



**LUÍS OTÁVIO SILVA TEIXEIRA
CAMILA DE OLIVEIRA CASTRO**

**ESTUDO DA VIABILIDADE DE STARTUP PARA O MERCADO DE
CONSTRUÇÃO CIVIL**

**LAVRAS-MG
2022**

**LUÍS OTÁVIO SILVA TEIEIRA
CAMILA DE OLIVEIRA CASTRO**

**ESTUDO DA VIABILIDADE DE STARTUP PARA O MERCADO DE
CONSTRUÇÃO CIVIL**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Engenharia Civil, para a obtenção do título de Bacharel.

Profa. Dra. Renata Pedretti Morais Furtado
Orientadora

LAVRAS/MG

2022

**LUÍS OTÁVIO SILVA TEIEIRA
CAMILA DE OLIVEIRA CASTRO**

**ESTUDO DA VIABILIDADE DE STARTUP PARA O MERCADO DE
CONSTRUÇÃO CIVIL**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Engenharia Civil, para a obtenção do título de Bacharel.

APROVADA em: 26 de abril de 2022.

Dra. Renata Pedretti Morais Furtado

Dr. Lucas Henrique Pedrozo Abreu

Dra. Elisa Reis Guimarães

Renata Pedretti Morais Lima

**Profa. Dra. Renata Pedretti Morais Furtado
Orientadora**

LAVRAS - MG

2022

RESUMO

Objetivou-se com o estudo, investigar como a criação de uma startup pode facilitar o acesso à informação de qualidade, maior eficiência de gerenciamento e dados atualizados de mercado para compradores, intermediadores e equipes de vendas dentro do mercado da construção civil. Observou-se que, o desenvolvimento da inovação de marketing definida como a implementação de novas práticas de marketing envolvendo mudanças significativas no design, distribuição, promoção ou precificação de um produto ou serviço dentro de um contexto empreendedor, e pode ser considerada um processo iterativo iniciado pela percepção de um problema ou necessidades não atendidas dos clientes que leva ao desenvolvimento, produção e marketing de uma oferta abordando essa oportunidade. Realizou-se uma revisão sistemática para fornecer orientação conceitual, metodológica e temática para estudiosos interessados em inovação e empreendedorismo. Nossos resultados sugerem que, embora seja frequentemente mesclada com o foco tecnológico dominante que sustenta a evolução de produtos ou serviços, há uma tendência crescente de considerar o potencial de inovação oferecido pelo desenvolvimento de novos canais de distribuição, estratégias de marca, tipos de comunicação ou mecanismos de preços. Assim, o desenvolvimento de *startups* voltadas para uma maior integração por meio de tecnologias digitais entre clientes e vendedores é um fator chave para a inovação no setor imobiliário da construção civil pois, permite novos métodos de comunicação, estratégias de marca, designs de ofertas e configurações de transações. Há uma tendência crescente de se concentrar em cocriação, lógica dominante de serviço e perspectivas da comunidade de usuários, conforme foi possível observar na pesquisa realizada.

Palavras chave: Empreendedorismo. Inovação. Startups. Segmento imobiliário.

ABSTRACT

This study aims to investigate how the creation of a startup can facilitate access to quality information, greater management efficiency and updated market data for buyers, intermediaries and sales teams within the construction market. It was observed that the development of marketing innovation defined as the implementation of new marketing practices involving significant changes in the design, distribution, promotion or pricing of a product or service within an entrepreneurial context can be considered an iterative process initiated by perception of a problem or unmet customer needs that leads to the development, production, and marketing of an offering addressing that opportunity. We conducted a systematic review to provide conceptual, methodological, and thematic guidance for scholars interested in studying innovation and entrepreneurship. Our results suggest that, although innovation is often merged with the dominant technological focus that underpins product or service innovation, there is a growing tendency to consider the innovation potential offered by the development of new distribution channels, brand strategies, types of communication or pricing mechanisms. Thus, the development of startups aimed at greater integration through digital technologies between customers and sellers is a key factor for innovation in the civil construction real estate sector, as it allows for new methods of communication, brand strategies, offer designs and configurations. of transactions. There is a growing tendency to focus on co-creation, service-dominant logic and user community perspectives, as observed in the research carried out.

Keywords: Entrepreneurship. Innovation. Startups. Real estate segment.

LISTA DE ABREVIATURAS

CNPJ – Cadastro nacional de pessoa jurídica
DRE - Demonstração do Resultado do Exercício
EBITDA - Earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IGP-M - Índice Geral de Preços do Mercado
ISS - Imposto Sobre Serviço
MEI - Microempreendedor Individual
MRR - *Monthly Recurring Revenue*
OKRs - Objectives and Key-Results
ROA - Retorno sobre o Ativo
ROE - Retorno sobre o Patrimônio Líquido
ROI - Retorno sobre o Investimento
Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SOFTEX - Sociedade Brasileira para Exportação de Software
SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Município no qual residem os participantes do estudo.....	17
Tabela 2 – Forma usada para buscar por imóveis.....	17
Tabela 3 – Posicionamento quanto ao modelo de busca.....	18
Tabela 4 – Problemas apresentados no modelo atual.....	18
Tabela 5 – Cidade em que reside.....	20
Tabela 6 – Dificuldade para precificar um imóvel.....	20
Tabela 7 – Dificuldades para gerenciamento de gastos em uma obra.....	21
Tabela 8 – Dificuldades em compreender a competitividade do mercado.....	21
Tabela 9 – Dificuldade em alcançar o público-alvo.....	22
Tabela 10 – Possibilidade de publicação de imóveis em aplicativos.....	23
Tabela 11 – Possibilidade do uso de aplicativo para compra de materiais.....	23
Tabela 12 – Cidade (equipe de vendas).....	24
Tabela 13 – Forma como organiza os imóveis disponíveis.....	24
Tabela 14 – Posicionamento quanto ao método de organização.....	25
Tabela 15 – Problemas no modelo atual.....	25
Tabela 16 – Indicadores de rentabilidade.....	31
Tabela 17 – Despesas anuais - primeiro ano.....	33
Tabela 18 – Progressão de MRR.....	36
Tabela 19 – Balanço primeiro ano – cenário pessimista.....	36
Tabela 20 – Balanço primeiro ano – cenário realista.....	37
Tabela 21 – Balanço primeiro ano – cenário otimista.....	37

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Objetivo para dez anos.....	41
Figura 2 – Projetos do primeiro ano.....	42
Figura 3 – Objetivos para criação de redes sociais.....	43
Figura 4 – Objetivos do primeiro ano.....	44
Figura 5 – Objetivos para validar o modelo de negócio.....	45
Figura 6 – Estratégia do primeiro ano.....	45
Figura 7 – Objetivos.....	46
Figura 8 – Projetos.....	46
Figura 9 – Objetivos do segundo ano.....	47
Figura 10 – Projeto do segundo ano.....	48
Figura 11 – Estratégia do segundo ano.....	49
Figura 12 – Estratégia macro.....	49
Figura 13 – Fluxograma para análise Swot.....	50

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 OBJETIVO	8
3 REFERENCIAL TEÓRICO	9
4. METODOLOGIA.....	13
5. PLANO DE NEGÓCIOS.....	17
CONCLUSÃO.....	51
REFERÊNCIAS	53

1 INTRODUÇÃO

O mercado da construção civil é um dos mais tradicionais e um dos que movimenta maior capital globalmente.

Segundo a revista Exame na reportagem “Brasileiros mudam de casas 7 vezes durante a vida” (2010), brasileiros mudam de casa sete vezes durante a vida e os principais motivos são estudo, trabalho, casamento e filhos.

A mudança de residência é um processo complexo tanto para quem está se mudando quanto para quem está envolvido como vendedor e auxiliador. Em um mercado que movimenta altos valores, qualquer alteração representa grandes mudanças.

Um dos principais agentes de mudanças na construção civil é o cenário econômico, que vem passando por muitas variações, principalmente devido à pandemia da COVID-19. Tal fato se evidencia quando analisamos o Índice Geral de Preços do Mercado (IGP-M), índice mais usado no mercado imobiliário, que em agosto de 2021 acumulou variação maior do que 30% nos últimos 12 meses. Tamanha variação se deve à alta do dólar, que começou 2020 em torno de R\$4,04 e que hoje, 27 de setembro de 2021, se encontra em R\$5,34, impactando diretamente os valores de matéria prima. Dessa forma, o setor desacelerou no início da pandemia e o número de empreendimentos novos em construção diminuiu. Em contrapartida, o governo visando impulsionar a economia, reduziu a taxa de juros às mínimas históricas, facilitando a realização de financiamentos e empréstimos, o que gerou oportunidades.

Para os que não conhecem muito do mercado e precisam comprar ou alugar um imóvel, é difícil entender qual é o melhor local para viver, o preço justo a pagar, quais as empresas e pessoas de confiança para negociar e quais os melhores canais de acesso a quem pode ajudar.

Para quem está vendendo é difícil encontrar compradores, determinar o valor justo de venda, controlar gastos de construção, encontrar as melhores empresas e pessoas para ajudar na venda e acompanhar as mudanças de mercado.

Já para os auxiliadores, como imobiliárias e corretores de imóveis, é difícil gerenciar o portfólio de imóveis, organizar quais estão disponíveis, quem são os compradores, quais são os vendedores envolvidos em cada negócio, disponibilizar dados atualizados para as equipes de venda e ainda acompanhar as oscilações do mercado,

De forma geral, um mercado tradicional traz uma série de benefícios e oportunidades, porém, também exige muito conhecimento e controle para realização de bons negócios em um dos mercados mais especulativos e oscilantes do mundo.

Dessa forma, justifica-se a criação de uma *startup* que possui como produto um aplicativo que facilite o controle de dados e o acesso à informação para todos os envolvidos no setor de construção civil, desde o comprador que busca por uma boa oportunidade, até a construtora que precisa gerenciar melhor seus gastos para não perder margem de lucro.

2 OBJETIVO

O objetivo da *startup* é permitir o acesso à informação de qualidade, maior eficiência de gerenciamento e dados atualizados de mercado para compradores, intermediadores e equipes de vendas dentro do mercado da construção civil.

a. Compradores:

Para compradores, o foco da *startup* é facilitar a tomada de boas decisões e o contato com empresas de confiança;

b. Intermediadores:

Para intermediadores, o objetivo é facilitar o acesso ao consumidor final de forma ágil e organizando as informações da equipe de vendas;

c. Proprietários de imóveis:

Para os proprietários de imóveis, o foco é organizar os gastos e esforços produtivos, facilitando a gestão e disponibilizando dados sobre a competitividade do mercado para que consigam precificar melhor seus imóveis.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Ao longo da história, o empreendedorismo tem sido percebido como uma ação inerente ao ser humano, porém, nas últimas décadas esse conceito se tornou uma questão vital porque fala de um grupo de pessoas que aproveitam oportunidades, geram ideias e projetos que contribuem para o desenvolvimento econômico social de uma sociedade (OLIVEIRA, 2017).

De acordo com França (2017), o empreendedorismo tem sido estudado a partir de economia, psicologia, sociologia e antropologia. A economia foi responsável por estudá-la, indagando-se sobre a analogia dela com o desenvolvimento sob uma perspectiva estritamente econômica. Consecutivamente, psicologia, sociologia e antropologia desenvolveram contribuições responsáveis pelo estudo do fenômeno do ponto de vista social. Nas escolas de negócios, gera interesse desde os anos 80 devido ao relacionamento com a criação e gestão das empresas, entre outros motivos.

O ambiente de empreendedorismo no Brasil não é favorável quando comparado ao de outros países. De acordo com o *Doing Business* do Banco Mundial, o Brasil é um dos países com maiores níveis de dificuldade na hora de abrir um negócio. Na classificação de 2015 para Iniciar um Negócio, o Brasil ocupa a 167ª posição na lista das 189 economias analisadas pelo Banco Mundial. Um segundo estudo, o *Global Entrepreneurship and Development Index*, coloca o Brasil na 100ª posição na avaliação do conjunto de fatores que facilitam o desenvolvimento do empreendedorismo em um país (COBS INSIGHTS, 2020).

No Brasil, o movimento do empreendedorismo começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como Sebrae e Sociedade Brasileira para Exportação de *Software* (Softex) foram criadas, no intuito de ajudar pequenas empresas a se estabelecerem. Antes disso, quase não se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas. Os ambientes político e econômico do país não eram propícios, e o empreendedor praticamente não encontrava informações para auxiliá-lo na jornada empreendedora (DORNELAS, 2014).

O Sebrae é um dos órgãos mais conhecidos do pequeno empresário brasileiro, é uma empresa de direito privado sem fins lucrativos, que busca todo o suporte de que precisa para iniciar sua empresa e/ou consultorias para resolver pequenos problemas pontuais de seu negócio. (DORNELAS, 2014).

A Softex foi criada com o intuito de levar as empresas de software do país ao mercado externo, por meio de várias ações que proporcionavam ao empresário de informática a capacitação em gestão e tecnologia. Foi com programas criados no domínio da Softex com

parcerias de universidades que o tema empreendedorismo despertou na sociedade brasileira (DORNELAS, 2014).

Entretanto, é importante ressaltar que as barreiras de entrada/saída exercem forte influência sobre as micro e pequenas empresas e sobre os empreendedores, que nem sempre podem pagar altas taxas de tributação. Os empresários também enfrentam forte pressão do mercado para competir e não têm recursos suficientes para colocar em prática determinadas ações de mercado ou, a longo prazo, lidar com os aspectos legais e fiscais que impactam seus negócios (FAIA; ROSA; MACHADO, 2014).

Para Rosa, Vasconcellos e Falaster (2021), os objetivos para a categorização das políticas públicas de empreendedorismo nessa dimensão incluem: facilitar critérios de entrada para as empresas de modo a aumentar o número de novos empreendimentos no mercado; aumento de oportunidades para novas empresas; reduzir o estigma da saída e do fracasso, a fim de incentivar os empreendedores a terem fé em seus negócios; redução do custo do trabalho e aumento da flexibilidade; redução da carga horária administrativa envolvida no enfrentamento das novas regras para as pequenas empresas existentes; redução das alíquotas; facilitando a transferência de propriedade para empresas familiares; promover investimentos em pesquisa e desenvolvimento; estimular investimentos informais e capital de risco; e simplificação das declarações fiscais.

Por estes motivos, muitas empresas não inovam por causa das barreiras de entrada que dificultam o empreendedorismo inovador. Isso dificulta a permanência das empresas em operação e, conseqüentemente, os empreendedores não investem no negócio. Como tal, as políticas devem incentivar as empresas a entrar no mercado, reduzindo essas barreiras.

Borges et al. (2018) destacam que muitos países, como o Brasil, continuam tentando reduzir ou eliminar obstáculos para os empreendedores. Estes incluem procedimentos burocráticos e questões de transparência, como a falta de informações precisas e procedimentos demorados. A ineficiência muitas vezes resulta em atrasos e custos financeiros desnecessários para a abertura de novos negócios. As medidas para promover *startups* incluem a redução do número de licenças, processos e taxas administrativas; introduzir mecanismos de *fast-track* para atender a demandas específicas; e introdução de procedimentos eletrônicos para registro de empresas.

Para iniciar as validações sobre o produto a ser desenvolvido, tomou-se como base três cidades que serviram de base para a pesquisa de mercado, Formiga, município no centro-oeste de Minas Gerais, Guaranésia e Guaxupé, municípios no Sul de Minas Gerais.

a. Empreendedorismo e Inovação:

Inovação e marketing têm sido frequentemente vistos como os dois lados da moeda. Há meio século, Drucker observou: “Como o objetivo do negócio é criar um cliente, a empresa tem duas – e apenas duas – funções básicas: marketing e inovação. Marketing e inovação produzem resultados; todo o resto são custos’. Não surpreendentemente, a inovação tem sido um tópico difundido na literatura de marketing (KOTLER, 2021).

De acordo com Rosa, Vasconcellos e Falaster (2021), a principal razão que sustenta o vínculo inextricável entre marketing e inovação decorre da natureza e da sobreposição de ambas as disciplinas. A inovação é um processo iterativo iniciado pela percepção de um problema ou necessidades não atendidas dos clientes que leva ao desenvolvimento, produção e marketing de uma oferta abordando essa oportunidade. A inovação, portanto, inclui não apenas a pesquisa de mercado, mas também a invenção, o desenvolvimento da produção, a comercialização e a subsequente adaptação e atualização do produto.

Apesar do amplo desenvolvimento de produtos (bens e serviços) e inovações de processo, pouca atenção tem sido dada às novas estratégias de marketing. No entanto, a evidência dessa inovação de marketing é abundante: inclui mudanças significativas no design e embalagem dos produtos, novas mídias ou técnicas para promoção de produtos, novos métodos para distribuição de produtos e novas formas de precificação de bens e serviços (CARVALHO; MARINO, 2011).

Recentemente, tem havido inúmeras chamadas para investigar inovações de marketing que se originam de novas maneiras pelas quais produtos ou serviços são projetados, precificados, distribuídos e/ou promovidos (SILVEIRA, 2019).

Ao mesmo tempo, a proliferação de conceitos existentes e a ambiguidade na forma como os conceitos de inovação de marketing são operacionalizados tem levado a alguma confusão na comparação direta de trabalhos empíricos, exigindo que os pesquisadores articulem a terminologia utilizada. Os gerentes de marketing muitas vezes têm dificuldade em entender a natureza da inovação de marketing, seus antecedentes e consequências (ERTHAL, 2013).

Dentro desta perspectiva, o mercado da construção civil conta com grandes empresas que dominam a maior parte do mercado regional, centralizando as oportunidades de empreendimentos, os dados sobre a região e os clientes, o que dificulta muito a entrada de novas empresas nos mercados locais.

Tal fato corrobora para que o mercado seja controlado por poucas empresas e que o comprador fique refém do que elas querem ou não compartilhar e de informações descentralizadas, porque cada empresa desenvolve seus próprios canais de comunicação, aumentando o trabalho do comprador, reduzindo a qualidade das informações e atrapalha na tomada de decisão para bons negócios.

O controle da concorrência e a centralização das informações ocasionam problemas até para as empresas do setor, que por tornarem um setor muito fechado, acabam inibindo a criação de soluções para trazer tecnologia e otimização às operações de gestão e dados do setor, fazendo com que todo o avanço se foque na área de gestão de projetos.

Sendo assim, a startup trará como inovação a centralização das informações ao público, possibilitando que o comprador tenha maiores dados sobre valores de venda reais já realizados na região, opiniões de moradores sobre dados locais, avaliações sobre imóveis adquiridos e informações para verificar a confiabilidade nos vendedores.

Pensando pelo lado dos vendedores, a inovação caminhará no sentido de gerar informações gerais sobre determinadas regiões sem necessariamente abrir quais são as empresas geradoras dos dados, não comprometendo dados sigilosos de cada um dos players e gerando uma maior tranquilidade de participar e compartilhar análises. Além disso, um segundo ponto de inovação é trazer tecnologia para a operação das empresas, organizando o trabalho do time de vendas, que ainda conta com muitas informações armazenadas em planilhas e papéis impressos.

Isso ocorrerá pelo desenvolvimento de um sistema em app que possibilita aos compradores o acesso a imóveis, valores, contatos e dados de mercado em um mesmo local e às equipes o acesso a dados em tempo real com todas as informações necessárias para conduzir negociações sem gerar dúvidas e confusões dentro do time.

4. METODOLOGIA

Para realização de pesquisa de mercado fez-se a seleção de três cidades, o critério utilizado foi de selecionar cidades do interior, com população pequena, IDH alto e que os autores tinha bons contatos para permitir uma pesquisa com maior aderência.

Sendo assim, escolheu-se Formiga, Guaxupé e Guaranésia.

a. **Histórico Regional:**

a) **Formiga**

Fundada em 16 de março de 1839, tem 182 anos de idade e é o maior dos três municípios considerados. Segundo dados do IBGE, conta com uma população estimada de 67.956 habitantes e densidade demográfica de 43,36 hab/km².

O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) da cidade é considerado alto, com nota 0.755 e o PIB per capita em 2018 era de R\$25.107,98.

b) **Guaxupé**

Fundada em 01 de junho de 1912, Guaxupé tem 109 anos de idade. Segundo o IBGE, conta com uma população estimada de 52.234 habitantes e densidade demográfica de 172,59hab/km².

O IDH do município é considerado alto, com nota 0.751 e o PIB per capita em 2018 era de R\$38.982,82.

c) **Guaranésia**

Fundada em 16 de setembro de 1901, Guaranésia tem 120 anos de idade. Segundo o IBGE, conta com uma população estimada de 19.014 habitantes e densidade demográfica de 63,47hab/km².

O IDH do município é considerado alto, com nota 0.701 e o PIB per capita em 2018 era de R\$23.027,55.

b. **Escopo da pesquisa de mercado**

Buscando entender as dificuldades de quem deseja comprar ou vender imóveis, foram desenvolvidas duas pesquisas de mercado para serem aplicadas.

Uma das pesquisas visa entender o lado do comprador, quais são suas maiores dificuldades e as oportunidades de melhoria do serviço prestado. A segunda pesquisa visa entender o lado dos vendedores, quais são suas dificuldades e o que os impede de prestar um serviço melhor.

Para facilitar as respostas e aumentar o engajamento das pesquisas, elas foram feitas por meio de formulários no Google com todas as questões de múltipla escolha e um campo aberto de sugestões no final.

Entre as perguntas de múltipla escolha usou-se tanto te caixas de seleção para perguntas onde eram permitidas mais de uma resposta quanto a Escala Likert para perguntas onde era permitida apenas uma alternativa como resposta.

A Escala Likert, traz ao entrevistado uma afirmação auto descritiva e em seguida oferece como respostas uma escala de cinco pontos com descrições nos extremos. No caso das pesquisas aqui aplicadas, os extremos representam “Discordo Totalmente” e “Concordo Totalmente”.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

Sendo assim, o significado para cada resposta é: 1 - discordo totalmente, 2 - discordo, 3 - neutro, 4 - concordo e 5 - concordo totalmente.

A intenção de utilização da escala é entender quais das dores tratadas são mais latentes, visto que com ela o entrevistado consegue escolher entre cinco níveis diferentes de intensidade para dar sua resposta.

Pesquisa Compradores:

A pesquisa realizada para entender sobre a experiência dos compradores contou com as seguintes perguntas:

1 - Qual é a sua cidade, com resposta de múltipla escolha entre Guaranésia, Guaxupé ou Formiga;

2 - Hoje como você busca por imóveis, com uma lista de seleção que permitia a seleção de mais de uma opção e comportava as seguintes possíveis respostas:

- Sites de empresas e buscas;
- Indicações;
- Imobiliárias e construtoras;
- Anúncios (Outdoor, e-mail, panfletos etc.);
- Outros, com possibilidade de inserção manual;

3 - Considero o modelo de busca atual eficiente, com resposta em escala Likert;

4 - Quais são os problemas apresentados no atual modelo de busca, com uma lista de seleção que comportava as seguintes possíveis respostas:

- Dados desatualizados
 - Dificuldade de encontrar opções
 - Má visualização do que está disponível, em negociação ou vendido
 - Sites e anúncios ruins
 - Muitos interlocutores para contatar
 - Formas de contato ineficientes com as empresas
 - Não apresentação de valores
 - Não saber se a empresa ou pessoa que está vendendo é confiável
 - Não saber qual é o melhor bairro para se morar na cidade
- Outros, com possibilidade de inserção manual;

5 - Você teria alguma sugestão para a melhoria deste formulário, com campo aberto como resposta.

Pesquisa Imobiliárias e Construtoras:

A pesquisa realizada para entender sobre a experiência dos vendedores contou com as seguintes perguntas:

1 - Qual é a sua cidade, com resposta de múltipla escolha entre Guaranésia, Guaxupé ou Formiga;

2 - Tenho dificuldades em precificar um imóvel, com resposta em escala Likert;

3 - Tenho dificuldades em gerenciar os gastos reais de uma obra, com resposta em escala Likert;

4 - Tenho dificuldades em entender o quão competitivo o mercado está, com resposta em escala Likert;

5 - Tenho dificuldades em alcançar um grande público e que esteja de fato interessado em comprar um imóvel, com resposta em escala Likert;

6 - Como a equipe organiza os imóveis disponíveis, com uma lista de seleção que comportava as seguintes possíveis respostas:

- Excel;
- Papéis impressos;
- Software;
- Outros, com possibilidade de inserção manual;

7 - Considero o método de organização eficiente, com resposta em escala Likert;

8 - Quais são os problemas apresentados no atual modelo de organização, com uma lista de seleção que comportava as seguintes possíveis respostas:

- Dados desatualizados;
- Sobreposição de informações;
- Má visualização do que está disponível, em negociação ou vendido;
- Dificuldade para acessar os dados de qualquer lugar;
- Não saber quem é o responsável por cada cliente;
- Outros, com possibilidade de inserção manual;

9 - Eu usaria um app que me permitisse publicar meus imóveis para venda e que me ajudasse a alcançar um público maior, com uma lista de seleção que comportava as seguintes possíveis respostas:

- Sim, desde que fosse barato;
- Sim, desde que o pagamento fosse atrelado ao resultado;
- Sim, mesmo que fosse um valor alto, mas com resultado comprovado;
- Não contrataria.

10 - Eu usaria um app que me permitisse solicitar materiais de forma rápida e que gerasse um histórico, com resposta em escala Likert;

5. PLANO DE NEGÓCIOS

a. Análise e resultados da pesquisa de mercado

Pesquisa para compradores

A pesquisa realizada com os compradores contou com cem respondentes.

Em relação à pergunta número um: “Qual é a sua cidade?”, o resultado encontrado está representado na tabela abaixo:

Tabela 1 – Município no qual residem os participantes do estudo

Cidade	Respostas	%
Guaranésia	61	61,0%
Guaxupé	6	6,0%
Formiga	33	33,0%
Total	100	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Em relação à pergunta número dois: “Hoje como você busca por imóveis?”, como era permitido selecionar mais de uma opção, obteve-se 160 marcações.

As respostas foram agrupadas e o resultado final está representado no gráfico e na tabela abaixo:

Tabela 2 – Forma usada para buscar por imóveis

Como busca por imóveis	Respostas	%
Site de empresas e buscas	45	28,1%
Indicações	33	20,6%
Imobiliárias e construtoras	69	43,1%
Anúncios	10	6,3%
Redes sociais	2	1,3%
Buscando na rua	1	0,6%
Total	160	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Analisando-se os resultados obtidos evidencia-se que as três formas de busca se destacam, em primeiro lugar as Imobiliárias e Construtoras, seguido por Sites de empresas e buscas e em terceiro lugar indicações. As três opções somadas representam 91,8% das respostas.

Para tornar a experiência do comprador menos cansativa, o sistema a ser desenvolvido contará com a funcionalidade de abrir contato com imobiliárias e construtoras, e que permitirá

como um próximo passo a avaliação de moradores e compradores, validando-se o modelo de trabalho proposto.

A pergunta número três: “Considero o modelo de busca atual eficiente?”, como contou com resposta em escala Likert, obteve 100 respostas, que foram agrupadas e apresentadas na tabela e no gráfico a seguir:

Tabela 3 – Posicionamento quanto ao modelo de busca

Considero o modelo de busca atual eficiente		
Discordo totalmente	0	0%
Discordo parcialmente	11	11%
Neutro	30	30%
Concordo parcialmente	35	35%
Concordo totalmente	24	24%
Total	100	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Analisando-se os resultados obtidos, pode-se perceber que pelo 41% dos respondentes consideram o modelo atual de busca Parcialmente ineficiente ou se colocam como neutros, não considerando os modelos atuais de busca nem eficientes e nem ineficientes.

Dessa forma, espera-se que pelo menos 41% do mercado de compradores esteja descontentes com o modelo de busca atual.

A pergunta número quatro: “Quais são os problemas apresentados no atual modelo de busca?”, permitia selecionar mais de uma opção como resposta e obteve 274 marcações.

As respostas foram agrupadas e o resultado final está representado no gráfico e na tabela abaixo:

Tabela 4 – Problemas apresentados no modelo atual

Problemas apresentados no modelo atual	Respostas	%
Dados desatualizados	23	8,4%
Dificuldade de encontrar opções	38	13,9%
Má visualização do que está vendido, em negociação ou disponível	40	14,6%
Sites e anúncios ruins	38	13,9%
Muitos interlocutores para contatar	15	5,5%
Formas de contato ineficientes	11	4,0%
Não apresentação de valores	39	14,2%
Não saber se a empresa ou pessoa é de confiança	45	16,4%
Não saber qual é o melhor local para morar	25	9,1%
Total	274	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Considerando-se as respostas obtidas, pode-se perceber uma deficiência geral no modelo de busca, visto que a maioria das opções, cinco das nove opções, receberam pelo menos 10% dos votos.

Ao analisar também o número de respostas, percebe-se uma grande alta no número de opções marcadas em relação ao número de respondentes, visto que eram 100 respondentes e o número de alternativas selecionadas foi de 274.

Tal fato representa em uma média simples, 2.74 seleções por respondente, o que evidencia a existência de vários problemas impactando no modelo atual de busca.

Entre os cinco problemas mais votados, encontram-se “Não saber se a empresa ou pessoa é de confiança”, com 45 votos, o que representa 16,4% do total de respostas, seguido por “Má visualização do que está vendido, em negociação ou disponível” com 40 votos e 14,6% do total de respostas e “Não apresentação de valores”, com 39 votos, o que representa 14,2% do total de respostas, seguido por “Dificuldade de encontrar opções” e “Sites e anúncios ruins”, ambos com 38 votos e representando 16,4% do total de respostas.

Fazendo-se uma análise dos problemas mapeados e visando solucioná-los dentro do sistema a ser desenvolvido serão inseridas algumas funções:

1 - Avaliação de satisfação dos negócios efetuados para apresentar o nível de confiança e satisfação para com os vendedores;

2 - Inclusão de notificações para vendedores revisarem os imóveis cadastrados na plataforma a cada dois meses, buscando solucionar a má visualização e a presença de imóveis já negociados;

3 - Presença de um campo para atribuição de valor para comercialização do imóvel como fator obrigatório para postagem, solucionando o problema de não apresentação de valores;

4 - Inclusão de filtros sobre valores, localização, condições do imóvel, cômodos, formas de pagamento e nível de confiança do vendedor, solucionando o problema de dificuldade de encontrar opções.

Espera-se que o último problema mapeado, “Sites e anúncios ruins”, seja solucionado com a entrega do sistema, visto que os vendedores farão seus anúncios pelo ambiente que será gerado, mantendo um padrão de qualidade alto.

Pesquisa para Imobiliárias e construtoras

A pesquisa realizada com imobiliárias e construtoras contou com quinze empresas respondentes.

Em relação à pergunta número um: “Qual é a sua cidade?”, o resultado encontrado está representado na tabela abaixo:

Tabela 5 – Cidade em que reside

Cidade	Respostas	%
Guaranésia	9	60,0%
Guaxupé	2	13,3%
Formiga	4	26,7%
Total	15	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Em relação à pergunta número dois: “Tenho dificuldade em Precificar um imóvel”, como contou com respostas em escala Likert, obteve 15 respostas, que foram agrupadas e apresentadas na tabela e no gráfico a seguir:

Tabela 6 – Dificuldade para precificar um imóvel

Considero o modelo de busca atual eficiente		
Discordo totalmente	5	0%
Discordo parcialmente	7	11%
Neutro	2	13,3%
Concordo parcialmente	1	6,7%
Concordo totalmente	0	0,0%
Total	15	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Analisando-se os resultados obtidos percebe-se que a maioria dos respondentes não apresenta grandes dificuldades para precificar imóveis, porém apenas 33,3% dos respondentes acreditam que não tem nenhuma dificuldade para precificar um imóvel.

Para ajudar nessa frente, o sistema a ser desenvolvido incluirá uma área de dados que permitirá aos vendedores entender os valores médios de comercialização de imóveis disponíveis no sistema de forma direcionada e ágil com a utilização de filtros.

Em relação à pergunta número três: “Tenho dificuldades em gerenciar os gastos reais de uma obra”, como contou com respostas em escala Likert, obteve 15 respostas, que foram agrupadas e apresentadas na tabela e no gráfico a seguir:

Tabela 7 – Dificuldades para gerenciamento de gastos em uma obra

Tenho dificuldade em gerenciar os gastos reais de uma obra		
Discordo totalmente	2	13,3%
Discordo parcialmente	6	40,0%
Neutro	7	46,7%
Concordo parcialmente	0	0,0%
Concordo totalmente	0	0,0%
Total	15	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Analisando-se os resultados obtidos percebe-se que a maioria dos respondentes não apresenta grandes dificuldades para gerenciar gastos, porém apenas 13,3% dos respondentes acreditam que não tem nenhuma dificuldade para fazer o gerenciamento dos gastos e a maioria das respostas, 46,7%, se enquadra como neutra, apresentando possibilidade de melhoria.

Visando ajudar nesse quesito, o sistema a ser desenvolvido incluirá uma área de imputação de gastos interligada a uma área de dados que permitirá uma gestão dos gastos de forma ágil e prática em que o gestor da obra poderá escolher qual é o imóvel, inserir o valor do gasto, qual é o tipo e deixar observações. Ao final ele poderá consultar na área de dados vários indicadores sobre seus gastos.

Em relação à pergunta número quatro: “Tenho dificuldade em entender o quão competitivo está o mercado”, como contou com respostas em escala Likert, obteve 15 respostas, que foram agrupadas e apresentadas na tabela e no gráfico a seguir:

Tabela 8 – Dificuldades em compreender a competitividade do mercado

Tenho dificuldade em entender o quão competitivo o mercado está		
Discordo totalmente	3	20,0%
Discordo parcialmente	7	46,7%
Neutro	3	20,0%
Concordo parcialmente	1	6,7%
Concordo totalmente	1	6,7%
Total	15	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Analisando-se os resultados obtidos percebe-se que a maioria dos respondentes não apresenta grandes dificuldades para entender o quão competitivo o mercado está, porém apenas 20% dos respondentes afirmam que não tem nenhuma dificuldade. Boa parte das respostas, 33,4%, se enquadra como neutra ou com alguma dificuldade, apresentando possibilidade de melhoria.

Visando ajudar nesse quesito, o sistema a ser desenvolvido incluirá em sua aba de dados uma série de indicadores que comportarão informações estratégicas, como o número de imóveis anunciados por área, valores médios de negociação, número de visitas à página do imóvel e número de vendedores utilizando o sistema.

Em relação à pergunta número cinco: “Tenho dificuldade em alcançar público interessado”, como contou com respostas em escala Likert, obtive 15 respostas, que foram agrupadas e apresentadas na tabela e no gráfico a seguir:

Tabela 9 – Dificuldade em alcançar o público-alvo

Considero o modelo de busca atual eficiente		
Discordo totalmente	1	6,7%
Discordo parcialmente	2	13,3%
Neutro	9	60,0%
Concordo parcialmente	1	6,7%
Concordo totalmente	2	13,3%
Total	15	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Analisando-se os resultados obtidos percebe-se que a maioria dos respondentes selecionou a alternativa neutro, que não apresenta nem dificuldade e nem facilidade para atingir seu público alvo. Somando respostas neutras com respostas que apresentam dificuldades, percebe-se que 80% dos respondentes não têm facilidade para encontrar seu público alvo. Tal fato torna este um ponto com grandes possibilidades de avanço.

Para facilitar o acesso dos vendedores ao seu público alvo, o sistema a ser desenvolvido visará a melhor experiência possível para os compradores para que seja atraído o maior número possível de pessoas interessadas em adquirir um imóvel e apresentará em cada um dos imóveis anunciados uma possibilidade de solicitar contato direto com o vendedor, coletando dados, com o consenso do interessado, para que seja possível ao vendedor entrar em contato.

A pergunta número seis: “Usaria um app que me permitisse publicar meus imóveis?”, permitia selecionar mais de uma opção como resposta e obteve 18 marcações.

As respostas foram agrupadas e o resultado final está representado no gráfico e na tabela abaixo:

Tabela 10 – Possibilidade de publicação de imóveis em aplicativos

Usaria um aplicativo que me permitisse publicar meus imóveis		
Desde que fosse barato	3	16,7%
Desde que o pagamento fosse atrelado ao resultado	9	50,0%
Mesmo que fosse mais caro, mas com resultado comprovado	5	27,8%
Não usaria	1	5,6%
Total	18	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Considerando-se as respostas obtidas, pode-se perceber que 77,8% do mercado está aberto a uma solução que cobre pelo seu trabalho desde que entregue resultados. Fato que demonstra uma abertura do mercado para o investimento em novas tecnologias.

A pergunta final: “Usaria um app que me permitisse solicitar materiais de forma rápida e que gerasse um histórico”, como contou com respostas em escala Likert, obteve 15 respostas, que foram agrupadas e apresentadas na tabela e no gráfico a seguir:

Tabela 11 – Possibilidade do uso de apps para compra de materiais

Usaria um aplicativo que me permitisse solicitar materiais de forma rápida e que gerasse um histórico		
Discordo totalmente	0	0,0%
Discordo parcialmente	1	6,7%
Neutro	4	26,7%
Concordo parcialmente	1	6,7%
Concordo totalmente	9	60,0%
Total	15	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Analisando-se os resultados obtidos percebe-se que a maioria dos respondentes, 60%, está totalmente aberta a uma solução que permita solicitar materiais de forma rápida e que gere um histórico. Percebe-se ainda que apenas 6,7% dos respondentes tem algum tipo de discordância com a possibilidade, apresentando uma grande possibilidade de avanço nesse serviço.

Visando possibilitar este serviço, o sistema a ser desenvolvido contará com uma segunda etapa de desenvolvimento, fazendo uma segunda plataforma que conectará fornecedores de materiais para a construção civil com construtoras, imobiliárias e investidores do setor.

Para os fornecedores de materiais a funcionalidade permitirá o recebimento de pedidos de forma organizada e ágil e a geração de um histórico de interações com cada cliente.

Para os compradores de materiais o sistema permitirá a solicitação de materiais de forma online, com comparação de valores e possibilidade de geração de um histórico de gastos e pedidos para cada imóvel, facilitando o gerenciamento.

Pesquisa para Equipes de Vendas

A pesquisa realizada com equipes de vendas contou com doze respondentes.

Em relação à pergunta número um: “Qual é a sua cidade?”, o resultado encontrado está representado na tabela abaixo:

Tabela 12 – Cidade (equipe de vendas)

Cidade	Respostas	%
Guaranésia	5	41,7%
Guaxupé	2	16,7%
Formiga	5	41,7%
Total	12	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A pergunta número dois: “Como você organiza os imóveis disponíveis?”, permitia selecionar mais de uma opção como resposta e obteve 17 marcações.

As respostas foram agrupadas e o resultado final está representado no gráfico e na tabela abaixo:

Tabela 13 – Forma como organiza os imóveis disponíveis

Como organiza os imóveis disponíveis		
Excel	6	35,3%
Papeis impressos	5	29,4%
Software	4	23,5%
Site da empresa	2	11,8%
Total	17	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Analisando-se os resultados percebe-se um modelo de gerenciamento ainda muito manual, trabalhoso e que impede o acesso de forma rápida em qualquer lugar, visto que 64,7% dos respondentes usam Excel ou papéis impressos para organizar seu portfólio de oportunidades.

Sendo assim, o sistema a ser desenvolvido contará com parte de sua interface específica para acesso dos vendedores, onde será possível buscar imóveis dentro de seu portfólio e encontrar informações de forma ágil, como valores, informações da propriedade, que já estão em negociação, quem são os responsáveis etc.

Em relação à pergunta número três: “Considero o método de organização eficiente”, como a forma de respostas usada foi em escala Likert, obteve-se 12 respostas, que foram agrupadas e apresentadas na tabela e no gráfico a seguir;

Tabela 14 – Posicionamento quanto ao método de organização

Considero o método de organização eficiente		
Discordo totalmente	1	8,3%
Discordo parcialmente	2	16,7%
Neutro	1	8,3%
Concordo parcialmente	3	25%
Concordo totalmente	5	41,7%
Total	12	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Analisando-se os resultados encontrados, percebe-se que 66,7% dos respondentes acreditam que o modelo de gerenciamento seja pelo menos parcialmente eficiente. Acredita-se que tal fato se deve ao tamanho das equipes das empresas consideradas, todas de pequeno porte, e ao tamanho das cidades em que estão situadas, pequenos centros urbanos, o que faz com que não existam tantos imóveis para serem controlados em portfólio e equipes pequenas que não geram muitas sobreposições e atualizações de informações em tempo real.

A pergunta final para equipes de vendas: “Problemas no modelo atual?”, permitia selecionar mais de uma opção como resposta e obteve 14 marcações.

As respostas foram agrupadas e o resultado final está representado no gráfico e na tabela abaixo:

Tabela 15 – Problemas no modelo atual

Problemas no modelo atual		
Dados desatualizados	5	35,7%
Sobreposição de informações	0	0,0%
Má visualização do que está disponível, em negociação ou vendido	2	14,3%
Dificuldade de acesso em qualquer lugar	7	50,0%
Não saber quem é o responsável por cada cliente	0	0,0%
Dificuldade para excluir ou atualizar	1	7,1%
Total	14	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Analisando-se os resultados obtidos percebe-se que dois problemas se destacam, o maior deles sendo a “Dificuldade de acesso em qualquer lugar” com 50% das respostas e o segundo os “Dados desatualizados”, com 35,7% das marcações.

Ambos os pontos têm como modelo de solução a área de acesso para as equipes de vendas dentro do sistema com as funcionalidades já citadas anteriormente.

b. Ferramentas do sistema

Finalizada a análise, fica evidente os pontos a serem trabalhados no sistema.

Para atender a todas as dores mapeadas o sistema contará com duas etapas de desenvolvimento e com tipos de acesso diferentes.

Na etapa um estarão presentes:

1- **Acesso de comprador**, que não exigirá inicialmente nenhuma forma de cadastro para facilitar a experiência do usuário e dá acesso a:

- Busca em toda a base de imóveis para comercialização contendo informações essenciais, como características do imóvel, modelo de negociação e valores;
- Possibilidade de filtros para direcionar melhor a busca no catálogo;
- Possibilidade de abrir contato com o vendedor;
- Avaliação de negócios feitos anteriormente: avaliação do imóvel e reputação do vendedor;

2- Acesso de vendedor:

- Recebimento de contatos;
- Inclusão, remoção e atualização de catálogo;
- Gerenciamento de vendas;
- Notificações para atualizar imóveis no catálogo;
- Acesso a base de dados tanto da própria operação como do mercado;
- Área de gestão de gastos;
- Acesso simultâneo da equipe;

Na etapa dois será inserida a função de solicitação de materiais de construção e, com isso, será inserido o acesso para as lojas fornecedoras.

3 - Acesso de fornecedores:

- Recebimento de pedidos;
- Disponibilização de catálogo;

- Dados de mercado;
- Histórico de cada comprador;
- Acesso simultâneo da equipe de vendas;
- Recebimento de contato;

4- Acesso de investidores:

- Possibilidade de busca em catálogo;
- Filtros para busca direcionada;
- Dados comparativos de mercado;
- Controle de gastos geral e por obra;
- Acesso simultâneo;
- Abertura de contato com fornecedores.

c. Plano de Marketing

A justificativa para iniciar já com o projeto de Branding está relacionada à necessidade de se fortalecer o caminho a ser percorrido pela organização. No momento atual, onde a supercomunicação observada no mundo dos negócios e da quantidade de ofertas, onde até mesmo marcas fortes estão se tornando cada vez mais semelhantes, o posicionamento é frequentemente reconhecido como a ferramenta da guerra competitiva.

Desta forma, o posicionamento da marca é a base do branding, pois as atividades e programas de marketing são amplamente baseados na estratégia de posicionamento da marca. O posicionamento é definido como “o ato de projetar a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do mercado-alvo. O resultado final do posicionamento é a criação bem-sucedida de uma proposta de valor focada no cliente, uma razão convincente pela qual o mercado-alvo deve comprar o produto” (KOTLER, 2003, p. 308). Uma estratégia de posicionamento é “uma tentativa de mover marcas para um local específico dentro de um espaço de produto perceptual” e geralmente é implementada para comunicar uma imagem de marca e diferenciá-la dos concorrentes (para alcançar uma posição)”.

A essência do posicionamento da marca do ponto de vista da empresa é desenvolver associações-chave de marca na mentalidade dos consumidores, com o objetivo de diferenciar a marca dos concorrentes e, assim, atingir o maior grau possível de superioridade competitiva.

Esse conjunto de associações pode abranger atributos físicos, benefícios ou estilo de vida, ocasião de uso ou imagem do usuário, entre outros.

Assim, o posicionamento não se refere ao que é feito com o produto em si, mas o que é feito com o produto na mente do consumidor que é como os consumidores percebem, pensam e sentem uma marca em relação às entradas competitivas. Através do posicionamento, dois produtos idênticos podem ser vistos como diferentes ou dois produtos bastante diferentes podem ser vistos como substitutos, alterando as crenças sobre uma marca.

Para que a empresa inicie sua presença no mercado com uma marca forte e um posicionamento claro, assim que o desenvolvimento do sistema conseguir avançar um pouco, será contratada uma parceira especializada para desenvolver o *Branding* da empresa, ou seja, o seu posicionamento de marca.

O projeto de *Branding* geralmente comporta:

Pesquisa: etapa que visa encontrar pontos chave capazes de inspirar a história, etapa que virá a seguir. A pesquisa precisa englobar tanto o contexto do atual da empresa quanto o que se espera que a marca atinja no futuro.

Posicionamento: etapa que visa estruturar a estratégia e o posicionamento da empresa, visa entender o mercado e onde a empresa está inserida nele, destacando seus diferenciais e reafirmando seu propósito. Precisa ser feito considerando o que a empresa é e quais são seus objetivos para que seja possível encontrar seus maiores concorrentes, o que eles fazem de bom que pode ser replicado e o que eles não entregam para ser abordado como diferenciais.

História: A história da marca é a abertura de sua personalidade para o mercado. Deve abordar tudo o que é importante como quem é a empresa e o que ela passou até ali, o que ela ambiciona para o futuro, sua visão e os valores que moldaram sua cultura. O foco é trazer imagens impactantes, capazes de gerar uma personificação na empresa e reduzir a visão apenas do corporativo.

Identidade visual: A identidade visual é o ponto mais tangível do branding de uma empresa e por isso é a principal maneira com que o mercado reconhecerá aquela marca. A identidade visual comporta:

- Logo;
- Manual de identidade visual;
- Tipografia;
- Layout do site;
- Posts em redes sociais;
- Assinatura de e-mail;

- Papelaria;
- Cartão de visitas;
- Banners;
- Folders, entre outros.

Estratégia de lançamento: este ponto visa entender como a identidade será apresentada ao mercado. Para empresas novas é fundamental ser estratégico quando se deseja conquistar a confiança de empresas e pessoas já presentes no mercado que serão seus clientes e precisam ter sua atenção e confiança conquistadas.

É importante pensar como, quando e onde anunciar a nova marca, garantindo a melhor data, horários, canais de comunicação e mensagens a serem transmitidas para conseguir o melhor desempenho possível.

Com todas as informações fornecidas pelo plano de *Branding*, a parte mais trabalhosa da área de marketing, referente à criação e estratégia, estará concluída e será possível aos sócios continuarem com a estratégia definida no plano para os meses seguintes sem a necessidade de novos investimentos na área.

d. Plano Financeiro

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é o demonstrativo que mede o desempenho em determinado período (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2008).

Micro e pequenas empresas costumam avaliar apenas seu resultado econômico obtido justamente na DRE, porém como destacado antes é possível que um empreendimento que não aufera lucro em alguns períodos sobreviva, no entanto quando o problema é de ordem financeira, e afeta o capital de giro, a sobrevivência do negócio está seriamente comprometida. Gitman (2008) destaca que sem lucro uma empresa não é atrativa para o

mercado, pois sócios e administradores se preocupam muito com isso. Assaf Neto (2008) estabelece como lucro uma variação da riqueza ou manutenção do patrimônio líquido.

Porém uma análise absoluta apenas do lucro líquido gera uma distorção de interpretação, pois talvez o resultado não esteja de acordo com a capacidade econômica da empresa, pode estar melhor ou pior (ASSAF NETO, 2008).

Por isso, assim como na avaliação de liquidez da empresa, é interessante calcular os índices de rentabilidade, ou também chamados de índices de lucratividade. Ross; Westerfield; Jordan (2008) salientam que, por medirem a eficiência da empresa na alocação de seus recursos em suas operações, esses índices talvez sejam os mais conhecidos e usados.

Os indicadores de rentabilidade usam como principais bases de comparação dos resultados empresariais o ativo total, o patrimônio líquido e as receitas de vendas. Assaf Neto (2008) divide os indicadores de rentabilidade em:

- Retorno sobre o Ativo (ROA): como o próprio nome diz é o retorno gerado pelo ativo, que considera o lucro operacional que independe de como a empresa é financiada, ou seja, o retorno gerado pelo ativo em detrimento apenas de suas operações.
- Retorno sobre o Investimento (ROI): o retorno sobre o investimento se contrapõe ao retorno sobre o ativo, pois incorpora ao cálculo o capital que deve ser remunerado, tanto de sócios, quanto de credores. Entende-se que o investimento é composto por recursos onerosos captados e recursos próprios.
- Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE): o retorno sobre o patrimônio líquido leva em conta apenas o lucro dos proprietários.
- Rentabilidade das Vendas: mensura a capacidade da empresa produzir lucro por meio das vendas, e pode ser apurado em termos operacionais e líquidos.

Os indicadores de Lucratividade irão comparar o resultado com a receita. A lucratividade da empresa poderá ser medida em relação a diversos aspectos, e são utilizados normalmente no cálculo, os resultados de lucro operacional e lucro líquido (ASSAF NETO, 2008).

- A margem bruta mostra a eficiência da empresa na administração dos seus custos.
- A margem EBITDA representa quanto que a empresa conseguiu gerar de caixa operacional no período.

- A margem operacional mostra a lucratividade operacional da empresa, ou seja, qual o seu ganho naquele período.
- A margem líquida indica qual foi o ganho ou perda da empresa naquele período, em comparação com sua receita líquida.

Tabela 16 – Indicadores de rentabilidade

Indicadores	Formula
Lucro ou prejuízo	<i>receitas – despesas</i>
Retorno sobre ativo (ROA)	$\frac{\textit{lucro operacional}}{\textit{ativo médio total}}$
Investimento	<i>passivo oneroso + patrimônio líquido</i>
ROI	$\frac{\textit{lucro operacional}}{\textit{investimento médio}}$
ROE	$\frac{\textit{lucro líquido}}{\textit{patrimônio líquido médio}}$
Margem operacional	$\frac{\textit{lucro operacional}}{\textit{vendas líquidas}}$
Margem líquida	$\frac{\textit{lucro líquido}}{\textit{vendas líquidas}}$
Margem bruta	$\frac{\textit{lucro bruto}}{\textit{receita líquida}}$
Margem de EBITDA	$\frac{\textit{EBITDA}}{\textit{receita líquida}}$
Margem operacional	$\frac{\textit{EBITDA}}{\textit{receita líquida}}$

Fonte: Adaptada pelos autores

a. Planejamento

Para facilitar o planejamento fez-se uma divisão do primeiro ano em semestres.

O primeiro semestre terá um foco em desenvolvimento inicial do sistema com contratação de um desenvolvedor e os sócios conciliando a empresa com seus empregos base, mitigando o risco e proporcionando um crescimento lento mais gradual da empresa até que o seu sistema possa ser comercializado.

O segundo semestre contará com o foco em iniciar a comercialização do sistema, conseguindo os primeiros clientes e será um período em que os sócios começarão uma transição de foco entre seus empregos base para a empresa. Visando aumentar a atratividade de clientes, será feita a contratação de uma agência de marketing para criação e fortalecimento

da marca da empresa. O objetivo final do segundo semestre será ter clientes o suficiente para cobrir todos os custos de operação.

Para melhor definir o planejamento financeiro, fez-se uma separação para os dois primeiros semestres, visto que estima-se que nos primeiros seis meses será desenvolvido todo o ambiente digital onde rodará o sistema da empresa.

a. Primeiro semestre:

No primeiro semestre, os focos serão a abertura da empresa e o desenvolvimento do sistema. Sendo assim, os principais gastos estarão vinculados ao pagamento de documentações, tributos e salários.

Segundo a empresa Contabilizei, maior empresa de contabilidade no Brasil, não há custos para abertura de uma empresa no regime de Sociedade Limitada, nesse regime os custos se dão pelo recolhimento do Documento de Arrecadação do Simples Nacional que corresponde a 5% do salário mínimo, ou seja R\$59,62 mensal, mais R\$5,00 em relação a Imposto Sobre Serviço (ISS). Esse regime foi escolhido pensando inicialmente na redução de custos.

Além dos valores citados acima foi considerado o custo para funcionamento da empresa, como aluguel, água, energia e internet. Porém, como a empresa será totalmente remota foi considerado que para o caixa da empresa esses custos seriam iguais a zero.

O próximo ponto a ser considerado foi o salário dos colaboradores. Como no primeiro ano os sócios não trabalharão totalmente focados na empresa, optou-se por não direcioná-los nenhuma forma de remuneração. Sendo assim o único gasto com salários se dará com relação à equipe de desenvolvimento contratada para desenvolvimento do sistema.

Em conversas com profissionais da área de desenvolvimento de *software* foi mapeado o salário de desenvolvedores atualmente no mercado de trabalho e constatou-se que o salário médio varia de acordo com a senioridade de cada profissional, sendo uma faixa salarial média de:

- Junior: R\$2.500,00 - R\$3.200,00
- Pleno: R\$3.500,00 - R\$7.500,00
- Sênior: R\$9.000,00 a R\$16.000,00
- Master: mais de R\$16.000,00

Considerando-se a complexidade do sistema, é esperado que seja necessário um profissional de nível pleno ou superior. Sendo assim, fez-se uma projeção considerando um salário de R\$7.500,00 para o profissional da área.

O último ponto de custos a ser considerado é o gasto complementar com contratação de sistemas de desenvolvimento e mitigação de riscos, para tal, projetou-se uma reserva de R\$30.000,00.

b. Segundo semestre:

Como citado anteriormente, estima-se que no segundo semestre será o início da comercialização do sistema. Visando a mitigação de riscos, as primeiras negociações serão feitas diretamente pelos sócios por meio de prospecção ativa de clientes. Para dar início ao processo de criação de marca será feita a contratação de uma agência de marketing com foco em desenvolver todo o *branding* da empresa. Segundo a empresa GetNinjas, empresa controladora da maior plataforma online para conectar clientes a prestadores de serviços no Brasil, a média de custo para desenvolvimento de marca para um (MEI) é de R\$20.000,00, considerando um processo completo.

Com o fortalecimento da marca espera-se o aumento das vendas e, com isso, o aumento da receita gerada na empresa para conseguir cobrir seus custos.

c. Visão geral do primeiro ano:

Tabela 17 – Despesas anuais - primeiro ano

Despesas anuais			
Despesa	Valor unitário	Nº de repetições	Valor final
Documento de arrecadação do Simples Nacional	R\$59,62	12	R\$715,44
Imposto sobre serviço (ISS)	R\$5,00	12	R\$60,00
Salário Desenvolvedor	R\$7.500,00	12	R\$90.000,00
Branding da Empresa	R\$20.000,00	1	R\$20.000,00
Ferramentas de desenvolvimento	R\$2.500,00	12	R\$30.000,00
Capital de giro	R\$10.000,00	1	R\$10.000,00
Total			R\$150.775,44

Despesas mensais			
Despesa	Valor unitário	Nº de repetições	Valor final
Documento de arrecadação do Simples Nacional	R\$59,62	1	R\$59,62
Imposto sobre serviço (ISS)	R\$5,00	1	R\$5,00
Salário Desenvolvedor	R\$7.500,00	1	R\$7.500,00
Ferramentas de desenvolvimento	R\$2.500,00	1	R\$2.500,00
Total			R\$10.064,62

Fonte: Elaborada pelos autores (2022)

d. Aporte inicial:

Tendo os gastos do primeiro ano mapeados, estima-se que será necessário um aporte inicial de R\$60.387,72, referente às despesas mensais da empresa nos primeiros seis meses. Por medida de segurança, considerou-se também um capital de emergência equivalente a 25% do total de gastos mapeados para o ano, visando gerar uma saúde financeira maior na empresa, ou seja:

$$25\% \times R\$150.775,44 = R\$37.943,86$$

Considerando-se a soma das despesas dos primeiros seis meses com o capital de emergência:

$$R\$60.387,72 + R\$37.943,86 = R\$98.331,58$$

Para segurança, arredondou-se para cima o valor de aporte inicial, definido para R\$100.000,00.

Para a arrecadação do capital inicial considerou-se duas fontes:

- a) A primeira delas é um aporte inicial dos sócios, Luís e Camila, no valor de R\$50.000,00, que seria inserido de forma imediata no início da operação da companhia;
- b) A segunda forma seria o aporte por parte dos pais dos sócios por meio de doação, no valor de R\$50.000,00, também de forma imediata.

e. Aportes durante a operação:

Visando a mitigação de risco e a saúde financeira da empresa, serão feitos aportes mensais pelos sócios para evitar a rápida descapitalização da empresa durante o período em que ela não conseguirá cobrir os próprios custos, período que, de acordo com o planejamento, se refere ao primeiro ano.

Para tal, planeja-se que os sócios aportarão mensalmente o valor de R\$4.000,00, resultando em um ano no valor de R\$48.000,00.

f. *Monthly Recurring Revenue* (MRR) ou Receita Recorrente Mensal:

Considerando que nos primeiros seis meses o sistema estará em desenvolvimento, a comercialização da plataforma acontecerá a partir do segundo semestre.

O modelo de negócio seguirá os moldes de Saas (*Software as a service*), e a receita será construída por meio de contratação de módulos da plataforma e por quantidade de posições contratadas em cada módulo.

Considerou-se para o planejamento financeiro três possíveis cenários para a comercialização do sistema, um pessimista, um realista e um otimista.

No cenário pessimista o resultado de MRR ao final do primeiro ano é de 60% do necessário para cobrir a operação mensal da empresa, ou seja:

$$60\% \times R\$10.064,62 = R\$6.038,77$$

No cenário realista o resultado de MRR ao final do primeiro ano é de 100% do necessário para cobrir a operação mensal da empresa, ou seja, R\$10.064,62.

Já para o cenário otimista, o resultado de MRR ao final do primeiro ano é de 125% do necessário para cobrir a operação mensal, ou seja:

$$125\% \times R\$10.064,62 = R\$12.580,78$$

Para o planejamento financeiro fez-se uma divisão igual entre os seis meses de comercialização do sistema para o crescimento da MRR:

Pessimista: crescimento de 10% ao mês, ou R\$1.006,46 ao mês;

Realista: crescimento de 16,67% ao mês, ou R\$1.677,44 ao mês;

Otimista: crescimento de 20,83% ao mês ou R\$2.096,80 ao mês.

Ao final do primeiro ano, para cada cenário seria obtido o seguinte valor em MRR:

Pessimista: R\$12.641,16

Realista: R\$21.072,87

Otimista: R\$26.331,48

Tabela 18 – Progressão de MRR

Progressão de MRR			
Mês	Pessimista	Realista	Otimista
1	R\$1.006,46	R\$1.677,44	R\$2.096,80
2	R\$2.012,92	R\$3.354,87	R\$4.193,59
3	R\$3.019,39	R\$5.032,31	R\$6.290,39
4	R\$4.025,85	R\$6.709,75	R\$8.387,18
5	R\$5.032,31	R\$8.387,18	R\$10.483,98
6	R\$6.038,77	R\$10.064,62	R\$12.580,78
Total	R\$21.135,70	R\$35.226,17	R\$44.032,71

Fonte: Elaborada pelos autores (2022)

g. Balanço final do primeiro ano:

Tabela 19 – Balanço primeiro ano – cenário pessimista

Balanço do primeiro ano Pessimista		
Mês	Pessimista	Realista
Documento de Arrecadação do Simples Nacional	R\$ -	R\$715,44
Imposto sobre serviço (ISS)	R\$ -	R\$60,00
Salário Desenvolvedor	R\$ -	R\$90.000,00
Branding da empresa	R\$ -	R\$20.000,00
Ferramentas de desenvolvimento	R\$ -	R\$30.000,00
Capital de giro	R\$10.000,00	R\$10.000,00
Aporte inicial	R\$100.000,00	R\$ -
Aportes mensais	R\$48.000,00	R\$ -
MRR total gerado	R\$21.135,70	R\$ -
Total	R\$179.135,70	R\$150.775,44
Final	R\$28.360,26	

Fonte: Elaborada pelos autores (2022)

Tabela 20 – Balanço primeiro ano – cenário realista

Balanço do primeiro ano Realista		
Mês	Pessimista	Realista
Documento de Arrecadação do Simples Nacional	R\$ -	R\$715,44
Imposto sobre serviço (ISS)	R\$ -	R\$60,00
Salário Desenvolvedor	R\$ -	R\$90.000,00
Branding da empresa	R\$ -	R\$20.000,00
Ferramentas de desenvolvimento	R\$ -	R\$30.000,00
Capital de giro	R\$10.000,00	R\$10.000,00
Aporte inicial	R\$100.000,00	R\$ -
Aportes mensais	R\$48.000,00	R\$ -
MRR total gerado	R\$35.226,17	R\$ -
Total	R\$193.226,17	R\$150.775,44
Final	R\$42.450,73	

Fonte: Elaborada pelos autores (2022)

Tabela 21 – Balanço primeiro ano – cenário otimista

Balanço do primeiro ano Otimista		
Mês	Pessimista	Realista
Documento de Arrecadação do Simples Nacional	R\$ -	R\$715,44
Imposto sobre serviço (ISS)	R\$ -	R\$60,00
Salário Desenvolvedor	R\$ -	R\$90.000,00
Branding da empresa	R\$ -	R\$20.000,00
Ferramentas de desenvolvimento	R\$ -	R\$30.000,00
Capital de giro	R\$10.000,00	R\$10.000,00
Aporte inicial	R\$100.000,00	R\$ -
Aportes mensais	R\$48.000,00	R\$ -
MRR total gerado	R\$44.032,71	R\$ -
Total	R\$202.032,71	R\$150.775,44
Final	51.257,27	

Fonte: Elaborada pelos autores (2022)

e. Gestão de Pessoas

Durante o primeiro ano os colaboradores serão os mesmos desde o primeiro dia, se resumindo aos dois sócios e a um desenvolvedor.

Como o regime adotado para a criação da empresa foi o MEI, um dos sócios não seria inserido de fato no corpo de colaboradores da empresa durante o primeiro ano, evitando assim os tributos e reduzindo os custos.

f. Análise SWOT

O primeiro passo para começar a traçar a estratégia da empresa é fazer uma análise interna e externa, garantindo que a estratégia será construída considerando todos os pontos fortes e fracos do modelo de negócio.

A análise usada foi a Análise SWOT, na qual as letras significam: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Essas palavras identificam as análises que serão feitas: as forças e as fraquezas se referem à análise interna, ou seja, os pontos positivos e negativos da empresa. São fatores que, em sua maioria, estão sob controle da empresa e podem ser modificados por ela, enquanto as oportunidades e ameaças se referem ao ambiente externo. Elas englobam a análise de mercado, concorrentes, fornecedores e até o macroambiente político, econômico, social e cultural.

A análise SWOT deverá acontecer no começo de cada ciclo de planejamento estratégico (que neste caso será trimestral), mas como este é um plano de negócios, e a empresa ainda não foi criada, este tópico abordará a análise SWOT do início da empresa.

Analisou-se como forças, os seguintes pontos:

- A empresa é escalável, ou seja, uma vez que o aplicativo esteja pronto pode-se replicar de uma forma consideravelmente simples em outras regiões.
- Existe a possibilidade de iniciar a empresa com uma equipe pequena. Como foi abordado no tópico de Gestão de Pessoas, o quadro de colaboradores iniciará com dois sócios e um desenvolvedor.
- Não é necessária uma sede física, já que será uma empresa de tecnologia e as funções podem ser exercidas de qualquer lugar. Isso permite que os gastos sejam menores,
- Possibilitar um controle mais fácil para a equipe de vendas das imobiliárias e construtoras.

Já como fraquezas, analisou-se os seguintes pontos:

- Existe uma dificuldade de entrada no mercado de engenharia civil, por ser um mercado muito tradicional.
- O software será robusto, o que significa que, considerando que a empresa terá no começo uma equipe reduzida, o tempo gasto para criá-lo por completo será grande.
- Por ser uma empresa de tecnologia, os salários dos colaboradores são elevados.

Analisou-se como oportunidades, os seguintes pontos:

- A LC Building será a primeira plataforma completa de vendas de imóveis, abordando tanto o segmento de compra e venda de imóveis quanto o de venda de materiais de construção.
- O mercado imobiliário é forte e constante, o que significa que a empresa poderá contar com um grande e previsível número de consumidores.
- As principais concorrentes mapeadas são a Loft e a Quinto Andar e elas ainda não atendem regiões menores. Por isso, a estratégia traçada para a LC Building é começar a atender pequenas e médias cidades.

E por fim, analisou-se como ameaças, os seguintes pontos:

- Tem a Loft e a Quinto Andar como concorrentes diretas. Mesmo que não atendam às mesmas regiões, existe o risco de começarem a expandir o negócio para elas.
- O mercado imobiliário apesar de forte e constante é também conservador, por isso existe o risco de a adesão ao software ser mais demorada.

Com a Análise SWOT feita, a próxima parte do planejamento estratégico da LC Building é a criação dos Objetivos e Resultados-Chave (OKRs).

h. Objetivos e Resultados-Chave (OKRs)

OKRs (*Objectives and Key-Results* - Objetivos e Resultados-Chave) é uma ferramenta de gestão empresarial que facilita o planejamento e a execução da estratégia de uma organização. É bastante difundida no Vale do Silício, e algumas das organizações mais conhecidas a usá-las são Google, Dropbox, Twitter, AB Inbev e Disney.

Os OKRs são criados a partir da visão da empresa, que é como ela se enxerga em um determinado tempo, é uma meta que leva múltiplos anos para ser atingida. A visão também

funciona como um plano de curso, que devendo ser revisitada nos ciclos de OKRs, ajuda a guiar as tomadas de decisões da empresa.

A partir da visão da empresa, que é inspiradora e qualitativa, cria-se os OKRs estratégicos, que são metas mensuráveis, a longo prazo e muito difíceis de alcançar. Depois disso, destrincha-se esses OKRs estratégicos em OKRs anuais, que depois são destrinchados em objetivos trimestrais.

Um Ciclo de OKRs, é composto por três principais fases: a de Planejamento, onde, se determinam os OKRs e Projetos; a de Execução e Monitoramento, que é quando se executam os esforços, ou seja, executam os Planos de Ação para atingir os OKRs e entregar os Projetos; e a Reflexão e Fechamento, quando refletimos, de maneira estruturada, sobre o que erramos, acertamos e aprendemos durante o Ciclo.

Os OKRs trazem grandes benefícios às empresas que usam, como por exemplo:

1. Foco e priorização, garantindo que a empresa irá focar nos resultados de negócio que são mais importantes em dado período.
2. Alinhamento, visto que os OKRs nascem da visão e da missão de uma empresa e são desdobrados até o nível individual, para que todos tenham conhecimento da estratégia da empresa.
3. Motivação, sabendo que é comprovado cientificamente (por Edwin Locke) que metas difíceis (porém alcançáveis) aumentam a motivação.
4. Cultura de resultados, já que os OKRs ajudam a ter clareza da estratégia da empresa e entendimento de qual o caminho é preciso ser trilhado para atingir um objetivo.

h.1. Aplicação dos OKRs na Empresa LC Buiding.

Conforme citado acima, o primeiro passo para criar os Objetivos e Resultados-Chave é definir a missão e a visão da empresa.

A ideia da criação desta empresa surgiu de uma dor dos dois fundadores quando olharam para o mercado imobiliário em busca de oportunidades de compra e aluguel de imóveis. Quando aprofundaram no assunto, validaram por meio de uma pesquisa de mercado que aquele era um problema comum da população. Sendo assim, a missão da empresa é:

“Revolucionar a forma com que compradores e vendedores se relacionam, gerando uma experiência mais agradável no mercado imobiliário.

Como pensamos em duas macro frentes de atuação para esse modelo de negócio, a visão ficou definida como:

“Um cenário no qual as pessoas possam ter uma incrível experiência de compra, venda e construção de imóveis.”

Com a missão e visão definidas, criou-se os Objetivos e Resultados-Chaves, Projetos e Entregáveis. Primeiramente, criou-se o Objetivo estratégico de 10 anos, alinhado à visão da empresa:

h.1.1. Objetivo de dez anos:

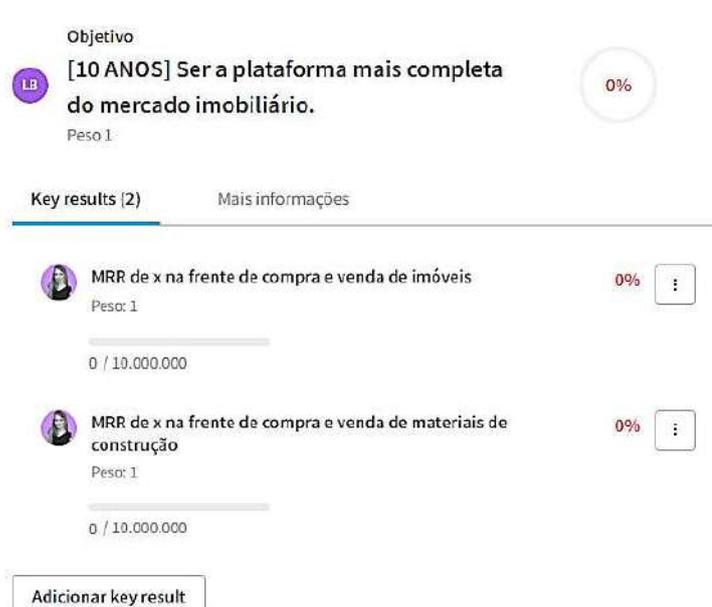
Ser a plataforma mais completa do mercado imobiliário.

Resultados-Chave:

- MRR de x na frente de compra e venda de imóveis.
- MRR de x na frente de compra e venda de materiais de construção.

A exemplo, na Figura abaixo tem-se que, quando o objetivo de dez anos for alcançado, entende-se que a empresa atingiu um lugar que nenhuma outra no setor conseguiu atingir, que é inovar em várias frentes do mercado imobiliário, oferecendo melhoria no processo de todas as pessoas envolvidas nele.

Figura 1 – Objetivo para dez anos.



Fonte: Elaborada pelos autores na plataforma da Qulture Rocks (2022)

A partir deste Objetivo Estratégico, criou-se os Objetivos e Projetos para os primeiros dois anos da empresa. Para o primeiro ano, os projetos e objetivos foram criados com o intuito de iniciar a empresa de uma forma mais simples, devido ao capital reduzido. Os objetivos e projetos são:

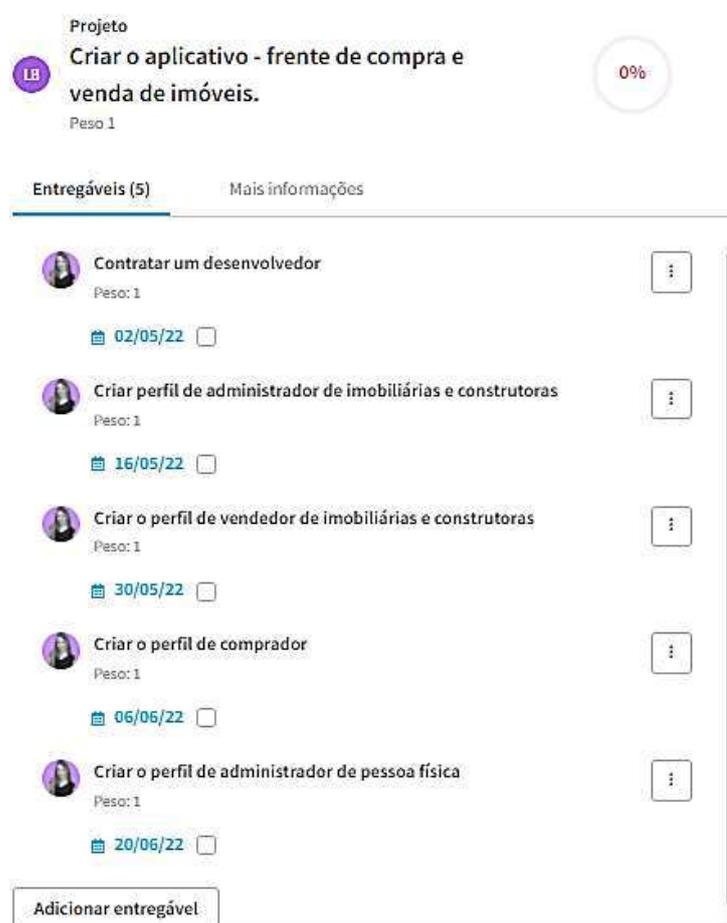
h.1.2. Projetos do primeiro ano:

1. Criar o aplicativo - frente de compra e venda de imóveis.

Entregáveis:

- Contratar um desenvolvedor.
- Criar perfil de administrador de imobiliárias e construtoras.
- Criar o perfil de vendedor de imobiliárias e construtoras.
- Criar o perfil de comprador.
- Criar o perfil de administrador de pessoa física.

Figura 2 – Projetos do primeiro ano.



Fonte: Elaborada pelos autores na plataforma da Qulture Rocks (2022)

2. Criar as redes sociais.

Entregáveis:

- Mapear qual o público alvo de compradores.
- Criar branding.
- Definir tipo de conteúdo.
- Definir frequência de postagem.
- Definir horário de postagem.
- Postar de acordo com as definições anteriores.
- Validar a melhor rede social.

Figura 3 – Objetivos para criação de redes sociais.



Fonte: Elaborada pelos autores na plataforma da Qulture Rocks (2022)

3. Prospecção de clientes (vendedores) outbound.

Entregáveis:

- Entrar em contato com as principais imobiliárias da região e oferecer o software.

Sabe-se que uma boa estratégia de marketing tem como pilares o *inbound* e o *outbound*. Entende-se como *inbound*, o marketing de atração, no qual o intuito não é ir atrás do cliente, mas sim despertar o seu interesse por meio de conteúdos de qualidade para que ele chegue até a empresa. Enquanto *outbound* tem como objetivo trazer os clientes ativamente, oferecendo o produto.

A visão de sucesso destes projetos e entregáveis é que, ao final do ano, o aplicativo esteja funcionando e as primeiras estratégias de marketing estejam construídas e em fase de teste.

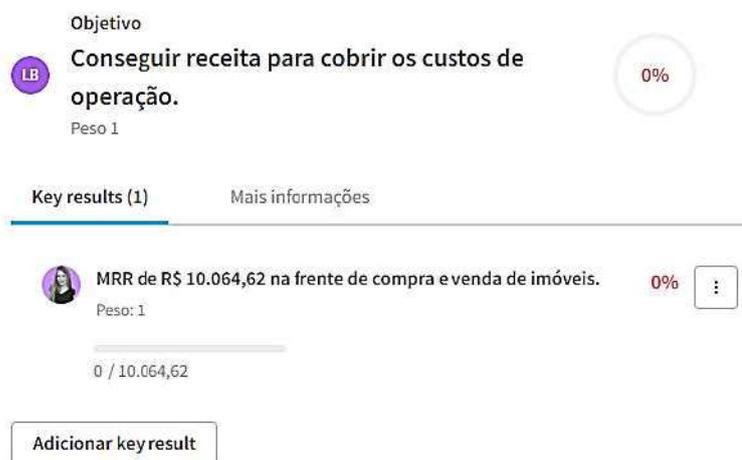
h.1.3. Objetivos do primeiro ano:

1. Conseguir receita para cobrir os custos de operação.

Key-Results:

- MRR de R\$ 10.064,62 na frente de compra e venda de imóveis.
- X cadastros de CNPJs.
- X cadastros de imóveis.
- X cadastros de pessoa física - compradores.

Figura 4 – Objetivos do primeiro ano.



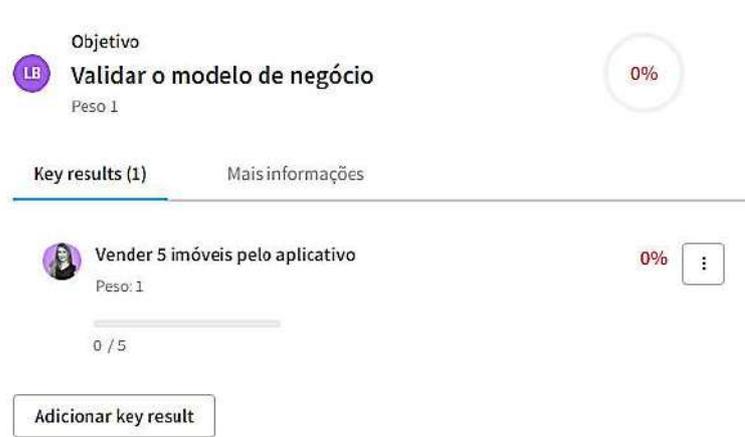
Fonte: Elaborada pelos autores na plataforma da Qulture Rocks (2022)

2. Validar o modelo de negócio.

Key-Result:

- Vender X imóveis pelo aplicativo.

Figura 5 – Objetivos para validar o modelo de negócio.



Fonte: Elaborada pelos autores na plataforma da Culture Rocks (2022)

A visão de sucesso dos objetivos é que ao final do primeiro ciclo de OKRs e primeiro ano da empresa, conseguimos validar o modelo de negócio criado por meio da venda de imóveis pelo aplicativo. Assim teremos entendido que com o aplicativo criado, as pessoas envolvidas na jornada de compra tiveram mais autonomia, segurança, organização e visibilidade no processo.

Sendo assim, a estratégia da empresa LC Building, para o primeiro ano, pode ser desenhada da seguinte forma:

Figura 6 – Estratégia do primeiro ano.



Fonte: Elaborada pelos autores na plataforma da Culture Rocks (2022)

Objetivos:

Figura 7 – Objetivos.

Objetivos	Perspectiva	Key results	Status
[10 ANOS] Ser a plataforma mais completa do mercado imobiliário. 0%	🕒	MRR de x na frente de compra e venda de imóveis Valor base: 0 reais	0% 0 reais de 10.000.000 reais
		MRR de x na frente de compra e venda de materiais de construção Valor base: 0 reais	0% 0 reais de 10.000.000 reais
[1 ANO] Validar o modelo de negócio 0%	🕒	Vender 5 imóveis pelo aplicativo Valor base: 0 imóveis	0% 0 imóveis de 5 imóveis
[1 ANO] Conseguir receita para cobrir os custos de operação. 0%	🕒	MRR de R\$ 10.064,62 na frente de compra e venda de imóveis. Valor base: 0 reais	0% 0 reais de 10.064,62 reais

Fonte: Elaborada pelos autores na plataforma da Culture Rocks (2022)

Projetos:

Figura 8 – Projetos.

Projetos	Perspectiva	Entregáveis	Status da entrega
[1 ANO] Prospecção de clientes (vendedores) outbound. 0%	🕒	Entrar em contato com as principais imobiliárias da região e oferecer o software	Não entregue Prazo: 03/10/2022
[1 ANO] Criar as redes sociais. 0%	🕒	Mapear qual o público alvo de compradores	Não entregue Prazo: 02/05/2022
		Criar branding	Não entregue Prazo: 09/05/2022
		Definir tipo de conteúdo	Não entregue Prazo: 16/05/2022
		Definir frequência de postagem	Não entregue Prazo: 23/05/2022
		Definir horário de postagem	Não entregue Prazo: 21/02/2022
		Postar de acordo com as definições anteriores	Não entregue Prazo: 30/05/2022
		Validar a melhor rede social	Não entregue Prazo: 06/06/2022

<p>[1 ANO] Criar o aplicativo - frente de compra e venda de imóveis.</p> <p>0%</p>		Contratar um desenvolvedor	Não entregue Prazo: 02/05/2022
		Criar perfil de administrador de imobiliárias e construtoras	Não entregue Prazo: 16/05/2022
		Criar o perfil de vendedor de imobiliárias e construtoras	Não entregue Prazo: 30/05/2022
		Criar o perfil de comprador	Não entregue Prazo: 06/06/2022
		Criar o perfil de administrador de pessoa física	Não entregue Prazo: 20/06/2022

Fonte: Elaborada pelos autores na plataforma da Culture Rocks (2022)

É necessário que exista uma estratégia bem construída para os primeiros dois anos de empresa, para garantir que os processos estão sendo criados e validados da melhor forma. Por isso, criou-se os objetivos e projetos do segundo ano, que estão descritos abaixo:

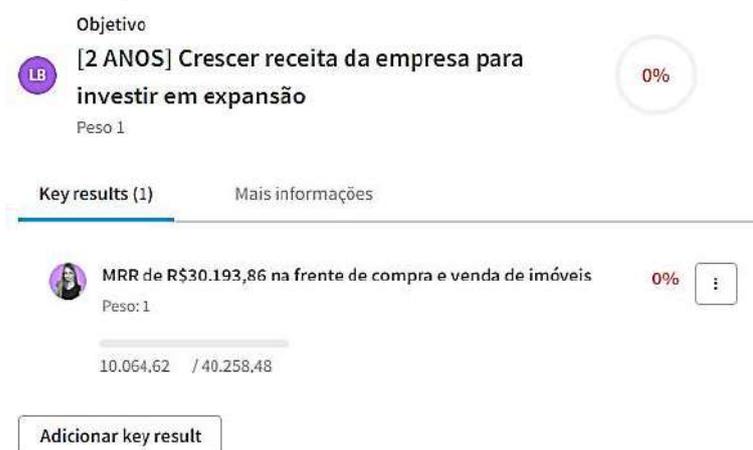
h.1.4. Objetivo do segundo ano:

1. Crescer receita da empresa para investir em expansão

Key-Results:

- MRR de R\$30.193,86 na frente de compra e venda de imóveis.

Figura 9 – Objetivos do segundo ano.



Fonte: Elaborada pelos autores na plataforma da Culture Rocks (2022)

Considerando que é comum que as *startup*s tripliquem de tamanho no seu segundo ano de operação e considerando também que teremos o ano completo para focar na venda do aplicativo, o objetivo relacionado à receita mensal é o triplo do primeiro ano.

A visão de sucesso do objetivo do segundo ano é garantir que teremos a estabilidade suficiente para sustentar os investimentos em expansão por meio da receita trazida pela empresa.

h.1.5. Projeto do segundo ano:

1. Investir em mídias pagas.

Entregáveis:

- Mapear o investimento em mídias pagas necessário para crescer R\$30.193,86 de MRR na frente de compra e venda de imóveis.
- Mapear o investimento em mídias pagas necessário para ter novos cadastros de pessoa física.

Figura 10 – Projeto do segundo ano.



Fonte: Elaborada pelos autores na plataforma da Culture Rocks (2022)

A partir do momento que tem-se validada a rede social que atinge o público alvo da empresa da melhor forma, tem-se mais segurança em investir em mídias pagas naquela rede. Assim, visão de sucesso deste projeto e entregáveis é fazer com que a empresa chegue em mais pessoas por meio do *inbound marketing*.

Sendo assim, a estratégia da empresa LC Building, para o segundo ano, pode ser desenhada da seguinte forma:

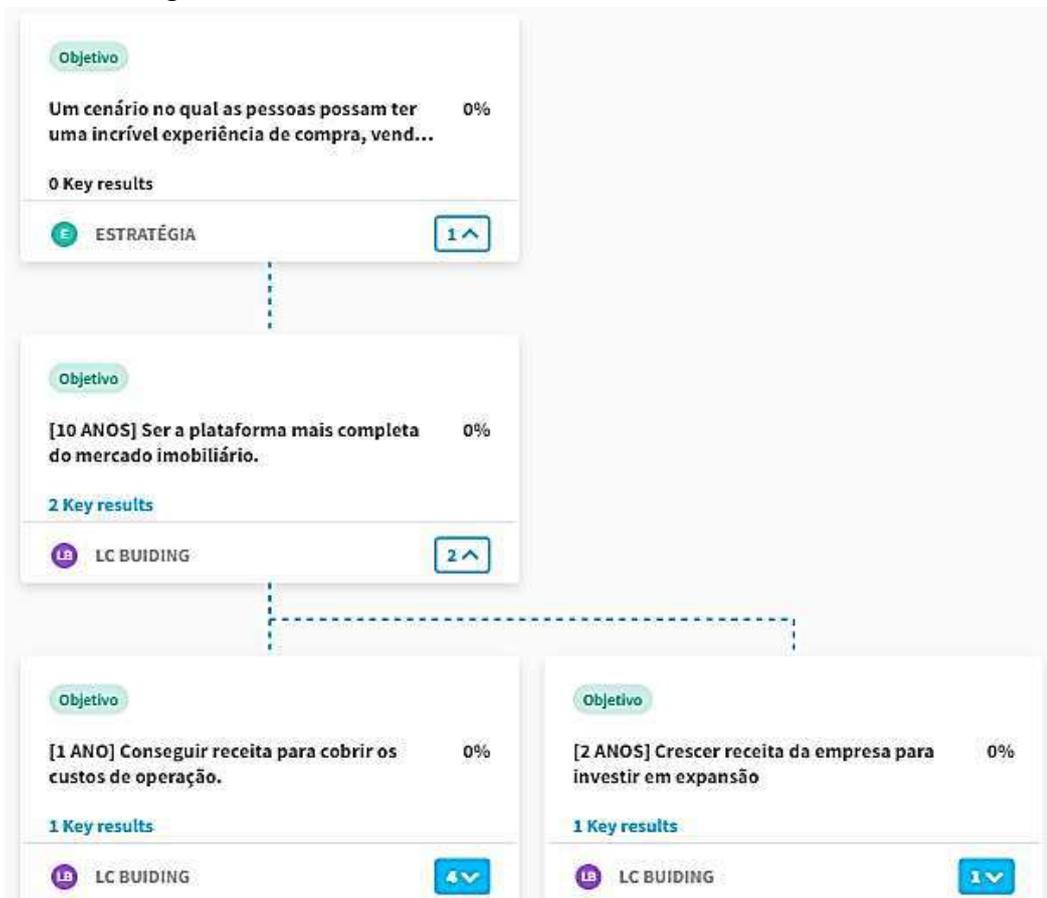
Figura 11 – Estratégia do segundo ano.



Fonte: Elaborada pelos autores na plataforma da Qulture Rocks (2022)

E a estratégia macro da LC Building pode ser visualizada abaixo:

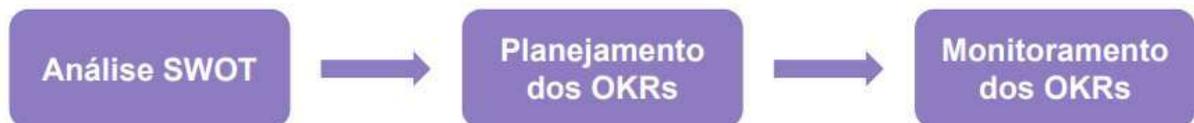
Figura 12 – Estratégia macro.



Fonte: Elaborada pelos autores na plataforma da Qulture Rocks (2022)

Com a estratégia da empresa criada por meio dos Objetivos e Resultados-Chave, sabe-se onde a LC Building quer chegar e qual caminho é necessário percorrer. Para fazer um acompanhamento mais próximo e garantir que os objetivos serão alcançados e os projetos serão entregues, os ciclos anuais serão divididos em trimestres, ou seja, cada ciclo anual terá quatro ciclos trimestrais. E, no início de cada um dos ciclos trimestrais, será utilizada a análise SWOT para garantir que os objetivos e projetos criados para aquele ciclo estarão focando em melhorar os pontos fracos da empresa e valorizar os pontos fortes da mesma. Ou seja, o planejamento da estratégia da empresa, que acontece novamente no começo de cada ciclo, pode ser representado pelo seguinte fluxograma:

Figura 13 – Fluxograma para análise Swot



Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

CONCLUSÃO

A pesquisa realizada para entender sobre a experiência dos compradores contou com a participação de sujeitos residentes nos municípios de Guaranésia, Guaxupé ou Formiga, que buscam por imóveis em Imobiliárias e Construtoras, seguido por Sites de empresas e buscas e em terceiro lugar indicações.

Entre os problemas apresentados no atual modelo de busca, verificou-se a dificuldade percebida mesmo com o mercado tentando suprir as dificuldades do cliente, tudo ainda descentralizado e pouca informação dada ao consumidor. Assim, com base na identificação dos problemas e visando solucioná-los dentro do sistema a ser desenvolvido a empresa poderá inserir funções que possibilitem a centralização de várias informações hoje descentralizadas gerando valor para quem consulta; buscar por um diferencial feito por meio das pesquisas (consumidor, fornecedor e empresa); criar estratégias que promovam uma maior aceitação do mercado.

No que concerne à visão das equipes de venda, a maioria destes não apresenta grandes dificuldades para entender o quão competitivo o mercado está. No entanto é necessário tornar facilitado o acesso dos vendedores ao seu público alvo, por meio de sistemas que permitam o contato direto entre o interessado e o vendedor, agilizando o processo de aquisição de um imóvel.

A comprovação de viabilidade econômica financeira, de acordo com a visão de sucesso dos projetos e entregáveis é que, ao final do ano, o aplicativo esteja funcionando e as primeiras estratégias de marketing estejam construídas e em fase de teste. Desta forma, espera-se conseguir ao final do primeiro ano, um MRR de R\$ 10.064,62 na frente de compra e venda de imóveis. Para o segundo ano, a perspectiva volta-se para um crescimento da receita para investimento em expansão, da ordem de R\$30.193,86 na frente de compra e venda de imóveis. Assim, visão de sucesso deste projeto e entregáveis é fazer com que a empresa chegue em mais pessoas por meio do *inbound marketing*.

Apesar de tratar se de uma análise temporal, assim, diante de novas conjunturas os índices precisam ser reavaliados. Ressalta-se que, apesar de estamos com um mercado aquecido na atualidade, não é possível criar uma perspectiva para os próximos anos, devido ao ainda marcante cenário de incertezas provocado pela pandemia.

Por fim, foi possível concluir que, mesmo em momentos de crise ou de excepcionalidade, ainda assim a plataforma oferecerá informações privilegiadas que serão essenciais para o desenvolvimento do mercado, reduzindo o risco de investimentos e

favorecendo a tomada de boas decisões, o que torna o produto aqui desenvolvido uma ferramenta com alto potencial de aceitação no mercado.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BORGES, C. et al. Entrepreneurship policy in Brazil: its focus and gaps. **Int. J. Entrepreneurship and Small Business**, v. 34, n. 2, 2018.
- CARVALHO, Gumae; MARINO, Caroline. **Cultura de Inovação**. Julho de 2011. Disponível em< <http://www.procergs.rs.gov.br/index.php?action=destaque&cod=18>>.
- COBS INSIGHTS, 2020. Disponível em: <https://cobsinsights.org/>
- DORNELAS, José C.A.**Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 5 ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014.
- ERTHAL, Ana Amélia. **A cultura de inovação em empresas tradicionais** - Estabelecimento do Núcleo de Inovação e Cibercultura na Fundação Roberto Marinho (2010-2013). Agosto de 2013. <<http://www2.espm.br/sites/default/files/frobertomarinho.pdf>>.
- FAIA, V. D. S.; ROSA, M. A. G.; MACHADO, H. P. V. Alerta empreendedor e as abordagens causation e effectuation sobre empreendedorismo. **Revista de Administração Contemporânea**, v.18, n. 2, 196-216, 2014.
- FRANÇA, L. **Empreendedorismo**: estratégias implementadas pelos microempreendedores para se manter no mercado. Monografia. 2017.São Luís-MA, 2017.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2008.
- KOTLER, P. **Marketing 5.0**. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.
- KOTLER,P. **Marketing de A a Z**: 80 conceitos que todo profissional precisa saber.Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.
- OLIVEIRA, J. C. **Uma análise do perfil empreendedor dos alunos do curso de ciências econômicas da Universidade Federal Fluminense em Campos dos Goytacazes, RJ**. Monografia. 2017. Campos dos Goytacazes-RJ, 2017.
- ROSA, C. M.; DE VASCONCELLOS, S. L.; FALASTER, C. D. The colors of entrepreneurship in Brazil: Effects of ethnicity on income, from a behavioralperspective. **Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business**. 11, 1 Dec. 2021, In layout editing process.
- ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2008.
- SILVEIRA, E. S. **Propensão empreendedora dos estudantes de engenharia de energia**. Monografia. 2019. Universidade Federal de Santa Catarina. Araranguá-SC, 2019