

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO**

**O AMBIENTE DE NEGÓCIOS E A ESTRATÉGIA DE INCORPORADORAS DO
SETOR IMOBILIÁRIO:
UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM PORTO ALEGRE**

Marcelino Wagner

**São Leopoldo
2009**

Marcelino Wagner

**O AMBIENTE DE NEGÓCIOS E A ESTRATÉGIA DE INCORPORADORAS DO
SETOR IMOBILIÁRIO:
UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM PORTO ALEGRE**

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Astor Eugênio Hexsel

São Leopoldo

2009

CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

W134a Wagner, Marcelino

O Ambiente de Negócios e a Estratégia de Incorporadoras do Setor Imobiliário: um estudo de casos múltiplos em Porto Alegre / Marcelino Wagner – 2009
121 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2008, São Leopoldo, RS.

“Orientação: Prof. Dr. Astor Eugênio Hexsel”

1. Administração. 2. Construção Civil. 3. Estratégia. 4. Estudo de Caso. I. Astor Eugênio Hexsel. II. Título.

CDU 658

Bibliotecária responsável: Andréia Marilei Knob – CRB-10/1835

Agradecimentos

Esta dissertação foi viabilizada através do apoio e auxílio de várias pessoas e entidades, às quais deixo meus agradecimentos:

- Aos meus pais, que me ensinaram os valores necessários para persistir em meus objetivos e pelo exemplo de empenho, trabalho e conduta que para mim representam;
- Ao corpo docente da Pós-Graduação em Administração de Empresas, pelos importantes conhecimentos repassados e organização de um grupo de mestrandos de diferentes formações e regiões, contribuindo para uma maior amplitude de percepções;
- Ao professor doutor Astor Eugênio Hexsel, pela orientação ao longo da realização deste trabalho, com muita inteligência, conhecimento e objetividade;
- Aos colegas pelos momentos de discussão e integração;
- Às empresas participantes deste estudo, especialmente aos diretores que gentilmente me concederam as entrevistas com agilidade;
- À UNISINOS pela organização, estrutura e ambiente de aprendizagem proporcionado aos mestrandos; e
- À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, CAPES, pelo apoio financeiro através da bolsa de Mestrado.

“A verdadeira e definitiva redenção está
no conhecimento.”

Alfonso Reyes (1889-1959)
Prólogo da História Universal, de
Burckardt

“O trabalho persistente vence tudo.”

Virgílio (70-19 a.C.)
Geórgicas, I.

Resumo

Esta dissertação analisa as estratégias adotadas pelas incorporadoras de Porto Alegre frente às alterações que ocorrem no ambiente. Apresenta revisão de literatura abordando o ambiente externo, através do macroambiente, análise setorial, indústrias fragmentadas, verticalização e alianças; bem como o ambiente interno, através dos temas de vantagem competitiva, cadeia de valor, e estratégias competitivas. Apresenta pesquisa de caráter exploratório descritivo, com abordagem qualitativa, através de estudo de casos múltiplos. Coleta dados através de informações de associações comerciais, revistas especializadas, departamentos de economia e estatística, e estudos sobre a indústria da Construção Civil, além de entrevistas semi-estruturadas aplicadas as representantes de três empresas incorporadoras que têm como mercado a cidade de Porto Alegre/RS. Analisa os dados sobre o ambiente externo destacando a questão das incorporadoras e a Construção Civil; variáveis econômicas; regulamentação e governo; e panorama da atividade imobiliária em Porto Alegre, bem como a visão dos empresários a respeito das perspectivas do setor. Os dados sobre o ambiente interno são analisados considerando a cadeia de valor e criação de valor, direcionadores de custo e benefício, e estratégias e vantagem competitiva de cada uma das três empresas estudadas. Conclui que diversos fatores ambientais interferem na estratégia das incorporadoras, levando as empresas a ajustarem suas estratégias para a obtenção de um índice de crescimento mais elevado em um momento de maior atratividade para o setor. Como elementos centrais da estratégia destacam-se a associação com outras empresas, o deslocamento do foco para imóveis de menor preço e a busca de economias de escala.

Palavras-chave: Administração. Estratégia. Construção Civil. Análise Ambiental. Estudo de Casos Múltiplos.

Abstract

The research analyzes the strategies adopted by real state developers of the city of Porto Alegre, facing the alterations that occur in the environment, and presents a literature review approaching the external environment, through the macroenvironment, sectorial analysis, fragmented industries, alliances and verticalisation; as well as the internal environment, via the themes of competitive advantage, value chain, and competitive strategies. The dissertation presents a research with a descriptive-exploratory character, with a qualitative approach, using multiple-case studies, collecting data through information of commercial associations, specialized magazines, economy and statistic departments, and studies about the construction industry, in addition to semi-structured interviews applied to the representatives of three real state development companies that have as market the city of Porto Alegre, in the state of Rio Grande do Sul. This study examines the data about the external environment emphasizing the question of the real state developers and the construction industry; economic variables; regulation and government; and a panorama of the real state activity in the city of Porto Alegre, as well as the entrepreneurs' view regarding the perspectives for this sector. The data about the internal environment are investigated considering the value chain and the value creation, the cost and benefit indicators, and the strategies and the competitive advantage of each of the three companies that were studied. The essay concludes that several environmental factors interfere in the real state developers' strategies, leading the companies to adjust their policies for the achievement of a more elevated growth rate in a moment of better attractiveness for the sector. The core of the strategies emphasizes the alliance with other firms of the industry, the focus on the low price segment and scale economies advantage.

Key-words: Administration. Strategy. Construction. Environmental Analysis. Multiple Case Study.

Lista de Ilustrações

Quadro 1 – Principais tópicos abordados no referencial teórico.....	17
Figura 1 – Atributos no mercado doméstico.....	19
Figura 2 – Três níveis de análise.....	22
Figura 3 – Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	24
Figura 4 – A cadeia de valor.....	35
Figura 5 – Estratégias genéricas de Porter.....	37
Figura 6 – <i>Framework</i> do relacionamento entre referencial teórico e objetivos.....	42
Figura 7 – Segmentos da Construção Civil.....	49
Gráfico 1 – Indicadores da economia brasileira – 1998 a 2007.....	52
Quadro 2 – Fatores ambientais externos que influenciaram os negócios das incorporadoras de imóveis.....	79
Figura 8 – A cadeia de valor da Capa Engenharia.....	82
Figura 9 – A cadeia de valor da Ábaco Engenharia.....	93
Figura 10 – A cadeia de valor da Cádiz Construções.....	98
Quadro 3 – Principais Características das Empresas Estudadas.....	103

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Produto Interno Bruto: taxa real de variação dos setores e subsetores.....	54
Tabela 2 – Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo – Recursos Alocados para a Construção.....	56
Tabela 3 – Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo – Recursos Alocados para a Aquisição e Total.....	57
Tabela 4 – Total de lançamentos por ano.....	60
Tabela 5 – Total de vendas por ano.....	60
Tabela 6 – Velocidade de vendas por ano.....	61

LISTA DE SIGLAS

BACEN – Banco Central do Brasil
BNH – Banco Nacional da Habitação
BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo
CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção
CEF – Caixa Econômica Federal
COOPERCON/RS – Cooperativa de Compras...
CRI – Certificado de Recebíveis Imobiliários
DECAD – Departamento de Cadastro e Informações do Sistema Financeiro
FIP – Fundo de Investimento em Participações
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBOVESPA – Índice BOVESPA
IGPM – Índice Geral de Preços do Mercado
INCC – Índice Nacional de Custo da Construção
IPO – Ofertas Públicas Iniciais
PIB – Produto Interno Bruto
PLANHAB – Plano Nacional de Habitação
SBPE – Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo
SELIC – Sistema Especial de Liquidação e Custódia
SFI – Sistema de Financiamento Imobiliário
SINDUSCON/RS – Sindicato da Indústria da Construção Civil do Rio Grande do Sul
SINDUSCON/SP – Sindicato da Indústria da Construção Civil de São Paulo
TIR – Taxa Interna de Retorno
UPC – Unidade Padrão de Capital
VAP pb – Variação Anual do PIB a preços básicos
VGV – Valor Geral de Vendas
VPL – Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	14
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	14
1.3 Justificativa	15
1.4 Delimitação do Estudo	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Ambiente Externo.....	18
2.1.1 <i>O Macroambiente</i>	18
2.1.2 <i>Análise Setorial</i>	22
2.1.3 <i>Indústrias Fragmentadas</i>	27
2.1.4 <i>Verticalização e Alianças</i>	28
2.2 Ambiente Interno e Posicionamento Estratégico.....	31
2.2.1 <i>Vantagem Competitiva e Criação de Valor</i>	31
2.2.2 <i>Cadeia de valor</i>	34
2.2.3 <i>Estratégias Competitivas</i>	37
3 METODOLOGIA.....	43
3.1 Tipo de Pesquisa	43
3.2 Coleta de Dados	44
3.4 Análise dos Dados	46
4 AMBIENTE EXTERNO.....	48
4.1 As Incorporadoras e a Construção Civil.....	48
4.2 Evolução Econômica do Brasil e do Setor de Construção	51
4.3 Regulamentação e Governo	57
4.4 Panorama da Atividade Imobiliária em Porto Alegre	59
4.5 As Perspectivas Segundo os Empresários	63
4.5.1 <i>Crédito</i>	63
4.5.2 <i>Juros</i>	66
4.5.3 <i>Estabilidade Econômica</i>	67
4.5.4 <i>Regulamentações</i>	68
4.5.5 <i>Custos</i>	71

4.5.6 Déficit Habitacional	73
4.6 Estrutura do Setor	74
4.7 Conclusões do Ambiente Externo	78
5 AMBIENTE INTERNO E POSICIONAMENTO	81
5.1 Capa Engenharia	81
5.1.1 Cadeia de Valor e Criação de Valor	82
5.1.2 Direcionadores de Custo e Benefício	87
5.1.3 Estratégias e Vantagem Competitiva	89
5.2 Ábaco Incorporações	91
5.2.1 Cadeia de Valor e Criação de Valor	92
5.2.2 Direcionadores de Custo e Benefício	94
5.2.3 Estratégias e Vantagem competitiva	95
5.3 Cádiz Construções	97
5.3.1 Cadeia de Valor e Criação de Valor	97
5.3.2 Direcionadores de Custo e Benefício	99
5.3.3 Estratégias e Vantagem competitiva	101
6 POSICIONAMENTO E O AMBIENTE EXTERNO	103
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	106
REFERÊNCIAS	109
APÊNDICE A	115
APÊNDICE B.....	117
APÊNDICE C	118
APÊNDICE D	119
APÊNDICE E.....	120
APÊNDICE F	121

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente competitivo cada vez mais intenso, o tema estratégia vem ganhando destaque para coordenar as ações de uma empresa em direção a sua meta.

Desde as últimas décadas do século passado, ficou caracterizado um aumento da incerteza no mercado afetando as empresas, de modo que um planejamento estratégico tenha que ser constantemente revisto e atualizado. Besanko *et al.* (2006) identificam que, desde a metade do século XIX até o início do século XXI, o ambiente dos negócios passou por alterações estruturais, com melhorias na comunicação e infra-estrutura trazendo implicações para a forma como as empresas se organizam e na definição da estratégia a ser seguida. Diante de um mercado mais dinâmico, as empresas devem avaliar suas estratégias constantemente.

Para Besanko *et al.* (2006), a estratégia define que tipo de empresa a organização deve ser, sugerindo decisões que moldam uma identidade competitiva, sendo fundamental para o sucesso de uma organização. Planejar as ações que devem ser tomadas para que um negócio atinja os seus objetivos é indispensável para o êxito de uma atividade.

Estudos de Schmalensee (1985) e Mcgahan e Porter (1997) relatam que parte significativa do desempenho econômico de uma empresa está relacionada não somente aos aspectos internos, como a estratégia adotada, mas também externos a sua estrutura. Embora esses estudos destaquem a importância e o papel dos fatores organizacionais internos para obtenção de resultados satisfatórios, também identificam a relevância do ambiente onde a empresa está inserida.

As empresas prestadoras de serviço estão cada vez mais aumentando a sua importância e participação na economia dos países. Segundo Kotler e Keller (2007), focar a estratégia na prestação do serviço, aumentando os diferenciais para o público consumidor e não entregar somente um produto, tem sido uma alternativa estratégica eficiente para a melhora dos resultados financeiros. Mesmo nas empresas em que a atividade está focada em um produto, o componente de serviço, que normalmente possui a característica de intangível, pode representar o fator responsável pela compra caso determinados diferenciais exclusivos, como, por exemplo, confiabilidade e garantia, sejam atribuídos à prestação do serviço.

As empresas prestadoras de serviços são influenciadas diretamente pelas condições econômicas existentes em um país. Alguns setores são também influenciados pelo crescimento de outros. Por exemplo, o aumento da construção de novos imóveis desencadeia

um aumento de demanda em uma série de serviços relacionados como projetos arquitetônicos, bem como um aumento de consumo de determinados materiais como aço e cerâmica entre outros.

Dentre as empresas prestadoras de serviço, o impacto da atividade da construção na economia, seja através de um produto imobiliário ou de uma obra de infra-estrutura é amplo devido ao seu padrão de articulação intersetorial. A execução de uma obra envolve a contratação de diversos fornecedores de matérias-primas, equipamentos e assessorias gerando também demanda por atividades resultantes da construção do empreendimento, como: alugueis, hotéis e consultorias. No Brasil, o macro-setor da construção civil representa 18,4% do Produto Interno Bruto do Brasil (PIB) (SINDUSCON/RS, 2008a). Desse modo, ressalta-se a importância da construção civil para o crescimento da economia.

Um ambiente econômico instável com elevadas taxas de juros faz com que agentes privados de financiamento aloquem seus recursos para investimentos de menor risco. No entanto, à medida que as taxas de juros diminuem, são permitidos financiamentos de bens de maior valor com prazos mais prolongados. A atividade de incorporação imobiliária reage positivamente a tais alterações na economia, uma vez que o imóvel é um bem de elevado valor, necessitando de financiamentos mais prolongados.

Elevadas taxas de juros e surtos inflacionários de um passado não muito distante auxiliaram para formar a herança de um alto *déficit* habitacional que, segundo a Fundação João Pinheiro (2007), é estimado em 7,903 milhões de moradias. Mesmo o Brasil continuando com uma das maiores taxas de juros do planeta, o recente ciclo de sucessivas reduções na taxa do Sistema Especial de Liquidação e de Custódia (SELIC) está viabilizando um aumento na concessão de financiamentos para a aquisição de imóveis, gerando com isso um aumento do volume de produção das empresas incorporadoras (CÂMARA..., 2007).

No entanto, longos períodos com uma demanda reprimida, deixaram as empresas com suas estruturas e estratégias dimensionadas para atender as necessidades daqueles que teriam condições de acesso a um financiamento de prazo mais reduzido ou de comprar à vista. Uma mudança no ambiente traz de imediato a necessidade de avaliação das estratégias a serem adotadas, questionando-se se o padrão de decisões do passado pode ainda ser adotado.

Muitos dos estudos sobre estratégia no setor de construção civil têm sido desenvolvidos pelas áreas de engenharia civil e engenharia da produção, voltando-se mais para analisar a atividade de construção do que a de incorporação imobiliária. Este estudo procura explorar mais o campo de estratégia para o segmento de incorporadoras diante do atual contexto destas empresas em um novo ciclo de forte atividade e produção.

Assim sendo, o problema deste estudo pode ser verbalizado na seguinte pergunta: quais as estratégias que as incorporadoras vêm adotando diante das alterações que estão ocorrendo no ambiente?

1.2 Objetivos

Nesta seção será apresentado o objetivo geral deste trabalho, bem como os objetivos específicos através dos quais se pretende que o mesmo seja atingido.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é entender as estratégias das incorporadoras diante das modificações que estão ocorrendo no ambiente competitivo.

1.2.2 Objetivos Específicos

O objetivo geral deste trabalho será apoiado pelos seguintes objetivos específicos:

- a) identificar os fatores ambientais que interferem no segmento das incorporadoras na construção civil;
- b) descrever alterações nas forças competitivas da indústria e seu efeito nas alternativas de posicionamento; e
- c) identificar ações e estratégias que as incorporadoras vêm adotando.

1.3 Justificativa

Muitos dos estudos no segmento da construção civil no Brasil direcionam-se para a atividade de construção, sendo poucos os que abordam estratégias para a atividade de incorporação imobiliária. Destaca-se também a necessidade de mais estudos do tema estratégia no segmento de incorporadoras, em um momento de alterações ambientais relevantes, que vem ocorrendo no Brasil a partir de 2006.

Diante da influência do ambiente externo na rentabilidade das empresas, alterações neste contexto podem incentivar as empresas a reverem suas estratégias de negócio.

Um mercado com elevadas taxas de juros fez com que as incorporadoras atuassem durante anos com um volume reprimido de demanda, mesmo em um país com um elevado *déficit* habitacional, e que suas estratégias fossem formuladas considerando limitações para elevados volumes de produção.

A partir de 2006, uma série de grandes incorporadoras abriu seu capital captando recursos para investimento no mercado imobiliário, aumentando o seu volume de produção, o que provocou uma transformação na estrutura deste setor.

Em função do atual momento econômico, percebe-se uma atividade mais intensa de construção de novos imóveis no Brasil como um todo. Desta forma, este trabalho se justifica por buscar entender a estrutura do segmento e as estratégias das incorporadoras diante do atual contexto econômico, contribuindo para melhorar o seu entendimento.

Sendo que a atividade de incorporação imobiliária está diretamente associada à diminuição do *déficit* habitacional e ao crescimento do PIB, é apropriada a elaboração de mais estudos neste segmento em um país que está buscando superar a sua condição de subdesenvolvido. Em consequência, o presente tema foi escolhido também pela sua relevância em aprimorar o conhecimento sobre um segmento essencial no crescimento do país.

1.4 Delimitação do Estudo

A indústria da construção civil pode ser dividida em fornecedores, construtores, incorporadores e imobiliárias. As construtoras são empresas que fazem a administração, o

gerenciamento de uma obra e assumem a responsabilidade técnica. As incorporadoras são empresas que viabilizam recursos para a construção de um imóvel com finalidades comerciais ou residenciais e assumem o risco de uma demanda para o produto. Os recursos financeiros utilizados por uma incorporadora podem ser próprios, de investidores ou captados através de empréstimos e financiamentos. A atividade de incorporação consiste, portanto, em desenvolver e comercializar um produto imobiliário.

Para a análise da estrutura do segmento de incorporadoras, foram considerados dados dos últimos dez anos, ou seja, compreendendo o período de 1998 a 2007.

Este trabalho se delimita a estudar as incorporadoras da região de Porto Alegre no Rio Grande do Sul. É analisada a atividade de incorporação imobiliária mesmo que algumas dessas empresas realizem também a atividade de construção da edificação, a partir de uma estrutura mais verticalizada.

Foram estudadas empresas incorporadoras que possuem uma estrutura mais verticalizada com seu maior volume de produção em imóveis de até R\$ 200.000,00.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O posicionamento estratégico se desenvolve a partir da consideração do ambiente externo e interno da empresa. Desta forma, nesta seção discutem-se esses dois ambientes que estão resumidos no Quadro 1, onde relacionam-se os principais tópicos abordados, os principais autores e fontes utilizadas.

Contextos	Capítulo	Principais Tópicos Abordados	Principais Autores
2.1 Ambiente Externo	2.1.1 Macroambiente	- ameaças e oportunidades macroambientais. - fatores econômicos, legais, tecnológicos e sociais;a	- Andrews (1971) - Ansoff e MacDonnell (1984) - Ghisi (2001) - Hrebiniak e Joyce (1985) - Kotler e Keller (2007) - Porter (1989) - Wright, Kroll e Parnell (2000)
	2.1.2 Análise Setorial	- cinco forças competitivas; - atratividade de uma indústria	- Ghemawat (2000) - Hofer e Schendel (1978) - Hosmer(1982) - Kotler (2005) - Luo (2004) - Porter (1986) - Wright, Kroll e Parnell (2000)
	2.1.3 Indústrias Fragmentadas	- características das indústrias fragmentadas; - alternativas para superar ou lidar com a fragmentação;	- Barros Neto (1997) - Brandli, Martignago e Heineck (1997) - Porter (1986)
	2.1.4 Verticalização e Alianças	- ganhos e perdas com a verticalização; alianças estratégicas;	- Besanko <i>et al.</i> (2006) - Dyer e Singh (1998) - Ghisi (2001) - Gulati, Nohria e Zaheer (2000) - Jarillo (2002) - Todeva (2006)
2.2 Ambiente Interno	2.2.1 Vantagem Competitiva e Criação de Valor	- benefícios e custos na geração de valor; - formas de criar valor e obter vantagem competitiva;	- Besanko <i>et al.</i> (2006) - Grant (1991) - McGahan e Porter (1997) - Penrose (1959) - Porter (1996) - Wernerfelt (1984)
	2.2.2 Cadeia de valor	- detalhamento da cadeia de valor;	- Besanko <i>et al.</i> (2006) - D'Aveni (2007) - Porter (1985)
	2.2.3 Estratégias Competitivas	- estratégias genéricas de custo, diferenciação e enfoque; - direcionadores de custo e benefício.	- Besanko <i>et al.</i> (2006) - Ghemawat (2000) - Ghemawat (2007) - Greenwald e Kahn (2005) - Miller e Friesen (1986) - Porter (1986)

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 1 - Principais Tópicos Abordados no Referencial Teórico

2.1 Ambiente Externo

Neste tópico discutem-se os principais conceitos que alicerçam a investigação dos fatores externos da organização.

Sendo assim, para fundamentar a análise destes fatores, são abordados aspectos do macroambiente e do ambiente setorial. Essa abordagem é complementada com conceitos sobre verticalização, alianças e indústrias fragmentadas.

2.1.1 O Macroambiente

Na década de 60, começaram a surgir discussões acerca da análise SWOT, ou seja, procurando combinar as forças e fraquezas de uma empresa, que constituiriam sua competência distinta, com as oportunidades e ameaças, que seriam os riscos que a empresa enfrentava no mercado. Segundo Andrews (1971), a análise SWOT por si só não resolveria a questão da definição da competência distinta da empresa. Para tanto, seria necessário que os estrategistas decidissem quais aspectos da empresa permaneceriam por longos períodos de tempo e quais responderiam mais às mudanças no mercado e a pressões ambientais, uma vez que a decisão estratégica deve se preocupar com o desenvolvimento da empresa em longo prazo.

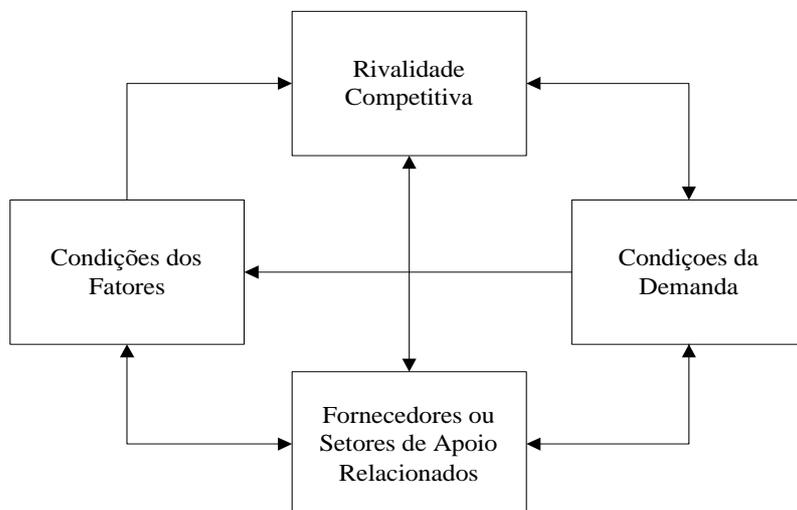
Para Ansoff & McDonnell (1984), a análise SWOT é um instrumento de suporte ao planejamento estratégico dividida entre a análise do ambiente externo da empresa (ameaças e oportunidades) e ambiente interno (pontos fortes e fracos). O ambiente externo não é influenciado pelas decisões que uma empresa toma. São fatores econômicos, políticos ou mercadológicos que estão fora de controle da organização.

Na adaptação organizacional é necessário enfatizar a integração das abordagens de escolha estratégica e determinismo ambiental. Uma série de características do ambiente econômico, setorial, político e cultural são impossíveis de serem controlados pelas organizações. Em contrapartida, as decisões tomadas por indivíduos em suas organizações influenciam os resultados do negócio, bem como podem influenciar o ambiente (HREBINIAK; JOYCE, 1985). Desta forma, a definição de estratégias deve ser acompanhada de uma análise do ambiente.

Uma empresa não terá condições de influenciar na taxa de câmbio de seu país. No entanto, para uma empresa exportadora, a variação de cotação da moeda nacional em relação à cotação da moeda do país destino de suas exportações pode trazer um impacto capaz de inviabilizar sua atividade. A empresa também não tem influência sobre gestores públicos, embora decisões governamentais possam influenciar diretamente na rentabilidade dos negócios, como por exemplo, em um aumento de impostos.

Estudando a sobrevivência e mudanças estratégicas em ambientes turbulentos, foi constatado que as mudanças estratégicas têm um efeito positivo na sobrevivência organizacional em linha com uma perspectiva adaptativa. Embora uma perspectiva ecológica entenda a mudança estratégica como um evento arriscado, as chances de sobrevivência são maximizadas para quem está apto a mudar as suas estratégias competitivas (ZÚÑIGA-VICENTE; VICENTE-LORENTE, 2006). Desse modo, mesmo que a empresa não possa influenciar nas condições ambientais, a adaptação de estratégias frente a alterações ambientais traz melhores condições de permanência no mercado.

Porter (1989) analisa o macroambiente identificando quatro atributos do mercado doméstico que promovem ou bloqueiam o potencial de uma empresa de atingir uma vantagem competitiva em um mercado global. Nesse modelo, Porter analisa as condições externas do mercado local, sugerindo que para uma empresa competir globalmente, o ambiente externo no seu país de origem deve ser favorável, sendo que uma vantagem competitiva se origina no ambiente local onde a empresa está baseada. Na Figura 1 estão representados os atributos que determinam essas condições.



Fonte: Porter (1989)

Figura 1 - Atributos do mercado doméstico

Condições dos fatores referem-se aos fatores de produção de uma nação, como por exemplo, infra-estrutura, que são necessários para concorrer em um mercado em particular. Fornecedores domésticos que possuem uma competitividade internacional favorecem a empresa em atingir uma vantagem competitiva. A rivalidade competitiva refere-se ao contexto da competição no mercado interno envolvendo a estrutura organizacional, práticas de governança corporativa e natureza dos mercados de capitais locais. As condições de demanda envolvem o tamanho, a taxa de crescimento e o tipo da demanda interna para o produto da empresa. De acordo com o público consumidor, pode haver uma exigência por produtos de maior qualidade (PORTER, 1989).

Kotler e Keller (2007) também destacam a importância dos fatores externos no desenvolvimento de estratégias de marketing para as empresas, devendo ser considerados aspectos do ambiente. Na análise do macroambiente devem ser consideradas necessidades e orientações do mercado destacando-se tendências e megatendências. A tendência é uma seqüência de eventos com perspectiva de durabilidade, sendo que uma megatendência são grandes mudanças políticas, econômicas, sociais ou tecnológicas que influenciam por algum tempo com uma maior amplitude de efeitos. Em um cenário de constante mudança, devem ser acompanhadas alterações nos ambientes demográfico, natural, econômico, tecnológico, político-legal e sociocultural (KOTLER; KELLER, 2007).

Aspectos como o tamanho e taxa de crescimento da população em diferentes regiões, distribuição de faixa etária e composição étnica, graus de conhecimento e padrões de consumo são variáveis que devem ser consideradas na mensuração do ambiente demográfico (KOTLER; KELLER, 2007). Estas variáveis estão diretamente relacionadas ao dimensionamento do potencial mercado de consumo, uma vez que influenciam tanto nas preferências por determinado tipo de produto, quanto na demanda.

O ambiente econômico possui uma forte influência sobre o volume de demanda, pois a distribuição da renda e a disponibilidade de poupança ou crédito determinam as condições para que a população consiga exercer o seu potencial de consumo. É necessário que as pessoas possuam poder de compra (KOTLER; KELLER, 2007). De nada adianta existir demanda para um determinado produto se os indivíduos não têm condições financeiras e nem crédito para realizar uma compra.

Valores culturais, bem como visões a respeito de pessoas, organizações e da sociedade fazem parte do ambiente sociocultural. Uma alteração nos valores culturais pode afetar o mercado de produtos correlacionados. Já a escassez de matéria-prima e o aumento do custo de energia fazem parte do ambiente natural (KOTLER; KELLER, 2007). A própria falta

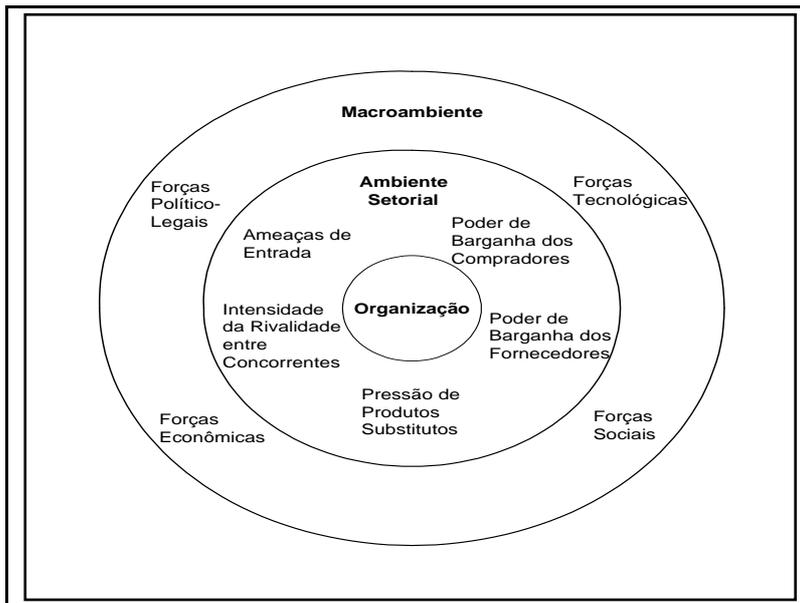
de matéria-prima pode fazer com que os seus preços aumentem, trazendo impacto nos custos de produção e um possível aumento nos preços de comercialização das indústrias que utilizam esses insumos.

No ambiente tecnológico, a aceleração das mudanças tecnológicas e da inovação pode tornar muitos negócios obsoletos rapidamente através de um processo de destruição criativa. Por exemplo, os telefones celulares estão em constante aprimoramento de funcionalidades, sendo que um novo modelo acaba por deixar os mais antigos ultrapassados e sem condições de colocação no mercado. Já no ambiente político-legal, o aumento da legislação que regulariza os negócios tende a determinar a forma como será realizada a concorrência, ora protegendo empresas, ora consumidores, ora os interesses da sociedade contra um comportamento abusivo das organizações (KOTLER; KELLER, 2007). Regulamentações governamentais podem, portanto, promover um aumento de competidores em um mercado concentrado limitando práticas de monopólio.

Na Construção Civil, o impacto da influência do governo pode se dar através de políticas públicas, monetárias, financeiras e fiscais. O governo pode intervir também através de questões sociais como a limitação de retomada de imóveis ou aumento de recursos para financiamento de habitações populares (GHISI, 2001).

Segundo Wrigth, Kroll e Parnell (2000), forças político-legais, tecnológicas, sociais e econômicas fazem parte do macroambiente, e as forças competitivas fazem parte de um ambiente mais específico: o ambiente setorial. Esses dois ambientes compõem o meio externo da organização. A Figura 2 faz uma representação do ambiente externo e da organização.

As forças econômicas têm um impacto significativo sobre os negócios, sendo que mudanças nas mesmas podem tanto representar oportunidades quanto ameaças para a empresa. São forças econômicas o PIB, a taxa de juros, taxas de inflação, estágio do ciclo econômico, custos com energia e taxa de desemprego. Um crescimento do PIB normalmente reflete em um aumento de gastos dos consumidores. Da mesma forma, elevar taxas de juros repercute em um aumento do custo do crédito e conseqüente redução do consumo (WRIGTH; KROLL; PARNELL, 2000).



Fonte: Wriqth, Kroll e Parnell (2000)

Figura 2 - Três níveis de análise

O crescimento do setor da Construção Civil possui correlação alta com o crescimento macroeconômico. Em períodos de recuperação econômica há um aumento de vendas e em momento de crise ocorre uma estagnação ou mesmo perda de contratos. Como o imóvel é um produto que normalmente compra-se financiado devido ao seu valor, a perda de renda dos compradores devido a uma crise, pode fazer com que os mesmos não tenham condições de continuar pagando um financiamento (GHISI, 2001).

2.1.2 Análise Setorial

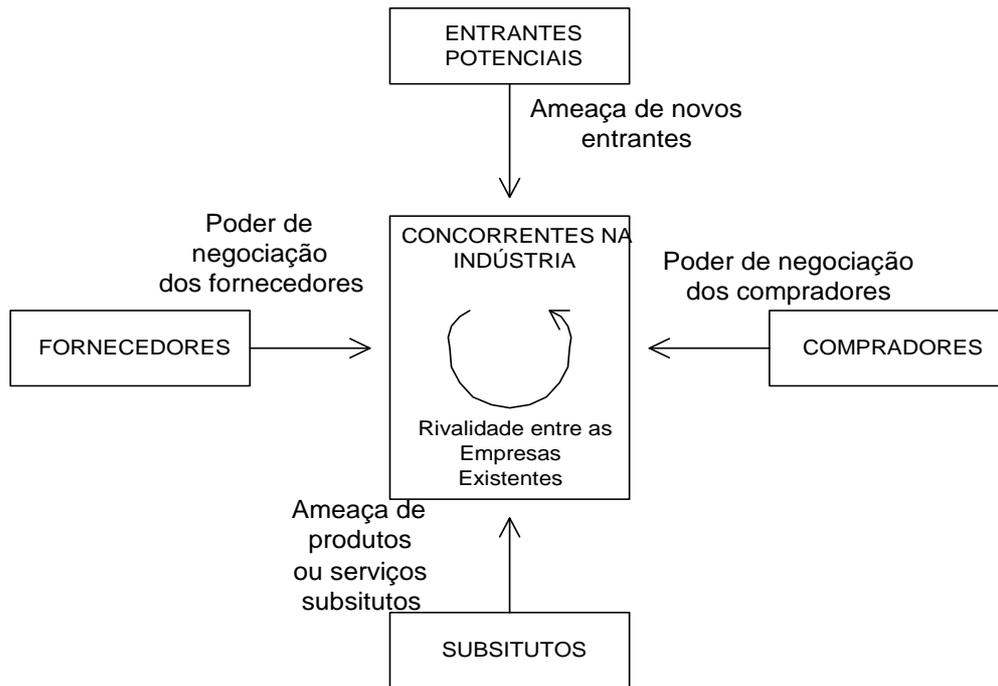
Luo (2004) examina o alinhamento entre o comprometimento de recursos com as condições ambientais em um mercado estrangeiro emergente. O estudo de Luo (2004) conclui que o comprometimento de recursos é aumentado quando as firmas enfrentam maiores oportunidades de mercado, manifestadas em crescimento maior das vendas ou lucros da indústria. Desta forma, quando em um setor são apresentadas melhores oportunidades, há uma tendência para que seja alocado um maior volume de investimentos em função de uma maior atratividade.

Para medir a atratividade de uma indústria, devem ser considerados critérios como: tamanho, crescimento de mercado e preços, estrutura competitiva, ciclicidade, rentabilidade da indústria, função técnica e vulnerabilidade inflacionária. Desta forma, indústrias que apresentam um mercado de tamanho reduzido com muita competitividade interna e preços baixos são, por exemplo, menos atrativas que outras em um momento de expansão com taxas de rentabilidade altas. Para medir a força do negócio, são considerados a participação do mercado, qualidade dos produtos, reputação da marca, rede de distribuição, eficácia da produção, custos, entre outros critérios que identifiquem o potencial da estrutura interna. A matriz de atratividade considera as variáveis internas e externas da organização objetivando medir a força do negócio mediante a atratividade do mercado (HOSMER, 1982).

Para a elaboração de uma matriz de portfólio, deve ser atribuída uma classificação para cada critério de atratividade bem como para cada critério que mede a força do negócio. Negócios que apresentam um valor alto tanto para a atratividade da indústria quanto para sua posição competitiva devem receber prioridade para os investimentos, uma vez que apresentam fortes indícios de serem altamente rentáveis (HOFER e SCHENDEL, 1978).

As cinco forças competitivas de Porter é uma forma organizada de fazer uma análise do ambiente setorial em que uma empresa está inserida. Fatores econômicos como uma diminuição da taxa de juros, afetam todas as empresas e, devido a isso, estão classificados como macroambiente. O modelo de Porter vem complementar a análise do ambiente externo para um melhor entendimento dos aspectos que são comuns a um conjunto de empresas pertencentes a um mesmo ramo de atividade ou setor.

Segundo Porter (1986), a estrutura econômica básica de uma indústria interfere na intensidade da concorrência, sendo que o grau de concorrência depende de cinco forças competitivas, apresentadas na Figura 3, e irá determinar o nível de lucro de um setor. À medida que essas forças mudam, os setores apresentam diferentes graus de rentabilidade. Nesse modelo Porter faz, portanto, uma análise do micro ambiente.



Fonte: Porter, M. E. Estratégia competitiva, 1986.

Figura 3 - Forças que dirigem a concorrência na indústria

Porter (1986) recomenda uma análise das fontes de cada uma das cinco forças, sendo que o conhecimento de fontes subjacentes da pressão competitiva evidencia os pontos fracos e fortes de uma empresa e as áreas onde se apresentam tendências de oportunidades ou ameaças de maior importância, sendo esse entendimento útil para uma análise de diversificação.

Recentemente, Porter recomenda que tanto executivos como investidores passem a buscar entender a estrutura da indústria para obtenção de sucesso em um investimento, não utilizando somente a extrapolação de tendências que domina a análise de investimentos atual (PORTER, 2008). A análise das tendências pode demonstrar o provável crescimento de um setor, mas se a sua estrutura for muito competitiva, a maior parte dos lucros advindos do crescimento pode ficar, por exemplo, com os fornecedores.

Podem-se enxergar os participantes de uma indústria como concorrentes, uma vez que clientes, fornecedores, substitutos e entrantes potenciais, dependendo do seu grau de influência, acabam por exercer uma maior ou menor pressão sobre as empresas com que se relacionam, interferindo na rentabilidade das mesmas. Desta forma, a concorrência pode ter um sentido mais abrangente e ser definida como uma rivalidade ampliada, pois mesmo que a empresa não sofra riscos da entrada de novos concorrentes e que seus clientes não tenham potencial de barganha, o seu retorno pode ser comprometido com um fornecedor que

representa parte relevante dos custos e possui um alto potencial de barganha (PORTER, 1986).

Dentre as cinco forças, o grau de rivalidade é historicamente aquele no qual os estrategistas têm mais mantido o foco. Quanto mais concentrado um setor, maior é a probabilidade de os concorrentes compreenderem a existência de interdependência. Conseqüentemente, isso deverá restringir a rivalidade entre eles. No entanto, quando um setor é composto por um elevado número de pequenos participantes, cada um pode entender que seu efeito sob os demais não será percebido e que poderá buscar mais participação de mercado pela competição. Isso deverá gerar uma alteração no mercado. A presença de um participante dominante pode determinar uma política de preços e disciplinar o mercado, diminuindo o nível de rivalidade, mas participantes de mesmo porte podem buscar alguma vantagem tentando superar o outro. Um aumento do nível de concorrência trará como resultado a diminuição da rentabilidade das empresas rivais (GHEMAWAT, 2000).

Segundo Porter (1986), nos segmentos onde há a presença de pequenas empresas ou operadores proprietários, os empresários, para manterem a independência de suas propriedades, podem ficar satisfeitos com taxas de rentabilidade muito inferiores ao aceitável para o concorrente de capital aberto ou de maior porte. Caso uma situação deste tipo diminua a rentabilidade da indústria, empresas maiores podem até mesmo abandonar o negócio em busca de investimentos com retorno adequado sobre o capital, ou adotar uma estratégia para acabar com concorrentes menores através de uma diminuição ainda maior das margens de retorno.

Segundo Porter (1986), a entrada de novas empresas em uma indústria faz com que ocorra uma diminuição da rentabilidade, uma vez que a busca por participação de mercado pode forçar uma redução de preços, embora a ameaça de entrada dependa das barreiras presentes.

São barreiras de entrada: as economias de escala, as necessidades de capital, a identidade de marca, o diferencial do produto, os custos de mudança, o acesso à distribuição, a curva de aprendizagem, o acesso a insumos necessários, o projeto de um produto de baixo custo, a política governamental e a retaliação esperada (GHEMAWAT, 2000).

Segundo Porter (1986), a busca de barreiras de entrada através de custos mais baixos como a grande escala pode envolver *trade-offs* com outras barreiras como, por exemplo, a diferenciação. A busca de economias de escala força uma maior padronização dos produtos que passam a ter menos características diferenciadoras. Dessa forma, uma empresa

entrante no mercado pode adotar uma estratégia de lançamento de produtos diferenciados e específicos com uma menor escala.

Segundo Ghemawat (2000), a ameaça que os substitutos representam para a lucratividade de um determinado setor depende da relação entre desempenho e preço dos diversos tipos de serviços e produtos que podem satisfazer uma mesma necessidade. Caso algum substituto possua um preço inferior, uma eventual desvantagem ou menor valor percebido deve ser menor que a diminuição do preço para tornar o produto mais interessante para o consumidor.

O poder do comprador é uma das forças verticais que permitem a apropriação do valor gerado por uma indústria. Os compradores podem forçar seus fornecedores a reduzirem preços e aumentarem qualidade diminuindo as margens e, conseqüentemente, a rentabilidade de um determinado setor. Os determinantes mais importantes do poder do comprador são o tamanho e a concentração da clientela, sendo que, quanto maior e mais concentrado for o cliente, melhor será o seu poder de negociação. Esse poder pode ser neutralizado em situações em que os fornecedores estão concentrados ou diferenciados (GHEMAWAT, 2000).

Segundo Porter (1986), os fornecedores podem elevar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos e serviços diminuindo a rentabilidade de uma indústria ou, em casos mais extremos, aumentando seus preços mesmo que não seja possível repassar um aumento de custo para o consumidor final. Um grupo de fornecedores se torna poderoso quando: é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende; não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos; a indústria para a qual fornece não é um cliente importante; o produto dos fornecedores é importante para o negócio do comprador; os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados, o grupo desenvolveu custos de mudança, ou quando o grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente. No entanto, caso a empresa fornecedora sofra uma ameaça de integração para trás, ela perde poder de negociação na indústria para qual ela fornece (PORTER, 1986).

Mas também segundo Porter (1986), as condições que determinam o poder dos fornecedores estão sujeitas a mudanças, embora estejam fora do controle da empresa. As empresas podem desenvolver estratégias que melhorem as condições de negociação, amenizando o potencial de barganha dos fornecedores.

2.1.3 *Indústrias Fragmentadas*

Conforme o apresentado na seção anterior, que aborda a análise setorial, a forma como uma indústria se organiza influencia os seus resultados. Deste modo, uma indústria que se apresenta fragmentada com um grande número de empresas participantes, tem um arranjo de forças competitivas que pode ser mais favorável para os fornecedores.

Barros Neto (1997) afirma que o segmento de edificações na indústria da Construção Civil é altamente fragmentado, diferentemente da construção pesada e montagem industrial, devido ao fato de haver menos barreiras de entrada e menor necessidade de investimentos em ativo imobilizado nas edificações como, por exemplo, equipamentos e máquinas. Uma construtora de edificações subcontrata empresas, que locam equipamentos, sendo que na construção pesada, a qual envolve a pavimentação de estradas, as empresas normalmente operam com equipamentos próprios. Brandli, Martignago e Heineck (1997), também caracterizam o setor da Construção Civil como amplamente fragmentado.

Uma vez que a Construção Civil apresenta-se como um setor altamente fragmentado, procura-se nesta seção entender as causas, comportamento e alternativas estratégicas deste tipo de arranjo.

Porter (1986) desenvolve uma abordagem estratégica para indústrias fragmentadas descrevendo os motivos, formas de superação e competição em um setor que apresenta fragmentação.

Em uma indústria fragmentada, nenhuma empresa possui uma parcela de mercado significativa o suficiente para influenciar o resultado da indústria. Essas indústrias são constituídas de um grande número de empresas de médio e pequeno porte, não havendo líderes no mercado e geralmente uma posição fraca em termos de negociação com fornecedores. O resultado disso normalmente é uma rentabilidade marginal. Em muitas áreas da economia são encontradas indústrias fragmentadas, como em produtos agrícolas, varejo e prestação de serviços, sendo que os produtos ou serviços podem ou não ser diferenciados (PORTER, 1986).

Entre as diversas razões que tornam uma indústria fragmentada, podem ser citadas poucas barreiras de entrada, ausência de economias de escala e curva de experiência, custos de estoques elevados, flutuações irregulares nas vendas, grande variedade de necessidades no mercado, barreiras de saída, proibição governamental para a concentração e acentuada diferenciação do produto (PORTER, 1986).

A fragmentação de uma indústria pode ser superada com mudanças dos principais fatores econômicos que conduzem para esta configuração. A consolidação de uma indústria pode ser conquistada com a geração de economias de escala, curva de experiência e padronização das necessidades de mercado. Inovações e mudanças tecnológicas podem levar a economias de escala e curva de experiência trazendo condições para a concentração de um setor. Para as indústrias onde há vantagens em deter uma parcela de mercado expressiva, as aquisições de empresas locais podem neutralizar as dificuldades de penetração nesses territórios (PORTER, 1986).

Para uma competição mais eficiente em uma indústria fragmentada, recomendam-se como alternativas estratégicas, buscar uma descentralização firmemente administrada, um maior valor agregado, integração para trás e especialização. A especialização adotada pode ser por tipo ou segmento de produto, por tipo de cliente, por tipo de encomenda ou o enfoque em uma área geográfica específica. Uma descentralização bem administrada consiste em manter operações individuais de menor escopo com a menor autonomia possível e um controle central rigoroso com remuneração de gerentes em função do desempenho (PORTER, 1986).

Determinadas estratégias podem resultar em efeitos negativos caso sejam adotadas em um setor que se apresenta fragmentado. A busca de domínio e reações excessivas a novos produtos são desnecessárias, caso o mercado não apresente tendências de concentração. Devem ser evitadas a supercentralização, a falta de disciplina estratégica e a suposição de que empresas concorrentes têm as mesmas despesas indiretas e objetivos. Gerentes proprietários podem ter razões não-econômicas para estar no negócio fazendo com que os objetivos e as despesas indiretas possam ser completamente diferentes (PORTER, 1986).

2.1.4 Verticalização e Alianças

Para obtenção de melhor desempenho, as empresas podem buscar novos arranjos internalizando algumas atividades ou realizando alianças estratégicas para a execução de parte das atividades em uma outra empresa. Esses arranjos podem proporcionar uma maior competitividade para que a empresa enfrente as alterações das variáveis macro-econômicas e setoriais.

Segundo Chandler (1966), a firma integrada controla desde a transposição da matéria-prima até o produto final. A firma totalmente integrada representa uma verticalização extrema onde a empresa passa a controlar não somente a produção e as matérias-primas como também a distribuição. Um exemplo de firma integrada foi a estrutura adotada pela Ford no início do século XX. Desta forma, são diminuídas as incertezas do ambiente em um processo onde se concentram as atividades na estrutura interna.

No entanto, a empresa não precisa optar por um modelo totalmente integrado ou totalmente descentralizado. A decisão de verticalizar ou não pode ser tomada para cada atividade desde a produção até a comercialização de um produto ou serviço.

Para Besanko *et al.* (2006), as razões para usar o mercado em vez de produzir internamente, derivam de um conceito que as empresas de mercado podem ser mais eficientes apresentando custos mais baixos e uma qualidade maior. No entanto, a terceirização envolve custos pela transação, os quais não ocorreriam se o processo estivesse internalizado.

Em um processo de verticalização, devem ser considerados os ganhos com uma maior eficiência técnica. A eficiência técnica refere-se à utilização do processo de fabricação com o menor custo, sendo que, muitas vezes, um fornecedor especializado em desenvolver determinado componente ou produto consegue atingir os menores custos. Mesmo que um fornecedor possa desenvolver a um custo menor, devem ser considerados os custos envolvidos para realizar a terceirização, uma vez que, enquanto interno na empresa, há um maior controle e coordenação sobre o produto, preservando-se as especificações exigidas (BESANKO *et al.*, 2006).

Sendo que as empresas possuem uma maior competência para executar certas atividades, a subcontratação no mercado, de serviços ou produtos, além de trazer vantagem em economias de escala e aprendizagem, pode melhorar o foco do negócio.

A integração vertical pode apresentar algumas vantagens com a diminuição de custos de coordenação e otimização de processos como marketing, tornando a estrutura integrada mais competitiva. No entanto, também são apresentadas desvantagens, como a falta de experiência em um novo negócio, apresentar menos eficiência que um subcontratado e perda de flexibilidade. A decisão sobre o nível de integração vertical deve ser tomada analisando-se os prós e contras para a estratégia da empresa. (JARILLO, 2002)

A partir de 1995, se consolidou nos grandes centros urbanos do Brasil um novo paradigma na construção de edifícios através da constituição de empresas especializadas em diferentes processos de alta tecnologia como estruturas metálicas, portas completas, vistas e metais. Essas empresas passam a entregar seus produtos nas obras, instituindo redes de

parcerias em modelos que se assemelham à indústria automobilística. Neste modelo, a sub-contratação permite, através da especialização, um novo patamar de tecnologia e qualidade (GHISI, 2001).

Na Construção Civil, apresenta-se um grande volume de sub-contratações com um baixo nível de verticalização. Entre os motivos para tal contexto, está o fato de os produtos serem únicos, com uma variedade de especificações técnicas, localização e projetos diferentes, incertezas relacionadas ao clima e caráter temporário dos projetos que requerem uma demanda variável de mão-de-obra. Todos esses motivos são ligados a graus de flexibilidade e resposta às incertezas de mercado. Entre as atividades mais terceirizadas estão projetos, vendas e publicidade, consultoria jurídica e instalações. Essas atividades são de caráter mais especializado, segundo Brandli, Martignago e Heineck (1997). Um volume maior de produção possibilitaria que parte da mão-de-obra e das atividades voltadas à execução da obra fossem internalizadas, uma vez que diminuiria o caráter temporário dos projetos. No entanto, essa possibilidade está limitada pela fragmentação do setor, como foi apresentado na seção anterior.

Besanko *et al.* (2006) apresentam como alternativa para a verticalização, as alianças estratégicas e as *Joint Ventures*, sendo um modelo intermediário entre a integração vertical completa e transações sob condições independentes. Em uma aliança estratégica, as empresas envolvidas colaboram compartilhando informações ou recursos produtivos podendo apresentar uma forma horizontal, envolvendo duas empresas no mesmo setor, ou uma forma vertical, quando se desenvolve a colaboração entre um fornecedor e um comprador.

A *Joint Venture* é um tipo de aliança estratégica onde as empresas envolvidas, criam uma nova organização de modo independente, podendo haver inclusive funcionários que pertencem exclusivamente à nova empresa criada (BESANKO *et al.*, 2006).

No Japão, as empresas industriais são menos integradas verticalmente, menores e mais especializadas, fazendo uso intensivo de redes de subcontratadas com um nível maior de colaboração entre o fabricante e o subcontratado. No *Kereitsu*, são formalizados vínculos institucionais onde cada membro acredita que será a primeira escolha, caso ocorra um aumento da demanda. Desta forma, se uma empresa vender mais, ela contratará o fornecimento de um membro do *Kereitsu* a qual faz parte (BESANKO *et al.*, 2006). Nessa relação há uma presença de cooperação, diminuindo os custos de uma subcontratação. Segundo Todeva (2006), os *Kereitsu* representam relações de negócio fechadas, de longo prazo, estabelecidas por grandes corporações com grupos selecionados de empresas menores diminuindo os custos de transação.

Segundo Gulati, Nohria e Zaheer (2000), uma visão ampla de recursos geradores de renda de uma firma não deveria apenas incluir elementos como marcas, capacidades tecnológicas e talento gerencial, mas também deveria incluir os recursos de rede ou capital social das firmas. As relações que uma firma tem podem ser únicas e inimitáveis.

A relação entre as firmas é cada vez mais importante para o entendimento da vantagem competitiva, sendo uma unidade de análise relevante para explicar lucros acima do normal. É uma análise útil para explorar ligações geradoras de valor entre organizações. As vantagens competitivas das parcerias podem estar em troca de conhecimento, aprendizado em grupo, combinação de recursos e capacidades complementares que podem resultar em novos produtos e serviços (DYER; SINGH, 1998).

2.2 Ambiente Interno e Posicionamento Estratégico

Todas as decisões que uma empresa toma, sua formulação de estratégias, sua estrutura e organização para produzir e vender e seus recursos fazem parte das forças e fraquezas de um negócio. Todo esse contexto em que a empresa tem condições de intervir compõe o ambiente interno.

Para fundamentar a análise do ambiente interno, serão abordados conceitos de vantagem competitiva, criação de valor e cadeia de valor. Também será feita uma análise das estratégias competitivas genéricas. Desta forma, objetiva-se um referencial teórico consistente para o entendimento do ambiente interno da empresa no desenvolvimento de seu posicionamento estratégico.

2.2.1 Vantagem Competitiva e Criação de Valor

Embora a estrutura do setor onde a empresa está inserida tenha influência na sua rentabilidade, também há variações de retorno entre as empresas dentro do setor. Uma empresa dentro de um mesmo setor, que possui uma taxa de lucro maior que outras, tem uma vantagem competitiva no mercado. Portanto, a lucratividade de uma empresa depende da atratividade econômica do mercado em que ela concorre, como também de sua posição

competitiva nesse mercado (BESANKO *et al.*, 2006). Estudos de McGahan e Porter (1997) sugerem que o setor é responsável por 18% das variações nos lucros entre as empresas, enquanto que a posição competitiva é responsável por 32% de variação nos resultados.

A vantagem competitiva pode estar associada ao fornecimento de um produto de maior qualidade por um preço semelhante ao da concorrência. Dessa forma, uma empresa que estiver praticando o mesmo preço, mas com uma qualidade superior é capaz de fornecer um maior benefício aos seus clientes. A vantagem competitiva pode também ser representada em uma situação onde a qualidade do produto é a mesma, no entanto, o seu preço é menor (BESANKO *et al.*, 2006).

Uma vantagem competitiva pode ser obtida através de um aumento da eficácia operacional ou adoção de uma estratégia diferente das demais empresas concorrentes no mercado. A eficácia operacional está associada à execução de uma atividade de modo superior ao executado por demais empresas no mercado. Pode estar associada ao aumento da produtividade por empregado, à utilização de tecnologias mais avançadas ou até mesmo redução de desperdícios. A estratégia está associada ao desempenho de uma atividade de modo diferente ou desempenho de atividades diferentes (PORTER, 1996). Terceirizar o setor de contabilidade ou internalizar a equipe de vendas se refere à execução de diferentes atividades. O modo como a equipe de vendas está organizada resulta também em uma estratégia diferente.

No entanto, em uma economia de mercado, as empresas podem buscar eficácia operacional e tornarem-se equivalentes aos seus concorrentes. As empresas que buscam somente a melhoria contínua podem acabar tornando-se homogêneas possuindo todas a mesma eficácia operacional. Neste caso, a estratégia que cada uma das empresas adota é que permitirá que alguma atinja uma vantagem competitiva (PORTER, 1996).

O consumidor estará sempre buscando identificar combinações onde a diferença entre benefício e preço seja maior. Sendo o preço a representação do custo e o benefício, o ganho que se terá com a compra, o consumidor buscará sempre a maximização dos benefícios e a minimização do preço. Como um preço menor está normalmente associado a uma diminuição de qualidade e, conseqüentemente, dos benefícios, passa a ser considerada na decisão de compra a maximização da equação “benefício menos custo” e não apenas um dos critérios isoladamente. Desse modo, a concorrência em empresas no mercado pode ser entendida como um processo onde são submetidas ofertas, em que cada empresa procura maximizar o excedente ao consumidor. O concorrente que apresentar o maior excedente possui uma vantagem competitiva em relação aos demais (BESANKO *et al.*, 2006). Toda vez

que um participante do mercado oferece uma maior vantagem, a tendência é de um aumento de sua participação de mercado em relação aos demais concorrentes.

A disposição máxima em pagar por um produto e a exigência mínima de qualidade também interferem na decisão de compra. Por mais que se aumente a qualidade de um produto, chega um determinado momento em que o consumidor não está disposto a pagar mais, sendo que neste caso, pode ser utilizado um produto substituto ou do concorrente. De igual forma, os produtos podem ter uma exigência mínima de qualidade sendo que mesmo a um preço baixo o consumidor opte por outras alternativas (BESANKO *et al.*, 2006). Desse modo, uma curva que represente a indiferença entre produtos não apresentará uma função linear para as variáveis preço e qualidade.

O valor econômico é criado no mercado sempre que os benefícios superarem os custos de produção. Parte deste valor pode ficar para o consumidor e parte para o produtor. O excedente do consumidor é resultante da diferença entre o benefício e o preço, sendo que o excedente do produtor é resultante da diferença entre o preço e o custo de produção (BESANKO *et al.*, 2006). O produtor pode apropriar-se de todo valor criado, mas se houverem concorrentes ou substitutos no mercado, há o risco de perder competitividade. Já, caso o cliente aproprie-se de todo o valor gerado, a atividade deixa de ser lucrativa para o produtor que poderá optar por não mais fornecer. Essas situações extremas são, portanto, mais raras, sendo que de um modo geral, consumidor e produtor se apropriam de parte do valor gerado.

Nenhum produto é viável sem criar valor econômico. Quando os custos superam os benefícios, os consumidores não estarão dispostos a pagar além do benefício que irão obter, sendo que mudanças tecnológicas ou de gostos podem fazer com que tal fato ocorra. Entender as origens da criação de valor de um produto é fundamental para avaliar as condições de uma empresa em obter uma vantagem competitiva no mercado em que atua (BESANKO *et al.*, 2006).

Segundo Besanko *et al.* (2006), a idéia de criação de valor contrasta com o conceito de que uma empresa pode gerar valor simplesmente adquirindo produtos subvalorizados no mercado através de um processo de redistribuição de valor. A compra de ativos com valores abaixo do mercado é possível, mas depender exclusivamente de barganha para obter valor pode ser um processo não muito fácil, uma vez que existem também outros oportunistas no mercado.

Não havendo barganhas, a empresa pode criar mais valor que outras empresas do setor configurando sua cadeia de valor diferentemente dos concorrentes ou realizando as suas

atividades de modo mais eficiente que os rivais. Para ser mais eficiente, a empresa deve ter recursos e competências que seus concorrentes não possuem, pois qualquer estratégia de criar um valor superior, uma vez percebida, pode facilmente ser replicada. Recursos são ativos específicos da empresa como reputação, patentes, *know-how* e cultura organizacional, que podem afetar diretamente a capacidade de uma empresa criar mais valor que outra. Já as competências são atividades que a empresa exerce bem comparativamente às demais como, por exemplo, gerenciar o seu processo de produção ou promover um produto (BESANKO *et al.*, 2006).

A teoria baseada em recursos apresentada por Wernerfelt (1984), Penrose (1959), Grant (1991) aborda a variação nos recursos e competências que uma empresa possui em relação a outras, sendo que uma vantagem advém quando algum recurso é escasso e sem possibilidade de venda a quem oferecer um maior preço por ele.

Wernerfelt (1984) argumenta que olhar para firmas em termos de seus recursos leva a diferentes percepções, sendo possível identificar tipos de recursos que podem levar a altos lucros. A estratégia para uma firma maior envolve um balanço entre a exploração de recursos existentes e o desenvolvimento de novos, sendo que a aquisição de uma outra empresa pode ser vista como uma compra de um feixe de recursos em um mercado.

No entanto, além da escassez e imobilidade, é necessário que existam mecanismos de isolamento para que recursos e competências possam continuar sustentando uma vantagem competitiva. Os mecanismos de isolamento podem ser divididos em impedimentos à imitação e vantagens de pioneirismo. Restrições legais, acesso superior a insumos ou clientes, tamanho de mercado e economias de escala são exemplos de impedimentos à imitação. Já como vantagens do pioneirismo, podem ser apresentadas a curva de aprendizagem, reputação e incerteza do comprador e custos de troca do comprador (BESANKO *et al.*, 2006).

2.2.2 Cadeia de valor

A cadeia de valor é um instrumento proposto por Porter (1985) para que a empresa compreenda a sua posição de custo e diferenciação. A sua compreensão permite melhores condições para a formulação de estratégias, uma vez que entendendo o valor gerado por cada atividade no fornecimento de um produto ou serviço, é possível adotar uma configuração melhor que a das empresas concorrentes.

A criação de valor ocorre à medida que os bens se movem ao longo da cadeia vertical. Cada atividade, como produção, vendas e logística pode somar um benefício aos consumidores ou um custo ao produto. Sendo assim, as atividades desempenhadas pelos diversos setores da empresa contribuem na criação de valor para o produto ou serviço disponibilizado no mercado (BESANKO *et al.*, 2006).

Porter (1985) propõe uma análise de custo e diferenciação através da cadeia de valor. Para obter uma vantagem competitiva, uma empresa deve ser entendida a partir de muitas atividades distintas como fabricar, comercializar, entregar e prestar assistência, sendo que cada uma dessas atividades pode contribuir para uma posição em custo ou formar a base para diferenciação. Dessa forma, a cadeia de valor separa a empresa em suas atividades importantes identificando as fontes de diferenciação e de custo (PORTER, 1985).

As atividades podem ser divididas em atividades primárias e atividades de apoio. Conforme apresentado na Figura 4, infra-estrutura da empresa, gerenciamento de recursos humanos, desenvolvimento tecnológico e aquisições são atividades de apoio. Logística interna, operações, logística externa, marketing e serviços são atividades primárias da cadeia de valor (PORTER, 1985).



Fonte: PORTER, Michel E. **Competitive Advantage**. New York: Free Press, 1985.

Figura 4 - A Cadeia de Valor

Essas atividades podem ser classificadas em diretas, indiretas e garantia de qualidade. As diretas estão diretamente envolvidas com a criação de valor, como, por exemplo, força de vendas e publicidade. As indiretas são aquelas que tornam possível a execução das atividades diretas, como é o caso da gerência de vendas. Atividades de garantia de qualidade envolvem inspeção, monitoramento e testes para que seja mantido um determinado nível de qualidade (PORTER, 1985).

O modo como cada atividade é executada, juntamente com sua economia, definirá se uma empresa tem um custo alto ou baixo comparativamente à concorrência. Cada atividade de valor utiliza insumos adquiridos, recursos humanos e alguma tecnologia para executar a sua função, podendo gerar ativos financeiros como contas a receber e estoques ou passivos como contas a pagar e depreciação. Cada atividade é geradora de valor, embora o valor criado pela empresa seja medido pelo montante que os compradores estão dispostos a pagar pelos produtos e serviços fornecidos (PORTER, 1985).

É difícil isolar o impacto de uma atividade sobre o valor que a empresa cria. Para isso, é necessário medir o incremento de benefício percebido e o aumento de custo a ele associado. Tal medição é facilitada quando as atividades produzem bens acabados e semi-acabados, podendo ser usados preços de mercados para realizar a estimativa de criação de valor (BESANKO *et al.*, 2006).

D'Aveni (2007) descreve um método para desenhar um mapa de posicionamento preço-benefício, identificando o benefício percebido e o preço que um cliente pagará por ele. A identificação desta correlação pode repercutir em melhores resultados, através do direcionamento para diferenciais que agreguem um maior valor em relação ao custo. Esse método pode auxiliar na compreensão de quais atividades podem gerar um maior valor.

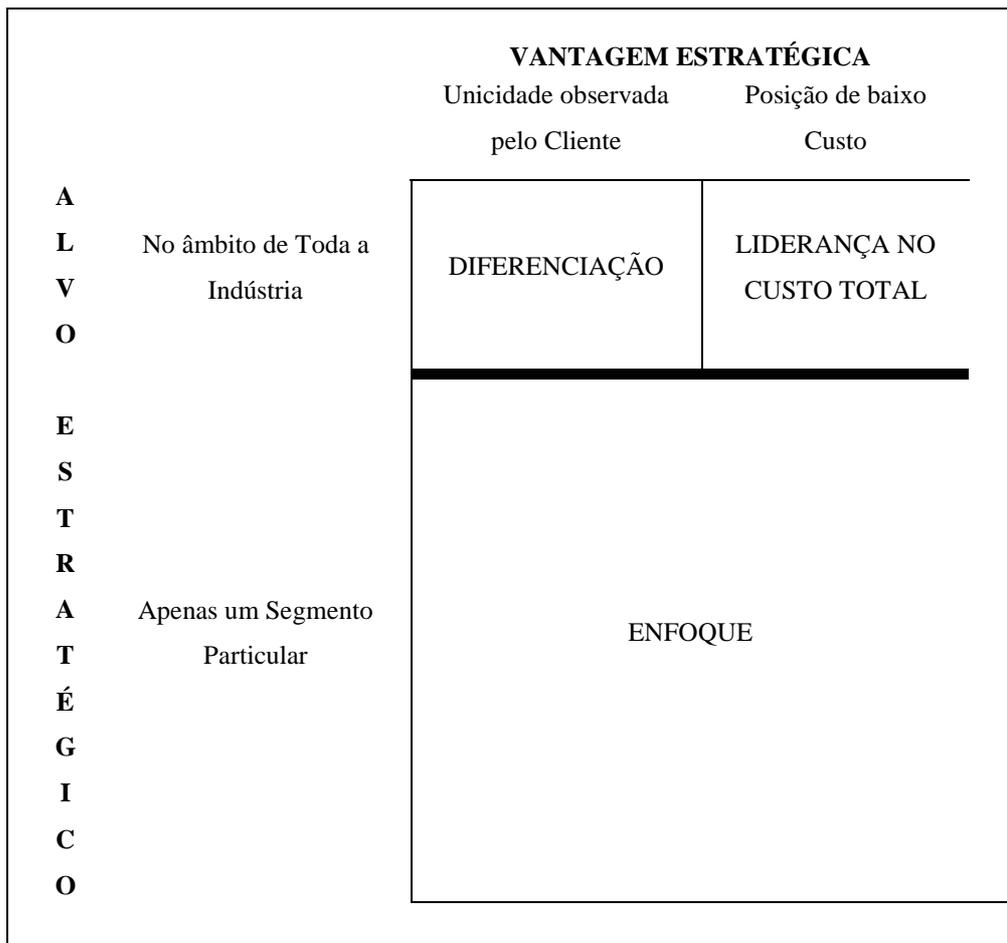
A criação de um mapa de posicionamento envolve três passos: definição do mercado; escolha do preço e determinação do benefício primário; e desenho da linha de preço esperada (D'AVENI, 2007)

As atividades de uma cadeia de valor são interdependentes, sendo que a relação entre o modo como uma atividade é executada e o custo ou desempenho de uma outra formam elos. Esses elos podem resultar em uma vantagem competitiva através da otimização e coordenação. Por exemplo, rigorosas especificações de materiais e uma maior inspeção no trabalho podem reduzir os custos do serviço de assistência técnica e pós-vendas. Uma maior inspeção proporciona qualidade maior para o produto, que trará uma diminuição nos custos de assistência técnica (PORTER, 1985).

2.2.3 Estratégias Competitivas

Por fim, nesta seção serão apresentadas as estratégias genéricas, sendo descritos também direcionadores de custo e benefício que uma empresa pode buscar para firmar o seu posicionamento estratégico.

Porter (1986) descreve três abordagens estratégicas genéricas: custo, diferenciação e foco. Essas três abordagens também são descritas por Ghemawat (2000) e Besanko *et al.*(2006). Desta forma, as empresas passariam a competir no mercado posicionando-se mais fortemente em uma dessas estratégias genéricas. Essas estratégias são demonstradas através da Figura 5.



Fonte: Porter (1986)

Figura 5 - Estratégias Genéricas de Porter

Segundo Besanko *et al.* (2006), estratégia genérica de uma empresa descreve de modo amplo o seu posicionamento para concorrer no mercado em que atua.

A estratégia de custo consiste em atingir uma posição favorável em custo total para uma indústria, mas com um valor percebido próximo ao dos concorrentes. Neste caso, como o custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o objetivo central, passa-se a perseguir instalações com escala eficiente, redução de custos pela experiência e um controle rígido das despesas. Para atingir uma posição de custo total baixo, quase sempre é necessária uma alta parcela de mercado ou posições vantajosas na obtenção de matéria-prima (PORTER, 1986).

Na estratégia de diferenciação, o objetivo é diferenciar o produto ou serviço de modo que não seja encontrado algum semelhante em toda a indústria, entretanto mantendo valor próximo ao da concorrência. São variadas as formas de métodos para diferenciar, podendo envolver o projeto, a imagem ou marca, tecnologia, serviços sobre demanda entre outros. Alguma característica deve ser personalizada de modo que o produto possua um diferencial. A diferenciação é uma forma de diminuir a rivalidade competitiva através da obtenção de lealdade por parte dos consumidores, sendo que também deve haver um aumento de margens de modo a compensar uma perda de vantagem em custo (PORTER, 1986).

Normalmente, ocorrem *trade-offs* nas posições estratégicas, sendo que uma empresa que procura oferecer benefícios superiores normalmente incorre em custos mais altos. No entanto, segundo Miller e Friesen (1986), uma vantagem baseada em custo pode ser compatível com uma vantagem baseada em benefícios, havendo um enfraquecimento dos *trade-offs*. Os estudos de Miller e Friesen (1986) comprovaram que mesmo empresas que haviam atingido vantagens de benefício, também passaram a operar novas fábricas, ganhando escala e diminuindo custos por unidade produzida. Portanto, uma empresa pode combinar vantagens de diferenciação com vantagens de custo, conquistando alguns direcionadores de custo em combinação com direcionadores de benefício.

Diversos fatores podem enfraquecer *trade-offs* entre posições de benefício e de custo. Quando uma empresa que fornece produtos de alta qualidade, aumenta a sua participação de mercado, adquire escala e acaba por diminuir os seus custos. A taxa de redução de custos, devido à experiência acumulada, é maior para produtos de mais qualidade do que para produtos de menos qualidade. Isso se deve ao fato de que a experiência facilita a descoberta de erros e defeitos, que poderiam ser ignorados em produtos de qualidade inferior, sem implicar em redução de custos. No entanto, para produtos de maior qualidade, a diminuição de defeitos e falhas implica diretamente em uma redução de custos.

Para Porter (1986), empresas que não possuam nem uma vantagem em diferenciação e nem uma vantagem em custos estão em uma posição menos favorável que seus concorrentes, sendo menos rentáveis que aquelas que assumem uma posição clara em relação a sua estratégia. Tais empresas são chamadas de empresas no meio. Segundo Besanko *et al.* (2006), essa advertência é importante, uma vez que raramente as empresas podem ser excelentes em tudo. No entanto, tal alerta não caracteriza que empresas não possam adquirir vantagens em custo conjuntamente com vantagens em diferenciação.

Ghemawat (2007) também aborda a possibilidade das empresas conquistarem conjuntamente vantagens em custo e diferenciação. Nas décadas de 70 e 80, fabricantes japoneses passaram a fabricar produtos de qualidade superior, reduzindo o número de defeitos e, portanto, reduzindo o custo também. Desta forma, é possível a obtenção de duplas vantagens competitivas (GHEMAWAT, 2007).

Ghemawat (2007) apresenta um modelo de estratégia para a organização atuar internacionalmente, onde são descritos três tipos de estratégia: adaptação, agregação e arbitragem. A adaptação consiste em maximizar a relevância local, criando unidades locais em cada mercado nacional. A agregação busca a padronização dos produtos e agrupamento do processo de desenvolvimento em todos os mercados para a obtenção de economias de escala. Sendo assim, uma estratégia de adaptação pode conduzir a uma maior diferenciação do produto. Já uma estratégia de arbitragem envolve a busca de vantagem competitiva através da diferença de custo entre mercados nacionais ou regionais para partes do processo de desenvolvimento, produção, distribuição ou comercialização de um produto (GHEMAWAT, 2007). Nesta estratégia, a empresa agregaria valor explorando a diferença de preços para produtos ou serviços intermediários que podem ser desenvolvidos em outras regiões.

Embora uma empresa possa desenvolver a sua estratégia com adaptação, agregação e arbitragem existem *trade-offs* entre essas estratégias. A recomendação é de que as empresas foquem em uma ou no máximo duas dessas estratégias. Ao adotar uma estratégia de arbitragem fazendo com que o seu processo de *telemarketing* seja desenvolvido em um país que possui menores custos para essa atividade, pode haver um *trade-off* com uma estratégia de adaptação devido a diferenças culturais. Mesmo a adoção de duas das três estratégias, já deve envolver um esforço para a diminuição dos *trade-offs* (GHEMAWAT, 2007).

A estratégia de foco consiste em direcionar os produtos ou serviços para um determinado grupo comprador por segmento ou mercado geográfico, buscando atender muito bem ao grupo definido. Através da especialização, a empresa passa a fornecer com maior eficiência que concorrentes que competem de uma forma mais ampla. Ao focar em um grupo

específico, pode-se obter uma vantagem em custo, em diferenciação ou em ambos. A diferenciação pode ser obtida por atender melhor a necessidades do grupo de empresas escolhido (PORTER, 1986).

Em uma estratégia de ampla cobertura, a empresa procura atender com uma linha de produtos, todos os grupos consumidores de um mercado. Diferentemente, em uma estratégia de foco, a empresa busca atender com uma variedade limitada de produtos ou direcionando-se a um grupo específico de clientes no mercado podendo, portanto, adotar-se uma especialização do cliente ou do produto. A especialização no cliente faz com que a empresa adote um conjunto de produtos para atender apenas um determinado grupo de clientes. Na especialização do produto, a empresa desenvolve uma limitada variedade de produtos podendo atingir uma amplitude maior de clientes. Pode ser também adotada uma especialização geográfica, atendendo com uma variedade de produtos em um mercado geográfico delimitado (BESANKO *et al.*, 2006).

Para a compreensão de como uma empresa cria mais ou menos valor que seus concorrentes, Besanko *et al.* (2006) relaciona direcionadores de custos e benefícios, sendo que os primeiros explicam o motivo da variação dos custos de uma empresa para outra, e os últimos, os atributos que os clientes valorizam para tornar um produto diferenciado.

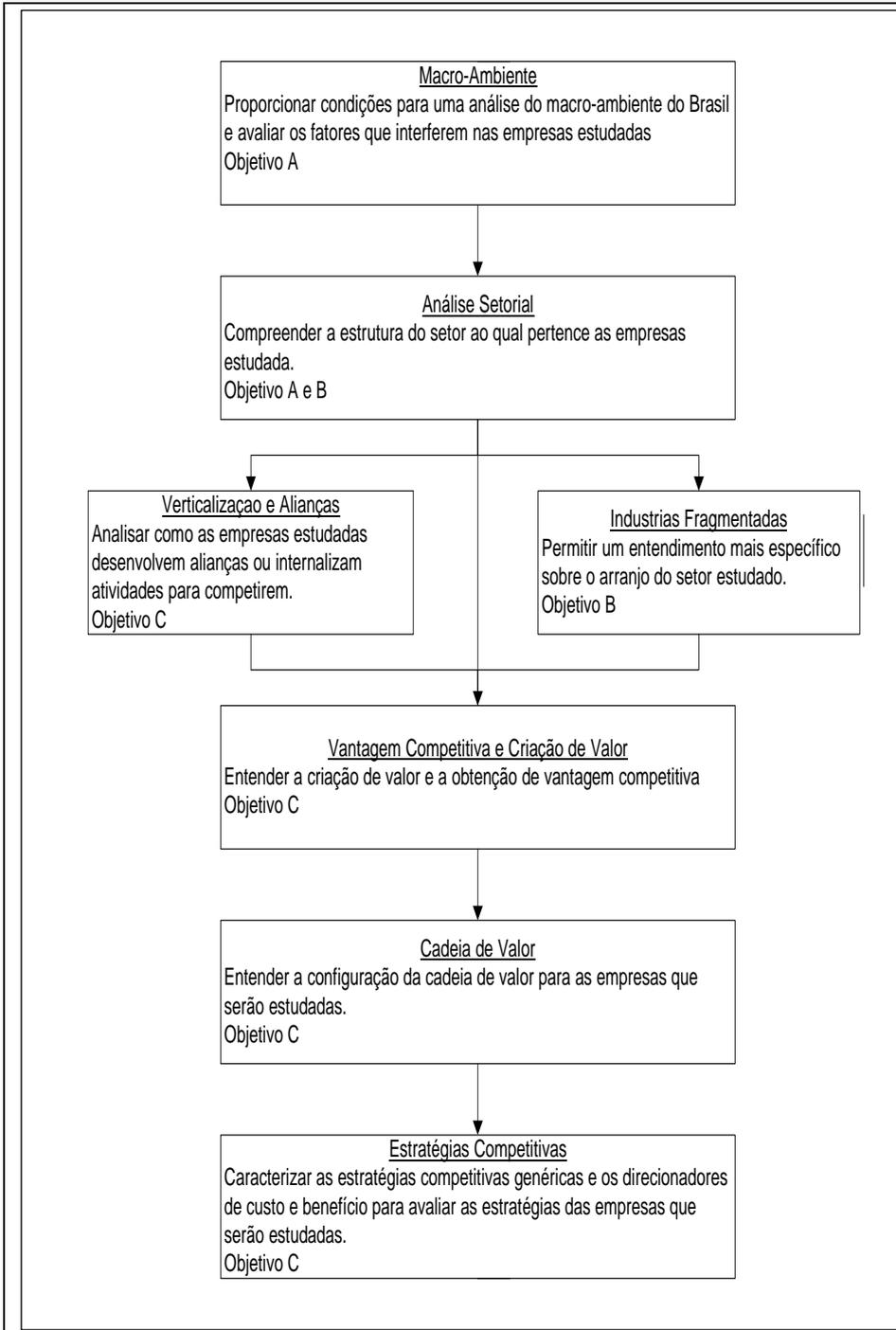
Greenwald e Kahn (2005) argumentam que, quanto mais locais forem as estratégias, melhor será a execução e os resultados, uma vez que estratégias locais melhoram a força competitiva das companhias. Uma estratégia pode ser local não somente no sentido geográfico como também na limitação a um tipo de produto específico, sendo que captação de clientes e economias de escala podem ser mais facilmente atingidos em mercados locais (GREENWALD; KAHN, 2005). Ou seja, uma estratégia de foco pode conduzir a uma vantagem competitiva.

Economias de escala, de escopo e utilização da capacidade podem ser obtidas em estruturas maiores resultantes de uma maior variedade de produtos ou maior abrangência de mercado para o produto. A experiência acumulada reduz custos de aprendizagem. Outros direcionadores de custo também podem ser decisivos na conquista de uma vantagem competitiva, como: os preços dos insumos, localização, economias de densidade, complexidade/foco, eficiência dos processos, políticas discricionárias, políticas do governo, organização da cadeia vertical, eficiência de agência e direcionadores relacionados a eficiência das transações. Para que uma empresa obtenha uma vantagem competitiva em custo, é essencial que ela possua um desempenho superior em algum desses direcionadores (BESANKO *et al.*, 2006).

Para que uma empresa crie uma vantagem de benefício, é necessário que ela forneça produtos com um benefício superior. Isso é alcançado através de um ou mais direcionadores de benefícios. Os direcionadores de benefícios podem ser classificados em relação: às características físicas do produto em si; à quantidade ou características dos serviços ou bens complementares que a empresa ou seus revendedores oferecem; às características associadas com a venda ou entrega de mercadorias; às características que envolvem percepções ou expectativas dos clientes em relação ao desempenho ou custo de uso do produto e à imagem subjetiva do produto (BESANKO *et al.*, 2006).

Desta forma, o referencial teórico foi desenvolvido buscando fornecer subsídios para atender os objetivos deste estudo. A Figura 6 apresenta a interligação do referencial teórico e o objetivo de cada um dos tópicos abordados.

No capítulo seguinte será apresentada a metodologia utilizada na pesquisa. O referencial teórico, em conjunto com o método, foram as bases para a realização da pesquisa. Em função da amplitude deste estudo, as análises do macroambiente e ambiente setorial são apresentadas em primeiro lugar. De forma que, com um melhor entendimento a respeito do ambiente externo, seja possível uma compreensão mais completa do ambiente interno e do posicionamento das empresas.



Fonte: Elaborada pelo autor

Figura 6 – Framework do Relacionamento entre Referencial Teórico e Objetivos

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são descritos o método a ser utilizado, a população a ser pesquisada e a forma com que os dados foram coletados e analisados.

3.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa da dissertação foi de caráter exploratório descritivo. O estudo exploratório, segundo Saunders, Lewis e Thornhill (1997), é baseado em pesquisa bibliográfica, em conversas com pares em busca de informações a respeito do assunto pesquisado e em entrevistas conduzidas com grupo focado.

Ainda segundo Saunders, Lewis e Thornhill (1997), a grande vantagem do estudo exploratório está na sua flexibilidade e adaptabilidade a mudanças que possam surgir com o andamento da pesquisa.

Gil (1994) afirma também que o estudo exploratório busca oferecer uma visão geral do fenômeno pesquisado, tendo como objetivo principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias a fim de formular problemas ou hipóteses para estudos posteriores.

Gil (1994) afirma, ainda, que a pesquisa exploratória usualmente envolve levantamento bibliográfico e documental e entrevistas não padronizadas. Ainda segundo Gil (1994), a pesquisa exploratória procura investigar e discutir um determinado assunto ainda pouco investigado, propondo-se a fornecer uma análise mais geral na busca de uma aproximação. Dessa forma, é possível obter uma visão mais clara do problema, o que virá a facilitar a sua investigação através de métodos sistematizados.

A pesquisa descritiva, por outro lado, tem por principal finalidade descrever as características da população ou fenômeno estudado e as possíveis relações entre as variáveis, utilizando para tanto, técnicas de coleta de dados (GIL, 1994).

Saunders, Lewis e Thornhill (1997) afirmam que a pesquisa descritiva pode ser considerada também como um antecedente, uma parte ou uma extensão da pesquisa exploratória, uma vez que é necessário ter uma visão clara do fenômeno que se pretende pesquisar antes da coleta de dados.

A pesquisa terá uma abordagem qualitativa. Segundo Saunders, Lewis e Thornhill (1997), a abordagem qualitativa é baseada em significados expressos através de palavras. Os autores afirmam também que os resultados da coleta de dados não padronizados requerem sua classificação em categorias, uma vez que, para conseguir capturar toda a riqueza e abrangência dos dados qualitativos, não é aconselhável que os mesmos sejam coletados de uma forma padronizada, que é normalmente utilizada em abordagens quantitativas. (SAUNDERS, LEWIS, THORNHILL, 1997).

Na opinião de Triviños (1987), a pesquisa qualitativa vem de encontro à necessidade percebida pelos pesquisadores de que muitos dados não podem ser quantificados, requerendo uma interpretação mais ampla e subjetiva.

A parte qualitativa da pesquisa foi representada por estudo de casos múltiplos, que foi feito em três empresas do setor estudado.

Segundo Yin (2005), o estudo de caso é recomendado quando o pesquisador procura lidar com condições contextuais que julgar pertinentes ao fenômeno de seu estudo, uma vez que o estudo de caso analisa um fenômeno atual dentro de seu contexto real.

O estudo de caso é um método que aborda a pesquisa em seu planejamento, técnicas de coleta de dados e abordagens utilizadas para a análise dos mesmos. Dessa forma, o estudo de caso se caracteriza por ser uma estratégia de pesquisa bastante abrangente (YIN, 2005).

O estudo de casos múltiplos é visto por Herriott e Firestone (1983) como mais consistente e robusto, uma vez que as evidências resultantes de tais estudos se mostram mais convincentes.

3.2 Coleta de Dados

Segundo Yin (2005), no que concerne à coleta de dados para um estudo de caso, o pesquisador que a conduzirá deve apresentar algumas habilidades básicas, tais como: capacidade de formular boas perguntas e interpretar suas respostas; ser bom ouvinte, sem se deixar influenciar pelas próprias ideologias; capacidade de adaptação e flexibilidade; dominar as questões estudadas; ter imparcialidade sobre as noções pré-existentes.

Ghemawat (2000) indica diversas fontes públicas de informações para análises setoriais como, por exemplo: balanços, demonstrativos e relatórios anuais de empresas,

documentos de censo estatístico, relatórios de analistas de investimentos, pesquisas de mercado, relatórios de associações de classe e anuários de indústrias e empresas. Essas informações podem ser divulgadas pelas empresas do setor, associações ou outros interessados em acompanhar o desempenho de uma indústria, como o governo.

Desta forma, este estudo obteve informações de dados disponíveis em associações comerciais, revistas especializadas, imprensa comercial, departamentos de economia e estatística, fundações e estudos sobre a indústria.

A coleta de dados também se deu através de entrevistas. Segundo Hair *et al.* (2005), os dados qualitativos normalmente são coletados através da utilização de entrevistas não-estruturadas.

Além disso, Yin (2005) aponta a entrevista como uma das mais importantes fontes recomendadas para coleta de dados para estudos de caso. Yin (2005) acrescenta que os pontos fortes da entrevista é o fato de serem direcionadas por permitirem focar o tópico do estudo de caso e, por serem perceptivas, pois permitem inferências causais percebidas pelo pesquisador.

As entrevistas realizadas foram gravadas, com a prévia autorização dos entrevistados, a fim de preservar os detalhes das respostas e possibilitar consultas futuras. Casos em que o entrevistado não autorizou a gravação, as respostas foram anotadas, através de apontamentos, pelo autor durante a entrevista.

As entrevistas foram aplicadas pessoalmente pelo autor em datas e locais previamente agendados com os entrevistados. Para a aplicação das entrevistas, o autor fez uso de um roteiro contendo os tópicos a serem abordados. O roteiro de entrevista foi semi-estruturado com questões abertas conforme Apêndice A.

Foram selecionadas três empresas que desenvolvem seus negócios no segmento de imóveis com valor de até R\$ 200.000,00, que é o maior e também o que mais tem crescido, na região de Porto Alegre. As empresas selecionadas possuem uma posição de destaque no setor tanto pelo histórico de produtos já comercializados quanto pelo seu volume atual de negócios. Embora o setor apresente mais de 200 incorporadoras em atividade no município de Porto Alegre, as empresas estudadas estão entre as 30 maiores.

Foram feitas entrevistas com os representantes das três empresas do setor estudado, dentre eles: donos de incorporadoras e gerentes. As empresas foram escolhidas por conveniência, ou seja, farão parte da amostra da pesquisa aquelas empresas que apresentarem maior facilidade de acesso ao pesquisador e disponibilização de informações. Todos os

entrevistados ocupam cargos de gerência ou diretoria a mais de 10 anos no segmento de empresas de incorporação imobiliária.

Para captar uma percepção mais completa a respeito do objeto de estudo foram realizadas entrevistas com outros agentes no processo de incorporação imobiliária entre eles representantes de imobiliárias. Esses entrevistados foram selecionados por indicação de consultores, representantes sindicais e sócios de incorporadoras.

As entrevistas com agentes do processo de incorporação imobiliária foram guiadas através de questionário próprio apresentado no Apêndice A procurando-se entender o ambiente externo e interno como base da formulação estratégica. Compõem a amostra de dados palestras gravadas em vídeos com empresários envolvidos na atividade de incorporação imobiliária.

3.4 Análise dos Dados

Yin (2005, p.137), afirma que: “A análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo”. Contudo, a análise dos dados de um estudo de caso se torna mais difícil, uma vez que não há estratégias e técnicas muito bem definidas. Yin (2005) destaca alguns requisitos para que a análise seja feita com qualidade: que seja baseada em todas as evidências; aborde interpretações concorrentes; dedicação aos aspectos mais significativos do estudo de caso; e utilização do conhecimento prévio do pesquisador.

Nesse sentido, os dados provenientes da pesquisa bibliográfica, bem como aqueles resultantes das entrevistas aplicadas pessoalmente, foram analisados com base nas teorias apresentadas no referencial teórico.

Para tanto, as respostas obtidas através das entrevistas, tanto as que tiverem sido gravadas quanto as que tiverem sido registradas através de apontamentos anotados, foram transcritas em um mesmo formato e de maneira fidedigna.

A partir da transcrição das respostas das entrevistas, foi feito o agrupamento das respostas para cada tópico abordado, de acordo com o roteiro. O texto transcrito foi marcado com cores diferentes de modo a destacar cada parte associando-a a um tema. Com base na análise de conteúdo averiguo-se quais respostas tiveram maior número de ocorrências,

procedendo-se com a análise dos dados. As palestras de vídeo, também foram analisadas segundo a mesma técnica.

Segundo Bauer e Gaskell (2002), a análise de conteúdo pode ser definida como uma técnica utilizada para a análise textual, para fins de pesquisa social onde se dá atenção principalmente aos tipos, qualidades e distinções do conteúdo. Ainda segundo Bauer e Gaskell, com relação à validade da análise de conteúdo, a mesma deve ser avaliada conforme sua fundamentação nos materiais pesquisados e em sua relação com a teoria do pesquisador e o objetivo de pesquisa.

4 AMBIENTE EXTERNO

O objetivo desta seção é apresentar indicadores e variáveis ambientais que interferem nas estratégias das empresas incorporadoras. Os dados foram coletados em associações comerciais, revistas especializadas, departamentos de economia e estatística, e estudos sobre a indústria da Construção Civil, conforme metodologia e exemplificação de Ghemawat (2000). Os dados serão apresentados, subdividindo-se nos seguintes temas: as incorporadoras e a Construção Civil; variáveis econômicas; regulamentação e governo; panorama da atividade imobiliária em Porto Alegre.

Por fim, será apresentada a visão dos empresários a respeito das perspectivas do setor e uma conclusão do ambiente externo.

4.1 As Incorporadoras e a Construção Civil

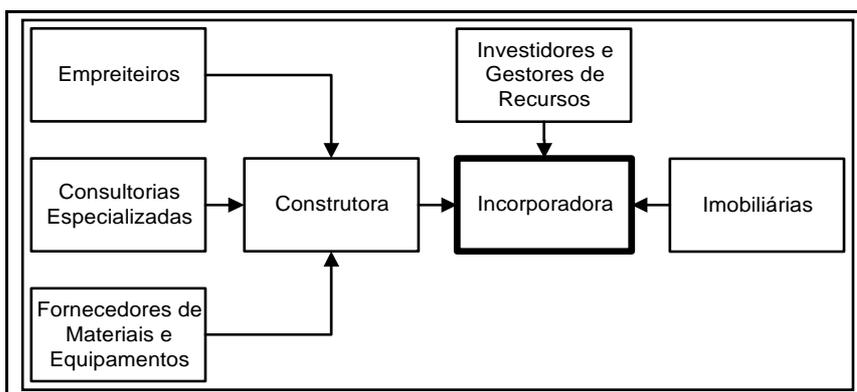
A indústria da Construção Civil é composta por empresas envolvidas na construção de uma edificação ou obra de infra-estrutura, seja para fins privados ou públicos. Devido à amplitude de empresas envolvidas neste setor, torna-se necessário subdividi-lo de acordo com as características das empresas participantes.

Segundo Bolsa de Valores de São Paulo (2008), o sub-setor de Construção e Engenharia é dividido nos seguintes segmentos: Materiais de Construção, Engenharia Consultiva, Construção Pesada, Construção Civil, e Intermediação Imobiliária.

Para um melhor entendimento da relação entre essas empresas, foi elaborada a Figura 7. Também foram incluídos os segmentos de Empreiteiros e Gestores de Recursos, uma vez que apenas as empresas de capital aberto estão sendo classificadas pela Bovespa. Da mesma forma, outro ajuste realizado nessa transcrição foi a separação do Segmento de Construção Civil em dois segmentos: Construção e Incorporação. Conseqüentemente, as empresas do segmento de Construção Pesada foram alocadas para Construção. Esse ordenamento permite uma melhor análise das incorporadoras, uma vez que algumas dessas empresas não realizam a atividade de construção.

As incorporadoras são empresas que viabilizam recursos para a construção de um imóvel com finalidades comerciais ou residenciais assumindo o risco de uma demanda para o

produto. Os recursos financeiros utilizados por uma incorporadora podem ser próprios, de investidores ou captados através de empréstimos e financiamentos. A atividade de incorporação consiste, portanto, em desenvolver e comercializar um produto imobiliário. Uma incorporadora pode adotar uma estrutura mais verticalizada, executando a atividade de construção, bem como qualquer uma das atividades anteriores ou até mesmo os serviços exercidos por imobiliárias.



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 7: Segmentos da Construção Civil

A atividade de uma construtora consiste em administrar uma construção que pode ter finalidades não somente habitacionais, como é o caso das obras de infra-estrutura. Portanto, uma construtora pode ser caracterizada como uma prestadora de serviços. A construtora pode prestar serviços para órgãos públicos e entidades, para empresas privadas de outros setores e para empresas do próprio setor. Uma construtora pode ainda, prestar serviços para uma incorporadora menos verticalizada que não pretende realizar a atividade de construção.

Na Figura 7 pode-se identificar também três grandes grupos de fornecedores: os empreiteiros, as consultorias especializadas e os fornecedores de materiais e equipamentos. Os empreiteiros correspondem às empresas que disponibilizam mão-de-obra como serventes, pedreiros e eletricitas para a construção dos empreendimentos. As consultorias especializadas referem-se aos projetistas e consultores técnicos que colaboram com a fiscalização, planejamento, projeto e controle de uma obra. Fornecedores de materiais e equipamentos contemplam os mais variados tipos de empresas, grandes ou pequenas,

fornecendo desde produtos básicos como tijolo e aço até produtos mais diferenciados como louças.

As imobiliárias são empresas que fazem a comercialização dos imóveis atuando diretamente com o comprador. Os Gestores de Recursos se caracterizam por ser uma empresa que não é construtora, sub-contratando tudo e apenas administrando o resultado do negócio. Normalmente, esse tipo de empresa está associada a uma construtora ou incorporadora. Os Gestores de Recursos podem ser comparados com um grupo de investidores.

No ano de 2007 em Porto Alegre, de acordo com o X Censo de Imóveis Novos, foram identificadas 238 empresas incorporadoras atuando no mercado (SINDUSCON/RS, 2008a). Dessa forma, é possível definir que há um grande número de participantes nessa atividade, caracterizando-se um mercado fragmentado de acordo com as definições de Porter (1986).

Na União Européia, diferentemente, o setor da Construção Civil é composto por um grande número de empresas micro e pequenas, incluindo autônomos e algumas empresas internacionais muito grandes (EUROPEAN..., 2008).

De acordo com o Apêndice C, do total de valor gerado por uma obra, metade é gerado pela construção e cerca de 50% se referem à utilização de produtos, bens e serviços existentes no mercado. Isso evidencia um elevado grau de contratações. Portanto, do total de bens e serviços que a Construção Civil gera como produto, cerca de 50% é gerado por outras atividades fornecedoras de produtos e serviços para este segmento.

Identifica-se através do Apêndice D que o uso de bens e serviços, ou seja, o fornecimento de material e mão-de-obra, provém de diferentes setores da economia, salientando um alto grau de interconexão setorial. Com isto, pode-se concluir que um aumento de atividade na Construção Civil gera crescimento para diferentes setores. O maior impacto ocorre na indústria de transformação que provê mais de 70% dos recursos utilizados na indústria da Construção.

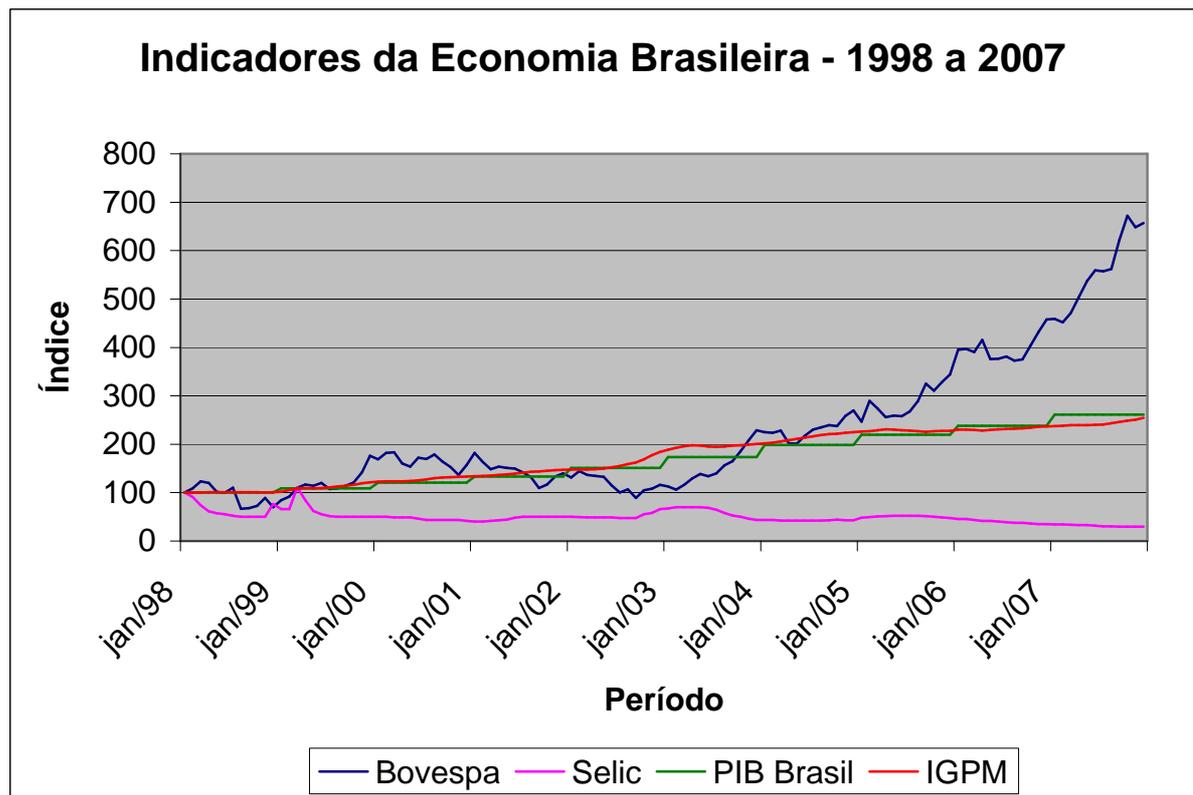
Também é possível identificar que as atividades de intermediação financeira, seguros e previdência complementar; serviços de informação; transporte armazenagem e correio; e a indústria de transformação praticamente duplicaram os volumes de que foram contratadas entre 1998 e 2007. Desta forma, essas atividades passaram a ter uma maior participação nas contratações feitas pela Construção Civil, sendo que um aumento de atividade neste setor deve trazer um impacto maior nestes outros setores da economia. A atividade de comércio também cresceu a sua participação, mas ainda representa muito pouco em relação ao total de contratações na Construção Civil.

No entanto, algumas incorporadoras buscam uma estrutura com a atividade de construção sendo realizada internamente. Um exemplo da estratégia de verticalização no mercado imobiliário é o da Camargo Corrêa Desenvolvimento Imobiliário, que após a abertura de capital na Bovespa, voltou seu foco para a construção de imóveis para a baixa renda e segmento econômico. Segundo Roberto Perroni, diretor-superintendente da empresa, a atuação era basicamente como incorporadora sendo que até então, a atividade de construção era tratada como uma *commodity*, sendo escolhida a melhor construtora para cada empreendimento. No entanto, ao focar no segmento de imóveis para compradores de menor renda, foi comprada uma empresa com *know-how* de construtora, ocorrendo a verticalização de atividades que antes eram terceirizadas. Para a construção de imóveis de menor valor, o controle e minimização dos custos além da eliminação de desperdícios ganharam uma maior importância, justificando a realização interna em vez da sub-contratação. Até mesmo a atividade de comercialização está sendo realizada por equipe própria em vez de imobiliárias terceirizadas (DIAS, 2008).

4.2 Evolução Econômica do Brasil e do Setor de Construção

Em uma primeira análise do ambiente externo foram captadas informações históricas a respeito do contexto da economia brasileira, relacionando-se alguns indicadores e suas variações em um período de dez anos a partir de 1998. Esses dados são apresentados no Gráfico1. Os indicadores apresentados neste gráfico foram transformados em índice, considerando-se o período de janeiro de 1998 como base 100.

O Índice Geral de Preços do Mercado (IGPM), que mede a inflação, apresentou um crescimento constante, com um fator multiplicativo de cerca de 2,5 vezes nos últimos dez anos. Ou seja, nesse período houve uma inflação acumulada de cerca de 150%. Ao se fazer uma análise desse indicador no Gráfico1, percebe-se que, embora o crescimento da inflação seja constante, apresenta uma tendência de estabilidade, não havendo grandes variações inflacionárias.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 1 – Indicadores da Economia Brasileira – 1998 a 2007

O PIB do Brasil de 1998 a 2007 apresenta um crescimento constante também crescendo cerca de 150% no período. Isso demonstra que o que foi produzido no Brasil nos últimos dez anos aumentou 2,5 vezes. O aumento do PIB traz como uma de suas conseqüências diretas o aumento da arrecadação de impostos.

As empresas de capital aberto no Brasil que compõem o Ibovespa apresentam uma expressiva valorização de quase sete vezes nos últimos dez anos. Embora possam ser percebidos momentos de desvalorização, o que é comum nas empresas listadas em bolsa de valores, o Gráfico 1 demonstra um aumento de valor de mercado dessas empresas, principalmente a partir de 2003. Uma vez que o PIB cresceu, pode-se entender que houve também um crescimento dessas empresas, o que se refletiu em um aumento de valor para as mesmas. A valorização do Ibovespa é um importante indicador para medir a opinião de investidores nacionais e internacionais sobre o potencial da economia e das empresas brasileiras, tanto no que se refere ao resultado financeiro apresentado, quanto à perspectiva de futuros resultados.

Já a Selic no período de janeiro de 1998 a dezembro de 2007 apresentou uma queda, reduzindo-se a cerca de 1/3. Em janeiro de 1998 a taxa Selic era de 38% sendo que em dezembro de 2007, a taxa apresentava-se em um percentual de 11,25% (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008). Através do Gráfico 1, pode-se perceber que houve momentos de elevação da taxa em 1999 e 2003. No entanto, esses momentos foram seguidos de reduções que sempre conduziram a um patamar menor que o anterior. Desta forma, a taxa Selic apresenta uma tendência de queda, embora ocorram momentos de ajustes. A Selic é a taxa básica de juros da economia brasileira que serve de referência para reajustar títulos públicos federais. Uma taxa de juros elevada faz com que investidores estejam menos dispostos a arriscar seus recursos em novos negócios, pois o governo remunera bem com um risco baixo. Da mesma forma, taxas de juros elevadas têm uma medida de contenção de consumo para compras parceladas, uma vez que elevam o custo do financiamento. Assim, toda vez que é reduzida a taxa de juros, há uma propensão a novos investimentos e aumento do consumo, que resulta em um crescimento econômico.

Portanto, a redução da taxa Selic é um fator explicativo para o aumento do PIB e a valorização das empresas brasileiras.

A definição das taxas de juros tem uma correlação com o aumento de atividade na construção de novas habitações. Desse modo, uma diminuição da taxa de juros pode proporcionar ciclos de crescimento do setor habitacional, mas tal condição deve vir acompanhada de estabilidade econômica (MEEN, 2000).

O mercado de construção de habitações apresenta flutuações cíclicas, sendo a ciclicidade das taxas de juros uma das causas de tal situação. A taxa de juros é uma variável macroeconômica capaz de influenciar a indústria da habitação, sendo que sua ciclicidade representa custos crescentes de capital para as empresas, contribuindo também para a inflação (CLEMHOUT, 1981).

Meen (2000) e Clemhout (1981) destacam, portanto, a influência da taxa de juros sobre a variação na construção de novas unidades habitacionais, evidenciando a importância do contexto macroeconômico e da estabilidade para esse setor.

Pelos indicadores apresentados no Gráfico 1, pode-se concluir que a Economia Brasileira dos últimos anos apresenta duas características marcantes: crescimento e estabilidade. Considerando este contexto, em seguida faz-se uma análise do setor da Construção Civil.

Para avaliar o nível de atividade no setor, tomou-se como base o PIB da Construção Civil. Na Tabela 1 pode-se identificar que a partir de 2004 o PIB do setor cresceu

de forma significativa em relação aos anos anteriores. Observa-se também que desde 2005 tem apresentado uma taxa real de crescimento superior ao PIB da indústria de transformação e ao PIB total da indústria. Também através desta tabela verifica-se que esta relação se apresentava de modo inverso nos anos anteriores, ou seja, a taxa real de variação do PIB para a atividade de Construção Civil era menor que o PIB total da indústria. Desta forma, pode-se inferir que a Construção Civil está aumentando a sua participação no PIB, gerando mais valor e aumentando contratações em outros setores uma vez que a relação entre valor adicionado e contratações mantém-se praticamente uniforme, de acordo com a Tabela 1.

Tabela 1 – Produto Interno Bruto: taxa real de variação dos setores e subsetores

Ano	PIB Brasil	PIB Total da Indústria	PIB da Indústria de Transformação	PIB da Construção Civil
1998	0,3	-2,6	-4,8	1,1
1999	0,7	-1,9	-1,9	-2,9
2000	3,9	4,8	5,7	2,0
2001	1,4	-0,6	0,7	-2,1
2002	3,1	2,1	2,4	-2,2
2003	1,2	1,3	1,9	-3,3
2004	5,6	7,9	8,5	6,6
2005	3,0	2,1	1,3	1,8
2006	3,5	2,9	2,0	4,6
2007	4,8	4,9	5,1	5,0

Fonte: IBGE (2000) – Adaptação.

Segundo Dias (2008), no Brasil vem ocorrendo um crescimento da construção de moradias para baixa renda, sendo que os motivos do aumento da construção desse tipo de moradia associam-se aos níveis crescentes de crédito imobiliário, estabilidade econômica, aumento dos prazos de financiamento e a uma grande carência de moradias nas famílias com rendimentos mais baixos.

Constatado um aumento de atividade no segmento imobiliário, foi avaliado como tem se comportado a alocação de recursos para financiar essa atividade. Rudge (1997) faz uma descrição histórica de como tem se comportado os financiamentos imobiliários no Brasil.

Nos anos 60 a Lei da Usura (BRASIL, 2008) limitava os juros a uma taxa de 12 % ao ano, sendo que os índices de inflação superavam essa taxa. Com isso, o crescimento da atividade imobiliária ficou bastante limitado, em função de que financiamentos em longo prazo, apenas eram feitos mediante cláusula de juros legais nas Caixas Econômicas ou então através de pequenas iniciativas bancárias. Em 1964 foi criada a Lei da Correção Monetária

(BRASIL, 2008) permitindo o reajuste da inflação nos financiamentos. No início dos anos 70, houve muitas altas nas Bolsas de Valores. Mas, a partir da queda das cotações das ações, em 1971, a sociedade brasileira passou para investimentos financeiros sem risco, como a Caderneta de Poupança e a Correção Monetária. Nos anos 70, a Caderneta de Poupança e as Letras Imobiliárias foram os principais instrumentos de recursos para o Sistema Brasileiro de Poupança de Empréstimo (SBPE) proporcionar um crescimento na concessão de financiamentos imobiliários (RUDGE, 1997).

Nos anos 80, a Caixa Econômica Federal (CEF) absorveu o Banco Nacional da Habitação (BNH) e a Unidade Padrão de Capital (UPC) deixou de existir. O Banco Central do Brasil (BACEN) passou a ter as atribuições do BNH e a CEF passou a ser agente financeiro para operações no setor habitacional. Nesse período, o Brasil sofreu com distorções econômicas, problemas e ilegalidades, que ficou conhecido como Custo Brasil que envolvia sistema tributário, encargos trabalhistas, falhas na qualificação da mão-de-obra e sistema de transporte deficiente. Houve também o choque do petróleo no final da década de 70, sendo que esses fatores foram negativos para a atividade imobiliária e para a economia brasileira, fazendo com que a década de 80 fosse também chamada de década perdida. Na década de 90 começam a surgir medidas de desburocratização das operações de financiamento imobiliário e leis que aumentam a garantia do financiador, incentivando a participação de agentes privados na concessão de financiamentos imobiliários (RUDGE, 1997).

Qualquer negócio pode ser financiado por um capital próprio ou de terceiros, mas na Construção Civil, historicamente, o SBPE tem fornecido recursos tanto para financiar a construção de novos imóveis quanto para a aquisição por parte de compradores finais.

Através da Tabela 2 identifica-se o montante de recursos alocados pelo SBPE para financiar a construção de novos imóveis separados em pessoa física e empresas. O financiamento para empresários está diretamente associado à atividade de incorporação imobiliária, pois permite recursos para o incorporador executar uma obra caso não tenha valores em caixa. Os financiamentos podem potencializar o volume de produção do empreendedor, permitindo que sejam desenvolvidos mais projetos simultaneamente com o mesmo volume de patrimônio líquido.

Tabela 2 - Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo – Recursos Alocados para a Construção

Ano	Construção					
	Empresário		Pessoa Física		Total	
	Un.	R\$ Mil	Un.	R\$ Mil	Un.	R\$ Mil
1999	15.033	683.059	951	39.719	15.984	722.778
2000	17.137	968.888	938	48.214	18.075	1.017.103
2001	16.648	623.606	392	29.587	15.040	653.194
2002	9.905	556.556	367	20.039	10.272	576.595
2003	16.229	926.589	531	36.568	16.760	963.157
2004	21.909	1.320.116	1.186	60.410	23.095	1.380.526
2005	32.996	2.608.352	592	38.999	33.588	2.647.351
2006	38.088	4.019.750	4.563	271.969	42.651	4.291.718
2007	49.291	4.969.707	5.926	405.383	55.217	5.375.090

Fonte: BACEN/DECAD (2008)¹ apud CONJUNTURA DA CONSTRUÇÃO (2007).

O volume de financiamentos para o incorporador nos anos de 2005, 2006 e 2007 apresenta um valor absoluto bem maior que dos anos anteriores. Em 2007, o volume de financiamentos foi quase 400% maior que em 2004. O SBPE financiou para o empresário a construção de 49.291 unidades de imóveis. Esse é o maior número de unidades financiadas em todo o período de 1999 a 2007. Desta forma, têm sido fornecido melhores condições para que o empresário incorporador faça novos investimentos aumentando o seu volume de produção.

No outro lado dos financiados pelo SBPE estão os compradores de imóveis, clientes dos incorporadores. Na Tabela 3, pode-se identificar o total de recursos destinados para a aquisição de imóveis e o total de financiamentos de imóveis do SBPE somando-se os recursos alocados para a construção.

Em relação aos recursos destinados à aquisição de imóveis, estão diretamente relacionados com a atividade de incorporação imobiliária os recursos que são alocados para financiamento da compra de imóveis novos. No ano de 2007 foram financiados 15.168 imóveis novos pelo SBPE, sendo este o maior número de imóveis financiados no período de 1999 a 2007. O volume de recursos alocados para financiamento de imóveis novos em 2007 é quase 300% do volume alocado em 2003.

Ao avaliar o total de empréstimos concedidos pelo SBPE para construção ou aquisição de imóveis em 2007, identifica-se que o volume é mais de 500% em relação a 2003, somando mais de 11 bilhões de reais. Nesses últimos anos, o SBPE aumentou a sua importância tanto no financiamento para o empresário quando para o comprador de imóveis.

¹ BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Captações em Depósitos de Poupança**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/fis/sfh/port/est2008/01/sfhpssem.asp>>. Acesso em 15 Jun. 2008.

Tabela 3 - Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo – Recursos Alocados para a Aquisição e Total

Ano	Aquisição						Total	
	Novos		Usados		Total		Un.	R\$ Mil
	Un.	R\$ Mil	Un.	R\$ Mil	Un.	R\$ Mil		
1999	8.851	466.511	9.355	431.704	18.206	898.215	34.190	1.620.993
2000	7.614	395.420	10.021	474.525	17.635	869.945	35.710	1.887.084
2001	6.576	407.396	13.973	792.132	20.549	1.199.527	35.589	1.852.721
2002	7.085	485.787	11.433	673.644	18.518	1.159.431	28.790	1.736.026
2003	7.023	498.853	12.593	712.020	19.616	1.210.872	36.376	2.174.029
2004	15.109	806.429	13.699	782.740	28.808	1.589.169	51.903	2.969.695
2005	8.093	713.365	18.191	1.203.536	26.284	1.916.901	59.872	4.564.252
2006	12.679	1.093.161	55.666	3.747.024	68.350	4.840.185	111.001	9.131.903
2007	15.168	1.450.990	63.174	4.379.593	78.342	5.830.583	133.559	11.205.673

Fonte: BACEN/DECAD (2008)² apud SINDUSCON/SP (2007).

Através do Apêndice B, percebe-se que o aumento dos financiamentos do SBPE foi possível pelo aumento dos depósitos em poupança sendo que em 2007. Esse valor somou 234 bilhões, 25% superior aos depósitos em 2006.

Este contexto de aumento de financiamentos para aquisição e construção de imóveis aponta para um conseqüente aumento de atividade no setor da Construção Civil. Toda a atividade necessita que os compradores de bens ou serviços disponham de recursos ou crédito para a compra. O imóvel trata-se de um bem de elevado valor se comparado a outros bens como eletrodomésticos, eletrônicos ou até mesmo veículos. Tal característica faz com que não somente a necessidade por financiamento seja maior, como também prazos devem ser mais prolongados e taxas de juros menores.

Segundo Meirelles (2007), o êxito da política monetária, evidenciado pela trajetória declinante do nível de taxas de juros reais da economia brasileira, aliada a medidas de regulamentação, proporcionou um crescimento na contratação de novos financiamentos imobiliários.

4.3 Regulamentação e Governo

No âmbito da regulamentação e legislação desde 1997, podem ser relacionados importantes avanços legais que favorecem o crédito imobiliário no Brasil. Essa nova legislação envolve a criação da Alienação Fiduciária do imóvel em 1997 (BRASIL, 1997) e

²

Ibid.

do Patrimônio de Afetação de 2004 (BRASIL, 2004) que permitiram uma melhora das garantias na concessão de um financiamento imobiliário e conseqüente interesse por parte das instituições financiadoras neste tipo de produto (MEIRELLES, 2007).

Em 20 de novembro de 1997 foi instituída a Lei 9.514 (BRASIL, 1997) que dispõe sobre o sistema financeiro imobiliário e institui a alienação fiduciária de um imóvel. Através desta lei, permite-se a retomada de um imóvel caso o comprador fique inadimplente de um financiamento assumido. O imóvel serve como garantia para o pagamento da dívida, sendo possível a sua retomada caso o credor fique inadimplente nos pagamentos do financiamento.

Segundo BRASIL (2004), a Lei 10.931 de 2 de agosto de 2004 dispõe sobre o patrimônio de afetação de incorporações imobiliárias. Esta lei busca aumentar a segurança jurídica para os envolvidos em uma incorporação imobiliária, seja o consumidor ou um agente financiador. Dizer que um empreendimento imobiliário tem o seu patrimônio afetado significa que os direitos e obrigações deste empreendimento não se comunicam com os direitos e obrigações da empresa incorporadora, sendo obrigatória a criação de uma conta corrente bancária específica para movimentação dos recursos do empreendimento imobiliário. Com isso, um cliente ou um agente financiador não corre o risco de que demais negócios deficitários de um empreendedor possam diluir o patrimônio de um empreendimento imobiliário que está em dia com suas obrigações.

Segundo Fleury (2008), a Lei 10.931 de 2004 (BRASIL, 2004), permitiu uma modernização das garantias jurídicas na concessão de crédito imobiliário pelos bancos, que passaram a conceder mais financiamentos imobiliários. A melhora das condições jurídicas em conjunto com a estabilidade econômica tornaram o crédito imobiliário um bom produto para as instituições financeiras.

Outra regulamentação importante introduzida pela Lei 10.931 é a continuidade de pagamento do financiado, mesmo que este esteja questionando judicialmente o valor das prestações. Agora o mutuário deverá discriminar na petição inicial o valor das prestações com o qual discorda. Os valores sobre os quais não há questionamento deverão continuar sendo pagos de acordo com o tempo e modo contratados (MEIRELLES, 2007).

Fleury (2008) destaca que embora houvesse melhoras jurídicas, a quantidade de documentos e certidões exigidas para a concessão de um financiamento faz com que esse processo demore três a quatro meses para a sua conclusão, sendo que agora os esforços devem ser para reduzir esse tempo para dois ou três meses.

Fica evidenciado que essas leis foram decisivas para a formação de um arcabouço jurídico, permitindo aos agentes financiadores a eliminação de riscos na concessão de

empréstimos com a finalidade de aquisição de imóveis. O primeiro passo foi dado em 1997 com uma lei que permitiu a alienação do imóvel e conseqüente retomada do bem, caso o devedor não ficasse em dia com os seus compromissos assumidos. Em 2004, foram definidas novas regulamentações completando as garantias para que as partes financiadoras deslocassem recursos para o mercado imobiliário.

4.4 Panorama da Atividade Imobiliária em Porto Alegre

Para uma completa avaliação do panorama da atividade imobiliária em Porto Alegre, onde atuam as três empresas analisadas, foram coletados dados a respeito do lançamento de novos empreendimentos, vendas de imóveis e custos. A partir de um contexto econômico estável, com juros mais baixo, aumento do crédito e novas regulamentações destaca-se um forte crescimento tanto no lançamento de novos empreendimentos quanto na venda de imóveis.

Os lançamentos de novos empreendimentos imobiliários apresentam-se de modo constante no período de 1999 a 2004 com uma oscilação entre 2000 e 3000 unidades na cidade de Porto Alegre. Identifica-se uma diminuição de 44% nos lançamentos em 2005 e uma retomada no número de lançamentos de novas unidades em 2006, novamente com o indicador apresentando um valor superior a 2000.

Na Tabela 4, constata-se que no ano de 2007, o aumento do número de lançamento de novas unidades em relação ao ano anterior foi de 115%, atingindo 4.567 lançamentos de novos empreendimentos imobiliários. Isso significa que no ano de 2007 foi disponibilizado para comercialização um total de 4.567 imóveis de diferentes tipos como casas ou apartamentos.

No entanto, o lançamento de novos empreendimentos não significa que houve necessariamente um aumento da demanda pela aquisição de imóveis novos. Para identificar qual de fato foi o aumento da demanda em Porto Alegre, serão analisados mais dois indicadores: o total de vendas por ano e a velocidade de vendas.

Tabela 4 – Total de Lançamentos por Ano.

Ano	Lançamentos	Aumento
1998	1.303	
1999	2.160	65,77%
2000	2.744	27,04%
2001	2.545	-7,25%
2002	2.555	0,39%
2003	2.197	-14,01%
2004	2.333	6,19%
2005	1.305	-44,06%
2006	2.116	62,15%
2007	4.567	115,83%

Fonte: CII/SINDUSCON/RS (2008b) - Adaptação

Com relação às vendas, os anos de 2000, 2002, 2006 e 2007 apresentam um número de unidades comercializadas superior a 2000 imóveis. No período de 1998 a 2007, apenas os anos de 1998, 2005 e 2006 houve mais imóveis vendidos do que foram lançados. Isso significa que nos demais anos houve um aumento do volume de estoque de unidades a serem comercializadas.

Pela Tabela 5, identifica-se que até 2005 manteve-se aproximadamente constante o número de unidades vendidas. No entanto, os anos de 2006 e 2007 apresentam o maior aumento percentual na análise de um ano para o outro da série. Nestes anos houve respectivamente um aumento de 25% e 100% em relação ao ano anterior. Novamente o destaque está no último ano da série, com 4.409 unidades de imóveis novos sendo comercializadas.

Tabela 5 – Total de Vendas por Ano

Ano	Vendas	Aumento
1998	2.000	
1999	1.883	-5,85%
2000	2.111	12,11%
2001	1.825	-13,55%
2002	2.078	13,86%
2003	1.601	-22,95%
2004	1.746	9,06%
2005	1.755	0,52%
2006	2.204	25,58%
2007	4.409	100,05%

Fonte: SINDUSCON/RS (2008b) – Adaptação

A Tabela 6 apresenta a velocidade de vendas no período de 1998 a 2007. A velocidade de vendas representa o percentual das vendas em relação ao total de imóveis disponíveis à comercialização. Ou seja, se esse indicador for 10, significa que 10% dos imóveis à venda, foram efetivamente vendidos. Os anos de 2003, 2004 e 2005 apresentam uma velocidade de vendas inferior a cinco. No entanto, em 2006, a velocidade de vendas aumenta quase 50% em relação ao ano anterior. Em 2007 há um aumento de mais de 80% em relação a 2006 atingindo uma velocidade de vendas de 12,04 o maior valor da série de 10 anos.

Tabela 6 – Velocidade de Vendas por Ano

Ano	Velocidade das Vendas	Percentual de Variação
1998	8,93	
1999	7,94	-11,09%
2000	7,80	-1,76%
2001	6,31	-19,10%
2002	6,50	3,01%
2003	4,47	-31,23%
2004	4,13	-7,61%
2005	4,43	7,26%
2006	6,59	48,76%
2007	12,04	82,70%

Fonte: SINDUSCON/RS (2008b) – Adaptação

Deste modo, os indicadores apresentados indicam significativo aumento da demanda por imóveis na cidade de Porto Alegre nos anos de 2006 e 2007, sendo que neste último ano a demanda é a maior dos 10 anos apresentados na série histórica.

É possível constatar um aumento da atividade de incorporação imobiliária nos anos de 2006 e 2007 em Porto Alegre. Tal situação alinha-se ao comportamento das variáveis econômicas consideradas anteriormente.

Outra variável importante para o lucro da empresa é o custo para desenvolvimento de produtos imobiliários. Na análise dos custos das incorporadoras, estão sendo considerados dois grupos de despesas: materiais e mão-de-obra.

Através de coleta de dados de preços e índices do Sinduscon-RS, foram elaboradas tabelas com os preços e variações percentuais de alguns insumos necessários para a construção de uma edificação ou empreendimento imobiliário. Para análise, os insumos foram divididos em dois grupos: materiais e mão-de-obra. Os insumos escolhidos participam dos 20

insumos de maior participação no custo de uma obra, segundo levantamento de custos de produção obtidos através de coleta de dados junto a departamento de orçamento.

O Apêndice E apresenta a variação dos preços dos materiais para Porto Alegre no período de 1996 a 2008. Com relação ao custo do insumo aço, pode ser identificado um aumento dos preços no período de 2001 a 2004, mas nos três últimos anos da série o preço apresenta-se praticamente estável. No período de 2001 a 2004 o aço acumulou uma alta de mais de 200% em relação aos preços praticados em 2000. O insumo tijolo apresenta aumento em todos os anos da série, sendo um aumento superior a 10% nos últimos três anos. Este insumo apresenta a variação mais constante nos aumentos de preço.

Embora tenha ocorrido um aumento de lançamentos de imóveis nos anos de 2006 e 2007, como pode ser percebido na Tabela 4, não se identifica um aumento significativo de preços dos insumos acima apresentados. Em alguns casos ocorreu até mesmo redução dos preços. No entanto, a areia lavada apresentou um maior aumento de preços em 2006 e 2007 em relação a 2005.

A coleta de dados referentes ao ano de 2008, identificou aumentos de preços acima dos que vinham ocorrendo. Até o mês de julho, o aço teve um aumento de 29,51%, a brita aumentou 28,76%, o tijolo aumentou 25% e o cimento 6,25% (SINDUSCON/RS, 2008b). Considerando que até julho de 2008 são transcorridos apenas sete meses do ano, a proporção destes aumentos para um período de 12 meses sinaliza um contexto de aumento dos preços dos materiais bem acima do que vinha ocorrendo até 2007.

No Apêndice F são apresentados os preços de insumos de mão-de-obra e respectivas variações percentuais de um ano para outro. No ano de 2003 ocorreu um aumento de mais de 15% para todos os insumos. Demais anos apresentam um aumento, mas sempre se aproximando das taxas de inflação. Nos anos de 2006 e 2007 não é possível identificar um aumento de preços maior dos que já vinham ocorrendo.

Segundo SINDUSCON/RS (2008b), os preços da mão-de-obra de servente, pedreiro e pintor aumentaram até julho de 2008 respectivamente 9,14%, 8,56% e 9,66% em relação aos valores de dezembro de 2007. Considerando que até julho são transcorridos apenas sete meses, comparando esse aumento com os aumentos dos quatro anos anteriores, é possível constatar uma elevação dos custos de mão-de-obra acima dos aumentos que ocorriam até então.

Desta forma, pode-se identificar que tanto para os materiais quanto para a mão-de-obra, o início de 2008 tem apresentado reajuste nos preços e conseqüente aumento dos custos,

a partir de uma análise dos principais insumos necessários para a execução de um produto imobiliário, pressionando para baixo a margem de lucro das empresas incorporadoras.

4.5 As Perspectivas Segundo os Empresários

Nesta seção são apresentadas as perspectivas dos empresários a respeito do mercado para as incorporadoras de imóveis na Construção Civil. Essa análise complementa o panorama econômico e regulatório, já visto anteriormente. Tais informações foram coletadas através de entrevistas e palestras em eventos. Os dados foram organizados em oito temas de acordo com o conteúdo da informação.

4.5.1 Crédito

O crédito é apresentado como o principal fator que proporcionou um aumento do volume de negócios no mercado imobiliário. O aumento do crédito foi viabilizado por um cenário econômico estável, além de um incentivo por parte do governo em linhas de financiamento para baixa renda. O elevado valor de aquisição de um imóvel faz necessário um prolongamento dos prazos de financiamento para os compradores. A estabilidade da economia proporcionou condições para que agentes financeiros fornecessem maior volume de crédito imobiliário em períodos mais longos de pagamento.

No concernente a créditos e recursos para financiamentos, o sócio-diretor da Buzzi Inteligência Imobiliária argumenta:

Houve um “boom” no setor de incorporação devido ao cenário econômico estável que permitiu crédito tanto para o consumidor quanto para o setor produtivo [incorporadoras]. [...] As políticas adotadas para incentivo na linha abaixo de R\$ 100.000 [linha subsidiada] via Caixa Econômica Federal são um fator importante com relação a crédito e financiamentos, [...] o governo estava incentivando linhas de crédito apenas para essa faixa de valor de imóvel.

Diversas opiniões apontam o crédito como o principal fator de contribuição para a aceleração dos negócios imobiliários. Segundo o sócio-diretor administrativo e comercial da

Capa Engenharia: “O crédito tem um papel importante tanto para o incorporador lançar um produto, quanto para viabilizar a aquisição para o comprador final.” Opinião esta que é corroborada pelo sócio-diretor da Capa Engenharia: “[...] uma crise no crédito certamente afetará o setor da Construção Civil”. Neste mesmo sentido, o sócio-diretor da Ábaco Incorporações afirma: “O crédito em abundância é o fator do ambiente que mais influenciou o setor, permitindo uma elevação do volume de vendas de imóveis”.

Para um aumento da concessão de crédito foi necessário um aumento dos recursos disponíveis para essa finalidade. Um dos fatores que permitiram tal situação foi o aumento de depósitos em poupança que, segundo o assessor de desenvolvimento de negócios da Bovespa, boa parte foi destinada para o crédito imobiliário:

35% do valor depositado em poupança fica para depósito compulsório, os outros 65% da poupança, os bancos destinam para crédito, destes, 80% são para o crédito imobiliário. Mais da metade dos depósitos em poupança são destinados para financiamentos imobiliários.

O governo inicialmente obrigou os bancos a aplicarem parte dos depósitos em poupança no crédito imobiliário. Porém, como a queda da Selic, o crédito imobiliário mostrou-se como uma alternativa rentável para os bancos. As incorporadoras financiavam diretamente os compradores de imóveis com juros de 12% ao ano mais correção da inflação, sendo que hoje, em função da queda da taxa de juros, há parcerias de incorporadoras com bancos financiando a aquisição de imóveis com taxas de juros de 9% ao ano mais a correção da inflação.

Um aumento de atividade no mercado imobiliário é também resultante de outros fatores que aumentaram o capital das incorporadoras ou o volume de recursos para novos investimentos. Não basta financiar apenas os compradores de imóveis, é necessário que as empresas incorporadoras tenham recursos para desenvolver seus projetos durante o período de obra, em que o imóvel ainda não está performado³. A abertura de capital pode ser uma forma de captar recursos e alocá-los na construção de novos empreendimentos, mas deve-se considerar que essa alternativa vem acompanhada de uma prestação de contas ao investidor e busca por práticas de governança corporativa.

O assessor de desenvolvimento de negócios da Bovespa faz um alerta a respeito da captação de recursos através de abertura de capital e ainda orienta que é possível constituir fundos para obter recursos de investidores como uma alternativa menos onerosa:

³ Imóvel pronto, com fase de obra concluída.

A abertura do capital é uma alternativa para a obtenção de recursos. Porém, é apenas a primeira etapa. Pois a empresa de capital aberto deve dar prestação de conta ao investidor. E deve haver resultado positivo, caso contrário, isso reflete no valor das ações da empresa. [...] É necessário que haja uma postura com relação à governança corporativa por parte dos seus administradores no sentido de dar vida própria à empresa. Porém, também é possível financiar o investimento sem abrir o capital. Pode-se utilizar o capital próprio ou o de terceiros. É possível ter investidores com a empresa fechada. Os FIPS foram criados de forma que o investidor possa comprar fundos, participando ativamente como sócio da empresa, na sua gestão. Para as incorporadoras, é possível trazer um parceiro para ser co-investidor, participando diretamente em determinado investimento.

Recursos para financiar a produção de novos imóveis podem ser obtidos com a antecipação de recebíveis. Incorporadoras que estão financiando clientes de imóveis já prontos podem optar por vender seus contratos com recebíveis para companhias securitizadoras. Essas empresas transformarão os contratos em Certificados de Recebíveis Imobiliários (CRI's) para venda entre investidores. A lei que instituiu o Sistema Financeiro Imobiliário permitiu a criação de tais operações, com a antecipação de receitas para o incorporador, conforme relata o assessor de desenvolvimento de negócios da Bovespa:

Os CRI's foram criados em 1997, com a Lei 9.514/97, que instituiu também o Sistema de Financiamento Imobiliário, criou as companhias securitizadoras de crédito imobiliário e instituiu a alienação fiduciária de bens imóveis.

O crédito também foi apontado como sendo importante na ciclicidade dos negócios das incorporadoras, fazendo com que um aumento do volume de crédito no mercado proporcione novos ciclos de demanda por imóveis. Tal fato está associado à alta necessidade de capital para viabilizar um empreendimento imobiliário, por parte do incorporador, como também a um elevado volume de recursos necessários para a aquisição de um imóvel por parte do comprador, conforme afirma o sócio-diretor administrativo e comercial da Capa Engenharia:

A ciclicidade na incorporação imobiliária é causada pelo crédito. Um aumento no crédito proporciona um maior nível de atividade no setor. [...] É um negócio onde tanto o empreendedor precisa de um elevado volume de recursos quanto o comprador para adquirir o produto. [...] Em função da queda da taxa de juros, a poupança ficou atrativa, cresceu. Sendo assim, os bancos puderam ampliar o volume de crédito imobiliário.

4.5.2 Juros

Como já destacado, a diminuição da taxa de juros apresenta-se como um fator estimulador do consumo para diversos setores da economia. Sendo o imóvel, um produto de maior valor comparado a bens como eletrodomésticos, eletrônicos e até mesmo veículos, torna-se necessário um volume maior de recursos para financiar a sua aquisição. Neste caso, o impacto das taxas de juros sobre o custo total de um empréstimo é maior. Portanto, uma diminuição nas taxas de juros proporciona condições para um aumento do consumo por bens de maior valor, como é o caso de um imóvel. Financiar um imóvel torna-se mais barato.

Outro aspecto relacionado à queda da taxa de juros é o prolongamento de prazos de financiamento. Surgem condições de financiamento de imóveis em 240 e 360 meses, ou seja, de 20 a 30 anos para quitar uma dívida com parcelas se aproximando do valor de um aluguel. Tais condições de financiamento seriam inviáveis em um cenário econômico com taxas de juros acima de 20% ao ano. Na medida em que caem as taxas de juros, a diminuição dos encargos financeiros permite um aumento do prazo de financiamento e diminuição do valor de cada parcela, viabilizando que mais pessoas possam comprar imóveis.

O sócio-diretor da Ábaco Incorporações comenta a respeito da diminuição dos juros:

Os financiamentos com taxas de juros menores permitiram que mais pessoas pudessem adquirir imóveis. Com uma menor taxa de juros ocorreu um aumento do prazo de empréstimos e possibilidade de diminuir o valor das parcelas mensais. [...] Um valor menor de parcela torna acessível a compra de um imóvel.

O sócio-diretor da Capa Engenharia também comenta a respeito dos financiamentos imobiliários e do impacto das taxas de juros:

Além da isenção de restrições e adimplência premiada, prazos mais prolongados e prestações mais baixas estão entre os fatores que permitiram o acesso de novos indivíduos comprando imóveis. A diminuição das taxas de juros permitiram tais condições para financiamento de um imóvel [...] um aumento da renda também contribuiu para que mais pessoas tivessem acesso à aquisição da casa própria.

4.5.3 Estabilidade Econômica

Vê-se aqui a percepção dos efeitos da estabilidade econômica na demanda por imóveis. Como já constatado, um cenário econômico mais estável proporciona melhores condições para os negócios. A estabilidade traz uma segurança maior com relação ao futuro e estimula tanto novos investimentos quanto uma previsibilidade maior a respeito das taxas de juros futuras. Ter a alternativa de uma parcela fixa para pagar um financiamento, com todos os encargos embutidos é um grande avanço para um país que já presenciou surtos inflacionários no passado. O controle da inflação, com uma tendência de diminuição das taxas de juros, e crescimento do PIB permitiram ao Brasil um cenário econômico estável. O sócio-diretor de qualidade da Capa Engenharia afirma que este, entre outros fatores também contribuiu para um maior nível de atividade no mercado imobiliário:

O aumento das atividades nas incorporações imobiliárias não se deve a um fator isolado, mas sim, à confluência de fatores como juros, concessão de crédito e prazo para os financiamentos de imóveis e estabilidade da economia.[...] Foi um conjunto de fatores ocorrendo no mesmo momento que trouxe esse crescimento para o setor.

A estabilidade econômica permitiu um ambiente para captação de investimentos no mercado imobiliário. Com um nível maior de confiança, os investidores aplicaram recursos em incorporadoras, apostando em novos projetos e em um aquecimento do mercado. Diversas incorporadoras lançaram ações no mercado, captando investimentos destinados ao lançamento de novos empreendimentos, conforme destaca o sócio-diretor da Buzzi Inteligência Imobiliária:

As incorporadoras que fizeram um processo de abertura de capital captaram recursos devido à estabilidade econômica e monetária. Com maior estabilidade os investidores optaram por investimentos em renda variável em vez de renda fixa [...]. Incorporadoras aproveitaram a oportunidade para abrir o capital.

O ambiente econômico estável permitiu tanto a geração de empregos, quanto um aumento de confiança no futuro. Uma vez que os consumidores possuem renda e acreditam na manutenção de seus rendimentos, são estimulados a aumentar o consumo de bens que requerem financiamento para a compra. Como o imóvel é um bem que requer um empréstimo de longo prazo, para quem não dispõe de recursos para comprar à vista, o aumento da

confiança do consumidor é fundamental para a compra desse tipo de produto, conforme afirma o sócio-diretor da Cádiz Construções:

Duas grandes variáveis são importantes no ambiente das incorporadoras. Primeiramente no ambiente de desenvolvimento macro econômico o Brasil foi se preparando conquistando uma estabilidade. Isso gerou empregos e uma confiança no futuro. [...] Outra variável foi a oferta de financiamentos a uma taxa que permite empréstimos de longo prazo. Sendo assim, o momento de estabilidade macroeconômica estabeleceu condições de demanda e a oferta de crédito permitiu que essa demanda fosse atendida.

4.5.4 Regulamentações

Estabelecidas condições de demanda por imóveis, recursos para financiamentos com juros acessíveis e estabilidade econômica, um importante fator foi decisivo para a concessão do crédito: a garantia do agente financiador.

No Brasil, em questões que discutiam direitos em relação a um imóvel, sempre foi priorizada a questão social, concedendo auxílio aos devedores em detrimento de direitos dos credores. Tal ambiente trazia um risco maior na venda de um imóvel financiado, uma vez que se o comprador não pagasse em dia, havia o risco de não retomada do bem ou retardamento na quitação da dívida.

Como já visto, a partir de 1997 houve uma série de regulamentações, que proporcionaram uma segurança maior para o agente financiador. Contribuíram para isso as leis do Patrimônio de Afetação, Alienação Fiduciária e Incontroverso, como já visto no tópico de regulamentação e governo. Em 1997 surgiu a alienação fiduciária do imóvel permitindo a retomada do bem em caso de inadimplência. No entanto, somente em 2004 surgiu a Lei do patrimônio de Afetação estabelecendo maior segurança para o financiador. Foi a melhora nas condições jurídicas que permitiu um aumento do crédito. Caso contrário, os agentes financiadores não alocariam recursos em financiamentos tão longos, conforme se pode observar no relato do sócio-diretor da Buzzi Inteligência Imobiliária:

As questões de regulamentação e patrimônio de afetação permitiram melhores condições para o mercado imobiliário. [...] bancos e incorporadoras aguardaram uma leitura de jurisprudência sobre a Lei da Alienação Fiduciária e outras regulamentações que surgiram em 2004 para entrar com maior segurança em novos produtos. A partir disso houve um aumento do crédito imobiliário nos anos seguintes.

No mesmo sentido, o sócio-diretor da Capa Engenharia afirma:

A Lei do Incontroverso, a Lei do Patrimônio de Afetação e Lei da Alienação Fiduciária trouxeram novas condições de regulamentação [...], essas três leis permitiram um fundamento jurídico para a concessão de financiamentos imobiliários por parte dos agentes financiadores.

Também se pode observar a importância de uma mudança de postura dos juízes frente à legislação, pois estes passaram a dar jurisprudências validando essas leis e colocando em segundo plano a questão social de despejar uma pessoa de seu único imóvel. As considerações sociais, de que a pessoa não teria moradia, foram substituídas por uma postura mais direta: se não pagou não tem direito. Nesse aspecto, o sócio-diretor da Ábaco Incorporações relata:

As questões de regulamentação jurídica exercem grande influência no setor de Construção Civil. Um dos fatores foi o fato de que antes o cliente continuava no imóvel mesmo que não pagasse a prestação. Porém, novas regulamentações permitiram uma maior segurança para a concessão de empréstimos e financiamentos aos compradores de imóveis. [...] a alienação fiduciária e a cabeça dos juízes é que possibilitaram que no Brasil se fizesse financiamento imobiliário.

No entanto, algumas regulamentações dificultam o lançamento de um produto imobiliário. O processo de aprovação de um empreendimento imobiliário junto à prefeitura é lento e burocrático, sendo também muitas vezes, incerto. A regularização de um projeto envolve também cartórios e adequação à legislação ambiental. Todos esses fatores contribuem para o prolongamento de prazos até o início da execução de um empreendimento. Prazo é uma variável que tem um grande impacto sobre o retorno do negócio. Se a empresa comprar o terreno em um momento zero e consegue comercializar o produto somente após 36 meses, a rentabilidade será calculada considerando o período em que o investimento ficou parado, sem gerar receita nenhuma. Portanto, a demora na aprovação de um projeto imobiliário pode fazer com que o negócio tenha uma TIR menor que aplicações financeiras em renda fixa. É um negócio de risco para o incorporador, que deve a partir do seu conhecimento de mercado, buscar antever o tempo que demorará a iniciar a comercialização do produto e assim calcular o provável retorno. A maior parte dos negócios de compra e venda de imóveis é lucrativa, ou seja, o valor de venda é maior que o valor de compra. Mas não basta ter lucro, deve haver rentabilidade considerando-se o fator tempo.

Além disso, a demora na legalização de um imóvel também foi comentada, abrindo precedentes para a invasão de terrenos levando à perda dos direitos dos proprietários sobre os imóveis. A empresa incorporadora atua dentro da lei com imóveis de sua propriedade regularizados, mas ao mesmo tempo, quando um irregular invade uma propriedade alheia, a prefeitura e órgãos reguladores são omissos, não devolvendo a posse do bem ao proprietário. Perdas relacionadas à não retomada de imóveis invadidos também contribuem para uma diminuição na rentabilidade, principalmente em loteamentos. Segundo o sócio-diretor da Ábaco Incorporações, esses são aspectos negativos relacionados às regulamentações:

Aprovações de projetos na prefeitura hoje são complicadas e bastante burocráticas. Na legalização de empreendimentos imobiliários, desde cartórios até legislação ambiental, há muita burocracia e perda de tempo. Na área de loteamentos, a legalização do empreendimento, em via de regra, estende-se por mais de cinco anos. Um tempo tão grande para legalizar um imóvel causa uma queda na taxa de retorno do negócio. Porém, esta burocracia só é válida para as empresas regulares, uma vez que um invasor pode ter a posse de um imóvel sem nunca ter pago nada por isso. Isso se deve também ao fato das prefeituras não agir contra os ilegais, permitindo que o mercado paralelo se amplie, gerando uma concorrência desleal e provocando um aumento das invasões e favelas.

Outro fator restritivo é a segurança aérea, em áreas próximas de aeroportos. Recentes acidentes com número elevado de vítimas, envolvendo aviões em aeroportos instalados dentro de grandes cidades está chamando a atenção para uma diminuição de moradias e edificações em locais onde há tráfego aéreo. Órgãos reguladores passarão a impor restrições que poderão inviabilizar empreendimentos nesses locais. Com relação a esta questão, o sócio-diretor administrativo e comercial da Capa Engenharia ressalta:

A Legislação Ambiental e as restrições do Plano Diretor da cidade são fatores de forte influência para a incorporação imobiliária. [...] no entanto, outro fator que muitos ainda não perceberam, é a segurança aérea [...] Porto Alegre apresenta sérios problemas com relação ao cone aéreo.

De um modo geral, as regulamentações, embora apresentem aspectos restritivos, contribuíram positivamente para o setor da Construção Civil nos últimos anos. O presidente do SINDUSCON-RS ressalta que as condições estabelecidas a partir de 2004 oportunizaram que a Construção Civil se tornasse o carro-chefe nacional, o mesmo ocorrendo também no Rio Grande do Sul.

4.5.5 Custos

Os custos da construção civil apresentaram uma alta nos últimos dois anos acima dos aumentos que ocorriam anteriormente. Esse aumento é justificado em função de um avanço rápido da demanda por insumos e serviços aplicados em construções. Fornecedores de materiais, mão-de-obra e serviços aumentaram os preços de seus produtos, aumentando a inflação nos custos do setor. À medida que aumenta a demanda, ocorre um aumento dos preços.

No concernente a custos, o rápido aumento no número de novos empreendimentos foi apontado como um gerador de dificuldades, conforme relato do presidente do Sinduscon-RS:

O setor da Construção Civil enfrenta algumas dificuldades em função de um avanço muito rápido no número de novos empreendimentos em um espaço de tempo muito curto. Há uma preocupação com a disponibilidade de materiais de construção. [...] a mão-de-obra também é uma preocupação, uma vez que pode haver dificuldade para atender a demanda de todos os lançamentos feitos no primeiro semestre.

O grande poder dos fornecedores também é um fator influenciador dos custos, principalmente em relação ao fornecimento de material. Insumos como cimento e aço são fornecidos por oligopólios, fazendo com que o incorporador tenha poucas condições de barganha. Tal condição torna-se mais crítica pelo fato desses materiais terem uma representatividade alta nos custos de uma edificação.

Os empreiteiros, fornecedores de mão-de-obra, possuem poucas condições de barganha, por também pertencerem a um segmento fragmentado, onde há um grande número de fornecedores. Esse tipo de fornecedor é mais cauteloso no aumento de preços e busca mais uma relação de parceria com o incorporador. Nesse caso, também houve um aumento de preços, mas em função da falta de mão-de-obra qualificada, como se pode observar nos relatos abaixo.

Conforme o sócio-diretor de qualidade da Capa Engenharia:

O poder de negociação dos fornecedores é total. Quem mais exerce esse poder é o fornecedor de material, pois aumenta os preços. Os empreiteiros são mais parceiros e fragmentados e valorizam a parceria. Também há aumento de preço, mas em função da escassez de mão-de-obra.

Na opinião do sócio-diretor administrativo e comercial da Capa Engenharia:

A falta de mão-de-obra impulsiona para cima os preços dos empreiteiros, sendo que estes mudaram em função do mercado e exercem seu poder de negociação aumentando os preços quando há aumento da demanda. [...] No que se refere a poder de negociação dos fornecedores, existem alguns oligopólios, como o cimento e o aço, por exemplo, que aumentaram os preços em 2008. Porém, os preços tendem a se estabilizar mediante um ajuste de mercado e assim que tais fornecedores terminarem de recuperar suas margens. Também os prestadores de serviço, como arquitetos e projetistas, aumentaram um pouco os preços.

Conforme o sócio-diretor da Capa Engenharia:

Os fornecedores dos principais insumos de matéria, como cimento e aço são um cartel. O fornecimento de aço é monopolizado por dois fornecedores; o de cimento com três ou quatro fornecedores; e o de cobre com dois ou três fornecedores. [...] a mão-de-obra só aumenta por demanda excessiva. Como ocorreu um aumento da demanda, houve um aumento dos custos de mão-de-obra em 2008.

Na opinião do sócio-diretor da Ábaco Incorporações:

A incorporadora está sem nenhum poder de barganha sobre o preço da mão-de-obra. A mão-de-obra é escassa e com pouca qualificação, além de ter aumentado os seus preços. [...] um aumento de atividade no setor da Construção Civil também favoreceu a escassez de mão-de-obra e conseqüentemente, gerou um aumento de preços.

No entanto, caso ocorra um aumento significativo dos preços de mão-de-obra contratada, o incorporador tem a opção de contratar diretamente serventes e pedreiros, uma vez que a mão-de-obra não é cativa do empreiteiro. Caso este queira aumentar muito suas margens, haverá a contratação direta diminuindo a terceirização. Esse fator força os empreiteiros a atuarem repassando aumento de custos e não aumentando margens, conforme relata o sócio-diretor da Cádiz Construções:

O fornecedor de mão-de-obra não tem poder de barganha. Não tem mão-de-obra cativa. Caso ele aumente muito os seus preços a incorporadora pode contratar diretamente serventes e pedreiros sem a intermediação de um empreiteiro. [...] Dessa forma o empreiteiro não pode aumentar muito seus preços, mas apenas repassar um aumento de seus custos.

4.5.6 Déficit Habitacional

Estabelecidas as condições de crédito e financiamento, é necessário que haja demanda por imóveis novos, para que aumente o volume de vendas e lançamentos de empreendimentos imobiliários. Desta forma, a existência de um elevado *déficit* habitacional no Brasil é apontada como um dos fatores que podem impulsionar o setor.

A maior parte do *déficit* habitacional está concentrada na base da pirâmide social, com renda familiar até cinco salários mínimos. Tal demanda sempre foi atendida por programas sociais, que objetivam a construção de moradias para famílias de baixa renda, que não são suficientes para conter o *déficit* conforme destaca o presidente do Sinduscon-RS:

[...] a maior parte do déficit habitacional está na faixa que recebe até três salários mínimos, sendo entre 85% a 90%. Desta forma, projetos e programas estabelecidos pelo governo federal não são suficientes para cobrir este déficit. Contudo, o governo, em parceria com o setor da construção civil, tem um projeto chamado Planhab. Este projeto se estende à famílias com renda de até cinco salários mínimos. O mesmo está pronto e deverá ser apresentado ainda este mês ao presidente Lula e, posteriormente, ao Congresso Nacional. Através deste projeto, buscam-se recursos perenes, através de emenda constitucional, pois o projeto prevê 15 anos de combate ao déficit habitacional. Está prevista a necessidade de R\$ 17 bilhões por ano, perfazendo R\$ 296 bilhões ao longo dos 15 anos previstos no projeto.

No entanto, as incorporadoras à medida que viabilizam produtos com um valor de comercialização menor; podem começar a atingir uma maior parcela do *déficit* habitacional. A construção de empreendimentos fora dos grandes centros, onde os terrenos são mais baratos, com uma maior padronização do produto e volume maior de unidades, permite uma redução de custos e conseqüente redução dos valores de venda. Por outro lado, também um aumento da renda no Brasil pode fazer com que o déficit eleve imóveis de maior valor, conforme destaca o sócio-diretor da Buzzi Inteligência Imobiliária:

O aumento da renda no Brasil pode proporcionar que o *déficit* habitacional migre ligeiramente para imóveis de valor um pouco mais alto. [...] Famílias com uma maior renda podem assumir uma parcela de financiamento maior e assim comprar moradias mais caras.

Também uma melhora nas tecnologias de construção pode oportunizar baixar os custos de produtos para atingir famílias com menor renda, conforme o sócio-diretor de qualidade da Capa Engenharia:

Através da tendência de uma a melhora de tecnologias para a construção, será possível atender mais a base da pirâmide social, ou seja, a população de baixa-renda, onde se encontra a maior parte do *déficit* habitacional. [...] A melhora das tecnologias permite uma diminuição do custo de construção.

4.6 Estrutura do Setor

Nesse tópico discute-se a forma como está organizada a estrutura do setor abordando nível de fragmentação, poder de negociação na compra e venda, barreiras de entrada e rivalidade entre as empresas.

Uma vez que as incorporadoras pertencem a um segmento fragmentado, com poucas condições de barganha em relação aos grandes fornecedores nacionais, em um ambiente de aumento de preços devido à elevação da procura, as cooperativas de compras foram apontadas como principal meio de diminuir os custos, em especial a COOPERCON-RS.

A cooperativa de compras objetiva reunir as compras de um conjunto de incorporadores, para em função de um aumento de escala, obter melhores condições de barganha e superar pontos negativos da fragmentação. A organização conjunta das compras permite também uma padronização dos materiais e um melhor planejamento para o fornecedor que poderá baixar seus custos e repassar descontos, conforme relato do presidente da COOPERCON-RS:

A CBIC estimula todos os estados a terem uma cooperativa de compras. Sendo que o principal objetivo de uma cooperativa deste tipo é oportunizar e viabilizar a economia de escala às empresas na aquisição de materiais. [...] Na COOPERCON-RS, há atualmente 67 empresas associadas. E há a meta de atingir 100 associados até o final do ano. [...] Além das negociações para compra em grande escala, oportunizando economias a seus associados, a COOPERCON-RS conseguiu, um acordo com o Banrisul. Tal acordo viabiliza financiamentos para compra de terreno, produção de imóveis, desconto de recebíveis, infra-estrutura e taxas de juros menores para todos. Através do acordo, criaram-se faixas de utilização. Quanto mais os associados da COOPERCON-RS utilizam os financiamentos do Banrisul, maior o desconto nas taxas. Estão previstos R\$ 340 milhões em investimentos até o final do ano. [...] A COOPERCON-RS concentra-se na busca de redução de custos nos itens que representam a maior parte dos custos dos empreendimentos, como elevadores, esquadrias, fios e cabos, o que viabiliza maior economia no custo final da produção do imóvel. [...] Na busca para a redução dos custos de produção de imóveis, a padronização de determinados materiais, como as esquadrias, possibilitaria a produção das mesmas em grande escala, gerando assim uma maior economia.

A diminuição nos custos também foi apontada como possível diminuição dos preços repassados aos consumidores. Tendo o incorporador obtido um menor custo na construção do imóvel, tais benefícios podem ser repassados para o consumidor final com uma diminuição dos preços, que poderá facilitar condições de venda e aumentar a demanda por compra de imóveis novos, conforme afirma o presidente da COOPERCON-RS:

Os benefícios trazidos para os associados da COOPERCON-RS são repassados aos compradores de imóveis. Uma vez que, baixando-se o custo do imóvel, muito provavelmente o valor de venda também irá baixar, sendo possível assim, atingir um número maior de compradores. É possível que as empresas possam querer aumentar suas margens. Porém, o mercado imobiliário é aberto e competitivo, o que fará com que certamente a redução de custos chegue ao consumidor final.

A importação de materiais através das cooperativas de compras também foi apontada como alternativa para a diminuição dos custos e enfrentamento dos monopólios, porém, com certas ressalvas. Com a existência de poucos fornecedores no mercado interno, a importação de materiais abre condições para uma maior concorrência e diminuição dos preços. Para alguns insumos, como o cimento, questões relacionadas à validade e durabilidade impedem a compra no mercado externo. No entanto, de um modo geral, tendo a incorporadora a alternativa de importar materiais, irá trazer uma pressão para a queda dos preços no mercado interno conforme afirma o sócio-diretor da Capa Engenharia:

As cooperativas de crédito seriam uma alternativa para tentar quebrar os monopólios, uma vez que poderiam importar materiais. Porém, determinadas características de alguns materiais, como validade e durabilidade inviabilizam a importação. Além disso, o custo do frete também pode se tornar um empecilho à importação. Ainda assim, a importação auxilia na negociação com fornecedores. [...] só o fato de importar já faz o fornecedor baixar o preço, porque ele sente que eles não estão comprando. Em alguns casos, foi feita importação de insumos mesmo com um custo equivalente para pressionar o fornecedor e o mesmo baixou o preço. Outra alternativa para conseguir diminuição dos preços seria comprar em grandes quantidades.

Sendo a Construção Civil um setor de destaque nacional tanto em relação à geração de emprego quanto a crescimento econômico, segundo os empresários, deveria caber aos órgãos reguladores e ao governo intervenção buscando trazer um ambiente em que não sejam praticados preços oligopolísticos por parte dos fornecedores. Regular o mercado torna-se necessário toda vez que poucos fornecedores atuam em forma de cartéis. Neste sentido, o governo foi apontado como possível interventor no sentido de impedir os oligopólios. A alta excessiva de alguns materiais pode trazer uma diminuição nas margens das incorporadoras, caso os custos não sejam repassados ao consumidor final, para que não ocorra diminuição da

demanda por imóveis. O sócio-diretor da Capa Engenharia destaca a importância de uma intervenção:

O governo deve regular mais o mercado com incentivos para importações [...] esta intervenção do governo é importante para regular o mercado. Além disso, o INCC não repassa o aumento dos insumos, sendo que a tabela de preços é reajustada pelo INCC. Sendo assim, a tendência é de os custos aumentarem mais do que o valor de venda, se continuar a predominância de alguns cartéis da construção civil.

Quanto à estrutura do setor, observou-se também que não há, na opinião dos entrevistados, barreiras para novos entrantes. Para entrar no mercado de incorporação imobiliária as principais barreiras apontadas são a marca e o conhecimento do mercado. Devido ao fato de ser um setor com alto grau de terceirização, praticamente todos os produtos e serviços necessários para execução de um empreendimento imobiliário estão a disposição no mercado, bastando o empresário ter recursos financeiros para comprar. No entanto, é fundamental o conhecimento de pessoas que tenham experiência nesse tipo de negócio, capazes de entender as condições necessárias para execução de um empreendimento rentável.

Na opinião do sócio-diretor administrativo e comercial da Capa Engenharia:

Se alguém possuir recursos pode até mesmo contratar pessoas que trabalham em outras empresas para montar um novo negócio. [...] a marca poderia significar uma barreira. Porém, a mesma poderia ser obtida através do sobrenome ou marca de uma outra empresa reconhecida. A marca é muito importante, pois a mesma traz para o comprador a confiança de que a incorporadora vai concluir a obra.

O terreno pode se apresentar também como uma barreira para novas empresas entrantes, uma vez que quem não possui o local, não terá o essencial para lançar um produto imobiliário. Essa barreira, no entanto ainda não é percebida, conforme afirma o sócio-diretor de qualidade da Capa Engenharia:

O terreno poderia representar uma barreira, porém, no mercado de Porto Alegre, essa barreira não é percebida. Há terrenos disponíveis a venda para quem estiver disposto a pagar mais, [...] novos entrantes podem também comprar uma empresa já estruturada.

Com relação ao poder de negociação dos compradores de imóveis, foi destacada uma diferença em relação ao tipo de imóvel. Quando se trata de um produto de mais alto padrão os clientes possuem um maior poder de negociação em função do valor envolvido na negociação. No entanto, para imóveis de padrão médio e baixo, atingindo valores de venda até R\$ 200.000,00, os clientes não possuem nenhum poder de negociação. Nestes casos,

descontos apenas são concedidos em situações de pagamento à vista ou em um parcelamento menor durante o período de obra. Não corresponde a um desconto, mas sim de um deságio pelo pagamento antecipado. Como o produto ainda não está performado, o cliente de certa forma está ajudando a financiar o empreendimento imobiliário e devido a isso pagará um preço menor, conforme relato do sócio-diretor administrativo e comercial da Capa Engenharia:

O poder de negociação dos compradores está ligado ao nicho ao qual pertence o imóvel. Sendo que compradores de imóveis de alto padrão e maior valor elevado teriam algum poder de negociação. Ao passo que compradores de imóveis de padrão médio a baixo, não possuiriam poder de negociação. O que ocorre nesses casos é a aplicação da tabela de deságio do VPL em relação o valor pago pelo cliente como entrada, sendo que em uma compra totalmente à vista, haveria um maior deságio em relação ao preço de tabela. Neste caso, podemos entender isso não como um desconto, mas sim como um bônus por pagar adiantado, uma vez que o imóvel pode ainda não estar concluído.

Também neste sentido, o sócio-diretor da Ábaco Incorporações afirma:

[...] o cliente consegue barganhar apenas quando compra quase à vista com um parcelamento de poucos meses. Nos demais casos o cliente não tem poder de barganha com o incorporador na compra de um imóvel. [...] Ele tem que aceitar o preço da tabela.

Com relação à rivalidade entre as empresas incorporadoras que atuam no mercado de Porto Alegre é possível destacar que houve uma mudança de comportamento com a entrada de empresas de São Paulo. Essas empresas passaram a atuar em aliança com as incorporadoras locais trazendo uma nova postura de concorrência. Em um segmento com um alto número de incorporadores, sendo que nenhum possuía parcela significativa do mercado a rivalidade era individual. No entanto, alianças para o lançamento de novos empreendimentos, trouxeram a reconfiguração no modelo de competição, onde as empresas não competem mais individualmente, sendo que o concorrente em um projeto pode ser o sócio em outro, conforme o nicho de cada negócio.

Na opinião do sócio-diretor administrativo e comercial da Capa Engenharia:

[...] até pouco mais de dois anos atrás, a rivalidade era praticamente familiar. Porém, nos dois últimos, ela passou a ser mercadológica. Isso pode ser observado através do fato de que empresas passaram a focar em nichos de mercado e a criar marcas para atuar em segmentos específicos.

4.7 Conclusões do Ambiente Externo

A partir dos elementos apresentados é possível identificar os fatores de ambiente externo que determinaram uma posição de forte crescimento na construção e venda de imóveis, no Brasil evidenciado pela Tabela 1 e em Porto Alegre pelas Tabelas 4 e 5. Podem ser relacionados os seguintes fatores: crédito, taxa de juros, estabilidade econômica, regulamentações, estrutura do setor, *déficit* habitacional e custos. De acordo com as constatações, separaram-se esses fatores em dois grupos: principais e secundários. Os fatores principais foram aqueles que estão diretamente correlacionados com um aumento da demanda por imóveis e lançamentos de novos empreendimentos imobiliários.

O Quadro 2 faz uma síntese dos fatores determinantes da demanda no ambiente externo das incorporadoras de imóveis, segundo avaliação feita até o 1º semestre de 2008.

Os dados apresentados demonstram um aumento de atividade nos negócios imobiliários e sugerem que seus principais fatores foram a queda das taxas de juros, a estabilidade econômica, o aumento do crédito e as novas regulamentações. Esses fatores apresentaram-se inter-relacionados da seguinte forma: uma diminuição das taxas de juros e estabilidade econômica permitiu um aumento do crédito para a compra de imóveis. No entanto, o aumento de financiamentos para compradores de imóveis, foi viabilizado por leis e regulamentações que deram maior segurança para o agente financiador.

	Fator Ambiental	Influência	Fatores influenciadores
P r i n c i p a i s	Crédito	Positiva	-Está associado a uma diminuição dos juros e estabilidade econômica -Juros menores permitiram um prolongamento de prazos de financiamento. -Novas regulamentações viabilizaram condições para concessão de crédito.
	Diminuição das Taxas de Juros	Positiva	-Uma maior estabilidade econômica no Brasil possibilitou uma diminuição das taxas de juros.
	Estabilidade Econômica	Positiva	-A perspectiva de continuidade da estabilidade econômica influenciou um aumento no volume e prazos de empréstimos.
	Regulamentações	Positiva	-As leis que surgiram a partir de 1997(patrimônio de afetação, alienação fiduciária e incontroverso) tiveram como consequência segurança para o agente financiador que aumentou o volume de crédito imobiliário.
Negativa		-Restrições do plano diretor das cidades quanto à construção de novos empreendimentos. -Legislação ambiental -Restrições de segurança aérea -Falta de posicionamento da prefeitura quanto a irregulares e invasores.	
S e c u n d á r i o s	Efeitos da Estrutura do Setor na Rentabilidade	Negativa	-Os principais materiais utilizados em uma edificação são monopólios ou oligopólios. -Não há barreira a novos entrantes -Setor fragmentado
		Positiva	-Cooperativa de compras permite uma pressão maior sobre os fornecedores. -Compradores de imóveis não tem poder de barganha.
	Déficit Habitacional	Positiva	-A existência de um elevado déficit habitacional no Brasil indica uma demanda reprimida por imóveis.
	Custos	Negativa	-Fornecedores vêm aumentando os preços devido a um aumento de demanda por seus produtos e serviços fazendo com que aumente o custo de empreendimentos imobiliários.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 2 - Fatores ambientais externos que influenciaram os negócios das incorporadoras de imóveis

Algumas regulamentações, como a ambiental e do plano diretor, bem como restrições de segurança aérea apresentam um caráter restritivo para novos empreendimentos imobiliários. Também a falta de um posicionamento mais incisivo dos gestores públicos e setor judiciário sobre irregulares e invasores traz um aumento de instabilidade e incerteza dos negócios no mercado imobiliário.

Os fatores de estrutura do setor, *déficit* habitacional e custos também foram identificados como influenciadores dos negócios no mercado imobiliário. Os dados não indicam nenhuma alteração na estrutura do setor. Quanto ao *déficit* habitacional, é um fator que potencializa o mercado consumidor para imóveis. O aumento dos custos de construção de imóveis está associado em parte à estrutura do setor, onde poucas empresas fornecendo determinado produto e os contratantes, as incorporadoras, apresentando-se em grande número e fragmentadas, permitem ao fornecedor uma imposição de preços. Mas também, o aumento de demanda por produtos e serviços na Construção Civil, em consequência do aumento dos

lançamentos de novos empreendimentos imobiliários, contribuiu para uma elevação nos custos de construção.

Em seqüência discute-se o posicionamento estratégico de três incorporadoras em função do aumento de demanda no setor de construção civil.

5 AMBIENTE INTERNO E POSICIONAMENTO

Para entender como as incorporadoras posicionaram-se diante das alterações de mercado analisa-se o ambiente interno de três empresas incorporadoras de imóveis sediadas em Porto Alegre. Foi avaliado cada caso individualmente, organizando-se os dados de modo a entender a cadeia de valor, direcionadores de custo e diferenciação de cada empresa. A partir destas constatações serão expostas vantagens competitivas e estratégias adotadas.

5.1 Capa Engenharia

A Capa Engenharia é uma empresa com 23 anos de atuação no mercado imobiliário do Rio Grande do sul tendo iniciado suas atividades como construtora. Hoje a empresa atua como construtora e incorporadora, inclusive sendo contratada para realizar a construção de outras incorporadoras. A atividade principal é a incorporação imobiliária sendo que, em 2007, conquistou o prêmio de Incorporadora do Ano e Produto do Ano, concedido pelo Sinduscon-RS.

Atualmente desenvolve uma aliança com a Rodobens Negócios Imobiliários, empresa incorporadora de capital aberto com sede em São Paulo. Essa sociedade objetiva o lançamento de produtos imobiliários em maior escala de unidades, nas regiões de Porto Alegre, Grande Porto alegre e cidades do interior do estado. Os imóveis comercializados variam em uma faixa de preço médio de R\$ 80.000,00 a R\$ 150.000,00, conforme o empreendimento e a cidade. Consistem em condomínios fechados de apartamentos e casas com prestações mais acessíveis. Neste caso a comercialização é feita através da marca Capamax que já implantou ou definiu projetos nas cidades de Porto Alegre, Pelotas, Santa Cruz do Sul, Alvorada, Gravataí, Cachoeirinha e Caxias do Sul.

A empresa também desenvolve incorporações com menos unidades habitacionais, menos capital investido, mas com valor de venda de até mais de R\$ 1.000.000,00 para cada unidade, utilizando a marca Capa Engenharia. São de um modo geral, produtos desenvolvidos para diferentes faixas de renda.

5.1.1 Cadeia de Valor e Criação de Valor

As atividades primárias da cadeia de valor da empresa são: produção e manutenção; planejamento; e marketing e vendas. As atividades de apoio são infra-estrutura administrativa; recursos humanos; desenvolvimento tecnológico; e compras e aquisições.

As três atividades primárias estão interligadas. A realização do planejamento depende da perspectiva de vendas e da programação da produção. A produção depende da verificação de disponibilidades financeiras pelo planejamento para tomar decisões de acelerar a execução da obra. O marketing obtém informações de produção e planejamento em estudos de viabilidade para um novo negócio.

A Figura 8 representa de forma adaptada para a empresa o modelo de cadeia de valor de Porter (1986) apresentando as atividades primárias, bem como elas são relacionadas com as atividades de apoio. Esta figura faz uma representação de como são organizadas as atividades na empresa para geração de valor para o negócio.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 8 - A Cadeia de Valor da Capa Engenharia

No que se refere à organização da cadeia de valor, o sócio-diretor administrativo e comercial da Capa Engenharia destaca:

As atividades principais da empresa são insumos, produção e clientes, sendo que a eficiência desses três processos deve levar ao sucesso da empresa. Com relação à “insumos” deve haver um gerenciamento e planejamento desde compra, execução, manutenção e pagamento dos mesmos.

A atividade de produção e manutenção tem o apoio da infra-estrutura administrativa para controlar a execução e manutenção da obra. Com um corpo técnico de engenheiros na estrutura interna, são elaborados produtos com qualidade e durabilidade, uma vez que a empresa tem a responsabilidade técnica da construção. Quanto maior a qualidade de uma edificação, menores são os impactos nos custos de manutenção cuja responsabilidade é de cinco anos. Observa-se aqui o efeito de inter-relacionamento entre as atividades de controle da execução de obras com a manutenção do produto.

O sócio-diretor de qualidade da Capa Engenharia argumenta:

A produção deve permitir a execução de produtos com qualidade e garantia. Uma edificação deve ter durabilidade atendendo à responsabilidade técnica e diminuição de manutenção após a entrega do produto.

A atividade de compras e aquisições apóia a atividade de produção, colocando à disposição materiais e serviços nas especificações corretas e no tempo necessário para execução do cronograma da obra. Percebe-se um elevado grau de terceirização na construção de um empreendimento desde a contratação de materiais como também diversos serviços. Aponta-se também para uma industrialização da produção onde são contratadas peças prontas produzidas fora do canteiro de obra como, por exemplo, um pré-moldado.

O sócio-diretor administrativo e comercial da Capa Engenharia argumenta:

A “produção” deve envolver-se na pesquisa e desenvolvimento, projetos, montagem e mão-de-obra. Nesse caso a industrialização da produção pode agregar valor, tornando o processo mais sistemático, com menos desperdícios, mais controle e mais planejamento. Uma produção industrializada traz ganhos de produtividade.

A atividade de desenvolvimento tecnológico orienta os fornecedores nas tendências de demanda por determinados tipos de produtos. Como a construção de um imóvel é um processo de montagem industrial, novas tecnologias e produtos devem ser

desenvolvidos pelos terceirizados, mas esses têm o apoio da incorporadora que orientará nas tendências e necessidades do consumidor final.

Com relação ao desenvolvimento de novas tecnologias, o sócio-diretor de qualidade da Capa Engenharia argumenta:

A pesquisa e desenvolvimento devem ser realizados através de uma proximidade da direção da empresa com os fornecedores. Os fornecedores devem desenvolver novos produtos considerando as tendências que os compradores de imóveis irão exigir. A direção da incorporadora deve ter a “visão do todo” e orientar os fornecedores, de modo que a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos atendam o mercado comprador de imóveis.

Diante de um aumento do volume de produção de imóveis o planejamento na empresa passa a ter uma maior relevância sendo uma das atividades primárias da empresa. Um aumento de vendas e construção de imóveis faz com que a empresa procure otimizar seus recursos financeiros. Neste caso, prever uma eventual falta de recursos faz com que a antecedência de tal situação proporcione condições de captar recursos com um custo menor ou reprogramar cronogramas de obra de forma a postergar desembolsos. Tão importante quanto prever a falta de recursos é estimar a sobra de recursos. Havendo uma maior disponibilidade de recursos em fluxos de caixa futuros é possível comprar antecipado de fornecedores e obter barganhas de preço como também aumentar o volume de produção, construindo mais empreendimentos com o mesmo volume de recursos financeiros. A falta de planejamento ou a não realização do que foi planejado pode ser um dos motivos de falência de uma empresa incorporadora.

Com relação ao planejamento, o sócio-diretor de qualidade da Capa Engenharia argumenta:

O setor financeiro ganhou importância da mesma forma que o de compras em função de um aumento de volume. É necessário um planejamento financeiro para saber se há disponibilidade ou falta de recursos. Se houver sobra de recursos é possível diminuir custos com contratações antecipadas. A falta de recursos devido a um planejamento incorreto pode causar desde um aumento de custo devido ao pagamento de encargos e juros, como também, em um caso extremo, a falência do negócio por falta de caixa.

Para a execução de um planejamento financeiro com menor probabilidade de erro, além do apoio da infra-estrutura administrativa, é necessário o planejamento de custos e receitas de cada obra individualmente. Os custos podem ser previstos a partir do cronograma de execução física de cada obra. A execução física determina a contratação e esta, por sua

vez, faz com que ocorra o desembolso financeiro. A atividade de compras e aquisições deve consolidar a programação de compras de várias obras para a obtenção de escala e conseqüentes barganhas de preço.

Com relação às contratações, o sócio-diretor de qualidade da Capa Engenharia afirma:

O setor de compras é extremamente estratégico, envolvendo-se em grandes contratações. Com um aumento do volume de produção, a compra deve ser feita de forma centralizada e planejada de modo a permitir barganhas de preço devido ao volume. Um melhor planejamento permite também ao fornecedor uma programação e conseqüente redução de custos.

Por fim, o *marketing* e as vendas apresentam-se como uma atividade primária da cadeia de valor da empresa. Para obtenção de sucesso no negócio, é necessário que ocorram vendas. Atingir esse objetivo envolve tanto a estruturação da equipe de vendas quanto do produto adequado para um determinado público consumidor. Para análise do mercado são contratadas pesquisas de demanda por região e tipo de produto. Essas pesquisas orientam os estudos de viabilidade de uma possível área a ser adquirida. Para a aquisição de uma área projeta-se um produto, elaborando-se um estudo de viabilidade com as variáveis de custo e receita.

Para a empresa, o produto será viável dependendo da rentabilidade projetada. A rentabilidade é uma medida obtida com a distribuição da margem de lucro ao longo do tempo. Portanto, as principais variáveis da rentabilidade são margem de lucro e o tempo para resgatar essa margem. A margem de lucro é calculada dividindo-se o lucro pelo total de recursos próprios investidos. Um aumento de vendas durante a execução de um empreendimento imobiliário faz com que o incorporador utilize menos recursos próprios. Uma menor quantidade de capital próprio para um mesmo volume de lucro resulta em um aumento da rentabilidade. Portanto, a velocidade das vendas está diretamente associada à rentabilidade de um negócio imobiliário. Na fase de escolha do produto imobiliário que será desenvolvido, a variável velocidade de vendas é a que mais contribui para viabilização do projeto. Por tratar-se de uma projeção, o *marketing* deve coordenar tanto a contratação de pesquisas de mercado, quanto à busca de opiniões de profissionais de vendas sobre a aceitação do produto.

Com relação a esse assunto, o sócio-diretor de qualidade da Capa Engenharia afirma:

O *marketing* é outro setor importante, uma vez que é necessário acertar no produto para obter *rentabilidade*. A rentabilidade está diretamente associada à velocidade das vendas. Quanto mais unidades forem vendidas, menor é a necessidade de capital próprio alocado no produto. A pesquisa de mercado, buscando identificar o público consumidor para cada região é um recurso fundamental para acertar no produto.

Nesta empresa, estudo de viabilidade projeta o fluxo de caixa de um empreendimento para cálculo do VPL e TIR. Para cálculo de um estudo de viabilidade são estimados os custos de obra, administrativos, comerciais e tributários distribuídos para cada período. Na projeção do fluxo de caixa são consideradas duas variáveis: receita e custo. A variável custo embora também seja uma projeção tem uma estimativa muito próxima do que de fato será realizado. Já a variável receita é incerta. O *marketing* deve envolver-se não só na estruturação da comercialização do produto imobiliário como também na definição de qual produto deva ser desenvolvido de modo que sejam geradas vendas em um momento inicial para viabilizar economicamente o empreendimento imobiliário.

O sócio-diretor administrativo e comercial da Capa Engenharia destaca:

Os clientes são o público-alvo. O mais importante para obter rentabilidade é atingir o público-alvo. Errar na mensuração do mercado consumidor é um fator que pode trazer fracasso. No momento que um incorporador lança um empreendimento e vende uma unidade ele está comprometido a acabar o produto mesmo que a velocidade de vendas seja baixa. Outra alternativa é abandonar o produto, mas isso trará prejuízos tanto financeiros, como uma imagem muito negativa para a sua marca.

A atividade de recursos humanos tem importância na seleção e retenção das pessoas mais estratégicas para o negócio. Desta forma, supervisores, gerentes e os que se envolvem diretamente na formulação e execução de estratégias fazem parte de uma política para a sua retenção no negócio. Sendo assim, o setor de recursos humanos apóia as três atividades principais mantendo pessoas adequadas para o gerenciamento e selecionando indivíduos para operação e execução.

Com relação aos recursos humanos da empresa, o sócio-diretor administrativo e comercial da Capa Engenharia destaca:

A empresa deve ter uma política de retenção de cérebros. As pessoas são o principal recurso do negócio. Qualquer industrial pode montar uma incorporadora se tiver dinheiro disponível para tal, mas o conhecimento do negócio está nas pessoas. Para obter sucesso tem que ter pessoas que conheçam o negócio.

Portanto, as atividades de apoio contribuem para a geração de valor no negócio na medida em que interferem na execução das três atividades principais para o sucesso do

negócio. Como a empresa é uma construtora e incorporadora, é difícil medir o valor que cada uma dessas atividades gera para a obtenção de uma margem de lucro. Destaca-se que nos últimos dois anos a atividade de planejamento passou a ser considerada como uma atividade principal. Tal alteração foi justificada pelo aumento no volume de negócios. Na medida em que aumenta o tamanho da empresa, ganha relevância o planejamento financeiro englobando o fluxo de receitas e gastos dos empreendimentos de forma consolidada.

5.1.2 Direcionadores de Custo e Benefício

Segundo a empresa, há uma preocupação com o custo de modo a proporcionar uma diminuição do valor do metro quadrado da edificação. Desse modo, são desenvolvidos produtos que atendam uma demanda por imóveis do segmento econômico onde está concentrada uma maior parte do *déficit* habitacional. Para atingir uma diminuição dos custos, a incorporadora busca ganhos de produtividade, com uma maior eficiência dos seus processos tanto administrativos quanto produtivos, realizando também atividade de construção para o desenvolvimento de produtos de mais baixo custo.

Os serviços administrativos são organizados de tal forma que permitam um menor custo indireto. O processo administrativo atende as necessidades de controle e informação, sendo que rotinas e tarefas estabelecidas possam ser executadas em menor tempo. Tal condição é obtida pela experiência e conhecimento acumulado tanto em pessoas quanto em procedimentos estabelecidos e ferramentas de apoio implantadas.

Uma maior produtividade na construção é obtida também através da experiência acumulada e eficiência de processos construtivos já implementados. A industrialização da produção é apontada como uma tendência para a diminuição de custo, sendo neste caso, adotada uma estrutura ainda mais terceirizada. Um produto mais industrializado envolve a contratação de estruturas pré-moldadas, produzidas em uma fábrica, externa ao canteiro da obra. Neste caso, a incorporadora continua com o processo de montagem na obra, que deve através da experiência acumulada também trazer ganhos de produtividade.

O sócio-diretor administrativo e comercial da Capa Engenharia destaca:

O cliente compara muito o preço por metro quadrado do imóvel [...] tu acha que o cliente não quer comprar um imóvel melhor localizado, ou com o padrão de acabamento melhor? Claro que sim, mas no momento de comprar o que vale é o que

eles têm condição de pagar, para a necessidade que possuem. [...] Para diminuir o custo é também necessário produtividade e processos eficientes. Aumentar a terceirização com produção industrial, mas não abdicar do staff. O gerenciamento da construção deve ser interno, bem como gerenciamento dos processos, para auferir ganhos de produtividade. Somente incorporar não é o caminho. A estrutura administrativa também deve buscar produtividade para a diminuição do custo.

Para uma diminuição dos custos também é apontada uma maior escala de produção em empreendimentos com maior número de unidades. Mas o mesmo não vale para o caso de vários empreendimentos com poucas unidades, sendo que a escala de produção do empreendimento que deve ser maior. Nestes casos onde há uma maior repetição das unidades, é melhor um processo mais internalizado, onde uma pequena economia pode fazer uma grande diferença no custo total. Conforme destaca o sócio-diretor de qualidade da Capa Engenharia:

Produtos com característica de repetição, como, por exemplo, 2000 casas iguais, é melhor ter o processo mais internalizado, pois uma pequena economia faz uma grande diferença. O mesmo não ocorre em produtos de menor escala, sendo que essa preocupação perde relevância.

Segundo a empresa, são inúmeros os elementos que podem ser alvo de diferenciação (melhor benefício) em um imóvel. Com relação às características do produto, a localização, o tamanho, o padrão de acabamento, opções de área de lazer e o conceito do empreendimento podem trazer diretamente um maior valor para o produto. No entanto, a combinação incorreta desses elementos pode prejudicar a comercialização do empreendimento imobiliário.

A empresa desenvolve produtos que possuam elementos diferenciadores, realizando pesquisas para descobrir em quais itens deve haver diferenciação. Como uma habitação é um produto que envolve tanto diferentes necessidades quanto gostos divergentes, são colocadas à disposição para o cliente algumas opções de personalização de itens. Isso tende a aumentar a satisfação para a compra e ser um elemento decisivo na aquisição de um imóvel. A personalização é um impulso para a compra imediata do produto em se tratando de algo com que o consumidor vai conviver diariamente, ou seja, sua moradia.

Conforme afirma o sócio-diretor de qualidade da Capa Engenharia:

Os produtos não podem ser totalmente um padrão. Tem que diferenciar. Devem ser realizadas pesquisas para descobrir quais itens diferenciar. [...] Não pode errar. Tem que ter o preço certo para a região correta. As características do produto irão impactar no preço de comercialização.

De um modo geral, não existe produto imobiliário igual, sempre há um ou outro elemento que é diferente. Para um prédio, por exemplo, os apartamentos, mesmo que tenham uma mesma área total, com quartos e peças de mesmo tamanho, cada unidade será diferente, pela sua posição solar e pelo seu andar. Sendo assim, a empresa deve acertar na conjunção dos elementos de diferenciação para o objetivo de cada produto considerando o público que procura atingir.

5.1.3 Estratégias e Vantagem Competitiva

Portanto, não apenas direcionadores de custo são relevantes para a competitividade da Capa Engenharia como também direcionadores de benefício. O sucesso do negócio depende da melhor definição para a equação de custo e benefício, sendo que o produto deve buscar a meta de um custo menor, mas com a manutenção de elementos diferenciadores. Deve-se buscar manter padrões de qualidade e benefícios diminuindo o custo. Para um produto imobiliário, diminuir o custo com a diminuição da qualidade ou dos benefícios não é uma equação difícil de solucionar. A empresa pode optar por imóveis com menor área construída e praticamente sem acabamento em regiões distantes das metrópoles onde o terreno tem um valor reduzido. Tal alternativa possibilita produtos com um custo bem menor, mas não traz nenhum diferencial competitivo. Através dos direcionadores de custo, a empresa diminui o custo mantendo alguns elementos diferenciadores para criar mais valor ao produto e obter uma vantagem competitiva.

O sócio-diretor administrativo e comercial da Capa Engenharia destaca:

A empresa deve se preocupar com o custo e também em diferenciar. [...] Diferenciação vertical com padrões de qualidade. Pode adotar estratégias de foco, mas também tem que se preocupar com o custo. Existe a comparação do comprador do preço por metro quadrado do imóvel. [...] Em um produto de escala, o cliente percebe que o custo *versus* o benefício criado gera valor. O produto se vende. [...] Tanto direcionadores de custo quanto de benefício são importantes. A preocupação deve ser com os dois e resolver o problema de custo. Ainda em algumas empresas familiares existe a cultura de aumentar o preço por que o custo aumentou. O que tem que ser feito é resolver o problema de custo. [...] A empresa que melhor resolver a equação custo *versus* diferenciação terá sucesso.

Com um processo que traga uma maior produtividade, a empresa passa a desenvolver produtos com um preço de comercialização cada vez menor. Em parte, a

diminuição do preço de comercialização se dará com a perda de um elemento diferenciador. Produtos em uma menor faixa de preço permitem prestações menores e se aproximam cada vez mais das faixas de maior concentração do *déficit* habitacional, onde há demanda, conforme afirma o sócio-diretor administrativo e comercial da Capa Engenharia:

A tendência dos preços dos novos imóveis é baixar, buscando atingir compradores com menor renda, onde há demanda. A incorporadora deve buscar produtividade para diminuir o custo de construção e facilitar o lançamento de produtos mais acessíveis.

De igual modo, o sócio-diretor da Capa Engenharia também destaca o desenvolvimento de produtos que atendam indivíduos que possuem uma renda menor, mas onde se encontra uma maior demanda:

Lançamos o Nature, vendeu 1000 unidades em 4 meses. Lançamos o Vista Alegre, vendeu 500 unidades em 4 meses. [...] Os dois empreendimentos com padrão semelhante, o segundo teve a metade da velocidade de vendas. Temos que ir para um padrão mais baixo de imóveis.

Mais um elemento presente na estratégia dessa incorporadora é a aliança com outra incorporadora de maior porte, que possui conhecimento na comercialização de empreendimento de maior volume de unidades. Nesse modelo, ambas incorporadoras são sócias do empreendimento, aportando os recursos financeiros necessários para a execução do negócio. Uma delas agrega o conhecimento do mercado local e o processo construtivo, e a outra, práticas de comercialização de um grande volume de imóveis em um único empreendimento. Há um compartilhamento de informações e recursos produtivos. Desse modo, o sócio-diretor administrativo e comercial da Capa Engenharia destaca:

Alianças e parcerias de qualquer tipo podem sim trazer benefícios. Há vários arranjos e formas de alianças, mesmo entre duas incorporadoras no desenvolvimento de um produto imobiliário. [...] parcerias com troca de conhecimento e experiência geram ganhos para ambas.

A aliança da empresa estudada com outra incorporadora é a alternativa para também, com um volume maior de recursos, desenvolver produtos imobiliários de escala que apresentam uma maior necessidade de capital e um maior risco de investimentos. Esses produtos são desenvolvidos em terrenos maiores, com uma maior complexidade em que o compartilhamento de conhecimento e a união de recursos financeiros permitem um resultado melhor do que se as empresas operassem individualmente. Com isso também a empresa

aumentou o seu volume de produção, apresentando um elevado crescimento a partir de 2006. Do contrário, a empresa ficaria restrita a projetos pequenos, em regiões já desenvolvidas nas grandes cidades, com uma menor necessidade de recursos financeiros atendendo demanda de nichos, conforme afirma o sócio-diretor de qualidade da Capa Engenharia:

[...] mediante as alterações ambientais, a empresa pode ter duas estratégias: ou manter-se pequena e enxuta, ou entrar no jogo. É muito importante não errar, pois um erro pode quebrar a empresa. É preciso acertar no projeto para vender, uma vez que a venda é necessária para gerar dinheiro para a construção. [...] as associações também são uma possibilidade, a concorrência é de mercado, o meu concorrente de hoje pode ser meu parceiro amanhã para um outro negócio. Ou o parceiro de hoje pode ser concorrente amanhã. [...] A incorporadora que optar por ser pequena ou atenderá nichos ou será investidor das maiores.

5.2 Ábaco Incorporações

A Ábaco Incorporações é uma empresa exclusivamente incorporadora com atuação nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, tendo mais de 20 anos de mercado.

Embora já tenha realizado incorporações de prédios, seu produto imobiliário é exclusivamente loteamentos. Nesse negócio a incorporadora urbaniza grandes áreas, comercializando os terrenos. O comprador do imóvel é quem definirá como construir a sua residência, contratando, por sua escolha diretamente uma construtora. Terrenos em loteamentos, sem a casa construída são comercializados por cerca de R\$ 50.000,00.

Em Porto Alegre, a empresa tem uma aliança com a Rossi Residencial de São Paulo, a primeira incorporadora que abriu capital em 1997. Através dessa aliança, a Ábaco faz o loteamento enquanto a Rossi faz a construção das casas, sendo que ambas comercializam o produto final que é a venda do lote com a casa construída em um valor aproximado de R\$ 200.000,00.

5.2.1 Cadeia de Valor e Criação de Valor

Adaptando-se o modelo de Porter (1986) para entender a cadeia de valor da empresa, observa-se que as atividades primárias são produção, projetos e marketing. As atividades de apoio são a infra-estrutura administrativa, recursos humanos, desenvolvimento tecnológico e compras e aquisição.

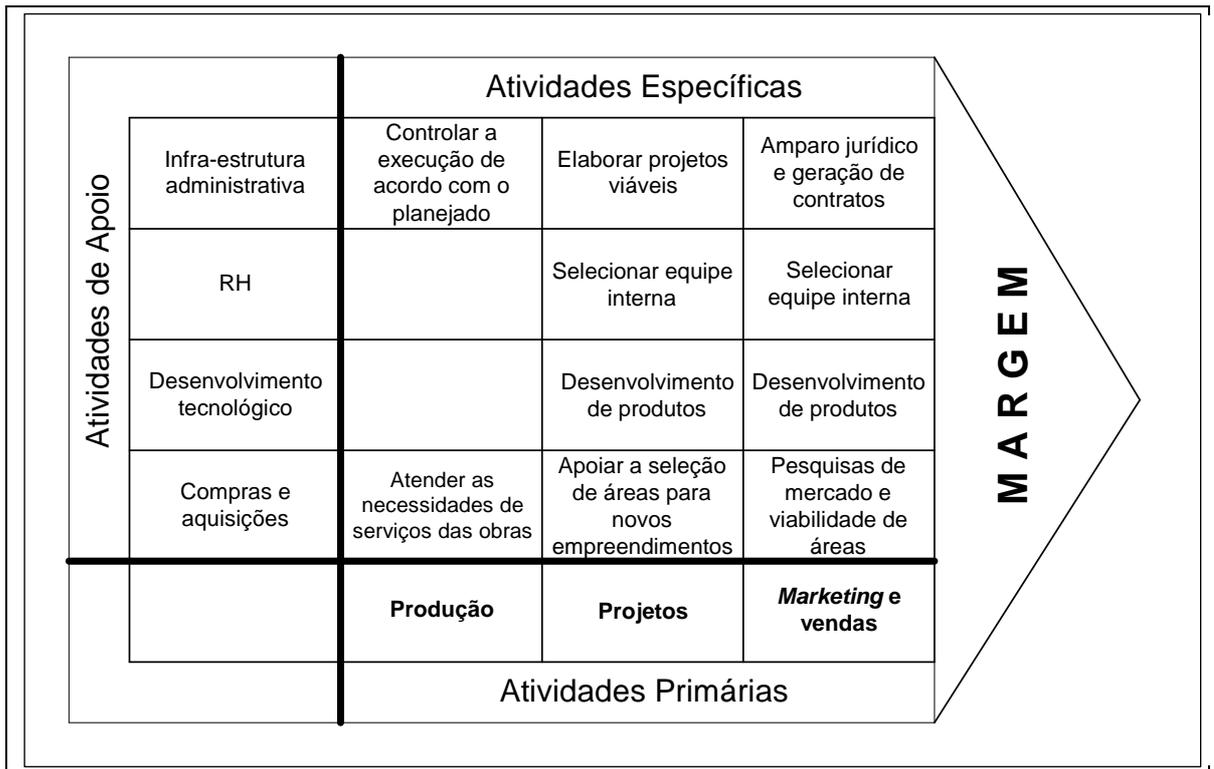
As atividades de marketing e projetos possuem uma interdependência no momento de elaboração de estudos de viabilidade. Para criar a viabilidade de uma área faz-se necessário delimitar as características do produto, com a verificação da viabilidade técnica na atividade de projetos.

A infra-estrutura administrativa é mantida, mas apenas para as atividades essenciais. Atividades como contabilidade e cobrança são terceirizadas. A execução da obra em si é terceirizada, contratando-se empresas especializadas para cada tipo de serviço.

O sócio-diretor da Ábaco Incorporações afirma:

As vendas devem ser deixadas para pessoas especializadas, sendo terceirizadas para corretores e imobiliárias. A empresa deve ficar com o *marketing*, o setor de projetos, o setor de criação de novos empreendimentos e parte das atividades administrativas, o trabalho mecânico da contabilidade pode ser terceirizado. A cobrança de clientes deve ser terceirizada. Talvez somos um dos poucos que terceirizam a cobrança. Deve ser mantida interna na empresa a parte mais criativa, as pessoas relacionadas com atividades mais estratégicas.

A Figura 9 representa a cadeia de valor da empresa e demonstra o desdobramento das atividades primárias e como elas são relacionadas com as atividades de apoio.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 9 - A Cadeia de Valor da Ábaco Engenharia

A atividade de *marketing* e vendas coordena pesquisas de mercado para a definição do produto e verifica a viabilidade comercial e financeira de um novo negócio imobiliário. A atividade de *marketing* envolve-se também no desenvolvimento de novos produtos orientando em características que trarão uma maior demanda de compra. A terceirização de serviços no *marketing* da empresa é tida como oportuna para captar percepções e opiniões mais completas a respeito da demanda do mercado para determinado produto.

O *marketing* e as vendas são apoiados pelos recursos humanos na seleção de equipe interna de trabalho e pela infra-estrutura administrativa no amparo jurídico para elaboração de contratos e execução de inadimplentes.

O sócio-diretor da Ábaco Incorporações destaca:

Melhor do que investir na divulgação comercial de um empreendimento é saber o que o mercado quer. Isso está associado à criatividade das pessoas da empresa, mas também a elementos externos. A pesquisa mercadológica é importante, bem como consulta com profissionais conhecedores do mercado imobiliário. A opinião de corretores é importante, às vezes eles cortam sonhos e às vezes ajudam a sonhar mais ainda. [...] Não existe localização errada nem boa. Para cada local existe um produto. Acertar o produto para cada localização depende da capacidade criativa da empresa. Em São Paulo, um dos empreendimentos mais lucrativos ninguém queria

comprar o terreno para desenvolver um empreendimento imobiliário. Alguém comprou e acertou o produto para aquela localização.

A atividade de projetos permite o desenvolvimento de estudos contemplando orientações de viabilidade comercial e financeira desenvolvendo um projeto que possa ser aprovado pelos órgãos reguladores. A seleção de equipe interna de trabalho apóia a atividade de projetos.

O apoio da atividade de recursos humanos para a seleção de equipe interna na execução das atividades principais de projetos, *marketing* e vendas evidenciam uma maior importância dessas atividades na estratégia da empresa.

A atividade de produção envolve-se no controle da contratação de serviços para a execução das obras, bem como no acompanhamento da execução física do empreendimento de acordo com o que foi planejado e projetado.

Ocorre na Ábaco Incorporações um comportamento forte de terceirização de serviços, contratando-se fornecedores especializados em vez de desenvolver certas atividades internamente. Na execução da obra a terceirização é mais presente, a empresa procura envolver-se na concepção e formulação do negócio, sendo que a sua implantação deve ser realizada de modo externo, e apenas gerenciada internamente.

5.2.2 Direcionadores de Custo e Benefício

A empresa pode possuir uma vantagem competitiva tanto pela forma de organização da sua cadeia de valor quanto por algum direcionador de custo ou diferenciação conforme descrito por Porter (1996) no referencial teórico.

Uma vez que a incorporação imobiliária é um segmento fragmentado com a presença de várias empresas concorrentes e nenhuma delas dominando uma parte majoritária do mercado, destaca-se como principal direcionador de custo da Ábaco Incorporações, a experiência acumulada. Compõe esse direcionador o conhecimento e relacionamento no local onde será implantando um empreendimento imobiliário, além do domínio do processo produtivo. O conhecimento do processo de incorporação proporciona uma maior agilidade na aprovação de uma incorporação imobiliária junto a órgãos reguladores

Outro direcionador de custo é a economia de escala, na medida em que a empresa tem optado por desenvolver produtos com maior volume de contratação. Também a

especialização através da terceirização traz diminuição de custo, uma vez que um especialista realiza a mesma atividade fornecendo um menor custo para um mesmo benefício ou um maior benefício para um mesmo custo..

O sócio-diretor da Ábaco Incorporações destaca:

Quem quiser fazer tudo, não vai fazer nada. Não vai ser competitivo. O conhecimento dos processos e a especialização trazem ganhos de custo e melhora do produto. A especialização faz baixar o custo. [...] A experiência acumulada também é importante uma vez que ela permite executar a mesma atividade com maior eficiência ou a um custo menor.... Há economias de escala que também permitem baixar custo no desenvolvimento de produtos padrão. E mesmo assim um produto padrão tem elementos diferenciadores em relação a outros imóveis que estão sendo comercializados no mercado.

O fato de a empresa terceirizar quase todas as atividades, ficando apenas com as mais estratégicas traz flexibilidade para a diferenciação, uma vez que há possibilidade de contratar fornecedores com diferentes tipos de produto e padrões de qualidade. Os imóveis são produtos que por si só já possuem um elemento diferenciador, a localização, que nunca será igual. Como já visto, uma série de outros elementos faz com que não exista no mercado um imóvel com as mesmas características que outro. A localização apresenta-se como um direcionador de benefício.

O sócio-diretor da Ábaco Incorporações destaca:

Mesmo em um produto padrão se caracterizam diferenciação e o custo. [...] não ficar com várias atividades dá também flexibilidade para a diferenciação. [...] a localização de um empreendimento é um elemento importante, além de ser um elemento de diferenciação.

Outros direcionadores de benefício estão associados ao destaque de imagem subjetiva do produto. Uma vez que o imóvel é um terreno para a construção de uma casa, associa-se a ele a imagem de uma melhor qualidade de vida ou um mesmo custo para um melhor benefício comparando-se a um apartamento. O cliente que comprar um terreno e construir uma casa gastará um valor semelhante a um apartamento, no entanto, se com o mesmo valor tentar comprar um apartamento, terá uma área privativa menor que a casa. Além disso, associa-se a imagem de uma melhor qualidade de vida em uma casa do que em um apartamento.

5.2.3 Estratégias e Vantagem competitiva

A empresa já desenvolvia imóveis com menor valor de aquisição, mas com base em sua associação com a Rossi passou também a projetar novos produtos, buscando aproveitar as oportunidades de atratividade do setor.

A empresa desenvolve produtos que possuem um custo de aquisição mais baixo, mas que possuam elementos diferenciadores. Esses imóveis procuram atingir compradores que possuam menor renda. Uma estratégia exclusivamente de custo posicionaria a empresa competindo diretamente com incorporadoras de maior volume de produção. Sendo que o produto desenvolvido é um terreno, isso permite a partir de sua aquisição um alto grau de personalização na edificação a ser construída. O comprador poderá optar pela alternativa que melhor lhe convier, o que representa um elemento diferenciador e ao mesmo tempo mantém um baixo custo para o produto.

Os projetos buscam focar em nichos de mercado com elementos de custo e diferenciação. Ao desenvolver um loteamento não há necessidade de consumo de materiais, sendo assim não terá significativa diminuição de custos com escala. Os custos principais são o terreno e a mão-de-obra, sendo que ambos não têm um menor custo pela escala maior.

Desse modo, o diferencial competitivo do negócio é a experiência da incorporadora em projetar o produto certo para cada região ou área. A vantagem competitiva é obtida através da internalização do setor de projetos e o conhecimento acumulado pelo incorporador imobiliário.

Outro elemento presente na estratégia da empresa é a especialização direcionando tanto a contratação de serviços quanto à orientação do negócio. A empresa é especializada no desenvolvimento de loteamento, não executando incorporações imobiliárias de edificação. Dessa forma, são desenvolvidos conhecimento e *know-how* em urbanização e loteamentos. Portanto, a especialização é adotada na seleção de fornecedores e na formação de alianças para o desenvolvimento de produtos. Em um empreendimento que a empresa possui aliança com outra incorporadora, uma é responsável pelo desenvolvimento do loteamento e infraestrutura do local e a outra na construção das casas. Dessa forma, é comercializado um produto imobiliário pronto para ser habitado, atuando cada incorporadora na sua especialidade.

O sócio-diretor da Ábaco Incorporações afirma:

A empresa deve focar em nichos de mercado. [...] A tendência é de que a estrutura do mercado vai continuar fragmentada havendo mercado para grandes e pequenas incorporadoras. [...] O mercado vai caminhar para a especialização [...] cada qual vai

trabalhar no que entende. Pode chegar ao ponto de ter uma empresa especializada em apartamentos de 1 quarto, mas não de 2 quartos; uma incorporadora pode ser especializada em vender terrenos em loteamentos e outra em vender casas nesses mesmos terrenos. [...] Parcerias são interessantes e os dois podem sair ganhando.

5.3 Cádiz Construções

A Cádiz Construções é uma empresa incorporadora que opera de forma mais verticalizada, pois executa também a atividade de construção. Possui 13 anos de atuação no mercado imobiliário do Rio Grande do Sul, já tendo obras concluídas nas cidades de Porto Alegre, Cachoeirinha, Canoas e Bento Gonçalves.

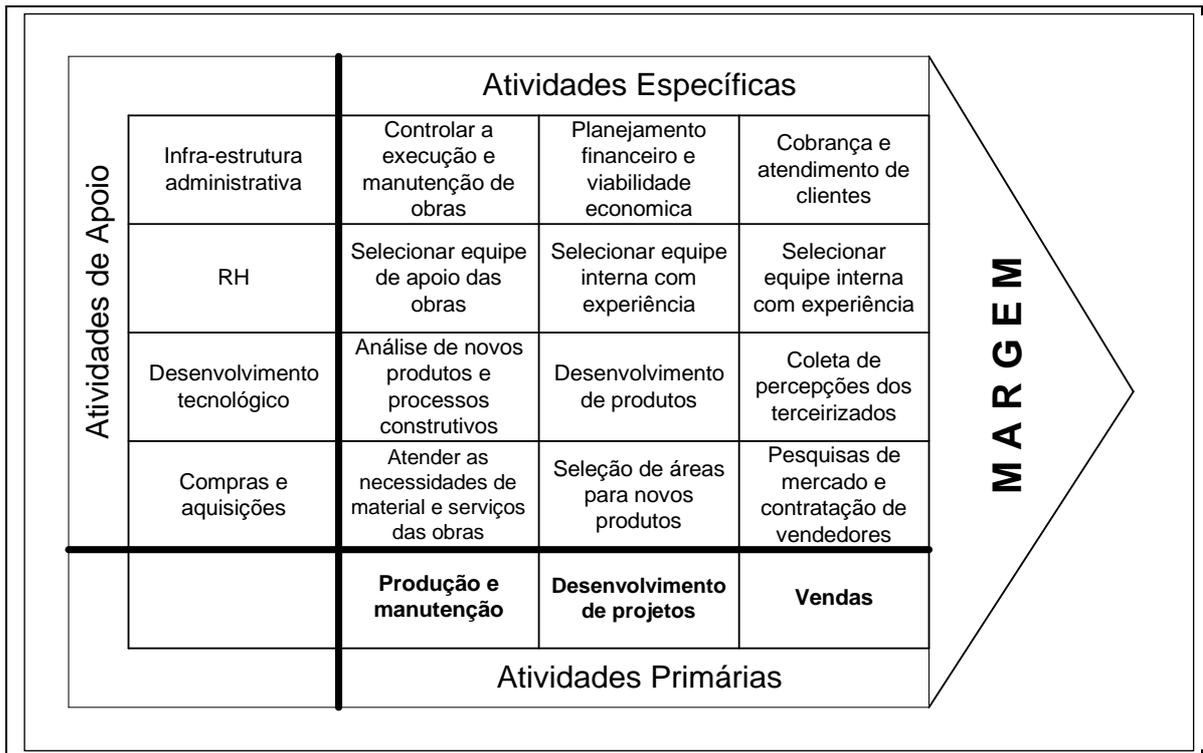
Seus produtos são compostos por edificações e loteamentos, buscando atender não somente um segmento mais econômico, como também a classe média, com imóveis localizados em bairros nobres.

Atualmente tem aliança com a incorporadora Rossi Residencial para a realização de um empreendimento na cidade de Novo Hamburgo com valor de venda médio de R\$ 160.000,00 para cada unidade.

5.3.1 Cadeia de Valor e Criação de Valor

As atividades primárias que compõem a cadeia de valor da Cádiz são produção e manutenção, desenvolvimento de projetos e vendas. As atividades de apoio são a infraestrutura administrativa, recursos humanos, desenvolvimento tecnológico e compras e aquisição.

A Figura 10 representa as atividades primárias e de apoio da cadeia de valor da empresa demonstrando o relacionamento entre elas através de atividades específicas.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 10 - A Cadeia de Valor da Cádiz Construções

Dentre as atividades que compõem a cadeia de valor, há uma maior relevância para o desenvolvimento de projetos, considerado como a atividade que mais agrega valor ao negócio. O desenvolvimento de projeto é apoiado pela atividade secundária de compras e aquisições na seleção de áreas para novos empreendimentos imobiliários. A prospecção de terrenos com adequação de um projeto de produto para o mesmo, permite o desenvolvimento de novos produtos. Para o produto passar a ser desenvolvido, ainda é necessária uma análise de viabilidade econômica que projetará a taxa de retorno do negócio. Portanto, para que ocorra de fato o desenvolvimento de um novo empreendimento, é necessário um projeto para o terreno com um retorno de acordo com a meta da empresa. Identifica-se também um planejamento financeiro para cada projeto, com a consolidação das informações em um orçamento empresarial, que procura planejar as receitas e despesas do negócio em sua totalidade.

Para obter uma taxa de retorno satisfatória, é necessário que ocorram vendas, gerando uma interdependência entre as atividades primárias de vendas e desenvolvimento de projetos. A atividade de vendas contrata pesquisas de mercado e vendedores, além de captar, entre terceirizados, percepções a respeito da demanda de um produto para cada localização. Sendo assim, o projeto deve estar de acordo com o público alvo para a sua localização.

Acertando o projeto ocorrerão as vendas, que permitirão atingir a TIR desejada que viabilizará o negócio. O maior risco é errar no projeto para determinada localização e ter poucas vendas. Tal situação implicaria em uma maior alocação de capital próprio e conseqüente perda de rentabilidade. Ou caso a empresa não disponha de recursos próprios suficientes para performar o projeto, a não quitação de empréstimos captados ao longo da execução da obra, podem levar à falência.

O sócio-diretor da Cádiz Construções chama a atenção para o desenvolvimento de projetos:

O foco tem que ser em um produto que venda. [...] tem que ter grande empenho no desenvolvimento de um projeto. [...] É fundamental ter um bom terreno e projeto. Desenvolvimento do produto e comercial é essencial sendo que o resto pode ser tudo terceirizado, pois não é estratégico. [...] A estrutura administrativa é secundária podendo ser regulada de acordo com o volume de produção. O recurso fundamental é prospectar terrenos e encaixar projetos compatíveis com a demanda do local.

Como a empresa realiza a construção internamente, a atividade de produção e manutenção apresenta-se importante na diminuição do custo para compradores com menor renda. Também, a maior complexidade de uma edificação, faz necessário com que a manutenção dentro do período de garantia do produto seja realizada pela estrutura interna.

A infra-estrutura administrativa é composta por engenheiros que gerenciam e controlam a execução das obras e a equipe do escritório que gerencia o pagamento de fornecedores, o planejamento financeiro e a cobrança de clientes. Traz um suporte a todas as atividades primárias, no entanto o seu tamanho pode ser dimensionado de acordo com o volume de produção da empresa. Em momentos de crescimento, aumenta-se a infra-estrutura administrativa, em períodos de recessão, reduz-se. Para administrar esses ciclos, a atividade de recursos humanos é básica, principalmente na seleção de novas equipes com experiência, especialmente em momentos de crescimento como o atual.

5.3.2 Direcionadores de Custo e Benefício

O direcionador de custo identificado é a experiência acumulada no processo construtivo e no desenvolvimento de negócios imobiliários na região da Grande Porto Alegre. O domínio do processo de construtivo e o relacionamento com os fornecedores locais são

obtidos pelo tempo de trabalho com a atividade de construção na região. Da mesma forma, há um conhecimento acumulado em relação ao trâmite de aprovação dos projetos nas prefeituras. Caso a incorporadora adquira um terreno, uma maior demora na liberação do projeto junto aos órgãos reguladores eleva o custo de oportunidade do capital já investido. Assim, este fato pode trazer um significativo impacto sobre o retorno do investimento.

Segundo a empresa, a escala não é apresentada como um direcionador de custo para fornecedores de serviços e mão-de-obra, sendo que as incorporadoras pequenas e médias não operam em desvantagem em relação às grandes. Em função de a mão-de-obra não ser cativa o preço para qualquer contratante será sempre o mesmo, independente do volume de contratação. Caso o fornecedor de mão-de-obra, o empreiteiro, pratique preços diferentes, o incorporador pode passar a contratar diretamente os funcionários. Empresas maiores obtêm um custo menor na contratação de materiais, mas em contrapartida tem custos maiores na infra-estrutura administrativa e de gestão, desqualificando a escala como direcionador de custo. Ou seja, as incorporadoras maiores não conseguem, para um produto de mesmo padrão, um preço por metro significativamente menor.

Entre direcionadores de benefício está presente a variedade nas características físicas do produto, pela não existência de imóveis exatamente iguais. Para empreendimentos com um maior volume de Valor Geral de Vendas (VGV) cria-se também uma imagem associada ao produto, um conceito. A criação dessa imagem varia de acordo com o público a ser atingido e a estratégia de marketing. Isso gera um custo indireto adicional uma vez que envolve despesas com a divulgação do conceito do produto. Para empreendimentos em terrenos pequenos, com menor número de unidades, os custos de criação de uma imagem, especialmente a propaganda, inviabilizam o negócio. Nesses casos, os elementos diferenciadores estão relacionados com as características físicas do produto buscando atender uma demanda de nicho.

O sócio-diretor da Cádiz Construções destaca a importância de criar uma imagem, argumentando também a inviabilidade de tal alternativa para empreendimentos pequenos:

[...] tem que criar uma alma para o produto imobiliário. Contribui para isso um apartamento decorado, uma campanha de marketing. [...] Para criar todo esse impacto precisa de um produto maior. Em um empreendimento menor com 20 ou 30 unidades não tem como.

5.3.3 Estratégias e Vantagem competitiva

A vantagem competitiva da empresa é o conhecimento acumulado na produção de um empreendimento imobiliário no mercado local. A produção de um empreendimento envolve desde a definição da localização, o tipo de produto, a aprovação junto a órgãos reguladores e desenvolvimento de campanhas de *marketing*.

Mesmo a empresa já construindo imóveis com valor de comercialização menor, em decorrência de alterações no ambiente setorial houve uma priorização para esse tipo de produto associado a um crescimento da produção e uma aliança com incorporadora de maior porte.

A empresa adota uma estratégia de custo buscando desenvolver produtos que atendam compradores de menor renda, onde há uma maior demanda por imóveis. A estratégia de custo é desenvolvida conjuntamente com a diferenciação, sendo que os imóveis devem possuir alguns elementos diferenciadores, mesmo em produtos mais padronizados.

Para atender a demanda por imóveis de menor valor é reduzido o tamanho do imóvel ou opera-se com matéria-prima de preço menor. Não há como desenvolver produtos com menor custo apenas com a eficiência do processo produtivo. São necessários produtos com menor área e utilização de insumos com menor preço, sem perder requisitos técnicos de qualidade. A diminuição do valor ocorre principalmente em função de uma alteração das características do imóvel. Além do tamanho e do padrão do imóvel, a localização pode trazer um valor de comercialização menor. Imóveis localizados ao redor das grandes cidades possuem um custo menor de aquisição do terreno.

Também é adotada uma estratégia de foco em empreendimentos menores, buscando atender a demanda específica de uma região. Nesse caso os produtos possuem mais elementos diferenciadores, mas com um custo mais elevado. Mesmo com um aumento da procura por imóveis de menor valor, mantém-se a alternativa de desenvolver produtos de maior valor em várias faixas de preço conforme destaca o sócio-diretor da Cádiz Construções:

[...] continuar trabalhando com produtos de maior valor em várias faixas de preço.
[...] operar com produto de maior volume e menor valor. Reduzir a área privativa e colocar matéria-prima de preço inferior. As incorporadoras para baixar o valor diminuem o padrão do produto.

A formação de aliança com empresas de maior porte é adotada como uma estratégia, uma vez que há uma convivência com técnicas de vendas mais agressivas, e melhor acesso ao crédito com taxas menores. Já para a empresa maior é fundamental um parceiro com o conhecimento do mercado local. As alianças são apontadas como uma relação ganha-ganha e uma estratégia a ser utilizada em momentos de aumento de demanda por imóveis. Há uma soma dos conhecimentos acumulados e uma divisão do risco para cada projeto.

A terceirização é apontada como um modelo de tornar o processo mais eficiente uma vez que a mão-de-obra é segmentada por especialidade. A partir disso são contratadas pequenas empresas que tendem a permanecer pulverizadas e especializadas.

6 POSICIONAMENTO E O AMBIENTE EXTERNO

Tendo em vista a análise das empresas é possível através do Quadro 3 sintetizar as suas principais características em relação ao segmento de mercado priorizado, verticalização, tipo de produto, investimentos e objetivos das alianças.

Tipo de Característica	Capa Engenharia	Ábaco Incorporações	Cádiz Construções
Segmento priorizado	Econômico com imóveis até R\$ 200.000,00	Econômico com imóveis até R\$ 200.000,00	Econômico com imóveis até R\$ 200.000,00
Verticalização	Processo construtivo	Projetos	Processo construtivo
Tipo de produto	Edificações de prédios ou casas	Exclusivamente terrenos em loteamentos	Edificações de prédios ou casas
Investimentos	Crescimento	Crescimento	Crescimento
Atividades Priorizadas	Produção e manutenção, planejamento, <i>marketing</i> e vendas	Produção, projetos, <i>marketing</i> e vendas	Produção e manutenção, desenvolvimento de projetos, vendas
Objetivos da Aliança	União de recursos financeiros, diminuição de riscos e aproveitar experiência de vendas	União de recursos financeiros, diminuição de riscos, aproveitar experiência de vendas e dividir o processo construtivo por especialidade	União de recursos financeiros, diminuição de riscos e aproveitar experiência de vendas

Fonte: Elaborado pelo Autor

Quadro 3 – Principais Características das Empresas Estudadas

Diante de novas condições econômicas e regulatórias é possível destacar que as empresas alteraram suas estratégias priorizando investimentos em imóveis para classes sociais com menor renda, aumentando o seu volume de negócios e formando alianças com outras incorporadoras. Tal alteração estratégica justifica-se para um melhor aproveitamento das condições favoráveis produzidas pelo crescimento do setor, o que fica evidente pelas Tabelas 1, 2 e 3.

Como visto, uma série de alterações no ambiente dos negócios proporcionaram um mercado favorável para a atividade de incorporação imobiliária. Dentre essas alterações, as regulamentações apresentaram alguns aspectos negativos para as incorporadoras, como ocorre nas restrições do plano diretor das cidades. No todo, entanto, as novas leis contribuíram para um crescimento forte do mercado imobiliário a partir de 2006. Os fatores econômicos apresentaram uma influência positiva, determinando condições de estabilidade e acesso a crédito, impulsionando o lançamento e comercialização de novos produtos em níveis até então não identificados nessa década. Nas Tabelas 5 e 6, é observado um acentuado crescimento da atividade imobiliária em Porto Alegre a partir de 2006.

A partir desse novo contexto, as empresas estudadas aumentaram o seu volume de produção e comercialização de imóveis com base no crescimento dos investimentos. Também se constatou um aumento da estrutura administrativa dessas empresas, demonstrando uma maior confiança dos empresários.

Foi observado também que as três empresas direcionaram a maior parte de seus investimentos para imóveis com um valor inferior a R\$ 200.000,00, procurando atingir classes sociais onde está concentrada uma maior demanda por moradias. Duas dessas empresas já desenvolviam parte de seus produtos para essas classes sociais. Todas as empresas continuam com alguns produtos para classes de maior renda, no entanto, o volume de investimentos para imóveis de menor valor aumentou. Mesmo com uma atuação mais direcionada para produtos de menor custo, adotou-se alguns elementos de diferenciação buscando tornar cada imóvel um produto único.

Observando-se no início de 2009 as perspectivas do ano, D'Ambrosio (2009), prevê que devido à crise financeira e um mercado mais volátil, os empresários da construção deverão continuar focando nos empreendimentos do segmento econômico com imóveis de valores em torno de R\$ 150.000,00. Esses produtos continuam apresentando uma forte demanda, com uma concentração da maior parte das vendas no momento do lançamento. Desta forma, fica evidenciado um mercado mais atraente para as incorporadoras em consumidores de menor renda, segmento para o qual as empresas estudadas estão direcionando suas estratégias.

Os produtos desenvolvidos obtiveram uma escala maior por empreendimento e localizam-se em regiões mais periféricas do município. Nesses locais há espaço para empreendimentos de maior porte, além de um custo mais baixo para o terreno. Mesmo que o valor por unidade seja menor, o valor total investido por edificação tem sido maior em função da quantidade de unidades. Portanto, esses novos negócios passaram a apresentar além de

uma maior necessidade de capital, uma maior complexidade e risco. Buscando diminuir as possibilidades dessa ocorrência, as três empresas estudadas desenvolveram alianças com outros incorporadores, o que permitiu um volume maior de recursos financeiros, como também o compartilhamento de conhecimento, aumentando a competitividade do negócio.

Uma escala maior viabilizou mais investimentos em publicidade para a formação de uma imagem própria para cada empreendimento imobiliário, auxiliando a vender mais rapidamente os imóveis.

O conhecimento do mercado local e do processo produtivo foi determinante para a formação das alianças com outro incorporador de maior porte. Destaca-se também que a decisão de ter estruturas um pouco mais verticalizadas, com atividades de projetos ou gerenciamento da construção sendo realizadas internamente, também contribuiu para a formação dessas alianças onde ambas as empresas são sócias do negócio. As características e objetivos dessas sociedades são semelhantes nos três casos estudados, sendo que no segundo caso, destaca-se um elemento adicional: a divisão do processo produtivo por especialidade, com uma empresa desenvolvendo o loteamento e a outra a construção da casa.

Características de organização setorial também influenciam a rentabilidade. O segmento de incorporadoras na Construção Civil no município de Porto Alegre apresenta-se fragmentado com várias empresas concorrentes e nenhuma delas apresenta parcela significativa de mercado, sem barreiras a novos entrantes. Em contrapartida, determinados fornecedores de materiais são concentrados, com um poder de barganha bem mais alto que o incorporador. Com o crescente aumento das taxas de produção de imóveis, passou a ocorrer uma alta de preços dos insumos, uma vez que as incorporadoras não possuíam poder de barganha junto a fornecedores verticalizados, reduzindo-se o lucro do incorporador.

Para amenizar os impactos das forças competitivas sobre os custos, organizaram-se cooperativas de compras através da associação patronal das empresas, buscando obter uma maior escala de compra e conseqüente aumento de poder de negociação. Tal arranjo estratégico tem possibilitado uma maior pressão sobre os fornecedores oligopolizados, uma vez que viabiliza a importação de produtos de outros países.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através dos resultados desta pesquisa, conclui-se que a alteração das condições ambientais permitiu com que as empresas ajustassem suas estratégias para atingirem um índice maior de crescimento em um momento de maior atratividade para o setor. As empresas estudadas aumentaram o seu volume de produção de imóveis focando em segmentos de menor renda diante do aumento do crédito e prazos de financiamento com menores taxas de juros.

As empresas estudadas, embora com menor intensidade, permaneceram com atuação em mercados de nichos com produtos sendo desenvolvidos em terrenos menores e mais bem localizados dentro da região metropolitana. Isso evidencia a manutenção de uma estratégia de foco atendendo demandas específicas descrita por Porter (1986).

Foi possível constatar um alinhamento das teorias com os resultados desse trabalho, confirmando-se a influência do ambiente político e legal destacada por Kotler e Keller (2007) e por Ghisi (2001), como também a influência significativa das forças econômicas destacada por Wrigth, Kroll e Parnell (2000). Identifica-se também a adoção de estratégias de custo em conjunto com diferenciação como destacado por Miller e Friesen (1986). Embora as empresas possuem uma preocupação com a diminuição dos custos devem ser mantidos elementos diferenciadores nos produtos.

A elevada influência de fatores ambientais externos nas incorporadoras de imóveis sugere que os empresários além de ficarem atentos às instabilidades econômicas para adequação estratégica, procurem através de associações e sindicatos patronais conquistar mais apoio dos governantes na criação de regulamentações e processos que tornem a aprovação dos empreendimentos menos burocrática e mais ágil. O alto impacto da construção civil na economia deve conscientizar os gestores públicos a agilizar os negócios deste setor como estímulo para empregos e crescimento do PIB. As conquistas legais que fundamentaram a expansão do crédito imobiliário no Brasil foram resultado do esforço de governantes e empresários, sendo que a continuidade de tal empenho pode trazer ganhos tanto para o Estado quanto para as incorporadoras.

Confirma-se a afirmação de Barros Neto (1997) de que o segmento de edificações na indústria da Construção Civil é altamente fragmentado. Tendo em vista as alianças entre empresas incorporadoras, é possível inferir que tal característica deverá ser mantida. Uma vez que o conhecimento do mercado local foi apresentado como um direcionador de custo,

constata-se uma dependência por empresas locais e especializadas. Poderá haver uma concentração através de aquisições no segmento das empresas de capital aberto, no entanto, o modelo de atuação adotado demonstra formação de sociedade com incorporadoras locais de menor porte. Há uma especialização das atividades que já foi ressaltada por Porter (1986) como uma das alternativas estratégicas para enfrentar a fragmentação.

Os dados analisados nessa pesquisa delimitam-se até o primeiro semestre do ano de 2008. No segundo semestre iniciou uma forte crise financeira internacional de crédito que afetou empresas de todos os locais e segmentos, inclusive as incorporadoras no setor da Construção Civil. Esse novo contexto econômico diminuiu a confiança dos investidores e empresários e trouxe uma estagnação para o mercado imobiliário.

No entanto, outras perspectivas a respeito da atual crise financeira são mais otimistas. A partir de 2006, houve um forte crescimento do mercado imobiliário, o que elevou a inflação do setor, como já destacado pelo aumento dos preços de insumos utilizados na construção. Um crescimento tão rápido faz com que as próprias empresas, tanto incorporadoras quanto fornecedores, tenham dificuldades em se ajustar a novas condições de demanda. Portanto, uma crise pode trazer uma contração da demanda e do investimento no curto prazo, mas a médio prazo pode ser positiva, uma vez que traz condições para um melhor planejamento por parte das empresas deste setor para atender a demanda existente em um período mais prolongado. Com a confirmação de tal expectativa, troca-se um crescimento intenso e concentrado por um crescimento contínuo e prolongado, com melhores condições para os empresários atenderem a demanda, bem como obter maiores resultados financeiros a longo prazo.

Há diferentes formas de interpretar uma crise, sendo que diariamente é divulgada uma série de especulações a respeito dos seus efeitos que buscam antever o que irá acontecer. Futuros trabalhos poderão estudar o presente tema com mais propriedade para verificar se os efeitos desta crise são mais temporários do que definitivos. No entanto, tais estudos terão que aguardar um período maior, tendo em vista que oito meses é uma amostra muito curta de tempo.

O posicionamento estratégico mediante análise do comportamento dos fatores ambientais externos à organização traz melhores condições de sucesso para o negócio. Mediante os fatores ambientais identificados nessa dissertação, futuros trabalhos também poderão estudar a estratégia de incorporadoras em outras regiões. Outros trabalhos poderão abordar a influência desses fatores para empresas fornecedoras da Construção Civil.

Destacam-se ainda algumas limitações neste estudo. A primeira delas refere-se ao fato do pesquisador envolver-se profissionalmente com o setor estudado, diminuindo a imparcialidade da pesquisa. Outra limitação é que três casos estudados não são representativos da população, sendo que a análise do ambiente interno ficou restrita ao estudo desses casos.

REFERÊNCIAS

ANDREWS, Kenneth. R. **The Concept of Corporate Strategy**. New York: Dow-Jones, 1971.

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implementing Strategic Management**. S.l.:Prentice-Hall, 1984.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Selic**: mercado de títulos públicos. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br/?SELIC>> Acesso em 21 Jul. 2008.

BARROS NETO, José de Paula. Análise da Fragmentação, das Forças Competitivas e das Estratégias Utilizadas pela Construção de Edificações. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 17., 1997, Gramado. **Anais...** S.l.: ABEPRO, 2007. Disponível em: < http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T3202.PDF> Acesso em 22 Mar. 2008.

BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BESANKO; David. *et al.* **A Economia da Estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO. Disponível em: < <http://www.bovespa.com.br/Principal.asp> >. Acesso em 25 Ago. 2008.

BRANDLI, Luciana Londero; MARTIGNAGO, Graciella; HEINECK, Luiz Fernando Mahlmann. Estratégias de Terceirização e Subcontratação na Construção Civil. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 17., 1997, Gramado. **Anais...** S.l.: ABEPRO, 2007. Disponível em: < <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997>> Acesso em 20 Maio 2008.

BRASIL. Ministério da Fazenda. **Lei nº 10.931, de 2 de Agosto de 2004**. Disponível em < <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Leis/2004/lei10931.htm>> Acesso em 25 Jul. 2008.

BRASIL. **Decreto nº 22.626, de 7 de Abril de 1933**. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D22626.htm> Acesso em 25 Jul. 2008.

BRASIL. **Lei nº 4.380 de 21 de Agosto de 1964.**

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4380.htm> Acesso em 25 Jul. 2008.

BRASIL. **Lei nº 9.514 de 20 de Novembro de 1997.** Disponível em

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9514.htm> Acesso em 25 Jul. 2008.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO. **Construção: cenário e perspectivas.** Brasília: s.l., 2007. Disponível em:

<<http://www.cbic.org.br/arquivos/balanco2007.pdf>>. Acesso em 11 Jan. 2008.

CHANDLER, Alfred. **Strategy and structure.** Nova York: Anchor Boobs, 1966.

CLEMHOUT, S. The Impact of Housing Cyclicity on the Construction of Residential Units and Housing Costs. **Land Economics**, v.57, n.4, p.609-23. November 1981.

CONJUNTURA DA CONSTRUÇÃO. São Paulo: Sinduscon/SP, v. 5, n. 3, Set. 2007.

D'AMBROSIO, Daniela. Pacote do Governo e Crise Levam Setor Para Imóvel Mais Barato. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 27 Fev. 2009.

D'AVENI, Richard A. Mapping your Competitive Position, **Harvard Business Review**, p.110-120, November 2007.

DIAS, Edney Cielici. Modelos de Negócio para Lucrar com a Baixa Renda. **Conjuntura da Construção**, v.6, n.1, p.04-05, Mar.2008.

DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbire. The Relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **The Academy of Management Review**, v. 23, n.4, out. 1998.

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS. **Trends and drivers of change in the European construction sector: mapping report.** Disponível em <www.eurofound.eu.int>. Acesso em 20 Set. 2008.

FLEURY, Carlos Eduardo Duarte. Contra a Burocracia e a Ineficiência. **Conjuntura da Construção**, v.6, n.1, p.10-11, Março 2008.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Déficit Habitacional no Brasil em 2005.** Belo Horizonte, 2007. Disponível em: <http://www.fjp.mg.gov.br/produtos/cei/infocei_deficitbr2005.pdf>. Acesso em 11 Jan. 2008.

GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios: textos e casos.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

GHEMAWAT, Pankaj. Managing Differences: the central challenge of global strategy, **Harvard Business Review**, p. 59-68, March 2007.

GHSI, Hildegard Ortrud Litzinger. **Adaptações Estratégicas em Empresa de Médio Porte da Indústria da Construção Civil.** Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GRANT, Robert. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: implications for strategy formulation, **California Management Review**, p. 119-145, Spring 1991.

GREENWALD, Bruce; KAHN, Judd. All Strategy is Local, **Harvard Business Review**, v.83, n.9, p. 94-99, Sept. 2005.

GULATI, Ranjay; NOHRIA, Nitin; ZAHEER, Akbar. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 203-215, 2000.

HAIR Jr., Joseph F. *et al.* **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERRIOTT, Robert. E.; FIRESTONE, William. A. Multisite qualitative policy research: optimizing description and generalizability, **Educational Researcher**, v. 12, p. 14-19, 1983.

HOFER, Charles W.; SCHENDEL, Dan. **Strategy Formulation: analytical concepts.** St. Paul: West Publishing Company, 1978.

HOSMER, La Rue T. **Strategic Management.** Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1982.

HREBINIAK, Lawrence G.; JOYCE, William F. Organizational Adaptation: strategic choice and environmental determinism, **Administrative Science Quarterly**, v. 30, p. 336-349, 1985.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais**: Sistema de Contas Nacionais Brasil. 2000. Disponível em <www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/pib/pdf/01_apresentacao.pdf> Acesso em 15 Jul. 2008.

JARILLO, J. Carlos. The Old System: organization through vertical integration. In: _____. **Strategic Networks**: creating the borderless organization. Oxford.: Butterworth Heinemann, 2002. P. 49-75.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10.ed. São Paulo: Pearson, 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**: a bíblia do marketing. 12.ed. São Paulo: Pearson, 2007.

LUO, Yadong. Building a Strong Foothold in na Emerging Market: a link between resource commitment and environment conditions. **Journal of Management Studies**, v. 41, n.5, p.749-773. July 2004.

McGAHAN, Anita M., PORTER, Michael E. How much does industry matter, really? **Strategic Management Journal**, Baffins Lane - England, v. 18, Summer Special Issue, p. 15-30, 1997.

MEEN, Geoffrey. Housing Cycles and Efficiency, **Scottish Journal of Political Economy**, v. 47, n. 2, p. 114-140, Maio 2000.

MEIRELLES, Henrique. Crédito Imobiliário e Desenvolvimento Econômico, **Conjuntura da Construção**, v. 5, n. 4, p. 05-07. Dezembro 2007.

MILLER, Danny; FRIESEN, Peter H. Porter's (1980), Generis Strategies and Quality: an empirical examination with american data - part i: testing Porter, **Organization Studies**, v.7, p.37-55, 1986.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. S.l.: Oxford Blackwell, 1959.

PORTER, Michel E. **Competitive Advantage**. New York: Free Press, 1985

PORTER, Michel E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. The Five Competitive Forces that Shape Strategy.(Special HBR Centennial Issue). **Harvard Business Review**, v.86, n.1, p.78-93, Jan. 2008.

PORTER, Michel E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michel E. What is strategy?, **Havard Business Review**, Boston, v. 74, n. 6, p 61-78, nov./dec. 1996.

RUDGE, Luiz Fernando; AMENDOLARA, Leslie. **Desvendando a Rede dos Financiamentos Imobiliários**. São Paulo: Pini, 1997.

SAUNDERS, Mark; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian. **Research Methods for Business Students**. London: Pitman, 1997.

SCHMALENSEE, Richard. “Do Markets Differ Much?”, **American Economic Review**, v. 75, n.3, p. 341-351, Juny 1985.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DO RIO GRANDE DO SUL. **Macrossetor**: a cadeia produtiva da indústria da construção e seus impactos sócio-econômicos. Disponível em: <http://www.sinduscon-rs.com.br/site/principal/conteudo_nivel_2.php?codConteudo=69>. Acesso em: 11 Jan. 2008a.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DO RIO GRANDE DO SUL. CII. Disponível em <http://www.sinduscon-rs.com.br/site/files/15_X%20CENSO%20DO%20MERCADO%20IMOBILIARIO.pdf>. Acesso em 25 Jul. 2008b.

TODEVA, Emanuela. **Business Networks**: strategy and structure. London: Routledge, 2006.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução À Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WERNERFELT, Birger. A Resource-Based View of the Firm, **Strategic Management Journal**, v.5, p. 171-180, 1984.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo, Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZÚÑIGA-VICENTE; José Á.; VICENTE-LORENTE, José D. Strategic Moves and Organizational Survival in Turbulent Environments: the case of spanish banks (1983-97)*. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 3, p. 485-519. May 2006.

APÊNDICE A

Roteiro de Entrevista

-Ambiente Externo

1.Macroambiente

- a) Quais fatores econômicos, políticos, sociais e tecnológicos influenciam o mercado das incorporadoras?
- b) Quais desses fatores apresentam-se de forma mais relevante para as incorporadoras?
- c) Mediante alterações de fatores ambientais qual pode ser a reação das incorporadoras?
- d) Podem ser identificadas tendências no mercado das incorporadoras?

2.Análise Setorial

- e) Como pode ser qualificado o nível de atratividade na indústria da construção civil para as incorporadoras?
- f) Diversos fatores podem afetar a atratividade de uma indústria. Qual a influência da ciclicidade na atividade de incorporação imobiliária?
- g) Como se dá a rivalidade entre as empresas incorporadoras?
- h) Qual o potencial da ameaça de novos entrantes na atividade de incorporação imobiliária? Há barreiras de entrada?
- i) Qual o poder de negociação dos compradores de imóveis?
- j) Há ameaça de produtos substitutos? Quais?
- l) Qual o poder de negociação dos fornecedores?

3.Indústrias Fragmentadas

- m) Tendo em vista o grande número de empresas participantes no mercado quais as alternativas e estratégias que podem ser adotadas para preservar a rentabilidade do negócio? A terceirização e a especialização podem ser uma alternativa?
- n) Pode haver tendências de diminuir a fragmentação do segmento de incorporadoras? Podem ser superadas as causas da fragmentação?

4. Verticalização e Alianças

- o) Mediante as condições ambientais a realização de alianças com outras empresas podem trazer que benefícios?
- p) A empresa procura aumentar ou diminuir o nível de terceirização? Sobre quais atividades aumentar? Sobre quais atividades diminuir?
- q) Quais benefícios pode trazer uma maior verticalização?
- r) Quais benefícios pode trazer uma maior terceirização? É possível alianças que agreguem valor?

-Ambiente Interno

1. Vantagem Competitiva e Criação de valor

- s) Tem vantagens competitivas associadas a eficácia operacional?
- t) Tem vantagens competitivas associadas a internalização, terceirização ou organização diferente de determinadas atividades?
- u) Há recursos ou competências que permitem uma vantagem competitiva? Quais?
- v) Quais atividades estão mais associadas a geração de valor na incorporação imobiliária?

2. Cadeia de Valor

- w) Quais atividades compõem a cadeia de valor da empresa?
- x) Quais dessas atividades geram mais valor na atividade de incorporação imobiliária?

3. Estratégias Competitivas

- z) Quais direcionadores de custo estão presentes?
- aa) Quais direcionadores de benefício estão presentes?
- ab) Há alguma estratégia foco nos produtos

APÊNDICE B**Depósitos em poupança**

Ano	Depósitos em Poupança	Aumento
1998	108.445.000.000	
1999	111.407.000.000	2,73%
2000	111.936.000.000	0,47%
2001	120.030.000.000	7,23%
2002	140.896.000.000	17,38%
2003	144.118.000.000	2,29%
2004	159.589.000.000	10,73%
2005	169.323.000.000	6,10%
2006	187.864.000.000	10,95%
2007	234.672.000.000	24,92%

Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL (2008) – Adaptação.

APÊNDICE C

Valor Adicionado Bruto na Construção em Milhões

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Recursos de Bens e Serviços	94.692	95.693	112.683	117.702	133.070	133.884	156.724	175.001
Usos de Bens e Serviços	44.413	43.932	56.319	58.373	66.255	65.608	72.504	80.143
Valor Adicionado Bruto	50.278	51.760	56.364	59.329	66.815	68.276	84.220	94.857
Participação em Relação aos Recursos	46,90%	45,91%	49,98%	49,59%	49,79%	49,00%	46,26%	45,80%

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais.

APÊNDICE D

Usos de bens e serviços na Construção

Descrição do produto / Setor	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Indústria extrativa mineral	1.892	1.599	2.154	1.923	2.331	1.718	2.128	2.168
Indústria de transformação	32.543	32.129	42.067	44.503	50.567	53.152	59.144	65.745
Produção e distribuição de eletricidade, gás e água	548	636	836	1.010	537	402	514	569
Construção	3.807	3.847	4.530	4.108	5.263	4.101	4.389	4.812
Comércio	26	26	33	34	42	35	39	41
Transporte, armazenagem e correio	582	568	825	803	970	775	907	993
Serviços de informação	208	249	356	368	435	352	423	470
Intermediação financeira, seguros e previdência complementar	857	871	948	1.122	1.537	1.557	1.172	1.566
Atividades imobiliárias e aluguel	1.014	1.007	1.132	1.239	1.434	1.186	1.047	1.164
Outros serviços	2.936	3.000	3.438	3.263	3.139	2.330	2.741	2.615
Total	44.413	43.933	56.319	58.373	66.255	65.608	72.504	80.143

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais.

APÊNDICE E

Preços dos Insumos e Percentual de Variação Anual

Data	Aço CA 50 A D=12,5mm	Variação	Brita n.1	Variação	Cimento Portland	Variação	Tijolo 10x20x20	Variação	Areia Lavada	Variação
1998	0,69		18,75		0,15		0,15		15,15	
1999	0,98	42,03%	20,25	8,00%	0,19	26,67%	0,16	6,67%	12,49	-17,56%
2000	0,97	-1,02%	22,25	9,88%	0,21	10,53%	0,17	6,25%	18,49	48,04%
2001	1,33	37,11%	23,45	5,39%	0,26	23,81%	0,20	17,65%	17,38	-6,00%
2002	1,81	36,09%	27,04	15,31%	0,33	26,92%	0,22	10,00%	17,95	3,28%
2003	2,09	15,47%	31,09	14,98%	0,35	6,06%	0,25	13,64%	18,46	2,84%
2004	3,02	44,50%	32,07	3,15%	0,35	0,00%	0,26	4,00%	21,06	14,08%
2005	2,94	-2,65%	33,66	4,96%	0,33	-5,71%	0,29	11,54%	21,99	4,42%
2006	2,84	-3,40%	35,16	4,46%	0,31	-6,06%	0,32	10,34%	27,35	24,37%
2007	2,88	1,41%	38,42	9,27%	0,32	3,23%	0,36	12,50%	34,75	27,06%

Fonte: Sinduscon-RS (2008) – Adaptação

APÊNDICE F**Preços da Mão-de-Obra**

Ano	Servente	Percentual de Variação	Pedreiro	Percentual de Variação	Pintor	Percentual de Variação
1998	1,00		1,48		1,41	
1999	1,05	5,00%	1,55	4,73%	1,50	6,38%
2000	1,12	6,67%	1,66	7,10%	1,67	11,33%
2001	1,23	9,82%	1,79	7,83%	1,76	5,39%
2002	1,32	7,32%	1,95	8,94%	1,89	7,39%
2003	1,58	19,70%	2,29	17,44%	2,26	19,58%
2004	1,68	6,33%	2,47	7,86%	2,40	6,19%
2005	1,79	6,55%	2,68	8,50%	2,61	8,75%
2006	1,86	3,91%	2,79	4,10%	2,75	5,36%
2007	1,97	5,91%	2,92	4,66%	2,90	5,45%

Fonte: Sinduscon-RS (2008) – Adaptação
