



## ANÁLISE CRÍTICA SOBRE AS ESTRATÉGIAS DE COMPETIÇÃO VIGENTES NA CONSTRUÇÃO HABITACIONAL VOLTADA AO MERCADO DE BAIXA RENDA

**Fernanda B. Silva (1); Camila S. Kato (2); Ubiraci E. L. de Souza (3); Sílvio B. Melhado (4); Francisco F. Cardoso (5)**

- (1) Departamento de Engenharia de Construção Civil e Urbana – Escola Politécnica – Universidade de São Paulo, Brasil – e-mail: fernanda.belizario@gmail.com
- (2) Departamento de Engenharia de Construção Civil e Urbana – Escola Politécnica – Universidade de São Paulo, Brasil – e-mail: [camila.kato@gmail.com](mailto:camila.kato@gmail.com)
- (3) Departamento de Engenharia de Construção Civil e Urbana – Escola Politécnica – Universidade de São Paulo, Brasil – e-mail: ubiraci.souza@poli.usp.br
- (4) Departamento de Engenharia de Construção Civil e Urbana – Escola Politécnica – Universidade de São Paulo, Brasil – e-mail: silvio.melhado@poli.usp.br
- (5) Departamento de Engenharia de Construção Civil e Urbana – Escola Politécnica – Universidade de São Paulo, Brasil – e-mail: francisco.cardoso@poli.usp.br

### RESUMO

O setor de construções habitacionais voltadas ao mercado de baixa renda é, atualmente, um dos mais cobiçados na indústria da construção civil. Os principais fatores que contribuem para seu aquecimento são as condições facilitadas de financiamento e o ganho de renda da faixa da população atendida, que, somados a um expressivo déficit habitacional, se traduzem em uma grande demanda por habitações. Frente a este cenário, muitas empresas de construção estão se estruturando para entrar neste setor. Para isso, há características específicas que devem ser consideradas na elaboração da estratégia de atuação, como a necessidade de redução de custo e prazo de execução dos empreendimentos. O objetivo deste trabalho é caracterizar o setor de construção habitacional voltado ao mercado de baixa renda, levantando e analisando as principais estratégias de competição e modelos de organização adotados. Para isso, fez-se uma pesquisa bibliográfica sobre o setor, identificando-se o cenário econômico, os agentes atuantes e as estratégias de competição adotadas. Foram realizados ainda dois estudos de caso para verificar detalhadamente a atuação das empresas em dois tipos de empreendimentos voltados ao mercado econômico: horizontais (condomínios de casas) e verticais (condomínios de edifícios). Constatou-se que é grande o número de empresas que entraram no mercado econômico recentemente, muitas delas originárias de companhias com atuação consolidada em mercados de edificações para classes mais altas. Esta entrada no setor econômico, na maioria das vezes, se deu de forma muito rápida, com estratégias de competição variadas, nem sempre completas, e, por isso, muitas empresas têm revisado seu posicionamento. Sendo assim, o presente trabalho busca contribuir para um melhor entendimento das características de atuação neste setor, possibilitando inclusive que as empresas verifiquem as estratégias utilizadas e, consequentemente, avaliem sua competitividade.

Palavras-chave: habitação popular, construção habitacional, estratégia de competição, gestão.

## **1 INTRODUÇÃO**

Recentemente, as atenções da indústria da construção civil habitacional têm se voltado para o setor de baixa renda. Este nicho, também denominado pelos termos “habitação popular” e “habitação econômica”, é caracterizado por unidades cujo valor de venda se situa entre R\$50mil e R\$150mil (MENDES, 2007). Este segmento era pouco atrativo às empresas de construção porque o índice de inadimplência, até então, era considerado alto e, além disso, faltavam incentivos, linhas de financiamento adequadas e a margem de lucro obtida era reduzida.

Segundo Medeiros (2009), alguns fatores fizeram com que a construção habitacional para o público de baixa renda se transformasse em uma boa oportunidade de negócios:

- Déficit habitacional concentrado na população de baixa renda;
- Saturação da oferta de produtos de alto padrão nas grandes metrópoles, demandando diversificação;
- Forte entrada de recursos no mercado imobiliário através da abertura de capital de diversas empresas de construção, fazendo-as expandir sua atuação para outros setores, para conseguirem remunerar os investimentos;
- Aumento dos recursos direcionados ao financiamento da habitação popular, com juros decrescentes e prazos de pagamento dilatados (MENDES, 2007);
- Controle da inflação e ganhos reais no salário mínimo;
- Maior segurança jurídica e eficácia na execução de garantias, por meio da alienação fiduciária;

Dos fatores citados, analisemos primeiramente o déficit habitacional no Brasil. Para supri-lo, em 2006, era necessário construir quase oito milhões de novas moradias (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO; CENTRO DE ESTATÍSTICA E INFORMAÇÕES, 2006), sendo que a concentração deste déficit está na população de baixa renda, representando uma grande demanda reprimida por habitações populares, o que reforça a afirmação da existência de muitas oportunidades de negócio neste setor.

No que diz respeito à saturação do mercado de produtos de alto padrão, observou-se em 2009 uma forte baixa nos mercados de escritórios e de alto e médio luxo residencial e um grande aumento no mercado habitacional de média e baixa renda (FRANK, 2008). Devido a esta saturação, muitas empresas tiveram de diversificar sua atuação, sobretudo as de capital aberto, para obter o retorno esperado pelos investidores. Nos últimos 3 anos, muitas incorporadoras e construtoras que não atuavam no setor de baixa renda abriram empresas e inauguraram novas marcas para atuar neste segmento.

Outro ponto que merece detalhamento é o aumento da oferta de financiamento para a habitação de baixa renda. Trata-se de um ponto fundamental na formação do mercado de habitações populares, uma vez que, como o preço relativo das moradias é alto, este público só consegue viabilizar a compra via financiamento, preferencialmente com juros baixos, parcelas menores e longos prazos para quitação da dívida. A maioria dos financiamentos voltados às famílias de renda baixa e média-baixa no Brasil é proveniente do FGTS, pois os recursos deste fundo voltados ao arrendamento e ao financiamento da habitação popular são os mais baratos do país (MEDEIROS, 2009). Além disso, outra fonte importante de recursos é a poupança voluntária, proveniente dos depósitos de poupança do denominado Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), constituído pelas instituições que captam essa modalidade de aplicação financeira (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2009). Assim é constituído o Sistema Financeiro de Habitação (SFH), no qual o gerenciamento dos recursos cabe à Caixa Econômica Federal (CEF). De acordo com Campos (2010), o financiamento de habitações para este ano está facilitado pela queda dos juros do crédito habitacional.

Além disso, o lançamento do programa habitacional do Governo Federal voltado ao mercado de habitação de baixa renda – “Minha Casa, Minha Vida”, - aumentou ainda mais o interesse no setor. O programa pretende possibilitar a construção de 1 milhão de moradias para o público de baixa renda em 2 anos, com investimento de R\$34bi (GOVERNO..., 2009). De acordo com D’Ambrosio (2010), este programa foi decisivo para impulsionar o setor de edificações durante a crise no começo de 2009; favorecendo a atuação das empresas no mercado econômico e supereconômico até o presente ano.

Apesar da retomada da economia em 2010 e do menor interesse dos empresários no Minha Casa Minha Vida 2, que destina a maior parte das verbas ao setor menos atrativo (0 a 3 salários mínimos), o setor de construção habitacional econômica continua aquecido e deve atrair muitas empresas e impulsionar o crescimento daquelas que já atuam neste mercado.

Porém, este setor apresenta uma série de características específicas que devem ser observadas pelas empresas que pretendem ingressar neste mercado. A margem de lucro é reduzida, o que exige um maior número de unidades por empreendimento para que o retorno desejado se viabilize. Além disso, se faz necessária uma administração mais detalhada, tanto da produção, quanto da análise financeira, para que as margens apertadas não sejam consumidas por imprevistos. A estrutura organizacional das empresas deve ser compatível com estas características e também com um número maior de canteiros em diferentes locais do Brasil; ou seja, a forma de atuação tem diferenças significativas se comparadas aos segmentos tradicionais de média e alta renda (D'AMBROSIO, 2010).

Deste modo, observa-se que é necessário que as empresas estabeleçam estratégias eficazes e eficientes, de modo que seja possível converter as boas perspectivas que o setor de habitação econômica oferece em bons resultados aos investidores.

## **2      OBJETIVO**

O objetivo deste trabalho foi caracterizar o setor de construção habitacional voltada à população de baixa renda, levantando e analisando as principais estratégias de competição e modelos de organização adotados.

## **3      METODOLOGIA.**

Primeiramente, fez-se uma pesquisa bibliográfica sobre o setor, identificando-se o contexto econômico, os agentes atuantes e as estratégias de competição que teoricamente deveriam ser adotadas para que as empresas (sobretudo incorporadoras e construtoras) tenham sucesso atuando neste mercado.

Na seqüência, buscou-se verificar se estas estratégias são efetivamente implantadas na prática através de dois estudos-de-caso representativos de dois diferentes tipos de empreendimentos deste setor: horizontais (condomínios de casas) e verticais (condomínios de edifícios). As empresas estudadas tiveram sua função produção e suas estratégias de competição mapeadas e avaliadas, de acordo com aquelas identificadas na pesquisa bibliográfica.

## **4      ESTRATÉGIAS DE COMPETIÇÃO VIGENTES**

As principais estratégias de competição vigentes no mercado de construção de residências voltadas ao público de baixa renda são apresentadas neste item.

### **4.1    Realização de empreendimentos de grande escala**

Como se trata de um setor em que as margens praticadas são pequenas, para que os investimentos sejam viáveis, é necessário realizar empreendimentos de grandes dimensões, com muitas unidades (ALVES, 2008). Este número pode chegar a milhares de unidades em um único empreendimento e, em alguns casos, chegam a constituir novos bairros e núcleos urbanos.

Além disso, devido ao grande número de unidades no empreendimento, é possível diluir os investimentos de implantação de equipamentos de lazer e até mesmo de itens de infraestrutura urbana (creches, centros comerciais, etc.) nos condomínios, além de reduzir os custos condominiais, requisito importante para o cliente final de baixa renda (MARCHI, 2008).

### **4.2    Disponibilidade de terrenos grandes e bem localizados**

Para a realização destes empreendimentos de grande escala, no entanto, é necessário que a empresa incorporadora possua uma carteira (*landbank*) de terrenos grandes. É interessante que a localização destes terrenos facilite o acesso dos moradores para o trabalho, o comércio e serviços; entretanto, isso nem sempre é possível, sendo comum encontrar estes terrenos em locais afastados das cidades. Neste

caso, torna-se necessária a instalação de uma infraestrutura básica de comércio e serviços, para que o empreendimento seja interessante para o cliente final, que leva estes fatores em consideração.

#### **4.3 Redução do prazo de execução para viabilização do empreendimento**

Além da redução do custo da unidade, outro requisito fundamental para viabilizar a venda do empreendimento é a redução do prazo de execução. Isto ocorre porque o comprador de baixa renda normalmente financia a unidade a ser adquirida e, além disso, paga aluguel. Sendo assim, após comprar a nova casa, este comprador precisa ocupá-la rapidamente, para permanecer pelo menor período possível pagando simultaneamente o aluguel e a prestação do financiamento, sob o risco de incorrer em inadimplência por falta de verba para custear as duas mensalidades. Para isso, após a venda, o empreendedor precisa realizar a execução o mais rápido possível. Isso é um fator extremamente importante neste setor e influencia de maneira decisiva a escolha do sistema construtivo e o planejamento da obra (MARCHI, 2008; MENDES, 2008).

#### **4.4 Oferta de financiamentos adequados ao perfil do consumidor**

Algumas construtoras oferecem financiamentos diferenciados (além dos normalmente viabilizados via Caixa Econômica Federal) a seus clientes, através de parcerias com instituições financeiras ou captação de recursos com investidores e uso de recursos da própria incorporadora. Facilitar o pagamento da unidade, compatibilizando as prestações e o prazo de pagamento com a renda do consumidor é um fator de fundamental importância neste segmento.

#### **4.5 Estabelecimento de parcerias com fornecedores e projetistas**

O princípio do estabelecimento de parcerias ou fidelização é obter redução dos custos (seja de compra de materiais ou contratação de serviços), oferecendo em troca garantia de mercado para o fornecedor.

Nesse sentido, é interessante que as construtoras estabeleçam parcerias com fornecedores de materiais para adquirir os insumos em grandes quantidades, ou até mesmo para o desenvolvimento de novos produtos, o que pode se justificar pela escala dos empreendimentos a serem executados (FARIA, 2007). Outra parceria que pode ser importante é com os subempreiteiros, o que pode melhorar a qualidade dos serviços, devido à familiaridade da mão-de-obra com os procedimentos da construtora.

Também se torna interessante a parceria com projetistas (FARIA, 2007), uma vez que o conhecimento do projetista a respeito das práticas construtivas de uma determinada construtora pode facilitar e acelerar o processo de projeto.

#### **4.6 Repetibilidade e padronização**

Além de ter empreendimentos com grande número de unidades de pequena área, é necessário ainda que haja uma padronização das plantas, possibilitando uma alta repetição do mesmo projeto, inclusive para empreendimentos distintos. É interessante que a incorporadora possua um conjunto de tipologias básicas, replicáveis, para que haja redução nos custos de elaboração de projetos arquitetônicos, já que não é necessário elaborar um novo projeto a cada empreendimento a ser executado (FARIA, 2007). Para a reutilização dos projetos, os projetistas costumam cobrar apenas uma taxa e, caso sejam necessárias novas definições, normalmente cobra-se do empreendedor o custo integral deste serviço (MARCHI, 2008).

Além disso, a padronização de tipologias pode facilitar a elaboração do orçamento e do planejamento da obra. Com estes itens bem estabelecidos, facilita-se também a própria execução em obra e seu controle. Outro benefício reside na possibilidade de utilizar as lições aprendidas de obras realizadas em obras futuras, que terão o mesmo projeto, o que permite refinar ainda mais o planejamento, a execução e o controle, conferindo à construtora melhores resultados e mais rapidez e confiabilidade na produção (MARCHI, 2008).

Entretanto, há alguns entraves para a padronização dos projetos, sendo o principal deles a variação dos códigos de obra de acordo com o município. Fatores importantes, como altura de pé-direito e dimensão mínima de cômodos, variam, exigindo adaptações nas tipologias padrão, o que gera custos e, consequentemente, reduz o lucro (FRANK, 2009).

#### **4.7 Antecipação das decisões para a fase de projeto**

Neste setor, a fase de projeto adquire uma importância fundamental, pois como os empreendimentos são executados em larga escala, torna-se compensador estudar em detalhes o projeto (que será replicado várias vezes), de modo a encontrar a melhor combinação de soluções técnicas e arquitetônicas em termos de custo, prazo de execução, construtibilidade e geração de resíduos (FARIA, 2007). Além disso, um bom projeto reduz a necessidade de manutenção, um custo indesejado principalmente em um setor onde as margens de lucro são pequenas (LOTURCO, 2007).

É importante que o projeto seja concebido em função dos sistemas construtivos a serem adotados – um exemplo clássico é a definição das dimensões dos ambientes em função da modulação da alvenaria e do revestimento cerâmico, eliminando a necessidade de cortes (MARCHI, 2008). Outra questão fundamental é a coordenação entre os diversos subsistemas e a eliminação das interferências na fase de projeto. Antecipando-se a resolução destes problemas, contribui-se para a importante redução de custos, dado que normalmente intervenções na fase de obras são mais caras.

Observa-se, portanto, que a coordenação de projetos assume um papel crucial na viabilidade dos empreendimentos deste setor, sendo de grande importância a interação entre a arquitetura e a engenharia para definir um projeto otimizado, com grande aproveitamento da pequena área disponível e construtibilidade adequada (MARCHI, 2008).

Uma ferramenta utilizada por algumas construtoras nesta fase de estudo de soluções é a construção de protótipos das unidades, que servem tanto para verificar as condições de construção (por exemplo, realização de testes com seqüências de execução distintas e verificação de problemas de interface), como para realizar ensaios de desempenho de alguns componentes (MARCHI, 2008).

Além da fase de estudo, o detalhamento de projetos e a elaboração de projetos para produção também é muito importante, para fornecer subsídios suficientes para o planejamento da produção e para a execução em si (FARIA, 2007).

#### **4.8 Planejamento detalhado da execução e controle preciso**

É fundamental que haja um microplanejamento preciso da execução, com cronogramas e ferramentas de controle bem estabelecidos. A rápida velocidade de execução das obras de baixa renda exige que não haja paradas por indefinições e necessidade de tomadas de decisões no canteiro, motivo pelo qual o planejamento dos processos é tão importante (LOTURCO, 2007).

Entretanto, o planejamento pode ser perdido caso as ferramentas de controle não sejam adequadas. É necessário ter meios para medir a evolução dos serviços, identificar gargalos e atuar na correção, adaptando o planejamento ao andamento da obra, de modo a garantir a conclusão do empreendimento no prazo desejado. Isto é feito através do uso de indicadores, ferramenta objetiva e de grande importância para o planejamento e controle da produção.

#### **4.9 Utilização de processos construtivos racionalizados**

Para garantir os custos baixos e a alta velocidade de execução, é imprescindível o uso de processos construtivos racionalizados, sendo esta escolha um dos pontos mais importantes para se garantir a competitividade neste setor.

O sistema construtivo mais utilizado para habitação popular é a alvenaria estrutural. Entretanto, as paredes de concreto moldadas in-loco despontam como sistema competitivo, devido à larga escala de produção que acaba por justificar o investimento nas fôrmas. Além disso, esta última tecnologia não depende de mão-de-obra especializada, como é o caso da alvenaria estrutural (MENDES, 2008). Há ainda outros recursos, como a utilização de pré-moldados em concreto para alguns elementos específicos, como escadas e contramarcos (FARIA, 2007).

O uso de tecnologias ainda mais rápidas, como estruturas metálicas ou painéis pré-moldados em concreto, ainda é inviável para este setor devido aos seus custos, que não são competitivos (FARIA, 2007).

### **5 AGENTES ATUANTES**

Os principais agentes que atuam no desenvolvimento de empreendimentos imobiliários, de um modo

geral são:

- Investidor: investe na execução de empreendimentos, com expectativa de uma determinada taxa de retorno. Podem ser fundos de investimento, instituições financeiras, pessoas físicas, entre outros;
- Agentes financeiros: existem os agentes que financiam a construção (predominantemente bancos) e os que financiam a aquisição da mesma (ex: Caixa Econômica Federal);
- Incorporador: prospecção do terreno, planejamento do produto, contratação de projetistas, construtores e fornecedores (às vezes), desenvolvimento do empreendimento;
- Construtor: construção do empreendimento, seleção e contratação de fornecedores de materiais e mão-de-obra;
- Projetistas: elaboração dos diversos projetos do empreendimento (arquitetura, paisagismo, elétrica, hidráulica, etc.);
- Fornecedores de materiais: fornecimento dos materiais para execução da obra;
- Subempreiteiros: fornecimento de serviços e mão-de-obra para execução da obra;
- Imobiliárias: venda dos imóveis aos clientes finais;
- Cliente: compra da unidade.

## 6 ESTUDOS DE CASO

A fim de identificar a organização e as estratégias de competição de empresas da construção voltadas ao mercado de baixa renda, foram estudadas, no ano de 2009, duas empresas cujos dados gerais são mostrados no Quadro 1.

O estudo foi feito através de entrevistas a gestores das empresas e em dados publicados sobre as mesmas.

**Quadro 1: Dados gerais.**

Dados	Empresa A	Empresa B
Ano de inauguração	2007	2007
Funções da empresa	Incorporação, construção e vendas.	Incorporação e construção.
Formação inicial	<i>Joint venture</i> entre duas empresas tradicionais no mercado de construção.	<i>Joint venture</i> entre duas empresas tradicionais no mercado de construção.
Situação atual (2010, pós-crise)	Desfez parceria e é uma "marca" para este tipo de atuação de uma empresa maior.	Desfez parceria e mudou o nome.
Tipos de empreendimentos	Bairros planejados voltados a público de baixa renda. Os empreendimentos têm entre 1 mil e 10 mil unidades, agrupadas em condomínios de até 500 casas e apartamentos.	Inicialmente, empreendimentos multifamiliares para média e baixa renda. Atualmente, possui novo nome e atua tanto em empreendimentos residenciais como comerciais, apesar de seu foco continuar em empreendimentos multifamiliares para baixa renda.
Tecnologia utilizada	Paredes de concreto moldadas <i>in loco</i>	Alvenaria estrutural
Certificação da qualidade	Não possui	Não possui

### 6.1 Características da função produção

As empresas A e B são semelhantes por serem construtoras e incorporadoras e atuarem no segmento de baixa renda. Porém, se diferenciam em relação às características da função produção, conforme

mostra o Quadro 2.

**Quadro 2: Características da função produção.**

Processo	Características da empresa A	Características da empresa B
<b>Pesquisa de mercado</b>	- verificação de locais com grande déficit habitacional.	- verificação das necessidades dos clientes e informações sobre a região do terreno para a definição de um produto.
<b>Aquisição do terreno</b>	- terreno selecionado em função das características do produto da empresa, que é padronizado	- terreno selecionado em função de oportunidades de mercado e o empreendimento é formatado para encaixar-se ao terreno.
<b>Definição do produto e projetos</b>	- projetos definidos para atender a diferentes legislações, possibilitando a atuação da empresa em diferentes locais sem necessidade de investimento em adaptações - 3 tipologias (2 casas e 1 apartamento); - o que é particularizado para cada empreendimento é o layout da implantação e a oferta de equipamentos de lazer conforme os interesses do público da região; - são elaborados projetos para produção.	- inicialmente faz-se o estudo do produto que atenda o mercado potencial local. A definição dos produtos é feita pela área de prospecção/ incorporação. No caso de o valor não atender ao estudos feitos para viabilidade, os projetos são ajustados ou define-se outro produto. - faz-se os projetos para prefeitura e, depois de aprovados, os executivos. - são feitos projetos para o canteiro.
<b>Lançamento</b>	- vendas feitas pela própria empresa.	- lançamento feito pela incorporadora após a aprovação dos projetos na prefeitura. Nesta etapa, a empresa imobiliária vende os imóveis aos futuros usuários.
<b>Planejamento da Execução</b>	- modelo inicial do planejamento feito no escritório central; - acompanhamento e atualizações necessárias feitos pela equipe da obra.	- preços e prazos são elaborados pela área técnica da empresa.
<b>Suprimentos</b>	- a empresa destaca o estabelecimento de parceria com fornecedores.	- compra de materiais feita pelo departamento de suprimentos, e muitas são feitas através de parcerias com fornecedores; - empresa contrata subempreiteiros.
<b>Execução e controle</b>	- uso de mão-de-obra própria; - gestão parcialmente centralizada, sendo que alguns processos ficam a encargo do escritório central e alguns sob a responsabilidade da obra, que tem porte suficiente para justificar a posse de algumas etapas.	- mão-de-obra subcontratada.
<b>Entrega e assistência técnica</b>	A empresa planeja fornecer serviços de manutenção para os projetos, com o argumento de garantir a sustentabilidade do empreendimento durante sua operação. Para isso, propõe a composição de uma associação em cada um dos condomínios do empreendimento, sendo que a empresa participaria no conselho dessas associações durante alguns anos após a entrega das unidades. Isso ainda não foi implementado, pois os empreendimentos ainda se encontram em fase de construção.	Na entrega, os usuários utilizam agentes financeiros para financiar o restante da compra e podem pedir assistência técnica à empresa. Para retroalimentar o sistema, a empresa faz uma avaliação pós ocupação, que verifica a satisfação dos clientes e pontos em que ela possa melhorar. A assistência técnica é feita pelo chamado do condomínio, caso o sistema esteja na garantia.

## 6.2 Estratégias de competição vigentes

Com base nas entrevistas, foram levantadas informações sobre as estratégias utilizadas em cada empresa. Avaliou-se, então, se tais estratégias eram condizentes com as aplicadas a estes tipos de empreendimentos, de acordo com a pesquisa bibliográfica feita. Os resultados deste estudo são

mostrados no Quadro 3.

**Quadro 3: Avaliação das estratégias de competição**

Estratégia	Empresa A		Empresa B	
<b>Realização de empreendimentos de grande escala</b>	BOM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uma das maiores tipologias de empreendimento do mercado;</li> <li>- proposta de construção de bairros planejados.</li> </ul>	RUIM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- não possui como meta empreendimentos com grande quantidade de imóveis.</li> </ul>
<b>Disponibilidade de terrenos grandes e bem localizados</b>	REGULAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- apesar de serem afastados de grandes centros urbanos, há oferta de infraestrutura comercial no próprio empreendimento.</li> </ul>	BOM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- há a preocupação de aquisição de terrenos bem localizados e grandes para empreendimentos em diferentes fases.</li> </ul>
<b>Redução do prazo de execução para viabilização do empreendimento</b>	BOM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- entre a compra do imóvel e a entrega do mesmo, o prazo é de 12 meses em média.</li> </ul>	REGULAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- empresa é nova e há processos não totalmente aplicados;</li> <li>- o foco é dado ao custo;</li> <li>- velocidade é prioridade futura.</li> </ul>
<b>Oferta de financiamentos adequados ao perfil do consumidor</b>	BOM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- parcerias com instituições financeiras;</li> <li>- credenciamento de projetos no programa habitacional federal.</li> </ul>	REGULAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- não possui parcerias, mas busca financiamentos junto aos bancos;</li> <li>- credenciamento de projetos no programa habitacional federal.</li> </ul>
<b>Estabelecimento de parcerias</b>	BOM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- parcerias com projetistas e fornecedores.</li> </ul>	BOM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- parcerias com projetistas e fornecedores.</li> </ul>
<b>Repetibilidade e padronização</b>	BOM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- definição de produto replicável a vários locais, totalmente padronizado.</li> </ul>	REGULAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- empresa busca formação de banco de projetos, porém há a limitação da reaplicação do mesmo projeto em diferentes locais devido às diferenças legais.</li> </ul>
<b>Antecipação das decisões para a fase de projeto</b>	BOM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- extensa etapa para definição do produto (6 meses), antecipando questões ligadas a construtibilidade e interfaces.</li> </ul>	BOM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- estudo de projetos através de indicadores;</li> <li>- compatibilizações minuciosas de projetos;</li> <li>- estudo do canteiro;</li> <li>- desenvolvimento tecnológico.</li> </ul>
<b>Planejamento detalhado e controle preciso</b>	REGULAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a empresa, ao responder o questionário, não fez menção a procedimentos que norteiem a execução de serviços, tão pouco sua fiscalização e controle de qualidade. Além disso, não menciona indicadores relacionados à execução, o que torna o controle menos preciso;</li> </ul>	BOM	<ul style="list-style-type: none"> <li>-possui estudos de planejamento, produtividade e consumo de materiais;</li> <li>- faz estudo do canteiro.</li> </ul>
<b>Sistemas construtivos racionalizados</b>	REGULAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização de paredes de concreto moldadas <i>in loco</i>; entretanto, a tecnologia não está totalmente desenvolvida e compatibilizada com os demais subsistemas.</li> </ul>	BOM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização de alvenaria estrutural racionalizada.</li> </ul>

## **7 CONCLUSÕES**

Analisando as empresas estudadas, percebe-se que sua formação é recente. Este fato condiz com o que vem ocorrendo na atual conjuntura da construção, na qual grandes empresas que atuavam inicialmente apenas nos segmentos de média e alta renda diversificaram seus negócios para atender à demanda da construção econômica.

Porém, para atuar neste setor, é necessário utilizar estratégias diferentes daquelas praticadas na alta e média renda. Muitas das “novas empresas” têm enfrentado dificuldade para atuar no setor de habitações econômicas, o que é confirmado por D’Ambrosio (2010), o qual, ao analisar as margens brutas de incorporadoras que não têm tradição de atuação no setor de baixa renda e começaram a fazê-lo recentemente, constatou que houve uma redução da margem bruta destas empresas de 39% em 2007 para 35% em 2008.

Em geral, a empresa A está mais bem posicionada no setor em comparação à B. Seus empreendimentos estão formatados de acordo com a demanda do seu público-alvo e a tecnologia construtiva adotada é adequada à velocidade de produção necessária; porém, é necessário que a empresa intensifique o desenvolvimento de tal tecnologia, uma vez que apenas sua definição não garante a produtividade esperada e é necessário resolver suas interfaces com os demais subsistemas, além de compatibilizar a gestão da produção com as características do sistema construtivo.

Já a empresa B precisa, principalmente, tomar medidas para aumentar a velocidade de execução das obras. Este fator influencia a compra do imóvel, já que, geralmente, o cliente financia a habitação e continua a pagar aluguel; assim, há riscos de inadimplência pela demora de entrega do imóvel. Outro ponto onde a empresa B não tem atuado, de acordo com as estratégias para baixa renda pesquisadas, é a realização de empreendimentos em alta escala. A empresa alega que este não é o seu foco, porém, atuando deste modo, pode diminuir a margem de lucro, não tendo condições de diluir investimentos fixos em grande quantidade de habitações. Além disso, a empresa possui dificuldades em ter padronização dos projetos devido às diferenças legais entre as cidades onde atua, necessitando, deste modo, desenvolver mais projetos diferentes e encarecendo o custo dos empreendimentos.

No que diz respeito às abordagens em relação à qualidade, as duas empresas devem melhorá-la, pois não há indícios da existência de um sistema de gestão da qualidade (SGQ) implantado. Isso pode ser um problema, pois por mais exato que seja o planejamento, sempre há imprevistos em obra que devem ser detectados e corrigidos, e o SGQ pode ajudar nisso. A falta de um SGQ pode levar à não-identificação de problemas e, consequentemente, gerar retrabalhos dentro do próprio processo produtivo (em atividades subsequentes) ou até mesmo patologias e necessidade de manutenção durante a operação das unidades.

A falta da certificação segundo o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat - PBQP-H (Ministério das Cidades) pode se tornar um entrave a financiamentos pela Caixa Econômica Federal. Deste modo, a implantação de um SGQ seria extremamente interessante para as duas empresas. Trata-se, portanto, não somente de uma ferramenta para garantir que não existam não-conformidades na construção (evitando inclusive custos posteriores de manutenção), mas também de um meio de desenvolvimento tecnológico contínuo e de revisão e atualização dos processos produtivos da empresa, o que, por sua vez, contribui para um aumento contínuo de sua competitividade.

Quanto às demais estratégias levantadas, as empresas estudadas estão alinhadas com o posicionamento indicado pela revisão bibliográfica.

Conclui-se, portanto, que o segmento voltado para baixa renda oferece boas perspectivas para os próximos anos e deve-se converter em uma parcela significativa da produção de habitações na construção civil, o que configura uma boa e necessária oportunidade de negócios para os agentes atuantes no setor. Entretanto, como se trata de um setor que exige grandes investimentos, grandes volumes de produção e têm margens menores do que os setores nos quais a construção tradicionalmente tem atuado, fica evidente a necessidade de que as organizações revejam suas estruturas, suas estratégias e posicionamentos. Os estudos-de-caso demonstram que esta revisão não se

deu de forma totalmente satisfatória nas empresas analisadas, o que por sua vez reflete a situação de grande parte do mercado, que considera que, com pequenos ajustes, é possível atuar na baixa renda. Entretanto, este entendimento simplificado embute um risco de perda de competitividade destas empresas, o que pode levar ao não-aproveitamento do segmento de baixa renda como negócio.

Recomenda-se, portanto, que as empresas avaliem sua atuação das empresas e verifiquem quais pontos devem ser revisados para uma melhor competitividade. Esta comparação é importante para alinhar o planejamento e os processos de empresas que queiram atuar neste mercado em crescente expansão.

## 8 REFERÊNCIAS

- ALVES, A. (Ed.). Construção para baixa renda. PINIWEB, mar. 2008. Disponível em: <<http://www.piniweb.com.br/construcao/noticias/construcao-para-baixa-renda-78232-1.asp>> Acesso em 02 abr. 2010.
- BRASIL. Banco Central do Brasil. **Sistema Financeiro da Habitação – Histórico**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?SFHHIST>>. Acesso em 9 mai. 2010.
- CAMPOS, M. 2010. Juro cai, e casa própria fica R\$ 30 mil mais barata. **A Gazeta**, Vitória, 18 de março de 2010. Economia, 21p.
- D'AMBROSIO, D. Construtoras voltam o foco para a média e a alta renda. **Valor Econômico**, São Paulo, 6 de abril de 2010.
- FARIA, R. Torres econômicas. **Téchne**, São Paulo, n. 130, jan. 2008. Disponível em: <<http://www.revistatechne.com.br/engenharia-civil/130/artigo71090-1.asp>>. Acesso em 09 abr. 2010.
- FRANK, R. (Ed.). Investidores mantêm apostas em mercado para baixa e média renda. **PINIWEB**, nov. 2008. Disponível em: <<http://www.piniweb.com.br/construcao/mercado-imobiliario/investidores-mantem-apostas-em-mercado-para-baixa-e-media-renda-115873-1.asp>>. Acesso em 09 abr. 2010.
- FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO; CENTRO DE ESTATÍSTICA E INFORMAÇÕES. Déficit habitacional no Brasil 2006. Ministério das Cidades, Secretaria Nacional da Habitação. Brasília, 2008, 98 p.
- GOVERNO lança plano nacional de habitação. **PINIWEB**, mar. 2009. Disponível em: <<http://www.piniweb.com.br/construcao/habitacao/governo-lanca-plano-nacional-de-habitacao-129541-1.asp>>. Acesso em 30 abr. 2010.
- LOTURCO, B. (Ed.) Horizonte planejado. **Téchne**, São Paulo, n. 130, jan. 2007. Disponível em: <<http://www.revistatechne.com.br/engenharia-civil/130/artigo71091-1.asp>>. Acesso em 10 abr. 2010.
- MARCHI, W. Arquitetura da baixa renda [Entrevista a Bruno Loturco]. **Téchne**, São Paulo, n. 131, fev. 2008. Disponível em: <<http://www.revistatechne.com.br/engenharia-civil/131/artigo73344-1.asp>>. Acesso em 08 abr. 2010.
- MEDEIROS, H. (Ed.). Guanandi utilizará sistema construtivo com painéis alveolares no Pará. **PINIWEB**, nov. 2007. Disponível em: <<http://www.piniweb.com.br/construcao/noticias/guanandi-utilizara-sistema-construtivo-com-paineis-alveolares-no-pará-78399-1.asp>>. Acesso em 13 mai. 2010.
- MENDES, G. (Ed.). Alta engenharia na baixa renda. **Téchne**, São Paulo, n. 130, janeiro 2007. Disponível em: <<http://www.revistatechne.com.br/engenharia-civil/130/artigo71080-1.asp>>. Acesso em 08 abr. 2010.
- MENDES, G. (Ed.). Sucesso na baixa renda impulsiona empresas a inovar. **PINIWEB**, fev. 2008. Disponível em: <<http://www.piniweb.com.br/construcao/noticias/sucesso-na-baixa-renda-impulsiona-empresas-a-inovar-78269-1.asp>>. Acesso em 14 abr. 2010.