

BEATRIZ CARRA BERTHO

**Proposta de rotina para planejamento de empreendimentos
residenciais para renda no contexto da Economia Compartilhada**

São Paulo
2019

BEATRIZ CARRA BERTHO

**Proposta de rotina para planejamento de empreendimentos
residenciais para renda no contexto da Economia Compartilhada**

Monografia apresentada à
Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo
para obtenção do Título de
Especialista em Real Estate –
Economia Setorial e Mercados
(MBA-USP)

Orientadora: Profa. Dra. Paola
Torneri Porto

São Paulo
2019

FICHA CATALOGRÁFICA

Bertho, Beatriz Carra

PROPOSTA DE ROTINA PARA PLANEJAMENTO DE EMPREENDIMENTOS
RESIDENCIAIS PARA RENDA NO CONTEXTO DA ECONOMIA COLABORATIVA / B.C.

Bertho -- São Paulo, 2019

157p.

Monografia (MBA em Economia Setorial e mercados, com ênfase em *Real Estate*) – Escola Politécnica de São Paulo. Poli.Integra.

1. Empreendimentos residenciais para renda 2. Economia Colaborativa 3.
Economia Compartilhada 4. Mercado Imobiliário 5. Rotina de planejamento 6.
Colivings I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Poli.Integra. II.t.

À minha filha, Helena, por me inspirar todos os dias a contribuir para um mundo melhor.

AGRADECIMENTOS

Ao meu marido, Rafael, pelo companheirismo e apoio em todos os projetos da minha vida.

Aos meus pais, Francisco (*in memoriam*) e Maria Inês, por me ensinarem o valor do conhecimento.

Aos meus irmãos, Felipe e Silvia, por estarem sempre próximos a mim.

À minha orientadora, Profa. Dra. Paola Torneri Porto, por todas as contribuições para o desenvolvimento desse trabalho e, principalmente, pela compreensão e apoio nos momentos mais difíceis.

A todos os professores e funcionários do MBA em Economia Setorial e Mercados com ênfase em Real Estate do Poli Integra.

Aos colegas de curso pelas conversas e trocas de experiências que enriquecem o desenvolvimento profissional.

A todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a concretização desse trabalho.

RESUMO

A economia colaborativa se apresenta como um caminho sem volta nas relações de consumo da sociedade contemporânea. Diante disso, empresas serão competitivas se souberem se posicionar estrategicamente e, principalmente, conseguirem identificar as demandas e os anseios de seu público alvo. Logo, surge ao mercado imobiliário o desafio de oferecer produtos e soluções inovadores ao público jovem de hoje, que consolidará o principal mercado consumidor dos próximos anos.

O presente trabalho busca, como objetivo principal, estudar o desenvolvimento de empreendimentos residenciais para renda, inseridos na economia colaborativa, em todas as suas fases (estruturação, implantação e operação).

Para isso, foram realizadas uma revisão bibliográfica sobre o tema e uma análise de referências de empreendimentos imobiliários inseridos no contexto da economia compartilhada, as quais serviram de subsídio para se elencar os principais atributos dessa tipologia de produto imobiliário. Em seguida, esses atributos foram testados através de entrevistas com um grupo de especialistas.

Ao final foi proposta uma rotina de planejamento para elaboração desses produtos, com foco na formatação do produto imobiliário.

Palavras-chave: Empreendimentos residenciais para renda. Economia colaborativa. Economia compartilhada. Mercado imobiliário. Rotina de planejamento. *Coliving*.

ABSTRACT

The sharing economy appears as a path with no way back in the consumer relations of the contemporary society. Based on that, companies will be competitive if they know how to position themselves strategically and, mainly, to identify the demands and expectations of its target audience. Therefore, emerge in the real estate market the challenge of offering innovative products and solutions to the nowadays young public, which will be consolidated as the main consumer market of the coming years.

The main objective of the present work is to study the development of residential based enterprises inserted in the collaborative economy, in all its phases (structuring, implantation and operation).

For this, a bibliographic review on the subject and an analysis of references of real estate projects inserted in the context of the shared economy were carried out to serve as subsidy to list the main attributes of this typology of real estate product. These attributes were then tested through interviews by a specialist group.

At the end, a planning routine for the elaboration of these products is proposed, focusing on the formatting of the real estate product.

Key-words: Residential based enterprises. Sharing Economy. Real Estate market. Planning Routine. Coliving.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fases do planejamento de empreendimentos imobiliários para renda	69
Figura 2: Empreendimento WeLive NY - fachada do edifício	111
Figura 3: Empreendimento WeLive NY – lavanderia	111
Figura 4: Empreendimento WeLive NY – sala de estar comunitária.....	112
Figura 5: Empreendimento WeLive NY – cozinha comunitária	112
Figura 6: Empreendimento WeLive NY – unidade privativa	112
Figura 7: Empreendimento WeLive NY – unidade privativa	113
Figura 8: Empreendimento WeLive NY - unidade privativa (studio)	114
Figura 9: Empreendimento WeLive NY - Planta pavimento tipo	114
Figura 10: Empreendimento WeLive NY - Corte esquemático do edifício	115
Figura 11: Empreendimento The Collective Old Oak - fachada do edifício	117
Figura 12: Empreendimento The Collective Old Oak – cozinha comunitária	117
Figura 13: Empreendimento The Collective Old Oak – área de convívio.....	118
Figura 14: Empreendimento The Collective Old Oak – unidade privativa	118
Figura 15: Empreendimento The Collective Old Oak – unidade privativa	119
Figura 16: Empreendimento The Collective Old Oak - unidade privativa.....	119
Figura 17: Empreendimento The Collective Old Oak - unidade privativa.....	120
Figura 18: Empreendimento The Collective Old Oak - Implantação.....	120
Figura 19: Empreendimento Zoku Amsterdam - fachada do edifício.....	121
Figura 20: Empreendimento Zoku Amsterdam - Corte esquemático do edifício	121
Figura 21: Empreendimento Zoku Amsterdam – bar	122
Figura 22: Empreendimento Zoku Amsterdam – sala de estar.....	122
Figura 23: Empreendimento Zoku Amsterdam – cozinha comunitária	123
Figura 24: Empreendimento Zoku Amsterdam – sala de estar.....	123
Figura 25: Empreendimento Zoku Amsterdam – unidade privativa.....	124
Figura 26: Empreendimento Zoku Amsterdam – unidade privativa.....	124
Figura 27: Empreendimento Zoku Amsterdam – unidade privativa.....	125
Figura 28: Empreendimento Zoku Amsterdam - Unidade habitacional (Loft).....	125
Figura 29: Empreendimento Kasa – fachada do edifício.....	127
Figura 30: Empreendimento Kasa – sala de estudos	127
Figura 31: Empreendimento Kasa – cozinha comunitária	128
Figura 32: Empreendimento Kasa – sala de estar.....	128
Figura 33: Empreendimento Kasa – unidade privativa	129

Figura 34: Empreendimento Kasa – unidade privativa.....	129
Figura 35: Empreendimento Kasa – unidade privativa.....	130
Figura 36: Empreendimento Kasa – planta unidade privativa.....	130
Figura 37: Empreendimento Hub 88 – fachada edifício	131
Figura 38: Empreendimento Hub 88 – hall de entrada	131
Figura 39: Empreendimento Hub 88 – área de convívio	132
Figura 40: Empreendimento Hub 88 – área de convívio	132
Figura 41: Empreendimento Hub 88 – jardim e solário.....	133
Figura 42: Empreendimento Hub 88 – unidade privativa.....	133
Figura 43: Empreendimento Hub 88 – unidade privativa.....	134
Figura 44: Empreendimento Hub 88 – implantação térreo e tipo	135
Figura 45: Empreendimento Uliving 433 – fachada edifício.....	137
Figura 46: Empreendimento Uliving 433 – área de convívio.....	138
Figura 47: Empreendimento Uliving 433 – sala de estudos	138
Figura 48: Empreendimento Uliving 433 – cozinha comunitária.....	139
Figura 49: Empreendimento Uliving 433 – rooftop.....	139
Figura 50: Empreendimento Uliving 433 – unidade privativa	140
Figura 51: Empreendimento Uliving 433 – unidade privativa	140
Figura 52: Empreendimento Uliving 433 – unidade privativa	141
Figura 53: Empreendimento Uliving 433 – planta unidade privativa.....	141
Figura 54: Empreendimento Uliving 433 – planta unidade privativa.....	142

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Referência We Live Wall Street NYC	37
Tabela 2: Referência The Collective Old Oak	39
Tabela 3: Referência Zoku Amsterdam	41
Tabela 4: Referência Kasa	43
Tabela 5: Referência Hub 88 Urban Living	45
Tabela 6: Referência Hub Urban Living	47
Tabela 7: Empreendimentos referência: matriz resumo de atributos	49
Tabela 8: Empreendimento Protótipo: Quadro de áreas	84
Tabela 9: Empreendimento Protótipo: taxa de atratividade na implantação	87
Tabela 10: Empreendimento Protótipo: taxa de atratividade na implantação	87
Tabela 11: Empreendimento Protótipo: Custos de implantação	88
Tabela 12: Empreendimento Protótipo: cálculo outorga onerosa	89
Tabela 13: Empreendimento Protótipo: prazos de implantação	90
Tabela 14: Empreendimento Protótipo: patamares de produção de obra	90
Tabela 15: Empreendimento Protótipo: descolamento entre INCC e IPCA	91
Tabela 16: Empreendimento Protótipo: investimentos necessários para implantação	91
Tabela 17: Empreendimento Protótipo: nível de exposição	92
Tabela 18: Empreendimento Protótipo: Receitas (cenário entre fronteiras)	93
Tabela 19: Empreendimento Protótipo: custos operacionais	96
Tabela 20: Empreendimento Protótipo: indicadores macroeconômicos entre fronteiras	97
Tabela 21: Empreendimento Protótipo: balanço em regime, sem fator de perda, pela média de comportamento	98
Tabela 22: Empreendimento Protótipo: principais indicadores da qualidade do investimento	99
Tabela 23: Empreendimento protótipo: Fluxo investimento e retorno da implantação (R\$mil)	149
Tabela 24: Empreendimento protótipo: Fluxo investimento e retorno da operação (R\$mil)	153

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Resultado entrevistas: inserção urbana	51
Gráfico 2: Resultado entrevistas: usos complementares do edifício.....	52
Gráfico 3: Resultado entrevistas: usos complementares do edifício.....	53
Gráfico 4: Resultado entrevistas: áreas das unidades privativas.....	54
Gráfico 5: Resultado entrevistas: ambientes das unidades privativas	55
Gráfico 6: Resultado entrevistas: áreas comuns.....	56
Gráfico 7: Resultado entrevistas: áreas comuns.....	56
Gráfico 8: Resultado entrevistas: áreas comuns.....	57
Gráfico 9: Resultado entrevistas: áreas comuns.....	57
Gráfico 10: Resultado entrevistas: contratação	61
Gráfico 11: Resultado entrevistas: serviços inclusos no contrato de locação	62
Gráfico 12: Resultado v: serviços inclusos no contrato de locação	63
Gráfico 13: Resultado entrevistas: serviços adicionais	64
Gráfico 14: Resultado entrevistas: serviços adicionais	64
Gráfico 15: Resultado entrevistas: comunidade	65
Gráfico 16: Resultado entrevistas: conectividade	67
Gráfico 17: Índices de inflação - variação entre março/2006 e março/2019	86

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1. Justificativa	13
1.2. Objetivo	14
1.3. Metodologia	15
2. ECONOMIA COLABORATIVA	17
2.1. Conceito.....	17
2.2. As cidades no futuro.....	21
2.3. <i>Millennials</i> : o novo mercado consumidor	25
2.4. Aspectos Jurídicos e regulatórios da Economia Colaborativa	31
3. REFERÊNCIAS DE EMPREENDIMENTOS RESIDENCIAIS PARA RENDA INSERIDOS NA ECONOMIA COLABORATIVA.....	35
3.1. Empreendimento referência: Wall Street NYC.....	37
3.2. Empreendimento referência: The Collective Old Oak.....	39
3.3. Empreendimento referência: Zoku Amsterdam.....	41
3.4. Empreendimento referência: Kasa.....	43
3.5. Empreendimento referência: Hub 88 Urban Living.....	45
3.6. Empreendimento referência: Uliving 433	47
3.7. Empreendimentos referências: resumo de atributos	49
4. ATRIBUTOS PARA FORMATAÇÃO DE PRODUTOS IMOBILIÁRIOS DE RENDA INSERIDOS NA ECONOMIA COLABORATIVA.....	51
4.1. Implantação.....	51
4.1.1. Inserção urbana.....	51
4.1.2. Usos complementares.....	52
4.1.3. Unidades privativas	54
4.1.4. Áreas Comuns e de convívio	56
4.2. Operação	61
4.2.1. Contratação.....	61
4.2.2. Serviços inclusos no contrato de locação.....	62
4.2.3. Serviços adicionais	64
4.2.4. Comunidade	65
4.2.5. Conectividade.....	67
5. PROPOSTA PARA ROTINA DE PLANEJAMENTO DE EMPREENDIMENTOS RESIDENCIAIS PARA RENDA INSERIDOS NA ECONOMIA COLABORATIVA	69
5.1. Fase de Estruturação	70

5.1.1. Identificação do público alvo	70
5.1.2. Definição do produto	72
5.1.3. Análise da qualidade do investimento (AQI)	72
5.2. Fase de Implantação	74
5.3. Fase de Operação	75
6. ESTUDO DE CASO EMPREENDIMENTO PROTÓTIPO.....	81
6.1. Descrição	81
6.2. Quadro de áreas	84
6.3. Análise da Qualidade do Investimento do Empreendimento Protótipo (AQI)	85
6.3.1. Expectativas macroeconômicas e taxa de atratividade.....	85
6.3.2. Ciclo de implantação.....	88
6.3.2.1. Custos de implantação.....	88
6.3.2.2. Prazos de implantação.....	90
6.3.2.3. Fluxo de investimento e retorno da implantação.....	91
6.3.3. Ciclo de Operação	92
6.3.3.1. Receita de operação	93
6.3.3.2. Custos de operação.....	96
6.3.3.3. Fluxo de investimento e retorno da operação.....	97
6.3.4. Indicadores da qualidade do investimento.....	99
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	103
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	107
ANEXO 1 - REFERÊNCIAS DE EMPREENDIMENTOS RESIDENCIAIS – WE LIVE WALL STREET NYC.....	111
ANEXO 2 - REFERÊNCIAS DE EMPREENDIMENTOS RESIDENCIAIS – THE COLLECTIVE OLD OAK.....	117
ANEXO 3 - REFERÊNCIAS DE EMPREENDIMENTOS RESIDENCIAIS – ZOKU AMSTERDAM	121
ANEXO 4 - REFERÊNCIAS DE EMPREENDIMENTOS RESIDENCIAIS – KASA.....	127
ANEXO 5 - REFERÊNCIAS DE EMPREENDIMENTOS RESIDENCIAIS – HUB 88.....	131
ANEXO 6 - REFERÊNCIAS DE EMPREENDIMENTOS RESIDENCIAIS – ULIVING 433.....	137
ANEXO 7 - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ESPECIALISTAS.....	143
ANEXO 8 - EMPREENDIMENTO PROTÓTIPO: CICLO DE IMPLANTAÇÃO: FLUXO INVESTIMENTO E RETORNO	149
ANEXO 9 - EMPREENDIMENTO PROTÓTIPO: CICLO DE OPERAÇÃO: FLUXO INVESTIMENTO E RETORNO .	153

1. INTRODUÇÃO

1.1. Justificativa

O mercado imobiliário brasileiro ainda vem sofrendo o grande impacto resultante da crise econômica iniciada em 2014. Nesse período foi crescente o número de distratos¹ e, conseqüentemente, o número de unidades em estoque². Somada a isso, a oferta de produtos imobiliários com as mesmas características utilizada por muitas empresas do setor, replicando tipologias e programas iguais em diferentes terrenos, só aumenta os riscos. Neste contexto, o entendimento dos novos paradigmas de consumo e a sintonia com os anseios do público, para que seja possível ofertar produtos diferenciados e criativos, são de fundamental importância para a reversão deste quadro nos próximos anos.

As novas gerações já apresentam novos valores e, conseqüentemente, novos hábitos de consumo. Dentre elas, a geração com maior impacto é a geração composta por pessoas nascidas entre 1980 e 2000, conhecidos como *millennials*³ ou geração Y, que está se tornando o maior mercado consumidor do mundo. Essa parcela da população não tem os mesmos desejos que suas gerações antecessoras, à medida que prioriza a experiência e o acesso em relação à posse, busca equilíbrio entre vida pessoal e profissional em detrimento de acumular riquezas, está atenta aos impactos de seu consumo, é digital e está conectada em redes sociais.

A partir das demandas desse público, aliadas à crise econômica mundial dos últimos anos, surgiu a chamada "economia compartilhada" ou "economia colaborativa", que se baseia nos conceitos de descentralização, redução de impactos e relacionamentos de confiança, ou seja, bens e serviços são obtidos de forma compartilhada de modo que a divisão substitui o acúmulo.

¹ Enquanto o índice de cancelamentos dos contratos de compra de imóveis era pouco menor que 20% no início de 2014, cresceu expressivamente e chegou a 43,4% em 2016, concentrados principalmente nas compras de imóveis com valores entre R\$ 300 mil e R\$ 800 mil". (RIBEIRO e DOCA, 2017)

² Entre 2014 e 2015 a cidade de São Paulo atingiu índice histórico de 27mil unidades em estoque, segundo dados do SECOVI-SP. O ano de 2017 terminou com 22.040 unidades em oferta, o que representou uma redução de 8,7% em relação às 24.130 unidades do final de 2016. (SECOVI SP, 2017)

³ Geração composta por nascidos entre 1980 e meados de 1990, também conhecidos como geração Y. Hoje representam aproximadamente 30% da população brasileira e em 2025 serão 75% da força de trabalho. (GOUVÊA DE SOUZA, 2015)

Essa nova forma de se relacionar está cada vez mais presente na sociedade contemporânea, pois soluções que buscam facilitar o cotidiano das pessoas e mantê-las conectadas (como Uber⁴, Netflix⁵ e AirBnb⁶) surgem em velocidade intensa.

Segundo o estudo "Economia Colaborativa na América Latina" (GUTIÉRREZ-RUBÍ, 2016), realizado pela escola de negócios IE Business School em conjunto com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Ministério da Economia e Competitividade Espanhol, o Brasil é o país que apresenta mais iniciativas de economia compartilhada dentre os países estudados, com 32% das ações dessa linha, seguido pelo México e Argentina, ambos com 13% das ações. Os setores que parecem como os mais promissores dessa tendência são serviços (26%), transporte (24%) e aluguel de espaços físicos (19%).

Os dados só apontam para a necessidade do surgimento de novos modelos de negócios e para o fato de que para as empresas se manterem competitivas devem se preparar para atender as demandas desse público. Esse desafio também se fará presente no mercado imobiliário.

Diante disso, os desenvolvedores imobiliários devem se preparar e usar a criatividade como estratégia para encontrar o caminho de soluções para o mercado imobiliário nesse momento em que as mudanças da sociedade estão acontecendo mais rapidamente do que se espera.

Portanto, se entende que soluções inteligentes de moradia são oportunidades para o mercado de Real Estate nesse momento de transformação dos comportamentos humanos e, conseqüentemente, das cidades.

1.2. Objetivo

O presente estudo tem como objetivo analisar quais são os requisitos relevantes dos empreendimentos residenciais para renda no contexto da economia colaborativa dos pontos de vista técnico, jurídico, mercadológico e operacional, e como produto final, busca produzir

⁴ Empresa multinacional americana fundada em 2009 que oferece serviço de transporte urbano através de aplicativo que permite a busca de motoristas por localização. Conhecido popularmente como “carona remunerada”.

⁵ Provedora global de conteúdo via *streaming* fundada em 1997 nos Estados Unidos, atualmente conta com mais de 100 milhões de assinantes. Desde 2013 a empresa produz programação original em diferentes países.

⁶ Plataforma *online* para pessoas anunciarem, descobrirem e reservarem acomodações por temporada. É sediada em San Francisco (EUA) e foi fundada em 2008.

uma proposta que contemple a rotina de planejamento para o desenvolvimento de empreendimentos com essas características, abordando, desde a escolha do terreno até a operação do edifício, com ênfase na formatação do produto imobiliário. A proposta do texto não é sugerir uma sequência de atividades a ser realizada em ordem cronológica e sim elencar itens importantes em cada fase de planejamento.

É importante ressaltar que o trabalho objetiva se debruçar sobre atributos e premissas importantes no desenvolvimento desse tipo de produto imobiliário, abordando aspectos como inserção urbana, características arquitetônicas, tipologias habitacionais e detalhes da operação, além de analisar o negócio sob a ótica de atendimento às necessidades e anseios do público consumidor e a expectativa de retorno dos investidores.

Por fim, são apresentadas na conclusão algumas considerações e possíveis desafios a surgirem aos empreendedores interessados em atuar no desenvolvimento desses empreendimentos.

1.3. Metodologia

Inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica sobre os seguintes temas: economia colaborativa, identificação de público alvo, *millennials*, tendências de consumo, formatação de produto imobiliário, empreendimentos residenciais para renda, cidades inteligentes e produtos inovadores no mercado imobiliário. A maior parte desses temas é nova e ainda não existe uma bibliografia publicada em volume considerável, logo, foram utilizados como fontes livros, artigos e publicações em formato *online*, principalmente.

Em seguida, alguns empreendimentos residenciais inseridos no contexto da economia colaborativa, posicionados nacional e internacionalmente, sempre em grandes metrópoles, foram selecionados e analisados como referências para se estabelecer uma relação de características comuns e específicas dos mesmos e a partir daí se elencar os atributos e aspectos relevantes na formatação de empreendimentos desse tipo.

Posteriormente foram realizadas conversas com alguns gestores de empresas inseridas no mercado residencial de renda imobiliária a fim de se entender em detalhes as fases de estruturação, implantação e operação desse tipo de empreendimento.

A partir das etapas descritas anteriormente foi possível elencar alguns dos predicados necessários para a formatação desse tipo de produto imobiliário, a exemplo: premissas para

escolha do local, atributos necessários para atender o público alvo, tipologias das unidades, espaços de convívio, além dos detalhes de operação desse produto para renda. Esses predicados formaram então uma matriz de atributos inicial que foi testada, através de entrevistas, por um grupo de nove especialistas que atuam no mercado imobiliário há mais de quinze anos e atualmente atuam no mercado residencial para renda. Sete deles na cidade de São Paulo e dois em Porto Alegre. Todos são diretores e sócios fundadores das companhias com experiência profissional em grandes incorporadoras e/ou gestoras de fundos imobiliários.

Após a consolidação das informações levantadas foi possível, então, propor uma rotina de planejamento para o desenvolvimento de empreendimentos residenciais para renda inseridos na economia compartilhada, apontando aspectos particulares das suas diferentes fases (estruturação, implantação e operação).

Numa etapa seguinte do estudo foi desenvolvido um empreendimento protótipo, em terreno fictício na cidade de São Paulo, considerando os aspectos e atributos elencados, a fim de se verificar alguns indicadores da qualidade do investimento para aferir sua atratividade e validar esse negócio como uma oportunidade de atuação para desenvolvedores imobiliários. A escolha geográfica de atuação se deu por essa ser a cidade de maior dimensão e mais populosa do país, concentrar as maiores quantidades de oportunidades de trabalho e estudo e, com isso, ser um local que antecipa tendências e recebe pessoas do Brasil e mundo em grande concentração. Os parâmetros legais e jurídicos abordados nesse trabalho levam em conta a legislação local.

As considerações finais resumem os principais aspectos do planejamento e apontam os possíveis desafios a serem enfrentados na formatação desses empreendimentos, considerando as atuais mudanças nos comportamentos humanos e o funcionamento das cidades no futuro.

2. ECONOMIA COLABORATIVA

2.1. Conceito

“Um novo capitalismo surge no século XXI animado por uma redução radical nos custos de coordenação numa variedade impressionante de atividades humanas. A colaboração no mercado chegará a níveis inéditos, privilegiando o acesso compartilhado em detrimento da propriedade pura e simples. O capitalismo se reinventa valorizando uma nova forma de coletivismo. Torna-se possível a partir de agora um novo modelo de relacionamento humano onde a cooperação livre e a criatividade responsável têm o potencial de formar o núcleo de um novo paradigma de criação de riqueza.” (GANSKY, 2010, p. 7)

A economia compartilhada, ou economia colaborativa, é uma tendência de consumo em que os consumidores dividem o uso ou a compra de serviços e produtos, ou seja, uma nova fronteira da criação e distribuição de valor em que a lógica da propriedade privada se converte em lógica ao acesso compartilhado.

A troca de bens e produtos entre pessoas é uma prática existente na sociedade há muitos séculos, porém, a economia compartilhada é considerada um novo padrão de consumo pelo fato de estar enraizada em plataformas *online* que permitem amplificar a escala dessas interações, possibilitando que a colaboração aconteça com estranhos de qualquer posição geográfica e não somente com pessoas conhecidas.

De acordo com (GANSKY, 2010), há cinco razões principais para o atual momento ser apropriado para a economia colaborativa. São eles:

- a) Perda de confiança em modelos e marcas tradicionais que sobreviveram à crise econômica cortando postos de trabalho e deixando uma quantidade enorme de pessoas sem emprego;
- b) Revisão de valores entre as pessoas no momento de crise. As pessoas estão cada vez mais insatisfeitas com trabalhos que exigem roupas extravagantes e longos deslocamentos e estão em busca do que realmente as faz felizes. A cultura da posse perde força e as pessoas começam a apreciar valores menos materialistas. É preciso tempos difíceis de recessão para que as pessoas retomem o conceito de partilha e entendam que podem se ajudar;

- c) Aumento da população e a escassez de recursos. A melhor maneira de poupar recursos que podem se tornar escassos à medida que a população cresce é compartilhar o que já existe e evitar o desperdício;
- d) A mudança climática está fazendo com que a produção de bens fique cada vez mais cara e as pessoas busquem mais soluções verdes e sustentáveis. As marcas com políticas ambientais são consideradas mais valiosas aos olhos dos consumidores;
- e) O desenvolvimento de redes de informações permite que as empresas ofereçam serviços de modo rápido e personalizado.

Esse modelo pode também ser considerado um movimento social, pois corrobora o ideal de igualdade, sustentabilidade e comunidade ao encorajar a ajuda mútua, proporcionando que consumidores se sirvam uns aos outros ao invés de serem consumidores materialistas passivos servidos unicamente pelas empresas. Nesse sentido, o acesso é priorizado em detrimento da propriedade já que os consumidores pagam pelo acesso e o uso de bens e serviços pelo período de utilização, logo, não é necessário que comprem e possuam os bens e serviços vendidos pelas empresas.

GANSKY (2010) também aponta que a economia colaborativa vai contra o princípio de “aumentar as vendas”, característico do modelo econômico tradicional. As pessoas estão questionando o conceito de que é melhor comprar um produto novo a consertar ou reutilizar o que já se tem. Portanto, os produtos e serviços inseridos na economia compartilhada tendem a apresentar algumas características como durabilidade, flexibilidade, reparabilidade e sustentabilidade.

Os maiores setores da economia (transporte, acomodação, aluguel, varejo, finanças, crédito e mercado de trabalho) já estão sendo impactados pela nova economia, por isso, é um tema presente nas discussões da sociedade contemporânea. Os defensores desse novo modelo que se desenha nas relações inovadoras de consumo acreditam que as tecnologias modernas estão permitindo conquistar benefícios sociais e ambientais à medida que há redução de custos, conservação de recursos e redução do impacto ambiental.

O impacto econômico também é evidente. De acordo com um recente relatório da PWC⁷ (apud (AVAMORE CAPITAL, 2017)), o fluxo de capital no Reino Unido investido dentro da

⁷ PricewaterhouseCoopers: empresa prestadora de serviços de auditoria e serviços profissionais para empresas com sede em Londres e fundada em 1998.

economia compartilhada crescerá para £70bi por ano até 2025, enquanto em 2017 era de aproximadamente £3bi por ano. Em resumo, a nova economia cria oportunidades para potencializar os recursos por parte dos usuários ao mesmo tempo em que consomem soluções com mais qualidade.

A tecnologia facilita e potencializa essas diferentes formas de compartilhamento, já que a maior parte dessas transações acontece *online* em aplicativos da internet que possibilitam maior interação entre as pessoas e, cada vez mais, a “Internet das Coisas”⁸ está adentrando o cotidiano das pessoas, alterando o funcionamento da dinâmica dos locais de moradia, trabalho, lazer e, conseqüentemente, das cidades.

A inovação disruptiva na internet tem provocado uma alteração tecnológica de grande importância nos modelos de negócio. O funcionamento da Economia Compartilhada se dá nessa nova plataforma de fazer negócios, formatada a partir da união entre mudança de hábitos de consumo (modelo comportamental) e alterações resultantes da inovação tecnológica (modelo de negócios).

Um exemplo bastante elucidativo dessa nova forma de se consumir é o Uber, serviço de compartilhamento de viagens em carro particulares, ou conhecido como “carona remunerada”, que conecta o usuário a um motorista através de uma plataforma digital. O usuário insere as informações de origem e destino e o aplicativo busca motoristas disponíveis, fornece o valor aproximado da viagem ou “corrida” e o pagamento é feito através de cartão de crédito registrado pelo usuário previamente. Em geral, o valor é competitivo ao se comparar com o valor de táxi tradicional. Ao final, o motorista recebe o valor e o aplicativo retém um percentual.

A reação negativa dos serviços tradicionais de táxis foi ampla em várias cidades do mundo, já que a tributação e os custos de licenças colocam os táxis em situação desfavorável comparativamente. Por outro lado, a ameaça de perda de competitividade, provocou uma movimentação que gerou a melhoria dos mesmos, que antes não eram forçados a melhorar. Isso só reforça que modelos inovadores são inevitáveis e necessitam ser regulamentados pelo Estado do ponto de vista da segurança, fiscalização e regras trabalhistas. Em cidades como

⁸ IoT (*Internet of Things*, em inglês): conceito tecnológico em que os objetos e aparelhos do cotidiano estariam conectados à internet agindo inteligente e sensorialmente, facilitando assim a integração, comunicação e interação entre pessoas e objetos.

Nova York, Londres e mesmo São Paulo e Rio de Janeiro esses serviços já foram regulamentados.

Outro exemplo dessa transformação é o AirBnB, que possui mais de 6 milhões de propriedades cadastradas em 190 diferentes países e está revolucionando o conceito de acomodação. O resultado disso é, com apenas alguns anos de vida, essa empresa, sem possuir nenhuma propriedade para acomodações, está gerindo mais quartos que a rede Hilton Hotels⁹, que possui mais 100 anos de existência. A plataforma conecta anfitriões de quartos e propriedades inteiras com hóspedes que desejam reservar uma acomodação por tempo determinado, geralmente uma curta temporada.

As propriedades podem ser reservadas sem burocracias através de anúncios com fotos, valores de diárias e políticas de cancelamento definidas pelo anfitrião. O pagamento pode ser feito através de boleto bancário, cartão de débito, cartão de crédito e *PayPal*¹⁰. Hóspedes e anfitriões são avaliados entre si e essas avaliações ficam publicadas na página de anúncio, formando assim uma reputação de ambas as partes. Nesse caso, o impacto ocorre diretamente sobre a rede hoteleira das cidades, as quais arcam com alíquotas mais altas de impostos, como imposto sobre serviços (ISS) e imposto predial e territorial urbano (IPTU) por exemplo. Em cidades como Berlim e Barcelona a atuação da plataforma foi restringida por legislação local e passível de multa em caso de descumprimento às regras, como emissão de licenças específicas dos imóveis para esse uso e prazos máximos de locação.

Na área de escritórios corporativos, a transformação não é diferente. Empresas de *coworking*¹¹ estão em progressivo crescimento, oferecendo soluções completas em escritórios por demanda – horas, dias ou meses. Com isso, os usuários finais conseguem usufruir de espaços de qualidade com toda a infraestrutura necessária apenas pelo período que necessitam, as empresas proprietárias conseguem rentabilizar esses ativos à medida que não ficam vagos e as empresas que instalam seus funcionários nesses espaços conseguem oferecer a eles flexibilidade, experiências profissionais inovadoras e ampliação da rede de contatos.

⁹ Hilton Hotels Corporation é uma empresa multinacional com serviços de hospedagem em hotéis e resorts ao redor do mundo. É sediada Tyson Corners, Virginia (EUA) e foi fundada em 1919.

¹⁰ Funciona como uma carteira digital para pagamentos *online*. O sistema guarda os dados pessoais e de pagamento dos usuários que podem realizar pagamentos através de computadores, celulares e tablets sem que esses dados sejam divulgados ao vendedor.

¹¹ Novo padrão de trabalho onde os espaços, recursos e ferramentas são divididos entre profissionais de diferentes empresas e áreas de atuação, compartilhando valores de comunidade e buscando sinergia entre si. A locação desses espaços, em geral, pode ser feita por períodos curtos de tempo, conforme demanda do profissional.

Com isso, os modelos de negócios tradicionais estão sendo desafiados. As empresas e empreendimentos que conseguirem explorar criativamente a relação entre ser proprietário e novas formas de acesso e compartilhamento - seja de recursos físicos, financeiros ou intelectuais – sairão vitoriosos nesse momento de transformação.

É possível perceber que essas novas tendências e tecnologias disponíveis, e em desenvolvimento, estão transformando significativamente o setor mais rápido do que se imagina. Diante disso, as companhias precisam se preparar para o atendimento dessa demanda e se planejar para alterar os modelos de negócios tradicionais e atingir resultados satisfatórios com os ativos imobiliários.

Acredita-se que a demanda por espaços dinâmicos irá crescer e os incorporadores e demais agentes precisam se preparar para que os novos empreendimentos sejam pensados estrategicamente e possam ser competitivos à medida que oferecerem a flexibilidade e qualidade espacial que o público final demanda.

2.2. As cidades no futuro

A população urbana mundial cresceu rapidamente de 751 milhões em 1950 para 4.2 bilhões em 2018, representando 55% da população mundial vivendo em áreas urbanas, e estima-se que esse número será 68% em 2030 (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS - DEPARTAMENTO DE ASSUNTOS ECONÔMICOS E SOCIAIS, 2018). Algumas cidades sentirão os efeitos mais rapidamente, já que de acordo com BANCO MUNDIAL (apud (HAYERS, 2019), 660 cidades contarão com mais de 1 (um) milhão de habitantes em 2030.

É possível perceber que os desafios de atender as demandas dessa população crescente serão inúmeros, principalmente no que se refere à infraestrutura urbana. Com os espaços se tornando cada vez mais escassos e os custos de moradia se elevando, as disputas por lugares adequados e acessíveis serão intensificadas.

Nesse sentido, é importante que os gestores e governos das cidades priorizem estratégias urbanas que proporcionem uma infraestrutura cada vez mais eficiente para que os centros urbanos sejam atrativos e atendam as demandas da população em crescimento. É importante que exista um planejamento inteligente de desenvolvimento para as cidades e, para isso, estratégias inteligentes para a produção imobiliária são fundamentais.

“Quando a demanda pela cidade aumenta, preços sobem a menos que mais moradias sejam construídas. Quando cidades restringem novas construções, elas se tornam mais caras.” (SADIK-KHAN e SOLOMONOW, 2016, p. 25, tradução nossa). Diante disso, é notória a importância de não somente pensar em maneiras de se construir mais moradias, mas também em possíveis formas de se viver nas cidades do futuro, ou seja, se utilizar do desafio de hoje como oportunidade para reinventar o amanhã.

Edifícios residenciais com unidades privativas compactas e espaços comuns compartilhados podem ser uma resposta para um desses desafios contemporâneos à medida que podem oferecer maior qualidade de moradia a preços possíveis de serem pagos, já que o morador tem a área exclusivamente privativa reduzida e os demais ambientes, como cozinha, sala de estar e lavanderia podem ser compartilhados com outros usuários.

Estratégias desse tipo possibilitam o uso mais eficiente das áreas urbanas, pois propiciam que um maior número de pessoas se utilize dos benefícios que a cidade oferece em áreas adensadas e consolidadas; podem ser respostas para evitar a solidão e depressão, cada vez mais presentes nas grandes cidades, para oferecer um modo de vida mais sustentável para as pessoas, assim como atender suas necessidades e aspirações e, principalmente, possibilitar que pessoas habitem regiões onde a compra de um imóvel não é possível por falta de renda desse público.

Essas transformações urbanas somadas ao aumento da atividade econômica estão relacionadas à ascensão da tecnologia da informação e, conseqüentemente, à conectividade global. Nos últimos anos, principalmente após o surgimento da internet, os avanços tecnológicos estão transformando significativamente o modo como as pessoas vivem, trabalham, viajam e se divertem. As tendências de *ecommerce*, computação em nuvem¹², “internet das coisas”, telecomunicações e economia compartilhada estão impactando a vida urbana e, conseqüentemente, o mercado de Real Estate.

As pessoas estão cada vez mais habitando os centros da cidade, espaços abertos e colaborativos são desejo padrão da população formada pelos *millenials* e a troca constante de dados via internet está se tornando mais densa e ágil, facilitando a vida digital da população. A evolução tecnológica assume papel fundamental nas transformações sociais e o

¹² Conceito de utilização da memória e das capacidades de armazenamento e cálculo de servidores compartilhados e conectados via internet.

ambiente construído trata de facilitar essas mudanças. Logo, a disrupção tecnológica traz oportunidades ao mercado de Real Estate. É nesse contexto que surge o conceito de Cidades Inteligentes¹³.

“O conceito que sustenta a ideia de *smart cities* – ou cidades inteligentes – tem ganhado destaque nos últimos anos, principalmente por ser considerado um conceito que conduz a um caminho para a sustentabilidade urbana. O conceito, que nasce atrelado à preocupação tanto com o aumento dos índices de urbanização quanto com o crescente uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC), tem estado presente nas agendas urbanas e em objetivos de agências internacionais, tais como a Organização das Nações Unidas (ONU), a União Internacional das Telecomunicações (UIT), o Programa das Nações Unidas para os Assentamentos Humanos (ONU-Habitat) e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).” (CGI.BR; NIC.BR, 2017).

Nesse sentido, é importante compreender que essa transformação não se limita apenas ao uso de tecnologia na gestão das cidades, mas uma combinação entre “tecnologia, gestão urbana e exercício de novos modelos de relações entre os atores urbanos para melhorar a vida das pessoas que habitam as cidades”(UIT, 2014) apud (CGI.BR; NIC.BR, 2017).

Fica evidente, então, a necessidade de se buscar a transformação dos grandes centros urbanos em cidades inclusivas, as quais acolhem a diversidade de seus habitantes e promovem equidade no uso de seu território, se tornando bons modelos de cidades sustentáveis. Essa inclusão pode ser verificada no comércio, na diversidade de emprego, no acesso ao transporte público, na distribuição de renda e na configuração territorial, englobando causas como diversidade de gêneros, etnias e posição social.

A cidade de Nova York implantou em 2013 o programa de compartilhamento de bicicletas, para promover outros modelos de mobilidade urbana e tornar a cidade cada mais acessível, em conjunto a várias ações de melhoria urbana, como a construção de praças e locais de convívio em locais onde antes eram estacionamentos, transformação de ruas e avenidas em vias exclusivas de pedestres e o aumento da malha de transporte público da cidade. A escolha dessas áreas de transformação e da implantação das estações de bicicletas foi um trabalho

¹³ *Smart Cities* em inglês. Cidade inteligente e conectada onde há captura de dados em tempo real, através de sensores, medidores, smartphones, câmeras, redes sociais, eletrodomésticos e outros sistemas de obtenção de dados, e utilização desses dados em análises complexas a fim de se inferir eficiência nas cidades e, conseqüentemente, aumento da qualidade de vida.

extensivo dirigido pela equipe do departamento de transportes da cidade de Nova York que sofreu muitos protestos por parte, principalmente, dos comerciantes dessas regiões.

Após um período das intervenções, o mesmo departamento, decidiu levantar dados e “medir a rua”¹⁴ (SADIK-KHAN e SOLOMONOW, 2016). Para isso, foi criada uma metodologia em conjunto com o Departamento Financeiro da cidade, que conseguiu coletar informações de taxas recolhidas e receita das atividades de varejo, restaurantes e serviços onde foram alocadas novas paradas de ônibus, estacionamento de bicicletas e praças como parte do programa de melhorias urbanas.

O estudo realizado pelos dois departamentos apontou que, após comparações dos resultados desses estabelecimentos com outros do mesmo bairro em que estavam inseridos e com os da cidade em geral o resultado foi um incrível aumento de vendas, muito maior que o da vizinhança. Na Brooklyn’s Pearl Street, o primeiro local de intervenção do departamento, em 2007, onde foi construída uma praça em substituição a um estacionamento abaixo da *Manhattan Bridge*, foi observado um aumento de 172% em vendas de varejo em cinco anos (SADIK-KHAN e SOLOMONOW, 2016).

Somente o aumento das vendas não revelaram todo o resultado dessa transformação urbana na principal cidade norte americana, também foi observada a queda de 49% na vacância de edifícios comerciais na Union Square, alcançada pela transformação do fechamento da Broadway para uso somente aos pedestres, ocorrida em 2011. Enquanto isso, na 14th Street, onde no início das intervenções comerciantes protestavam alegando que haveria perdas com as propostas de transformações urbanas, na verdade, houve queda de 47% na vacância nos edifícios comerciais, além de aumento de 18% na velocidade média dos ônibus, incremento de 12% na quantidade de passageiros de ônibus, aumento de 177% na quantidade de ciclistas e queda de 37% nos acidentes de trânsito com vítimas. Além disso, detectou-se que pedestres são os principais consumidores de varejo nas ruas (SADIK-KHAN e SOLOMONOW, 2016).

Em 2011 o Departamento de Transportes de Londres realizou entrevistas com consumidores em 15 distritos comerciais e encontrou que enquanto motoristas gastam mais em cada visita, pessoas que chegam a pé ou ônibus consomem mais frequentemente, ou seja,

¹⁴ Termo criado pela equipe do departamento de Transportes da cidade de Nova York para um programa em que foram comparados dados de vendas, receita, número de frequentadores etc. em estabelecimentos da cidade próximos às áreas de transformação urbana antes e depois da transformação.

a cada visita dos primeiros, os segundos realizam cinco visitas. Em Portland, Oregon, no mesmo ano de 2011, um estudo mostrou que motoristas despendem o maior valor por visita nos estabelecimentos comerciais, porém ciclistas gastam mais por mês. A cada US\$61,03 gastos por motoristas em um mês, ciclistas gastam US\$75,66. Em San Francisco os comerciantes da *Valencia Street* informaram que as vendas cresceram dois terços após a implantação de ciclovias e calçadas mais largas (SADIK-KHAN e SOLOMONOW, 2016).

“As manchetes rotineiramente desafiam a transformação urbana, mesmo em cidades acostumadas a mudar. Os mesmos antigos argumentos e premissas sobre como as ruas funcionam que conduziram ao congestionamento e paralisias nas cidades na maior parte da última metade do século passado ainda são usadas para bloquear e reverter mudanças hoje. A diferença é que hoje, existem exemplos globais de cidades de sucesso e dados mostrando como as ruas voltadas para as pessoas funcionam. Existe um novo vocabulário para o projeto das ruas que serve as necessidades das pessoas que vivem na cidade. Existem novas expectativas para as ruas.” (SADIK-KHAN e SOLOMONOW, 2016, p. 294, tradução nossa)

Cidades estão inspirando umas às outras ao redor do mundo com estratégias urbanas que oferecem mais qualidade aos seus usuários no que diz respeito a espaços públicos de convívio, melhorias no transporte coletivo, organização urbana, acessibilidade e segurança. São exemplos: Londres, Montreal, Nova York e Copenhague.

Em resumo, as pessoas estão cada vez mais solicitando espaços urbanos de qualidade, acesso ao território urbano dotado de facilidades e segurança. Através da conectividade, do acesso às informações e da mobilidade de pessoas entre países as soluções que apresentam resultados significativos são expostas a um grande número de pessoas a nível mundial e, com rapidez, são desejadas em diferentes locais do globo. São Paulo, a maior cidade da América do Sul, não foge a essa tendência.

2.3. *Millennials*: o novo mercado consumidor

“As pistas e tendências estão aí. Uma nova espécie de consumidor, aquela que será a maioria no futuro próximo, está emergindo globalmente – jovem, urbana, de classe média, com mobilidade e conectividades fortes... Além de serem jovens, esses consumidores também estão migrando rapidamente para áreas urbanas e adotando o estilo de vida da cidade grande. A maioria pertence à classe média ou está acima dela, dispendo assim de uma boa renda para gastar.” (KOTLER, KARTAJAVA e SETIAWAN, 2017, p. 34).

Segundo um relatório do Fundo de População das Nações Unidas (UNPFA, 2014 apud (KOTLER, KARTAJAVA e SETIAWAN, 2017)), os jovens entre 10 e 24 anos eram 1,8 bilhão de pessoas em 2014, o maior número na história humana. Ao que tudo indica, esse número irá continuar a crescer, principalmente, pelo fato de sua maioria viver hoje em países subdesenvolvidos e enfrentarem vários desafios para atingir objetivos em sua educação e carreira, ao mesmo tempo em que controlam a dinâmica social. Em nível global, em 2020 serão responsáveis por aproximadamente 41% da força produtiva e em 2030 irão superar 70%.

Essa população jovem e produtiva se caracteriza por ser bem-educada, conectada, multilíngue, cosmopolita e voltada à mobilidade, pois se deslocam bastante e vivem em ritmo acelerado, buscando tudo que seja instantâneo e poupe tempo.

De acordo com a *The 2016 Deloitte Millennial Survey* (DELOITTE, 2016), essa população deseja, principalmente, maior equilíbrio entre as vidas pessoais e profissionais, flexibilidade, mobilidade e se relacionar com empresas que compartilhem seus valores pessoais, gerem impactos positivos na sociedade e priorizem o propósito e não somente o lucro.

Esses jovens buscam sobretudo soluções que facilitem suas vidas, são um público que raramente tem medo de experimentar e adotar inovações. Com isso, são protagonistas nas definições de tendências e se tornam agentes das mudanças (no mundo e na sociedade). A conectividade pode ser a chave para atingir esse objetivo, já que os mais jovens, nativos digitais, adotam a conectividade antes de todos e em seguida influenciam as gerações anteriores.

As mudanças de comportamentos já são perceptíveis. As licenças para dirigir entre os jovens americanos caíram de 87% nos anos 1990 para 70% em 2010 (SADIK-KHAN e SOLOMONOW, 2016, p. 26). A maioria desses jovens vê o ato de dirigir como uma frustração: é uma atividade de perda de tempo, um estimulador de stress, provoca a incivilidade e é algo dispendioso, além de ser extremamente difícil encontrar locais para estacionar. Novos modelos de transportes, inseridos na Economia Colaborativa, reconhecem os benefícios que o carro proporciona - fazer compras, visitar amigos, realizar viagens de lazer de um dia etc. – porém, identificam que o carro não é um bem necessário 24 (vinte e quatro) horas por dia, 7 (sete) dias da semana e 365 (trezentos e sessenta e cinco) dias do ano.

Essas alterações de comportamento vêm acompanhadas dos avanços tecnológicos cada vez mais acentuados. As novas descobertas surgem em alta velocidade, diminuindo cada vez

mais o tempo de adaptação das mesmas por parte das pessoas. As tecnologias que vemos atualmente vêm se convergindo há alguns anos e essa convergência impacta na maioria das práticas mercadológicas ao redor do mundo.

“Em um mundo altamente tecnológico, as pessoas anseiam por um envolvimento profundo. Quanto mais sociais somos, mais queremos coisas feitas sob medida para nós. Respaldados pela análise de big data (coleta, processamento e análise de megadados), os produtos tornam-se mais personalizados e os serviços, mais pessoais. Na economia digital, o segredo é alavancar os paradoxos.” (KOTLER, KARTAJAVA e SETIAWAN, 2017, p. 12).

A internet trouxe conectividade e transparência às vidas das pessoas, e é responsável por grandes transformações, permitindo que fronteiras geográficas e demográficas não sejam elementos que impeçam o contato das pessoas. Como consequência, é possível verificar mais inclusão e uma mudança de poder no cotidiano das pessoas e suas comunidades.

Além disso, essa população digital ao envelhecer transformará a conectividade em algo extremamente normal. “As telas estão se tornando tão importantes em nossas vidas que passamos mais de quatro horas do nosso tempo diário de lazer usando várias telas de modo sequencial e simultâneo.” (KOTLER, KARTAJAVA e SETIAWAN, 2017).

Os jovens citados aqui são pessoas digitais por natureza, tomam as decisões de consumo em qualquer lugar com seus dispositivos móveis em mãos, porém, valorizam a experiência física e dão preferência ao envolvimento quando interagem com as marcas, criando uma relação muito próxima das mesmas ao invés de um simples processo de compra e venda.

Na economia centrada em propriedade privada as empresas precisavam escutar o cliente no momento da compra de seu produto e depois que esse produto estava pago poderiam até se esquecer de quem o comprou. Na economia compartilhada, é preciso ouvir a todos, até mesmo quem não é cliente direto. GANSKY (2010) assinala que o relacionamento com clientes e cidadãos deve ser contínuo e se espera que seja duradouro. Para isso, é necessário entender a comunidade formada por clientes e parceiros e sempre se atentar aos seus níveis de satisfação além de observar as dimensões e impactos sociais, ambientais e culturais da ação econômica.

Por outro lado, não adianta as marcas buscarem contato em excesso com os consumidores para ter maior influência sobre eles. A conexão deve ser realizada em momentos cruciais e significativos para se destacar da concorrência num momento em que os consumidores dispõem de pouco tempo para examinar e avaliar as marcas e seus respectivos produtos, já

que a vida está cada vez em ritmo mais acelerado e a capacidade de atenção, por sua vez, está cada vez menor.

Para isso, KOTLER, KARTAJAVA e SETIAWAN (2017) defendem que “as empresas deveriam mapear o caminho do consumidor até a compra, entender os pontos de contato dele com a marca ao longo desse percurso e intervir nos pontos que interessam”.

Atualmente existem ferramentas que possibilitam acompanhar a interação desses consumidores com o produto, favorecidas pela capacidade digital do mundo atual, porém, o que se percebe é uma enorme quantidade de informações¹⁵ as quais as empresas não sabem manipular, extrair o que é relevante e utilizá-las no desenvolvimento de seus negócios.

Ao analisar o mercado de Real Estate no Brasil, é possível perceber que esse acompanhamento do cliente no ponto inicial de encontro com a marca ou produto - seja na visita ao *website* ou no ponto de venda físico do empreendimento - até o momento efetivo da compra bem como a sua ocupação e interação com o produto imobiliário não é monitorada ou acompanhada pelos incorporadores. Com isso, se perde a oportunidade de efetivamente entender quais os pontos mais importantes de contato com o consumidor e do aprimoramento na elaboração e desenvolvimento do produto.

KOTLER, KARTAJAVA e SETIAWAN (2017) propõem que as marcas sejam menos intimidadoras e mais autênticas e honestas, admitindo suas falhas, se movendo por valores básicos e tratando os consumidores como amigos. A partir daí, podem se tornar parte integral de seu estilo de vida. Os autores acreditam que o marketing voltado ao ser humano é a chave para desenvolver a atração da marca na era digital, pois marcas com características de personalidade humana são as que possivelmente irão se diferenciar.

As marcas precisam apresentar atributos humanos capazes de se tornarem atrativos aos consumidores e proporcionar conexões de pessoa a pessoa.

“Elas devem ser fisicamente atraentes, intelectualmente interessantes, socialmente envolventes e emocionalmente fascinantes, ao mesmo tempo que devem demonstrar personalidade forte e moralidade sólida.” (KOTLER, KARTAJAVA e SETIAWAN, 2017, p. 143).

Com essas considerações, fica mais evidente que as empresas precisam se aproximar da dinâmica desse grupo e as que conseguirem se adaptar e responder de forma adequada aos desafios dessa geração podem se tornar relevantes para esse público e assim serem

¹⁵ Por exemplo, o tempo que um interessado acessa o conteúdo disponibilizado na internet sobre o produto, quais os pontos da tela que recebem mais cliques, qual o perfil social de quem acessa, entre outros.

protagonistas em suas escolhas de consumo, afinal, provavelmente esses serão seus clientes mais rentáveis.

Somado a isso, as empresas precisam ser transparentes em seu posicionamento e informações de seus produtos. O conteúdo precisa estar disponível a todos, principalmente por meio digital. As marcas devem buscar se adaptar já que as mudanças estão acontecendo de maneira veloz. Ser uma marca autêntica e transparente é valioso. O conceito da marca e seu posicionamento precisam estar alinhados com seus verdadeiros valores e serem preservados, mesmo que a marca precise se comportar de maneira dinâmica em diferentes situações.

“As empresas e marcas que se concentram na superioridade dos produtos simplesmente fornecerão *satisfação* a seus clientes. Elas se empenham em desenvolver produtos e serviços que apenas atendem às necessidades e aos desejos dos clientes... aquelas que se dedicam no mais alto nível *engajam* os clientes pessoalmente e permitem que se auto realizem. Criam a personalização transformadora da vida a partir da experiência do cliente, abordando suas ansiedades e seus desejos.” (KOTLER, KARTAJAVA e SETIAWAN, 2017, p. 201).

REZ (2016) defende que mais do que somente informar, é positivo expor os fatos de forma clara e evidente, contando uma história. Nesse sentido, o autor exemplifica que, em um *website* de *e-commerce*¹⁶ padrão, ao invés de simplesmente apresentar uma imagem e a descrição do produto com botões de “compre” espalhados pela tela, é muito mais verdadeiro quando são expostas as possibilidades de uso, uma lista de comentários, as opiniões (positivas e negativas) dos consumidores. “Conseguem-se mais conversões quando o cliente sente autenticidade, quando lida com uma história verdadeira”. (REZ, 2016, p. 28)

Esse público espera um atendimento de qualidade, personalizado e com soluções transparentes, imediatas e efetivas. Nesse sentido, são metuculosos, bem informados e exigentes. A forte presença nas redes sociais facilita se organizarem para reclamar e se mobilizarem individual e coletivamente. As mídias sociais também promovem determinada inclusão social, pois dão a sensação às pessoas de pertencerem às suas comunidades, compartilhando ideias, desejos e, principalmente, experiências.

As estruturas verticais de poder estão cada vez mais diluídas por forças horizontais, fazendo com que marcas que antes dominavam determinados mercados se associem a

¹⁶ Modalidade de comércio que acontece através de dispositivos e plataformas eletrônicas, como computadores, tablets e smartphones.

empresas menores que estão muito mais alinhadas com as inovações e tornando os grupos sociais muito mais poderosos que os indivíduos. “Uma empresa consegue ser mais competitiva se conseguir se conectar com comunidades de consumidores e parceiros para “cocriação”, e com concorrentes para a “coopetição¹⁷.” (KOTLER, KARTAJAVA e SETIAWAN, 2017).

Com isso, as comunidades estão mais poderosas, barulhentas e com menos medo das grandes empresas e marcas, tornando públicas as suas experiências de consumo, sejam boas ou ruins. As discussões e debates dentro das redes sociais sobre essas marcas estão ganhando mais credibilidade que campanhas publicitárias específicas. Esses grupos se tornaram a principal fonte de influência para os *millennials*. No momento da decisão de compra e escolha da marca, a opinião dos círculos sociais tende a ter maior peso, como se se protegessem de informações falsas das marcas.

Essa tendência estimulou o crescimento de sistemas de avaliação pública disponíveis na internet. O Fórum UMTS¹⁸ (2011, apud (KOTLER, KARTAJAVA e SETIAWAN, 2017, p. 28)) aponta que o tráfego de dados móveis aumentará 33 vezes de 2010 a 2020. A partir daí, é possível prever que o mercado consumidor está em evidente transformação.

Os novos modelos de negócios são construídos e reforçados sobre mídias sociais. A telefonia móvel com acesso à internet permite que produtos e serviços sejam entregues com alto grau de qualidade e personalização em curtos espaços de tempo.

Essa é uma das razões para pequenas marcas que atendem pequenos nichos com baixa produção estarem em constante crescimento, os mercados cada vez mais se afastam de marcas das massas e da produção de larga escala. Isso possibilita que muitas empresas de diferentes setores ingressem em setores que no passado não conseguiriam entrar.

Ao mesmo tempo em que isso permite oportunidades de crescimento também aumenta a concorrência. Há poucos anos, não se imaginava que empresas de tecnologia como Uber e Airbnb, iriam fornecer serviços de transporte e alojamento, respectivamente, competindo com táxis e hotéis ao redor das principais cidades do mundo.

¹⁷ Neologismo criado pelo autor para indicar a união das palavras ‘competição’ e ‘cooperação’.

¹⁸ Órgão internacional e independente que busca consenso e compartilhamento de informações na indústria de telecomunicações.

2.4. Aspectos Jurídicos e regulatórios da Economia Colaborativa

Os impactos causados pelos avanços tecnológicos estão provocando uma transformação na economia e proporcionando que explorações econômicas até pouco tempo inimagináveis surjam e causem rupturas em antigos modelos de negócios através da implantação de conceitos de conveniência, simplicidade e acessibilidade. Essas inovações disruptivas estão definindo mudanças significativas no mercado brasileiro e no mundo, conforme já apresentado nos itens 2.1 a 2.3.

Se por um lado há a colaboração entre os consumidores, justificada pelo até então consumismo excessivo em todo o planeta e a preocupação com a conseqüente escassez de recursos, há por outro lado uma movimentação sobre os agentes que antes estavam estabelecidos em mercados intocados frente às novas concorrências que conquistaram parcelas expressivas do mercado.

É perceptível que essas transformações têm impactos significativos no âmbito jurídico também, pois o atual marco legal fortemente ligado a uma concepção tradicional de capitalismo, não atende as demandas desse novo paradigma. A partir daí, surgem questões como direito do consumidor, direito de concorrência, proteção e privacidade de dados em plataformas, delimitação de quais são as responsabilidades dos usuários e dos provedores e, principalmente, as regras de funcionamento e tributação existentes para atividades antes exercidas de forma tradicional.

Nesse sentido, uma regulamentação específica que considere o comportamento da sociedade e as mudanças estruturais da economia é fundamental para que as partes tenham segurança jurídica e os empreendedores dessas inovações não tenham seus negócios inviabilizados por leis esparsas, inadequadas para a atualidade e muitas vezes desenhadas de modo a atender apenas os interesses da parte prejudicada ou ameaçada pelas mudanças. A ausência de regulação específica e coerente pode gerar insegurança jurídica que prejudica não só o consumidor, mas o mercado em geral.

“a regulação econômica de um novo setor – como é o caso da *sharing economy* – deve ser suave, flexível e aberta a novas experiências, mantendo a retroalimentação do ciclo das inovações e acompanhando as mudanças tecnológicas e científicas da sociedade contemporânea. Cabe, assim, aos sistemas regulatórios proporcionar um ambiente favorável ao aperfeiçoamento e desenvolvimento do processo evolucionário inerente ao capitalismo. Sem embargo, é igualmente relevante que o Estado cumpra o seu papel de zelar pelos direitos e interesses dos consumidores e usuários,

determinando – se for o caso – regramentos mínimos à prestação de um serviço seguro e regular. Além disso, principalmente por ser a *sharing economy* um setor de forte investimento em tecnologia, deve também o Poder Público atentar-se aos possíveis impactos concorrenciais ocasionados pela criação de novos produtos, que podem ser utilizados abusivamente pelos seus criadores, ao mesmo tempo em que estimula o desenvolvimento tecnológico, essencial para o desenvolvimento econômico do País.” (MENDES e CERROY, 2015)

Assim, se entende que a ação legislativa deve ser orientada pelos princípios constitucionais e permitir a competitividade, o estímulo à inovação e o desenvolvimento socioeconômico. Somado a isso, é fundamental que sejam observados os direitos do consumidor e os impactos de concorrência que podem surgir, principalmente, quando novas tecnologias são parte integrante de alguns setores.

O Brasil já iniciou a discussão sobre regulamentação. O Marco Regulatório da Economia Colaborativa, ainda bastante inicial, tem como objetivo discutir responsabilidade civil, tributação e legislação nas atividades inseridas na economia colaborativa e a reconfiguração da utilização de espaços é apresentada como um de seus desafios, indicando que existem esforços para a adaptação das normas e regras a esta nova realidade.

Na mesma linha, o Marco Civil da Internet¹⁹ trouxe alguns fundamentos importantes sobre o uso da internet, como o respeito à livre iniciativa, a livre concorrência, a defesa do consumidor, a finalidade social da rede, a preservação da natureza participativa da rede e a liberdade dos modelos de negócio realizados na Internet, desde que esses modelos não apresentem conflitos com os outros princípios da mesma lei.

Contudo, ainda não se estabeleceu a segurança jurídica necessária para se desenvolver as inovações disruptivas no ambiente digital, pois ainda não há definição dos deveres e direitos das plataformas digitais nos modelos de negócios. Desse modo, os conceitos já existentes no direito não podem ser aplicados coerentemente se essas plataformas forem consideradas meras intermediárias. A proteção da privacidade e dos dados pessoais dos usuários nas plataformas é uma preocupação dentro desse assunto, por isso essa mesma lei trata especificamente do tema e há vários projetos de lei em andamento que discutem a criação da lei geral de proteção de dados.

Além disso, empreendedores, investidores e clientes ainda enfrentam várias incertezas com relação aos aspectos jurídicos dessas novas relações de consumo. Um exemplo é o

¹⁹ Lei 12.965 de 23 de abril de 2014.

desenvolvimento de escritórios e moradias compartilhadas, com contratação efetuada de modo *online*, pois as proteções de renovação de contrato, manutenção de vínculo em caso de venda do imóvel ou o direito de preferência acabam sendo não cabíveis nesse contexto.

Alguns contratos em empreendimentos de escritórios, moradias e espaços logísticos compartilhados são do tipo prestação de serviço entre ocupantes e os empreendedores, proprietários ou locatários dos imóveis, pois se considera que há fornecimento de infraestrutura e outros serviços na contratação dos espaços pelos ocupantes.

Em casos de contratos de locação, o nível de sofisticação se torna elevado à medida que há muita pulverização na utilização e diversificação de atividades. Além disso, questões de responsabilidade civil e abrangência de seguros precisam ser bem detalhadas. A partir daí, se torna fundamental a revisão de documentos de estruturação do empreendimento e convenções de condomínio a fim de se prever as regras específicas para essas atividades.

Somado a isso surgem os desafios de nível urbanístico, pois mudanças de ocupação do espaço urbano podem afetar a dinâmica econômica-social de determinadas regiões e seus entornos. É nesse contexto que empreendedores, investidores, advogados e gestores públicos precisam se debruçar sobre as discussões da nova dinâmica do mercado imobiliário a fim de se regulamentar e oferecer segurança a todas as partes, principalmente, ao consumidor.

Por fim, é inegável que os avanços tecnológicos tornaram possíveis as inovações e proporcionaram mais competitividade e qualidade nos serviços ofertados. Por isso, o estabelecimento de regras e regulamentações que objetivem harmonizar os impactos causados pela utilização da tecnologia e da própria economia colaborativa, além da viabilização de modelos de negócio baseados na inovação, se faz extremamente necessário.

3. REFERÊNCIAS DE EMPREENDIMENTOS RESIDENCIAIS PARA RENDA INSERIDOS NA ECONOMIA COLABORATIVA

Estudos comparativos são de grande valor no desenvolvimento de pesquisas à medida que dão suporte para análise e validação de informações e suposições elencadas. A partir disso, esse capítulo pretende apresentar alguns empreendimentos residenciais de renda alinhados com os conceitos da economia colaborativa a fim de se identificar características e aspectos comuns, servindo como referência então, para o estabelecimento das estratégias de formatação desse tipo de produto imobiliário, objeto do presente estudo.

As referências estão posicionadas no Brasil, Estados Unidos da América e Europa, sempre em grandes cidades. Em sua maioria, estão localizadas em bairros de uso misto, centrais e próximos à infraestrutura de transporte público. Em quase todos os casos não há vagas de estacionamento ou esse serviço é disponibilizado e o morador pode contratar conforme demanda. Além disso, muitos desses edifícios, principalmente os internacionais, apresentam áreas comerciais no térreo que servem como suporte no atendimento ao público morador e seus visitantes.

O público alvo, em todos os casos, são os jovens, estudantes ou trabalhadores. As áreas comuns apresentam um programa muito similar entre si, com apenas alguns espaços e ambientes diferenciados, todas sempre promovendo a convivência e o encontro entre os moradores. Já as unidades tipo são sempre compactas, na maior parte das vezes tipo estúdio, com cama, banheiro privativo e cozinha ou copa pequena privativa.

Do ponto de vista da operação, é possível perceber que as referências internacionais estão mais preparadas para atender a demanda de eficiência e facilidade exigida pelo público alvo, ou seja, é possível reservar, contratar e pagar via internet o serviço em pouco tempo e sem burocracia. Já nos edifícios brasileiros, é possível realizar apenas a etapa inicial de pré-reserva via *website* e a contratação só acontece presencialmente e, na maioria das vezes, exige garantias tradicionais de contrato (depósito caução, fiador ou seguro fiança).

Vale ressaltar que as estadias mínimas nesses empreendimentos são de 1 (um) mês, enquanto que nos casos europeus e norte-americano é possível contratar somente 1 (uma) noite. Outra característica comum das opções internacionais é que a limpeza e manutenção da unidade privativa são serviços já inclusos no contrato padrão. Já no Brasil, esses serviços costumam ser contratados à parte e pagos diretamente à empresa terceirizada prestadora de

serviço. Demais serviços, como internet de alta velocidade e TV paga, são ofertados dentro de pacote padrão de contratação em quase todos os empreendimentos analisados.

Uma característica muito importante observada na maioria das referências analisadas é a formação de uma comunidade com os moradores e hóspedes. Nos empreendimentos brasileiros é possível perceber que essa comunidade é mais restrita e voltada aos moradores do edifício em si, enquanto as propostas internacionais buscam que seus moradores façam parte de uma comunidade que não está limitada a uma localização geográfica e sim espalhada mundialmente, de modo a acolher e fazer esse membro se sentir em casa em qualquer cidade que ele possa estar.

Por fim, é possível observar que as referências brasileiras têm características de empreendimentos residenciais tradicionais que receberam algumas adequações para atender um programa chamado de moradia compartilhada, ou seja, ainda estão presentes muitas características de residenciais com apartamentos compactados simplesmente, enquanto que as referências internacionais são planejadas e desenvolvidas para atender especificamente esse programa, apresentando soluções disruptivas do ponto de vista de uso dos espaços, da contratação (totalmente digital e facilitada) e da participação enquanto comunidade global.

A seguir os empreendimentos estudados são apresentados em detalhes (Tabela 1 à Tabela 6) e logo após é apresentada uma matriz resumo que apresenta os atributos identificados e a presença dos mesmos nas referências analisadas.

3.1. Empreendimento referência: Wall Street NYC

Tabela 1: Referência We Live Wall Street NYC

Empreendimento:	We Live Wall Street NYC
Descrição:	Edifício da década de 30 localizado em Wall Street foi reformado pela WeWork e abriga 5 pavimentos de <i>coworking</i> e mais 21 pavimentos de moradia
Data de inauguração:	2016
Incorporador:	We.Co
Operador:	We.Co
Público alvo:	Jovens solteiros e casais jovens
Localização:	Nova York - Estados Unidos da América
Inserção urbana:	Área urbana adensada com uso misto e próximo a transporte público
Área total construída:	27.820 m ²
Quantidade total de unidades:	200
Área média da unidade:	41m ²
Tipologias das unidades habitacionais:	Quarto com banheiro privativo
	Quarto com banheiro privativo e cozinha privativa
	Quarto com banheiro privativo, sala privativa e cozinha privativa
	Apartamento com 3 dormitórios, banheiro privativo, sala privativa e cozinha privativa
	Apartamento 4 dormitórios, banheiro privativo, sala privativa e cozinha privativa
Áreas comuns:	Área de convívio
	Lavanderia
	Estúdio de Yoga
	Cozinha comunitária
	Salão de jogos
	Bar
	Solário
Área comercial:	<i>Coworking</i> WeWork (pavimentos 2º ao 6º)
Estacionamento:	Não há
Preço médio de locação:	A partir de US\$3050 por mês (estúdio)
Forma de reserva:	<i>Online</i>
Tempo mínimo de contrato:	A partir de 1 noite
Forma de pagamento:	Cartão de crédito
Garantia de contrato:	N/A
Itens e serviços inclusos no contrato:	Manutenção das unidades
	Acesso a todas as áreas comuns
	Acesso aos eventos da comunidade We.Co
	TV por assinatura
	Internet de alta velocidade
	Bebidas disponíveis nas áreas comuns (água, café e chá)
	<i>Happy hour</i> diário

Itens e serviços incluídos no contrato:	<i>Concierge</i> 24h por dia
Serviços adicionais ofertados:	Limpeza da unidade habitacional
Conectividade:	Aplicativo <i>mobile</i> para contratação de serviços, autorização de entrada e comunicação com outros membros
Comunidade:	Comunidade We.Co com possibilidade de participação de eventos da companhia e facilidades para utilização dos espaços WeWork em todo o mundo.
Imagens	ANEXO 1

Fonte: Elaborado pela autora

3.2. Empreendimento referência: The Collective Old Oak

Tabela 2: Referência The Collective Old Oak

Empreendimento:	The Collective Old Oak
Descrição:	Considerado o maior <i>coliving</i> da Europa, se localiza a 25 minutos de trem do centro de Londres e possui unidades privativas de diferentes tamanhos
Data de inauguração:	2016
Incorporador:	The Collective
Operador:	The Collective
Público alvo:	Jovens estudantes
Localização:	Londres - Reino Unido
Inserção urbana:	Localizado em um bairro menos adensado e distante do centro da cidade, próximo a estádio de futebol, parque e áreas industriais em região bem servida de transporte público.
Área total construída:	127.000m ²
Quantidade total de unidades:	550
Área média da unidade:	De 10m ² a 25m ²
Tipologias das unidades habitacionais:	Quarto com banheiro privativo, cozinha mínima compartilhada (1 para cada 2 apartamentos) e sala compartilhada
	Quarto duplo com banheiro privativo, cozinha compartilhada (1 para cada 2 apartamentos) e sala compartilhada
	Studio com banheiro privativo, cozinha privativa (1 para cada 2 apartamentos) e sala compartilhada
	Apartamento de 1 dormitório com banheiro privativo, cozinha privativa e sala privativa
	Apartamento de 2 dormitórios, banheiro privativo, cozinha privativa e sala compartilhada
Áreas comuns:	Cozinhas comunitárias
	Salas de jantar
	Salas de estar
	Solário cobertura
	Sala de jogos
	Cinema
	Biblioteca
Bicicletário	
Área comercial:	Spa
	Academia
	Restaurante
	<i>Coworking</i>
Estacionamento:	Aluguel de carros (estacionamento da Zipcar instalado no local)

Estacionamento:	Existente para moradores e visitantes
Preço médio de locação:	a partir de £252 por semana
Forma de reserva:	<i>Online</i>
Tempo mínimo de contrato:	3 meses
Forma de pagamento:	Cartão de débito
Garantia de contrato:	£500 de taxa de reserva e £100 de taxa de administração (devolvidos ao final do contrato após verificação de qualquer dano na unidade)
Itens e serviços inclusos no contrato:	Manutenção das unidades
	Acesso a todas as áreas comuns
	Acesso aos eventos da comunidade
	TV e internet de alta velocidade
	<i>Concierge 24h por dia</i>
Serviços adicionais ofertados:	Limpeza da unidade (2 vezes por semana)
	Serviço de lavanderia
Conectividade:	Aplicativo mobile para comunicação com os membros da comunidade e informações sobre eventos
Comunidade:	Formação de comunidade dos membros que trabalham no coworking e dos moradores do coliving.
Imagens	ANEXO 2

Fonte: Elaborado pela autora

3.3. Empreendimento referência: Zoku Amsterdam

Tabela 3: Referência Zoku Amsterdam

Empreendimento:	Zoku Amsterdam
Descrição:	Com a proposta de facilitar a vida de profissionais itinerantes, se caracteriza como um edifício híbrido de moradia, trabalho e serviços em um bairro agitado e próspero de Amsterdam.
Data de inauguração:	2016
Incorporador:	Zoku
Operador:	Zoku
Público alvo:	Nômades globais
Localização:	Amsterdam - Holanda
Inserção urbana:	Área urbana adensada com uso misto e próximo a transporte público
Área total construída:	1.750m ²
Quantidade total de unidades:	133 (70 Lofts 55 Lofts XL 8 Lofts XXL)
Área média da unidade:	24m ² 30m ² 46m ²
Tipologias das unidades habitacionais:	Loft (dormitório, banheiro e cozinha mínima) Loft XL (dormitório, banheiro e cozinha mínima) Loft XXL (2 dormitórios, 2 banheiros e cozinha mínima)
Áreas comuns:	Sala de estar Cozinha Sala de jogos <i>Music Lounge</i> Jardins Salas de reunião
Área comercial:	Bar Mercearia Academia Restaurante
Estacionamento:	Coworking WeWork
Estacionamento:	21 vagas (adicional pago)
Preço médio de locação:	A partir de €150 por dia
Forma de reserva:	<i>Online</i>
Tempo mínimo de contrato:	1 noite
Forma de pagamento:	Cartão de crédito, PayPal®, iDeal®
Garantia de contrato:	Cartão de crédito (25% do valor de 1 mês como caução)
Itens e serviços inclusos no contrato:	Manutenção das unidades Limpeza da unidade (1 vez por semana) Acesso a todas as áreas comuns Acesso aos eventos da comunidade TV e internet de alta velocidade
Serviços adicionais ofertados:	<i>Concierge</i> 24h por dia Aluguel de bicicletas

Serviços adicionais ofertados:	Serviços de beleza
	Lavanderia
Conectividade:	Aplicativo mobile para comunicação com os membros da comunidade e informações sobre eventos
Comunidade:	Comunidade Zoku com possibilidade de participação de eventos da companhia e facilidades para utilização dos espaços Zoku em todo o mundo.
Imagens	ANEXO 3

Fonte: Elaborado pela autora

3.4. Empreendimento referência: Kasa

Tabela 4: Referência Kasa

Empreendimento:	Kasa
Descrição:	Empreendimento localizado em área com muita oferta de emprego e serviços da cidade de São Paulo, apresentado como o primeiro coliving do Brasil
Data de inauguração:	2018
Incorporador:	Gamaro Desenvolvimento Imobiliário LTDA
Operador:	Kasa
Público alvo:	Estudantes universitários e Jovens executivos
Localização:	Vila Olímpia - São Paulo/SP
Inserção urbana:	Área urbana com uso misto e próximo a transporte público
Área total construída:	14.227,64 m ²
Quantidade total de unidades:	205
Área média da unidade:	25m ²
Tipologias das unidades habitacionais:	unidades com banheiro e cozinha privativos:
	Studio single 25m ²
	Suíte single suíte 25m ² (localizada nos últimos andares do edifício, com eletrodomésticos linha inox e TV 32 polegadas)
	Studio casal 30m ²
	Suíte casal 30m ² (localizada nos últimos andares do edifício, com eletrodomésticos linha inox e TV 32 polegadas)
	<i>Shared estúdio</i> 30m ²
Áreas comuns:	<i>Coworking</i>
	Solário
	Espaço multifuncional
Área comercial:	Lanchonete
	Academia
	Estacionamento
	Lavanderia
Estacionamento:	Serviço prestado a parte do contrato de locação
Preço médio de locação:	Studio single R\$ 2.900,00 + R\$ 490,00 (locação + condomínio)
	Suíte single R\$ 3.300 + R\$ 450/ mês (locação + condomínio)
	Studio casal R\$ 2.900 + R\$ 490/ mês (locação + condomínio)
	Suíte casal R\$ 3.900 + R\$ 4905/ mês (locação + condomínio)
	Studio compartilhado R\$ 2.900 + R\$ 490/ mês (locação + condomínio)/ pessoa
Forma de reserva:	cadastro <i>online</i> e contratação tradicional
Tempo mínimo de contrato:	1 mês

Forma de pagamento:	O aluguel pode ser pago através de transferências bancárias, cartão de crédito, debito e boleto. O Condomínio é somente através de transferências bancárias.
Garantia de contrato:	N/A
Itens e serviços inclusos no contrato:	Concierge
	Acesso as áreas comuns
	Internet nas áreas comuns
	Limpeza e manutenção das áreas comuns
Serviços adicionais ofertados:	Estacionamento
	Academia
	Lavanderia
	Limpeza das unidades
	Internet nas unidades privativas
	Tv nas unidades privativas
Conectividade:	N/A
Comunidade:	N/A
Imagens	ANEXO 4

Fonte: Elaborado pela autora

3.5. Empreendimento referência: Hub 88 Urban Living

Tabela 5: Referência Hub 88 Urban Living

Empreendimento:	Hub 88 - Urban Living
Descrição:	Edifício da década de 1970 com 13 pavimentos que funcionava como apart-hotel e já possui infraestrutura para uso habitacional. A maior intervenção aconteceu nas áreas comuns para criação de ambientes amplos e abertos para uso coletivo.
Data de inauguração:	2015
Incorporador:	Loan
Operador:	Loan
Público alvo:	Estudantes universitários e jovens trabalhadores
Localização:	Consolação - São Paulo/SP
Inserção urbana:	Área urbana com uso misto e próximo a transporte público
Área total construída:	3.175 m ²
Quantidade total de unidades:	53
Área média da unidade:	35m ²
Tipologias das unidades habitacionais:	quarto com banheiro e cozinha privativos
Áreas comuns	Lavanderia
	Bicicletário
	Jardim-solário
	Sala de estudos
	Lounge
Área comercial:	N/A
Estacionamento:	20 vagas compartilhadas
Preço médio de locação:	R\$2600,00/mês
Forma de reserva:	<i>Online</i>
Tempo mínimo de contrato:	1 mês
Forma de pagamento:	Boleto bancário ou cartão de crédito
Garantia de contrato:	Fiador, Seguro fiança, depósito caução (3 aluguéis)
Itens e serviços inclusos no contrato:	Condomínio
	Concierge
	TV
	Internet
	Limpeza áreas comuns
	Manutenção das áreas comuns
Serviços adicionais ofertados:	Manutenção das unidades
	Limpeza e arrumação de unidades
Conectividade:	Lavanderia
Comunidade:	N/A
Imagens	ANEXO 5

Fonte: Elaborado pela autora

3.6. Empreendimento referência: Uliving 433

Tabela 6: Referência Hub Urban Living

Empreendimento:	Uliving 433
Descrição:	Edifício da década de 1950 no centro da cidade de São Paulo recebeu reforma total de instalação elétrica, hidráulica e de acabamentos, aproveitando a estrutura de construção
Data de inauguração:	2018
Incorporador:	Uliving
Operador:	Uliving
Público alvo:	Estudantes universitários
Localização:	Santa Cecília - São Paulo/SP
Inserção urbana:	Área urbana com uso misto e próximo a transporte público
Área total construída:	3.140 m ²
Quantidade total de unidades:	83
Área média da unidade:	20m ²
Tipologias das unidades habitacionais:	Studio individual com cama de solteiro com cozinha e banheiros privativos
	Studio individual com cama de casal com cozinha e banheiro privativos
	Studio compartilhado (2camas) com cozinha e banheiro privativos
	Apartamento compartilhado (3 suítes/ 6 camas) com cozinha compartilhada
Áreas comuns:	Concierge
	Lavanderia
	Sala de estudos
	<i>Rooftop</i> com churrasqueira e espaço de convívio
	Cozinha comunitária na cobertura
	Lounge de convivência com TV
Área comercial:	Pizzaria e Bar
Estacionamento:	N/A
Preço médio de locação:	R\$2.180,00/mês
Forma de reserva:	<i>Online</i>
Tempo mínimo de contrato:	6 meses
Forma de pagamento:	Boleto bancário ou cartão de crédito
Garantia de contrato:	N/A
Itens e serviços inclusos no contrato:	Condomínio
	Recepção 24h
	Internet
	Participação nos eventos

Serviços adicionais ofertados:	Limpeza
	Limpeza das unidades
	Manutenção das unidades
	Lavanderia
	Minimercado
	Cópias e impressões
Conectividade:	N/A
Comunidade:	Formação de comunidade dos membros que moram no edifício
Imagens	ANEXO 6

Fonte: Elaborado pela autora

3.7. Empreendimentos referências: resumo de atributos

Tabela 7: Empreendimentos referência: matriz resumo de atributos

ATRIBUTOS	EMPREENDIMENTOS					
	WeLive NY	The Collective	Zoku Amsterdam	Kasa	Hub 88	Uliving 433
Implantação						
inserção urbana						
bairro com uso misto	√		√	√	√	√
proximidade a transporte público	√	√	√	√	√	√
bairro com médio ou alto adensamento	√		√	√	√	√
usos complementares (prestação de serviços não exclusiva no edifício)						
coworking	√	√	√			
restaurante		√	√	√		√
mercearia			√			
bar	√		√			√
spa	√	√				
locação de carros		√				
estacionamento				√		
academia		√	√	√		
lavanderia				√		
unidades habitacionais (média)						
entre 10m ² e 20m ²		√				
entre 20m ² e 40m ²			√	√	√	√
maior que 40m ²	√					
banheiro privativo	√	√	√	√	√	√
cozinha privativa	√	√	√	√	√	√
áreas comuns						
área de convívio	√	√	√	√	√	√
salão de festas	√					
academia		√				
cozinha comunitária	√	√	√	√		√
lavanderia	√				√	√
sala de estar		√	√	√	√	√
sala de jogos	√	√	√	√		
sala de reunião		√	√	√		
sala de estudo				√	√	√
sala de trabalho/ <i>coworking</i>				√		
sala de eventos						
biblioteca		√				
sala de yoga	√					
solário/ jardim	√	√	√	√	√	√
piscina						

ATRIBUTOS	EMPRESAS					
	WeLive NY	The Collective	Zoku Amsterdam	Kasa	Hub 88	Uliving 433
Implantação						
áreas comuns						
cinema		✓				
bicicletário		✓			✓	
oficina de bicicletas						
estacionamento					✓	
Operação						
contratação						
locação sem fiador ou seguro fiança	✓	✓	✓	✓		✓
facilidade de pagamento (cartão de crédito/boleto bancário/Paypal®)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
serviços inclusos						
limpeza da unidade		✓	✓			
manutenção da unidade	✓	✓	✓			
TV por assinatura nas unidades	✓	✓	✓		✓	✓
Wi Fi nas unidades	✓	✓	✓		✓	✓
Wi Fi nas áreas comuns	✓	✓	✓	✓	✓	✓
conciERGE 24h por dia	✓	✓	✓	✓	✓	✓
bebidas não alcoólicas	✓					
participação em eventos da comunidade	✓	✓	✓		✓	✓
serviços adicionais (sob demanda)						
limpeza da unidade	✓		✓	✓	✓	✓
manutenção da unidade						✓
TV por assinatura nas unidades	✓	✓	✓	✓		
serviços adicionais (sob demanda)						
Wi Fi nas unidades	✓	✓	✓	✓		
aluguel de bicicletas			✓			
serviços de beleza e/ou spa			✓			
serviços de lavanderia		✓	✓	✓	✓	✓
comunidade						
formação de comunidade	✓	✓	✓		✓	✓
promoção de eventos para membros	✓	✓	✓		✓	✓
conectividade						
descrição e fotos dos apartamentos <i>online</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
reserva e contratação online	✓	✓	✓			
aplicativo mobile para contratação de serviços e informações da comunidade	✓	✓	✓			

Fonte: Elaborado pela autora

4. ATRIBUTOS PARA FORMATAÇÃO DE PRODUTOS IMOBILIÁRIOS DE RENDA INSERIDOS NA ECONOMIA COLABORATIVA

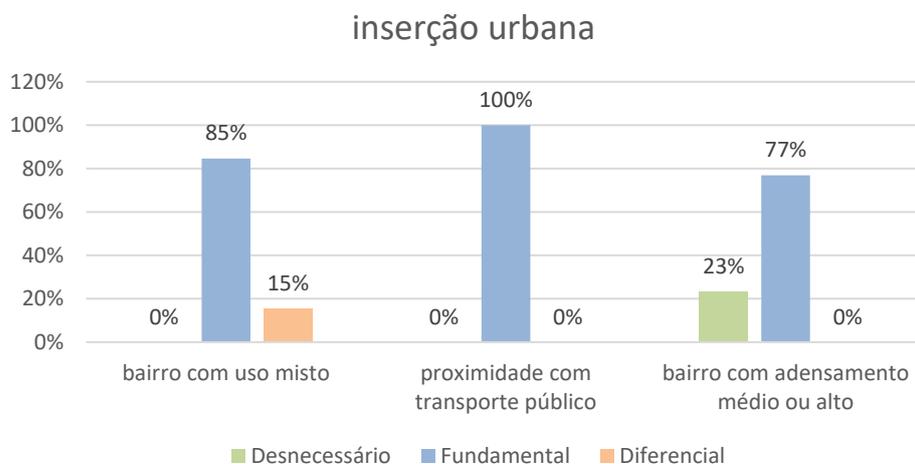
A partir da revisão bibliográfica (capítulo 2) e da análise das referências de empreendimentos (capítulo 3) foi possível elencar alguns atributos importantes para a formatação de empreendimentos residenciais para renda inseridos na economia compartilhada. Esses atributos foram testados, através da aplicação de questionário específico (ANEXO 7), por um grupo de nove especialistas formado por profissionais atuantes nesse mercado, todos proprietários e gestores de incorporadoras imobiliárias com atuação no mercado imobiliário residencial.

Após essa validação, foi possível consolidar os principais predicados para o desenvolvimento de empreendimentos imobiliários com as características que esse trabalho propõe estudar, conforme descritos a seguir. Esses atributos foram divididos entre atributos de implantação, que envolve a concepção e desenvolvimento do produto em si, e de operação, que trata do funcionamento do edifício.

4.1. Implantação

4.1.1. Inserção urbana

Gráfico 1: Resultado entrevistas: inserção urbana



Fonte: Elaborado pela autora

O local de implantação desse tipo de produto deve seguir as necessidades do público alvo. Nesse sentido, essas pessoas buscam equilíbrio entre vida profissional e pessoal, flexibilidade, mobilidade. Logo, são mais atrativos os bairros densos, consolidados e com uso misto. A facilidade de acesso ao trabalho, comércio, serviços e lazer são fundamentais, por isso, a proximidade aos meios de transporte público se faz necessária.

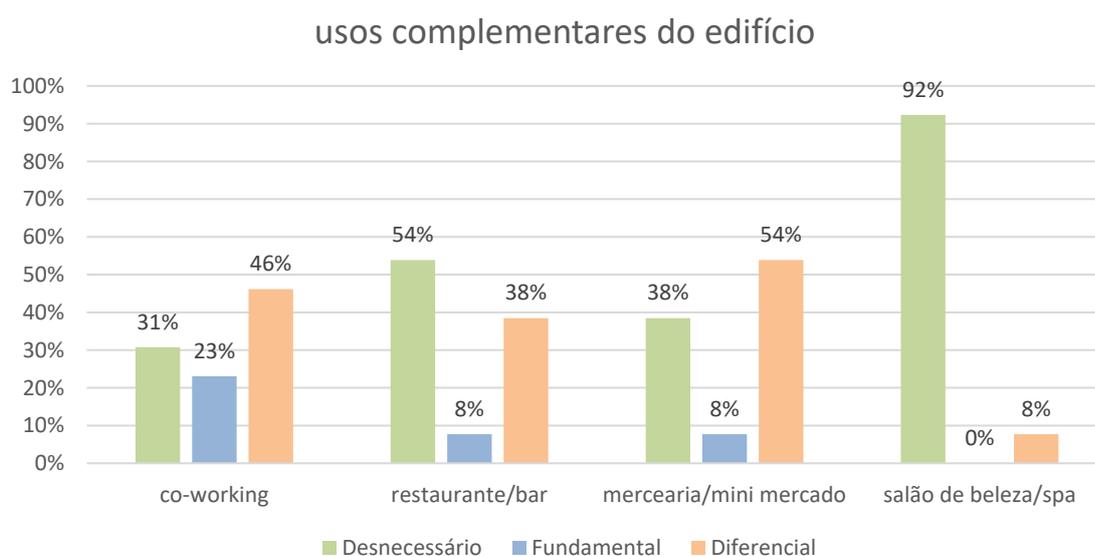
É possível perceber essas características (bairro adensado, com uso misto e com infraestrutura de transporte público) em cinco das seis referências de empreendimentos estudadas e, de acordo com os especialistas, há consenso em relação a essas características nos locais de implantação.

Bairros com essas qualidades, via de regra, são aqueles cujos valores dos imóveis são mais elevados, dificultando a viabilidade de se viver ali. A resposta a isso, porém, é dada pelo próprio público dessa nova economia: esses jovens não hesitam em abrir mão de tudo que não for essencial para gastar um pouco mais com essas facilidades.

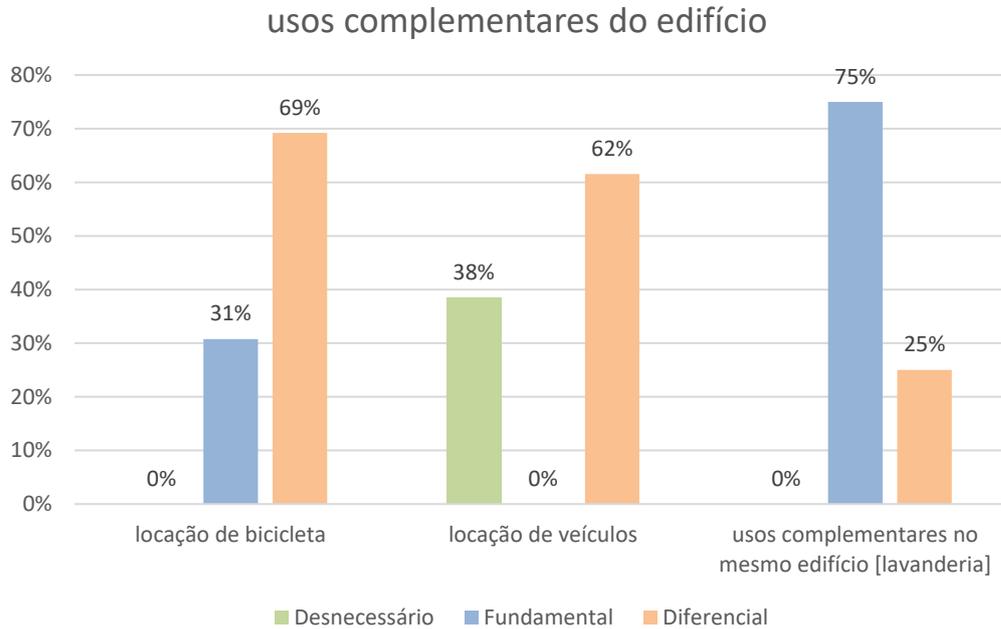
Considerando a cidade de São Paulo como recorte de atuação nesse trabalho, é possível citar, como exemplo, os bairros de Pinheiros, Itaim Bibi, Paraíso, Vila Madalena, o próprio centro da cidade, entre outros.

4.1.2. Usos complementares

Gráfico 2: Resultado entrevistas: usos complementares do edifício



Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 3: Resultado entrevistas: usos complementares do edifício

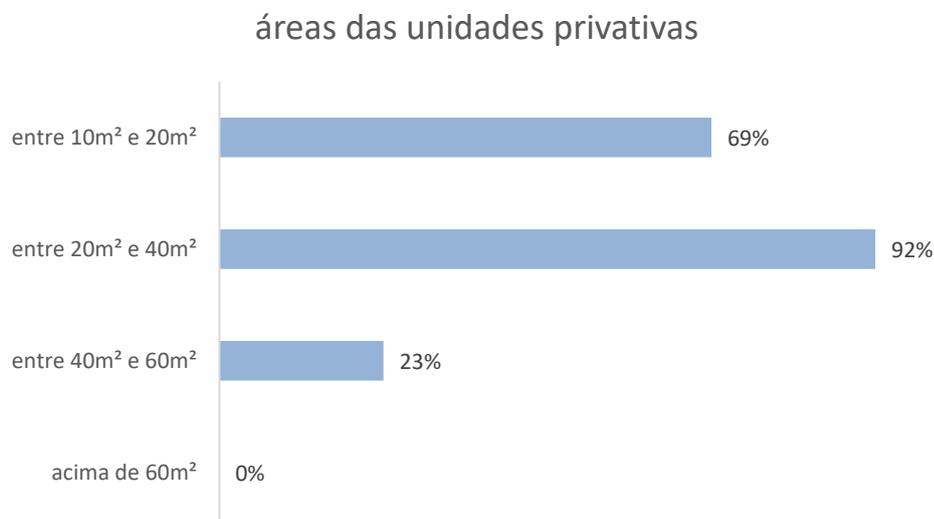
Fonte: Elaborado pela autora

Como parte da qualidade da implantação e inserção urbana desse tipo de empreendimento, os usos complementares do edifício, quase sempre no térreo, assumem também um papel importante, pois são espaços que proporcionam outras atividades para o edifício, principalmente, atividades comerciais. É possível verificar nas referências estudadas que em quase todos os exemplos existem comércio e/ou serviços no mesmo edifício. Em metade deles estão implantados *coworkings*, em quatro deles se encontram restaurantes ou lanchonetes e em três deles existem academia. Outros usos também aparecem, mas em menor quantidade, como lavanderia, serviços de beleza e estacionamento.

Na opinião dos especialistas consultados, a maior parte desses usos é diferencial e não fundamentais, com exceção de lavanderia, que aparece na maior parte das opiniões como fundamental. Aparecem também como fundamentais, em 30% (trinta por cento) das opiniões, os espaços de coworking e locação de bicicleta apenas. Porém, entende-se aqui que se o local de implantação do edifício for próximo a outros edifícios de coworking e em ruas com oferta de bicicletas e patinetes de aluguel, essa necessidade já pode ser considerada atendida. Serviços de beleza são considerados desnecessários para 100% (cem por cento) dos especialistas.

4.1.3. Unidades privadas

Gráfico 4: Resultado entrevistas: áreas das unidades privadas²⁰



Fonte: Elaborado pela autora

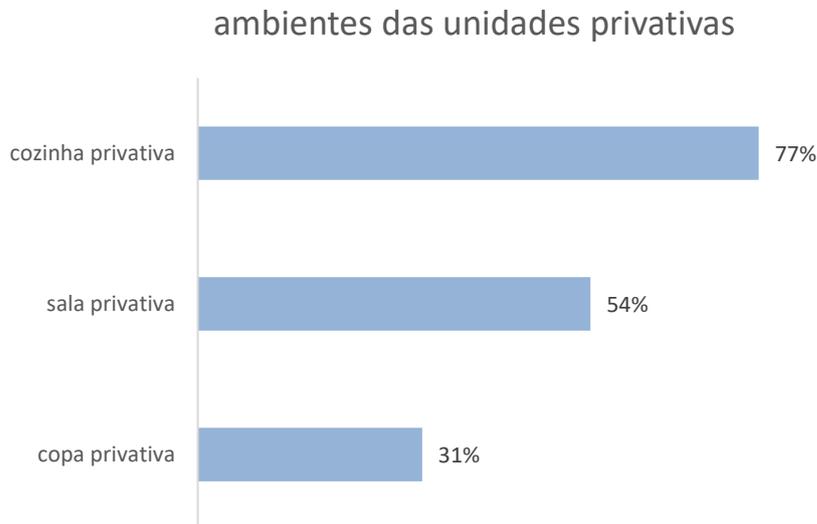
As unidades privadas devem ser compactas, porém, precisam atender as necessidades básicas de um morador sozinho ou duas pessoas no mesmo apartamento. Observa-se nas referências estudadas que apenas uma delas possui, em sua maioria, unidades entre 10 e 20m² e outra apresenta unidades maiores que 40m² enquanto que a maior parte possui unidades privadas com áreas entre 20 e 40m², especificamente em torno de 25m². Entre os especialistas, há um consenso - 92% (noventa e dois por cento) das respostas - de que unidades com essa área média são as ideais.

Além disso, unidades maiores não necessariamente implicam em aluguéis mais altos, pois o inquilino baseia a escolha de sua moradia em: atendimento às suas necessidades básicas e capacidade de pagamento, logo, entre duas unidades que oferecem o mesmo programa, a escolha, possivelmente, será pautada mais em preço e menos em tamanho da unidade. Com isso, unidades maiores podem impactar negativamente os resultados, já que se gasta mais para construir, possibilita menor quantidade de unidades disponível para geração de renda e, conseqüentemente, menor receita ao negócio. É possível perceber também que unidades

²⁰ Essa pergunta permitia que os participantes escolhessem mais de uma resposta.

maiores aparecem nas referências de empreendimentos que foram resultado de um *retrofit*, logo, essas tipologias de unidades podem ser fruto de limitações técnicas.

Gráfico 5: Resultado entrevistas: ambientes das unidades privativas²¹



Fonte: Elaborado pela autora

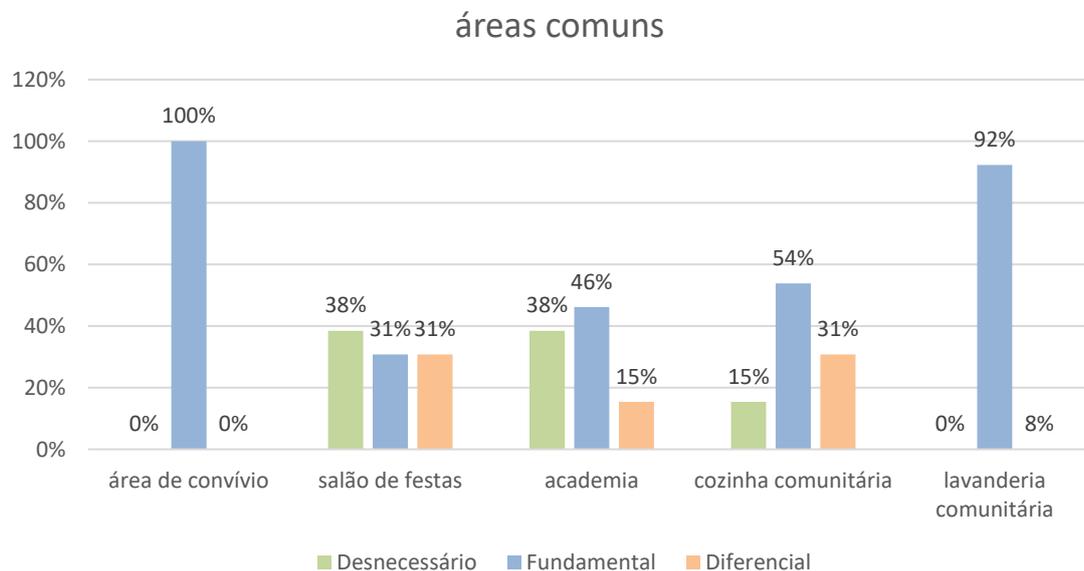
Com relação aos espaços da unidade, todas as referências apresentam o banheiro e a cozinha privativos, isso também é consenso entre os especialistas, reforçando a necessidade de que essa unidade seja mais próxima a um lar do que um quarto de hotel. Mesmo que se tenha a cozinha comunitária no edifício, essa será utilizada apenas para reunião de amigos e eventos entre os moradores enquanto a alimentação diária é realizada dentro do espaço privativo. Porém, ela permite apenas preparos rápidos e simplificados de alimentos, devido à limitação de espaço.

É importante ressaltar que a proposta principal desse tipo de produto imobiliário é vender uma solução de moradia ao usuário e não simplesmente um espaço, logo, entende-se aqui que essas unidades habitacionais estão totalmente prontas com decoração, equipamentos, utensílios e enxovais e o inquilino não necessita providenciar nada além de seus pertences pessoais.

²¹ Essa pergunta permitia que os participantes escolhessem mais de uma resposta.

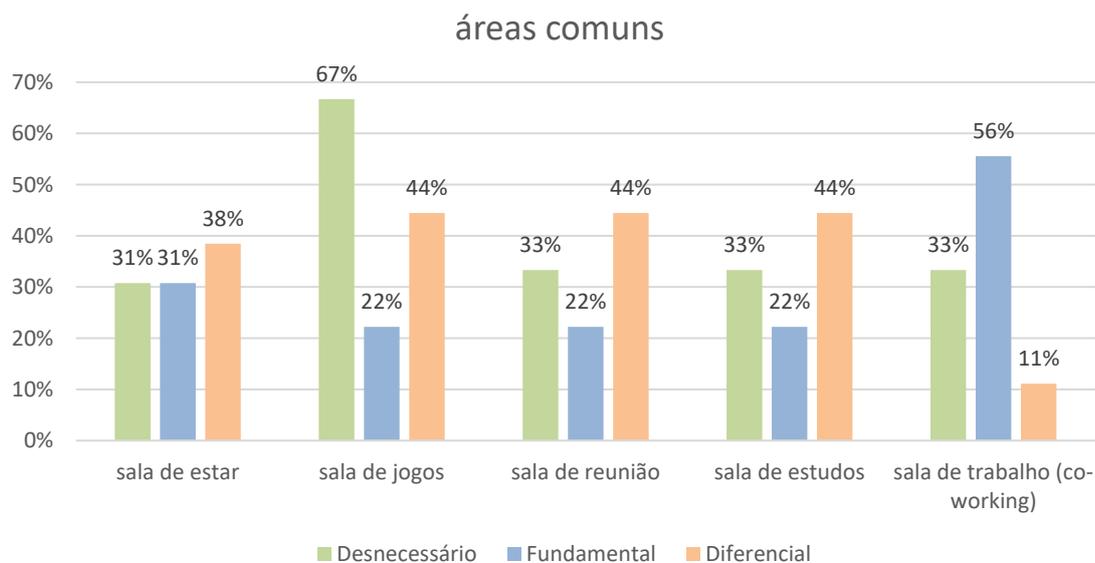
4.1.4. Áreas Comuns e de convívio

Gráfico 6: Resultado entrevistas: áreas comuns

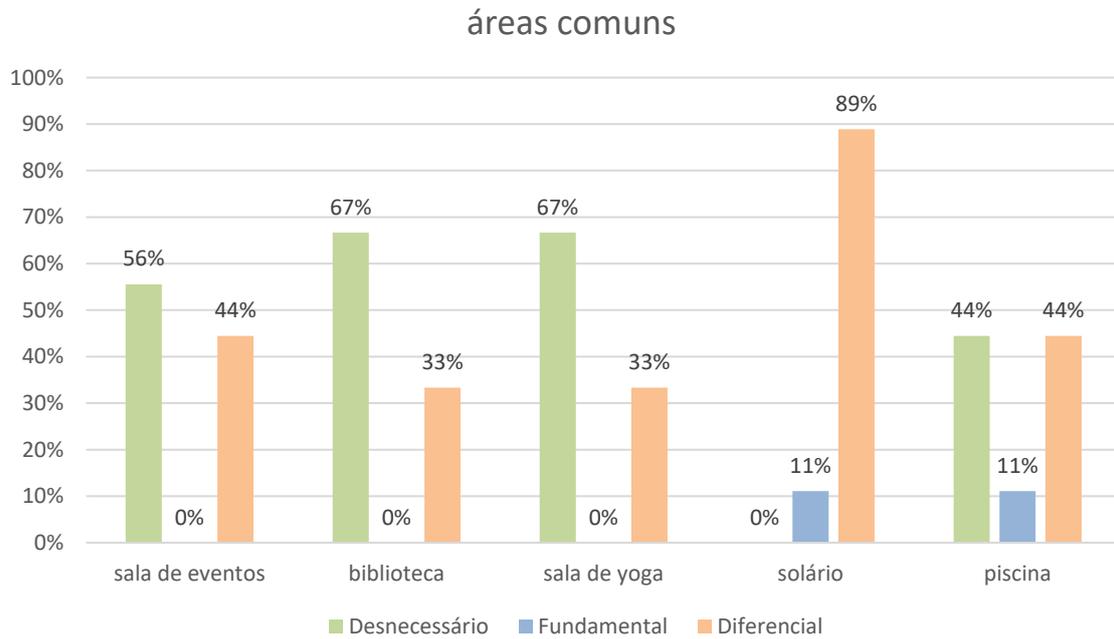


Fonte: Elaborado pela autora

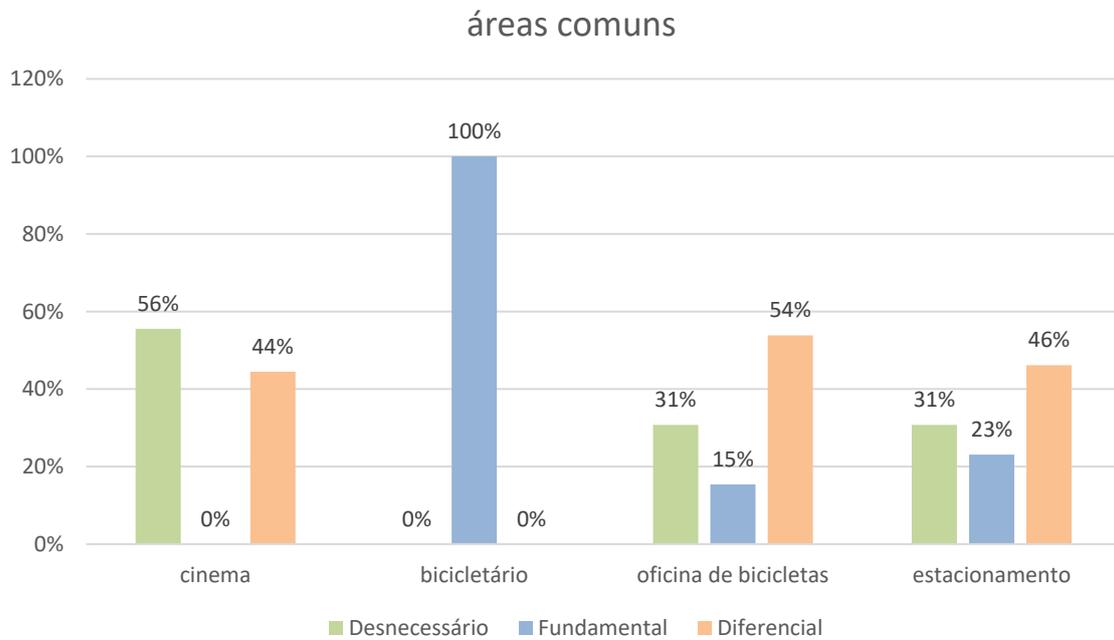
Gráfico 7: Resultado entrevistas: áreas comuns



Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 8: Resultado entrevistas: áreas comuns

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 9: Resultado entrevistas: áreas comuns

Fonte: Elaborado pela autora

Os exemplos de empreendimentos apontados no capítulo 3 traduzem a perspectiva do compartilhamento ao mercado imobiliário. Se para esse público o compartilhamento de espaços que não parecem essenciais dentro das unidades privativas - como a lavanderia, a cozinha grande ou a sala de estar - pode tornar acessível economicamente a vida em locais que promovem o estilo de vida que almejam, tal troca lhes será óbvia.

Na verdade, o compartilhamento de espaços aos olhos deste público não significa a perda de privacidade, mas sim uma oportunidade de fazer parte de um grupo com ideais comuns. A redução dos custos de moradia em locais privilegiados, a vida em um ambiente em que se possam construir novas relações e promova um senso de comunidade na verdade se somam como vantagens que poucos empreendimentos oferecem. As áreas de convívio objetivam, além de facilitar a rotina dos moradores, promover a interação entre eles, algo que esse público conectado deseja.

Nesse sentido, é necessário que o empreendimento conte com ambientes de características específicas como espaços amplos e confortáveis, com opções de ocupação tanto individual quanto coletiva, tecnologias de integração e funcionamento facilitados e que propiciem diferentes usos, como trabalhar, receber amigos, conversar, ler, lavar as roupas e cozinhar.

Alguns ambientes podem ser entendidos como essenciais para esses empreendimentos à medida que aparecem na maior parte das referências estudadas e também são apontados pelos especialistas. São eles:

- a) Áreas de convívio - salas de estar, de jogos, jardins ou solários: esses espaços estão presentes em todas as referências estudadas e é possível perceber a qualidade que os mesmos empenham ao edifício. Entre os especialistas há unanimidade em relação a esse tema;
- b) Lavanderia comunitária: esse ambiente é essencial para o cotidiano dessas pessoas à medida que as unidades privativas são mínimas. Está presente em quase todas as referências e todos os especialistas apontam ser um ambiente fundamental;
- c) Bicicletário: apesar de estar presente em apenas duas referências analisadas, todos os especialistas apontam esse espaço como essencial;
- d) Cozinha comunitária: esse espaço está presente em quase todos os empreendimentos analisados e, entre os especialistas, mais da metade deles acredita ser fundamental, poucos acreditam ser diferencial e apenas 15% (quinze

por cento) acredita ser desnecessário. Esse espaço é utilizado para as reuniões, seja de amigos ou moradores da comunidade. Nesse sentido, é muito mais um espaço de convívio do que um ambiente para preparo de refeições simplesmente.

Ambientes como salão de festas, academia, salas de reunião, salas de estudos e trabalho são entendidos como fundamentais apenas para um terço dos especialistas consultados e aparecem também em aproximadamente um terço das referências de empreendimentos.

Já ambientes como sala para eventos, biblioteca, sala de yoga, cinema, piscina e oficina de bicicletas aparecem muito pontualmente em algumas referências analisadas e dividem as opiniões dos especialistas entre desnecessário e diferencial.

É válido lembrar que a decisão de inserir ou não esses espaços, acreditando serem diferenciais ao produto, deve ser pautada no custo adicional de implantação contraposto com a receita de aluguel que se espera, a qual é determinada pelo mercado. Logo, não se pode assumir que um produto imobiliário melhor necessariamente conseguirá praticar aluguéis mais altos.

Outro ambiente que não se apresenta como fundamental é o estacionamento. Considerando o perfil dos futuros moradores e a necessidade de mobilidade eficiente, os carros particulares tendem a não ser uma característica comum desse público. Logo, no que se refere à implantação de vagas de garagem, as mesmas podem ser totalmente suprimidas desses empreendimentos ou serem ofertadas em pequena quantidade de forma rotativa entre os moradores, como acontece na única referência com estacionamento estudada. Em empreendimentos novos com esse conceito, essa vaga pode ser dotada de alimentação elétrica para alimentar carros elétricos, uma tendência que está cada vez mais presente no cotidiano das pessoas.

A ausência de vagas de estacionamento se dá pela proximidade com o transporte público que esses empreendimentos apresentam e pelas facilidades oferecidas pelas empresas de transporte inseridas na economia compartilhada, conforme já apontado no capítulo 2. Diante disso, pode ser interessante que empreendimentos com essas características firmem parcerias com empresas de compartilhamento de meios de transportes com autosserviço - como carros, bicicletas e patinetes - de modo que esses locais se tornem pontos de retirada e devolução, facilitando assim a rotina dos moradores e colaborando para que o empreendimento se torne um ponto de referência na malha urbana.

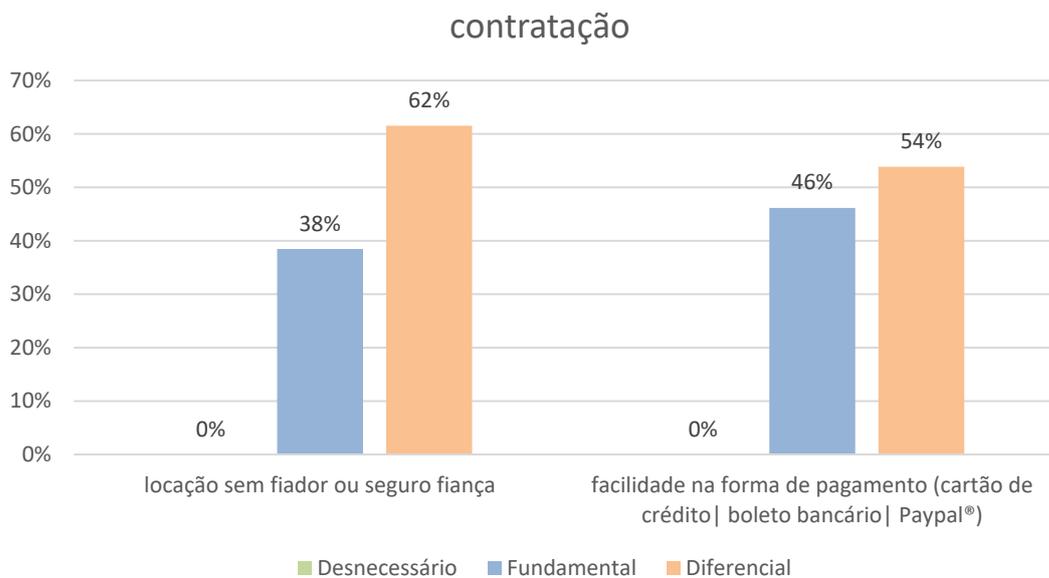
Por fim, ressalta-se aqui a importância da linguagem arquitetônica ao público-alvo em questão, tanto nos espaços privativos quanto comuns. É possível observar em todas as referências estudadas espaços com menos ornamentos e mais qualidade espacial, onde se propicie a convivência entre os ocupantes.

“Apesar de muitas vezes ser mais barato que um apartamento comparável, o coliving dos millennials não economiza com móveis. Muitos utilizam soluções de design modernas que consistem em cores e texturas limpas e simples, elementos industriais e madeira natural. Espaços abertos são fundamentais,” (HOWE, 2018, p. 2, tradução nossa)

4.2. Operação

4.2.1. Contratação

Gráfico 10: Resultado entrevistas: contratação



Fonte: Elaborado pela autora

Flexibilidade e facilidade na hora de consumir são essenciais para o público desses empreendimentos. Desse modo, poder alugar a unidade com rapidez e de modo simples é essencial, logo, a locação sem que a necessidade de providenciar a garantia do contrato seja feita pelo inquilino (fiador ou seguro fiança) e a facilidade de pagamento (através de cartão de crédito, boleto bancário ou Paypal®) são atrativos importantes.

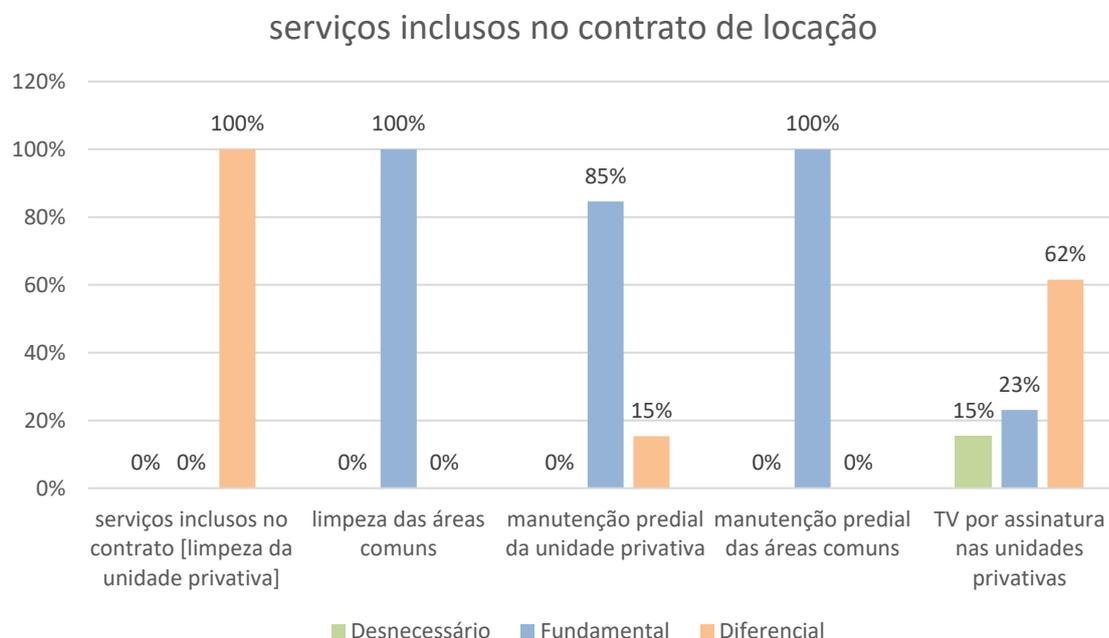
Em quase 85% (oitenta e cinco por cento) das referências analisadas é possível reservar e contratar a propriedade de modo facilitado e com garantias simplificadas (cobrança de caução no cartão de crédito, por exemplo). Para os especialistas consultados, essas facilidades podem ser um diferencial no produto para aproximadamente 65% (sessenta e cinco por cento) deles e são fundamentais para os outros 45% (quarenta e cinco por cento). A facilidade de pagamento aparece em todas as referências internacionais e para os especialistas é fundamental para pouco menos da metade e diferencial para o restante.

É possível perceber que estão surgindo cada vez mais soluções que favorecem essa facilidade nas relações de consumo. Nesse sentido, é plausível pensar em soluções de contratação de seguro fiança dentro de um único pacote de contratação de modo a atender todas as locações da empresa e esse custo ser diluído entre todos os contratos. Com isso, todos os contratos estão assegurados, os consumidores não precisam lidar com burocracias e os custos podem ser mais baixos já que se trata de uma negociação única em volume maior.

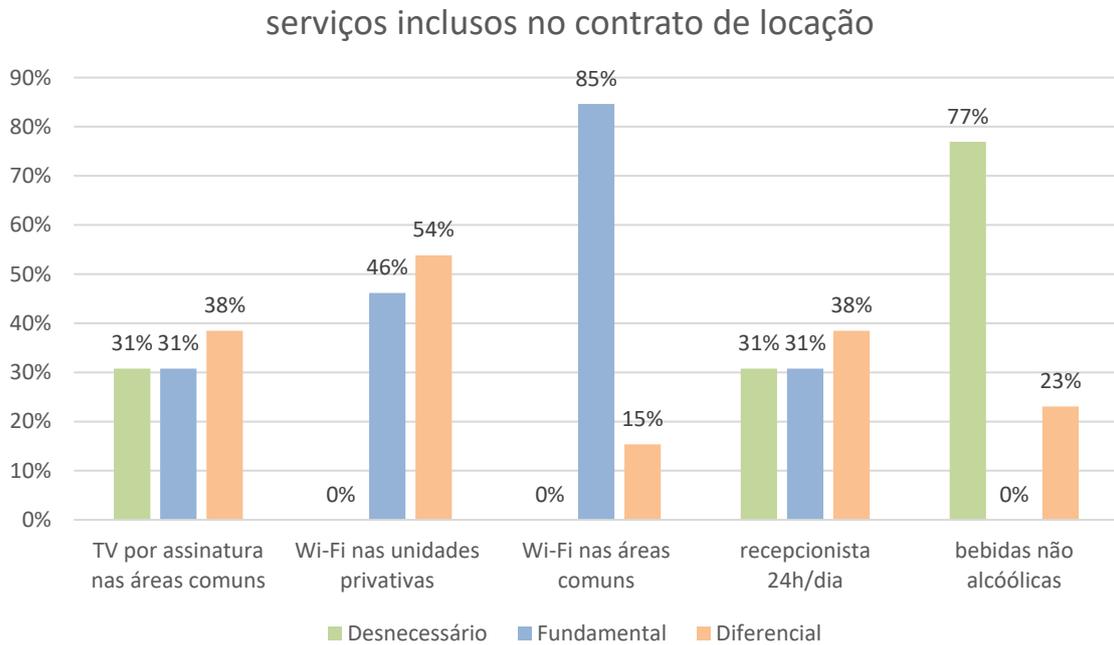
Alguns empreendimentos estudados no capítulo 3 podem ser locados por apenas uma noite, a maior parte desses casos está posicionada internacionalmente, porém, para o que se propõe esse estudo, entende-se que contratos com prazo mínimo de 30 (trinta) dias parecem mais adequados para o objetivo de moradia enquanto que períodos menores podem se aproximar mais de categorias de hospedagem.

4.2.2. Serviços inclusos no contrato de locação

Gráfico 11: Resultado entrevistas: serviços inclusos no contrato de locação



Fonte: Elaborado pela autora

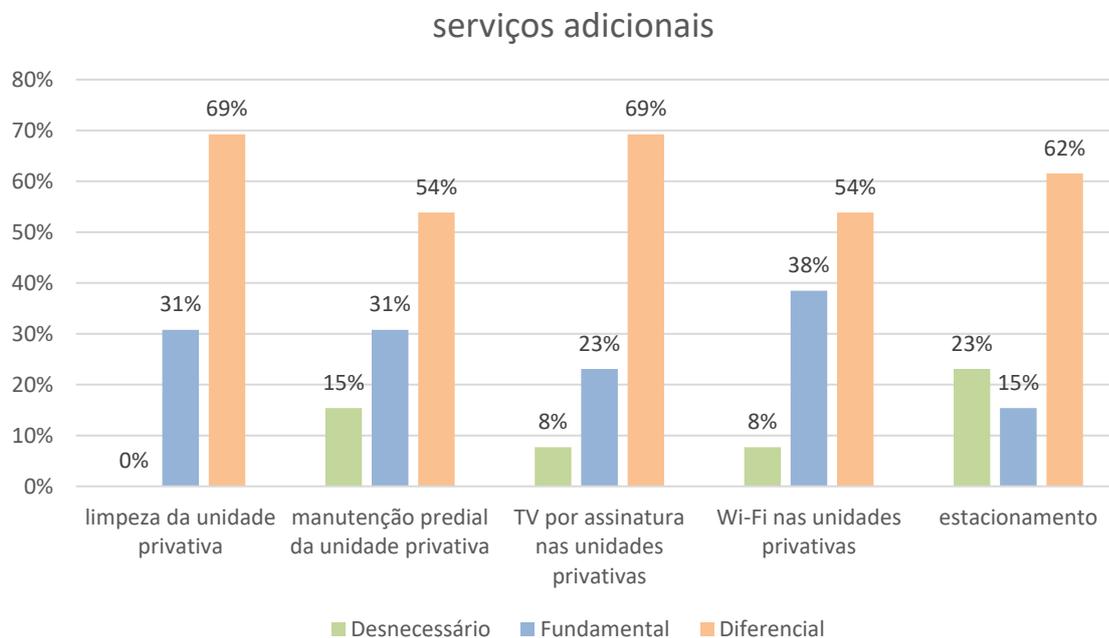
Gráfico 12: Resultado entrevistas: serviços inclusos no contrato de locação

Fonte: Elaborado pela autora

Os contratos de locação para essa tipologia de negócio devem incluir não somente o aluguel do espaço físico, mobiliário, equipamentos e utensílios, mas também alguns serviços como internet nas áreas comuns, limpeza e manutenção dessas áreas, recepcionista 24h por dia, manutenção das unidades privativas. Esses aparecem em quase todas as referências estudadas e são assim entendidos pelos especialistas. Outros serviços são entendidos como diferenciais pelos especialistas, mas aparecem na maioria das referências, a saber: TV por assinatura e internet nas unidades privativas. A oferta de produtos alimentícios gratuitamente aparece em apenas uma referência dentre as estudadas e é consenso entre especialistas que é desnecessária.

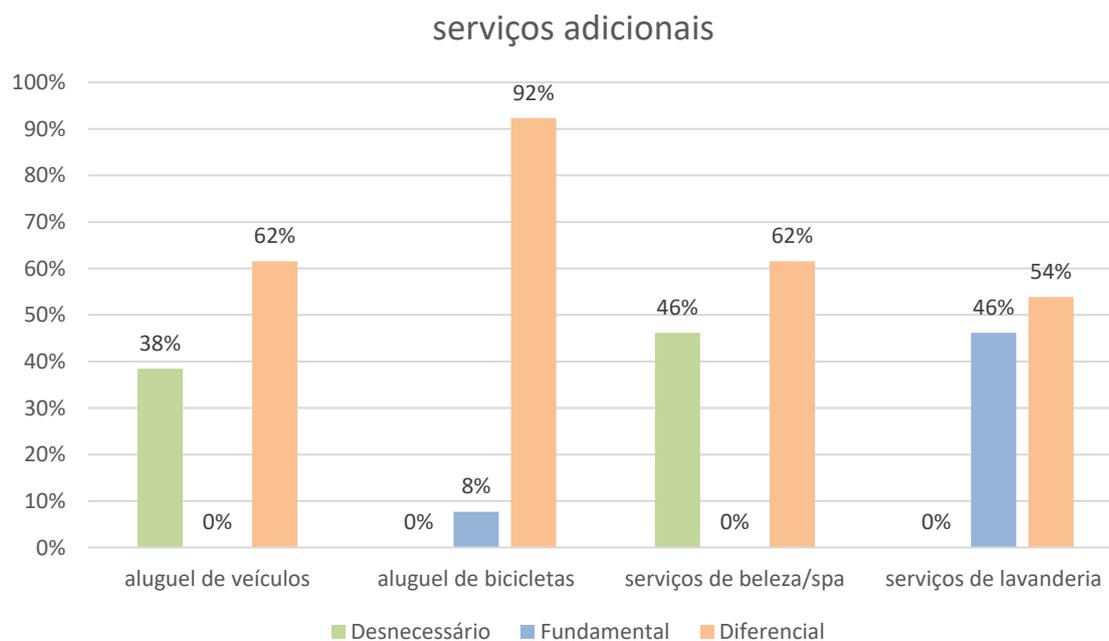
4.2.3. Serviços adicionais

Gráfico 13: Resultado entrevistas: serviços adicionais



Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 14: Resultado entrevistas: serviços adicionais



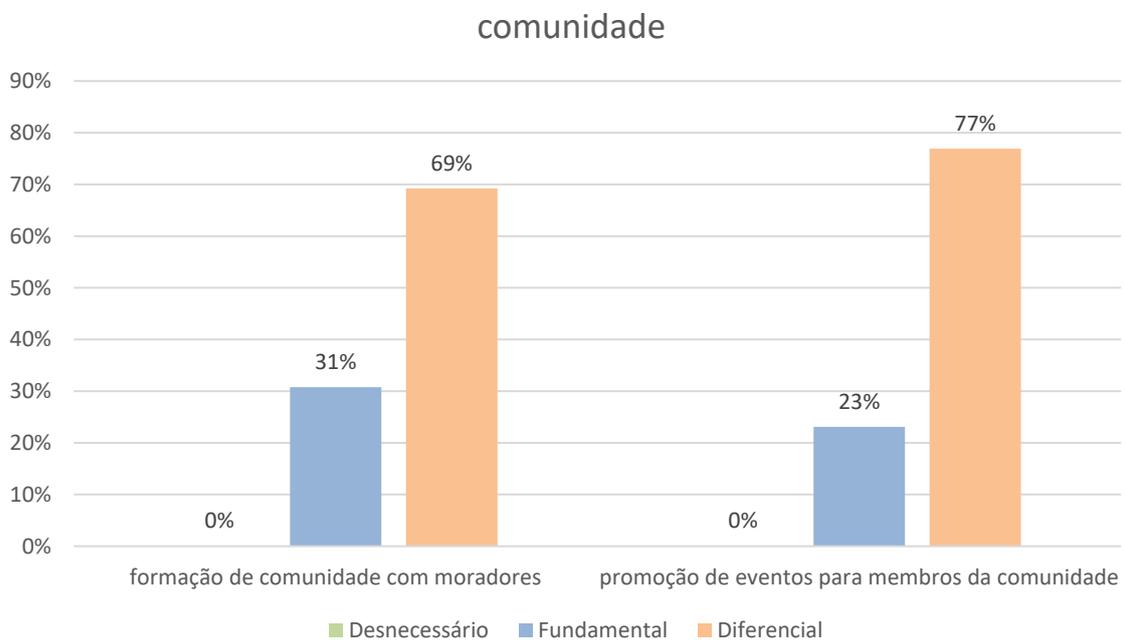
Fonte: Elaborado pela autora

A oferta de serviços adicionais contratados conforme demanda também é importante para esse tipo de negócio. Apenas os serviços de aluguel de veículos, serviços de beleza e spa e estacionamento são entendidos como desnecessários. Demais serviços, como limpeza da unidade privativa e serviços de lavanderia são entendidos como fundamentais por alguns especialistas ou diferenciais para a grande maioria deles, além de aparecerem na maior parte das referências.

O serviço de aluguel de bicicletas aparece em apenas um empreendimento estudado e é entendido com unanimidade pelos especialistas como um atributo diferencial. Conforme já apontado acima, esse é um item que se torna desnecessário se a localização do edifício for próxima a locais com grande oferta de serviços de transporte público e serviços de mobilidade inseridos na economia colaborativa.

4.2.4. Comunidade

Gráfico 15: Resultado entrevistas: comunidade



Fonte: Elaborado pela autora

“As coisas que realmente nos lembramos sempre tem algo a ver com outras pessoas, então por que não levar isso como princípio para o objetivo de nossos projetos, e então nós criarmos mais lugares e oportunidades para as pessoas estarem juntas e experimentarem coisas que elas vão se lembrar?” (SPACE 10; URGENT AGENCY, 2018, p. 39, tradução nossa)

A formação de uma comunidade de moradores é uma característica marcante desse tipo de empreendimento, já que é um desejo do público que o consome. A principal particularidade que diferencia esse produto imobiliário de um edifício de apartamentos compactos ou de um *flat* é justamente a proposta de convívio entre moradores, por isso, a importância de se planejar as áreas comuns do edifício que possibilitem essa convivência.

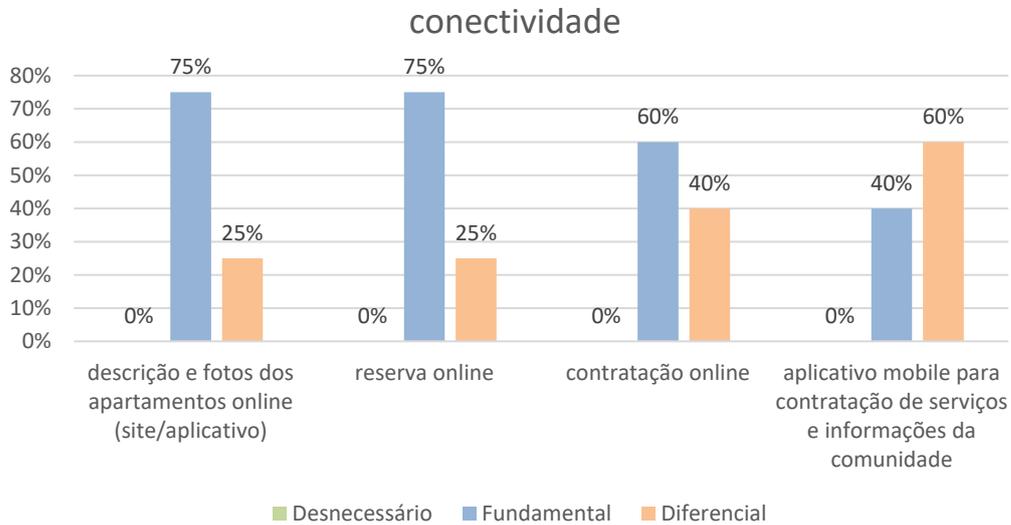
Nesse sentido, em mais de 80% (oitenta por cento) das referências de projetos analisadas, a característica de dar suporte à formação dessa comunidade está presente, tanto em referências internacionais quanto nas brasileiras. As referências internacionais extrapolam os limites da edificação e dos países. A promoção de eventos para que essas pessoas convivam e troquem experiências é um objetivo identificado por essas operações.

Além disso, os especialistas concordam entre si que essas duas características – formação da comunidade e promoção de eventos para membros – é um atributo diferencial para aproximadamente 70% (sessenta e cinco por cento) deles e fundamental para os demais.

Vale ressaltar que os espaços para convívio e uso comunitários devem propiciar isso, ou seja, é preciso pensar não somente em soluções de arquitetura com objetivo estético e técnico, mas também planejar o ambiente construído e as comodidades oferecidas de modo a possibilitarem a conexão entre as pessoas.

4.2.5. Conectividade

Gráfico 16: Resultado entrevistas: conectividade



Fonte: Elaborado pela autora

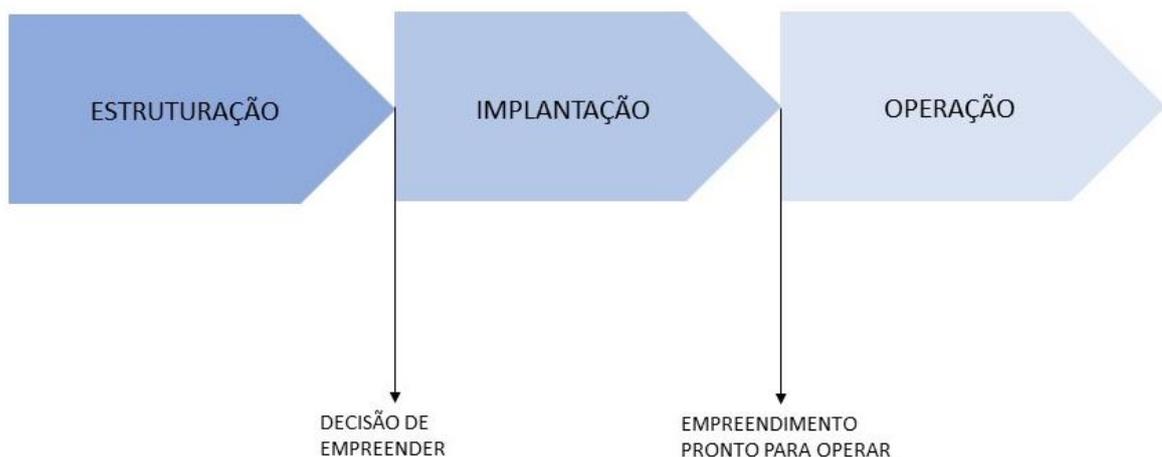
Em todos os empreendimentos analisados como referências é possível visualizar imagens e se obter informações sobre os edifícios digitalmente através de *websites*, porém, nem todos oferecem a possibilidade de se realizar a reserva da unidade digitalmente em plataforma específica. A conectividade é algo almejado pelo público alvo desses empreendimentos, já que isso oferece facilidade no consumo. A maior parte dos especialistas concorda que a conectividade é fundamental para esse negócio.

Para isso é fundamental que exista uma plataforma onde as informações do empreendimento estejam disponíveis e as reservas de unidades possam ser efetivadas. Aplicativos que facilitem a comunicação entre os moradores e a contratação de serviços são diferenciais para 60% (sessenta por cento) dos especialistas, porém, é sabido que esse tipo de infraestrutura só se torna possível quando se opera uma rede de empreendimentos e se tem escala, algo que ainda não vê no Brasil, por isso, apenas as referências internacionais apresentadas apresentam esses recursos.

5. PROPOSTA PARA ROTINA DE PLANEJAMENTO DE EMPREENDIMENTOS RESIDENCIAIS PARA RENDA INSERIDOS NA ECONOMIA COLABORATIVA

Considerando que esse trabalho tem como objetivo propor uma rotina de planejamento para empreendimentos residenciais de renda inseridos na economia colaborativa, a seguir serão apresentados os aspectos relevantes e algumas diretrizes para todas as fases de desenvolvimento desses produtos. A rotina será apresentada em ordem cronológica de modo a facilitar o entendimento de cada etapa e salientar que decisões iniciais mais assertivas mitigam riscos nas etapas posteriores.

Figura 1: Fases do planejamento de empreendimentos imobiliários para renda



Fonte: Elaborada pela autora

A fase de estruturação compreende o período entre a ideia inicial de desenvolver o produto imobiliário e a decisão efetiva de empreender, ou seja, considera o levantamento de informações e dados iniciais e a elaboração de pesquisas de mercado a fim de suportar a formatação do produto. Já a fase de implantação se caracteriza por finalizar a formatação do produto, desenvolver os projetos e realizar a execução da construção do edifício propriamente. A última fase, de operação, se inicia no momento em que o empreendimento estiver pronto para começar a operar e possibilitar a geração de renda.

A seguir serão detalhadas cada umas das três fases de elaboração desse produto, apontando os fundamentos para as tomadas de decisão por parte do empreendedor na busca por mitigação de impactos negativos ao longo do desenvolvimento.

5.1. Fase de Estruturação

A fase de estruturação é a fase em que devem ser realizadas todas as pesquisas de mercado, elaborados os projetos preliminares e analisados os modelos financeiros para que embasem a decisão do incorporador de empreender ou não.

De acordo com MILES, BERENS e WEISS (2000) apud (MOTTA, 2018), as pesquisas devem ser detalhadas para que sirvam de suporte à análise da qualidade do investimento, onde se pondera tendências de longo prazo e se projeta um fluxo de absorção para o projeto, verificando sua aceitabilidade no mercado. Além disso, os autores ponderam que:

“para que a absorção de cada produto imobiliário seja corretamente analisada, todas as características, funções e benefícios do mesmo devem ser levadas em conta considerando-se produtos comparáveis disponíveis no mercado para cada segmento. Assim, o desenvolvedor pode atribuir valor a características diferenciais de seu produto, verificando se é possível a captação de melhores preços ou aluguéis que alimentarão os modelos” (MOTTA, 2018)

Ou seja, devem ser levantadas informações de estoque, novas construções, ofertas futuras, vacância e absorção, aluguéis e preços de mercado, características contratuais mais utilizadas além das informações sobre população, taxa de emprego, renda familiar e fatores locais e macroeconômicos. Porém, como se trata de um produto inovador os dados devem focar principalmente as tendências de consumo e estimativas de preços. Não se pretende aqui detalhar como essas pesquisas devem ser elaboradas, apenas ressaltar sua importância nessa etapa inicial para que direcionem o planejamento do produto imobiliário no que se refere, principalmente, aos seus atributos, custos de implantação e expectativas de receitas. Esses dois últimos serão as informações de entrada para a realização da análise da qualidade do investimento.

5.1.1. Identificação do público alvo

A identificação do público alvo é fundamental para que o produto seja desenvolvido de acordo com anseios e necessidade de quem irá consumi-lo. No produto em estudo, entende-

se que o público alvo é justamente o descrito no capítulo 2.3 (*millennials* ou geração Y), considerado o responsável pela maior fatia de mercado consumidor dos próximos anos.

Nesse sentido, observa-se que é predominantemente formado por jovens (até 40 anos) solteiros e casais jovens sem filhos, estudantes e profissionais inseridos no mercado de trabalho, com comportamento cosmopolita, muito próximos ao mundo digital e atuantes em “comunidades” formadas por interesses em comum. Desse modo, o produto estudado pode ser uma opção de moradia para estudantes vindos de várias cidades brasileiras, executivos estrangeiros que atuarão no Brasil por período determinado, jovens que queiram sair da residência dos pais e mesmo casais jovens que buscam uma moradia para a nova fase de vida.

Para esse público, se entende que flexibilidade, conectividade e acesso são paradigmas que estão se estabelecendo. Os novos modelos de sucesso são concretizados não com assinaturas em contratos físicos, mas com cliques em dispositivos móveis, ao concordar com termos e condições apresentadas de forma *online* e garantir pagamento ou caução através de cartão de crédito. Assim, não só firma compromisso, mas fideliza. Essa nova forma de relação é efêmera e acontece sob demanda. Assim, a locação residencial mostra-se promissora pois torna o acesso a imóveis e serviços bem localizados mais viável ao mesmo tempo que atende ao dinamismo desse novo público.

O público de locação pode dispor de aproximadamente 30 a 35% da sua renda com o aluguel da moradia em si e mais, aproximadamente, 10% de sua renda com gastos relacionados à moradia (TV, internet, limpeza etc.), logo, nessa fase é preciso analisar os preços possíveis a serem praticados na região de implantação do empreendimento e se há público com capacidade de pagamento que deseje o produto .

Considerando a cidade de São Paulo e seus bairros mais centrais, adensados e com uso misto, acredita-se que o público consumidor do produto em questão está inserido em sua maioria na alta classe C, com renda entre 6 e 10 salários mínimos²² ao mês, segundo classificação do IBGE, e também os jovens inseridos na classe B, com renda entre 10 e 20 salários mínimos ao mês.

²² Salário mínimo em 2019: R\$998,00.

5.1.2. Definição do produto

Após a identificação do público alvo, suas necessidades e anseios, devem ser definidas as características do produto, ou seja, localização, linguagem arquitetônica, tipologias de unidades, entre outros, conforme abordado no capítulo 4, para o produto imobiliário em análise no presente estudo.

Nessa etapa também precisam ser validadas as permissões e restrições de uso e ocupação e do solo e construtivas impostas pelos órgãos municipais, estaduais e nacionais além de se elencar contrapartidas exigidas para viabilizar o empreendimento, pois esses custos podem impactar significativamente os resultados do empreendimento.

A partir daí, é possível desenvolver um estudo inicial para a distribuição de áreas no empreendimento, as quais resultarão em quantidade de área locável, passível de gerar renda, e quantidade de área construída, para cálculo do custo de construção, essas por sua vez servirão de subsídio para a análise da qualidade do investimento.

5.1.3. Análise da qualidade do investimento (AQI)

Produtos do mercado imobiliário podem ser subdivididos em duas categorias:

- a) Empreendimentos imobiliários: a renda é auferida através da venda do ativo.
Exemplo: edifícios residenciais para venda;
- b) Empreendimento de base imobiliária: a renda é auferida através da exploração do ativo, que pode ser comprado pronto ou implantado para esse fim. Exemplo: edifício de escritórios, shoppings centers, hotéis.

Como sugere ROCHA LIMA, MONETTI e ALENCAR (2011), a análise do investimento para empreendimentos de renda deve ser pautada sob duas vertentes: a primeira é a de implantar e deixar pronto para operar, considerando os riscos em prazos e custos de implantação e na inserção desse empreendimento no mercado para geração de renda, a qual se comprovará no fim da implantação, com consideração de um prazo médio de 3 anos (entre decisão de investir e o fim da implantação) quando se trata de empreendimentos como o discutido nesse trabalho; a segunda é a de operar o edifício com objetivo de renda pelos próximos 20 anos, considerando o investimento inicial como o preço de venda do edifício pronto ou os investimentos aplicados no ciclo de implantação.

A escolha de analisar o investimento em um período longo se justifica pelo fato de produzir informação não para apenas uma análise de indicador primário de rentabilidade aparente e sim informações de taxa de retorno, lastro, *payback*, *duration* e principalmente a capacidade de sustentar a rentabilidade. A análise será pautada sob a ótica de implantar e operar para receber renda, analisando dois aspectos dos investimentos: sustentação do valor como lastro dos investimentos e capacidade de geração de fluxo de renda harmônica.

O cenário de implantação deve ser construído em periodicidade mensal enquanto que o cenário de operação construído em periodicidade anual, pois “Em ciclos longos, mesmo que a periodicidade de movimentação financeira (custos e preços) seja mensal, não são confiáveis cenários tão detalhados” (ROCHA LIMA, MONETTI e ALENCAR, 2011, p. 378)

Empreendimentos imobiliários apresentam rigidez muito alta, já que não há possibilidade de rearranjos de produto para buscar recuperação de perdas causadas por desajustes ao mercado. Diante disso, é importante realizar análises de riscos do investimento a fim de se produzir suporte para a decisão de investir.

“E essas análises devem estar centradas no desenho de cenários de comportamento não determinísticos no ciclo operacional (20 anos) que permitam ao investidor reconhecer a intensidade que pode esperar na flutuação da sua rentabilidade.” (ROCHA LIMA, MONETTI e ALENCAR, 2011, p. 382).

A análise do investimento em empreendimentos de base imobiliária segue alguns princípios, conforme aponta (ROCHA LIMA, MONETTI e ALENCAR, 2011):

- a) O investidor opera o empreendimento e recebe renda por 20 anos, mantendo a capacidade de geração de renda do mesmo em todo esse ciclo;
- b) A competitividade para mantê-lo capaz de gerar renda deve ser feita através de um recolhimento de receita mensal, proporcional à receita, para a formação de um fundo para reposição do ativo (FRA);
- c) Ao final do ciclo de 20 anos de operação, o valor do ativo deve ser arbitrado através da análise de venda a mercado, considerando que o comprador analisa o edifício do ponto de vista da oportunidade e deverá investir na reciclagem do mesmo para capacitá-lo na geração de renda dos próximos 20 anos, chamado de período de exaustão;
- d) O fluxo de renda será composto pelos recursos em caixa e um valor virtual de venda do edifício ao final do ciclo operacional, calculado através do desempenho virtual de

geração de renda no ciclo de exaustão a partir da reciclagem. É através desse fluxo que são medidos os indicadores da qualidade do investimento.

Com essas considerações, se faz a análise do empreendimento através dos indicadores da qualidade do investimento no horizonte do ciclo operacional vinculado em um cenário referencial de comportamento entre fronteiras, pois para um ciclo longo devem ser consideradas as flutuações de comportamento.

Ao final dessa etapa, considera-se ser possível a decisão de seguir ou não com o negócio de forma estruturada e segura.

Um estudo de empreendimento protótipo será apresentado no capítulo 6, detalhando então essas premissas apontadas nesse tópico.

5.2. Fase de Implantação

Essa etapa se caracteriza por efetivamente construir o empreendimento. É caracterizada pelo desenvolvimento de projetos para aprovação em órgãos específicos, projetos executivos, a construção e montagem do edifício propriamente, já que todas as áreas comuns e privativas são mobiliadas, decoradas e equipadas.

Nessa fase é importante que sejam revisitadas as pesquisas de mercados, bem como as premissas dos modelos financeiros desenvolvidos na etapa anterior. A equação de fundos também deve ser resolvida nessa etapa.

No que se refere aos custos de implantação, tem-se o seguinte:

- a) A compra do terreno;
- b) As contas conexas a essa compra e as contas de estruturação do negócio, as que se referem a custos de cartório, corretagem, honorários advocatícios e impostos da transação, e se baseiam no valor a ser pago pelo terreno;
- c) Projetos e planejamento são custos relacionados à construção e implantação do empreendimento e representam valor baseado nos custos totais de construção;
- d) A outorga onerosa é a contrapartida exigida pelo município para se atingir o potencial construtivo acima do básico do terreno, a mesma segue uma regra de cálculo contida na legislação municipal²³;

²³ Lei 16.050 de 31 de julho de 2014 – Plano Diretor Estratégico do município de São Paulo.

- e) As contas de construção (edificação, equipamentos, decoração e produção) se referem à execução do edifício em si e se baseiam em valores por metro quadrado construído do empreendimento;
- f) Os custos de administração da construção e montagem se referem à gestão dos contratos de execução do edifício, de modo a garantir que o mesmo esteja pronto para operar, e se baseiam no valor total do custo de construção;
- g) A margem de contribuição se refere ao valor repassado à empresa que administra o negócio (incorporadora), já que possui equipe e infraestrutura que são compartilhadas entre os vários empreendimentos.

Com relação aos prazos dessa etapa, devem ser adotados parâmetros baseados em quantidade de área construída, número de pavimentos, prazos estimados para aprovação em órgãos específicos, além de especificidades de cada terreno. O fluxo de desembolso da obra deve ser estimado com diferentes patamares de valores, conforme produção física.

Os principais riscos a serem mitigados nessa etapa, são:

- a) Atrasos na implantação, o que causa aumento da exposição do empreendedor e adiam a geração de receita;
- b) Acréscimo no custo de implantação, o que causa aumento da exposição do empreendedor e não gera aumento de receita;

Além disso, é nessa fase que o condomínio é instalado, são definidos os serviços a serem ofertados e é feita a escolha da empresa que fará a operação do empreendimento, seja o próprio incorporador ou uma empresa especializada. Nesse último caso, devem ser discutidos os detalhes contratuais.

Essa etapa finaliza no momento que o edifício está pronto para ser operado.

5.3. Fase de Operação

Essa etapa é caracterizada pelo funcionamento do edifício em si e inicia a partir do dia em que o mesmo pode ser ocupado por moradores locatários. Para essa etapa é importante considerar o período de inserção do ativo no mercado até atingir a ocupação esperada e buscar qualidade no atendimento ao público, já que o objetivo principal é a permanência do locatário no edifício.

A fim de se esclarecer onde está posicionada a proposta do produto imobiliário do presente estudo, é importante ressaltar a diferença entre contrato de locação e de hospedagem.

A hospedagem, regulada pela Lei 11.771 de 17 de setembro de 2008, que disciplina o turismo, se caracteriza por:

- a) A cobrança é feita por diária;
- b) O reajuste do valor da diária pode ser realizado em período que o proprietário estipular necessário, enquanto no contrato de locação residencial o reajuste só pode ocorrer anualmente;
- c) Não há obrigatoriedade do direito de preferência para o locatário;
- d) Não há obrigatoriedade de garantia;
- e) Caso ocorra inadimplemento, o imóvel pode ser lacrado a partir do primeiro dia;
- f) Contratos de hospedagem podem não ser válidos se utilizados para imóveis residenciais;
- g) Em imóveis classificados como comerciais (por exemplo, hotéis e flats), devem ser utilizados contratos de hospedagem.

Além disso, essa legislação define os “meios de hospedagem” como sendo:

“os empreendimentos ou estabelecimentos, independentemente de sua forma de constituição, destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede”, mediante a cobrança de diária. (PISCITELLI, 2018)

Já o contrato de locação é regulado pela Lei do Inquilinato²⁴ e o Código Civil²⁵, com as principais características:

- a) O locador deve entregar a unidade ao locatário no prazo e condições convencionados, dar garantias sobre o uso pacífico do imóvel e entregar a unidade em boas condições;
- b) O inquilino deve usar o local alugado conforme acordado, cuidar do imóvel e dar conhecimento ao proprietário sobre qualquer problema que possa vir a acontecer, manter o pagamento do aluguel e encargos (água, luz, IPTU, gás, condomínio) em dia e devolver a unidade ao fim do prazo de locação no estado que recebeu;
- c) O local alugado pode ser vistoriado a qualquer tempo ou como convencionado;

²⁴ Lei 8.245 de 18 de outubro de 1991 e Lei 12.112 de 9 de dezembro de 2009.

²⁵ Lei 10.406 de 10 de janeiro de 2002.

- d) É prevista a possibilidade de o locatário prever garantia por fiança, caução e seguro fiança;
- e) O prazo de locação pode ser ou não determinado e não é previsto em lei prazo mínimo e máximo entre as duas partes. Porém, se o prazo for igual ou superior a 30 meses, o contrato pode ser encerrado sem aviso prévio ou notificação. Caso o inquilino permaneça no local por 30 dias corridos a partir do vencimento e o locador não se opuser, passa-se a valer por prazo indeterminado, e caso haja interesse por alguma das partes em encerrar o contrato, esse deve ser informado por escrito no prazo mínimo de 30 dias. Porém, o proprietário do imóvel só pode pedir a desocupação se existir uma justificativa;
- f) Os contratos de locação podem ser classificados entre “locação tradicional”, para contratos com prazos maiores que 90 dias, e “curta temporada” nos casos de prazos de até 90 dias;

De acordo com a mesma legislação, as locações por temporada são caracterizadas por:

“SEÇÃO II

Da locação para temporada

Art. 48. Considera - se locação para temporada aquela destinada à residência temporária do locatário, para prática de lazer, realização de cursos, tratamento de saúde, feitura de obras em seu imóvel, e outros fatos que decorrem tão-somente de determinado tempo, e contratada por prazo não superior a noventa dias, esteja ou não mobiliado o imóvel.

Parágrafo único. No caso de a locação envolver imóvel mobiliado, constará do contrato, obrigatoriamente, a descrição dos móveis e utensílios que o guarnecem, bem como o estado em que se encontram.

Art. 49. O locador poderá receber de uma só vez e antecipadamente os aluguéis e encargos, bem como exigir qualquer das modalidades de garantia previstas no art. 37 para atender as demais obrigações do contrato.

Art. 50. Findo o prazo ajustado, se o locatário permanecer no imóvel sem oposição do locador por mais de trinta dias, presumir - se - á prorrogada a locação por tempo indeterminado, não mais sendo exigível o pagamento antecipado do aluguel e dos encargos.

Parágrafo único. Ocorrendo a prorrogação, o locador somente poderá denunciar o contrato após trinta meses de seu início ou nas hipóteses do art. 47.” (BRASIL, 1991)

No que se refere à garantia de contrato são permitidos:

- a) Fiador: responsável por assumir os custos do contrato através de ação judicial em caso de inadimplência;

- b) Depósito caução: pode ser solicitado depósito caução a um terço do período de contrato para contratos com mais de 90 dias, adotando como valor máximo de caução o referente a 3 (três) meses de aluguel, conforme determina a Lei do Inquilinato²⁶. O valor deverá ser “depositado em caderneta de poupança, autorizada, pelo Poder Público e por ele regulamentada, revertendo em benefício do locatário todas as vantagens dela decorrentes por ocasião do levantamento da soma respectiva” (BRASIL, 1991);
- c) Seguro fiança: seguro contratado pelo inquilino através de uma seguradora que assume as obrigações do contrato em caso de inadimplência.

Uma alternativa que vêm surgindo no mercado de locações é a parceria entre seguradoras e imobiliárias para a contratação de um pacote de seguro para atendimento a vários imóveis, o que acaba por diminuir o custo unitário dessa contratação e facilitar a locação para o inquilino. Essa opção pode ser considerada no empreendimento em questão e a parcela referente a esse serviço já estar inclusa dentro do contrato de locação, possibilitando assim a contratação de locação facilitada.

No tocante à forma de pagamento da locação pode ser realizada por depósito bancário antecipado ou cartão de crédito, nos casos de locação por temporada, e através de boleto bancário, com vencimento no mês subsequente, nos casos de contratos de locação tradicional, já que não é permitida a cobrança antecipada nesses casos²⁷.

Os riscos de inadimplência e demais riscos comuns às locações de imóveis, como baixa taxa de ocupação ou queda de preços, estão também presentes nesse negócio. Em casos de necessidade de despejo, principalmente por falta de pagamento, acredita-se que seja possível resolver o problema de maneira prática e ágil, já que em caso de notificação, o locatário tem 15 dias para se manifestar e grande parte do processo é feita de forma digital. É importante ressaltar que esse risco deve ser considerado ao realizar a análise da qualidade do investimento como um diminuidor da receita.

Além do risco de inadimplência que deve ser mitigado é importante uma gestão profissionalizada da operação para que o planejamento e controle dos gastos operacionais

²⁶ §2º do artigo 37 da Lei No 8.245 de 18 de outubro de 1991.

²⁷ “Art. 20. Salvo as hipóteses do art. 42 e da locação para temporada, o locador não poderá exigir o pagamento antecipado do aluguel.” (BRASIL, 1991)

seja eficiente, já que perturbações na geração de renda podem ser bastante prejudiciais aos resultados.

6. ESTUDO DE CASO EMPREENDIMENTO PROTÓTIPO

6.1. Descrição

O estudo de caso apresenta um empreendimento protótipo de renda residencial com as características discutidas nesse trabalho, logo, trata-se de um edifício residencial de apartamentos totalmente mobiliados, com espaços de convívio e facilidade compartilhados.

O terreno é uma área fictícia na cidade de São Paulo, com sua implantação em qualquer bairro central, consolidado, verticalizado e com vasta infraestrutura de serviços e de transporte público. Foi considerada a legislação vigente na cidade²⁸ para fins de se estabelecer os parâmetros físicos.

Considera-se aqui que terrenos localizados nas Zonas Eixo de Estruturação da Transformação Urbana se enquadram nos predicados necessários para esse tipo de produto, ou seja, áreas de urbanização consolidada, uso misto, proximidade com os eixos de transporte, entre outros.

“Art. 6º As zonas do Município têm suas características definidas em função do território no qual se inserem:

I - Territórios de transformação: são áreas em que se objetiva a promoção do adensamento construtivo, populacional, atividades econômicas e serviços públicos, a diversificação de atividades e a qualificação paisagística dos espaços públicos de forma a adequar o uso do solo à oferta de transporte público coletivo, compreendendo:

a) Zona Eixo de Estruturação da Transformação Urbana (ZEU);” (SÃO PAULO, 2016)

Essas parcelas do solo da cidade recebem incentivos para construção de habitações para as diversas faixas de renda, o uso misto, a implantação de equipamentos e usos institucionais, além da ampliação dos espaços públicos. Esses mecanismos de incentivo presentes na legislação municipal podem servir de artifícios para melhores resultados no empreendimento.

A seguir são apresentados os principais deles e que foram considerados nesse empreendimento protótipo:

²⁸ Lei nº 16.050, de 31 de julho de 2014 (Plano Diretor Estratégico), Lei nº 16.402, de 22 de março de 2016 (Uso e Ocupação do solo) e Lei nº 16.642, de 09 de maio de 2017 (Código de Obras e Edificações).

a) Fachada ativa:

Art. 62. São consideradas áreas não computáveis:

VII - as áreas construídas no nível da rua com fachada ativa mínima de 25% (vinte e cinco por cento) em cada uma das testadas e de no mínimo 3m (três metros) de extensão, destinadas a usos classificados na categoria não residencial que sejam permitidos nas respectivas zonas, até o limite de:

a) 50% (cinquenta por cento) da área do lote nas ZEU, ZEUa, ZEUP, ZEUPa, ZEM, ZEMP, ZC e ZCa; (SÃO PAULO, 2016)

Esse incentivo proporciona aumento do potencial construtivo e, conseqüentemente, aumento da área disponível para locação. Além disso, proporciona a possibilidade de manter o empreendimento residencial sempre atrativo já que o uso do térreo poderá ser escolhido estrategicamente de modo a compor a dinâmica do residencial e da região. Ressalta-se aqui a importância de se definir em convenção de condomínio como devem se estabelecer as regras de convivência entre essas diferentes unidades autônomas.

b) Uso misto:

Art. 80. Nas áreas de influência dos eixos, serão consideradas não computáveis:

IV - As áreas construídas no nível da rua com acesso direto ao logradouro, em lotes com testada superior a 20m (vinte metros), até o limite de 50% (cinquenta por cento) da área do lote, destinadas a usos classificados nas subcategorias de usos nR1 ou nR2;

V - A área destinada aos usos não residenciais nR, até o limite de 20% (vinte por cento) da área construída computável total do empreendimento, nos empreendimentos de uso misto e nos Empreendimentos de Habitação de Interesse Social - EHIS.

Outro incentivo que pode ser aplicado nessa tipologia de empreendimento é o uso misto, que visa potencializar a vida urbana nos espaços e passeios públicos e equilibrar a oferta de habitação e emprego. Nesse caso, a área construída das edificações destinadas aos usos não residenciais não será computada na aplicação do coeficiente de aproveitamento até o limite de 20% do total da área computável. Esses espaços de uso “não residencial” podem servir de suporte ao público que ocupa as áreas residenciais e também aos frequentadores da região onde o empreendimento está localizado. No caso do empreendimento protótipo foi considerada uma ocupação para *coworking* nos dois primeiros pavimentos e uma área de comércio no térreo, acompanhando o que pôde ser visto nas referências e percebido nas opiniões dos especialistas.

Vale ressaltar que a decisão de utilizar esses tipos de incentivos deve ser pautada em informações seguras de que esses espaços têm potencial para serem ocupados com usos interessantes para os usuários e a cidade em geral, de modo que o risco de se tornarem espaços obsoletos sejam minimizados, pois isso provocaria um impacto negativo nos resultados do negócio em si e uma desvalorização do ativo residencial.

Esses espaços são unidades autônomas comercializadas individualmente e separadas do edifício residencial, porém, se a gestão da ocupação desses espaços for realizada de forma alinhada às estratégias do residencial (por exemplo, através da mesma gestora do residencial, considerando tudo como um complexo), os resultados podem ser maximizados a todos os envolvidos.

As unidades privativas serão compactas e compostas por suítes com dormitório, banheiro e cozinha privativos para serem ocupadas por uma ou duas pessoas. Já as áreas comuns serão áreas de convívio com cozinha comunitária, sala de estar, sala de estudos, lavanderia coletiva, academia, estacionamento de bicicletas e solário. A instalação dessas áreas tem como objetivo favorecer e estimular o convívio e interação entre os moradores, desejos característicos dos jovens que formam o público alvo, conforme apontado anteriormente.

Considerando o perfil dos futuros moradores e a necessidade de mobilidade eficiente, estão sendo consideradas apenas 5 (cinco) vagas localizadas no pavimento térreo. Essas vagas serão de uso comum e terão equipamentos para recarga de veículos elétricos. A operação do edifício poderia inclusive estabelecer parcerias com empresas de carros compartilhados para que ali seja um local de retirada e devolução dos veículos.

Para a locação, serão adotados contratos com periodicidade mínima de um mês que contemplam a locação da unidade privativa totalmente mobiliada e equipada e o direito ao uso de todas as áreas comuns também mobiliadas e equipadas. No que se refere a serviços ofertados dentro do contrato de locação, para as unidades privativas, estão inclusos a limpeza semanal com troca de roupas de cama e banho, manutenção e conservação, internet de alta velocidade, TV por assinatura, energia elétrica, abastecimento de água fria e quente, IPTU e seguro predial. Para as áreas comuns, estão inclusas limpeza e manutenção, recepcionista 24 horas por dia, internet de alta velocidade, abastecimento de água, IPTU e seguro predial. Como serviços adicionais serão ofertados serviços de lavanderia e eventos.

6.2. Quadro de áreas

Tabela 8: Empreendimento Protótipo: Quadro de áreas

edifício protótipo - quadro de áreas				
parâmetros urbanísticos			referências	
Área Terreno:	1.000	m2		
CA básico	1			
CA máximo	4			
Taxa de ocupação máxima	70	%	da área do lote	
Área de projeção máxima	700	m2		
Área permeável mínima	25	%	da área do lote	
Área computável máxima permitida	4000	m2		
quadro de áreas			referências	equivalência
PAVIMENTO TÉRREO				
Área projeção pavimento térreo	700	m2		
Fachada ativa - área não computável	300	m2	30% da área do lote	0,80
Estacionamento coberto no térreo	125	m2	5 vagas não exclusivas	0,80
Área de lazer coberta no térreo	275	m2		1,50
Área permeável ajardinada	250	m2		0,25
Área de lazer descoberta no térreo	50	m2		0,75
PAVIMENTO TIPO				
Área computável privativa disponível total	3.200	m2	80% da área computável	
Quantidade mínima de unidades privativas	50	unid.	cota parte: 20m ²	
Área computável por unidade privativa	25	m2		
Quantidade total de unidades privativas	130	unid.		
Área de projeção pavimento tipo	400	m2	40% da área do lote	1,00
Área privativa computável	320	m2	80% da área comp. do pavimento	
Área de circulação computável	80	m2	80% da área comp. do pavimento	
Quantidade de pavimentos tipo	10			
PAVIMENTO NÃO RESIDENCIAL - COWORKING				
Área não computável disponível	800	m2	20% da área computável total	

Área de projeção pavimento não residencial	400	m2	40% da área do lote	0,80
Quantidade de pavimentos não residencial	2			
PAVIMENTO LAZER				
Área de lazer máxima coberta fora do térreo	390	m2	3m ² por unidade	
Área de projeção pavimento lazer	400	m2	igual ao tipo	1,50
Área de lazer descoberto fora do térreo - terraço	10	m2		0,75
Quantidade de pavimento de lazer	1			
PAVIMENTO ÁTICO				
Área projeção pavimento ático	80	m2		0,70
ÁREA TOTAL CONSTRUÍDA	5.970	m2		
ÁREA EQUIVALENTE TOTAL	6.156	m2		

Fonte: Elaborada pela autora

6.3. Análise da Qualidade do Investimento do Empreendimento Protótipo (AQI)

A partir das premissas apontadas nos capítulos anteriores, se pretende aqui estimar resultados para dar suporte à decisão de empreender. Essa análise se dá com a simulação do desenvolvimento do empreendimento, através de um modelo que virtualmente faz as transações, baseadas no comportamento imposto pelo planejador para medir o desempenho esperado.

6.3.1. Expectativas macroeconômicas e taxa de atratividade

No que se refere às expectativas macroeconômicas, foram consideradas como referência as projeções para macroeconomia divulgadas pelo Boletim Focus em abril de 2019 (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019), o qual aponta previsão, para o ano de 2019, de:

Taxa SELIC: 6.50% (equivalente anual)

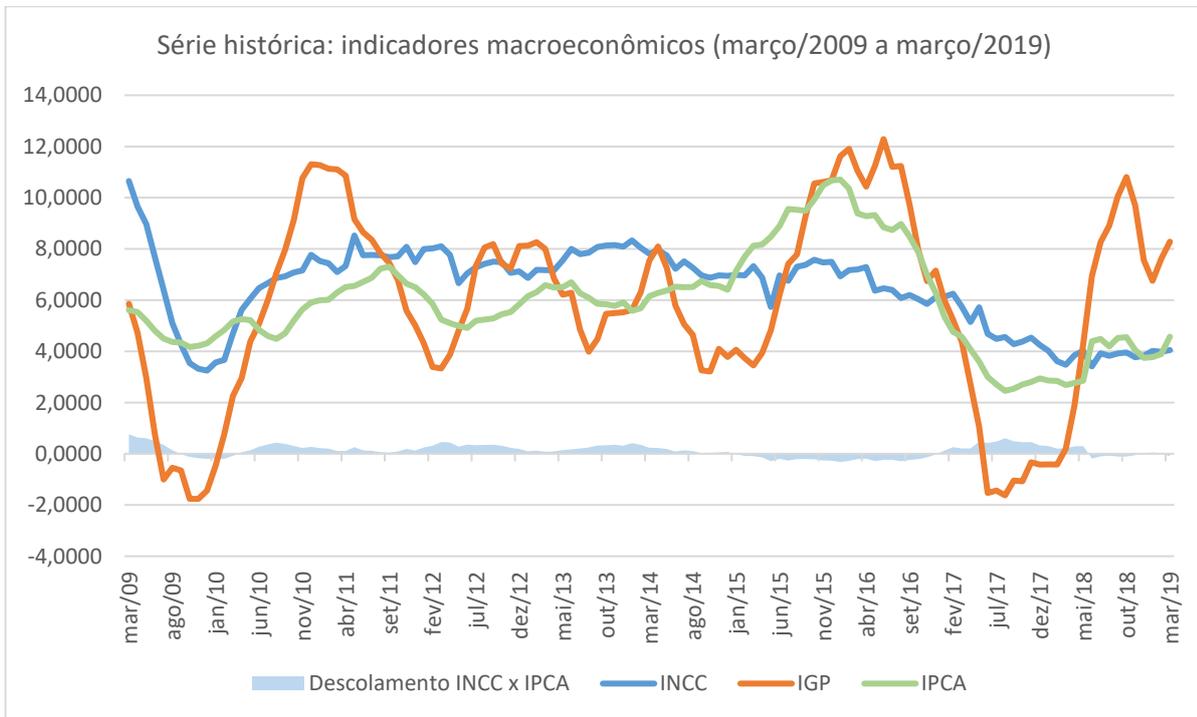
IPCA: 4,00% (equivalente anual)

IGP: 5,50% (equivalente anual)

INCC: 4,50 (equivalente anual)

Como não foi possível encontrar projeções para o INCC, adotou-se como média a previsão do valor do IPCA somada ao que se observou de descolamento entre essas duas moedas nos últimos 10 (dez) anos, ou seja, 0,12%, conforme apresentado no Gráfico 17.

Gráfico 17: Índices de inflação - variação entre março/2009 e março/2019



Fonte: Elaborado pela autora com base em Portal Brasil.

Com isso, o custo de oportunidade (cop), foi arbitrado em 5,41% equivalente ao ano após impostos (alíquota média de 15%), considerando que aplicações de renda fixa, que apresentam riscos baixos, remuneram o investimento em aproximadamente 98% do valor do CDI (antes dos impostos).

A taxa atratividade se refere ao padrão de retorno mínimo que o empreendedor admite para remuneração do seu capital no empreendimento, incluindo um prêmio sobre o custo de oportunidade para adequada remuneração do risco.

Desse modo, a taxa de atratividade para o ciclo de implantação desse empreendimento foi arbitrada em 4 (quatro) vezes o custo de oportunidade, ou seja, 16,98% (efetiva acima do IPCA), pois o investidor enfrenta riscos maiores no período de implantação se comparado ao período de operação do negócio imobiliário.

Tabela 9: Empreendimento Protótipo: taxa de atratividade na implantação

taxa de atratividade no ciclo de implantação (para venda do empreendimento)			
descrição			tx. anual eq.
arbitrado:	4	CDI	5,41%
<i>tatEdificar</i>	4,00		21,66%
<i>tatEDef</i>	16,98%	efetiva acima do IPCA	
<i>tatEDefMes</i>	1,32%	efetiva acima do IPCA	

Fonte: Elaborada pela autora

Já a taxa de atratividade para o ciclo de operação desse empreendimento foi arbitrada em 2 (duas) vezes o custo de oportunidade, ou seja, 6,57% (efetiva acima do IPCA).

Tabela 10: Empreendimento Protótipo: taxa de atratividade na implantação

taxa de atratividade no ciclo de implantação (para venda do empreendimento)			
descrição			tx. anual eq.
arbitrado:	2	CDI	5,41%
<i>tatOperar</i>	2,00		10,83%
<i>tatOPef</i>	6,57%	efetiva acima do IPCA	
<i>tatOPefMes</i>	0,53%	efetiva acima do IPCA	

Fonte: Elaborada pela autora

6.3.2. Ciclo de implantação

6.3.2.1. Custos de implantação

Tabela 11: Empreendimento Protótipo: Custos de implantação

contas da implantação, investimentos programados e valor valores em R\$mil na data 0 pelo IPCA					
descrição	parâmetros			contas do orçamento	
compra de terreno	1.000	12.000	R\$/m2	12.000	33,09%
contas conexas com a aquisição do terreno	3,00%	terreno		360	0,99%
contas relacionadas com a estruturação do empreendimento	0,50%	terreno		60	0,17%
projetos e planejamento	2,50%	CCE		443	1,22%
outorga onerosa				3.360	9,26%
contas de construção			CCE	17.738	48,91%
. edificação	6.156	2.500	CDE	R\$ 15.390	
. equipamentos	15,00%	CDE		R\$ 2.308	
. decoração unidades	25	1.600		R\$ 39	
administração da construção e montagem	8,00%	CCE		1.419	3,91%
margem de contribuição para CGA	5,00%	CCE		887	2,45%
custo orçado da implantação				39.267	100%

CDE: custo da edificação
CCE: custo construção efetivo

Fonte: Elaborada pela autora

No que se refere aos custos de implantação, conforme apresentado na Tabela 11, tem se:

- A compra do terreno, onde o parâmetro de valor por m² de terreno foi estabelecido como média de ofertas atuais²⁹ para terrenos nas localidades (na cidade de São Paulo), com as características abordadas no presente trabalho. As contas conexas à compra do terreno e contas de estruturação do negócio se referem a custos de cartório, corretagem, honorários advocatícios e impostos da transação, e se baseiam no valor do terreno;

²⁹ Valor obtido através de imobiliárias e corretores atuantes no mercado da cidade de São Paulo.

- b) Projetos e planejamento são custos relacionados à construção e implantação do empreendimento e representam 3% dos custos totais de construção;
- c) A outorga onerosa³⁰, conforme descrita a seguir.

Tabela 12: Empreendimento Protótipo: cálculo outorga onerosa

edifício protótipo		
cálculo outorga onerosa		
valores em R\$mil na data 0 pelo IPCA		
Tipo Empreendimento:	Residencial	
Valor terreno p/ fins de outorga (V):	8.000,0	R\$ (valor médio da Planta Genérica de Valores)
Fs:	0,80	
Fp:	0,70	
Área Terreno (At):	1.000	m2
CA a ser utilizado:	4	
Área comput. utiliz. (Ac):	4.000	m2
Total	3.360	R\$mil
$C=(At-Ac) \times (At/Ac) \times V \times Fs \times Fp$ <p>C= contrapartida financeira relativa a cada m² de potencial construtivo adicional At= Área do terreno Ac= Área construída computável total pretendida no empreendimento V= valor do m² terreno conforme fixado o Cadastro de Valor de terreno para fins de outorga onerosa Fs: fator de interesse social, entre 0 e 1, conforme Quadro 5 da Lei 16.050/14 Fp: fator de planejamento entre 0 (zero) e 1,2 (um e dois décimos), conforme Quadro 6 da Lei 16.050/14</p>		
Tamanho da unidade:	Fs	
até 50m²:	0,8	
de 51m² até 70m²:	0,9	
Maior que 70m²:	1,0	
Tipo de empreendimento:	Fp	
Residencial:	0,7	
Comercial:	1,3	

Fonte: Elaborada pela autora

- d) As contas de construção (edificação, equipamentos e decoração) se referem à execução do edifício em si e se baseiam em valores por metro quadrado construído do empreendimento;

³⁰ Lei nº 16.050, de 31 de julho de 2014 (Plano Diretor Estratégico), Lei nº 16.402, de 22 de março de 2016 (Uso e Ocupação do solo) e Lei nº 16.642, de 09 de maio de 2017 (Código de Obras e Edificações).

- e) Os custos de administração da construção e montagem se referem à gestão dos contratos de execução do edifício, de modo a garantir que o mesmo esteja pronto para operar, e se baseiam no valor total do custo de construção;
- f) A margem de contribuição se refere ao valor repassado à empresa *holding* majoritária na composição societária da SPE do empreendimento, ou seja, empresa que fornece equipe e infraestrutura para a execução do negócio.

6.3.2.2. Prazos de implantação

No que se refere aos prazos de implantação, são apresentados a seguir.

Tabela 13: Empreendimento Protótipo: prazos de implantação

prazos e datas marco da implantação do empreendimento			
meses, com mês base=0	prazo (meses)	início (mês)	fim (mês)
compra de terreno	1	1	1
contas de aquisição	2	1	2
ciclo de estruturação	5	2	6
projetos e planejamento	6	2	7
pagamento outorga onerosa	1	7	7
início da implantação		8	8
construção total	25	8	32
edificação	25	8	32
equipamento (últimos meses)	10	23	32
decoração unidades privativas (últimos meses)	3	31	33
início da ocupação pelos locatários		34	34

Fonte: Elaborada pela autora

Para o período de obras é adotada uma distribuição de desembolsos conforme os diferentes patamares de produção física, apresentados a seguir.

Tabela 14: Empreendimento Protótipo: patamares de produção de obra

patamares de produção - orçamento edificação					
meses:	duração	início	fim	produção	ao mês
PATAMAR 1	8	8	15	20%	2,50%
PATAMAR 2	8	16	23	30%	3,75%
PATAMAR 3	9	24	32	50%	5,56%
	25				

Fonte: Elaborada pela autora

6.3.2.3. Fluxo de investimento e retorno da implantação

A partir dessas informações, é possível compor o fluxo de investimento e retorno dessa etapa do negócio. É importante ressaltar que o modelo para análise da qualidade do investimento é desenvolvido na base de data 0, com indexação do índice de preços do consumidor (IPCA), pois entende-se que seja o que mais reflete as condições gerais de mercado e o poder aquisitivo da população. Porém, os custos são indexados ao índice nacional de construção civil (INCC), já que os contratos padrão de construção civil adotam esse índice como fator de reajuste. Logo, é necessário considerar o descolamento entre essas moedas na elaboração do fluxo de investimento e retorno, conforme apresentado a seguir.

Tabela 15: Empreendimento Protótipo: descolamento entre INCC e IPCA

descolamento entre inflação setorial INCC e IPCA (previsão 2019)		
descrição	tx. anual eq.	tx. mensal eq.
inflação setorial pelo INCC	4,16%	0,34%
inflação da economia pelo IPCA	4,00%	0,33%
descolamento	0,15%	0,01%

Fonte: Elaborada pela autora

Com o exposto, é possível então elaborar um fluxo de investimento de retorno para o período de implantação, apresentado no ANEXO 8 e resumido abaixo.

Tabela 16: Empreendimento Protótipo: investimentos necessários para implantação

contas da implantação, investimentos programados e valor valores em R\$mil na data 0 pelo IGP-M			
prazo de implantação	25		
MARGEM PARA COBERTURA DE DESCOLAMENTO		56	0,15%
INVESTIMENTOS PROGRAMADOS PARA IMPLANTAÇÃO		36.323	100,00%
<i>preço equivalente/m² ABR</i>	R\$ 8.447		
<i>terreno</i>	R\$ 3.750		
<i>contas implantação</i>	R\$ 7.471		

Fonte: Elaborada pela autora

Considerando que o primeiro negócio na análise desses empreendimentos se refere a investir para implantar até que o ativo esteja pronto para operar (ciclo de implantação), deve ser considerado como investimento no início da operação o valor calculado a partir do

investimento necessário para implantação remunerado à taxa de atratividade dessa etapa, conforme valores expostos abaixo. Esse valor será utilizado em seguida para compor alguns indicadores da qualidade do investimento, apresentados mais a diante.

Tabela 17: Empreendimento Protótipo: nível de exposição

nível de exposição valores em R\$mil na data 0 pelo IPCA	
NÍVEL DE EXPOSIÇÃO DO EMPREENDEDOR, NO FINAL DA IMPLANTAÇÃO	43.737
taxa de atratividade arbitrada efetiva, acima do IGP-M	16,98%
<i>preço equivalente/m² ABR</i>	R\$ 10.869
<i>margem bruta do empreendedor</i>	10.415
<i>margem bruta/valor</i>	22,28%

Fonte: Elaborada pela autora

6.3.3. Ciclo de Operação

No ciclo operacional, a qualidade do investimento é medida a partir da capacidade de geração de renda harmônica que o ativo apresenta.

Nesse sentido, o fluxo de investimento e retorno considera como investimento o valor de exposição da implantação (EXP-0) e como retorno a composição de receita de locações e serviços somada ao valor arbitrado para o ativo ao final do ciclo de operacional (VOI-20). A partir disso, são medidos os indicadores da qualidade do investimento do negócio.

A receita é composta pela receita de locações e serviços e dessa serão descontados os encargos, contas operacionais, custos de gestão e a reserva para a composição do Fundo de reposição do ativo (FRA). O saldo (receita líquida) será o fluxo de renda do investidor, ou seja, resultado operacional disponível (RODi).

É válido ressaltar que o ciclo operacional é longo, por isso, o cenário para análise não pode ser determinístico e suportado por estresses, pois não existe segurança em um cenário baseado no comportamento do ambiente que se baseia na conjuntura da data 0, nem haverá sustentação para prever ciclos de comportamento. Logo, se recomenda determinar fronteiras para as variáveis de comportamento, de modo a se construir amostras dos indicadores que suportam a decisão de investimento e, a partir delas, extrair informação com 90% de confiabilidade.

6.3.3.1. Receita de operação

A seguir é apresentado o cenário entre fronteiras para as receitas do empreendimento em estudo.

Tabela 18: Empreendimento Protótipo: Receitas (cenário entre fronteiras)

cenário para ciclo operacional					
receitas com locação					
	ano 1	ano 2	ano (regime) 3		
perfil da ocupação					
locação residencial					
taxa de ocupação = área locada/ ABR			intervalos de flutuação		
com comportamento do segmento de mercado	75%	85%			
inserção de mercado correspondente	0,867	0,882			
taxa de ocupação arbitrada	65%	75%	-8%	87%	91%
			0%	95%	
locação comercial					
taxa de ocupação = área locada/ ABR			intervalos de flutuação		
com comportamento do segmento de mercado	80%	90%			
inserção de mercado correspondente	0,875	0,944			
taxa de ocupação arbitrada	70%	85%	-8%	87%	91%
			0%	95%	
preços de locação (valores na data base 0)					
locação residencial					
preços mensais/m ² ABR, em R\$ na data 0			intervalos de flutuação		
comportamento do segmento de mercado	120,00	135,00			
nível de preços do protótipo 0,900	0,950				
preços arbitrados para o protótipo	108	128,25	-10%	135,00	142,50
			0%	150,00	
	135,0				
locação comercial					
preços mensais/m ² ABR, em R\$ na data 0			intervalos de flutuação		
	75,00	85,00			
nível de preços do protótipo	0,900	0,950			
preços arbitrados para o protótipo	67,5	80,75	-10%	81,00	95,00
				90,00	
outras receitas					
lavanderia, eventos e outros serviços adicionais	20%	Sobre receita de locação residencial			

Fonte: Elaborada pela autora

Para as receitas de locações, é importante considerar que os três primeiros anos de operação servirão para que o ativo esteja maduro e totalmente inserido no mercado (*ramp*

up)³¹, é prudente que os valores médios de locação sejam adotados no fluxo com aumento gradual até que atinjam patamares mais consolidados em regime.

A arbitragem dos valores de locação residencial se baseou no valor médio das locações praticadas nos empreendimentos brasileiros estudados como referências (apresentados nos itens 3.4 a 3.6), a saber, valores entre R\$95,00 e R\$130,00/m² de área privativa ao mês, considerando locação do espaço físico com mobília, condomínio e IPTU.

O empreendimento protótipo apresentado aqui considera dentro do contrato de locação além desses itens, os apresentados abaixo:

- a) internet de alta velocidade na unidade privativa;
- b) TV por assinatura na unidade privativa;
- c) limpeza semanal com troca de roupas de cama e banho;
- d) manutenção e conservação da unidade privativa;
- e) energia elétrica;
- f) abastecimento de água fria e quente;
- g) seguro predial.

A partir daí, foi arbitrado um valor médio de locação de R\$150,00/m² de área privativa ao mês para os anos em regime. Com isso, o valor médio mensal de aluguel de uma unidade se encontra em R\$3.750,00 (na data 0). Logo, considerando o perfil de morador descrito no item 5.1.1, acredita-se que o mesmo possa comprometer entre 35% e 45% de sua renda com a moradia. Para essas locações, foi considerada a taxa média de ocupação, em regime, de 95% com fronteiras de 8% para mais e menos, patamar indicado pelos incorporadores consultados como padrão para esse tipo de empreendimento.

Os contratos de locação comercial seguem parâmetros tradicionais, ou seja, contratos de 5 (cinco) anos em média com pagamento de IPTU e condomínio por parte do locatário. Com isso, para a área comercial do empreendimento protótipo, o fluxo considera que há descontos de receita ao considerar as carências de contratos e a renovação de contratos. Para essa última é calculada uma média de área a ser renovada por ano a título de simplificação. Outro impacto a ser considerado no fluxo de receita comercial é o chamado fator de ajuste, que se refere a uma perda e uma compensação, que ao final geram uma perda no fluxo de receita:

³¹ *Ramp up*: termo em inglês utilizado na economia e negócios, para descrever um aumento gradual no ritmo de produção e/ou receitas.

- a) Fator de perda - reajuste anual dos aluguéis: considerando que os contratos de locação são recebidos mensalmente em reais nominais com reajuste somente anualmente e o modelo é construído com poder de compra na data 0, é necessário considerar que o poder de compra ao final do ciclo de um ano não é o mesmo;
- b) Fator de compensação - transformação de fluxo mensal em anual: em um fluxo de periodicidade anual os valores são lidos ao final do ciclo na medição de indicadores da qualidade do investimento, ou seja, a posição descrita no ano 1 de operação está a 1 ano da base 0 do ciclo operacional. Logo, de acordo com ROCHA LIMA JR., MONETTI e ALENCAR (2011), isso merece uma compensação, considerando que o recebimento da receita que remunera o investimento acontece em um fluxo mais agressivo do que o ciclo anual de fluxos de caixa. Sugere-se que essa compensação seja calculada à base juros, depois de impostos.

Como receita de outros serviços ofertados fora do contrato de locação, estima-se um recolhimento adicional de 20% sobre a receita de locação residencial. Essa arbitragem se deu a partir da referência de empreendimentos hoteleiros de padrão médio, onde essa receita representa aproximadamente 35% da receita de hospedagem, porém, com parte significativa representada pela oferta de bebidas e alimentos.

É importante ressaltar que a receita extra de outros serviços é parte significativa no resultado no negócio, pois apenas a receita de locação não garante a atratividade do negócio. Logo, a definição de quais serviços serão ofertados e o planejamento dessa oferta devem ser estabelecidos na fase de implantação.

6.3.3.2. Custos de operação

Tabela 19: Empreendimento Protótipo: custos operacionais

cenário para ciclo operacional		
custos mensais		
locação residencial e outras receitas		
despesas administrativas (salários, encargos e benefícios)	6,50%	sobre receita bruta de locação residencial + outras receitas
marketing	0,50%	sobre receita bruta de locação residencial + outras receitas
água, energia e utilidades	3,00%	sobre receita bruta de locação residencial + outras receitas
TV e Internet	0,80%	sobre receita bruta de locação residencial + outras receitas
manutenção, conservação e reparos	2,00%	sobre receita bruta de locação residencial + outras receitas
taxa de administração (operador)	10,00%	sobre receita líquida
despesas da propriedade (IPTU e taxas)	12.800	R\$3,00/m ² de área privativa residencial
seguros	533,33	R\$4,00/m ² de área privativa residencial (por ano)
locação comercial		
gestão da locação comercial	5,00%	sobre a receita bruta de locação comercial
custos de vazios (IPTU e condomínio sem contrato vigente)	20	R\$/m ² de ABRC/ mês
custos de corretagem na locação	3	aluguéis
ciclos de contratos	5	anos
carência dos contratos	2	meses
renovação de contratos	40%	a cada ciclo 132 m² renovados de ABRC/ano
impostos		
PIS: programa de integração social	0,65%	sobre receita bruta total
COFINS: contribuição para o financiamento da seguridade social	3,00%	sobre receita bruta total
ISS: imposto sobre serviço (cidade de São Paulo)	5,00%	sobre receita bruta de serviços
IRPJ: imposto de renda pessoa jurídica	8,00%	sobre resultado operacional bruto
CSLL: contribuição social sobre o lucro líquido (12% da alíquota de 9%)	2,88%	sobre resultado operacional bruto
Fundo de Reposição do Ativo (FRA)		
recolhimento FRA	3,00%	sobre receita total líquida

Fonte: Elaborada pela autora

No que se refere a custos operacionais, existem custos relacionados à receita de locação residencial e demais receitas, como custos com pessoal, marketing, despesas da propriedade e administração da empresa operadora do residencial. Os parâmetros utilizados para essas

contas foram obtidos com empresas que operam esses produtos imobiliários e que foram consultadas no início do desenvolvimento desse trabalho.

Já os custos relacionados com a locação comercial, contratos tradicionais de 30 meses, se referem à taxa de corretagem para a locação, custos de despesas da propriedade quando o imóvel não está locado, carências de contrato e a renovação dos contratos, além do custo de gestão de locações, realizada por uma empresa especializada em gestão desse tipo de contrato. Para a renovação dos contratos, considera uma média mensal de renovação de área locável a título de simplificação no fluxo anual.

Também devem ser considerados os descontos referentes a impostos³² e ao valor recolhido para Fundo de reposição do ativo (FRA), valor que deve ser provisionado para que seja reinvestido no ativo de modo a mantê-lo competitivo no mercado.

6.3.3.3. Fluxo de investimento e retorno da operação

Para a formatação do fluxo de investimento e retorno do ciclo de operação, também devem ser considerados entre fronteiras os indicadores macroeconômicos. Para o estudo em questão, foram consideradas as expectativas conforme Boletim Focus (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019).

Tabela 20: Empreendimento Protótipo: indicadores macroeconômicos entre fronteiras

indicadores macroeconômicos no ciclo operacional			
arbitragem pelo cenário determinístico	referência	fronteira agressiva	fronteira conservadora
IPCA	4,50%	3,00%	6,0%
CDI líquida (Anual)	5,50%	4,00%	7,0%

Fonte: Elaborada pela autora

A partir dessas considerações de receitas, custos operacionais e expectativas macroeconômicas, é possível formatar um fluxo de investimento e retorno para essa etapa do negócio, apresentado no

³² No empreendimento protótipo estão consideradas as alíquotas para incorporadoras que optam pelo lucro presumido.

ANEXO 9, em que se obtém o resultado operacional disponível (RODi) ao investidor, subsídio para aferição dos indicadores da qualidade do investimento.

A seguir são apresentados os valores da operação para um ano típico em regime. Os valores apresentados entre intervalos no cenário são apresentados em suas médias no balanço.

Tabela 21: Empreendimento Protótipo: balanço em regime, sem fator de perda, pela média de comportamento

ciclo de operação		
ano típico - em regime	R\$mil	%Receita bruta
receita de locação residencial	95.824	70,15%
receita de locação comercial	21.603	15,82%
receita de outros serviços	19.165	14,03%
receita bruta total	136.591	100%
impostos sobre receita	-5.944	4,35%
receita líquida de impostos	130.647	95,65%
despesas administrativas (salários, encargos e benefícios)	-7.474	5,47%
marketing	-575	0,42%
água, energia e utilidades	-3.450	2,53%
TV e Internet	-920	0,67%
manutenção, conservação e reparos	-2.300	1,68%
gestão da locação comercial	-1.080	0,79%
custos de vazios locação comercial	-556	0,41%
custos de corretagem na locação comercial	-1.539	1,13%
		13,10%
resultado bruto da operação	112.754	82,55%
taxa de administração (operador)	-11.390	8,25%
despesas da propriedade (IPTU e taxas)	-3.072	2,25%
seguros	-128	0,09%
		10,60%
resultado operacional	98.279	71,95%
recolhimento FRA	-4.098	3,00%
impostos: Renda e contribuição social - lucro presumido	-14.861	10,88%
		13,88%
resultado operacional disponível	79.320	58,07%

Fonte: Elaborada pela autora

São essas informações que servirão para medição dos indicadores da qualidade do investimento, apresentados a seguir.

6.3.4. Indicadores da qualidade do investimento

Tabela 22: Empreendimento Protótipo: principais indicadores da qualidade do investimento

indicadores do investimento, considerando cenário determinístico, na média dos intervalos de cenário referencial

valores em R\$mil na data0 pelo IGP-M

descrição	parâmetros		
taxa de atratividade do ciclo operacional múltiplo de 1,50 da taxa a CDI	6,57%		
valores			
valor do empreendimento no início do ciclo operacional de 20 anos (VOI-0d)	51.742		
valor do empreendimento no final do ciclo operacional de 20 anos (VOI-20d)	34.000	0,75	alfa utilizado
taxa anual equivalente de variação do valor do edifício, de VOI-0d até VOI-20d	-2,08%		
indicadores do investimento			
lastro do investimento = (VOI-0d / EXP-0)	1,1071		
payback de EXP-0 no ano operacional	mês 13	ciclo operacional inicia em	mês 33
taxa de retorno de EXP-0 no ciclo operacional (TIRd)	7,57%	anual equivalente efetiva acima do IPCA	
parcela de TIRd devida ao fluxo RODi	5,38%	83,11%	de EXP-0 é devolvido a TIR pelo fluxo RODi
parcela de TIRd devida a VOI-20d	2,19%	16,89%	de EXP-0 é devolvido a TIR pelo VOI-20d
duration para EXP-0 na taxa TIRd (dur)	10,60	anos	

**indicadores do investimento, considerando os intervalos de comportamento do cenário referencial
valores em R\$mil na data0 pelo IGP-M**

descrição	parâmetros			
valor do empreendimento no início do ciclo operacional de 20 anos (VOI-0d)	47.661	±	3,07%	
lastro do investimento = (VOI-0d / EXP-0) na média do intervalo de VOI-0	1,0198			
Resultado operacional disponível/receita bruta	58,07%			
payback de EXP-0 no ano operacional	ano 14			ciclo operacional inicia em mês 33
taxa de retorno de EXP-0 no ciclo operacional (TIR)	6,76%	±	0,30	pontos % (anual equivalente efetiva acima do IPCA)
duration para EXP-0 na taxa TIRd (dur)	10,84	±	0,17	anos

Fonte: Elaborada pela autora

Para o valor do investimento no ciclo operacional é considerado o valor de EXP-0, porém, para o mercado, o valor do investimento é considerado o valor que o empreendimento pode ser transacionado, tornando o valor de EXP-0 apenas uma referência. A partir daí, é necessário realizar uma arbitragem de valor (*valuation*) para determinar o valor de investimento no início do ciclo de operação.

“Valor em real estate consiste em uma arbitragem que as partes envolvidas em cada transação fazem, cujo ponto de partida diverge até que, por aproximações sucessivas, haja concordância sobre determinado preço que, para as partes do negócio e para a conjuntura de mercado no momento da transação, equivale ao valor do EBI.” (ROCHA LIMA, MONETTI e ALENCAR, 2011, p. 399)

Com isso, considera o valor da oportunidade do investimento (VOI) para o valor do empreendimento através de um processo de *valuation*, enfatizando que esse valor é associado à oportunidade de remuneração e não ligado a características intrínsecas ao imóvel.

“O valor do EBI³³, nesse sentido, será aquele que satisfará comprador e vendedor, em determinada conjuntura, quando medido no conceito de valor

³³ EBI: empreendimento de base imobiliária.

da oportunidade de investimento, de sorte que seja a. {provável que o fluxo da renda gerada remunere o investimento}; b. {em uma taxa de atratividade adequada}; c. considerado o {risco do investimento}; d. contra {binômios alternativos [rentabilidade x risco] verificados no mercado na mesma conjuntura}.” (ROCHA LIMA, MONETTI e ALENCAR, 2011, p. 399)

Logo, ROCHA LIMA, MONETTI e ALENCAR (2011) apontam que quando o cálculo do valor de VOI é realizado com métodos adequados, conclui-se que um intervalo de valor de investimento, a ser imobilizado no empreendimento, poderá ser remunerado a determinado padrão. É importante ressaltar que a *valuation* é espelho da percepção de risco de quem a constrói, logo, é balizadora para identificar a expectativa do fluxo de retorno do investimento e está vinculada fundamentalmente à taxa de atratividade que o investidor impõe e também como o mercado aceita os riscos da inserção do empreendimento.

Em resumo, o valor de VOI-0 no início do ciclo operacional se baseia no fluxo de renda esperado (RODi) e no valor do ativo ao fim do ciclo operacional (VOI-20) e será traduzido no conceito de valor de oportunidade a partir da taxa de atratividade arbitrada pelo investidor.

Para a arbitragem do valor de VOI-20, ROCHA LIMA, MONETTI e ALENCAR (2011), sugerem:

- a) o valor do empreendimento é o preço que um investidor avesso ao risco aceitaria pagar, considerando a aplicação do investimento na taxa de atratividade setorial;
- b) esse investidor investiria valor necessário para promover a reciclagem do ativo e torna-lo competitivo por mais 20 anos, ou seja, se aplica o fator redutor alfa (período de operação para o último investidor e período de exaustão para o primeiro investidor);
- c) o fluxo de renda para esses 20 anos (período de exaustão) deve seguir os mesmos parâmetros de inserção de mercado.

O lastro é um indicador que afere a segurança do investimento à medida que compara o valor do empreendimento pronto para operar (VOI-0) com o valor investido no ciclo de implantação (EXP-0). Porém, o valor investido deve ser remunerado virtualmente a uma taxa de atratividade arbitrada – que indica qual a remuneração compatível ao risco do negócio que o investidor aceita receber – pois o investidor poderia ter gerado riqueza através desse investimento virtual. No empreendimento protótipo é possível perceber que há lastro na operação.

O indicador de resultado operacional sobre a receita bruta indica o lucro do investidor. No caso do empreendimento protótipo, se apresenta um indicador bastante satisfatório para o negócio, indicando que quase 60% da renda total é convertido em renda líquida.

O indicador que demonstra a liquidez do empreendimento, ou seja, que mede o prazo necessário para retornar o investimento realizado, ou o prazo para a retomada do poder do investimento, é chamado *payback*. No empreendimento protótipo, o *payback* acontece no ano 14 do ciclo operacional, reforçando que para empreendimentos de base imobiliária esse prazo é longo.

No que se refere à taxa de retorno do investimento, é possível aferir que está pouco acima da taxa de atratividade arbitrada, o que confirma que o empreendimento é atrativo ao investidor, mas não oferece tanta segurança para a tomada de decisão. Nesses casos, se torna fundamental uma análise de riscos para validar a capacidade de suporte diante de perturbações.

Já o indicador de *duration* indica qual o prazo médio ponderado para que aconteça o retorno do investimento efetuado, ou seja, é uma medida de sensibilidade de risco em relação ao investimento. Ao analisar o empreendimento protótipo se verifica que esse prazo acontece quase no ano 11.

É importante ressaltar que o objetivo de análise nesse capítulo é apenas simular um empreendimento protótipo a fim de se validar se é um negócio que pode ser uma alternativa de atuação para incorporadores e não adentrar em detalhes da análise da qualidade do investimento aferindo os resultados a partir de perturbações e distúrbios. Com isso, não será realizada nenhuma análise de riscos buscando indicadores complementares da qualidade do investimento.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A "economia compartilhada" ou "economia colaborativa" veio de encontro aos anseios da geração Y (ou *Millennials*), através do compartilhamento de bens e serviços em detrimento da posse e do acúmulo, de modo a gerar descentralização, redução de impactos e relacionamentos de confiança. Esses conceitos estão cada vez mais presentes na sociedade, tornando o cotidiano das pessoas facilitado e mantendo-as conectadas. Logo, percebe-se que essa é uma tendência de consumo que trilha um caminho sem volta.

Diante disso, não restam dúvidas que as empresas poderão ser mais competitivas à medida que atenderem os anseios e demandas dessa população, geração que formará a maior parte do mercado consumidor nos próximos anos. O mercado imobiliário já recebeu esse desafio e a questão que se apresenta é: "como os incorporadores devem se preparar para essas mudanças que vêm acontecendo mais rapidamente do que a sociedade espera?"

O presente trabalho buscou estudar o desenvolvimento de empreendimentos residenciais para renda inseridos no contexto da economia compartilhada a fim de se entender quais aspectos e características são relevantes no seu planejamento e desenvolvimento e quais atributos são fundamentais e importantes em sua formatação enquanto produto imobiliário.

A partir da análise de empreendimentos residenciais inseridos no contexto em estudo foram elencados atributos desse tipo de produto imobiliário e os mesmos foram testados por um grupo de especialistas, incorporadores atuantes nesse mercado, através da aplicação de questionário sobre o tema.

Com isso, para o desenvolvimento desse produto imobiliário, algumas características são importantes, a saber, o local de implantação deve se dar em bairros consolidados e mistos, com oferta de transporte público e em geral com oferta para compra de unidade habitacional com preço elevado, favorecendo assim, a locação.

A arquitetura do empreendimento deve ter características contemporâneas e cosmopolitas, de preferência, com soluções inteligentes na distribuição de espaços e no uso de materiais.

Como usos complementares ao edifício, a oferta de áreas comerciais que deem suporte aos moradores do edifício, preferencialmente no térreo do edifício, é bastante interessante e se comporta como um atributo diferencial ao programa.

As áreas comuns dentro do edifício devem ser pensadas de modo a oferecer qualidade e conforto para viver, trabalhar, se divertir e, principalmente, se encontrar. Esses espaços necessitam de um programa mínimo, a ser: lavanderia coletiva, cozinha comunitária, áreas de estar e convívio e estacionamento de bicicletas. Vagas de veículos não são essenciais, já que a proximidade com transporte público é característica comum desse produto imobiliário. Além disso, deve ser prevista uma estrutura de atendimento aos inquilinos, de modo a prover o bom funcionamento do edifício e, principalmente, promover a formação e desenvolvimento da comunidade formada pelos moradores.

Do ponto de vista da unidade habitacional, ela deve ser compacta, ter quarto, banheiro e cozinha pequena privativos, ser totalmente mobiliada e equipada com itens básicos para moradia. Unidades com área média de 25m² se apresentaram como uma opção satisfatória à medida que atendem esse programa mínimo ao morador.

A contratação por parte do inquilino deve ser facilitada e, preferencialmente, digital, ou seja, é necessário ser possível analisar a propriedade digitalmente, obter informações consistentes de modo rápido e eficiente e efetivar a contratação com reserva da unidade e envio de documentação via aplicativo digital, com assinatura do contrato de locação em curto espaço de tempo e, possivelmente, já no momento de entrada na unidade.

Como facilidades, apesar dos empreendimentos brasileiros analisados nesse estudo não ofertarem facilidades e limpeza e manutenção das unidades privativas, entende-se que devem estar inclusos no valor do aluguel essas facilidades de limpeza e manutenção além de TV por assinatura e internet de alta velocidade, pois o produto imobiliário discutido aqui deve ser lido como uma “solução de moradia” e não simplesmente uma locação com serviços. Demais serviços podem ser ofertados com contratação por demanda, como serviços de lavanderia, estacionamento, etc. Além disso, o empreendimento pode firmar parcerias com empresas prestadoras de serviços para atender os integrantes do edifício.

É importante que o produto imobiliário discutido nesse trabalho perfaça outros aspectos além da construção civil e ofereça suporte na formação e sustentação de uma comunidade com os integrantes do edifício, pois esse público busca essa interação e conexão. A conectividade para essa comunicação e também para contratação de serviços adicionais é algo almejado por esses jovens.

Como objetivo principal, o trabalho buscou apresentar uma rotina de planejamento para o desenvolvimento desse produto imobiliário, abordando as fases de estruturação, implantação e operação.

A fase de estruturação engloba além da ideia de empreender, o atendimento aos aspectos abordados anteriormente no que se refere aos atributos e características desse produto e também à elaboração da análise da qualidade do investimento.

Para isso, recomenda-se rigor na análise dos custos de implantação, já que para serem competitivos os produtos imobiliários precisam estar alinhados com tendências contemporâneas de ocupação dos espaços e necessidades do público alvo. Além disso, é importante que os custos de operação sejam planejados com critério, principalmente quando são ofertados comodidades e serviços ao público alvo (serviço de internet, arrumação e limpeza das unidades etc.).

Para essa análise, se recomenda o que é sugerido pela bibliografia consultada para empreendimentos de base imobiliária, ou seja, a análise deve ser dividida em:

- a) ciclo de implantação: com riscos de estouro do custo e aumento de prazos para construção, o investidor nessa etapa exige um prêmio maior;
- b) ciclo de operação: com riscos de alta taxa de vacância, diminuição da receita de locação e elevação de custos operacionais, o investidor busca renda mais uniforme a longo prazo.

A equação de fundos também precisa estar muito bem elaborada, já que a propriedade dos ativos é concentrada e a ocupação bastante pulverizada, ou seja, precisam ser analisados riscos específicos de desvio de custos de implantação e de desempenho de ocupação, além de considerar o período de amadurecimento do ativo até obter renda mais uniforme.

Para a fase de implantação, que trata do desenvolvimento em si do edifício, recomenda-se que as premissas adotadas na fase anterior sejam atendidas e revisitadas sempre que possível. Nessa fase é muito importante que o controle de custos de implantação seja realizado com rigor para não haver perturbações nos resultados.

Do ponto de vista da operação, a gestão desse ativo deve ser eficiente e profissionalizada, de preferência por empresa gestora especializada, de modo a oferecer um serviço de qualidade ao inquilino e melhores resultados ao investidor. Desse modo, é possível diminuir as dificuldades enfrentadas em condomínios residenciais tradicionais, compostos por muitos proprietários, no momento de decisões a respeito do ativo. Além disso, o ideal é formar um

portfólio com ativos dessa categoria, o que proporciona especialização e conseqüentemente, mais qualidade de gestão, algo como se pode verificar nos REITS³⁴ norte americanos.

Essa garantia de qualidade de gestão é importante para a construção e fortalecimento da marca da empresa incorporadora e, conseqüentemente, desenvolvimento do mercado de locação residencial e aumento de rentabilidade para os investidores.

Além disso, devem ser utilizadas estratégias para manter o inquilino nessas unidades, por exemplo, oferecer facilidades de contratação da locação, facilidades para o cotidiano do morador e vantagens ao fazer parte da comunidade. Outra estratégia importante para manter a rentabilidade do investimento nesse tipo de propriedade é buscar redução de custos operacionais, sem reduzir qualidade no serviço ao cliente final.

A rotina de análise do investimento foi apresentada e testada com um empreendimento protótipo na cidade de São Paulo e demonstrou que esse produto imobiliário pode ser uma alternativa de atuação para o mercado imobiliário.

Por último, ressalta-se que aspectos jurídicos devem ser levados em conta ao se planejar empreendimentos com essas características, já que muitos detalhes e inovações da economia colaborativa ainda não estão regulamentados. Nesse sentido, já existe atuação de diferentes setores da sociedade para regular as novas relações de consumo. Com isso, o setor da construção civil pode atuar de modo a se mobilizar para impulsionar negócios dessa categoria.

³⁴ *Real Estate Investments Trusts*: companhias detentoras de portfólios de investimentos em empreendimentos de base imobiliária com o objetivo de obter renda homogênea. As mesmas distribuem os ganhos através de dividendos aos acionistas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AIRBNB & Hotel Performance. **STR**, 2017. Disponível em: <https://www.str.com/Media/Default/Research/STR_AirbnbHotelPerformance.pdf>. Acesso em: 6 março 2019.
- ALEXANDER, J. Disruptive domesticity: Housing futures and the. **Architecture Australia**, 2019. Disponível em: <<https://architectureau.com/articles/disruptive-domesticity/>>. Acesso em: 25 fevereiro 2019.
- AVAMORE CAPITAL. How the sharing economy is disrupting the property sector. **Avamore Capital**, 21 Setembro 2017. Disponível em: <<http://avamorecapital.com/how-the-sharing-economy-is-disrupting-the-property-sector/>>. Acesso em: 14 de agosto 2017 2017.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Focus - Relatório de Mercado. **Banco Central do Brasil**, 2019. ISSN 18/04/2019 - abril 2019. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/publicacoes/focus>>. Acesso em: 25 abril 2019.
- BRANDÃO, R. Economia compartilhada cria novas demandas para mercado imobiliário, apontam especialistas. **O Estado de São Paulo**, 05 abril 2017. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,economia-compartilhada-cria-novas-demandas-para-mercado-imobiliario-apontam-especialistas,70001727001>>. Acesso em: 14 agosto 2017.
- BRASIL. Lei 8.245 de 18 de out. de 1991. **Lei do Inquilinato**, Brasília, 18 out 1991.
- BRASIL. Lei 11.771 de 17 de set. de 2008. **Lei do Turismo**, Brasília, 17 set 2008.
- BRASIL. Lei 12.112 de 9 de dez. 2009. **Nova Lei do Inquilinato**, 9 dez 2009.
- BRASIL. Lei 12.965 de 23 de abr. de 2014. **Marco Civil da Internet**, 23 abril 2014.
- BRITTO, D. P. D. **O impacto das e-planets na formação de produtos de Real Estate – A nova economia colaborativa e compartilhada**. 16ª Conferência Internacional da LARES. São Paulo: [s.n.]. 2017. p. 12.
- BURDETT, R.; SUDJIC, D. **The endless city**. Londres: Phaidon, 2007.
- BURDETT, R.; SUDJIC, D. **Living in the Endless City**. Londres: Phaidon, 2011.
- CGI.BR; NIC.BR. Publicações Ano IX - Nº 2 - Smart Cities. **CETIC.br**, 01 novembro 2017. Disponível em: <<https://www.cetic.br/publicacao/ano-ix-n-2-smart-cities/>>. Acesso em: 21 fevereiro 2019.
- CHUBB. Os millennials: segurando uma nova geração. **Chubb**, 2017. Disponível em: <<https://chubb.lat/digital/pt/2017/04/08/los-millennials-asegurando-a-una-nueva-generacion>>. Acesso em: 2 fevereiro 2019.
- CROWE, S. Dynamic Disruption: Technology Reinvents Real Estate. **Center Square**, 2016. Disponível em: <<https://www.centersquare.com/technology>>. Acesso em: 1 março 2019.
- DELOITTE. **The 2016 Deloitte Millennial Survey**. [S.l.]. 2016.
- FILHO, L. R. D. S. **Diretrizes para o desenvolvimento de edifícios garagem próximos a estações de metrô na cidade de São Paulo, com base na nova lei de incentivo descrita no novo Plano Diretor - estudo de**

caso de um empreendimento de base imobiliária. São Paulo: Monografia. MBA em Real Estate. Escola Politécnica de São Paulo, 2016.

FREITAS, E. **Planejamento e análise da inserção mercadológica para implantação de um hipermercado:** uma rotina para definição do potencial de vendas. São Paulo: Monografia. MBA em Real Estate. Escola Politécnica de São Paulo, 2006. Monografia. MBA em Real Estate. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

GANSKY, L. **Mesh:** Por que o Futuro dos Negócios é Compartilhar. [S.l.]: Penguin Books Ltd, 2010.

GARCIA, A. Reflexão jurídica sobre a economia compartilhada no Brasil. **Jusbrasil**, 2018. Disponível em: <<https://garciaandressa.jusbrasil.com.br/artigos/523809045/reflexao-juridica-sobre-a-economia-compartilhada-no-brasil>>. Acesso em: 02 abril 2019.

GESTÃO Urbana SP. Disponível em: <<https://gestaourbana.prefeitura.sp.gov.br/>>. Acesso em: 17 agosto 2018.

GOUVÊA DE SOUZA, M. Para onde os millenials forem, o mercado vai atrás. **Portal Revista Exame**, 10 julho 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/mercado-e-consumo/2015/07/10/para-onde-os-millenials-forem-o-mercado-vai-atras>>. Acesso em: 05 dezembro 2016.

GRI CLUB. Aluguel 2.0. **GRI Magazine Real Estate**, Nova York, n. 11a Edição, p. p. 26-29, 2017.

GUTIÉRREZ-RUBÍ, A. 6 rasgos clave de los millennials, los nuevos consumidores. **Forbes México**, 2014. Disponível em: <<https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>>. Acesso em: 26 fevereiro 2019.

GUTIÉRREZ-RUBÍ, A. **Millennials en Latinoamérica; una perspectiva desde Ecuador.** [S.l.]: Fundación Telefónica, 2016.

HAYERS, P. Investing in Tomorrow's Cities. **The wealth of Cities**, 2019. Disponível em: <<http://wealthofcities.com/woc/#/investing-in-tomorrows-cities.html>>. Acesso em: 9 março 2019.

HOWE, N. Inside The Millennial-Inspired Co-Living Boom. **Forbes**, 2018. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/neilhowe/2018/05/28/inside-the-millennial-inspired-co-living-boom/#2a6a055c3851>>. Acesso em: 27 fevereiro 2019.

KOTLER, P.; KARTAJAVA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0.** Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

MARQUES, J. B. V.; FREITAS, D. D. **Método DELPHI:** caracterização e potencialidades na pesquisa em Educação. Campinas: [s.n.], 2018. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1980-6248-2015-0140>>.

MENDES, F. S.; CEROY, F. M. Economia Compartilhada e a política nacional urbana: uma proposta de marco legal. In: PESQUISAS/CONLEG/SENADO, N. D. E. E. **Textos para discussão n. 185.** Brasília: [s.n.], 2015. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/publicacoes/estudos-legislativos/homeestudoslegislativos>>. Acesso em: 22 março 2019.

MOTTA, F. R. **Proposição de rotina para planejamento de complexos multiuso ancorados em shopping centers.** São Paulo: Monografia. MBA em Real Estate. Escola Politécnica de São Paulo, 2018.

MULTILATERAL INVESTMENT FUND; IE BUSINESSE SCHOOL. **Economia colaborativa em América Latina**". [S.l.]: [s.n.]. 2016.

NOVAES, L. Economia compartilhada: entenda o que é e como funciona. **Educando seu bolso**, 2015. Disponível em: <<https://educandoseubolso.blog.br/2015/04/20/economia-compartilhada-entenda-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em: 11 novembro 2017.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS - DEPARTAMENTO DE ASSUNTOS ECONÔMICOS E SOCIAIS. **2018 Revision of World Urbanization Prospects**. ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. [S.l.]. 2018.

PGIM. The Wealth of Cities. **The Wealth of Cities**, 2019. Disponível em: <<http://wealthofcities.com>>. Acesso em: 9 março 2019.

PISCITELLI, T. Airbnb e outras plataformas: locação ou serviço de hospedagem? **Valor Econômico**, 02 julho 2018. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/legislacao/fio-da-meada/5630755/airbnb-e-outras-plataformas-locacao-ou-servico-de-hospedagem>>.

PORTAL Brasil. Acesso em: 13 novembro 2018.

PWC. Real Estate 2020: Building the future. **PWC**, 2014. Disponível em: <<https://www.pwc.com/gx/en/asset-management/publications/assets/pwc-real-estate-2020-building-the-future.pdf>>. Acesso em: 1 março 2019.

REZ, R. **Marketing de conteúdo: a moeda do século XXI**. 1a edição. ed. São Paulo: DVS, 2016.

RIBEIRO, A. P.; DOCA, G. Avanço de distratos de imóveis pressiona regulamentação do governo. **O Globo**, 08 fevereiro 2017. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/avanco-de-distratos-de-imoveis-pressiona-regulamentacao-do-governo-20890523>>. Acesso em: 27 dezembro 2018.

RIBEIRO, J. Os desafios da economia colaborativa para os negócios imobiliários. **Estadão: Blogs Fausto Macedo**, 2018. Disponível em: <<https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/os-desafios-da-economia-colaborativa-para-os-negocios-imobiliarios/>>. Acesso em: 21 fevereiro 2019.

ROBERT, B. Good urban design is actually a sharing economy. **Financial Review**, 27 junho 2016. Disponível em: <<http://www.afr.com/lifestyle/good-urban-design-is-all-about-a-true-sharing-economy-20160401-gnwlc>>. Acesso em: 14 agosto 2017.

ROCHA LIMA JR., J. D.; MONETTI, E.; ALENCAR, C. T. D. **Real Estate Fundamentos para análise de investimentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ROCHA LIMA, J. D. Planejamento do Produto Residencial - Essência e a Modernidade. **Carta no NRE POLI 55-2019**, janeiro-março 2019. Disponível em: <https://www.realestate.br/dash/uploads/sistema/Carta_do_NRE/cartanie55-1-19.pdf>. Acesso em: 25 março 2019.

ROCHA LIMA, J. D.; MONETTI, E.; ALENCAR, C. T. D. **Real Estate Fundamentos para análise de investimentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ROCHA LIMA, J. D.; MONETTI, E.; ALENCAR, C. T. D. **Real Estate Fundamentos para análise de investimentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ROGERS, E. W. Towards a New Sharing Economy. **Eric Wycoff Rogers**, 06 Dezembro 2015. Disponível em: <<http://ericwycoffrogers.com/writings/2015/12/6/towards-a-new-sharing-economy>>. Acesso em: 14 de agosto 2017 2017.

SADIK-KHAN, J.; SOLOMONOW, S. **Street Fight Handbook for an Urban Revolution**. New York: Viking, 2016.

SÃO PAULO. Lei 16.402 de 22 de mar. de 2016. **Lei de Uso e Ocupação do solo do município de São Paulo**, São Paulo, 22 março 2016.

SECOVI SP. Disponível em: <<http://www.secovi.com.br>>. Acesso em: 27 dezembro 2018.

SECOVI SP. Anuário do Mercado Imobiliário. **SECOVI SP**, 2017. Disponível em: <<http://www.secovi.com.br/downloads/url/2289>>. Acesso em: 27 outubro 2018.

SECOVI SP. Pesquisa Mensal de Locação. **SECOVI SP**, 2019. Disponível em: <<http://www.secovi.com.br/pesquisas-e-indices/pesquisa-de-locacao>>. Acesso em: 20 abril 2019.

SELIG, A. Selling Real Estate in a “Sharing Economy”. **Better Homs and Gardens**, 19 junho 2014. Disponível em: <<http://bhgrealestateblog.com/selling-real-estate-sharing-economy/>>. Acesso em: 14 agosto 2017.

SOLA, L. F. **Condições para estruturação de fundos imobiliários com renda proveniente de locações residenciais**. São Paulo: Monografia. MBA em Real Estate. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2014.

SPACE 10; URGENT AGENCY. **Imagine: Exploring the brave new world of sharing living**. [S.l.]. 2018.

WELIVE is a new way of living built upon community, flexibility, and a fundamental belief that we are only as good as the people we surround ourselves with. **AppAdvice**. Disponível em: <<https://appadvice.com/app/welive/1049636656>>. Acesso em: 27 janeiro 2019.

ZHUIKOVA, A. **Sharing Economy: Home Sharing in Modern Society**. South Karelia: Monografia. Degree Program In International Business. Faculty Of Business Administration Lappeenranta, 2017.

ANEXO 1 - REFERÊNCIAS DE EMPREENDIMENTOS RESIDENCIAIS – WE LIVE WALL STREET NYC

Figura 2: Empreendimento WeLive NY - fachada do edifício



Fonte: Optimal Spaces (disponível em <<https://www.optimalspaces.com/new-york/10005/rent-office-110-wall-street/>>. Acesso em 27 de jan de 2019).

Figura 3: Empreendimento WeLive NY – lavanderia



Fonte: GQ (disponível em <<https://www.gq.com/story/inside-welive>>. Acesso em: 27 jan. 2019).

Figura 4: Empreendimento WeLive NY – sala de estar comunitária



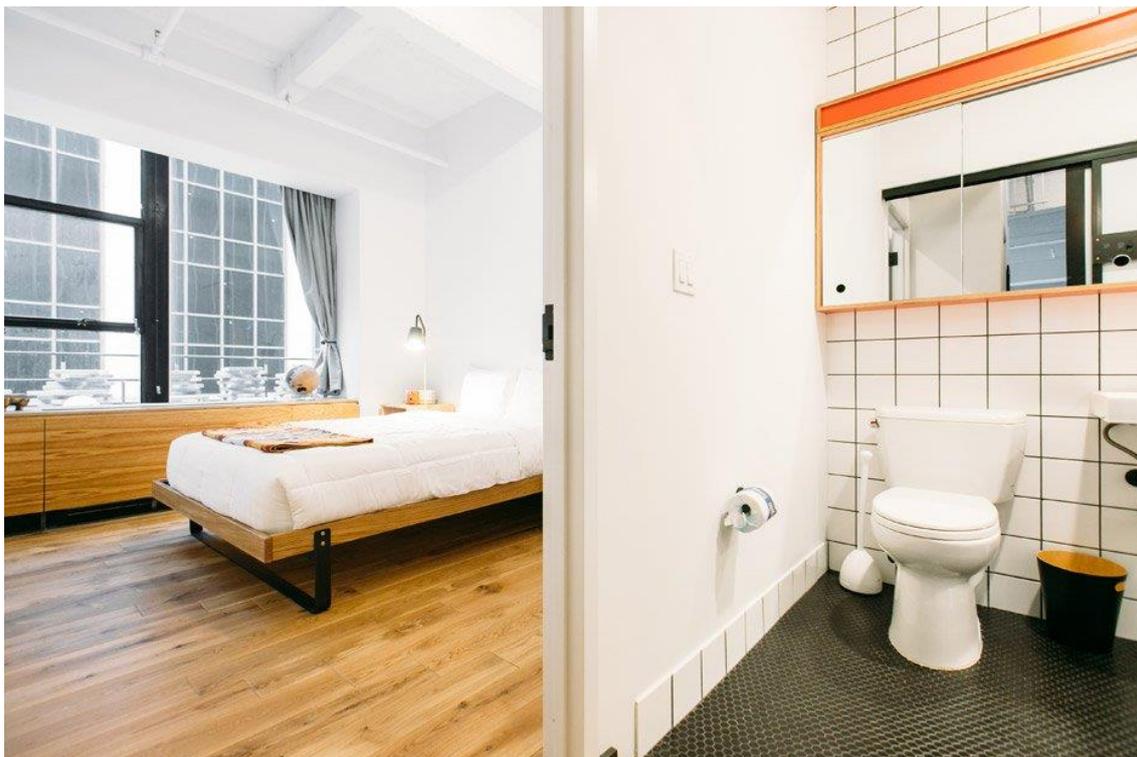
Fonte: Dezeen (disponível em < <https://www.dezeen.com/2016/04/06/wework-welive-co-working-company-co-living-apartments-new-york/>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

Figura 5: Empreendimento WeLive NY – cozinha comunitária



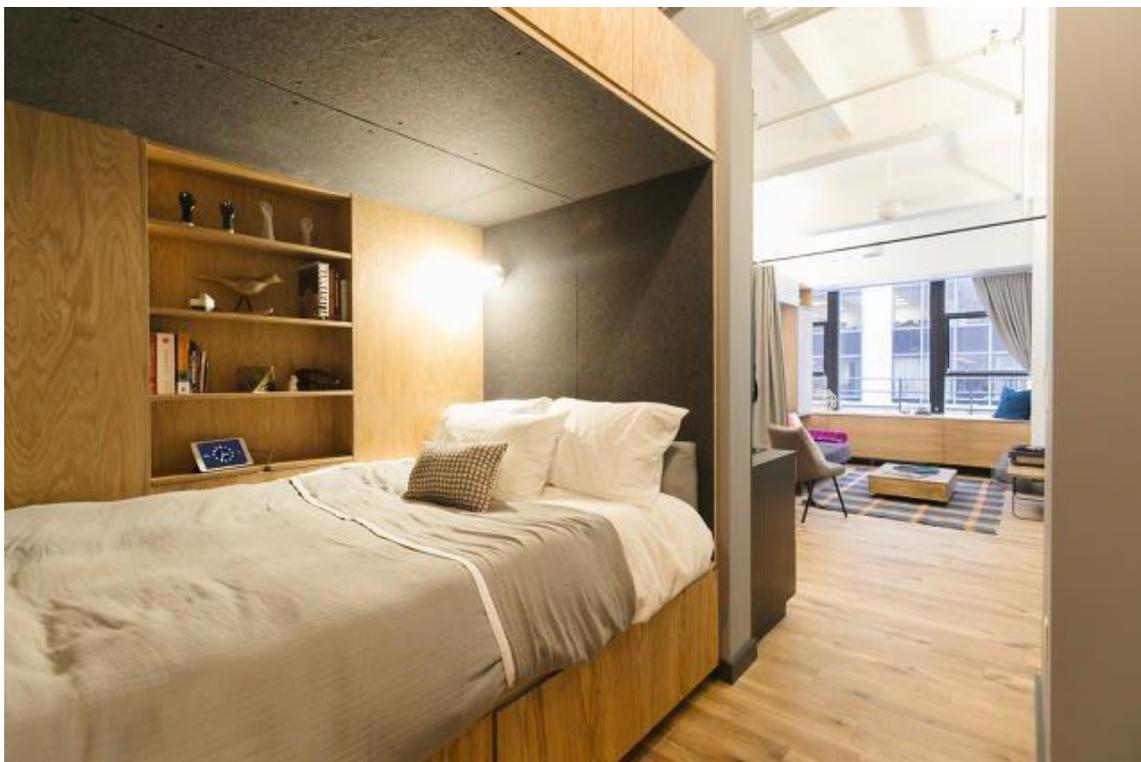
Fonte: Dezeen (disponível em < <https://www.dezeen.com/2016/04/06/wework-welive-co-working-company-co-living-apartments-new-york/>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

Figura 6: Empreendimento WeLive NY – unidade privada



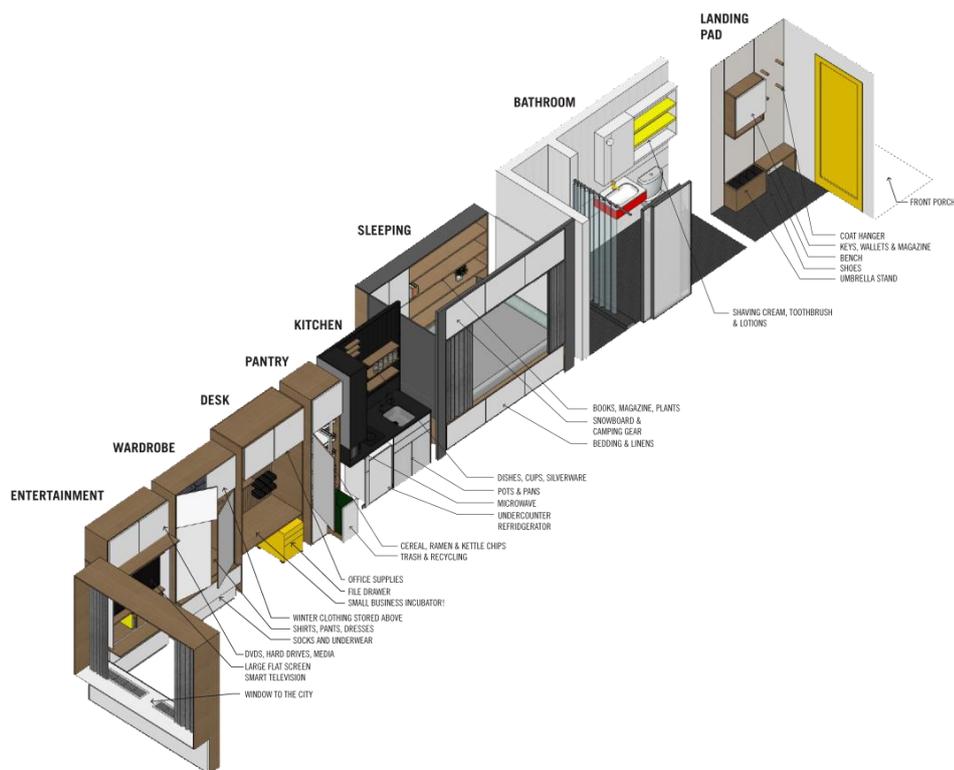
Fonte: Dezeen (disponível em < <https://www.dezeen.com/2016/04/06/wework-welive-co-working-company-co-living-apartments-new-york/>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

Figura 7: Empreendimento WeLive NY – unidade privada



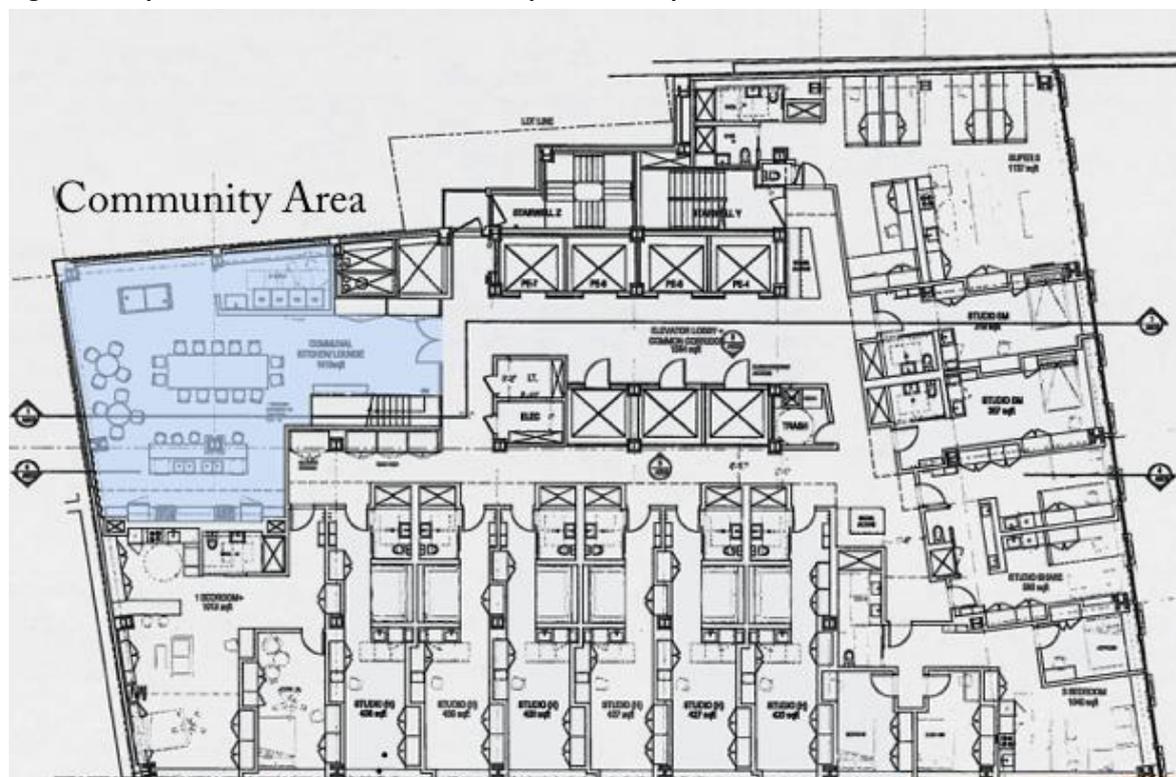
Fonte: Miles Dugan (disponível em < <https://www.miles-dugan.com/welive-110-wall-street-analysis/>>. Acesso em 27 de jan de 2019.

Figura 8: Empreendimento WeLive NY - unidade privativa (estúdio)



Fonte: ARExA (disponível em < <http://are-a.net/projects/welive-ny/>>. Acesso em 27 de jan de 2019.

Figura 9: Empreendimento WeLive NY - Planta pavimento tipo



Fonte: Miles Dugan (disponível em < <https://www.miles-dugan.com/welive-110-wall-street-analysis/>>. Acesso em 27 de jan de 2019.

Figura 10: Empreendimento WeLive NY - Corte esquemático do edifício



Fonte: AREXA (disponível em < <http://are-a.net/projects/welive-ny/>>. Acesso em 27 de jan de 2019.

ANEXO 2 - REFERÊNCIAS DE EMPREENDIMENTOS RESIDENCIAIS – THE COLLECTIVE OLD OAK

Figura 11: Empreendimento The Collective Old Oak - fachada do edifício



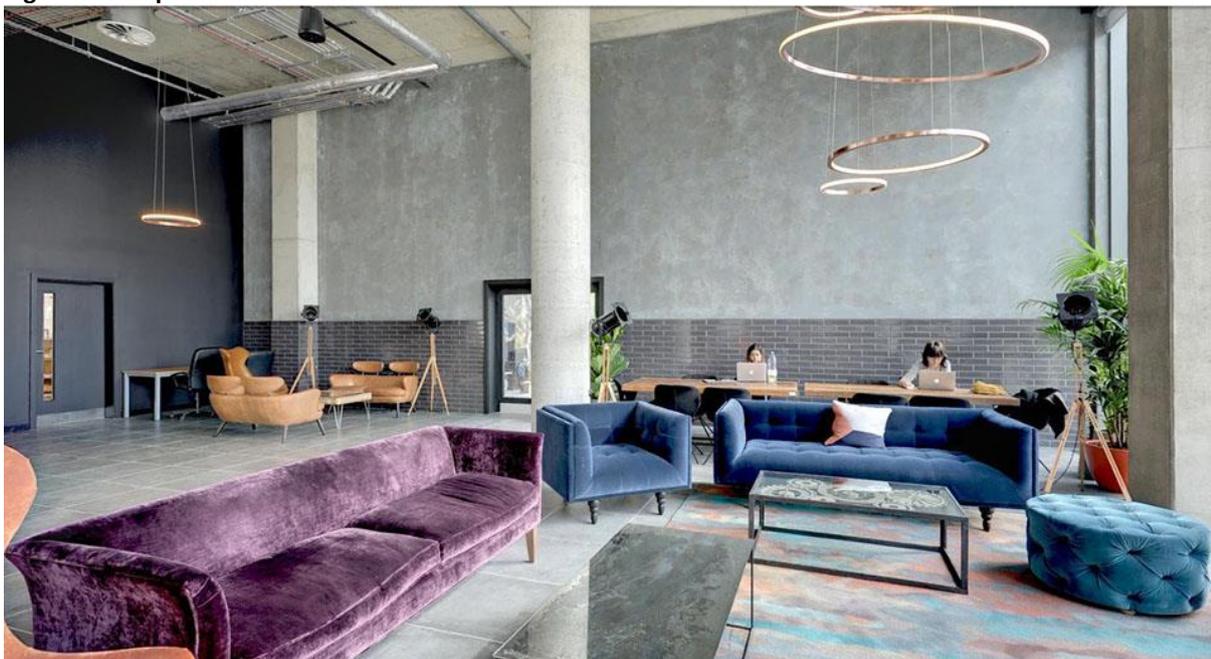
Fonte: Spare Room (disponível em <https://www.spareroom.co.uk/flatshare/london/willesden_junction/7297555>. Acesso em: 27 jan. 2019).

Figura 12: Empreendimento The Collective Old Oak – cozinha comunitária



Fonte: PLP Architecture (disponível em <<http://www.plparchitecture.com/the-collective-old-oak.html>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

Figura 13: Empreendimento The Collective Old Oak – área de convívio



Fonte: London Nest (disponível em < <https://www.londonnest.com/locations/the-collective-old-oak/>>).
Acesso em: 12 nov. 2017.

Figura 14: Empreendimento The Collective Old Oak – unidade privativa



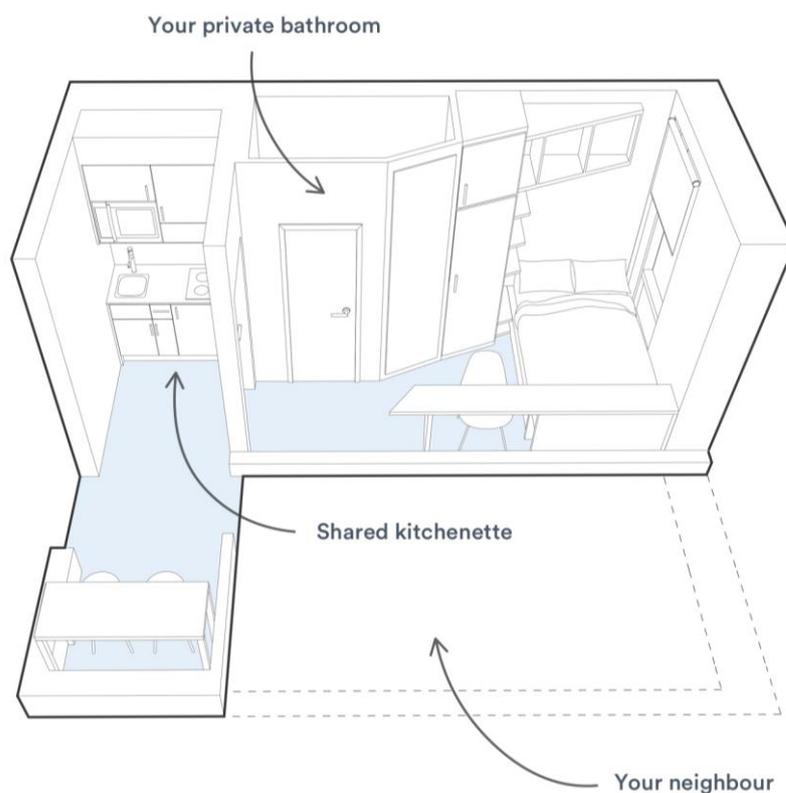
Fonte: London Nest (disponível em < <https://www.londonnest.com/locations/the-collective-old-oak/>>).
Acesso em: 12 nov. 2017.

Figura 15: Empreendimento The Collective Old Oak – unidade privativa



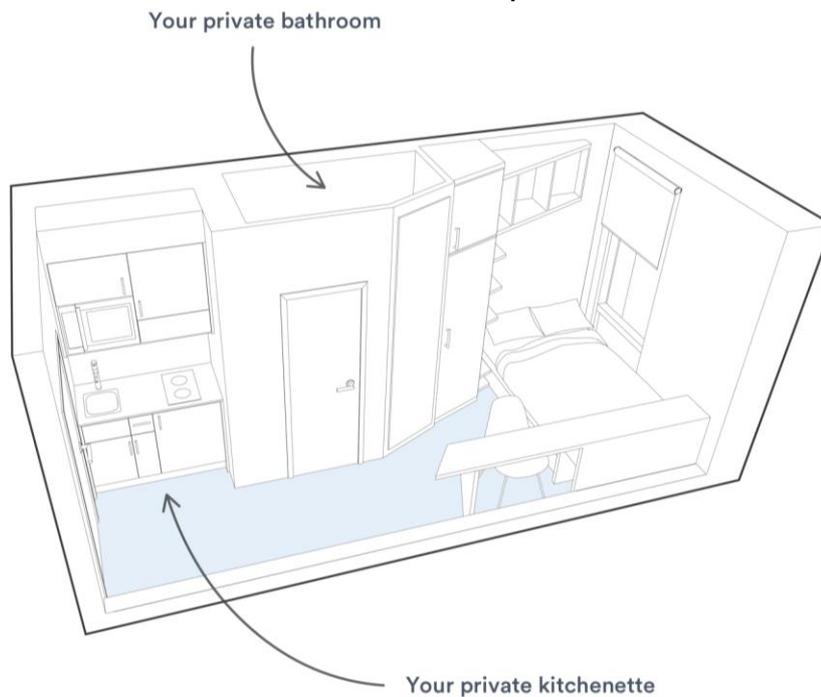
Fonte: London Nest (disponível em <<https://www.londonnest.com/locations/the-collective-old-oak/>>). Acesso em: 12 nov. 2017.

Figura 16: Empreendimento The Collective Old Oak - unidade privativa



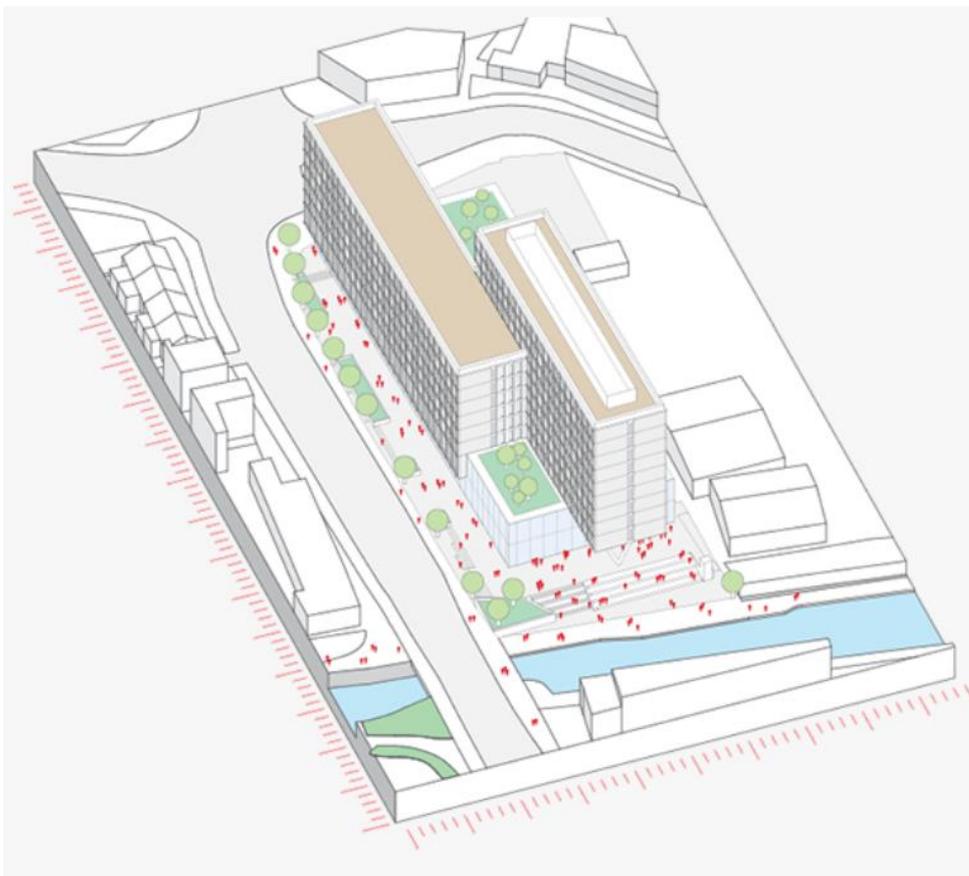
Fonte: The Collective (disponível em <<https://www.thecollective.com/co-living/old-oak/>>. Acesso em 27 de janeiro de 2019)

Figura 17: Empreendimento The Collective Old Oak - unidade privada



Fonte: The Collective (disponível em <<https://www.thecollective.com/co-living/old-oak/>>. Acesso em 27 de janeiro de 2019)

Figura 18: Empreendimento The Collective Old Oak - Implantação



Fonte: PLP Architecture (disponível em <<http://www.plparchitecture.com/the-collective-old-oak.html>>. Acesso em 27 de janeiro de 2019)

ANEXO 3 - REFERÊNCIAS DE EMPREENDIMENTOS RESIDENCIAIS – ZOKU AMSTERDAM

Figura 19: Empreendimento Zoku Amsterdam - fachada do edifício



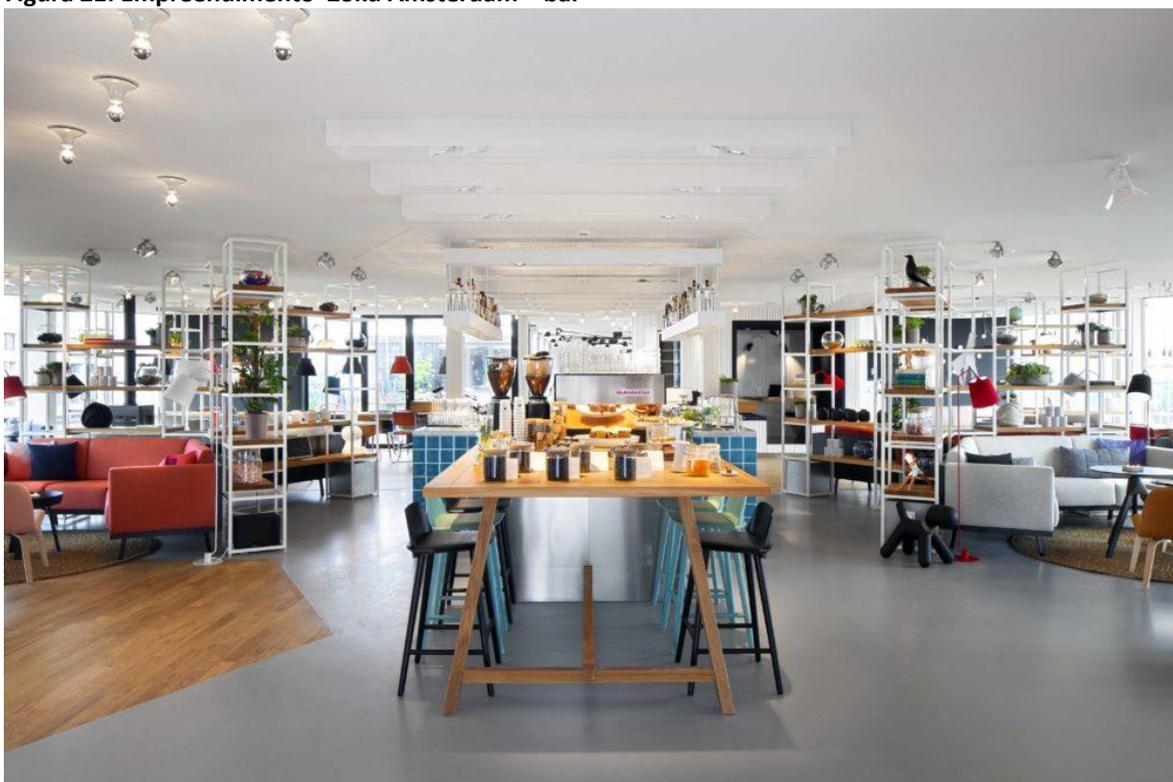
Fonte: Zoku (disponível em <<https://livezoku.com/growzoku/>. Acesso em 27 de jan de 2019).

Figura 20: Empreendimento Zoku Amsterdam - Corte esquemático do edifício



Fonte: Pandox (disponível em <https://www.pandox.se/globalassets/events/hmd2017/pandox_hmd2017_hotel_concepts_for_the_new_era.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2019).

Figura 21: Empreendimento Zoku Amsterdam – bar



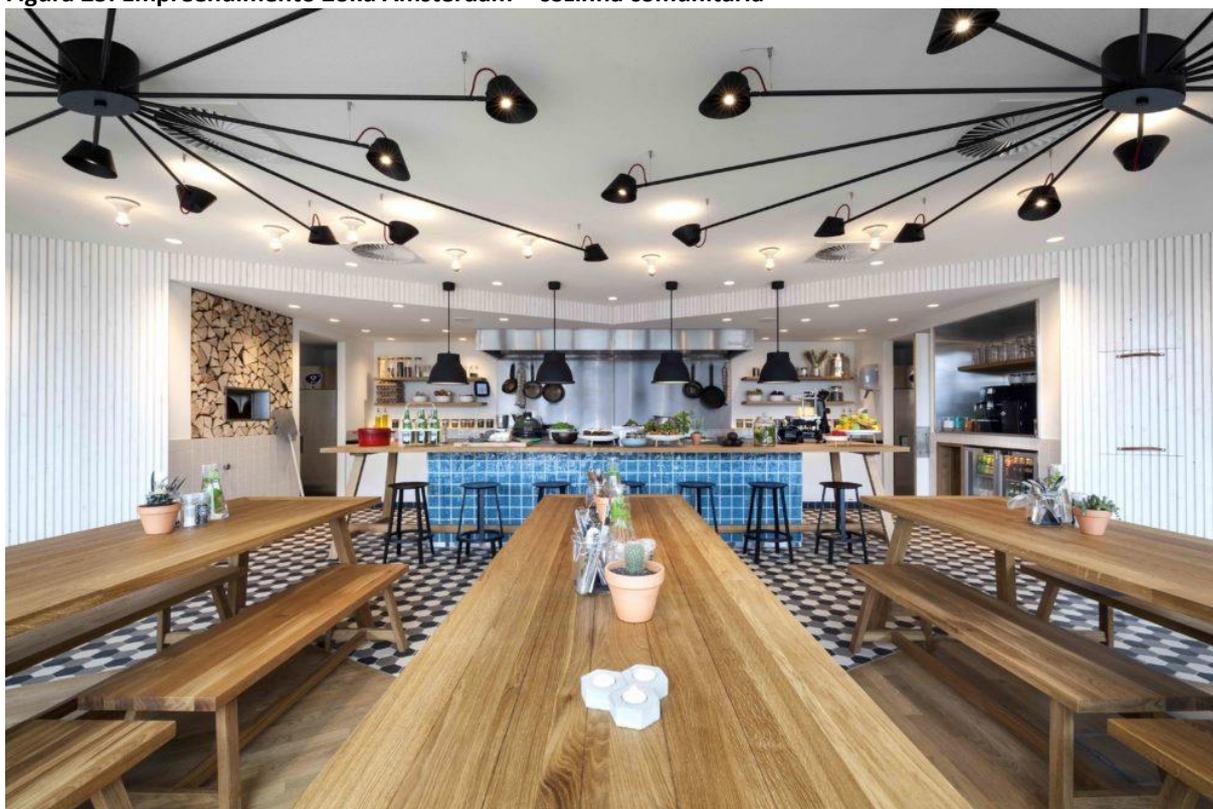
Fonte: Live Zoku (disponível em <<https://livezoku.com/spaces-overview/>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

Figura 22: Empreendimento Zoku Amsterdam – sala de estar



Fonte: Live Zoku (disponível em <<https://livezoku.com/spaces-overview/>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

Figura 23: Empreendimento Zoku Amsterdam – cozinha comunitária



Fonte: Live Zoku (disponível em <<https://livezoku.com/spaces-overview/>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

Figura 24: Empreendimento Zoku Amsterdam – sala de estar



Fonte: Live Zoku (disponível em <<https://livezoku.com/spaces-overview/>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

Figura 25: Empreendimento Zoku Amsterdam – unidade privada



Fonte: Live Zoku (disponível em <<https://livezoku.com/spaces-overview/>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

Figura 26: Empreendimento Zoku Amsterdam – unidade privada



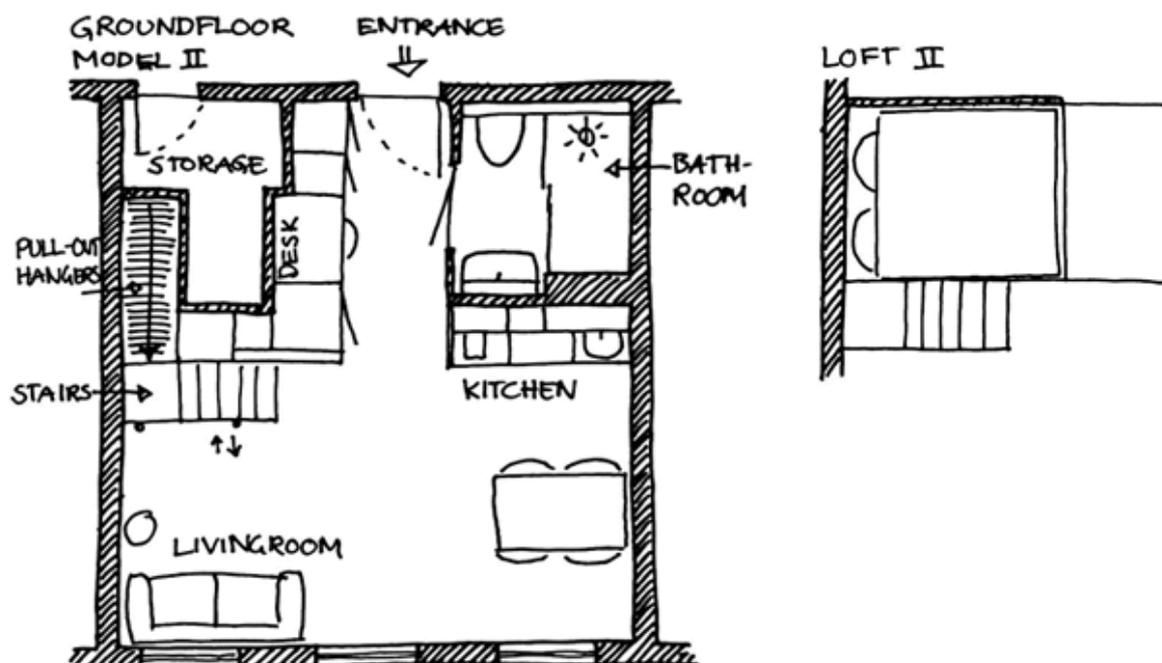
Fonte: Live Zoku (disponível em <<https://livezoku.com/spaces-overview/>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

Figura 27: Empreendimento Zoku Amsterdam – unidade privada



Fonte: Live Zoku (disponível em <<https://livezoku.com/spaces-overview/>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

Figura 28: Empreendimento Zoku Amsterdam - Unidade habitacional (Loft)



Fonte: The Vocket (disponível em <<https://www.thevocket.com/app/uploads/2017/02/zoku-loft-xl-12-pelan-lantai.gif>>. Acesso em 27 de jan de 2019.

ANEXO 4 - REFERÊNCIAS DE EMPREENDIMENTOS RESIDENCIAIS – KASA

Figura 29: Empreendimento Kasa – fachada do edifício



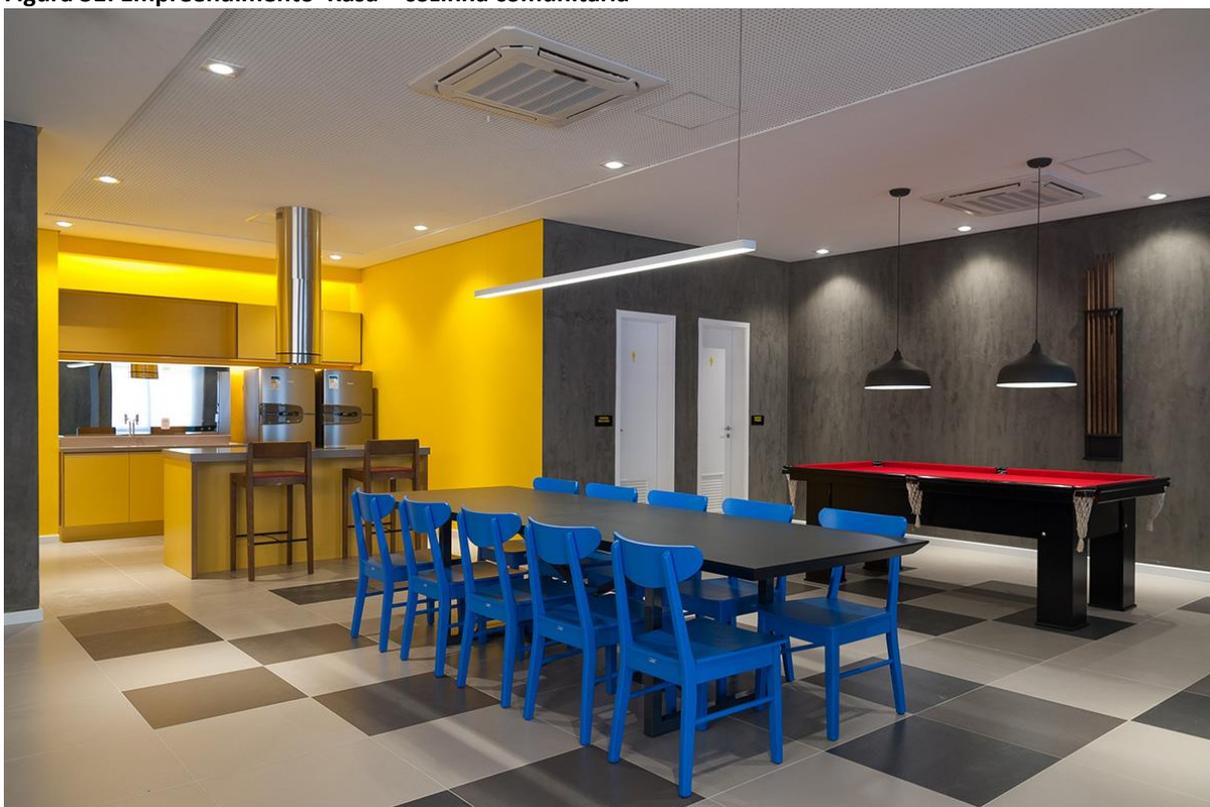
Fonte: Kasa (disponível em < <http://kasa.com.br/>>. Acesso em: 20 de jan. de 2019)

Figura 30: Empreendimento Kasa – sala de estudos



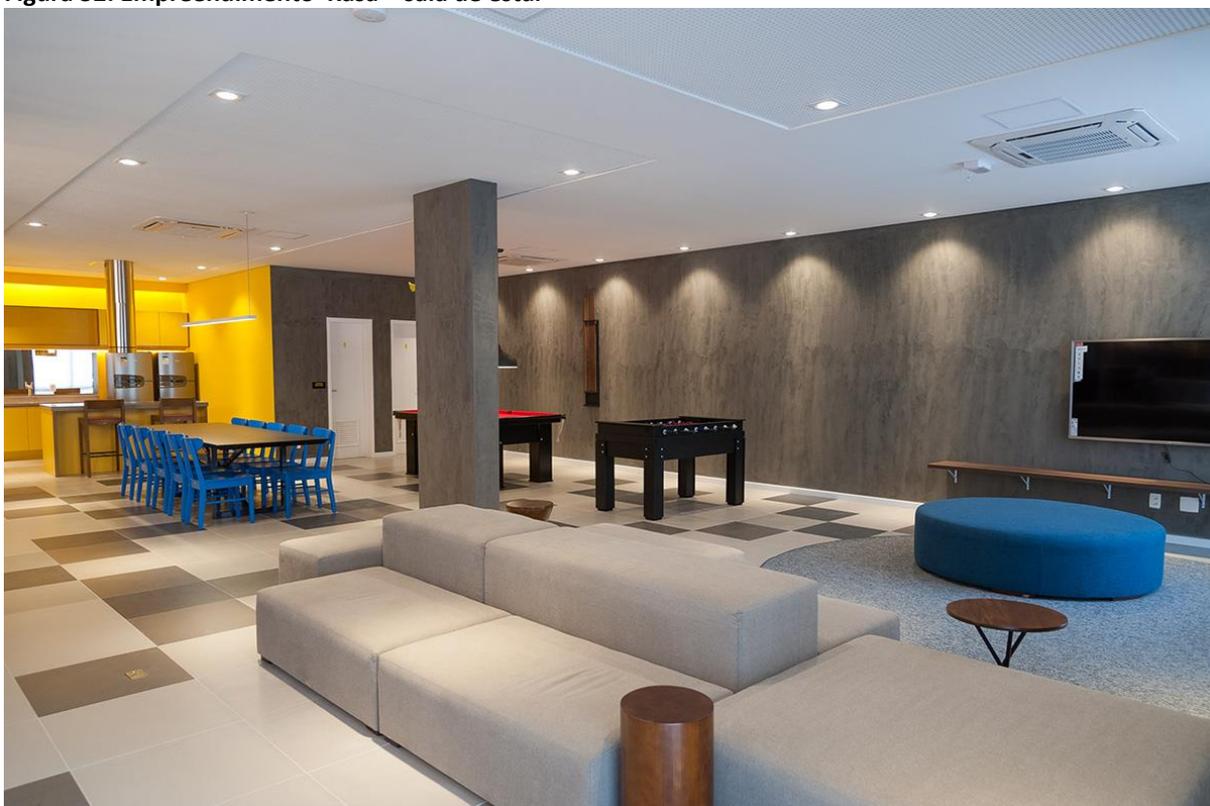
Fonte: Kasa (disponível em < <http://kasa.com.br/>>. Acesso em: 20 de jan. de 2019)

Figura 31: Empreendimento Kasa – cozinha comunitária



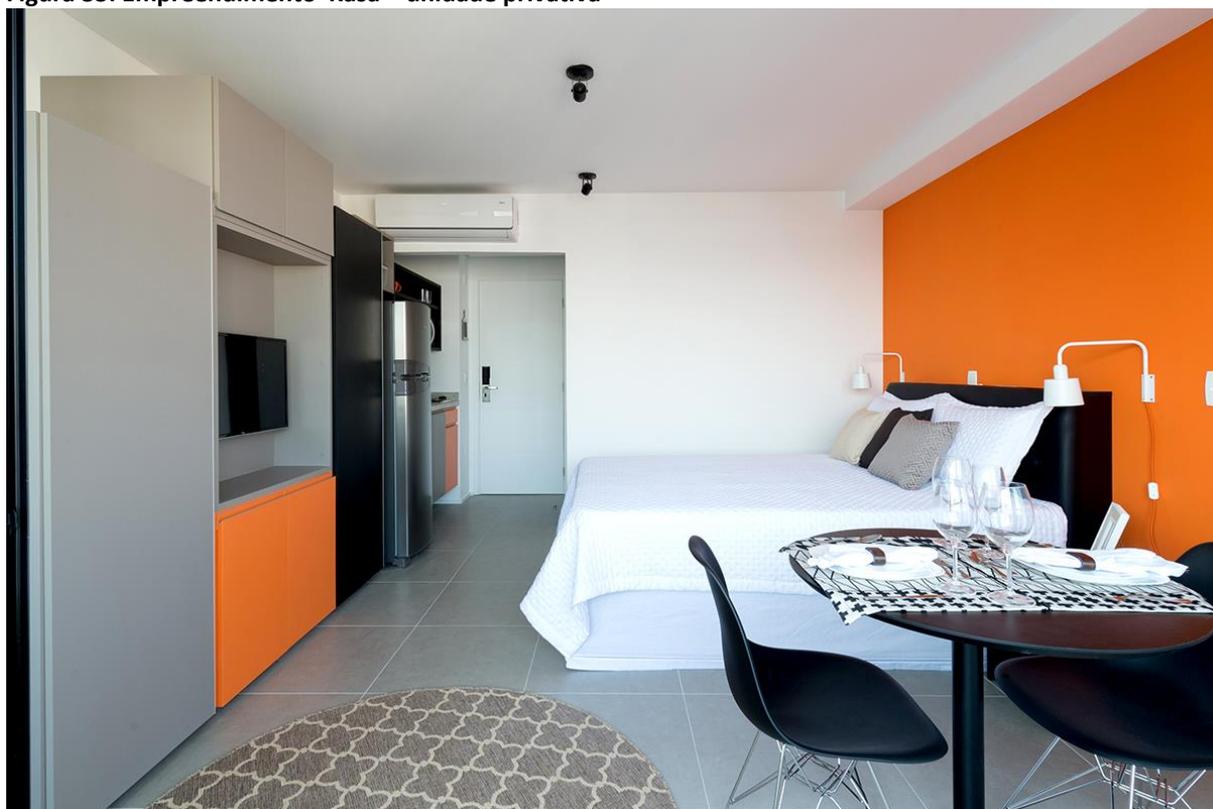
Fonte: Kasa (disponível em < <http://kasa.com.br/>>. Acesso em: 20 de jan. de 2019

Figura 32: Empreendimento Kasa – sala de estar



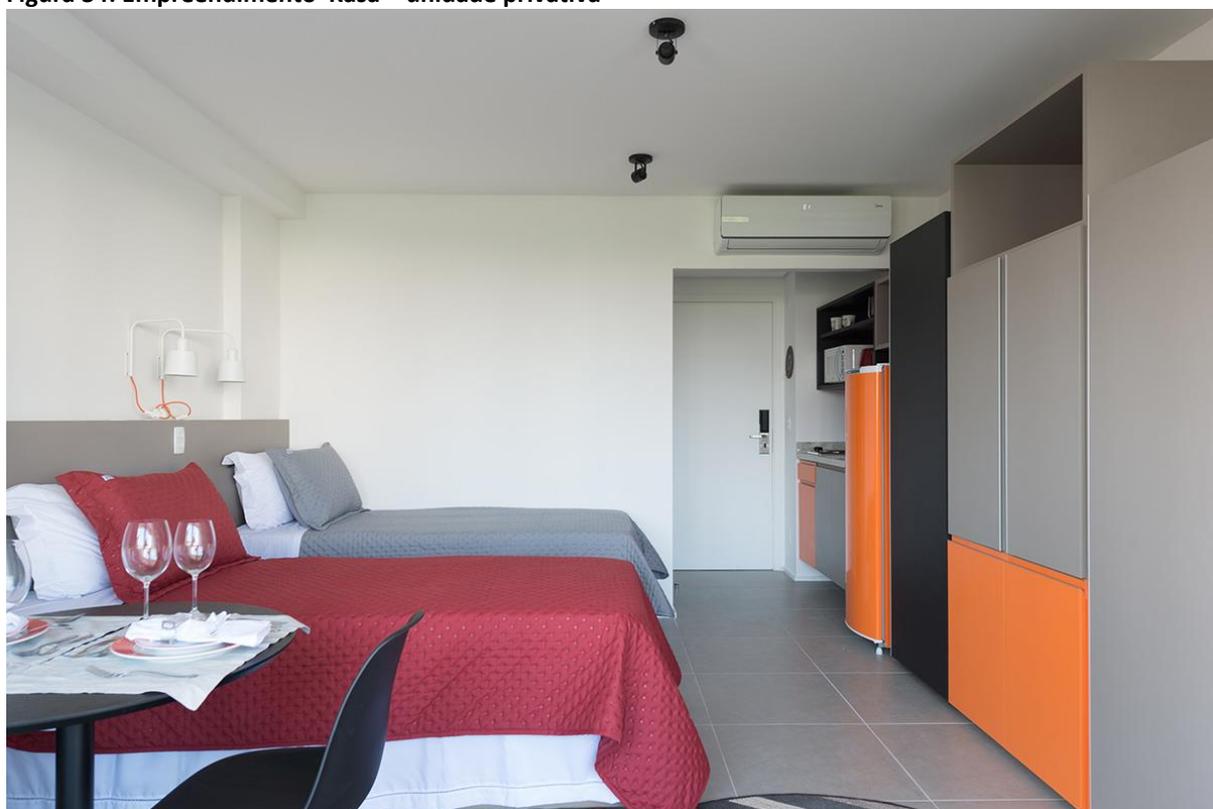
Fonte: Kasa (disponível em < <http://kasa.com.br/>>. Acesso em: 20 de jan. de 2019

Figura 33: Empreendimento Kasa – unidade privada



Fonte: Kasa (disponível em < <http://kasa.com.br/>>. Acesso em: 20 de jan. de 2019

Figura 34: Empreendimento Kasa – unidade privada



Fonte: Kasa (disponível em < <http://kasa.com.br/>>. Acesso em: 20 de jan. de 2019

Figura 35: Empreendimento Kasa – unidade privativa



Fonte: Kasa (disponível em < <http://kasa.com.br/>>. Acesso em: 20 de jan. de 2019

Figura 36: Empreendimento Kasa – planta unidade privativa



Fonte: Kasa (disponível em < <http://kasa.com.br/>>. Acesso em: 20 de jan. de 2019

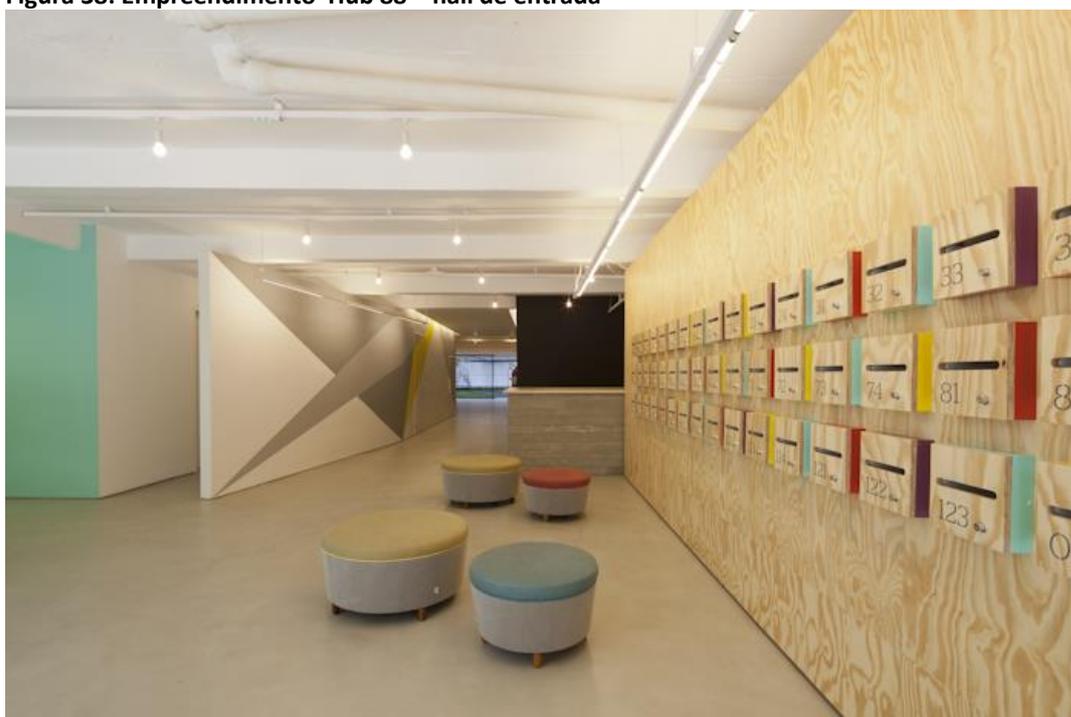
ANEXO 5 - REFERÊNCIAS DE EMPREENDIMENTOS RESIDENCIAIS – HUB 88

Figura 37: Empreendimento Hub 88 – fachada edifício



Fonte: Hub 88 (disponível em <<http://hub88.com.br/>>. Acesso em: 22 de jan. 2019)

Figura 38: Empreendimento Hub 88 – hall de entrada



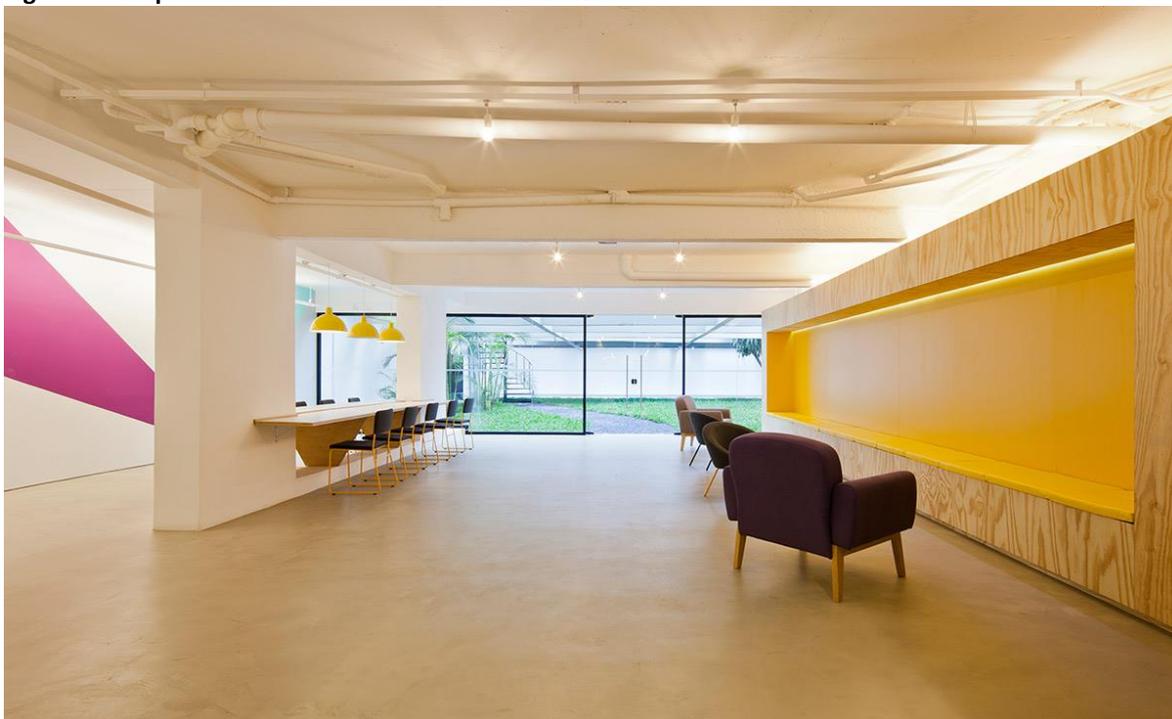
Fonte: Hub 88 (disponível em <<http://hub88.com.br/>>. Acesso em: 22 de jan. 2019)

Figura 39: Empreendimento Hub 88 – área de convívio



Fonte: Hub 88 (disponível em <<http://hub88.com.br/>>. Acesso em: 22 de jan. 2019)

Figura 40: Empreendimento Hub 88 – área de convívio



Fonte: Hub 88 (disponível em <<http://hub88.com.br/>>. Acesso em: 22 de jan. 2019)

Figura 41: Empreendimento Hub 88 – jardim e solário



Fonte: Hub 88 (disponível em <<http://hub88.com.br/>>. Acesso em: 22 de jan. 2019)

Figura 42: Empreendimento Hub 88 – unidade privada



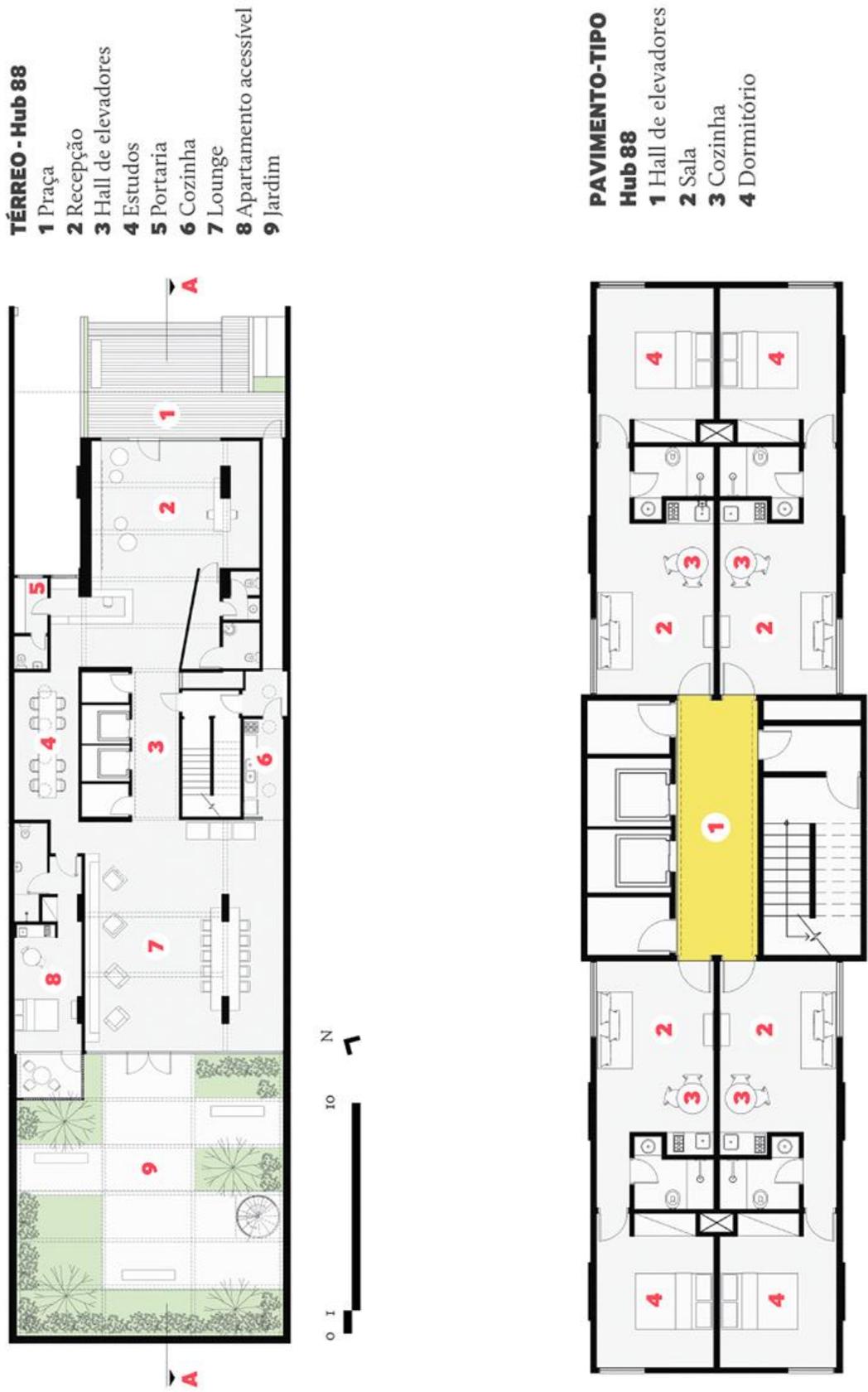
Fonte: Hub 88 (disponível em <<http://hub88.com.br/>>. Acesso em: 22 de jan. 2019)

Figura 43: Empreendimento Hub 88 – unidade privada



Fonte: Hub 88 (disponível em <<http://hub88.com.br/>>. Acesso em: 22 de jan. 2019)

Figura 44: Empreendimento Hub 88 – implantação térreo e tipo



Fonte: Hub 88 (disponível em <<http://hub88.com.br/>>. Acesso em: 22 de jan. 2019)

ANEXO 6 - REFERÊNCIAS DE EMPREENDIMENTOS RESIDENCIAIS – ULIVING 433

Figura 45: Empreendimento Uliving 433 – fachada edifício



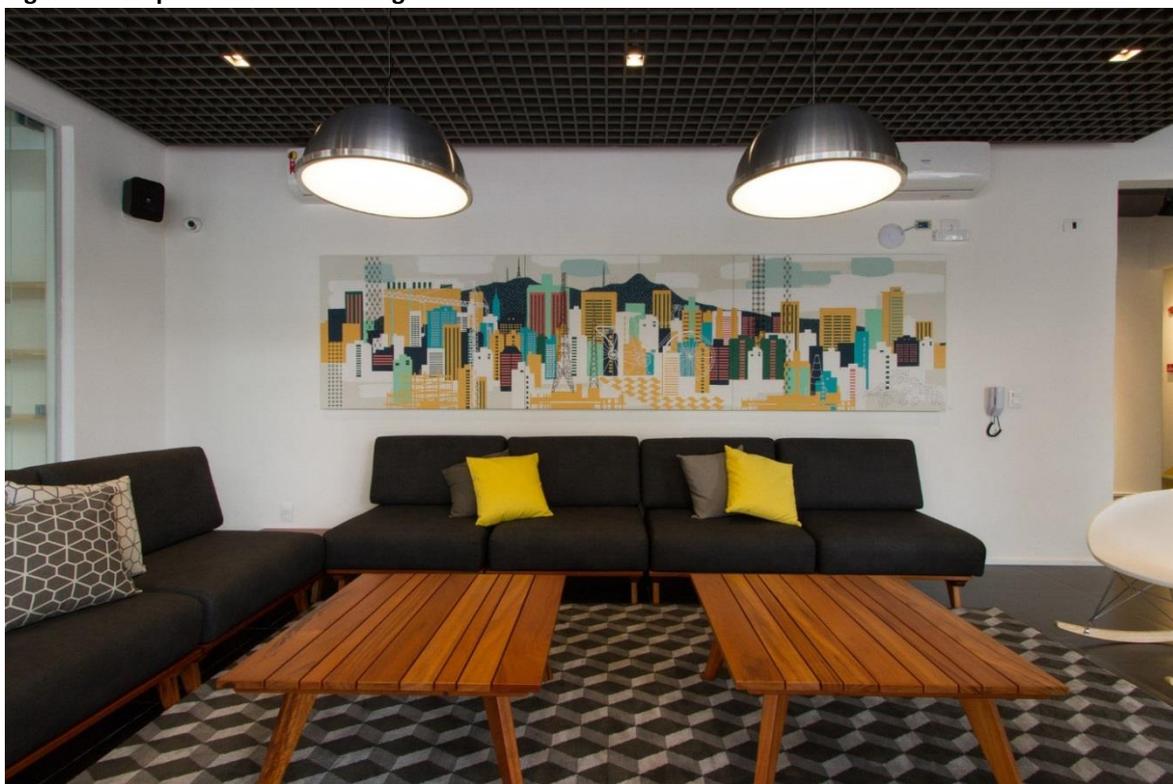
Fonte: Uliving 433 (disponível em < <https://uliving.com.br/433>>. Acesso em: 22 de jan. 2019

Figura 46: Empreendimento Uliving 433 – área de convívio



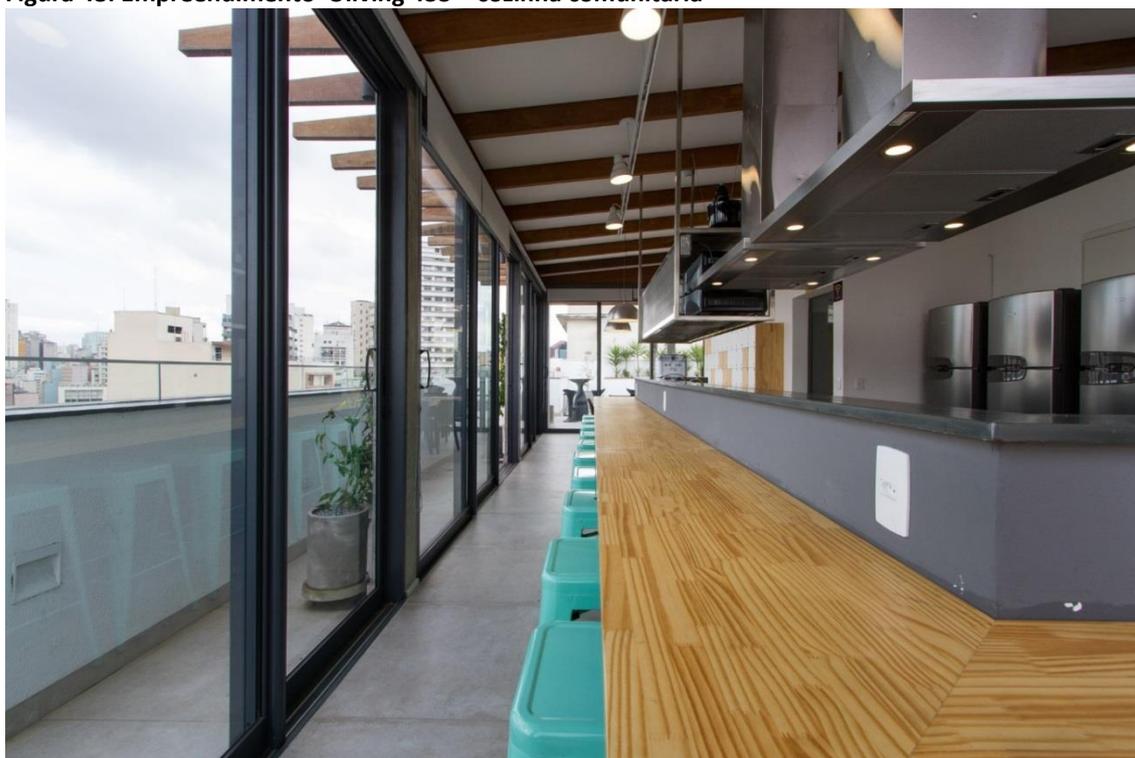
Fonte: Uliving 433 (disponível em < <https://uliving.com.br/433>>. Acesso em: 22 de jan. 2019

Figura 47: Empreendimento Uliving 433 – sala de estudos



Fonte: Uliving 433 (disponível em < <https://uliving.com.br/433>>. Acesso em: 22 de jan. 2019

Figura 48: Empreendimento Uliving 433 – cozinha comunitária



Fonte: Uliving 433 (disponível em < <https://uliving.com.br/433>>. Acesso em: 22 de jan. 2019

Figura 49: Empreendimento Uliving 433 – rooftop



Fonte: Uliving 433 (disponível em < <https://uliving.com.br/433>>. Acesso em: 22 de jan. 2019

Figura 50: Empreendimento Uliving 433 – unidade privativa



Fonte: Uliving 433 (disponível em < <https://uliving.com.br/433>>. Acesso em: 22 de jan. 2019

Figura 51: Empreendimento Uliving 433 – unidade privativa



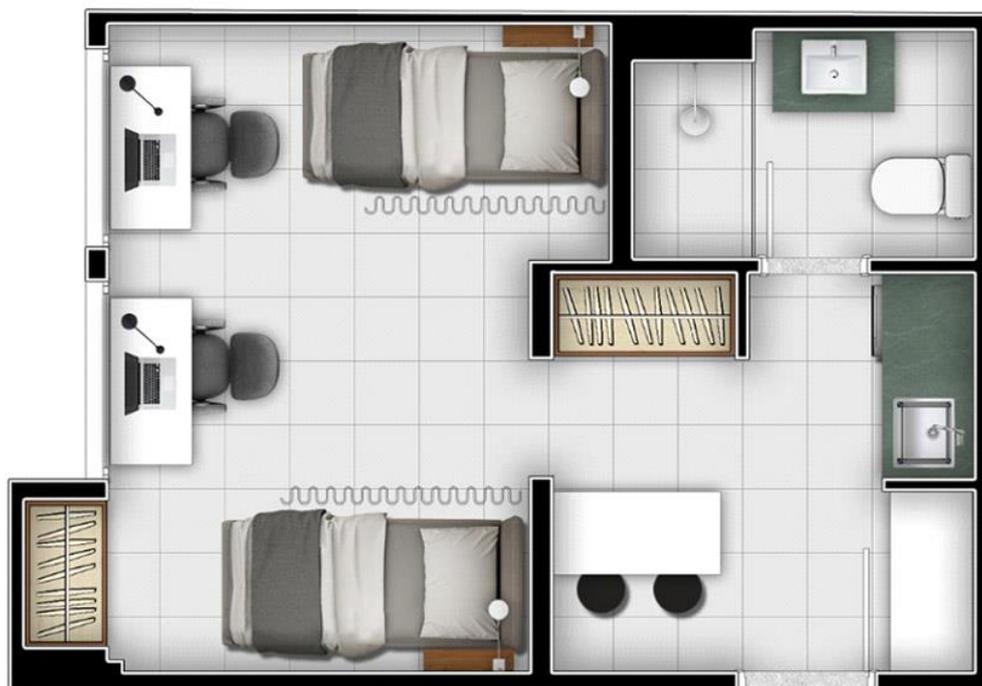
Fonte: Uliving 433 (disponível em < <https://uliving.com.br/433>>. Acesso em: 22 de jan. 2019

Figura 52: Empreendimento Uliving 433 – unidade privada



Fonte: Uliving 433 (disponível em < <https://uliving.com.br/433>>. Acesso em: 22 de jan. 2019

Figura 53: Empreendimento Uliving 433 – planta unidade privada



Fonte: Uliving 433 (disponível em < <https://uliving.com.br/433>>. Acesso em: 22 de jan. 2019

Figura 54: Empreendimento Uliving 433 – planta unidade privativa



Fonte: Uliving 433 (disponível em < <https://uliving.com.br/433>>. Acesso em: 22 de jan. 2019

ANEXO 7 - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ESPECIALISTAS

Pergunta: Qual a importância de cada atributo abaixo na formatação de empreendimento residencial para renda inserido no contexto da economia colaborativa (co-living)?

Instruções para respostas:

Os atributos foram distribuídos em 2 grupos (IMPLANTAÇÃO E OPERAÇÃO);

Podem ser atribuídas as seguintes respostas para cada atributo:

- Desnecessário

- Fundamental

- Diferencial

Cada pergunta pode receber apenas uma resposta.

1. Implantação

1.1. Inserção Urbana

	DESNECESSÁRIO	FUNDAMENTAL	DIFERENCIAL
bairro de uso misto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
proximidade a transporte público	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bairro com médio ou alto adensamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.2. Usos complementares (comércio e serviços dentro do edifício não exclusivos)

Obs: esses usos geralmente estão implantados no térreo do edifício (comércio) e nos pavimentos não residenciais (serviços)

	DESNECESSÁRIO	FUNDAMENTAL	DIFERENCIAL
coworking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
restaurante/bar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	DESNECESSÁRIO	FUNDAMENTAL	DIFERENCIAL
mercearia/minimercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
salão de beleza/spa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
locação de bicicletas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
locação de veículos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lavanderia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.3. Áreas comuns do edifício

	DESNECESSÁRIO	FUNDAMENTAL	DIFERENCIAL
área de convívio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
salão de festas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
academia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
cozinha comunitária	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lavanderia comunitária	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sala de estar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sala de jogos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sala de reunião	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sala de estudos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sala de trabalho (<i>coworking</i>)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sala de eventos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
biblioteca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sala de yoga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
solário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
piscina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	DESNECESSÁRIO	FUNDAMENTAL	DIFERENCIAL
cinema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bicicletário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
oficina de bicicletas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
estacionamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.4. Áreas Privativas

Obs: Apenas essa sessão aceita mais de uma resposta.

1.4.1. Área total da unidade privativa

	ÁREA TOTAL
entre 10m ² e 20m ²	<input type="radio"/>
entre 20m ² e 40m ²	<input type="radio"/>
entre 40m ² e 60m ²	<input type="radio"/>
maior que 60m ²	<input type="radio"/>

1.4.2. Ambientes da unidade privativa

	AMBIENTES
cozinha privativa	<input type="radio"/>
sala privativa	<input type="radio"/>
copa privativa	<input type="radio"/>
lavanderia privativa	<input type="radio"/>

2. Operação

2.1. Contratação

	DESNECESSÁRIO	FUNDAMENTAL	DIFERENCIAL
locação sem fiador ou seguro fiança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
bairro com médio ou alto adensamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2. Serviços inclusos no contrato de locação

	DESNECESSÁRIO	FUNDAMENTAL	DIFERENCIAL
limpeza da unidade privativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
limpeza das áreas comuns	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
manutenção predial da unidade privativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
manutenção predial das áreas comuns	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TV por assinatura nas unidades privativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TV por assinatura nas áreas comuns	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wi-Fi nas unidades privativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wi-Fi nas áreas comuns	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
recepcionista 24h/dia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
bebidas não alcoólicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.3. Serviços adicionais ofertados sob demanda

	DESNECESSÁRIO	FUNDAMENTAL	DIFERENCIAL
limpeza da unidade privativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	DESNECESSÁRIO	FUNDAMENTAL	DIFERENCIAL
manutenção predial da unidade privativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TV por assinatura nas unidades privativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wi-Fi nas unidades privativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
estacionamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
aluguel de veículos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
aluguel de bicicletas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
serviços de beleza/spa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviços de lavanderia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.4. Formação de Comunidade

	DESNECESSÁRIO	FUNDAMENTAL	DIFERENCIAL
formação de comunidade com moradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
promoção de eventos para membros da comunidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.5. Conectividade

	DESNECESSÁRIO	FUNDAMENTAL	DIFERENCIAL
descrição e fotos dos apartamentos online (site/aplicativo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
reserva online	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
contratação online	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
aplicativo mobile para contratação de serviços e informações da comunidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO 8 - EMPREENDIMENTO PROTÓTIPO: CICLO DE IMPLANTAÇÃO: FLUXO INVESTIMENTO E RETORNO

Tabela 23: Empreendimento protótipo: Fluxo investimento e retorno da implantação (R\$mil)

mês referência	terreno	contas de terreno	contas estruturação	projetos e planejamento	outorga onerosa
	-12.000	-360	-60	-443	-3.360
mês 0	0	0	0	0	0
mês 1	-12.000	-180	0	0	0
mês 2	0	-180	-12	-74	0
mês 3	0	0	-12	-74	0
mês 4	0	0	-12	-74	0
mês 5	0	0	-12	-74	0
mês 6	0	0	-12	-74	0
mês 7	0	0	0	-74	-3.360
mês 8	0	0	0	0	0
mês 9	0	0	0	0	0
mês 10	0	0	0	0	0
mês 11	0	0	0	0	0
mês 12	0	0	0	0	0
mês 13	0	0	0	0	0
mês 14	0	0	0	0	0
mês 15	0	0	0	0	0
mês 16	0	0	0	0	0
mês 17	0	0	0	0	0
mês 18	0	0	0	0	0
mês 19	0	0	0	0	0
mês 20	0	0	0	0	0
mês 21	0	0	0	0	0
mês 22	0	0	0	0	0
mês 23	0	0	0	0	0
mês 24	0	0	0	0	0
mês 25	0	0	0	0	0
mês 26	0	0	0	0	0
mês 27	0	0	0	0	0
mês 28	0	0	0	0	0
mês 29	0	0	0	0	0
mês 30	0	0	0	0	0
mês 31	0	0	0	0	0
mês 32	0	0	0	0	0

mês referência	contas de construção				adm. da construção (gerenciamento)	margem de contribuição
	curva de produção	edificação	equipamentos	decoração apartamentos		
	100,00%	-15.390	-2.308	-40	-1.419	-887
mês 0	0,00%	0	0	0	0	0
mês 1	0,00%	0	0	0	0	-28
mês 2	0,00%	0	0	0	0	-28
mês 3	0,00%	0	0	0	0	-28
mês 4	0,00%	0	0	0	0	-28
mês 5	0,00%	0	0	0	0	-28
mês 6	0,00%	0	0	0	0	-28
mês 7	0,00%	0	0	0	0	-28
mês 8	2,50%	-385	0	0	-31	-28
mês 9	2,50%	-385	0	0	-31	-28
mês 10	2,50%	-385	0	0	-31	-28
mês 11	2,50%	-385	0	0	-31	-28
mês 12	2,50%	-385	0	0	-31	-28
mês 13	2,50%	-385	0	0	-31	-28
mês 14	2,50%	-385	0	0	-31	-28
mês 15	2,50%	-385	0	0	-31	-28
mês 16	3,75%	-577	0	0	-46	-28
mês 17	3,75%	-577	0	0	-46	-28
mês 18	3,75%	-577	0	0	-46	-28
mês 19	3,75%	-577	0	0	-46	-28
mês 20	3,75%	-577	0	0	-46	-28
mês 21	3,75%	-577	0	0	-46	-28
mês 22	3,75%	-577	0	0	-46	-28
mês 23	3,75%	-577	-231	0	-65	-28
mês 24	5,56%	-855	-231	0	-87	-28
mês 25	5,56%	-855	-231	0	-87	-28
mês 26	5,56%	-855	-231	0	-87	-28
mês 27	5,56%	-855	-231	0	-87	-28
mês 28	5,56%	-855	-231	0	-87	-28
mês 29	5,56%	-855	-231	0	-87	-28
mês 30	5,56%	-855	-231	0	-87	-28
mês 31	5,56%	-855	-231	-20	-88	-28
mês 32	5,56%	-855	-231	-20	-88	-28

mês referência	investimento total	investimento total descolado	valor da exposição (EXP)
	-36.268	-36.323	46.737
mês 0	0	0	0
mês 1	-12.208	-12.208	18305
mês 2	-294	-294	435
mês 3	-114	-114	166
mês 4	-114	-114	164
mês 5	-114	-114	162
mês 6	-114	-114	160
mês 7	-3.462	-3.462	4799
mês 8	-443	-444	607
mês 9	-443	-444	599
mês 10	-443	-444	592
mês 11	-443	-444	584
mês 12	-443	-444	576
mês 13	-443	-444	569
mês 14	-443	-444	562
mês 15	-443	-444	554
mês 16	-651	-652	804
mês 17	-651	-652	794
mês 18	-651	-652	783
mês 19	-651	-652	773
mês 20	-651	-653	763
mês 21	-651	-653	754
mês 22	-651	-653	744
mês 23	-900	-903	1016
mês 24	-1.200	-1.204	1337
mês 25	-1.200	-1.204	1319
mês 26	-1.200	-1.204	1302
mês 27	-1.200	-1.204	1286
mês 28	-1.200	-1.205	1269
mês 29	-1.200	-1.205	1253
mês 30	-1.200	-1.205	1237
mês 31	-1.222	-1.227	1243
mês 32	-1.222	-1.227	1227

Fonte: Elaborado pela autora

ANEXO 9 - EMPREENDIMENTO PROTÓTIPO: CICLO DE OPERAÇÃO: FLUXO INVESTIMENTO E RETORNO

Tabela 24: Empreendimento protótipo: Fluxo investimento e retorno da operação (R\$mil)

ano referênci a	RECEITA						
	residencial			comercial			
	taxa de ocupação residencia I	preço de locação residencia I (R\$/m ² ABR)	receita bruta residencia I	taxa de ocupação comercial	preço de locação comercial(R\$/m ²)	faFR (fator de perda x compensação)	receita bruta comercial
			95.824				21.603
ano 1	65%	108,00	2.695,68	70%	68	0,9808	612
ano 2	75%	128,25	3.693,60	85%	81	0,9808	889
ano 3	91%	142,50	4.968,58	91%	95	0,9808	1.117
ano 4	91%	142,50	4.968,58	91%	95	0,9808	1.117
ano 5	91%	142,50	4.968,58	91%	95	0,9808	1.117
ano 6	91%	142,50	4.968,58	91%	95	0,9808	1.117
ano 7	91%	142,50	4.968,58	91%	95	0,9808	1.117
ano 8	91%	142,50	4.968,58	91%	95	0,9808	1.117
ano 9	91%	142,50	4.968,58	91%	95	0,9808	1.117
ano 10	91%	142,50	4.968,58	91%	95	0,9808	1.117
ano 11	91%	142,50	4.968,58	91%	95	0,9808	1.117
ano 12	91%	142,50	4.968,58	91%	95	0,9808	1.117
ano 13	91%	142,50	4.968,58	91%	95	0,9808	1.117
ano 14	91%	142,50	4.968,58	91%	95	0,9808	1.117
ano 15	91%	142,50	4.968,58	91%	95	0,9808	1.117
ano 16	91%	142,50	4.968,58	91%	95	0,9808	1.117
ano 17	91%	142,50	4.968,58	91%	95	0,9808	1.117
ano 18	91%	142,50	4.968,58	91%	95	0,9808	1.117
ano 19	91%	142,50	4.968,58	91%	95	0,9808	1.117
ano 20	91%	142,50	4.968,58	91%	95	0,9808	1.117

ano referência	RECEITA		IMPOSTOS SOBRE RECEITA BRUTA		receita líquida de impostos
	outros	receita bruta total	impostos		
	receita outros serviços (lavanderia, eventos etc.)		PIS + COFINS	ISS	
	20,00%		3,65%	5,00%	
	19.165	136.591	-4.986	-958	130.647
ano 1	539	3.847	-140	-27	3.679
ano 2	739	5.321	-194	-37	5.090
ano 3	994	7.079	-258	-50	6.771
ano 4	994	7.079	-258	-50	6.771
ano 5	994	7.079	-258	-50	6.771
ano 6	994	7.079	-258	-50	6.771
ano 7	994	7.079	-258	-50	6.771
ano 8	994	7.079	-258	-50	6.771
ano 9	994	7.079	-258	-50	6.771
ano 10	994	7.079	-258	-50	6.771
ano 11	994	7.079	-258	-50	6.771
ano 12	994	7.079	-258	-50	6.771
ano 13	994	7.079	-258	-50	6.771
ano 14	994	7.079	-258	-50	6.771
ano 15	994	7.079	-258	-50	6.771
ano 16	994	7.079	-258	-50	6.771
ano 17	994	7.079	-258	-50	6.771
ano 18	994	7.079	-258	-50	6.771
ano 19	994	7.079	-258	-50	6.771
ano 20	994	7.079	-258	-50	6.771

ano referência	CUSTOS SOBRE RECEITA				
	custos sobre receita de locação residencial + outras receitas				
	despesas administrativas (salários, encargos e benefícios)	marketing	água, energia e utilidades	TV e Internet	manutenção, conservação e reparos
	6,50%	0,50%	3,00%	0,80%	2,00%
	-7.474	-575	-3.450	-920	-2.300
ano 1	-210	-16	-97	-26	-65
ano 2	-288	-22	-133	-35	-89
ano 3	-388	-30	-179	-48	-119
ano 4	-388	-30	-179	-48	-119
ano 5	-388	-30	-179	-48	-119
ano 6	-388	-30	-179	-48	-119
ano 7	-388	-30	-179	-48	-119
ano 8	-388	-30	-179	-48	-119
ano 9	-388	-30	-179	-48	-119
ano 10	-388	-30	-179	-48	-119
ano 11	-388	-30	-179	-48	-119
ano 12	-388	-30	-179	-48	-119
ano 13	-388	-30	-179	-48	-119
ano 14	-388	-30	-179	-48	-119
ano 15	-388	-30	-179	-48	-119
ano 16	-388	-30	-179	-48	-119
ano 17	-388	-30	-179	-48	-119
ano 18	-388	-30	-179	-48	-119
ano 19	-388	-30	-179	-48	-119
ano 20	-388	-30	-179	-48	-119

ano referência	CUSTOS SOBRE RECEITA					resultado bruto da operação
	custos sobre receita de locação comercial					
	gestão da locação comercial	custos dos vazios	custos de comissão e corretagem na inserção de mercado	ABRc trocada por ano	custos de comissão e corretagem na renovação da locação comercial	
	-1.080	-556	-357	2.508	-1.182	112.754
ano 1	-31	-79	-260	0	0	2.895
ano 2	-44	-40	-67	132	-53	4.319
ano 3	-56	-24	-30	132	-63	5.835
ano 4	-56	-24	0	132	-63	5.865
ano 5	-56	-24	0	132	-63	5.865
ano 6	-56	-24	0	132	-63	5.865
ano 7	-56	-24	0	132	-63	5.865
ano 8	-56	-24	0	132	-63	5.865
ano 9	-56	-24	0	132	-63	5.865
ano 10	-56	-24	0	132	-63	5.865
ano 11	-56	-24	0	132	-63	5.865
ano 12	-56	-24	0	132	-63	5.865
ano 13	-56	-24	0	132	-63	5.865
ano 14	-56	-24	0	132	-63	5.865
ano 15	-56	-24	0	132	-63	5.865
ano 16	-56	-24	0	132	-63	5.865
ano 17	-56	-24	0	132	-63	5.865
ano 18	-56	-24	0	132	-63	5.865
ano 19	-56	-24	0	132	-63	5.865
ano 20	-56	-24	0	132	-63	5.865

ano referência	CUSTOS SOBRE RECEITA			resultado operacional	OUTROS DESCONTOS		resultado operacional disponível (RODi)
	taxas				FRA e impostos		
	taxa de administração (operador)	despesas da propriedade (IPTU e taxas)	seguros		FRA	impostos: Renda e contribuição social - lucro presumido	
	10,00%	12,80	0,53		3,00%	10,88%	79.320
	-11.275	-3.072	-128	98.279	-4.098	-14.861	
ano 1	-290	-154	-6	2.446	-115	-419	1.912
ano 2	-432	-154	-6	3.727	-160	-579	2.988
ano 3	-583	-154	-6	5.091	-212	-770	4.109
ano 4	-587	-154	-6	5.119	-212	-770	4.136
ano 5	-587	-154	-6	5.119	-212	-770	4.136
ano 6	-587	-154	-6	5.119	-212	-770	4.136
ano 7	-587	-154	-6	5.119	-212	-770	4.136
ano 8	-587	-154	-6	5.119	-212	-770	4.136
ano 9	-587	-154	-6	5.119	-212	-770	4.136
ano 10	-587	-154	-6	5.119	-212	-770	4.136
ano 11	-587	-154	-6	5.119	-212	-770	4.136
ano 12	-587	-154	-6	5.119	-212	-770	4.136
ano 13	-587	-154	-6	5.119	-212	-770	4.136
ano 14	-587	-154	-6	5.119	-212	-770	4.136
ano 15	-587	-154	-6	5.119	-212	-770	4.136
ano 16	-587	-154	-6	5.119	-212	-770	4.136
ano 17	-587	-154	-6	5.119	-212	-770	4.136
ano 18	-587	-154	-6	5.119	-212	-770	4.136
ano 19	-587	-154	-6	5.119	-212	-770	4.136
ano 20	-587	-154	-6	5.119	-212	-770	4.136

Fonte: Elaborado pela autora