00	-3,65%	
3	Contas de Propaganda, Marketing e Corretagem		-R\$ 105.000,00	-7,00%	
4	Receita Líquida de Vendas (= 1-2-3)		R\$ 1.340.250,00	89,35%	
5	Preço do Terreno	-R\$ 120.000,00		-8,00%	
6	Projetos, Planejamento e Estruturação	-R\$ 30.000,00		-2,00%	
7	Construção do Edifício	-R\$ 812.202,10		-54,15%	
8	Administração e Gerenciamento	-R\$ 48.000,00		-3,20%	
9	Custo Total Para a Implantação (=5+6+7+8)		-R\$ 1.010.202,10	-67,35%	100,00%
10	EBITDA do Empreendimento (=4-9)		R\$ 330.047,90	22,00%	32,67%
11	Custos do Financiamento da Produção		-R\$ 61.761,80	-4,12%	-6,11%
12	Impostos Sobre o Lucro, Aplicados Sobre a Receita (SPE-LP)		-R\$ 59.904,98	-3,99%	-5,93%
13	Resultado do Empreendedor, Depois dos Impostos (=10-11-12)		R\$ 208.381,12	13,89%	20,63%
				Margem Sobre o Preço	Margem Sobre o Custo

Fonte: O autor (2015)

#### 4.3.5.1.4 Avaliação da Alternativa 04

Na alternativa 04 estabeleceu-se valor de venda de cada unidade habitacional de R\$230.000,00, que é compatível com os valores estipulados na estratégia. Esta alternativa, é a que entrega a maior qualidade em conforto aos moradores, visto que esta possui um salão de festas no pavimento térreo, justificando o maior preço das unidades. Foi estabelecido valor de custo unitário básico de R\$1191,18 para os pavimentos tipo, R\$2000,00 para o custo unitário do salão de festas mobiliado, de R\$595,59 para as áreas técnicas, de R\$150,00 para a garagem, e de R\$1191,18 para as áreas comuns do térreo

Tabela 8 - Balanço Projetado da Alternativa 04

Balanço Projetado Alternativa 03 (Dentro de uma SPE-LP)					
		I	II	III	IV
1	Receita Bruta de Vendas dos Apartamentos		R\$ 1.380.000,00	100,00%	
2	Encargos Sobre a Receita (SPE-LP)		-R\$ 50.370,00	-3,65%	
3	Contas de Propaganda, Marketing e Corretagem		-R\$ 96.600,00	-7,00%	
4	Receita Líquida de Vendas (= 1-2-3)		R\$ 1.233.030,00	89,35%	
5	Preço do Terreno	-R\$ 120.000,00		-8,70%	
6	Projetos, Planejamento e Estruturação	-R\$ 27.600,00		-2,00%	
7	Construção do Edifício	-R\$ 911.802,10		-66,07%	
8	Administração e Gerenciamento	-R\$ 44.160,00		-3,20%	
9	Custo Total Para a Implantação (=5+6+7+8)		-R\$ 1.103.562,10	-79,97%	100,00%
10	EBITDA do Empreendimento (=4-9)		R\$ 129.467,90	9,38%	11,73%
11	Custos do Financiamento da Produção		-R\$ 83.921,81	-6,08%	-7,60%
12	Impostos Sobre o Lucro, Aplicados Sobre a Receita (SPE-LP)		-R\$ 65.441,23	-4,74%	-5,93%
13	Resultado do Empreendedor, Depois dos Impostos (=10-11-12)		-R\$ 19.895,14	-1,44%	-1,80%
				Margem Sobre o Preço	Margem Sobre o Custo

Fonte: O autor (2015)

#### 4.3.5.2 A validação

Validar uma ideia é certificar de que ela é um investimento potencial. Ao comparar os parâmetros *Margem Sobre o Preço* e *Margem Sobre o Custo* das quatro alternativas, verificou-se que todas as alternativas apresentam indicadores positivos, exceto a alternativa 04. Esta alternativa, apresentando parâmetros negativos, é considerada de imediato inviável.

Observando novamente as três alternativas restantes, nota-se a proximidade entre os valores das alternativas 02 e 03, e a disparidade entre estas alternativas quando comparadas à da alternativa 01. Esta diferença é o suficiente para mostrar aos empreendedores que mesmo com o maior valor de venda por unidade, os indicadores negativos inviabilizaram a Alternativa 04, e indicadores quase nulos também inviabilizam a alternativa 01. Porém ao invés de abortar esta última, ela será mantida no portfólio da empresa, pelo fato de que, dentre todas as opções, esta é a que apresenta o menor custo total de implantação. Assim valida-se a alternativa 01 para o processo de hierarquização, juntamente com as de número 02 e 03, para que os empreendedores utilizem deste fator importante resultando num processo mais completo.

#### 4.3.5.3 A hierarquização

As alternativas que foram validadas não deverão ser implantadas obrigatoriamente, ocorrendo uma segunda etapa com ações destinadas a hierarquizar as alternativas validadas. E para isto, utiliza-se um critério não técnico. Para a hierarquização, o critério é do empreendedor.

O critério do empreendedor, neste caso, será baseado no potencial financeiro e na comparação das três alternativas restantes com a estratégia formulada na seção 4.2.3, verificando as possíveis divergências geradas no decorrer do processo.

a) O potencial financeiro: Os parâmetros “Margem Sobre o Preço” e “Margem Sobre o Custo” mostram claramente que as Alternativas 02 e 03 são de maior potencial financeiro, com uma pequena vantagem para a Alternativa de número 03. Ambas as alternativas possuem margens moderadas, que são explicadas tanto pelo custo do empreendimento quanto pelo preço de venda das unidades, que estão sendo vendidas com valores abaixo do potencial em prol da inserção da empresa no mercado da região. Já a Alternativa 01 apresenta parâmetros quase nulos, que praticamente a inviabiliza, porém é dentre todas as alternativas a de menor valor de implantação. Desta forma, ela é classificada como última no processo de escolha,

porém em caso de se observar um aumento nos valores de mercado de vendas, juntamente com um aumento considerável dos juros cobrados pelo mercado financeiro, a Alternativa 01 poderá ser considerada, pois resultará em parâmetros aceitáveis e de interesse da empresa. Já o fato de a alternativa 03 resultar em valores próximos às da alternativa 02, forneceu aos sócios a possibilidade de livre escolha. Logo, ao observar o mercado e os valores, decidiu-se por colocar como principal opção de investimento a alternativa 03. Isto se deve ao fato que por ter a unidade térrea comercial um valor de venda inferior ao da unidade térrea habitacional, será de mais fácil negociação e forneceu à empresa uma maior diversificação no seu produto. Assim, definiu-se como ordem de interesse de investimento a Alternativa 03, seguidas pela Alternativa 02 e por último a Alternativa 01.

b) Comparação com a estratégia: Quando comparadas com a estratégia formada na seção 4.2, todas as alternativas se encontram de acordo. Pela estratégia de competitividade, observa-se vantagem na Alternativa 01, de menor valor de venda. Entretanto seus parâmetros quase nulos praticamente a inviabilizam. Assim, restando as alternativas 02 e 03, quando comparadas às estratégias de utilização dos meios e estratégia de produto e mercado, observa-se, no critério da empresa, vantagem para a Alternativa 03. É esta a alternativa, dentre as duas, que tem menor valor de implantação e maior diversificação de produto.

#### 4.3.5.4 - A escolha

A escolha, realizada a critério dos empreendedores, levou em consideração os resultados obtidos durante o desenvolvimento do trabalho e seus resultados finais. Para os empreendedores, o processo de desenvolvimento realizou empreendimentos semelhantes, dentro das estratégias definidas, logo, dentro dos interesses da empresa. Desta forma, o processo de escolha só pode ser definido, devido as semelhanças das alternativas, quando se obteve a validação e hierarquização das mesmas. Observou-se que os parâmetros *Margem Sobre o Preço* e *Margem Sobre o Custo* favoreceram, de forma técnica, a Alternativa 03, e o processo de hierarquização favoreceu, de forma não técnica, também a Alternativa 03. Assim, os empreendedores optaram por escolher a alternativa 03 a ser implementada pela empresa.

Os demais nós de decisão que seguem após a escolha da ideia, sugeridos por Lima Junior, Monetti e Alencar (2011), se encontram dentro do processo operacional do investimento, e são eles: Definição dos Meios para Implementar a Ideia, Implantação do Empreendimento e Os Resultados Da Ideia. Entretanto, como descrito na seção 2.5, somente

as decisões de níveis estratégicos e táticos seriam abordadas, visto que as decisões de nível operacional não fazem parte do escopo deste trabalho.

## 5 CONCLUSÃO

Utilizando de todo o conhecimento adquirido, os objetivos deste trabalho foram alcançados. A descrição da empresa e sua formação estratégica, essenciais para definir os projetos de investimentos de interesse, mostraram a disposição da empresa de realizar investimentos de qualidade, diferenciados, com margens de lucro, neste momento, moderadas favorecendo o crescimento da empresa em médio e longo prazo. As decisões tomadas se apoiaram no planejamento sempre sob a orientação da estratégia formada. As alternativas de empreendimentos hierarquizados estão de acordo com os interesses da empresa, entretanto suas margens moderadas de lucro mostram que estes protótipos serão muito sensíveis a variações do mercado ou em qualquer processo de execução da ideia. Sendo o escopo do trabalho limitado nas decisões de níveis estratégico e tático, caberia para o enriquecimento do trabalho e conseqüentemente uma visualização melhor do resultado dos investimentos, a utilização de uma análise financeira mais elaborada. Tanto nos níveis abordados por este trabalho quanto no nível operacional, a utilização de critérios de planejamento financeiro a exemplo do *Valor Presente Líquido*, *Taxa Interna de Retorno* e *Pay-Back*, resultaria numa análise mais elaborada, principalmente se aplicada a diferentes cenários de vendas das unidades, fornecendo uma previsão da produção de receitas e conseqüentemente o potencial dos empreendimentos.

## 6 REFERÊNCIAS

- APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2006.
- BAXTER, Mike R. **Projeto de Produto: guia prático para o design de novos produtos**. São Paulo: Blucher, 2000.
- BRITO, Francisco; WEVER, Luiz. **Empreendedores Brasileiros: Vivendo e aprendendo com grandes nomes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CASAROTTO FILHO, Nelson; KOPITTKE, Bruno Hartmut. **Análise de investimentos: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1994.
- CERTO, Samuel C et al. **Administração Estratégica: Planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- COSTA, Paulo Henrique Soto; ATTIE, Eduardo Vieira. **Análise de projetos de investimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1990. 222p.
- DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- ERDMANN, Rolf Hermann. **Administração da produção: planejamento, programação e controle**. Florianópolis: Papa Livro, 2000. 204p.
- FUZETTI, Diana Leite Kochmanski. **Empreendedorismo na visão Shumpteriana como fator de estratégia de inovação empresarial: Estudo em uma metalúrgica**. MOSTRA ACADÊMICA UNIMEP, 7. 2009. Piracicaba. Anais Eletrônicos. Piracicaba: UNIMEP, 2009. Disponível em: <http://www.unimep.br/phpg/mostraacademica/anais/7mostra/3/131.pdf>. Acesso em: 03 Nov 2015.
- HOCHHEIM, Norberto. **Engenharia de Avaliações I (Apostila)**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.
- HOCHHEIM, Norberto. **Planejamento Econômico e Financeiro (Apostila)**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.
- KEELING, Ralph. **Gestão de Projetos: uma abordagem global**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- LIMA JUNIOR, João da Rocha; MONETTI, Eliane; ALENCAR, Claudio Tavares. **Real State: Fundamentos para Análise de Investimentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- LONGENECKER, Justin G. (et al). **Administração de pequenas empresas: Ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- MALHOTRA, K. N. **Pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento.** São Paulo: Atlas, 2005.

MINTZBERG, Henry et al. **O Processo da Estratégia [recurso eletrônico]:** conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Artmed, 2007.

NOHARA, Juliana Jordan. **Monografia no curso de administração:** guia completo de conteúdo e forma. 2ªed. São Paulo: Atlas, 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Marcio Soares da. Orçamentação Sintética por Área Construída. Instituto de Auditoria de Engenharia do Ceará. Fortaleza, 2008. Disponível em <http://www.ibraeng.org/public/uploads/publicacoes/1224767162100Orcamentacao-Avaliacao-Artigo-de-Marcio-Rocha.pdf> Acesso em: 17 Nov 2015

SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DA GRANDE FLORIANÓPOLIS. Custo unitário básico de edificações residenciais, comerciais e industriais. Florianópolis, 2015. Disponível em <http://sinduscon-fpolis.org.br/?dep=57&nomeDep=planilha-completa> Acesso em: 17 Nov 2015

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa.** Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

ZIKMUND, William G. **Princípios da pesquisa de marketing.** São Paulo: Pioneira, 2006

