

# Planejamento estratégico na indústria imobiliária: evidências de mercado

**Oscar Fernando Osório Balarine**

Faculdade de Ciências Políticas e Econômicas, Pontifícia Universidade Católica, Porto Alegre, RS  
balarine@music.pucrs.br

Recebido em 05/07/1998, aceito em 12/11/2001

O artigo descreve aplicações do planejamento estratégico à atividade imobiliária, levantando bibliografia existente e estratégias utilizadas por empresas incorporadoras. Conclui-se que inúmeras empresas vêm empregando consistentemente estratégias em seus negócios, além de utilizarem criativas campanhas mercadológicas que contribuem para o sucesso dos empreendimentos.

**Palavras-chave:** *planejamento estratégico, atividade imobiliária, estratégia de marketing*

This paper describes applications of strategic planning to property development, based on existing bibliography and on strategies adopted by property development companies. It concludes that several companies are using consistent strategies, and also adopting creative marketing campaigns to achieve successful results.

**Keywords:** *strategic planning, property development., marketing strategy*

## Introdução

Experiências práticas, colhidas no mundo real das empresas, podem tornar-se conhecimento útil que não só auxilie validar teorias mais amplas, mas que também colabore para a legitimação de funções específicas de subconjuntos da atividade empresarial.

Neste sentido, o objeto deste artigo é descrever a evolução do planejamento estratégico na indústria imobiliária, a partir da visão das organizações como sistemas interagindo com o ambiente social, de forma que políticas e ações sejam coordenadas e dirigidas para conjuntos comuns de metas (PORTER, 1986).

Posteriormente, levantam-se casos práticos que mostram recentes caminhos percorridos por incorporadoras imobiliárias brasileiras no tratamento de seus mercados, a partir de visões estratégicas.

Para tanto, o método utilizado envolve pesquisa bibliográfica de teoria existente na área de planejamento estratégico, particularmente dirigida à atividade imobiliária, complementada por coleta de dados em processo de registro de performances.

Com este objetivo, o artigo está estruturado em quatro seções, iniciando por esta introdução, seguida de descrição teórica sucinta do planejamento estratégico na atividade imobiliária.

Posteriormente, são descritas práticas observadas no mundo real, encerrando-se o trabalho com comentários conclusivos.

## Planejamento estratégico e indústria imobiliária

A economia brasileira – e dentro dela o ambiente dos negócios imobiliários – tem se caracterizado pela descontinuidade, exigindo cuidado especial na formulação de estratégias. Num ambiente mutável, os participantes do mercado imobiliário necessitam agilidade e constante revisão de posicionamentos.

No entanto, se tal ambiente enseja oportunidades para negócios isolados, o esgotamento desses oportunismos pode representar sérios problemas àquelas empresas sem objetivos claramente definidos para atuação no médio e longo prazo. É preciso, pois, estabelecer uma visão nítida que guie a tomada de decisão e as ações complementares. Para tanto, a forma de elaborar abordagens específicas de mercado pressupõe realizar planejamento estratégico, cujo processo tradicional pode assumir os caminhos do fluxograma apresentado na Figura 1.

Nesse contexto amplo, Daniels e Daniels (1996) indicam seis imperativos estratégicos como guia às atividades empresariais de longo prazo:

- (a) estabelecimento de clara visão e aspirações da empresa, disseminando-as por toda a estrutura organizacional;
- (b) identificação de clientes potenciais, suas necessidades e recursos;
- (c) estruturação das operações e gerenciamento de projetos locais, identificando relacionamentos mercadológicos e

processos necessários à interação da empresa com o mercado;

(d) cultivo de uma cultura de equipe, compartilhando informações e conhecimentos, em ambiente fértil e aberto;

(e) identificação e desenvolvimento de alianças-chave de apoio ao esforço de conquista do mercado a atingir, com tais parceiros dispondo de competências e pontos fortes que complementem aqueles da empresa; e

(f) utilização de tecnologia da informação como meio de domínio das atividades da empresa, mediante sistemas de apoio a produtos, processos, conhecimento e coordenação/controla dos sistemas.

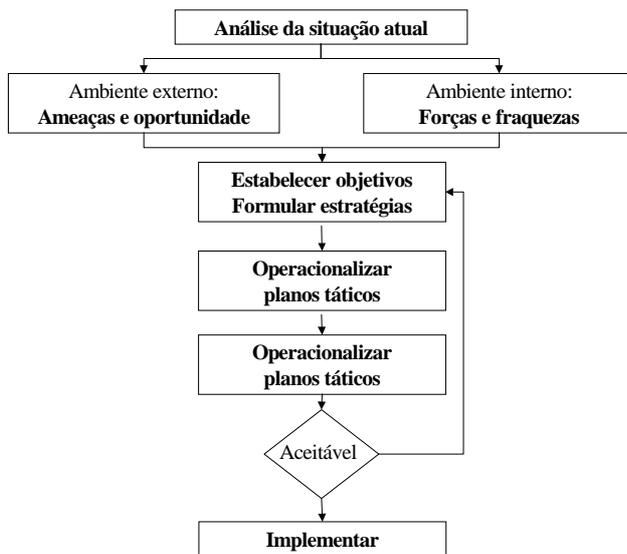


Figura 1 - Processo tradicional de planejamento estratégico

Por outro lado, Langford e Male (1991) destacam a estratégia atingindo todos os níveis da organização, iniciando pela identificação de estratégias corporativas que tratam das decisões mais amplas, incluindo a escolha de objetivos gerais, aquisições; e desinvestimentos. Para fomento das estratégias de negócios, aqueles autores indicam a necessidade de definir como a empresa poderá competir num mercado particular como, por exemplo, o mercado residencial de alta renda. A um terceiro nível são apontadas estratégias operacionais e de projetos, envolvendo decisões tais como as definições de campos genéricos de competição.

Fischer (1986, p.77) também mostra o sistema de planejamento corporativo atuando na formulação de planos em três níveis: “(a) estratégias e planos corporativos, realizados ao nível mais geral da organização; (b) estratégias e planejamento dos negócios, determinando o escopo das atividades, as áreas de operação e os objetivos a atingir com os projetos de produtos; e (c) estratégias e planos funcionais, que envolvem o planejamento ao nível mais baixo da

organização, definindo desempenhos de pequenos grupos ou departamentos.”

Também Warszawski (1996) destaca o planejamento estratégico como uma adaptação dos recursos das empresas a estratégias de mercado selecionadas, mediante procedimentos em quatro estágios: (a) através do exame da missão da empresa; (b) mediante levantamento de seu ambiente de negócios; (c) analisando os principais recursos da empresa; e (d) desenvolvendo uma estratégia.

Mais recentemente, o conceito de planejamento estratégico vem se afastando dos conceitos de longo prazo, priorizando o exame dos fatos do momento (curto prazo), ainda que as ferramentas de análise tradicionais tenham se conservado (ZACCARELLI, 1995). Isso pressupõe que o resultado das decisões estratégicas deve depender das reações dos concorrentes.

Por isso, este artigo enfocará o planejamento estratégico dentro de um modelo de competitividade (estratégias de negócios), buscando identificar quais decisões vêm sendo adotadas pelas incorporadoras imobiliárias quanto à seleção dos produtos em que irão concorrer, à escolha dos mercados em que atuarão e com que recursos.

Assim, na seção seguinte, através da coleta de dados no mercado imobiliário, serão verificados quais campos de competição têm sido eleitos pelas incorporadoras e que diferenciações têm sido atingidas.

## Alternativas estratégicas - evidências de mercado

Segundo Contador (1995, p.43), “...acompanhar os movimentos dos concorrentes torna-se mais e mais importante à medida que cresce a disputa entre as empresas”. Nesse contexto, a seguir são descritas evidências de mercado que mostram alternativas estratégicas adotadas por incorporadoras imobiliárias brasileiras, selecionadas mediante coleta de informações em artigos publicados em periódicos. Tais informações estão classificadas por tipos de alternativas adotadas que transcendem os campos analisados por Porter (1986), que identificou a concorrência empresarial através de estratégias amplas, centradas na Liderança de Custos e na Diferenciação. Abrindo esses campos estratégicos tradicionais, optou-se pela classificação em sete grupos, identificados como: Estratégias de Financiamento; Recursos Mercadológicos; Segmentação e Nichos de Mercado; Internacionalização; Parcerias; Qualidade e Produtividade; e Estratégias Dinâmicas.

### Estratégias de financiamento

O direcionamento do Sistema Financeiro Nacional ao mercado imobiliário tem enfrentado turbulências que remontam ao início do século.

Numa rápida revisão histórica identifica-se até início dos anos 60, tentativas isoladas do governo de montar estruturas de financiamento direcionadas à habitação

(época dos Institutos de Aposentadoria), cujos fracassos estão associados à ocorrência da inflação, inviabilizando aqueles sistemas de longo prazo.

Em 21/08/64 é instituído, então, o Sistema Financeiro Habitacional (SFH) e criado o Banco Nacional da Habitação (BNH) com a instituição do sistema de correção monetária e utilização de fontes de recursos baseadas em poupanças compulsórias (FGTS) e voluntárias (Cadernetas de Poupança). No entanto, inúmeras atitudes populistas adotadas com "... abandono dos princípios elementares da Matemática Financeira..." (SIMONSEN, 1990, p.5), inviabilizaram o sistema, em especial pelo descasamento entre o retorno dos investimentos (prestações) e o reajustamento dos saldos devedores, culminando em 1986 com o fechamento do BNH e a transferência de seus ativos e passivos para a Caixa Econômica Federal.

Como alternativa à indisponibilidade de financiamentos, no início dos anos 90, surgem os sistemas de autofinanciamento, cuja incompatibilidade associa-se à figura dos incorporadores assumindo função de agentes financeiros, papel que não lhes pertence.

Finalmente, em 1994 aparecem vários instrumentos de financiamento baseados em títulos mobiliários (securitização), que lentamente vão se solidificando e permitindo vislumbrar futuro promissor, com o SFH e a securitização atuando como sistemas simultâneos.

Nesse contexto, no início da década de 90 inúmeras incorporadoras de imóveis buscaram alavancar recursos para seus empreendimentos, oferecendo apartamentos a preços de pré-lançamento, 20% abaixo do preço de mercado (GUTIERREZ, 1992), ou até mesmo utilizando o recurso de permutar unidades com seus fornecedores de materiais e serviços, incluindo a própria aquisição do terreno trocado por área construída (BENUTE, 1992).

Já em anos mais recentes vem amadurecendo importante mecanismo de revitalização do setor imobiliário, com a difusão do sistema de securitização (captação de recursos mediante emissão de valores mobiliários garantidos por recebíveis). Nessa linha, inúmeros títulos passam a compor o mercado financeiro imobiliário, destacando-se as debêntures imobiliárias (Balarine, 1990, p.80); cotas de fundos de investimento imobiliário (Lei nº 8.668/93); commercial papers e as tradicionais, mas agora revigoradas, cédulas hipotecárias (Decretos-Leis nºs. 70/66 e 1.494/76).

Com o advento da Resolução nº 2.122/94-BACEN, surgem, então, as Companhias Hipotecárias e Agências Securitizadoras com o sistema funcionando em seqüência, onde:

- (a) as incorporadoras vendem seus recebíveis às companhias hipotecárias;
- (b) as companhias hipotecárias repassam os créditos às agências securitizadoras, recebendo os recursos à vista;
- (c) as agências securitizadoras emitem títulos representativos dos créditos imobiliários, transformando-os em papéis negociáveis no mercado;

(d) os papéis emitidos são vendidos no mercado primário; e

(e) forma-se mercado secundário (Bolsas de Valores), garantindo liquidez aos títulos.

Assim, novos papéis surgem no mercado, desempenhando a função de transformar ativos imobiliários em financeiros. De outro lado, solidificam-se os Fundos de Investimento Imobiliário, que agora buscam espaço definitivo através da participação em bolsas de valores, adicionando desejável liquidez a suas cotas. Com essas características, tais papéis vêm suscitando interesse crescente por parte dos fundos de pensão, seguradoras e fundos mútuos cujas reservas técnicas concentram o maior volume da poupança nacional.

Certamente, a securitização abre novo espaço para alianças entre incorporadores e grandes investidores institucionais, com tais mecanismos oferecendo alternativa estratégica importante, ao contribuir para a geração de financiamentos destinados à produção. Além disso, permitem acomodar a capacidade de poupança dos compradores aos preços das unidades, sabidamente com enorme participação relativa em suas rendas (BALARINE, 1996, p. 131).

### Recursos mercadológicos

A utilização de recursos mercadológicos inovadores vem colaborando para a expansão do mercado de incorporadoras que exploram singularidades típicas dos imóveis, através de campanhas criativas e diferenciadas.

Tais recursos são destacados particularmente na publicidade dos empreendimentos fugindo aos padrões convencionais (foto da fachada, planta baixa das unidades, etc.) como, por exemplo, a campanha realizada pela HCA Propaganda Ltda, mediante distribuição de sapinhos de origami nas sinaleiras de trânsito, contendo endereço de empreendimento com parque ecológico direcionado às crianças (MORAES, 1996).

Outra campanha publicitária criativa, associando o preço da casa própria a uma despesa singela, desmistifica o preço do imóvel ao comparar o desembolso diário com a compra da residência, ao preço de uma pizza, conforme campanha da MVR Engenharia Ltda. (RIBAS, 1996).

Mas, além de campanhas publicitárias, o mercado imobiliário busca explorar outros conceitos, como a flexibilidade dos projetos. Exemplo típico é identificado em empreendimento lançado pela CST Expansão Urbana S.A., de Salvador (RUBIO, 1992), com os apartamentos (de três quartos) incluindo um dormitório reversível em biblioteca ou sala de televisão.

Também na busca da flexibilização, o conceito vem sendo empregado no segmento de escritórios, como o executado pela Sulimob Empreendimentos Imobiliários Ltda., de São Paulo (BALARIN, 1996d), em lançamento que permite conjugar várias salas, além de contar com paredes divisórias removíveis, sem prejuízo às tubulações.

Aliás, buscando diferenciar seus imóveis, os incorporadores agregam variados atrativos, como os 178 itens relacionados no Quadro 1. Tal relação indica a provável necessidade da indústria imobiliária em rever seus modelos, já que potenciais compradores vêm requisitando apartamentos com maior número de

facilidades (máquinas de lavar, fornos de microondas, escritórios com redes de fibra ótica, etc.), além da exigência crescente por serviços nas centrais de portaria, envolvendo desde a compra de passagens aéreas até a reserva de mesas em restaurantes.

adega	chapelaria	fixado por grampos	c/pérgula	salão de festas
alarme	churrasqueira	farmácia los. soc.	térmica	salão de jogos
alarme c/sensores	c/quiosque	floreiras	pisos em ipê	salão de recreação
alarme inc./roubo	c/sala de apoio	fonte de água	pista de cooper	salão de sinuca
alarme individual	circuito interno de tv	forno p/pizza	pista patinação	sauna
aloj. p/motorista	closet	freezer	planta flexível	sistemas automáticos de:
andar giratório	coffee-shop	gabinete	playground	Iluminação
anfiteatro	cofre	galeria p/ obras de arte	playground pedagóg.	acesso c/identidade
antena coletiva tv	comp. para louças	garagens:	plenário	água filtrada
antena parabólica	cond.informatizado.	c/depósito individual	porta entrada giratória	comunicação interna
apto mobiliado	cotrole iluminação	p/barcos	portão automático	ilum. emerg.
apto parc.mobiliado	contr. rede elétrica	guarita à prova de balas	portas maciças	recepç. tva
aquecimento central	copa/cozinha conjug.	gás central	c/des. personalizado	hotelaria
aquecimento solar	cozinha americana	gerador	pub	solarium
ar cond. central	cozinha com fogão	grades	quadras de:	spa-service
arc/termoacum.	cozinha com frigobar	hall social e de serviços	esportes iluminadas	suítes
armário embutido	criado-mudo	hidromassagem	futebol para sete	superm. eletrônico
armário para louças	deck	home bank	paddle	telef. para recados
arq. de interiores	dep. empregada	hospital para plantas	peteca	telefonias
baby-house	despensa	hotel na mudança	squash	terraço
bancadas granito	dormitório reversível	interfone	tênis	tv a cabo
banh. hidromassagem	elevadores com:	jardim de inverno	poliesportivas	varanda
bar	ascens. eletrônico	jardim c/trat. paisagíst.	quarto reversível:	vestiário com ducha
berçário	contr. acesso pav.	lareira	em biblioteca	vidros com:.
biblioteca	tráf. p/computad.	lava-jato p/autos	em sala de tv	proteção termo-acúst.
bicicletário	elevador panorâmico	lavabo	recepção	fume
mesas de bilhar	p/lavagem de autos	lavanderia	rede para comput.	refletivos
box com vidro blindex	privativo (cód. ac.)	lav. self service	restaurante	temperados
box p/la. carros	c/zonamento	local. privilegiada	rouparia	vivbeiro de plantas
cabine telefônica	esc. pressurizadas	máquina de gelo	roup. para cobertores	
canil	escritório:	mármore importados	sacadas com:	<b>Fontes:</b>
castelinho infantil	reversível dorm.	monitoração vídeo	churrasqueira	Jornais
centrais de:	c/piso elevado	mudança:	rebaixam. mogno	<i>O Globo</i>
compras	espera ar janela	pagamento de custos	salas de:	<i>Gazeta Mercantil</i>
congelados	estacionamentos:	no. de quartos	convenções	<i>Zero Hora</i>
fax	p/jet ski	no. de suítes	c/retroprojeter	
portaria	p/visitantes	orientação p/nascente	de estudos	<b>período de coleta</b>
recados	estufa	paredes flexíveis	de lobby	1991 a 1996
segurança	estufa para plantas	par. removíveis	de musculação	
serviços	exaustor eólico	piscinas	de tv e som	
telefonias	fachada com :granito	c/deck	sala e coz. integr.	

**Quadro 1** - Relação de diferenciais na indústria imobiliária

## Segmentação e nichos de mercado

A análise de segmentos de mercado é considerada básica para estratégias de marketing, na seleção de mercados-alvo e desenvolvimento de programas mercadológicos eficazes (KOTLER, 1980). A palavra nicho, por sua vez, é definida como "... porção restrita de um hábitat onde vigem condições especiais de ambiente" (FERREIRA, 1986, p. 1192), identificando redutos a atingir mediante esforços de pesquisa que determinem interesses específicos, não inteiramente satisfeitos pelo mercado tradicional.

É importante registrar que o marketing segmentado e direcionado a nichos vem caracterizando tendência bastante atual, cujas técnicas muitos incorporadores imobiliários adotam na diferenciação de seus produtos,

através da identificação de subconjuntos de clientes potenciais.

Nesse contexto, a diferenciação de produtos e focalização em segmentos específicos conduz à obtenção de vantagem competitiva.

A pesquisa sobre direcionamento a mercados específicos identificou diversas estratégias nicho-orientadas, conforme o Quadro 2, que registra alternativas de mercado diferenciadas, tais como residências para idosos ou condomínios industriais, além das tradicionais segmentações direcionadas a clientes com baixa ou alta renda. Nota-se, pois, preocupação crescente em oferecer produtos imobiliários segmentados, direcionados sob medida para determinados tipos de clientes, através de estratégias de marketing diferenciado.

Área/Nicho de Atuação	Incorporador	Características
Móveis pequenos	Zenatti (Florianópolis)	Projetos com sala e cozinha em ambiente integrado
Residências com serviços	Inpar (São Paulo)	Apartamentos destinados a solteiros, divorciados, casais sem filhos
Residências para idosos	Langford & Male (1991) – citação	Projetos direcionados às necessidades dos idosos
Flats	Parthenon (Curitiba)	Operação de flats (apartamentos com características de hotel)
Galpões industriais	Zaidan (São Paulo)	Pequenos investimentos em terrenos de periferia
Condomínios industriais	São Gabriel (São Paulo)	Vias internas e serviços compartilhados
Cemitérios verticais	Bratke (São Paulo)	Viabilização em terrenos urbanos menores
Fábricas de alimentos e bebidas	Plaenge (Londrina)	Projetos e instalações industriais
Escritórios para profissionais liberais	Sulimob (São Paulo)	Salas flexíveis, em média com 30 m <sup>2</sup>
Mansões	Aronis (São Paulo)	Palacetes c/área acima de 500 m <sup>2</sup>
Shopping centres	Maiojama (Porto Alegre)	Parcerias com fundos de pensão

**Quadro 2** - Estratégias de segmentação e atuação em nichos

## Internacionalização

Dois processos vêm caracterizando o movimento de capitais e tecnologias no mundo contemporâneo: a globalização e a formação de blocos regionais.

Por globalização entende-se uma nova ordem internacional, onde a dependência entre as nações presume o compartilhamento econômico e cultural, a divisão da produção em etapas realizáveis em países diversos e a queda de barreiras comerciais.

Dentro desse movimento global inserem-se, em escala mais reduzida, os blocos regionais de nações, onde países firmam alianças objetivando acelerar investimentos, com a formação de mercados mais abrangentes.

Toffler (1990) esboça os elementos de um novo sistema de criação de riqueza tanto local como global, que ultrapassa a produção em massa, tornando a produção

mais flexível, sob encomenda e baseada na troca do conhecimento.

Nesse novo espaço, esta pesquisa identificou empresas imobiliárias competitivas inserindo-se no atual movimento de mudança global, ultrapassando fronteiras nacionais e atuando localizadamente em dois mercados geográficos, identificados pelo ambiente do Mercosul e pela região da Flórida (EUA).

No ambiente do Cone Sul, o crescimento dos negócios inclusive propiciou a criação do Grupo de Trabalho Permanente na Construção Civil e Engenharia do Mercosul-GTPCE (BALARIN, 1995), que se propõe a debater, posicionar o grupo e propor legislação que busque a homogeneização do mercado e obras.

Assim, multiplica-se a área de atuação de empresas como a Andrade Gutierrez, Benito Roggio, Birmann, CBPO, Edel e Rossi Residencial, que internacionalizaram suas operações tanto em obras públicas como realizando

incorporações imobiliárias, centradas na opção estratégica de expandir suas atuações para um mercado global a partir dos países do Cone Sul.

Também na região da Flórida (EUA), as empresas brasileiras consolidam participação em obras públicas (Andrade Gutierrez, Odebrecht) e empreendimentos imobiliários (Edel, Multiplan) impulsionados por financiamentos de longo prazo (30 anos) e juros baixos que podem assumir a forma fixa de 7,5% a.a. ou variável com taxa real de 5% a.a. (BALARIN, 1996a; 1996c), ampliando progressivamente o espectro de investimentos no mercado norte-americano.

## Parcerias

Drucker (1995, p. 34) destaca a importante tendência atual para a formação de alianças como veículo de crescimento empresarial na forma de "...relações não baseadas em propriedade, mas em parceria: joint-ventures, investimentos minoritários consolidando acordos de marketing conjunto ou de pesquisa conjunta e alianças semiformais de todo o tipo".

Seguindo essa tendência, incorporadores e empreendedores brasileiros têm se associado, realizado fusões, adquirido outras empresas ou formado alianças estratégicas, visando oferecer soluções completas, diversificar clientes e ampliar seus campos de atuação.

Na área de crédito imobiliário, os grupos Brasilinvest e Cobansa (BALARIN, 1996b, 1996d) inovaram ao formar joint ventures e criar empresas direcionadas à prestação de serviços imobiliários conhecidos no exterior como Asset Management<sup>1</sup>. Enquanto o grupo Brasilinvest uniu-se à empresa francesa Constructa para administrar ativos imobiliários, a Cobansa criou sua Companhia de Gestão Imobiliária como um braço da Cobansa Companhia Hipotecária, visando prestar serviços de administração de crédito imobiliário para bancos, construtoras, incorporadoras e compradores de imóveis.

Outro exemplo de parceria ampla reuniu a Construtora Tecnum, a DuPont, o Unibanco e a IBM, para incorporação de edifício residencial em São Paulo, numa aliança em que cada participante, em sua área específica, atua direcionado à realização do empreendimento (BISCARO, 1996). Assim, a Tecnum constrói, a DuPont fornece impermeabilizantes e carpetes, o Unibanco administra o pagamento das unidades durante a construção, cabendo à IBM fornecer microcomputadores aos adquirentes das unidades, com acesso ao andamento das obras via Internet.

Também na região sul frutificam alianças, como a parceria formada pelas construtoras Pegoraro, Maiojama e Antahir Participações, objetivando construir o World Trade Center em Porto Alegre (MARCHAND, 1996), composto de duas torres destinadas a hotel e espaços convencionais de negócios, centro de tecnologia de

informações, centro de convenções, lojas de conveniências e restaurantes.

Certamente, quando a formação de joint ventures acresce capital e tecnologia, ou quando amplia e diversifica clientes, sempre será oportuno à empresa optar por essas alianças estratégicas, estabelecendo benefícios compartilhados.

## Qualidade e produtividade

Desde a década de 70, as palavras qualidade e produtividade têm sido associadas ao movimento das empresas em busca de caminhos competitivos. Justo será, portanto, definir claramente o que elas representam, valendo-se dos conceitos econômicos registrados por Pass e Lowes, que definem (a) "qualidade como ... o conjunto de atributos de um bem ou serviço que satisfazem os desejos de compradores ou consumidores" (1993, p. 455); e (b) "produtividade como ... a relação entre os bens ou serviços produzidos por uma unidade econômica e os fatores de produção utilizados para gerá-los" (1993, p. 436). Conclui-se, pois, que o alcance de maior produtividade inclui obter melhor qualidade.

Estudos para aumento da produtividade vêm recebendo dedicação contínua e proveitosa de instituições como o Programa de Qualidade e Produtividade na Construção Civil/RS - PQPCC/RS, que conta com o apoio do Curso de Pós-Graduação em Engenharia Civil (CPGEC/NORIE) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, além da preocupação de incorporadores e construtores conscientes da importância em desenvolver metodologias que eliminem desperdícios e aumentem a qualidade das obras.

Neste sentido, avanço significativo está consolidado na definição de indicadores de produtividade e qualidade direcionados à medição de desempenho de empresas construtoras, levantados a partir de pesquisa realizada pelo CPGEC/NORIE em parceria com empresas do setor, objeto de publicação intitulada Sistema de Indicadores de Qualidade e Produtividade da Construção Civil (OLIVEIRA et al., 1995).

A existência de indicadores setoriais favorece às empresas não só acompanharem seu desempenho, como também beneficiarem-se desse acompanhamento pela oportunidade de utilizá-lo como benchmark<sup>2</sup>, avançando metas de melhoria contínua.

## Estratégias dinâmicas

Durante a pesquisa realizada visando alimentar este artigo com performances do mundo real, duas incorporadoras imobiliárias destacaram-se pelo registro de ampla e nítida estratégia mercadológica que, na ótica deste pesquisador, merecem tratamento diferenciado pela adoção de diversificadas opções estratégicas, muitas já descritas nos itens anteriores. Tais incorporadoras, Método Engenharia Ltda. e Cyrela Empreendimentos, Imobiliários Ltda.,

<sup>1</sup> Atividade direcionada à administração de ativos imobiliários, assumindo no mercado financeiro o exercício da administração de portfólios formados por títulos imobiliários e recebíveis (KYLE e BAIRD, 1991, p.443)

<sup>2</sup> Ponto de Referência.

ambas de São Paulo, demonstram criatividade e contínua revisão de atuação no mercado, propiciando eleger suas políticas como estratégias dinâmicas.

A Método Engenharia Ltda. iniciou suas atividades nos primeiros anos da década de 70. Esta empresa vem revisando consciente e sistematicamente suas estratégias maiores, solidificando destacada participação no mercado nacional.

A trajetória da empresa (ROSA, 1992) inicia em 1973 com a dedicação a obras por empreitada, caracterizada pelas dificuldades associadas à sazonalidade das obras e ao crônico atraso de pagamento das obras públicas. Num segundo momento - 1983/1986 - a estratégia passa a centrar-se na capitalização da empresa, informatização e profissionalização gerencial. Na terceira fase - 1987/1990 - definem-se novos objetivos e agilidade direcionados à produtividade e à qualidade, buscando diferenciação e flexibilidade, numa adaptação a tempos de mudanças cada vez mais rápidas. Na década de 90 consolida-se a filosofia da empresa, com base em quatro princípios: fazer bem feito, empresa como veículo social, relações trabalhistas democráticas e princípio da competência.

Como objetivos para o futuro, a empresa manifesta sua intenção em reestruturar-se organizacionalmente (redução de níveis hierárquicos), tornar-se transparente através de comunicações mais abertas, concentrar maiores esforços no treinamento e dar ênfase total à área de produção, na busca de qualidade e produtividade. Nota-se, assim, a preocupação da empresa com um mercado competitivo, onde a escolha de tecnologia adequada e a definição de táticas maximizadoras da produção relacionam-se intimamente com estratégias amplas, na busca do sucesso dos empreendimentos.

Mais recentemente, considerando as revisões estratégicas como marca de sua gestão, a Método revê seu posicionamento no mercado em face da maior agressividade de concorrentes estrangeiros e de novas perspectivas do setor (TREVISANI JR., 1996). Atuando com quatro divisões (construção, telecomunicações, negócios imobiliários e banco interno), a empresa vem trabalhando com a expectativa de crescimento dos investimentos no mercado imobiliário, principalmente de fundos de pensão.

A Cyrela Empreendimentos Imobiliários Ltda., com destacada participação em São Paulo, vem caracterizando sua atuação pelo uso de variados diferenciais qualitativos, antecipando-se às tendências de mercado.

Demonstrando criatividade invulgar no lançamento de seus empreendimentos, a Cyrela realiza madura aplicação do planejamento estratégico amparando o produto, baseada em parcerias e campanhas mercadológicas inovadoras, como as descritas a seguir:

(a) Inquilino Virtual: a empresa compromete-se a pagar aluguel mensal de 0,8% do valor da unidade para clientes que adquirirem suas unidades à vista, até que as obras sejam concluídas;

(b) Fundo Imobiliário: a Cyrela constituiu um fundo imobiliário para construção de shopping temático (centro têxtil e de moda);

(c) Flat de Escritórios: lançamento de edifício de escritórios, administrado nos mesmos moldes de um flat;

(d) Joint Venture: associação com a empresa argentina Inversiones y Representaciones-Irsa, para lançamento de shopping centre;

(e) Edifício com elevador para o Shabat: empreendimento dotado de elevador que satisfaz as exigências da religião judaica, que proíbe realizar qualquer trabalho ou manipular qualquer equipamento durante o período do Shabat. Para tanto, o elevador é programado para parar automaticamente em cada um dos 38 pavimentos do edifício, durante as 24 horas do feriado religioso;

(f) Fortalecimento de Marca: atuação constante em comunicação, ressaltando diferenciais qualitativos da marca Cyrela, caracterizada pela oferta de ampliações aos produtos, que excedem as expectativas normais dos clientes.

## Conclusões

Este estudo procurou mostrar o ambiente estratégico em que se insere a atividade imobiliária no país, partindo do levantamento de informações disponíveis na bibliografia e em artigos de periódicos.

Ainda que restrições orçamentárias tenham impedido o aprofundamento da análise dos casos, recorreu-se à visão atual de modernas estratégias, onde ênfase maior vem sendo dada aos fatos do momento, com a procura de oportunidades e ameaças dirigindo-se ao perfil competitivo (ZACCARELLI, 1995). Isto porquê, imagina-se, a identificação de estratégias de curto prazo dos concorrentes podem auxiliar na estruturação de formas oportunas de atuação no mercado.

Ao contrário do esperado, a pesquisa demonstrou que no Brasil muitas das empresas dedicadas à atividade de construção e incorporação imobiliária vêm empregando consistentemente estratégias competitivas em seus negócios. Mais do que isso, percebe-se agilidade nas definições, criativa utilização de campanhas mercadológicas e cuidados com o controle de gestão.

Associando suas visões de longo prazo às táticas centradas no produto e no cliente, muitos incorporadores têm harmonizado seus recursos internos com as oportunidades de mercado.

Em país marcado pela descontinuidade das políticas econômicas, essa agilidade nas definições estratégicas tem se mostrado vital para o sucesso dos negócios dessas empresas que, com flexibilidade, conseguem atuar num setor identificado pela oferta de produto caro e direcionado a mercados restritos e exigentes.

## Referências bibliográficas

- BALARIN, R. Construção no Mercosul. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. 8, 05 abr. 1995
- \_\_\_\_\_. Constructa Chega ao Brasil. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. C-2, 12 mar. 1996a.
- \_\_\_\_\_. Miami Atrai Investidor Brasileiro. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. C-2, 13 mar. 1996b.
- \_\_\_\_\_. Parceria para o Crédito a Imóvel. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. B-3, 15 mar. 1996c.
- \_\_\_\_\_. Maior Flexibilidade nos Novos Escritórios. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 30 maio 1996d. Caderno Propriedades, p. 1.
- BALARINE, O. **Administração e Finanças para Construtores e Incorporadores**. Porto Alegre: Edipuc, 1990. 196 p.
- \_\_\_\_\_. **Determinação do Impacto de Fatores Sócio-Econômicos na Formação do Estoque Habitacional em Porto Alegre**. Porto Alegre: Edipuc, 1996. 228 p.
- BENUTE, E. Encol Vai Construir Edifício para Negociá-lo com seus Fornecedores. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. 12, 02 dez. 1992.
- BISCARO, F. Tecnun Aposta em Projeto Conjunto no Morumbi. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. C-2, 23 jul. 1996.
- CONTADOR, J. Recomendações sobre o Processo de Planejamento Estratégico. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 39-48, 1995.
- DANIELS, J.; DANIELS, N. **Visão Global: criando novos modelos para as empresas do futuro**. São Paulo: Makron Books, 1996. 233 p.
- DRUCKER, P. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995. 230 p.
- FERREIRA, A. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- FISHER, N. **Marketing for the Construction Industry**. New York: Longman, 1986. 270 p.
- GUTIERREZ, A. Vendas na Planta para Financiar Empreendimentos **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. 8, 26 fev. 1992.
- KOTLER, P. **Marketing**. Ed. comp. São Paulo: Atlas, 1980. 589 p.
- KYLE, R.; BAIRD, F. **Property Management**. 4th.ed. Chicago: Dearborn, 1991. 469 p.
- LANGFORD, D.; MALE, S. **Strategic Management in Construction**. Hants: Gower, 1991. 156 p.
- MARCHAND, J. WTC do Sul Custará R\$ 200 Milhões. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. C-3, 28 ago. 1996.
- MORAES, A. HCA Inova em Anúncios para o Setor Imobiliário. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. 9, 03 maio 1996.
- OLIVEIRA, M.; LANTELME, E.; FORMOSO, C. **Sistema de Indicadores de Qualidade e Produtividade da Construção Civil**. Porto Alegre: SEBRAE, UFRGS/CPGEC/NORIE, 1995.
- PASS, C.; LOWES, B. **Dictionary of Economics**. Glasgow: 2nd.ed. Harper Collins, 1993. 569 p.
- PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362 p.
- RIBAS, S. MVR Vende Imóveis a Preço de Pizza. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. 16, 26 jun. 1996.
- ROSA, H. A. Método e sua Trajetória. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n. 3, p. 107-17, jul./set. 1992.
- RÚBIO, P. Construtora Baiana Reduz pela Metade Área dos Apartamentos. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. 5, 24 mar. 1992.
- SIMONSEN, M. Instabilidade Macroeconômica e Financiamento Habitacional. **Habitação e Poupança**, ano 7, p. 3-5, nov./dez. 1990.
- TOFFLER, A. **Powershift: as mudanças do poder**. Rio de Janeiro: Record, 1990. 613 p.
- TREVISANI JR., P. Método Faz da Mudança sua Rotina. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. C-2, 02 ago. 1996.
- WARSAWSKI, A. Strategic Planning in Construction Companies. **Journal of Construction Engineering and Management**, New York, v. 122, n. 2, p. 133-140, June 1996.
- ZACCARELLI, S. A Moderna Estratégia nas Empresas e o Velho Planejamento Estratégico. **Raelight** v. 2, n. 5, p. 21-26, 1995.