

14ª Conferência Internacional da LARES

Edifício Manchete, Rio de Janeiro - Brasil
17 a 20 de Setembro de 2014



Planejamento Estratégico para Loteamentos: *Uma análise exploratória na aplicação de Unidade Estratégica de Negócio (UEN) e Fatores Críticos de Sucesso (FCS)*

**Sandra Pires de Almeida ¹, Adalberto Fischmann ², Leonardo Fabris Lugoboni ³
Davi Andrade ⁴**

¹ Professora de Administração e de Marketing da UNIP, Mestre em Administração, Aluna da Disciplina de Planejamento Estratégico, Pós-Graduação Doutorado, FEA/USP.

sandrapires@uol.com.br São Paulo, Brasil

² Prof. Dr. Titular FEA/USP, titular da disciplina de Planejamento Estratégico, FEA USP.

aafischm@usp.br São Paulo, Brasil

³ Professor de Administração FECAP. Doutorando em Administração, FEA USP.

leo_fabris@hotmail.com São Paulo, Brasil

⁴ Professor de Turismo e Hotelaria, Universidade Federal do Maranhão. Doutorando em Administração, FEA USP. daviandrade@usp.br São Paulo, Brasil

RESUMO

O estudo tem por objetivo apresentar o procedimento referente ao planejamento estratégico a partir da análise de unidade estratégica de negócio (UEN) com os fatores críticos de sucesso (FCS) para incorporação de loteamento. O loteamento é uma modalidade de produto imobiliário que vem ganhando destaque nos últimos anos como forma de ampliar o portfólio de produtos de incorporadoras. O presente estudo permitiu criar e testar uma matriz específica correlacionando a unidade estratégica de negócio (UEN) com os fatores críticos de sucesso (FCS) para a decisão estratégica de incorporação no segmento de loteamento.

Palavras-chave: loteamento, estratégia de incorporação, unidade estratégica de negocio, fatores críticos de sucesso, mercado imobiliário

14ª Conferência Internacional da LARES

Edifício Manchete, Rio de Janeiro - Brasil

17 a 20 de Setembro de 2014



Strategic Planning for Allotment: An exploratory analysis in applying Strategic Business Unit (SBU) and Critical Success Factors (CSF)

ABSTRACT

The study aims to present the procedure relating to strategic planning based on the analysis of strategic business unit (SBU) to the critical success factors (CSF) for incorporation of allotment. The allotment is a type of real estate product that has gained prominence in recent years as a way to expand the product portfolio of developers. This study allowed us to create and test a specific matrix correlating the strategic business unit (SBU) to the critical success factors (CSF) for the strategic decision of incorporating the allotment segment.

Key-words: allotment, merger strategy, strategic business unit, critical success factors, real estate

1. INTRODUÇÃO

A formação de bairros residenciais nos arredores das metrópoles é um fenômeno mundial, como os loteamentos residenciais fechados no Brasil, que podem oferecer condições de moradias mais espaçosas, com áreas livres e jardins, condições de segurança e privacidade, com menor preço da terra, demandadas, sobretudo pelas camadas de renda mais altas da população. No estudo do planejamento estratégico para loteamento, no cenário da construção civil, é necessário compreender a definição do conceito e a diferença entre loteamento e lote, sendo ambos produtos do setor.

Ao decidir pelo desenvolvimento deste produto, a incorporadora, empresa que detém o registro da incorporação legal do produto imobiliário e que normalmente faz a criação do mesmo a partir de pesquisa e seus objetivos de mercado, depara-se com questões legais, ambientais e financeiras, além das questões normais no âmbito da engenharia. O processo de incorporação de um loteamento pode levar até dois anos, dependendo dos trâmites legais que podem mudar de município para município (ALMEIDA, 2006).

O planejamento estratégico é uma forma de contribuir para os rumos de uma organização, principalmente em cenários de incertezas. Para uma incorporadora, o processo de analisar uma área e sua respectiva atratividade mercadológica, bem como decidir o melhor perfil de produto a ser desenvolvido, dentro das condições básicas e legais da engenharia, do urbanismo e do direito, envolvem muitas etapas e decisões. É necessário também considerar que todo o investimento deve ser recuperado para que outros produtos possam ser desenvolvidos. Trata-se, portanto, de decisões estratégicas que merecem um olhar mais apurado e uma discussão mais abrangente dentro da visão do planejamento estratégico.

1.1 Justificativa, Objetivo e Limitação

À medida que novas informações surgem, os executivos precisam reconfigurar a estratégia empresarial, buscando novos alinhamentos e novos mercados, não necessariamente perfeitos. Este deve ser um processo dinâmico, sem início ou fim definidos (QUINN; VOYER, 1980).

O acervo bibliográfico é amplo no campo do planejamento estratégico, porém limitado no que diz respeito ao foco de loteamento e os novos campos de decisões da administração para incorporadoras. Diante deste cenário, este estudo procurou ampliar formas de tomar decisões estratégicas para incorporação no segmento de loteamento.

2. METODOLOGIA

O presente estudo sugere uma matriz para análise estratégica de atratividade de um produto loteamento e sua respectiva localização geográfica no município (UEN) e os fatores críticos de sucesso (FCS) para uma organização tomar decisões no planejamento estratégico (PE). Sugere-se o uso de escala simples de atratividade do fator não atrativo (1) até o muito atrativo (5).

Submetida a análise teste¹, a matriz dá uma indicação clara da atratividade de cada um dos quatro canteiros de obras (UEN 1, 2, 3, 4, n...) na soma de cada coluna vertical. Significa que quanto maior, melhor. Por outro lado nas linhas horizontais, acredita-se que haverá uma indicação de quais FCS tem maior atratividade para estas UENs. Significa que do mesmo modo, quanto maior a soma, mais atrativo.

Matriz sugerida para Análise Estratégica de Atratividade de Loteamento:

Escala 1 a 5 – sendo:

1 = não atrativo

3 = indiferente

4 = atrativo

2 = pouco atrativo

5 = muito atrativo

Canteiros/Cidades	UEN1 ²	UEN2	UEN3	UEN4	Total
Fatores Criticos de Sucesso (FCS)					
Mão de obra local/qualificação					
Fornecedores para o gabarito inicial					
Acesso da mão de obra ao canteiro					
Custo de material de construção					
Custo com aluguel de equipamentos					
Legislação/Prefeitura					
Cronograma e Software					
Total					

O município-alvo é um fator importante na decisão estratégica de incorporação, tendo em vista a natureza comercial do loteamento. Uma vez que há demanda (consumidores interessados) e infraestrutura básica para habitação, o município torna-se atrativo para a formatação do produto imobiliário denominado lote (AMORIM; RUMEL, 2013).

O conhecimento científico é real (factual) porque lida com ocorrências ou fatos (MARKONI; LAKATOS, 2008 p.80). A pesquisa exploratória apresenta a menor rigidez no planejamento, pois envolve o levantamento bibliográfico e documental, e também entrevistas não padronizadas (GIL, 1994 p.44). Optou-se, portanto, pela metodologia exploratória de modo a atender o objetivo do estudo.

¹ Avaliação do Prof. Dr. Adalberto Fischmann – Titular da Disciplina de Planejamento Estratégico - FEA/USP 2014

² UEN (1 a n...) – qualquer produto loteamento em qualquer cidade a ser analisado.

A empresa convidada para responder e testar a aplicação da matriz de UEN para loteamento, denominada A, é uma incorporadora sediada em São Paulo há 10 anos atuante no segmento de produtos verticalizados (condomínios residenciais) com média de dois a três projetos por ano incorporados. A partir de conversas com empresários do setor e observando o movimento crescente de incorporações no segmento de loteamento fechado e condomínio de lotes, os sócios decidiram aliar forças e pesquisar nas cidades do interior de São Paulo áreas para incorporação e a relativa atratividade de negócio para este objetivo estratégico. Outras duas empresas de mesmo porte e atuação também foram convidadas para responder e testar a aplicação da matriz sugerida, porém não houve retorno. Portanto, a análise apresentada refere-se exclusivamente a empresa A.

Ao realizar o seu planejamento estratégico de modo empírico, a empresa decidiu ampliar seu campo de atuação levando em consideração exclusivamente a rentabilidade maior que este perfil de produto permite obter, segundo relatam os sócios na reunião que permitiu elaborar este trabalho. Nesta reunião foi sugerido fazer uso da matriz de UEN criada para análise de decisões para incorporação em loteamento de modo preliminar e empírico dentro dos conhecimentos básicos propostos. O objetivo foi selecionar, dentre as quatro cidades, qual é mais atrativa para a decisão de incorporação em loteamento (UEN) a partir dos fatores críticos de sucesso (FCS) e elaborar o seu planejamento estratégico (PE).

A partir de definições estruturadas exclusivamente com os dados de incorporação de loteamentos fornecidos pelo GRAPROHAB, foram selecionadas quatro cidades seguindo-se as variáveis de total de população, demanda imobiliária, proximidade e deslocamento a partir de São Paulo, atratividade do valor do metro quadrado incorporado e o valor de venda, interesse mercadológico por parte dos donos da incorporadora. As quatro cidades são denominadas em Unidades Estratégicas de Negócios respectivamente numeradas de 1 a 4 por ordem alfabética na matriz original de análise e objeto de estudo³. A análise é a partir da UEN para o loteamento e FCS e não do município em si, tendo em vista que no item de população, por exemplo, a cidade maior possui mais de 700 mil habitantes, enquanto a menor, menos de 50 mil.

³ Preservados nomes e referências das cidades, prevalecendo somente o objeto de estudo. São elas em ordem alfabética: UEN 1 - Cajamar, UEN 2 - Iperó, UEN 3 - Tatui e UEN 4 - Sorocaba.

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, UNIDADE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIO E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

A Segunda Revolução Industrial, que começou na metade do final do século XIX nos Estados Unidos, considerou o surgimento da estratégia como uma maneira de moldar as forças de mercado e influenciar o ambiente competitivo. Como ferramenta administrativa, torna-se evidente após a segunda guerra mundial com a finalidade de estabelecer ações para competir no mercado e uma situação futura desejada. Passa-se a considerar as oportunidades que o ambiente oferece e os recursos que as organizações dispõem (GHEMAWAT, 2007 pp.16-18).

O planejamento é uma função administrativa, e o planejamento estratégico tem seu valor reconhecido pelo meio acadêmico e pelas organizações, de todos os tipos e estruturas. As condições que podem tornar o processo de planejamento estratégico importante para a organização que o realiza é a participação de todos: a flexibilidade durante o processo, a reflexão e o aprendizado pela organização e por todos que participam desse processo. São questões distintas entre a visão estratégica e a implementação de estratégias nos objetivos de uma organização (FISCHMANN, 1987 p.60).

Nesse sentido o planejamento estratégico (PE) tem como objetivo analisar o ambiente da organização, criando a consciência das suas oportunidades e ameaças, conhecendo seus pontos fortes e fracos, estabelecendo o cumprimento da sua missão e propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991). O planejamento estratégico tornou-se uma ferramenta de gestão empresarial amplamente utilizada pelas organizações.

Conforme Ansoff (1990), planejamento estratégico é um processo analítico que, além de preocupar-se com a tomada de decisões estratégicas, analisa variáveis econômicas, empresariais e tecnológicas. Assim, este atua como um processo que soma as ferramentas utilizadas pela gestão organizacional para a empresa se manter competitiva e atuante no mercado.

As novas tendências de planejamento e gestão estratégica trazem uma polêmica não resolvida em torno de questões como eficácia operacional versus estratégia (PORTER, 1996); entre formulação de estratégias e incrementalismo lógico ((MINTZBERG; QUINN, 2001). A conclusão dos pesquisadores é de que estratégia é construída com a experiência, objetivos e visão de seu idealizador. Isto se aplica a estratégias em nível pessoal ou organizacional. As questões estratégicas estudadas pelos principais autores da área, porém, genericamente tiveram um direcionamento para a grande empresa (RODRIGUES; RISCAROLLI, 2001).

Nas décadas de 70 e 80, a estratégia empresarial é um tema pesquisado amplamente. Abordam as principais questões sobre planejamento e posicionamento estratégico, como instrumentos de administração, previsão e controle. Para Ansoff, a administração estratégica diz respeito a gestão do relacionamento da empresa com o seu ambiente (ANSOFF, 1984).

A obra *Safári de Estratégia*, publicada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel traz uma importante apreciação crítica das principais publicações no campo de estudos em estratégia no século XX. Trata-se de uma ampla revisão da literatura sobre administração estratégica e proposição de agrupamento de autores, correntes teóricas e modelos de estratégias organizacionais que tem ligação direta com a prática gerencial. Mintzberg afirma que uma organização sem estratégia é como um indivíduo sem personalidade.

As razões pelas quais uma organização deve se preocupar em desenvolver a cultura da estratégia são: a definição de uma direção para a empresa, a necessidade de focar os esforços, de criar um conceito para a organização e, principalmente, proporcionar consistência nas decisões tomadas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

O planejamento estratégico estabelece um padrão ou plano que reúne as principais metas, políticas e programas de uma organização, com base em sua postura e recursos, deficientes ou não, observando-se as mudanças do ambiente externo e os concorrentes (QUINN, 1980). O planejamento não pode ser inflexível, ou somente de cima para baixo nas decisões estratégicas, e deve considerar o incrementalismo: legitimar novos pontos de vista, lidar com o desconhecido, não focar numa única matriz decisória (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Segundo HEIDJEN (2004), as organizações bem sucedidas precisam ensaiar caminhos alternativos para o futuro do negócio e para isso é importante a análise de cenários, desde que façam diferença no que está acontecendo agora. Toda organização está inserida num contexto de influências internas e externas. Faz parte do processo de planejamento lidar com as incertezas e quando o mundo muda, os gestores precisam ter uma visão comum para criar uma resposta adequada e eficaz aos negócios. O processo de planejamento estratégico requer do indivíduo a capacidade de antecipar estados futuros do ambiente em que a empresa atua ou pretende atuar e avaliar a realidade interna e externa da organização (FISCHMANN; SANTOS, 1982).

Na construção civil em particular, o Brasil vive o momento da explosão imobiliária do loteamento. De acordo com o levantamento recente do GRAPROHAB⁴, foram mais de 800 projetos de loteamentos aprovados somente no Estado de São Paulo nos últimos três anos, ultrapassando mais de 130 mil lotes incorporados.

Unidade Estratégica de Negócio (UEN) foi proposta inicialmente por ANSOFF (1975) que definia como sendo o resultado de subdivisões da realidade dos negócios da organização, relativamente independentes e com características próprias de negociação e aproveitamento das oportunidades de negócio.

A década de 1970 é conhecida como o período em que várias consultorias internacionais desenvolveram seus próprios modelos para o planejamento. Entre elas está a McKinsey & Company que recomendou a GE (General Eletric) um planejamento estratégico que dividia a empresa em unidades naturais de negócios, que foi definido como o conceito de Unidade Estratégica de Negócios – UEN's (GHEMAWAT, 2007 cap.1).

O roteiro básico para identificação de UEN's é descrito como (FISCHMANN; SANTOS, 1982):

- Selecionar um conjunto de produtos/serviços da empresa que tenham similaridade de tecnologia (know-how).
- Separar este conjunto de diferentes linhas de produtos/serviços.
- Para cada linha de produto, diferenciar as tecnologias básicas utilizadas em sua produção.
- Para cada tecnologia, identificar os vários tipos de aplicação.

⁴ Relatório 2014 fornecido mediante ofício. O Graprohhab é um órgão do Estado de São Paulo, criado em 1991, constituído por um colegiado dos seguintes órgãos e entidades da Administração Pública Estadual: Secretaria da Habitação; Agência Ambiental da SMA - CETESB; Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Sabesp; Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano S/A – Emplasa e o Departamento de Águas e Energia Elétrica. – DAEE. Tem por objetivo organizar, centralizar e agilizar os procedimentos administrativos de licenciamento do Estado para implantação de empreendimentos de parcelamentos do solo para fins residenciais.

- Separar cada tipo geograficamente.
- Dividir cada área geográfica de acordo com o seu ambiente competitivo.
- Dividir cada área competitiva de acordo com o seu ambiente sócio-político.

A construção civil é uma indústria de caráter nômade sendo que cada canteiro de obra é uma unidade de negócio independente. No segmento de loteamento, a incorporação de um projeto de loteamento constitui uma unidade de negócio independente, tendo em vista os aspectos de logística, administração de materiais e de mão-de-obra, deslocamento de equipamentos de grande porte, e até mesmo a criação e desenvolvimento do projeto em si até a aprovação nos trâmites legais. Esta característica de UEN é presente também no modelo de vendas adotado pela incorporação junto a parceira imobiliária, com equipes distintas de corretores e campanha publicitária com verbas especiais para cada projeto de loteamento.

A UEN pode ser identificada geograficamente por produto e por município, ou por vários produtos de uma mesma empresa no mesmo município. Para o desenvolvimento deste estudo, a UEN considerada é um canteiro de obra para loteamento num único município, e identificados outros assim sucessivamente.

Uma etapa importante do planejamento estratégico é a análise do ambiente interno de uma organização. São identificados, inicialmente, os fatores de sucesso de uma empresa em seu ramo de atividade, de uma unidade de empresa ou de um profissional, que levam a entidade ao cumprimento de sua missão (razão de ser) ou vocação. Esses fatores que levam uma entidade ao sucesso são chamados de Fatores Críticos de Sucesso (FCS). Os FCS são os fatores considerados como chave, ou seja, cujo desenvolvimento será determinante e o principal responsável para que uma entidade se sobressaia em relação a outras empresas (ALMEIDA, 2003).

Na questão do loteamento, os FCS estão mais ligados aos aspectos técnicos que esta modalidade construtiva exige, bem como a relativa independência que cada canteiro de obra exerce como unidade de negócio distinta. Normalmente, a incorporadora utiliza recursos e mão-de-obra locais próximos ao canteiro e na cidade em questão em que o produto imobiliário é desenvolvido. De acordo com CONFORTO (2013), existem os fatores críticos de sucesso relacionados ao processo de gerenciamento de projetos, no tocante a equipe do projeto, que incluem a autonomia do gestor do projeto e auto-gestão.

A alocação de recursos, normalmente usados num canteiro de obra, é considerada um FCS. Quando esta alocação é calculada de forma errada pode causar influências como aumento de hora-extra, compra de recursos não planejados, atraso do cronograma e mudanças no orçamento podendo comprometer o desempenho do projeto na cidade em que o produto loteamento é incorporado. Normalmente, a alta administração é responsável por controlar a disponibilidade de recursos que o gerente terá disponível, portanto, quanto maior o apoio da alta administração espera-se que o gerente de projetos obtenha os recursos necessários mais facilmente (BELASSI; TUKEL, 1996). Desta forma, este conhecimento colabora para a elaboração dos itens que formalizam o FCS na incorporação de loteamento.

Após o levantamento de dados a partir da pesquisa de campo, realizada pelos autores para a elaboração deste estudo, foi possível especificar as variáveis principais que compõe o fator crítico de sucesso para o loteamento:

Mão de obra local qualificada: tanto para operários quanto profissionais técnicos para administrar o canteiro de obra de um loteamento são exigidos conhecimentos específicos para

este tipo de serviço. Entretanto, devido a dificuldade de contratação dependendo do município, muitas incorporadoras optaram por treinar os funcionários ou prestadores de serviços no próprio canteiro de obra.

Fornecedores para o gabarito inicial: o gabarito é uma das etapas importantes no canteiro de obra. Trata-se da demarcação física das medidas dos lotes e da infraestrutura urbana de vias de acesso e serviços básicos como água, esgoto e rede elétrica. Dependendo do município, esta etapa depende de prestadores de serviços externos e até de outras regiões.

Acesso da mão-de-obra ao canteiro: o deslocamento das pessoas até o canteiro de obra de um loteamento pode comprometer cronograma, custos e objetivos da incorporadora. Dependendo da região onde o loteamento está sendo incorporado, o acesso existe somente por estrada de terra ou em alguns casos, por questões culturais, a pessoa simplesmente não aceita o serviço devido a distancia ou ausência de segurança. Nas regiões metropolitanas esta questão é resolvida com mais facilidade.

Custo de material de construção: De acordo com relatos informais de incorporadores, é mais prudente orçar e adquirir materiais nas empresas próximas ao canteiro. Porém, há casos em que o principal fabricante de uma tubulação para esgoto de infraestrutura, por exemplo, está em outra região ou município. Este distanciamento reflete também no cronograma, pois são materiais feitos sob demanda ou comprados mediante licitação do município.

Custo com aluguel de equipamentos: os equipamentos que envolvem o trabalho num canteiro de loteamento vão desde instrumentos pesados, tais como grua, guindaste, máquinas de terraplanagem, caçambas, caminhões de terra, até equipamentos de uso pessoal da mão-de-obra qualificada⁵. Na decisão estratégica de lotear uma área, a incorporadora necessita avaliar este item como um elemento fundamental nas decisões estratégicas de custos e cronograma.

Legislação Prefeitura: o processo legal de incorporação envolve vários trâmites com relação à posse da terra e a transferência documental do patrimônio, ao projeto em si de loteamento, a avaliação junto aos órgãos competentes (principalmente o Graprohab para loteamentos no Estado de São Paulo). Porém, sem o Alvará de Obra emitido pela prefeitura local, os serviços no canteiro de obra não podem começar. O prazo para todo o processo pode chegar até noventa dias dependendo do município, considerando-se todas as etapas e possíveis retrabalhos burocráticos ao longo do processo.

Cronograma e Software: O cronograma de obra é realizado pelo engenheiro responsável pelo projeto. Hoje é possível fazer esta tarefa com ajuda de tecnologia específica, porém a grande maioria realiza em planilhas eletrônicas. A maior dificuldade está no uso da tecnologia da informática por parte dos operários e pessoas de alto conhecimento técnico, mas sem graduação, e com pouco acesso ou proximidade com o computador⁶.

⁵ Sinduscon-SP – Sindicato da Construção Civil – Workshop Administração de Canteiro de Obras – 2012, São Paulo

⁶ Para a elaboração deste estudo foi consultada também a empresa Multiplus e já existe um programa específico para administração, controle e cronograma de obra para loteamento. O acesso depende mais do interesse profissional do que do acesso em si, pois a empresa oferece treinamento também a distancia. www.multiplus.com.br - software Arquimedes.

4. LOTEAMENTO

De acordo com Carlos (2007) as estratégias imobiliárias capitalistas condicionam o uso dos espaços da cidade à sua condição de mercadoria, o que marca a passagem do processo de consumo no espaço ao consumo do espaço, com a crescente lógica da compra e venda de parcelas espaciais para reprodução da vida. Juntamente com a ação dos empreendedores imobiliários, principais responsáveis pela produção da cidade-mercadoria, ocorre a atuação de outros agentes importantes, que ora agem de maneira convergente, ora de maneira conflitante, dependendo dos interesses em pauta na produção dos diferentes espaços urbanos (Opus Cit. MAGRINI, 2013).

Considera-se lote o terreno servido de infra-estrutura básica cujas dimensões atendam aos índices urbanísticos definidos pelo plano diretor ou lei municipal para a zona em que se situe. **Lote – art. 2º, § 4º da Lei 6766/79.** Considera-se loteamento a subdivisão de gleba em lotes destinados a edificação, com abertura de novas vias de circulação, de logradouros públicos ou prolongamento, modificação ou ampliação das vias existentes. **Loteamento – art. 2º, § 1º da Lei 6766/79.**

De acordo com MAGRINI (2013 p.98) o Estado, é responsável por realizar a regulamentação dos usos do solo e dos padrões construtivos por meio do zoneamento urbano; por dotar os diferentes espaços da cidade com infraestruturas e serviços, ou seja, realiza a valorização ou desvalorização de áreas a partir de sua ação diferencial no espaço; determina os investimentos e financiamentos públicos no setor imobiliário; aplica tributações; realiza parcerias público-privadas; entre outras ações. Deste modo, dependendo do contexto socioespacial considerado, o poder público pode agir em favor dos empreendedores imobiliários, “facilitando” e/ou financiando seus empreendimentos, ou podem agir de forma a conter a atuação de determinados empreendedores. Portanto, a decisão de uma incorporadora em investir e criar o produto loteamento passa diretamente pelas decisões legais no ambiente externo.

No mercado imobiliário, o loteamento é um tipo de produto, classificado como segmento de mercado, dentro do universo de atuação das incorporadoras. De acordo com KOTLER (2000) caracteriza-se segmentação de mercado o grupo de consumidores com características comuns de compra, possibilitando diferenciais competitivos e especiais em relação as outras marcas concorrentes. Um mesmo produto pode ter extensões de linha ou adaptações visando adequar-se às necessidades especiais dentro de um mesmo segmento, caracterizando-se um nicho de mercado. Assim, observa-se que o loteamento é considerado um segmento de produto dentro do perfil de produto imobiliário. Dentro do segmento de loteamento existe o produto direcionado para quem deseja comprar lote para construir sua residência, e quem deseja comprar o lote num condomínio empresarial para construir a empresa ou seu centro produtivo.

Segundo HONDA (2008 p.54) no Brasil, um dos primeiros empreendimentos imobiliários, na forma de Loteamento Residencial Fechado, destinados ao público de alta renda foram os residenciais de Alphaville, desenvolvido e implantado pela Construtora Albuquerque Takaoka na década de 70. Pela sua proximidade da cidade de São Paulo, cerca de 26 km de distância, com acesso facilitado pela Rodovia Castelo Branco, os residenciais de Alphaville atraíram muitos moradores com hábitos tipicamente urbanos, que residiam na cidade de São Paulo. Em função da rápida transformação urbana de Alphaville, novos empreendimentos foram lançados por outras empresas nas proximidades da cidade de São Paulo, com acesso facilitado às principais rodovias, como por exemplo, Anhanguera, Bandeirantes, Raposo Tavares, Presidente

Dutra, etc. Verificou-se a proliferação destes empreendimentos em distâncias cada vez maiores da cidade de São Paulo. E posteriormente em todo o Brasil.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa que se disponibilizou a usar a matriz proposta para tomar decisões estratégicas para lançamentos em loteamento é uma empresa com 10 anos de atuação no mercado de incorporação imobiliária em São Paulo, com média de três projetos incorporados e vendidos por ano. Tem quarenta funcionários e mais de cem prestadores de serviços que são alocados a cada novo projeto. A empresa considerou prudente analisar exclusivamente o perfil da matriz com os dados disponíveis sem considerar a experiência com obras nas cidades de UEN propostas. Houve essencialmente o interesse estratégico para novos negócios. Abaixo o resultado da aplicação da matriz de UEN respondida pela empresa proposta⁷:

Canteiros/Cidades	UEN1 Cajamar	UEN2 Iperó	UEN3 Tatui	UEN4 Sorocaba	Total
Fatores Críticos de Sucesso (FCS)					
Mão de obra local/qualificação	1	1	4	4	10
Fornecedores para o gabarito inicial	5	3	4	2	14
Acesso da mão de obra ao canteiro	5	3	4	1	13
Custo de material de construção	4	4	3	1	12
Custo com aluguel de equipamentos	4	3	3	1	11
Legislação/Prefeitura	3	3	4	1	11
Cronograma e Software	1	2	4	4	11
Total	23	19	26	14	

Está em destaque a UEN com maior pontuação (26) referente a cidade de Tatui e o FCS com maior pontuação (14) referente a fornecedores para o gabarito inicial e (13) referente a acesso da mão-de-obra ao canteiro.

É interessante observar que num comparativo entre as UEN possíveis, a UEN 4 Sorocaba, recebeu a menor pontuação de atratividade, porém trata-se do município com maior população, maior desenvolvimento tecnológico e em condições de formar mão-de-obra mais qualificada em função das escolas técnicas presentes na cidade. A UEN 4 também apresentou baixa atratividade no custo de material para construção, item que para um canteiro de obra é fundamental no controle financeiro e no cumprimento das metas estratégicas de incorporação.

A qualificação da mão de obra local foi o FCS com menor avaliação de todas as UENs. Esta variável é considerada muito importante, pois o sucesso operacional de um canteiro de obras depende diretamente deste fator. Devido a concorrência e a escassez de qualificação nas atividades operacionais de um canteiro de obra, normalmente os melhores funcionários são assediados constantemente para deslocamentos de trabalho até mesmo em outros municípios. De acordo com o Sindicato dos Trabalhadores do Setor de Construção Civil⁸, o profissional está num momento de poder escolher onde deseja trabalhar devido a quantidade de oferta. São essencialmente atraídos por melhores salários e condições de segurança.

7 Respondida pelo diretor de incorporação da empresa A.

8 Consulta exploratória não estruturada junto a diretoria do Sindicato – São Paulo - 2014

A UEN 1, Cajamar, destacou-se em vários FCS e ficou em segundo lugar na classificação depois da UEN 3, Tatui. O município faz parte da Grande São Paulo e obteve incremento imobiliário residencial vertical nos últimos três anos⁹; atraiu muita mão-de-obra para a construção civil, devido ao deslocamento estratégico a partir de São Paulo e de Santa do Parnaíba, e várias empresas especializadas em canteiro de obras.

Importante destacar que a UEN 2, Iperó, é o município com menor população entre as outras UENs e na avaliação geral superou a maior cidade da amostra proposta (UEN4) para atratividade do objeto de estudo proposto. Curiosamente o FCS - custo de material de construção - mostrou-se o mais atrativo de todos na análise individual

6. CONCLUSÃO

A finalidade deste estudo foi propor uma forma de colaborar com o planejamento estratégico para empresas do setor de construção civil no processo de decidir incorporações de loteamento e municípios-alvo. Tendo em vista que o setor atua de forma empírica e, muitas vezes, de modo aleatório por uma oportunidade de negócio baseada exclusivamente da experiência de concorrentes ou na troca de informações informais, é natural a dificuldade de encontrar outros estudos pautados nesta temática.

A dificuldade de encontrar estudos referenciais focados na temática despertou a curiosidade para a investigação ampliada dentro do conceito de PE. Observou-se que no campo da administração o assunto permite uma infinidade de olhares a partir de outras matrizes para o PE e visões que permitam incrementar o banco de dados e estudos sobre o tema e a construção civil. Baseado exclusivamente no campo de estudo, são pertinentes as futuras pesquisas sobre PE para loteamento a partir do FCS de áreas para incorporação.

A matriz proposta permitiu verificar com antecedência, a partir de FCS, qual unidade de negócio no município-alvo é mais interessante do ponto de vista estratégico para a incorporadora. Para qualquer outra organização do setor, o uso desta matriz preliminar pode ajudar no processo de decisão de incorporação imobiliária para loteamento e diminuir incertezas. Os riscos naturais do processo de desenvolvimento de produto e estabelecimento do canteiro de obra podem ser analisados antecipadamente nas decisões estratégicas a partir desta matriz objeto de estudo. A matriz sugerida não tem por objetivo, em momento algum, prejudicar ou comprometer a imagem de um município-alvo diante da atratividade de negócio para o setor, mesmo porque o cenário não é estático.

Independente da quantidade de lançamentos de uma organização do setor, fica clara a necessidade de antecipar dificuldades ou até mesmo priorizar os lançamentos imobiliários em loteamento nos municípios-alvo com maior UEN atrativa e o menor FCS para diminuir incertezas e riscos.

REFERENCIAS

- AELO – Associação das Empresas de Loteamento – Palestra no Evento do Sinduscon-SP, proferida em outubro/2013 – São Paulo
- ABELL, D. F. *Defining the Business*. Prentice Hall, 1980, Cap. 3 pp29-30
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. *Manual de Planejamento Estratégico* São Paulo: Atlas, 2003.
- ALMEIDA, Marcelo Manhães. *Loteamento Fechado temas polêmicos e atuais*. Comissão de Direito Imobiliário e Urbanístico da OAB/Painel Parcelamento de Solo. ESA-SP, São Paulo: 2006
- AMORIM, M. Glória O; RUMEL, Cibele R. *A Indústria de Loteamentos e o Planejamento Estratégico: Uma Proposta de Análise para Seleção de Municípios Alvo e Prospecção de Áreas para o Mercado Imobiliário de Médio e Alto Padrão*. 13ª. LARES – Latin American Real State Society, 2013
- ANSOFF, H .J. *Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals*. California Management Review, USA, v. XVIII, n 2, 1975 p. 21-33 – do original de 1965
- ANSOFF, H. I. *Corporate Strategy*. NewYork: McGraw Hill, 1965. Trad. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw Hill, 1977.
- ANSOFF, I. *Implanting Strategic Management*. Englewood Cliff, Prentice Hall, 1984
- ANSOFF, H. I. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990
- BELASSI, W. ; TUKEL, O. I. *A New Framework For Determining Critical*. International Journal of Project Management , 14 (3), p. 141-151, 1996.
- CARLOS, Ana Fani. *O espaço urbano: novos escritos sobre a cidade*. São Paulo: Contexto, 2007.
- CONFORTO, Edivandro Carlos. *Modelo e ferramenta para agilidade no gerenciamento de projetos*. Tese de Doutorado – Escola Engenharia de São Carlos – Gestão de Operações, 2013 – disponível Dedallus acesso abril/2014 (Quadro 24 p. 218)
- FISCHMANN, A. A. *Implementação de Estratégias: identificação e análise de problemas*. Tese de Livre Docência, USP, 1987, PP 59-77
- FISCHMANN, A.A; SANTOS, S. A. *Uma aplicação de UEN's na formulação do Planejamento Estratégico*. Revista de Administração do IA-USP, vol 17, n. 3, ju/set 1982, pg 5-20
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M.I.R. *Planejamento Estratégico na Prática*. São Paulo, Atlas, 1991.
- GODOY, A. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1994
- GHEMAWAT, P. *A estratégia e o Cenário dos Negócios*. 2ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2007
- HAMEL, G. *A era da revolução*. HSM Management, No. 24, janeiro-fevereiro, p. 116-126, 2001.
- HAX, Arnold.C.; WILDE II, Dean.L. *The Delta Model. Adaptive management for a changing world*. Sloan Management Review, 40, 2, winter, 1999
- HEIDJDEN, K.V. D. *Planejamento de Cenários*. Porto Alegre: Bookman, 2004

- HONDA, Wilson Saburo. *Atributos que condicionam o desenvolvimento de loteamentos residenciais fechados* – Escola Politecnica da USP – Dissertação de Mestrado - São Paulo, 2008
- KAPLAN, R. S. ; NORTON, D.P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard* – 4ª.ed. São Paulo: Campus, 1997 Cap. 1 e 2
- KAPLAN, Robert S. *Conceptual Foudations of the Balanced Score Card* – Working Paper Harvard Business School, vol. 3 pp 1-37, 2010
- KOTLER. Philip. *Administração de Marketing*. 10 a. ed. Prentice Hall, 2000
- MAGRINI, Maria Angelica de Oliveira. *Significações urbanas e mercado imobiliário: considerações a partir da produção de loteamentos fechados em cidades médias*. Revista Caminhos da Geografia – UFU Pontal, 2013
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos da Metodologia Científica*. São Paulo: Ed. Atlas, 2008
- MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H. & QUINN, J.B. *O processo de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001
- MIRANDA, M.O. Jr.; PISCOPO, M. R; NISHIOKA, G. C; CIPOLLA, J.H.M. *Modelo Delta de Hax e Wilde II: contribuições ao planejamento estratégico*. Cadernos de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.11 n. 3 pp 75-88, 2004
- PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva*. São Paulo: ed. Atlas, 1989
- PORTER, M. *O que é estratégia?*. Harvard Business Review. Nov-Dez, 1996.
- PORTER, M. *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review, 1979
- QUINN, J.B. *Strategies of changes. Logical Incrementalism*. Homewood, Inwin, 1980.
- QUINN, James B.; VOYER, John, 1980. *Incrementação Lógica: administrando a formação da estratégia*. In: MINTZBERG, Henry, QUINN, James B. *O Processo de Estratégia*. 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2001, pp. 109-114.
- QUINN, J.B. *Managing Strategies Incrementally*. Omega 4 The Int Journal of Mgmt. vol. 10 n. 06 pp. 613-627, 1982
- RODRIGUES, Leonel Cezar; RISCAROLLI, Valéria. *Corporações Empreendedoras: as estratégias de crescimento de empresas de softwares sediadas em Blumenau (Brasil)*. In: ASAMBLEA DEL CONSEJO LATINOAMERICANO DE ESCUELAS DE ADMINISTRACION - CLADEA, 2001, Ciudad de Mexico. Anais da XXXVI ASAMBLEA ANUAL CONSEJO LATINOAMERICANO DE ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN. 2001.
- SEADE. Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados. [HTTP://www.seade.gov.br](http://www.seade.gov.br) - 2013
- ZACCARELLI, Sergio B. ; FISCHMANN, Adalberto. *Estratégias Genericas, classificação e uso*. Revista da Administração de Empresas. FGV, São Paulo, 1994
- ZACCARELLI, Sergio B. *Estrategia e Sucesso nas Empresas*. Ed. Saraiva, São Paulo, 2000