

1

O problema

1.1. Introdução

Diversas mudanças ocorridas na economia brasileira na década de 2000 contribuíam para a estabilidade econômica, possibilitando o crescimento sustentável que o País demonstrou ao ocupar o 7º lugar no *ranking* das maiores economias do mundo (FMI 2010). Dentre os fatores que mais colaboraram para a estabilidade podem se destacar as políticas públicas de distribuição de renda que favoreceram o crescimento da classe C, a redução e controle da inflação, a diminuição gradativa das taxas de juros, e o aumento das exportações (minério de ferro, ferro fundido e aço, óleos brutos e petróleo, soja entre outros).

Diante do aumento da renda da população brasileira, o setor da construção civil se destacou como gerador de negócios de década de 2000. É um importante gerador de renda para o país, tendo sido responsável por 5,3% do Produto Interno Bruto (PIB) em 2010 (IBGE, 2010). Possui grande importância na geração de empregos, com aproximadamente 7,4% das pessoas exercendo atividades no setor da construção civil (IBGE, 2010), além de ser o setor que mais emprega profissionais de baixa escolaridade.

O crescimento do mercado imobiliário habitacional, inserido no setor da construção civil, foi motivado, principalmente, por fatores que alteraram o cenário econômico nacional e que afetaram diretamente o mercado de imóveis. A estabilidade dos preços, e os crescimentos econômicos, do emprego e da renda da população, contribuíram para estimular o consumo e para modificar a dinâmica deste mercado (BUENO, *et al* 2012).

Durante a década de 80 e 90 os brasileiros encontraram dificuldades para financiar imóveis residenciais. O difícil acesso ao crédito, combinado com juros altíssimo, foi um dos principais entraves no crescimento da indústria da construção civil residencial e obstáculo ao acesso dos consumidores à compra da casa própria. A inflação controlada possibilitou a redução dos juros praticados pelas instituições financeiras contribuindo para a expansão do crédito às famílias de diversos setores da economia (BUENO, *et al* 2012). Questões legais também influenciavam negativamente no desenvolvimento da construção civil habitacional, porque, no processo de financiamento do imóvel, os riscos do consumidor não obter o seu bem eram grandes caso a empresa responsável pela obra falisse, como de fato aconteceu com o colapso da Encol em 1999. No financiamento do imóvel o banco só tinha a hipoteca como garantia e muita dificuldade legal em executar. De acordo com SAMPAIO (2011), desde 2004, quando foi adotada a alienação fiduciária, essas garantias passaram a permitir relacionamento mais seguro entre bancos e clientes de crédito imobiliário.

Diante de uma variedade de dificuldades, o acesso à casa própria ficou limitado às pessoas de alta renda, o que resultou, nos últimos anos, no déficit habitacional de 5,24 milhões de domicílios no Brasil, de acordo com pesquisa do Ipea (2013). Visando a diminuir esta margem e a estimular a indústria da construção habitacional brasileira, o governo federal criou em 2007 programas como o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e o Minha Casa Minha Vida (linha de crédito e subsídio do governo para venda de imóveis residenciais para a baixa renda). Um ano antes, em 2006, através da Resolução 3.347/2006 do Banco Central, ficou definido que as instituições financeiras integrantes do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE) deveriam destinar o percentual mínimo de 65% dos recursos depositados na caderneta de poupança para operações de crédito imobiliário, sendo que 80% deste percentual deveriam ser destinados para operações de crédito no âmbito do Sistema Financeiro de Habitação (BACEN, 2006). Antes desta resolução, estes recursos eram atrelados a títulos públicos que ofereciam maior rendimento e liquidez de que o financiamento habitacional. A partir desta resolução, o nível de crédito disponível para financiamento habitacional cresceu com maior velocidade.

Este novo cenário fez surgir um *boom* na indústria da construção civil habitacional brasileira, e, consequentemente, no mercado imobiliário. Deste modo, incorporadoras abriram seu capital no mercado de valores, buscando se capitalizar para aumentar os investimentos diante do cenário tão promissor. Gafisa, Rossi Residencial, MRV e João Fortes foram algumas das incorporadoras que abriram seu capital. Este fenômeno consta em artigo publicado no portal da revista *Capital Aberto*:

O setor de construção civil foi a sensação da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) nos últimos anos. Entre a oferta inicial de ações (IPO, na sigla em inglês) da Gafisa, em fevereiro de 2006, e da Helbor, em outubro de 2007, 21 construtoras, incorporadoras e imobiliárias estrearam no Novo Mercado — uma média impressionante de quase um IPO por mês (Capital Aberto, 2008).

A Rossi Residencial é um exemplo de incorporadora-construtora que, em 2006, ampliou para 100% *Tag Along* o seu capital na Bovespa e investiu na expansão para outros estados brasileiros por meio de *joint ventures* com construtoras regionais, conforme histórico da empresa em seu *site* (ROSSI RESIDENCIAL, 2013). Neste período alguns movimentos estratégicos das empresas foram observados:

Grandes construtoras que só atendiam ao governo, como a Camargo Correa e a Odebrecht, entraram no mercado comercial e residencial. Construtoras de outros estados, como a Colméia, da Bahia, buscaram um espaço no mercado paulista. Imobiliárias que antes só tratavam de imóveis de luxo, como a Gomes de Almeida Fernandez, buscaram espaço nos imóveis populares com outra marca (GIGLIO; RYNGELBLUUM, 2010, p.15).

No negócio imobiliário habitacional encontra-se um amplo leque de empresas, com algumas divisões definidas, tais como aquelas que só atuam em mercados de baixa renda, ou as especializadas em imóveis residenciais com lazer, ou ainda, as focadas em lançamentos de apartamentos para atender a determinados segmentos de mercado. São raros os movimentos estratégicos para entrar em outras áreas do negócio prevalecendo certo conformismo das empresas (BALARINE, 1998; GLIGIO, 2002; ROSSETO e ROSSETO, 2002 *apud* GIGLIO; RYNGELBLUUM, 2010). Existem, no entanto, casos de divisão estratégica como ocorreu com a construtora Odebrecht, segundo o histórico de seu *site*. Em 2004 a empresa criou a Odebrecht Realizações voltada exclusivamente para as incorporações imobiliárias, apesar de já trabalhar com este segmento desde o início dos anos 40, em paralelo às obras de infraestrutura. Esta divisão

teve como objetivo fortalecer sua atuação no mercado imobiliário (ODEBRECHT, 2013).

A partir de 2011 foi possível observar estabilização da atividade do setor da construção civil. Para 2012 o PIB da construção fechou o ano com crescimento de 4%, tendo sido de 4,8% em 2011. Em 2013 a projeção era de 3%, segundo Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de São Paulo (SINDUSCON-SP, 2013). De acordo com levantamento feito pela Austin Rating, com base nos resultados divulgados por 12 construtoras listadas na Bolsa, a redução do número de vendas e a elevação do estoque apontam que houve desaceleração do mercado (G1, 2013).

Segundo o analista da Austin Rating, Felipe Queiroz (G1, 2013)

Como setor, o desempenho das construtoras foi negativo em 2012. As construtoras tiveram um nível aquém do esperado. O faturamento total recuou 30%, o resultado financeiro teve queda forte e o setor deixou de apresentar lucro para apresentar resultado negativo.

O desempenho negativo, segundo Queiroz, está atrelado principalmente ao menor ritmo do crescimento do volume de crédito e ao aumento dos preços dos imóveis. Um dos indicadores de que os preços se elevaram é o Valor Geral de Vendas (VGV) dos lançamentos, que subiu 13,2%. “Isso significa que ou estão criando imóveis com valor agregado maior ou há valorização do metro quadrado, alta no preço”, aponta Queiroz (G1, 2013). No conjunto, esse grupo de construtoras reverteu o lucro obtido em 2011, de R\$ 1,87 bilhão, para um prejuízo de R\$ 1,42 bilhão em 2012 (G1, 2013).

A estabilização do crescimento da indústria da construção vai de encontro ao esperado, tendo em vista o crescimento do déficit habitacional nos últimos anos. Segundo o proprietário da Construtora MRV, Rubens Menin, a estabilização do crescimento está relacionada com a alta do preço dos terrenos, que inviabiliza projetos ou aumenta seu valor final:

Dos insumos mais importantes na formação do preço dos imóveis é o custo dos terrenos. Em geral, os terrenos custam mais caro em países de maior renda, mas o Brasil foge a essa regra geral e dela se afasta cada vez com maior velocidade. Em outros termos, enquanto ainda conseguirmos manter o preço médio de venda dos imóveis, por metro quadrado, em níveis inferiores a US\$ 4 mil, o valor dos terrenos desembaraçados, leia-se sem limitações legais, para construção cresce continuamente e em taxas cada vez mais elevadas (superando, às vezes, 25% ao ano durante muito tempo), (Blog do Rubens Menin, 2013).

Todavia, apesar de o setor em geral ter apresentado queda de vendas em 2012, e de muitas construtoras terem resultado negativo no balanço e aumento do estoque de seus produtos, algumas construtoras fugiram esta regra e tiveram lucro no mesmo período (PORTAL EXAME, 2012), mostrando capacidade de reagir diante das adversidades e adequação de sua estratégia.

A estabilização do crescimento da indústria da construção civil habitacional e da valorização dos imóveis demonstra que o mercado imobiliário está se tornando ainda mais competitivo, e, para manterem lucrativas, as construtoras-incorporadoras precisam ajustar sua estratégia, buscando atender às expectativas dos seus consumidores, superando os concorrentes e se ajustando à uma nova dinâmica do mercado. Em face da baixa quantidade de estudos sobre estratégia no negócio imobiliário (SABADO, 2011; GIGLIO, RYNGELBLUUM, 2010), contrastando com a importância econômica e social deste setor, em um País onde a ocupação urbana é tema de diversas discussões sociais e implica diretamente no trânsito das cidades e na qualidade de vida da comunidade, pergunta-se: quais fatores ambientais afetam as estratégias competitivas das empresas do setor de construção civil habitacional?

1.2. Objetivos

Este trabalho visa identificar quais são as estratégias praticadas por grupos estratégicos atuantes no mercado imobiliário do Rio de Janeiro e analisar quais os fatores ambientais que mais afetam a formulação das estratégias de cada grupo.

1.3. Delimitação

Por mercado imobiliário entende-se o setor que negocia terrenos e imóveis, sejam residências, salas comerciais, lojas e *shopping centers*. Ou seja, o setor é responsável pela negociação de qualquer bem com qualquer coisa construída em dado terreno (como prédios, por exemplo), podendo negociar a compra e venda ou o aluguel deste bem. Entre os atuantes no mercado há as imobiliárias que agem na intermediação de venda ou locação de imóveis tais como, casas e apartamentos, salas e escritórios; empresas responsáveis pela administração de imóveis locados ou de condomínios; bancos que concedem créditos hipotecários e créditos de risco

(subprime); advogados especializados em direito imobiliário; órgãos públicos envolvidos no registro de imóveis e na manutenção do cadastro e notários que formalizam juridicamente a vontade das partes envolvidas numa compra/venda de imóvel.

Entre todos os atuantes do mercado imobiliário citados acima, o presente estudo irá analisar apenas o produto final do mercado da construção civil habitacional, ou seja, habitações, desconsiderando os outros setores envolvidos na incorporação, como loteamentos, salas comerciais e lajes corporativas. Este estudo focará em dois tipos de *players* do mercado imobiliário: as incorporadoras, empresas responsáveis pelo desenvolvimento de projetos imobiliários, não sendo responsáveis pela construção, e as construtoras, empresas responsáveis pelo desenvolvimento de projetos imobiliários e também pela construção. Este estudo se limitou a pesquisar empresas com atuação no estado do Rio de Janeiro. Neste estudo será utilizado o termo imóvel como um bem, que possui características singulares, como o fato de ser um bem imobilizado, possuir vida útil prolongada, e a exigência de investimento elevado no processo de construção.

O mercado imobiliário define-se como o centro das atividades relacionadas à construção civil, pois ele é responsável pelas atividades de loteamento, compra, venda, locação, entre outras atividades que norteiam o processo da construção. A combinação destas atividades tem como objetivo comum a construção de um bem imóvel, que é o produto comercializado no mercado imobiliário (BUENO, 2012)

1.4. Relevância do estudo

O mercado imobiliário tem enorme importância para a economia do Brasil devido à movimentação de grandes quantias de capital, além de sua capacidade de gerar empregos e fortalecer outros setores da economia. Há muitos envolvidos que só tem a ganhar com o crescimento do setor. Por um lado temos as incorporadoras-construtoras investindo no setor, projetando e desenvolvendo edifícios nas cidades em busca de lucratividade com a venda das unidades, existem também os pequenos investidores, que compram imóveis interessados na valorização e ou no aluguel do bem e também aqueles que irão utilizar os apartamentos como sua moradia. Não podemos deixar de mencionar as

instituições municipais, que ganham na arrecadação de impostos, na aprovação do projeto e na licença do alvará.

Uma vez que o contínuo crescimento do setor é extremamente benéfico para país, este estudo busca contribuir para o aprimoramento da formulação de estratégias neste setor ao identificar quais forças competitivas macroambientais são capazes de influenciar as estratégias diferentes das empresas aí atuantes e quais podem assumir a maior relevância na determinação da lucratividade. Espera-se que por meio destas informações seja possível fornecer aos atores do negócio imobiliário habitacional subsídios para um possível ajuste estratégico, com o objetivo de evitar o declínio de seus negócios em um cenário desfavorável ou criar vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Existem atualmente poucos estudos sobre o mercado imobiliário sob o ponto de vista da estratégia (SABADO, 2011; GIGLIO, RYNGELBLUM, 2010). Assim, espera-se que este trabalho possa fornecer maior esclarecimento sobre esta indústria, para pesquisadores e estudantes, além de fornecer subsídios para futuras pesquisas acadêmicas.

1.5. Estrutura da dissertação

Esta dissertação é composta por seis capítulos, além da bibliografia e de um apêndice.

- Capítulo 1: apresenta a introdução, assim como a delimitação e o problema de pesquisa.
- Capítulo 2: apresenta a revisão da literatura, dividindo-se em três grandes seções:
 - 1ª - Estratégia: o que é estratégia, principais escolas de formulação estratégica e teorias de autores como Porter e Mintzberg.
 - 2ª - Histórico do setor: apresenta a contextualização do mercado da construção de habitacional nacional, as características deste mercado, etc.
 - 3º - Descrição deste setor no Brasil com base em dados fornecido por intuições de pesquisas e diversos autores do meio acadêmico.
 - 4º - Aplicação de estratégias ao setor: apresenta as conclusões de pesquisas acadêmicas que estudaram a aplicação de estratégias competitivas no setor do Mercado Imobiliário.

- Capítulo 3 apresenta a metodologia de pesquisa empregada.
- Capítulo 4 apresenta as análises dos dados obtidos na pesquisa de campo à luz da teoria de Porter.
- Capítulo 5 apresenta as conclusões do estudo sob a ótica do autor e propõe temas para futuras dissertações, evoluindo a linha de pesquisa formatada neste trabalho.