

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

EDUARDO DI MONTE SAUAN

**ASPECTOS FINANCEIROS E COMERCIAIS PARA A
VIABILIDADE DE EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS
RESIDENCIAIS DE PADRÃO ECONÔMICO NA REGIÃO
METROPOLITANA DE CAMPINAS-SP**

Monografia apresentada à Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo para obtenção de
Título de MBA em Tecnologia e Gestão da
Produção de Edifícios

Orientador:

Prof. M. Eng. Tomás Mesquita Freire

**Programa de Educação Continuada em Engenharia da Escola Politécnica
da Universidade de São Paulo**

São Paulo
2009

*Dedico este trabalho a minha amada esposa,
Annelise, que apoiou minha dedicação para
realização deste trabalho.*

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. M. Tomás Mesquita Freire, pela orientação e pelas críticas construtivas tecidas durante o trabalho.

Aos coordenadores do curso, Professor Dr. Francisco Ferreira Cardoso e Profa. Dra. Mércia Maria S. Bottura de Barros pelo incentivo e cobranças construtivas.

Aos meus pais e irmãos, que sempre incentivaram meus estudos e contribuíram para a elaboração desta pesquisa.

Aos meus sogros e cunhado Allyson, que como acadêmicos fizeram preciosas sugestões.

A tia Ivanise pela sua contribuição bibliotecária.

A todos que, direta ou indiretamente, colaboraram na execução deste trabalho.

RESUMO

Visto que o atual mercado imobiliário residencial é crescente e altamente competitivo, especialmente no segmento de padrão econômico, é essencial o empreendedor conhecer os principais aspectos financeiros e comerciais para viabilizá-lo.

O estudo foi dividido em três partes.

A primeira parte faz um embasamento teórico:

- ✓ Dos fatos ligados ao histórico do mercado imobiliário brasileiro que propiciaram a segurança jurídica e a estabilidade da economia brasileira resultando em um grande aumento de investimentos.
- ✓ Conceituação do empreendimento imobiliário residencial de padrão econômico.
- ✓ Explicação sobre o que é a viabilidade de um empreendimento imobiliário residencial e algumas das principais características para tornar o negócio viável.
- ✓ Caracterização da Região Metropolitana de Campinas (RMC) e os principais índices.
- ✓ Principais tecnologias construtivas voltadas para construções de habitações de padrão econômico.

A segunda e terceira parte apresentam alguns dos principais aspectos financeiros e comerciais para a viabilidade de um empreendimento imobiliário residencial, padrão econômico, na Região Metropolitana de Campinas-SP.

Procura-se, assim, mostrar como o empreendedor tem possibilidade de efetuar uma análise com maior previsibilidade para suas decisões gerenciais.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação dos empreendimentos da construção civil.....	47
Quadro 2 – Principais módulos de CRM.....	60
Quadro 3 – Os prós e contras das pequenas e grandes empresas de consultoria de serviços de CRM	64

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modalidade de financiamento	26
Figura 2 – Região Metropolitana de Campinas	31
Figura 3 – Tipologia dos municípios segundo o perfil do PIB, 2003	33
Figura 4 – Sistema empreendimento	40
Figura 5 – Rotina de formatação da simulação	48
Figura 6 – Ciclo de vida do empreendimento.....	49
Figura 7 – Foco em produtos	52
Figura 8 – Foco em clientes.....	52
Figura 9 – Estratifique seus clientes	57
Figura 10 – Vantagem estratégica – alvo estratégico	67

LISTA DE FOTOS

Foto 1 – Forma metálica para moldagem da laje.....	36
Foto 2 – Estoque das lajes pré moldadas no canteiro de obras.....	36
Foto 3 – Forma metálica para paredes de concreto	37
Foto 4 – Concretagem em formas metálicas.....	37

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Saldos de poupança - SBPE.....	21
Tabela 2 – Distribuição da população segundo faixa etária – RMC e São Paulo.....	33

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIN	Agência Brasileira de Inteligência
BNCC	Banco Nacional de Crédito Cooperativo
BNH	Banco Nacional de Habitação
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CMP	Cliente de Maior Potencial
CMV	Cliente de Maior Valor
CRM	<i>Customer Relationship Management</i> – Gerência do Relacionamento com Clientes
CSSL	Contribuição Social sobre Lucro Líquido
FGC	Fundo Garantidor de Créditos
FGTS	Fundo de Garantia sobre Tempo de Serviço
FV	<i>Future value</i> – Valor futuro
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBTS	Instituto Brasileiro de Telas Soldadas
IL	Índice de Lucratividade
INCC	Índice Nacional da Construção Civil
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
IRPJ	Imposto de Renda sobre Pessoa Jurídica
LTV	<i>Lifetime value</i> – Valor Vitalício
MP	Medida Provisória
PIS	Programa de Integração Social
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PND	Plano Nacional de Desenvolvimento
PROER	Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Sistema Financeiro Nacional
PROES	Programa de Apoio à Infraestrutura Econômica e Social
RMC	Região metropolitana de Campinas
PV	<i>Present value</i> – valor presente
SAC	Sistema de amortização constante
SBPE	Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo

SECOVI	Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Residenciais e Comerciais
SFH	Sistema Financeiro de Habitação
SUMOC	Superintendência da Moeda e do Crédito
TIR	Taxa Interna de Retorno
TR	Taxa Referencial
VPL	Valor Presente Líquido
VSO	Venda sobre oferta médio

A população urbana passa de 30%, nas décadas de 1930/40, para 45% na década de 1950/60, e para um índice de 56% na década de 1960/70, em relação à população rural (IBGE, 1987 apud CAMPOS, 2005).

OSÓRIO (2007), afirma que “a crise econômica que se seguiu nos anos 80 e 90, o arrocho salarial e a queda do poder aquisitivo tiveram como consequência a inadimplência, que atingiu o SFH, culminando com a extinção do BNH. Neste processo, surgem e consolidam-se os “movimentos de mutuários” exigindo mudanças na política habitacional oficial. O rombo deixado pelo Fundo de Compensação das Variações Salariais, que tinha por objetivo cobrir o saldo residual dos financiamentos imobiliários do SFH, chega atualmente a R\$ 67,4 bilhões”.

No início dos anos 80 com a crise financeira internacional e a economia brasileira apresentando sinais de estagnação, associada ao aumento da inflação e pelo acirramento do debate pela abertura política contra as práticas autoritárias da ditadura, resultou na fragmentação institucional do BNH.

MAWAKDIYE (2006), assegura que “emparedado pelos altos índices de inflação do período, o banco viu-se obrigado a reajustar as prestações em 190%, fazendo com que 53% dos mutuários deixassem instantaneamente de pagar suas parcelas. O BNH tornara-se impopular entre mutuários, construtoras e governos estaduais e municipais (que executavam os programas por ele financiados), e ainda virou uma dor de cabeça para a administração federal, que não sabia sequer como sanear as finanças da instituição”.

Após várias tentativas frustradas para solução dos problemas e com a inflação chegando a mais de 80% ao mês, em 1986 o BNH foi extinto.

Após o fim do BNH e na década de 1990, com as formas desestruturadas de financiamento do governo federal, houve uma forte retração do governo no setor, perdendo a posição de intervencionista e federativo, com um conjunto de critérios técnicos de projetos e da comprovação da capacidade de pagamento, sempre sujeita à ótica fazendária de avaliação do impacto da dívida pública.

A representatividade do setor da indústria da construção esteve desde 1985 sob a responsabilidade dos ministérios: do Interior, do Desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente, da Habitação, Urbanismo e Meio Ambiente, da Habitação e Bem-Estar Social, do Interior novamente, da Ação Social, outra vez do Bem-Estar Social, do Planejamento, até que em 2003 passou para o Ministério das Cidades através da Secretaria Nacional da Habitação.

Somando-se a esse período de crise do setor da indústria da construção tem-se a queda de renda da população e o insucesso da maior construtora do Brasil na época, a ENCOL. Com isso entre 1990 e 2003, os construtores ao invés de produzir imóveis, passaram a financiar os

seus clientes em 36 e até 40 meses. As taxas de juros não atraíam financiamentos de longo prazo. Com os compradores receosos com os financiamentos bancários da época eram praticadas as vendas diretas (mais ágeis, sem burocracia). Como a renda era insuficiente para o pagamento do imóvel no prazo de 36 até 40 meses, estes prazos foram dilatados e o retorno do investimento inviabilizou os negócios para o construtor. Enquanto que para o comprador, com a dilatação dos prazos, a prestação inicial, após a correção pela taxa de juros pós-fixada somada o Índice Nacional da Construção Civil INCC, a partir de meados do contrato aumentava tornando a capacidade de renda do comprador impossível para quitar a prestação.

MARQUES (2007), afirma que “a partir da constatação da inviabilidade dos longos financiamentos diretos, o mercado começou a buscar formas diferentes, e construtores, agentes financeiros, governo e Congresso começaram a desobstruir o que se colocava como empecilho. O ambiente jurídico começou a ser reformulado e, com a promulgação da Lei 10.931, em agosto de 2004, foram dadas as condições para um NOVO TEMPO. Esta Lei criou regras importantes para estimular e dar maior segurança ao mercado, onde podemos destacar os capítulos que tratam da Alienação Fiduciária, que é uma garantia para o produtor e o Patrimônio de Afetação, que é uma garantia para o comprador. Podemos dizer, sem sombra de dúvida, que esta Lei foi um divisor de água na retomada dos financiamentos bancários, pois ela pavimentou o caminho, criando um ambiente jurídico equilibrado, o que permitiu aos agentes financeiros, construtores e compradores toda segurança jurídica de que necessitava o mercado. Podemos ainda mencionar que a criação do Patrimônio de Afetação dentro da Lei é de vital importância, pois separa a escrituração contábil de um empreendimento imobiliário do restante dos negócios da empresa. Este instrumento, embora não seja obrigatório para todas as incorporações da empresa, quando uma delas tem financiamento à produção é uma exigência do banco que a financiou. Com isto, tanto os compradores como os agentes financeiros podem ter total controle das ações, já que a essência do Patrimônio de Afetação é “todos os recursos destinados aquele empreendimento somente poderão ser aplicados ali”, não permitindo o desvio dos recursos para outro local, evitando assim problemas semelhante aos que aconteceram com a ENCOL”.

Em 15 de junho de 2005, foi publicada a Medida Provisória 252, conhecida como “MP do Bem”. Com essa Medida, foram adotadas importantes alterações tributárias.

No ano de 2006 como medidas de incentivo para o setor da construção, o governo eliminou as alíquotas de IPI (Impostos sobre Produtos Industrializados) primeiramente para 13 itens e posteriormente reduziu para 5% mais 28 produtos.

A partir do ano de 2007 o crescimento econômico foi confirmado pela estabilidade de preços, iniciada com a introdução do Plano Real, redução da exposição nacional às oscilações internacionais e o fortalecimento do balanço de pagamentos. Somando-se a isso, temos a implantação do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) com propostas de ações de melhoria do ambiente de negócios e de investimentos, públicos e privados, nos segmentos de logística, energia e infra-estrutura social e urbana, com estímulos ao setor da construção civil e foco na demanda interna (CBIC, 2007).

Os gráficos 1, 2 e 3 e a tabela 1 ilustram o crescimento no volume de financiamento residencial a partir do ano de 2006, o que não ocorria desde a época do BNH.

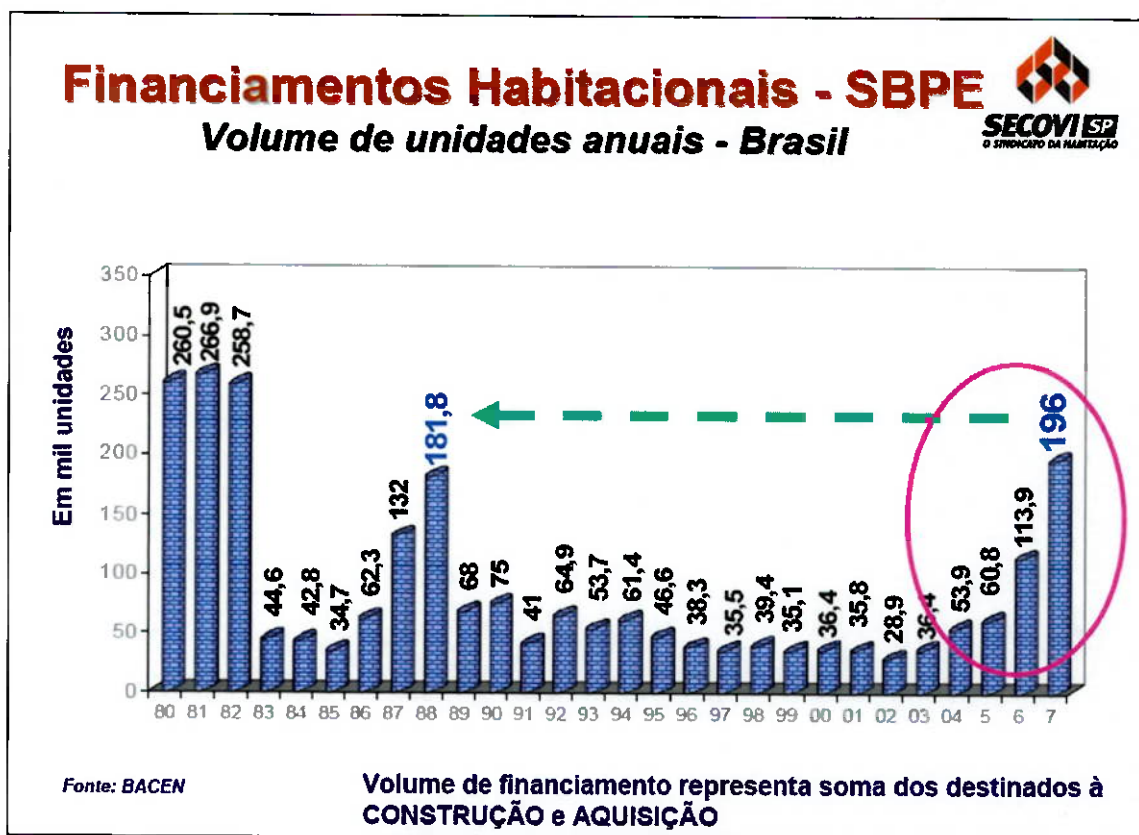


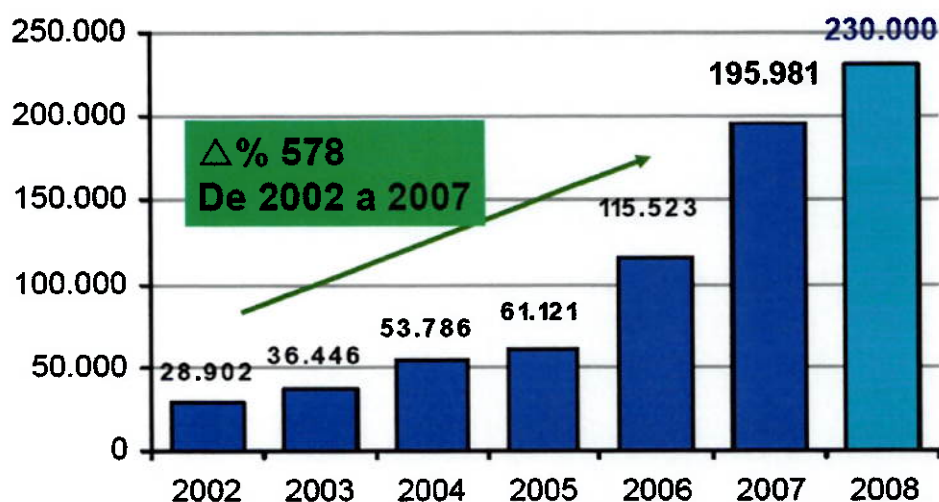
Gráfico 1 – Financiamentos habitacionais SBPE – volume de unidades anuais – Brasil

Fonte: BACEN (2008 apud CRESTANA, 2008).

Financiamentos Habitacionais - SBPE



Unidades por ano



Fonte: Banco Central Brasil/ABECIP

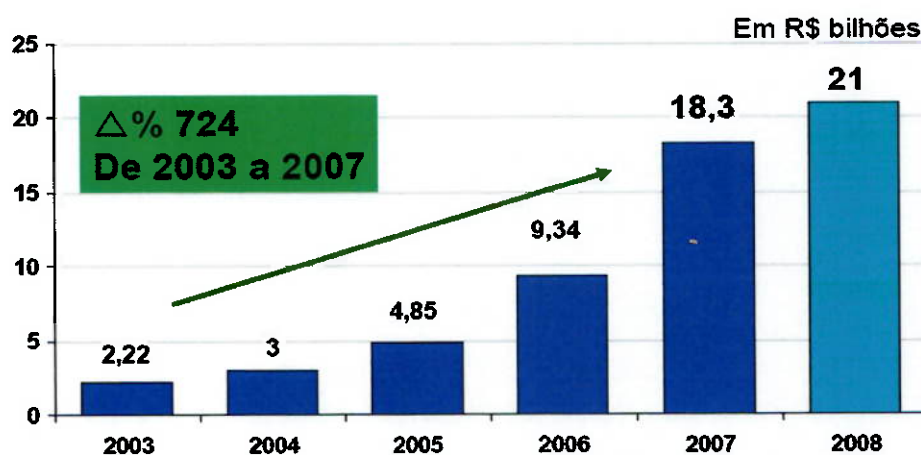
OBS: 2008 = previsão
Crescimento previsto de 17%
De 2007 para 2008

Gráfico 2 – Financiamentos habitacionais – SBPE – unidades por ano
Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL (2008 apud CRESTANA, 2008).

Financiamentos Habitacionais - SBPE



Valores contratados por ano



Fonte: Banco Central Brasil/ABECIP

OBS: 2008 = previsão
Crescimento previsto de 15%
De 2007 para 2008

Gráfico 3 – Financiamentos habitacionais – SBPE – valores contratados por ano
Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL (2008 apud CRESTANA, 2008).

Tabela 1 – Saldos de poupança - SBPE

Saldos de Poupança SBPE		
• Novembro/2005:	R\$ 130,906 bilhões	
• Novembro/2006:	R\$ 143,533 bilhões	
Variação 2005/2006: 9,64%		
• Novembro/2007:	R\$ 179,496 bilhões	
Variação 2006/2007: 25,06%		

Fonte: Banco Central do Brasil

Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL (2008 apud CRESTANA, 2008).

A recuperação do mercado imobiliário, a partir dos anos 2.002/2.003, e culminando com um volume de 230.000 unidades produzidas em 2008, foi incontestável, e devemos neste comentário, além do já anteriormente citado, indicarmos com clareza, as medidas tomadas pelo governo, que tiveram impacto direto nestes resultados:

a) Implemento de subsídios financeiros, para famílias com rendimento de até 5 salários mínimos, diminuindo o valor a ser pago no financiamento, e assim diminuindo o valor das prestações, atingindo um número maior de compradores, pois havia a inclusão destes, através do percentual de comprometimento das suas rendas em relação ao valor das prestações. Ou seja, houve um aumento de poder aquisitivo da casa própria para esta faixa da população, e, portanto da demanda por estas unidades populares/ econômicas.

b) Combinado com o descrito no item a), o governo alterou o prazo máximo de financiamento de 20 para 30 anos, o que para um mesmo valor de financiamento, baixou o valor da prestação mensal e com isto, mais uma vez, aumentou o poder aquisitivo dos compradores, expandindo a demanda nos vários segmentos, já que esta medida, foi implementada não só no segmento popular e/ou econômico, mas no segmento como um todo.

c)Permitiu a inclusão de trabalhadores autônomos no processo de obtenção de financiamentos habitacionais, através de novos métodos de comprovação de renda destes compradores, tais como, movimentação bancária, declarações oficiais dos contadores, declaração de Imposto de renda, etc.. Outra importante medida que alavancou a demanda, pois incluiu no mercado, novos compradores, que até então, não eram considerados aptos aos financiamentos.

d)Finalmente, resta-nos indicar, a nova metodologia de cálculos para pagamentos dos empréstimos habitacionais, por exemplo, a chamada de Sistema de Amortização Constante (SAC), que deu segurança ao comprador, no sentido de que as prestações permanecem praticamente inalteradas, quando não decrescem, durante o período de financiamento, e com isto sumiu dois “fantasmas” da cabeça dos compradores: a inadimplência ocasionada no passado pelo aumento das prestações em ritmo superior ao da sua renda e ainda a inexistência de “resíduo” no final do contrato. Isto alterou a disposição dos compradores em obter financiamentos, vez que passaram a ter uma maior segurança e confiança em suas forças ao longo prazo.

A análise da CBIC (2007), demonstra que “o ano de 2007 consolida o ciclo de retomada do crescimento da construção. Ao lançar o Programa de Aceleração do Crescimento – PAC, em janeiro último, o governo não apenas retoma seu papel de formulador das políticas de desenvolvimento do país, como também impacta positivamente as expectativas dos agentes econômicos ao retomar os investimentos fixos, em alguns casos paralisados há décadas. Esta iniciativa permitirá elevar as condições de competitividade nacional, além de melhorar os índices de desenvolvimento humano e criar as condições de sustentabilidade do crescimento ao multiplicar seus efeitos sobre a renda, o emprego e a arrecadação tributária da economia. Cabe ressaltar que este ambiente mais saudável para o setor e para o país é resultado da conquista da estabilidade, que permite reduzir as incertezas e melhorar as expectativas dos empresários para a realização de investimentos, com projeção de retornos em prazos mais longos. Portanto, é fundamental mantê-la”.

A percepção do Governo Federal no potencial do setor da construção para aumentar a capacidade de produção, demanda interna, renda e o emprego, juntamente com o panorama da estabilidade econômica e a melhora da segurança jurídica, beneficiaram a expansão do crédito imobiliário tanto para o tomador do empréstimo quanto para os financiadores, pois proporciona operações com prazo mais longo (CBIC, 2007).

No acumulado do primeiro semestre do ano de 2008 o setor da construção apresentou crescimento de 9,4%, terminando o ano em torno de 10%, apesar do conturbado mercado externo. Os fatores que contribuíram para este crescimento foram os investimentos em infra-

estrutura através do Programa de Aceleração do Crescimento – PAC, a melhora do ambiente de negócios, estabilidade econômica, elevação da massa real de salários e do emprego formal. (CBIC, 2008).

A retomada do crescimento do setor da construção civil pode ser evidenciada pelo desempenho da comercialização das unidades e lançamentos, conforme mostram os gráficos abaixo:

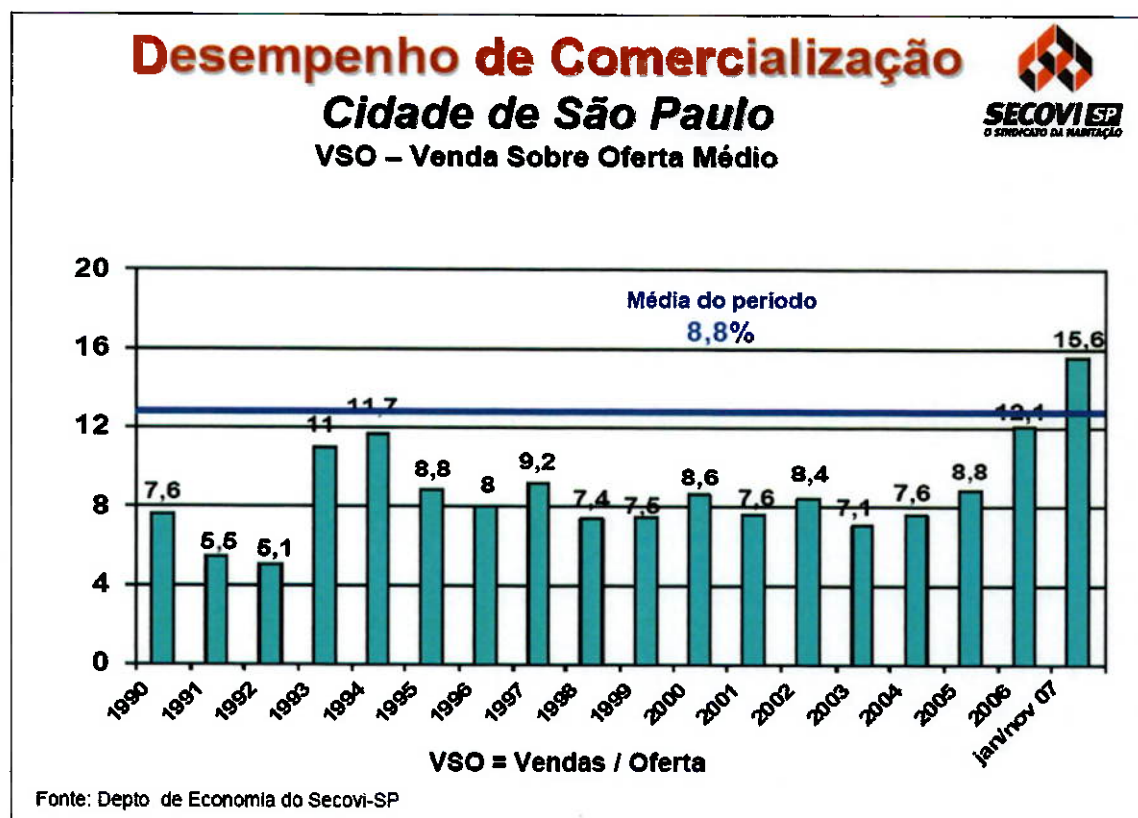


Gráfico 4 – Desempenho de comercialização – cidade de São Paulo – VSO – venda sobre oferta
 Fonte: SECOVI (2008 apud CRESTANA, 2008).

A Venda sobre Oferta (VSO) é o índice que mede o volume de vendas sobre o volume financeiro de unidades à venda. Para fins de análise, utilizam-se apenas as vendas e estoque de unidades de varejo. Este índice reflete a liquidez dos produtos originados, que para a administração é um dos principais indicadores de desempenho da empresa.

Venda sobre Oferta (VSO) pode ser expressa pela equação:

$VSO = A/(B+C)$; sendo:

A - Vendas Contratadas

B - Estoque Total Inicial

C - Lançamentos no Período

SUMÁRIO

RESUMO

LISTA DE QUADROS

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Justificativa	13
1.2	Objetivo	13
1.3	Metodologia	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1	Histórico do mercado imobiliário brasileiro	15
2.2	Empreendimento imobiliário residencial de padrão econômico	25
2.3	Viabilidade de um empreendimento imobiliário residencial	28
2.4	Caracterização da região Metropolitana de Campinas (RMC)	30
2.5	Tecnologias construtivas voltadas para construções de habitações de padrão econômico	35
3	APRESENTAÇÃO DO ASPECTO FINANCEIRO	38
3.1	Breve histórico do mercado financeiro	38
3.2	Análise de empreendimentos – a qualidade dos investimentos	39
4	ASPECTO COMERCIAL	50
4.1	Definição e conceitos de marketing	50
4.2	CRM - gerência do relacionamento com clientes	53
4.3	Vendas	66
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71

1 INTRODUÇÃO

1.1 Justificativa

O atual mercado de construção residencial padrão econômico, tornou-se mais atrativo e competitivo, com alta concorrência e as margens de lucro minimizadas, e é imprescindível que nesse contexto, antes da decisão de realizar investimentos, sejam analisados os principais aspectos, financeiros e comerciais, para aumentar a probabilidade de alcançar os objetivos previstos e minimizar os riscos no negócio.

1.2 Objetivo

Esse trabalho tem como objetivo apresentar alguns dos principais aspectos financeiros e comerciais relativos à viabilidade de empreendimentos imobiliários residenciais de padrão econômico, especialmente na região metropolitana de Campinas-SP, com o intuito de produzir um produto com liquidez e lucratividade.

1.3 Metodologia

A metodologia do trabalho consiste na pesquisa bibliográfica com o levantamento de referências teóricas sobre o assunto.

Para abordar o tema de forma clara e concisa a pesquisa envolveu teses, dissertações, artigos, livros e sites.

Buscou-se primeiramente relatar fatos históricos que traduzissem o atual contexto do mercado imobiliário residencial, como também conceituar viabilidade de um empreendimento imobiliário residencial, o padrão econômico e caracterizar a região metropolitana de Campinas-SP.

Identificaram-se nos capítulos 3 e 4 os principais aspectos financeiros e comerciais para viabilizar um empreendimento residencial padrão econômico, especialmente na região metropolitana delimitada neste estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Histórico do mercado imobiliário brasileiro

Na década de 1930 houve uma migração do campo para a cidade, especialmente em São Paulo. Este fato deve-se ao processo de industrialização da economia, a abolição da escravidão e o declínio da economia cafeeira (1929). Somado a esses acontecimentos a chegada de imigrantes europeus ocasionou um “inchaço” populacional. Sem uma oferta habitacional planejada para a demanda crescente instalaram-se formas precárias de abrigo.

A melhoria do sistema de transporte, do bonde ao sistema ferroviário, com a interligação dos locais de trabalho, fez com que a classe trabalhadora ocupasse os subúrbios através de investimentos imobiliários em casas de aluguel, do mercado de terras ligado à autoconstrução e posteriormente nos conjuntos habitacionais construídos pelos Institutos de Aposentadorias e Pensão.

Diante dos baixos salários, que o processo de industrialização fixava aos trabalhadores e da especulação imobiliária, ocorreu também o agravamento das condições sociais, sobretudo com os efeitos desta especulação imobiliária sobre o orçamento dos inquilinos, que não conseguiam arcar com os pagamentos dos alugueis. Para agravar essa situação, com a criação da lei do inquilinato de 1946 e o aumento dos processos de despejo, usucapião e reintegração de posse de prédios urbanos, houve um desestímulo aos investimentos de aluguel.

Nos anos 1960, a disputa de interesses por determinado espaço ou por decisão judicial majoritariamente em favor dos proprietários, faz com que as moradias irregulares sofram restrições. Esse fato impulsionou a produção de loteamentos em regiões agrícolas e mais distantes do núcleo das metrópoles, estabelecendo um novo anel metropolitano, marcado por um padrão de ocupação extensiva, em função dos baixos preços da terra e desacompanhada dos serviços de infra-estrutura básicos. Essa precariedade era consequência muitas vezes da irregularidade do empreendimento, que nem alcançava as exigências mínimas estabelecidas, em virtude da baixa capacidade de fiscalização destas pequenas Prefeituras.

Conforme CHALHUB (2008), “dada a inexistência de disciplina legal, no período imediatamente anterior à promulgação da Lei 4.591/64, as pessoas que se dedicavam à atividade da construção e venda dessas edificações atuavam livres de quaisquer limitações legais e realizavam seus negócios sem riscos”.

O “incorporador”, ainda que tenha organizado a incorporação, não se mostrava nos contratos ou em quaisquer outros documentos negociais, logo não poderia ser responsabilizado pela incorporação (CHALHUB, 2008).

Após a promulgação da Lei 4.591 em dezembro de 1964, o mercado imobiliário no Brasil tornou-se regulamentado e com instrumentos para garantir estabilidade na relação de compra e venda de imóvel.

Na opinião de CHALHUB (2008), “a Lei nº 4.591/64 veio pôr fim a essa desordem e, nesse sentido, contempla ampla disciplina da atividade de incorporação e fixa com clareza as responsabilidades do incorporador. Aspecto de particular relevância é o sistema de proteção do adquirente introduzido pela Lei das Incorporações”.

A Lei 6.404/76, art. 8º, nos esclarece que “art. 8º Incorporação é a operação pela qual uma ou mais sociedades, de tipos iguais ou diferentes, são absorvidas por outra que lhes sucede em todos os seus direitos e obrigações, devendo ser deliberada na forma prevista para alteração do respectivo estatuto ou contrato social” (CHALHUB, 2008).

Com as regras e os procedimentos disciplinados o governo se interessou em financiar a produção e vendas de imóveis, resultando na criação do Banco Nacional de Habitação - BNH no ano de 1964.

A criação do Sistema Financeiro de Habitação (SFH) logo após a tomada do poder pelo regime militar, em 1964, foi devido ao grandioso volume de investimento de recursos financeiros no setor da indústria da construção. Isso resultou na mudança do perfil das grandes cidades através da verticalização das edificações. O Banco Nacional de Habitação (BNH) era uma estatal centralizadora na área da produção e distribuição habitacional no período de 1964-86.

Durante o período de vigência do BNH/ SFH (1964/ 1986), a produção social de moradias correspondeu a 4,5 milhões de unidades, o que representa em torno de 25% do parque imobiliário brasileiro produzido no período, sendo que desse total, “somente 1,5 milhão de unidades foram destinadas às camadas mais pobres da população, tendo sido produzidas apenas 250 mil unidades em programas alternativos, ou seja, para pessoas com rendas entre 01 e 03 salários mínimos” (AZEVEDO, 1988 apud CAMPOS 2005).

A dificuldade do financiamento para a população de baixa renda e a falta de qualidade construtiva, estética e urbanística das propostas habitacionais propiciaram o aumento de favelas e construções irregulares.

A análise do SECOVI-SP (2008 apud CRESTANA, 2008) indica que o VSO médio de 2008 foi de 14,9%, inferior ao percebido até outubro de 2007 (15,6%).

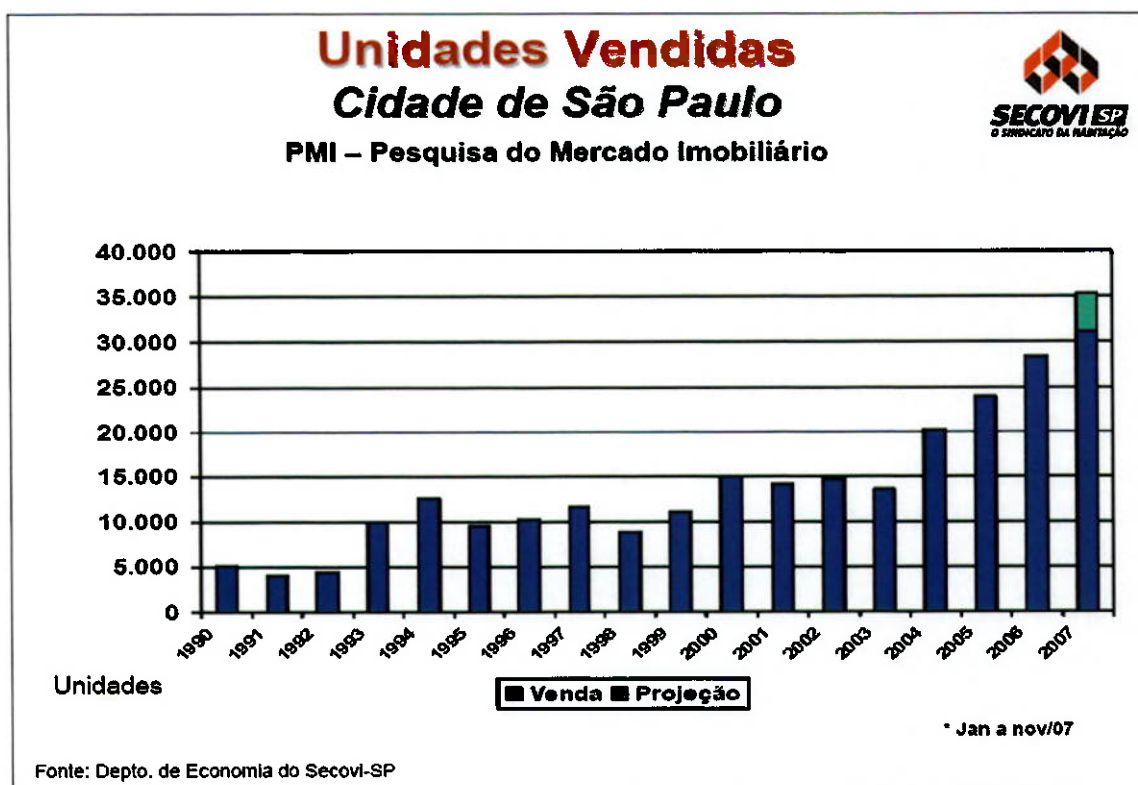


Gráfico 5 – Unidades vendidas – cidade de São Paulo – PMI – pesquisa do mercado imobiliário

Fonte: SECOVI (2008 apud CRESTANA, 2008).

Esses gráficos 4 e 5 refletem a retomada do crescimento de vendas no mercado imobiliário na cidade de São Paulo a partir do ano de 2005.

A Caixa Econômica Federal no final de 2008 reduziu os juros para os empréstimos imobiliários, conforme ABREU (2008): “a Caixa Econômica Federal anunciou ontem, em São Paulo, desconto nos juros para os empréstimos imobiliários com recursos da poupança, desde que sejam debitados em conta ou em folha. A redução é da ordem de 1,5% ao ano. Isso já acontecia com linhas do FGTS e agora foi ampliado. A Caixa pretende aplicar R\$ 5,9 bilhões em habitação este ano, com recursos da poupança. As operações fora do Sistema Financeiro de Habitação (SFH), cujos imóveis custam acima de R\$ 350 mil ou os financiamentos são superiores a R\$ 245 mil, tiveram o prazo de pagamento ampliado: passou de 180 para 360 meses (15 para 30 anos). O percentual financiado subiu de 70% para 80%. As empresas já podem firmar convênios com a Caixa Econômica Federal para oferecer crédito imobiliário com desconto em folha aos funcionários. De acordo com a presidente do banco, Maria Fernanda Coelho, o consignado na casa própria, que até agora era oferecido apenas aos servidores públicos, passou a valer também para trabalhadores da iniciativa privada. - A

empresa interessada deve nos procurar para firmar o convênio. Já há pedidos que estão sendo estudados - disse Maria Fernanda. A Caixa é o primeiro banco a oferecer o serviço para os trabalhadores do setor privado. Outras instituições como Bradesco e HSBC estudam a modalidade, mas ainda sem previsões de lançamentos. A linha consignada tem juros menores por oferecer menos risco ao banco. Segundo Maria Fernanda, esse desconto pode ser de até 1,5% ao ano. Atualmente, os juros para a compra de um imóvel novo, de R\$ 130 mil, por exemplo, é de 8,16% ao ano mais Taxa Referencial (TR)".

O primeiro semestre de 2009 deve refletir resultados positivos devido às obras já contratadas e iniciadas antes do agravamento da crise internacional. No entanto, neste mesmo período, certamente muitos projetos (produção e aquisição) deverão ser postergados, refletindo a cautela de investidores e consumidores diante das incertezas (CBIC, 2008).

Outras medidas do governo de incentivos para o setor da construção civil informadas segundo DOCA(2009): "o governo estuda uma mudança radical no uso de recursos do FGTS. Os 8% que hoje são descontados do salário dos trabalhadores e repassados à Caixa Econômica poderão ser diretamente usados para abater o valor da prestação de um Imóvel financiado. No caso de quem ganha R\$ 5 mil e paga R\$ 1.250 de prestação, por exemplo, o banco que deu o financiamento lá teria a garantia de receber R\$ 400 (8% sobre R\$ 5 mil). O uso do FGTS deverá ser autorizado também para compra de imóveis de R\$ 500 mil a R\$ 600 mil".

As medidas atuais do governo de incentivo a financiamentos e produção de imóvel padrão econômico mostram com clareza o foco de investimento das indústrias do setor da construção civil nesses empreendimentos.

2.2 Empreendimento imobiliário residencial de padrão econômico

Empreendimento imobiliário residencial de padrão econômico são os empreendimentos imobiliários voltados para o mercado de habitação da população de baixa renda, famílias com rendimentos mensais entre 5 e 12 salários mínimos, e são os chamados edifícios "econômicos" e "supereconômicos".

Os preços atuais praticados nesse mercado variam entre R\$ 50 mil e R\$ 150 mil por unidade comercializada.

O grande aumento nos volumes de recursos governamentais nos últimos anos voltados para o financiamento de habitações de nível econômico, em especial àqueles de baixa renda, bem

como as alterações e subsídios já destacados no comentário do item anterior, fizeram com que aumentasse a demanda por produtos para esta faixa da população, e, portanto grandes empresas e empreendedores, que não atuavam neste segmento, passaram a enxergar um nicho interessante e crescente, mas acima de tudo, consistente, pois a atuação social dos governos em atenuar a questão do déficit habitacional, que tem origem nesta camada social, será cada vez maior.

Nada mais cômodo e rápido para estas grandes empresas, para se iniciarem neste segmento, do que buscar as experiências das empresas especialistas do mesmo, pois já possuem um know how técnico administrativo voltado para o público alvo, bem como o mecanismo comercial e junto aos agentes financeiros.

Como exemplo disso pode-se citar a formação da Joint Venture entre a Cyrela Brazil Realty S.A. Empreendimentos e Participações e a Cury Empreendimentos Imobiliários Ltda. em 2007, através da marca Living, com valor unitário de unidades a venda a partir de R\$ 55 mil. Os empreendimentos foram financiados pela modalidade, conforme abaixo:

- financiamento pela incorporadora até a entrega das chaves, ou seja, por 2 anos. Nesse período, a parcela será reajustada somente pelo INCC;
- após a entrega das chaves, o financiamento será feito através dos bancos parceiros pelo prazo de até 20 anos ao custo de $TR + 9\% \text{ aa}$.

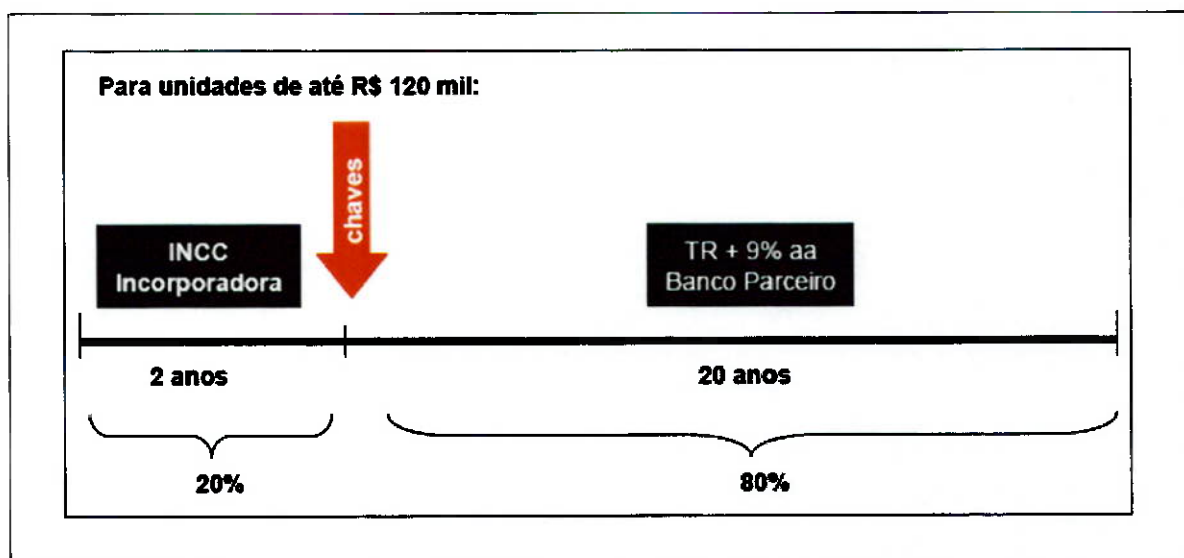


Figura 1 – Modalidade de financiamento
Fonte: CYRELA BRAZIL REALTY S/A, 2007.

O gráfico 7 abaixo mostra a maior concentração da população na faixa etária produtiva do ano de 1980 até a projeção para o ano de 2010, o que reflete o conjunto de todas as pessoas

teoricamente aptas a exercer uma atividade econômica, e assim, grande parte dessas pessoas potencializa o segmento voltado para o mercado de habitação da população de baixa renda.

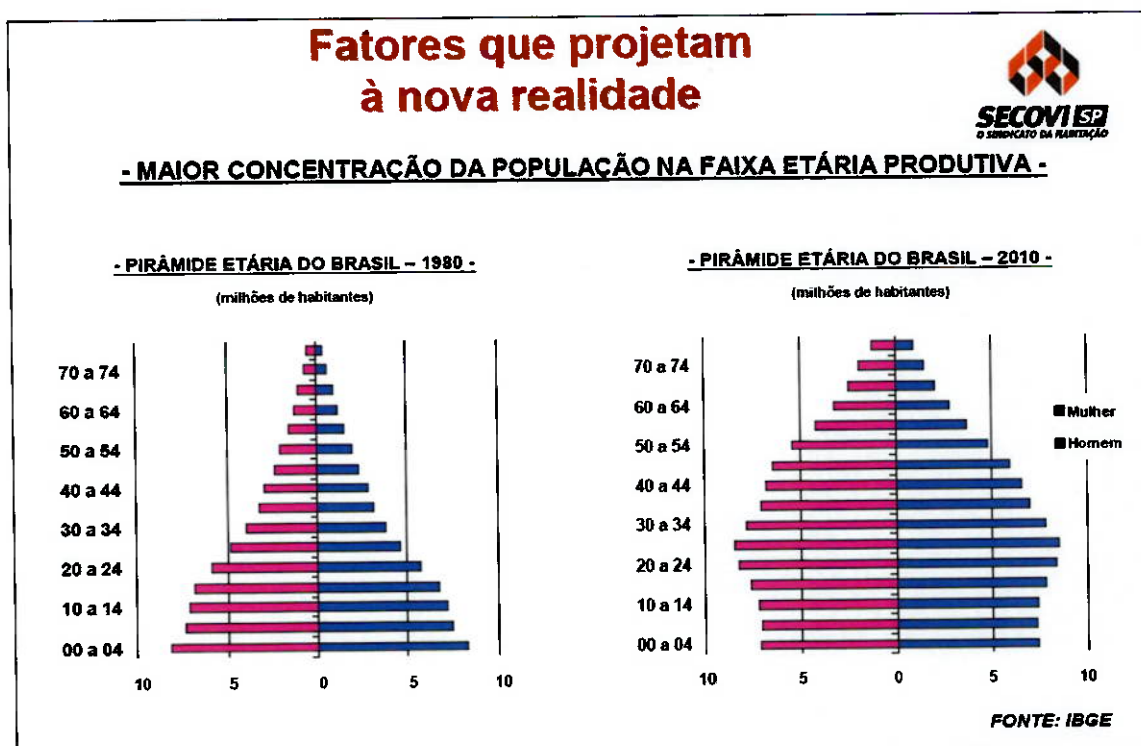


Gráfico 7 – Fatores que projetam à nova realidade
Fonte: IBGE (2008 apud CRESTANA, 2008).

A reportagem do jornal Folha de São Paulo em 22/12/08, ilustra que “não haverá crise para o segmento de baixa renda em 2009, apostam empresários do setor imobiliário. A redução histórica de 9,5% no déficit habitacional em 2007 deve-se repetir até de forma mais acentuada em 2008, afirmam, animados pelo boom do crédito barato (taxa de até 4,5% ao ano pela Caixa) para classes baixas. Desaceleração deve frear investimentos das classes média e alta em 2009, mas não da baixa, que compra imóvel por necessidade. Empresários apostam em nova redução recorde no déficit habitacional em 2008 "Mesmo com a diminuição da atividade econômica a demanda da baixa renda continua existindo", diz Antonio Guedes, diretor de novos negócios da Cyrela. A empresa lançou 6.700 unidades econômicas em 2007 e 10,5 mil neste ano. "A única maneira de o crescimento nesse nicho ser prejudicado em 2009 é com um alto nível de desemprego ou com a escassez de financiamentos, o que hoje não ocorre", diz Gorayeb. Na maior construtora do país, a Cyrela, a realidade não é muito diferente. A marca Living, que administra parcerias voltadas à baixa renda (imóveis até R\$ 180 mil), respondeu por 20% de todas as vendas contratadas do grupo em 2007. Em 2008, foram 30% proporção que deve ser mantida em 2009. Em 2007, o segmento econômico (imóveis até R\$ 160 mil)

representou 14% das vendas contratadas da Rossi. Neste ano, foram 33%. "Para 2009, nossa expectativa é ter 50% dos empreendimentos com essa característica", diz o CEO do grupo, Heitor Cantergiani. A crise econômica pode, como "efeito colateral", estimular o desenvolvimento desse mercado. "Quem compra um imóvel no segmento econômico tem uma necessidade, não é um investimento. Por isso, a crise será mais sentida nos segmentos da classe média e alta", avalia Renato Diniz, diretor do segmento econômico da Rossi. A Rodobens concentra 80% de seus negócios no segmento econômico (até R\$ 150 mil) e lançou entre 2007 e 2008 cerca de 10,5 mil unidades habitacionais com esse perfil -para 2009, prevê comercializar mais que o dobro: 22,8 mil moradias. Foi a partir de 2006, mas principalmente em 2007, que as maiores construtoras do país começaram a se voltar para esse mercado, classificado de "inesgotável" pelo diretor-presidente da Rodobens Negócios Imobiliários, Eduardo Gorayeb. "É um segmento em que todo mundo quer atuar, mas é muito difícil. Exige grandes volumes, qualidade, rentabilidade. A cada ano esse mercado fica mais competitivo", afirma".

São vários os empreendimentos imobiliários voltados para o mercado de habitação econômico, especialmente na Região Metropolitana de Campinas, destacam-se pelos atuais lançamentos das empresas Rossi Residencial com o empreendimento Villa Flora em Hortolândia, MRV com o Park Contemporanium em Campinas e HM Engenharia com o Residencial Parque em Cosmópolis.

2.3 Viabilidade de um empreendimento imobiliário residencial

A análise de viabilidade de um empreendimento imobiliário consiste em realizar um estudo dos fatores técnicos, comerciais, financeiros e econômicos de um projeto, baseado em características atuais e previsões futuras, para apoiar a tomada de decisão de realizar ou não o investimento nesse negócio.

As fases para desenvolver um projeto de investimento são:

- a) Realizar uma pesquisa de mercado, com análise das regiões e suas vocações de desenvolvimento, reconhecendo os hábitos da população, comportamento e valores de possível aplicação aos produtos/serviços;
- b) Definição da dimensão do projeto e localização ideal para o empreendimento;
- c) Estudo da infra-estrutura necessária para a realização de um investimento;

d) Previsão das receitas ou entradas futuras de caixa determinadas pelas vendas a se realizar ou através da captação de empréstimos;

e) Previsão das despesas ou saídas futuras de caixa obtidas pelas informações do:

- Custo de aquisição do terreno, inclusive comissão de venda e escrituração;
- Custo com projetos;
- Custo com marketing (stand de vendas, publicidade, folders, etc.);
- Custo de construção;
- Custo fixo do escritório central;
- Impostos sobre faturamento (Pis, Cofins, IRPJ e CSSL);
- Corretagem;
- Pagamento de juros e principal de empréstimos (se houver);
- Previsão de pagamentos futuros de despesas/custos já contratados;

f) Análise de rentabilidade que pode ser embasada em alguns dos principais indicadores, como o valor presente líquido (VPL), o critério do índice de lucratividade (IL) e da taxa interna de retorno (TIR);

- O cálculo do **valor presente líquido - VPL** é realizado pela equação:

$PV = FV / (1+i)^n$ (1), sendo: PV= Valor Presente (do Inglês *Present Value*); FV= Valor Futuro (do Inglês *Future Value*); i= taxa de juros (do Inglês *Interest*); n= número de períodos. O VPL é o valor presente de pagamentos futuros deduzidos a uma taxa de juros conveniente, subtraído o valor do investimento inicial.

A taxa de juros a ser aplicada, chamada de taxa mínima de atratividade ou custo de oportunidade, é o valor que o investidor aceita receber ao investir no empreendimento imobiliário, em comparação a uma aplicação no mercado financeiro considerada segura.

Algumas empresas do setor consideram viável uma rentabilidade no mínimo 20% superior ao CDI - taxa do certificado de depósito interbancário, que é uma aplicação financeira em renda fixa.

- O **Índice de Lucratividade - IL** é representado pela equação:

$IL = VP \text{ dos Retornos } (t = 1, 2, \dots, n) / \text{Investimento } (t = 0)$

É a razão entre o saldo dos valores presentes das entradas e saídas líquidas de caixa do projeto e o investimento inicial.

Aplica-se sobre os valores presentes dos retornos a taxa mínima de atratividade ou custo de oportunidade conveniente ao empreendimento.

O índice de lucratividade representa o preço ganho, descontado o custo do capital, em relação ao valor presente do investimento.

Em geral decide-se pelo investimento, se:

$IL > 1 \rightarrow$ aceitar o projeto

$IL \leq 1 \rightarrow$ não aceitar o projeto

- A Taxa Interna de Retorno – TIR

A TIR é a taxa de juros que torna o valor presente das entradas de caixa igual ao valor ao presente das saídas de caixa do investimento, ou é a taxa que produz um VPL do projeto igual à zero.

O negócio torna-se rentável e viável quando a taxa de retorno for maior que a taxa de juros de mercado adotada pela empresa, ou seja, maior que a taxa mínima de atratividade ou custo de oportunidade.

Se a $TIR > k \rightarrow$ aceitar o projeto; $TIR < k \rightarrow$ não aceitar o projeto, onde k é a taxa de juros.

g) Análise do risco e a incerteza através das estimativas e previsões sobre a falta de controle dos eventos no futuro;

A complexidade de um empreendimento imobiliário e as incertezas das previsões e os riscos associados ao negócio ilustram a importância de um estudo prévio, confiável, de viabilidade, embasado em dados objetivos e consistentes, esquecendo análises subjetivas que dependem da intuição do investidor.

2.4 Caracterização da região Metropolitana de Campinas (RMC)

A Região Metropolitana de Campinas - RMC é formada por 19 municípios, que ocupam uma área de 3.348 km² ou 1,3% do território paulista, e foi instituída pela lei complementar estadual 870, de 19 de junho de 2000.

Campinas foi o maior produtor de café e a Região Metropolitana de Campinas teve origem nesse período, quando Campinas se fortaleceu como capital regional de importante parcela do interior do Estado.

Com a desconcentração da indústria de São Paulo, particularmente para Campinas, entre 1970 e 1985, incentivadas pelo Plano de Metas e II Plano Nacional de Desenvolvimento – PND intensificou uma estrutura econômica no interior do Estado, com o desenvolvimento dos setores agrícola, agroindustrial e industrial.

A Região apresenta um amplo sistema viário integrado e de fácil acesso, sendo os eixos principais: a Rodovia dos Bandeirantes e a Rodovia Anhanguera de São Paulo para o interior

paulista; a rodovia SP-304, em direção a Piracicaba, e a Rodovia Dom Pedro I, que acessa o Vale do Paraíba, etc..

Na RMC, encontra-se o Aeroporto Internacional de Viracopos, o maior aeroporto em transporte de cargas e o segundo maior em volume do país e onde se localizam grandes empresas de carga expressa. Também se instalaram na região grandes empresas de diversos segmentos com destaque para as indústrias de alta tecnologia e o parque metalúrgico. A região possui um diversificado centro comercial com instalação de dois dos maiores shopping center do país: o Shopping Iguatemi de Campinas e Shopping Parque Dom Pedro.

Conforme os dados do Governo do Estado de São Paulo - Secretaria de Economia e Planejamento:

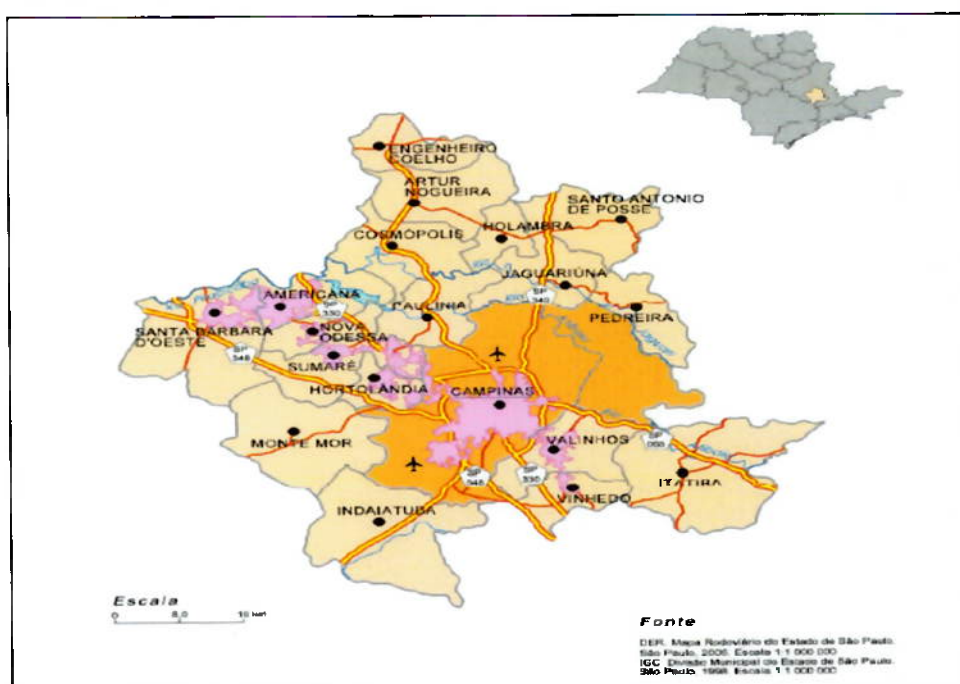


Figura 2 – Região Metropolitana de Campinas

Fonte: Secretaria de economia e planejamento, governo do estado de São Paulo, 2006.

“Em 2005, a população da região chegou a 2.578.033 habitantes ou 6,5% da estadual. A densidade demográfica de 770,02 habitantes por km², apresenta-se mais elevada nos municípios de Hortolândia (2.446,7 hab./ km²), Sumaré (1.195,7 hab./ km²) e Campinas (1.091,5 hab./ km²). Dos 19 municípios da região, apenas dois possuíam, em 2005, população inferior a 20 mil habitantes (Engenheiro Coelho e Holambra). Campinas (1.029.828 habitantes), Sumaré, Americana, Santa Bárbara, Hortolândia e Indaiatuba são os maiores municípios, todos com população superior a 100 mil habitantes e concentram 77% da população regional. A taxa de urbanização metropolitana atingiu, em 2005, 97,3%. Apenas cinco municípios possuíam taxas de urbanização inferiores a 90%: Holambra (53,7%), Engenheiro Coelho (77,1%), Itatiba (77,5%), Santo Antônio de Posse (84,9%) e Jaguariúna

(89,7%). A região possui dinamismo superior ao de muitas metrópoles nacionais que são capitais estaduais e, nas últimas três décadas, apresentou taxas de crescimento demográfico maiores do que as da RMSP. Campinas, a sede da região, tornou-se um dos 20 maiores municípios brasileiros, abrigando 39,9% dos habitantes da RMC. A população regional passou de 1.269.559 habitantes, em 1980, para 2.578.033, em 2005. Entre 1991 e 2000, enquanto a população da RMC cresceu 2,68% ao ano, o Estado de São Paulo aumentou a uma taxa de 1,82% e, entre 2000 a 2005, essas taxas foram, respectivamente, de 2,02% e 1,56%. Assim, no total da população estadual, a RMC vem incrementando sua participação, tendo passado de 3,8% em 1970, para 5,1% em 1980, 5,9% em 1991 e 6,5%, em 2005”.

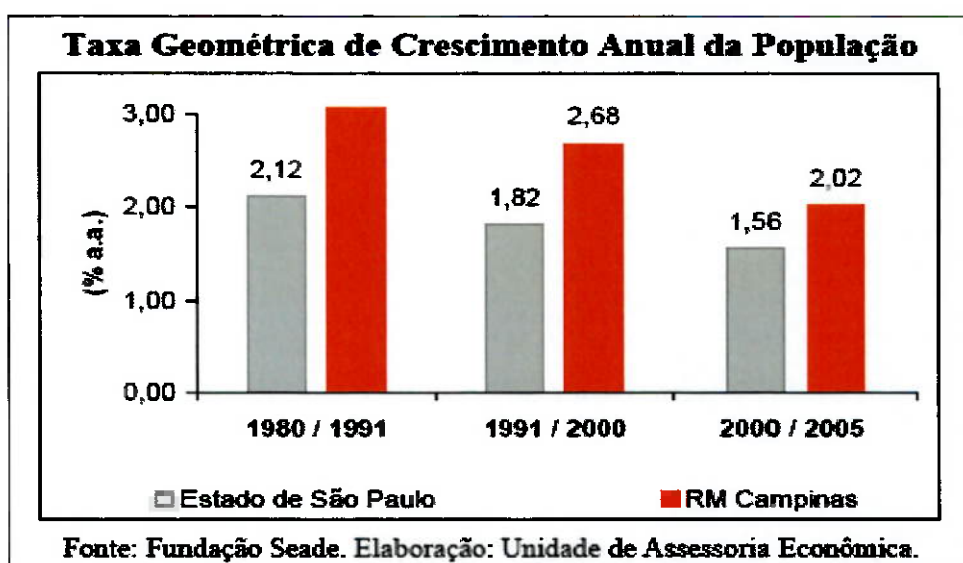
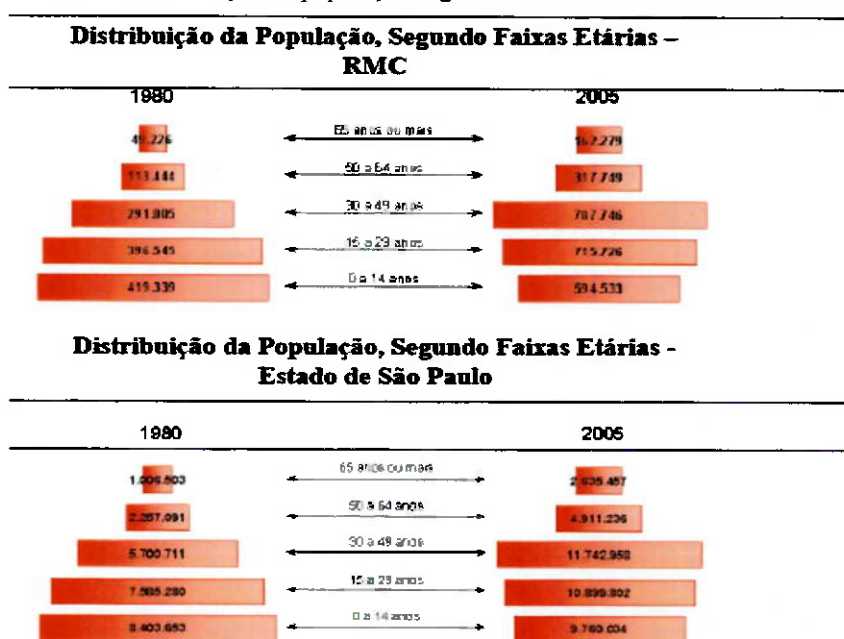


Gráfico 8 – Taxa geométrica de crescimento anual da população

Fonte: Secretaria de economia e planejamento, governo do estado de São Paulo.

“Nas últimas décadas, tem ocorrido, na RMC, o mesmo processo de inversão observado na pirâmide etária da população estadual, com um acentuado envelhecimento da população. Conforme pode ser visualizado abaixo, entre 1980 e 2005, tanto no Estado como na região, ocorreu uma diminuição da participação das faixas etárias de 0 a 29 anos e um aumento das faixas de 30 anos e mais”.

Tabela 2 – Distribuição da população segundo faixa etária – RMC e São Paulo



Fonte: Fundação Seade. Elaboração: Unidade de Assessoria Econômica.

Fonte: Secretaria de economia e planejamento, governo do estado de São Paulo.

“O Produto Interno Bruto-PIB da RMC, em 2004, foi de R\$ 51,2 bilhões, o que representou 9,4% do total estadual”.

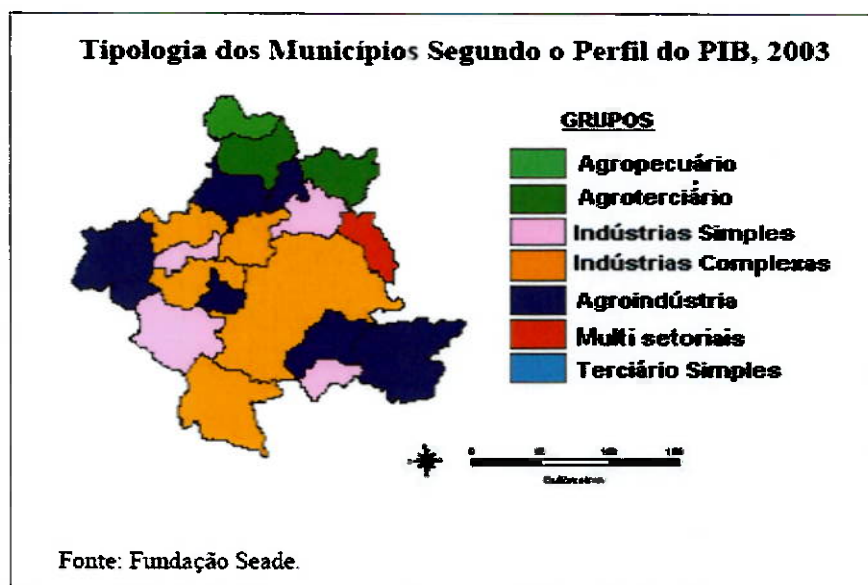


Figura 3 – Tipologia dos municípios segundo o perfil do PIB, 2003

Fonte: Secretaria de economia e planejamento, governo do estado de São Paulo.

“A região ocupa uma posição privilegiada para a localização industrial, constituindo-se no terceiro maior parque industrial do país, atrás apenas das Regiões Metropolitanas de São Paulo e do Rio de Janeiro. A produção regional tem aumentado sua participação no total estadual com a instalação de novas fábricas de setores intensivos em tecnologia. O dinamismo

regional assegura ao município de Campinas escala para desenvolver um conjunto de atividades tradicionalmente encontradas apenas nas grandes capitais do país: grande rede de serviços educacionais e bancários; hospitais e serviços médicos especializados; setor terciário moderno; comércio diversificado e de grande porte e estrutura hoteleira de ótima qualidade. O setor terciário é dinâmico e avançado, apresentando interação com os demais setores da economia. Abriga modernos equipamentos de comércio, empreendimentos de grande porte em alimentação, entretenimento e hotelaria, além de uma variada gama de serviços, como os profissionais e os voltados para empresas. Na área da saúde, a RMC dispõe de importantes equipamentos públicos e privados, com destaque para o Hospital das Clínicas da Unicamp.

A região abriga um dos mais importantes sistemas científicos e tecnológicos do país, composto por várias Universidades, destacando-se a Universidade Estadual de Campinas-Unicamp e a Pontifícia Universidade Católica de Campinas-Puccamp. Dividindo-se a RMC em cinco regiões (norte, oeste, sudoeste, nordeste e sudeste), determinadas pela intensidade do crescimento populacional, observa-se que as regiões oeste, sudoeste e norte agregam áreas ocupadas por população de renda mais baixa. Nas regiões nordeste e sudeste, reside a população de renda mais elevada, sendo possível encontrar condomínios residenciais, áreas de preservação e complexos de atividades de alta tecnologia. Os resultados do Relatório de Investimentos Anunciados na Região Metropolitana de Campinas - 1997-2005, elaborado pela Fundação Seade, revelam que, ao longo do período considerado, o volume de recursos anunciados para a RMC foi de US\$ 18,3 bilhões. Esse montante representa 64,5% dos recursos anunciados, em igual período, para a Região Administrativa de Campinas e 10,1% do valor apurado para o Estado. Quase 69% dos investimentos anunciados referem-se a empreendimentos de médio e grande porte, envolvendo valores entre US\$ 10 e US\$ 500 milhões. Destaca-se a importância do setor industrial, que absorveu mais de 77,8% do total anunciado, seguido pelos serviços (20,4%), comércio (1,5%) e outros (0,3%). O valor médio dos empreendimentos industriais (US\$ 29,2 milhões) foi quatro vezes superior ao daqueles direcionados aos serviços (US\$ 7,4 milhões). Mais da metade dos investimentos anunciados para a RMC destinaram-se a dois municípios: Paulínia: (32,2% do total) e Campinas (26,6%). Somando outros três - Americana (9,7%), Sumaré (8,6%) e Indaiatuba (5,6%) - chega-se a 82,7% do volume total. Os 17,2% restantes distribuíram-se entre os demais municípios. Em 14 dos 19 municípios da RMC, a maior parte dos investimentos foi destinada ao setor industrial. Já para Campinas, como sede metropolitana, o maior montante dos investimentos foi destinado para os serviços”.

Todos estes fatores indicados despertaram grande interesse pelas grandes empresas e empreendedores de São Paulo do setor da construção civil nesta região, evidenciado pela atuação na RMC das empresas Cyrela, Goldfarb, Lopes, Fernandez Mera Residencial, Alphaville, Rossi, MRV, Cidade Nova, etc., com empreendimentos para todos os segmentos do mercado imobiliário.

A atuação destas empresas na região, a partir de 2007, tem sido crescente, obtendo grande sucesso nas vendas.

2.5 Tecnologias construtivas voltadas para construções de habitações de padrão econômico

A inovação e os estudos dos processos construtivos de obras de padrão econômico são imprescindíveis para a atuação competitiva das empresas nesse mercado.

Os empreendimentos de padrão econômico, com baixo valor agregado, são principalmente diferenciados da concorrência por preço e pela tecnologia construtiva empregada.

Como exemplo disso, a empresa Schahin Engenharia utilizou em um empreendimento em São Paulo, com 524 apartamentos, para racionalizar o processo construtivo e cumprir o curto prazo de execução da obra, lajes armadas com telas soldadas, moldadas no próprio canteiro de obras e revestimento da fachada tipo textura, colorido, de base cimentícia.

Segundo o engenheiro responsável pela obra, Carlos Eduardo Soares de Medeiros: “o sistema para fabricar e montar uma laje no canteiro compreende um dia de trabalho. Se fosse moldada in loco o tempo necessário subiria para quatro dias. Com as telas, eu consigo uma velocidade bem maior do que se montasse a armação com vergalhão. Além disso, as telas já vêm nas dimensões necessárias, praticamente não havendo perdas”.

As fotos abaixo ilustram a forma metálica utilizada para a execução da laje pré moldada e o estoque posicionado para as lajes serem içadas para os pavimentos.



Foto 1 – Forma metálica para moldagem da laje
Fonte: IBTS.



Foto 2 – Estoque das lajes pré moldadas no canteiro de obras
Fonte: IBTS.

As soluções construtivas muito utilizadas nos EUA e México executam estrutura e paredes de concreto (com formas metálicas ou de alumínio), instalações embutidas, revestimentos aplicados diretamente sobre o concreto (gesso liso, cerâmica, textura acrílica), esquadrias instaladas com espuma de poliuretano, economizando mão-de-obra em contrapartida de um aumento de custo com equipamentos.

As fotos abaixo são do empreendimento com 560 unidades, em São Paulo, executado pela empresa Sergus Construções, com a utilização do sistema construtivo com fôrmas tipo banche.



Foto 3 – Forma metálica para paredes de concreto
Fonte: IBTS.



Foto 4 – Concretagem em formas metálicas
Fonte: IBTS.

“Essa tecnologia construtiva consiste na moldagem de paredes e lajes de concreto armado com telas soldadas, para execução de edifícios multipiso. A grande vantagem desse processo está na racionalização da construção, caracterizada pela rapidez na execução do edifício, principalmente em virtude dos ciclos diários de montagem e desmontagem das fôrmas. No caso desta obra, a Sergus mantém no local dois jogos de fôrmas, que possibilitam a execução de, em média, um pavimento de 200 m² de projeção por dia. Esse sistema apresenta algumas diferenças em comparação com o sistema construtivo de fôrmas tipo túnel, também executado pela Sergus: adapta-se melhor a qualquer tipo de lay-out, por se basear em fôrmas separadas para paredes e lajes; permite executar de uma só vez todo o pavimento (pelo sistema tipo túnel não era possível executar as fachadas)”.

Assim a inovação do sistema construtivo, para ser vantajosa para o empreendimento de padrão econômico, deverá resultar principalmente na redução do custo e prazo, mantendo o desempenho mínimo no produto final, nos quesitos segurança estrutural, segurança ao fogo, estanqueidade, durabilidade, conforto térmico e conforto acústico, ou aumentando o desempenho com o mesmo custo da solução convencional.

3 APRESENTAÇÃO DO ASPECTO FINANCEIRO

3.1 Breve histórico do mercado financeiro

Até a metade do século XX as atividades fundamentais do banco eram as operações de depósitos e empréstimos. Em 1945, através do Decreto-Lei 7.293 criou-se a Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC), em substituição a Inspetoria Geral de Bancos. A finalidade da SUMOC era controlar o Mercado Monetário (FORTUNA, 2008).

FORTUNA (2008) afirma que “o mesmo decreto criava, como instrumento de controle do volume de crédito e dos meios de pagamento, o depósito compulsório. Inúmeros bancos encerraram suas atividades. Outros tantos desapareceram, através de fusos e incorporações. Sanou-se e ao mesmo tempo, solidificou-se o Sistema Financeiro Nacional. A Reforma Bancária de 1964 (Lei 4.595, de 31/12/64) e a Reforma do Mercado de Capitais (Lei 4.728, de 14/07/65) definiram uma política que procurava acabar com a controvérsia relativa às instituições financeiras, ou seja, evolução no sentido europeu, pela qual os bancos eram as principais peças do sistema financeiro, operando em todas as modalidades de intermediação financeira, ou adoção de modelo americano, no qual predominava a especialização. Por tais normas, o banco ficaria com o segmento de capital de giro e outras operações de curto prazo. Existindo as empresas de crédito, financiamento e investimento desde 1959, criaram-se os bancos de investimento, em 1965, e as associações de poupança e empréstimo, em 1969. Na área oficial, já existia o Banco Nacional de Crédito Cooperativo, desde 1951, e o BNDES, desde 1952. Em 1964, foi criado o BNH. Nos anos recentes foram extintos o BNCC e o BNH, este absorvido pela Caixa Econômica Federal. O Banco do Brasil transformou-se em um banco comercial misto, operando também em longo prazo, enquanto os Bancos da Amazônia (reorganizado em 1966) e do Nordeste (criado em 1962) passaram a exercer funções típicas de bancos comerciais e de agentes da Sudam e da Sudene, respectivamente, estas duas últimas extintas por decreto no ano de 2001. Apesar desta opção, em virtude de condicionamentos econômicos e, em especial, da necessidade de buscar economia de escala e melhor racionalização do sistema, os bancos passaram a assumir o papel de líderes de grandes conglomerados, onde atuam, coordenadamente, todas as modalidades de instituições financeiras. A estrutura atual básica do sistema financeiro resulta, portanto, dessa reforma institucional do biênio 64/65, que criou o Conselho Monetário Nacional e o Banco Central do

Brasil, além da regulamentação das diferentes instituições de intermediação, entre as quais as integrantes do Sistema Financeiro de Habitação – SFH. Posteriormente, foi incorporado ao quadro institucional do sistema a Comissão de Valores Mobiliários – CVM – criada pela Lei 6.385, de 07/02/76. Ao final da década de 80, a Resolução 1.524, de 22/09/88, facultou as instituições financeiras sua organização como única instituição com personalidade jurídica própria, vulgarmente denominada banco múltiplo. O processo de globalização, a abertura econômica e o Plano Real provocaram, em seu conjunto, com o apoio do PROER, do FGC, do PROES e da adesão do Brasil aos Acordos de Basiléia, um processo de saneamento, privatização e fusão de instituições bancárias que, atualmente no início do século XXI, podemos dizer que inicia uma revolução nos métodos e práticas de nossa atividade bancária, sem dúvida, para melhor. Além do fim da inflação elevada, os bancos tiveram que enfrentar os processos de reestruturação e globalização que, entre outras coisas, trouxeram novos competidores estrangeiros ao Brasil. A arma para ganhar mercado e manter o cliente foi mudar a estratégia de atendimento e partir para o aumento da oferta de produtos e serviços”.

3.2 Análise de empreendimentos – a qualidade dos investimentos

Os empreendimentos são avaliados financeiramente para determinar os recursos necessários para suprir o custo da produção e da comercialização, de acordo com as características de cada negócio, que se denomina "fechamento da equação de fundos", e para isso necessitam de investimentos para a produção (LIMA JR, 1993a).

Funding para LIMA JR, “equivalente à descrição da estrutura da equação de fundos para desenvolvimento de um negócio.”

O incorporador analisa o empreendimento com a sua capacidade de investimento para cumprir os seus custos (LIMA JR, 1993a).

Para LIMA JR (1993), “quando se fala de ANÁLISE DE INVESTIMENTOS, é mais conveniente, para rigor técnico, que se use a terminologia ANÁLISE DE EMPREENDIMENTOS -A QUALIDADE DOS INVESTIMENTOS, pois o que se avalia sempre é, do ângulo econômico, como se comportam empreendimentos, que, para oferecer retorno e resultado exigem uma certa massa de investimentos para produção. Assim, o que se analisa não são os investimentos, como se se tratasse de uma transação isolada no ambiente econômico, em que se pudesse admitir um sistema que absorve recursos financeiros e devolve

mais recursos 1, decorrido um determinado prazo. Objetivamente, só se admite a geração de riqueza se for completado um ciclo de produção, de forma direta, no caso dos empreendimentos típicos dos setores de produção de bens ou serviços, ou de forma indireta, quando se fala de aplicações financeiras. Quando se promove ANÁLISE DE EMPREENDIMENTOS, trata-se do âmbito FINANCEIRO e do ECONÔMICO”.

Um dos riscos do empreendimento pode ser uma receita inferior à planejada, o que acarretará num aumento do investimento, exigindo do empreendedor a busca de recursos de financiamento (LIMA JR, 1993a).

LIMA JR (1993a) relata também que: “a qualidade que se analisa estará no melhor ajuste entre o potencial de investimento e endividamento do empreendedor e as exigências de fundos para fazer girar o empreendimento.”

A figura abaixo refere-se ao Sistema empreendimento:

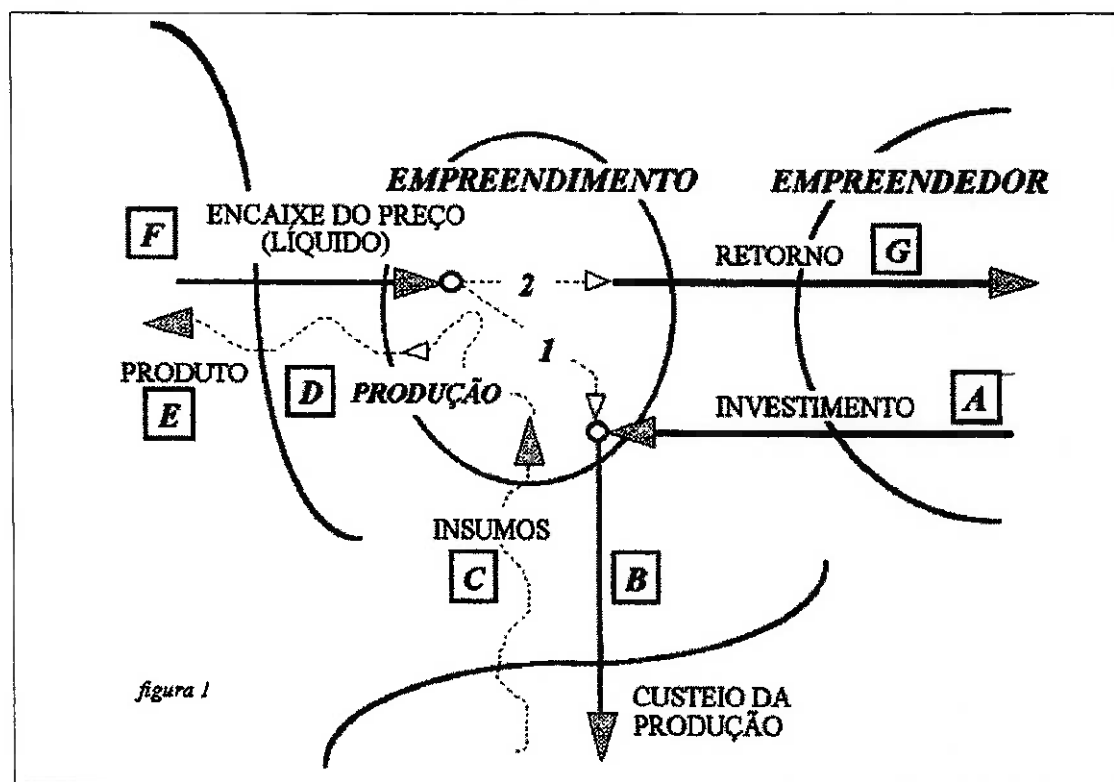


Figura 4 – Sistema empreendimento
Fonte: Lima Jr (1993a).

Denomina-se de “**B** - o pagamento das contas vinculadas com o custeio da produção e **F** - o recebimento das contas derivadas da venda do produto, ou serviço.” (LIMA JR, 1993a).

O custeio da produção, de acordo com LIMA JR (1993b), “são os investimentos necessários para compra do terreno e para construir as obras e todos os custos que aí são associados, como os relacionados com uso da infra-estrutura gerencial da empresa, da estrutura de suporte para

a produção e os custos financeiros, conexos com a forma de aquisição dos recursos para o fechamento da equação de fundos para a produção”.

As receitas de comercialização, segundo LIMA JR (1993b), “assim referenciado o preço que poderá ser praticado na venda do produto, descontados os custos vinculados, como os de promoção e marketing, os diretos de comercialização e os indiretos, que corresponderão aos eventuais custos financeiros para uso de linhas de longo prazo no financiamento da comercialização”.

O caminho 1 mostra que os recursos gerados pelo SISTEMA EMPREENDIMENTO (recebimento do preço) deverão suprir o custeio da produção - 1 (LIMA JR, 1993a).

Como nos garante LIMA JR (1993a), “os empreendimentos só serão desenvolvidos, na economia empresarial, se pudermos vislumbrar a capacidade de colocar o produto obtendo resultado, preço será maior que o custeio, havendo, então, sempre um excesso, idêntico a esse resultado, entre os recursos que o empreendedor aplica no empreendimento e os que dele recebe”.

A – são os valores necessários, *INVESTIMENTOS*, para suprir os custos de produção no período de tempo certo, e será a análise de investimentos do incorporador da ocasião da aplicação desses recursos (LIMA JR, 1993a).

O caminho 2 do SISTEMA EMPREENDIMENTO indica a sobra entre os recursos recebidos do preço e os custos da produção, que se denomina de *MARGEM OPERACIONAL BRUTA, RECURSOS LIVRES* – 2. Esses recursos não serão mais necessários para cobrir o custeio da produção, e é o *RETORNO* - G dos investimentos que este aplicou no empreendimento. Denomina-se $RETORNO = INVESTIMENTO + MARGEM OPERACIONAL BRUTA$ (LIMA JR, 1993a).

LIMA JR (1993a) declara ainda que “a velocidade de encaixe do preço depende da variável mercado e da negociação para pagamento do preço, que, muitas vezes, poderá ser provocada pela capacidade de pagamento do mercado alvo e não pelo desejo do empreendedor de minimizar seus investimentos. Assim, a necessidade de ingresso de investimentos pode ser relativamente monitorada no planejamento, o que significa que a solução de melhor qualidade para o empreendimento, que será, no sentido absoluto, trabalhar com certa margem operacional bruta possível de ser praticada para o mínimo de investimentos, não será sempre possível. Essa condição desejada, é evidente, promoverá uma maior relação retorno para investimento, já que a margem é estável e, conseqüentemente, estará vinculada a melhores padrões de qualidade. A análise de qualidade do investimento será, então, do empreendimento, já que a relação do retorno para o investimento dependerá exclusivamente

do desempenho do empreendimento e não da existência dos recursos para promover os investimentos exigidos. Não haverá retomo com maior poder de compra (resultado) com relação ao investimento se não houver o empreendimento para fazer o ciclo de produção, de A até G, onde se denota, claramente, que o empreendimento não transformou, no tempo, recursos financeiros em um outro montante maior, mas, promoveu uma eventual mais valia diretamente vinculada com a produção, pois as transformações se deram no circuito da produção, seguindo a seguinte rotina: • recursos financeiros - INVESTIMENTO são transformados em INSUMOS, que, • através de processos de produção, são agregados no PRODUTO, • que o mercado adquirirá, pagando o seu PREÇO, • do qual uma parcela estará representada por RECURSOS LIVRES que não são necessários para o custeio da produção, • gerando a oportunidade de que ocorram RETORNOS, que serão derivados para o empreendedor, que promoveu os INVESTIMENTOS, provavelmente com poder de compra agregado. O meio capaz de alavancar poder de compra entre investimento e retorno é o empreendimento e essa capacidade só existe porque vinculada ao processo de produção, único justificado de promover geração de riqueza”.

Com os recursos imobilizados no empreendimento o investidor perde liquidez, poder de compra. A liquidez é retomada com o retorno do empreendimento (LIMA JR, 1993a).

Como bem nos lembra LIMA JR (1993a), “a comparação entre as duas situações de liquidez é que leva aos indicadores principais da análise de investimentos. Ou seja, do ponto de vista do empreendedor, como será seu interesse em perder poder de compra, imobilizando-se no empreendimento quando investe, para ganhar poder de compra no futuro, em montante maior, quando receber o retorno. Os indicadores que refletirem a qualidade dessa configuração serão os que levarão o empreendedor a se orientar sobre investir ou não no empreendimento”.

Existem dois importantes indicadores de qualidade:

- O que determina o tempo da imobilização dos recursos no empreendimento até retomada da capacidade de investimento do empreendedor - *prazo de recuperação da capacidade de investimento, ou "pay-back" – pri*;
- O que mostra a diferença entre o investimento inicial e os valores que recebe com os retornos, resultado de ganhos de poder de compra que alcança o empreendedor - Taxa de retorno do empreendimento – tret (LIMA JR, 1993a).

LIMA JR (1993a) explica que, “para um fluxo de investimentos $I_1, I_2, \dots, I_q$, sucedido por um fluxo de retorno $R_{q+1} \dots R$, o prazo para recuperação da capacidade de investimentos a uma taxa de atratividade-tat será aquele que satisfaz a expressão:

$$\sum_1^q I_k (1+tat)^{prt-k} = \sum_{q+1}^{pri} R_k (1+tat)^{prt-k}$$

Esse prazo é aquele no qual o empreendedor recupera plenamente a capacidade, de investimentos que tinha quando se imobilizou no empreendimento, considerada a taxa de atratividade *tat* como aquela exigida pelo empreendedor, ou inferida por ele, para compensar o período de imobilização ou para compensar a inflação da moeda referencial no período, ou, ainda, uma combinação das duas situações. Para o mesmo fluxo, a taxa de retorno, medida no conceito de taxa interna de retorno, será aquela *tir*, que satisfaz a expressão:

$$\sum_1^q \frac{I_k}{(1+tir)^k} = \sum_{q+1}^n \frac{R_k}{(1+tir)^k}$$

A taxa de retorno mede a alavancagem de poder de compra oferecida pelo empreendimento ao empreendedor, considerados os fluxos de imobilização (investimento) e os de retomada de poder de compra (retorno), no prazo em que se dão os ganhos. A taxa interna de retorno só pode ser medida para uma certa tipologia de empreendimentos, em que, no seu ciclo de vida, se tenha a garantia que os recursos do empreendedor alocados para o empreendimento estejam girando a uma taxa uniformizada com esta *tir*, o que é um caso particular, que está associado, aos empreendimentos que compreendem ciclos, sucessivos com as mesmas características, como os de produção seriada da indústria ou aqueles circuitos de transações numa determinada linha de crédito de uma entidade financeira. Para que a medida seja tomada no conceito de taxa de retorno restrita, a *ttr* deverá satisfazer a expressão (*cop* = custo de oportunidade):

$$\sum_0^q \frac{I_k}{(1+cop)^k} = \sum_{q+1}^n \frac{R_k}{(1+ttr)^k}$$

A taxa de retorno no conceito restrito considera que a política de gestão financeira do empreendedor, para gerenciar seus investimentos no empreendimento é a de iniciar o ciclo de

produção "pronto para investir", o que significa ter uma massa de recursos I_p , cuja fonte reconhece a que, devolvida parceladamente, é capaz de suprir o fluxo I_k . Essa fonte teórica deve ser entendida como "sem risco", porque só assim se assegurará a continuidade do empreendimento, de sorte que a taxa de remuneração de I_p , para produzir o fluxo I_k será obrigatoriamente o custo de oportunidade que o empreendedor baliza para seus investimentos".

Outros indicadores de qualidade podem ser usados, especialmente para empreendimentos de ciclo de vida longo (LIMA JR, 1993a).

Segundo LIMA JR (1993a), "para um fluxo genérico, resultante da simulação de um empreendimento, com ciclo de produção de duração pro e ciclo operacional de duração pop , com investimentos no período pro e retornos no período pop , medimos:

- nível de exposição do empreendedor- $exp0$ no final do ciclo de produção, com o empreendimento pronto para iniciar seu ciclo de operação e oferecer retorno.
- o valor da oportunidade de investimento- $voi0$ no início do ciclo operacional do empreendimento.
- a alavancagem equivalente média oferecida pelo empreendimento- $alv0$, que será medida acima de uma certa atratividade, entre a exposição $exp0$ e o valor $voi0$.

Consideremos um fluxo de investimentos $I_1, I_2, \dots, I_q$, destinado à produção do empreendimento, sucedido por um fluxo de retorno $R_q + a R_1$, que resulta da sua exploração. O nível de exposição do empreendedor no empreendimento a uma taxa de atratividade- taa -taxa de atratividade do empreendedor para o período de alto risco do empreendimento- pro , que compreende a sua produção sem operação e sem retorno, caracterizará quanto de poder de compra o empreendedor imobilizou nessa edificação, comparando com as alternativas que teria para movimentar os mesmos recursos à taxa taa e se mede pela seguinte expressão:

$$exp0 = \sum_{k=1}^q I_k (1 + taa)^{pro-k}$$

O valor do empreendimento, antes de entrar no ciclo operacional, quando oferecerá retorno é entendido como valor da oportunidade de investimento para um investidor que, no mercado, estaria disposto a pagar esse valor para auferir, no ciclo operacional - pop , uma taxa de retorno tab =taxa de atratividade do investidor (ou do próprio empreendedor) para o período de baixo risco do empreendimento- pop , normalmente longo, porque associado à exploração resultante

do uso de uma edificação. O $voi0$ se mede pela expressão adiante, sendo $voiF$ o valor que terá o empreendimento ao final do ciclo pop .

$$voi0 = \frac{voiF}{(1+tab)^{pop}} + \sum_1^{pop} \frac{R_k}{(1+tab)^k}$$

A alavancagem entre $voi0$ e $exp0$, que mostra a segurança do investimento e mede "ganhos" do empreendedor no período de produção, ainda que não fiquem transparentes, nem para eles exista liquidez, na medida em que o empreendedor venha a explorar o empreendimento, caracteriza, em realidade, a qualidade do lastro, da imobilização, que receberá retorno pelo período pro e se mede pela expressão:

$$alv0 = \left(\frac{voi0}{exp0} \right)^{\frac{12}{pro}} - 1 \quad \text{para } alv0 \text{ anual e } pro \text{ em meses}$$

Para decisão sobre investir ou não no empreendimento, o planejador deve estabelecer as medidas antes de deflagrado, o empreendimento, o que significa que a análise de investimentos implica, em simular seu comportamento para, com esse procedimento, extrair pri , $tret$, $exp0$, $voi0$ e $alv0$, que estarão, assim, presos ao cenário e ao modelo usados para simulação e não diretamente ao empreendimento".

O custeio da produção e as receitas de comercialização, se relacionar no tempo, determinarão os investimentos e retornos e determinarão a qualidade do empreendimento. Mas a determinação dos compradores e posicionamento do mercado alvo é confusa, sendo que o planejamento do produto não pode ser uma tarefa do empreendedor, com as soluções para atender a almejada rentabilidade (LIMA JR, 1993b).

LIMA JR (1993b) defende sua opinião afirmando que, "muitas vezes, a idealização do mercado se faz de uma forma ainda mais primária, ainda que, pretensamente, mais acurada, quando o planejador procura com o seu produto repetir os padrões dos sucessos de mercado, que, por vezes, são aparentes. A velocidade de vendas observada em empreendimentos vendidos antes da produção, quando é grande, não indica, necessariamente, um sucesso, mas

pode, eventualmente, até estar mascarando um potencial fracasso futuro, pois muitos empreendedores balizam suas decisões fazendo vistas grossas para riscos potenciais, o que os leva a propor preços e, em especial, condições de pagamento, absolutamente artificiais e que não tem nenhuma capacidade de suporte para riscos emergente. A cópia do sucesso não será obrigatoriamente bem sucedida, nem, muito menos, os destaques de comercialização antes da produção terão, ao final do processo de produção, após alguns meses de operação em riscos elevados, um desempenho favorável. A depender da forma de composição do preço e dos riscos que este seja capaz de cobrir, pode-se, em alguns casos, ao inverso, quase que garantir que terão, ao final, baixa rentabilidade ou, até, prejuízos”.

O planejamento dos empreendimentos no mercado imobiliário deve ser executado com precisão, para que as taxas de retomo compensem os riscos envolvidos nas variáveis usadas como indicadores de qualidade à condição esperada para tomada de decisão. A velocidade de vendas resultará do competente planejamento do produto. (LIMA JR, 1993b).

Segundo LIMA JR (1993b), “desta forma, perdas de liquidez ocorridas pelo mal dimensionamento do produto frente ao mercado alvo, cuja recuperação só se faz :

- com grande esforço de promoção mais custos, menos retorno, "pay back" mais longo e menor taxa de retorno,
- com quebras de preço expressivas menos receita, menos retorno, "pay back" mais longo e menor taxa de retorno, ou
- com a dilatação dos prazos de pagamento - maior prazo de retorno, menor taxa de retorno, devem ser contidas em nível baixo, via um cuidadoso processo de planejamento, pois a compensação de desvios de liquidez durante o andamento do empreendimento é bastante difícil de ser alcançada, tanto quanto onerosa relativamente ao desempenho”.

Depois de tomada a decisão de iniciar o empreendimento para desativá-lo ou modificá-lo durante o processo de produção ocasiona em grandes perdas, o que demanda um processo de simulação de qualidade e segurança, para que os riscos envolvidos na decisão sejam suportáveis e não se trabalhe num ambiente de incerteza (LIMA JR, 1993a).

Para a simulação ser a mais próxima da realidade do empreendimento deve-se atentar a fatores como: à qualidade da simulação refletir às situações reais e à habilidade de detectar afastamentos das variáveis utilizadas para a tomada de decisão e corrigi-las (LIMA JR, 1993a).

LIMA JR (1993a) expressa que a análise dos empreendimentos do setor não pode seguir sempre a mesma rotina, porque, para cada estrutura temos que apoiar a decisão em diferentes indicadores, especialmente àqueles que conduzirão à análise dos riscos, que são os mais

relevantes quando se trabalha com operações de prazo médio para longo e com baixa condição de monitoramento, sobre variáveis de comportamento, sejam as do empreendimento ou aquelas da economia que tem repercussão sobre o empreendimento. As transações que se darão no âmbito do sistema empreendimento e que estão mostradas na figura 1 podem adquirir diferentes configurações, mais complexas do que aquelas. Para cada uma teremos uma relação paramétrica diversa entre investimentos e retorno, conferindo características de balizamento para riscos e rentabilidade de tipologias, diferenciadas. Para estruturar técnicas de aplicação específica para cada tipologia, podemos considerar a classificação dos empreendimentos da construção civil conforme o quadro seguinte:

TIPO DO EMPREENDIMENTO	INVESTIMENTOS	RETORNO	LASTRO DA IMOBILIZAÇÃO
SERVIÇOS DE CONSTRUÇÃO POR EMPREITADA	Em custeio da produção, anteriormente ao recebimento das primeiras parcelas do preço	Regularmente, durante o recebimento das parcelas do preço, que estarão em excesso para o custeio no mesmo período	Não há imobilizações físicas, mas em contas a receber, relacionadas com obras executadas e ainda não pagas
PRODUÇÃO DE UNIDADES PARA VENDA-habitação, escritórios, lojas, lotes, imóveis para uso industrial.	Concentrados em pré-operacionais e em investimentos de base. Investimentos durante as fases de produção até que se alcance velocidade de vendas que supra o custeio da produção	A partir das situações em que a receita de vendas supera o custeio da produção	Os investimentos em produto ainda não comercializado estão protegidos pelo lastro representado pelo próprio estoque. Nos já comercializados, o lastro está representado por contas a receber.
EMPREENDIMENTOS DE BASE IMOBILIÁRIA - imóveis para locação, shopping centers, hotéis (estes compõem uma indústria a parte)	Necessários para cobrir o custeio da produção do edifício, seu equipamento e as despesas necessárias para cobertura do período pré-operacional	Resultantes do uso da edificação e derivados da margem operacional bruta medida pela diferença entre os preços cobrados pelo uso ou serviços prestados usando a edificação e os custos necessários para tal	O empreendimento lastreia toda a operação, já que permanece de propriedade do empreendedor
Também pode se entender como empreendimento a compra ou a constituição de empresa, cujo objetivo esteja vinculado a negócios no setor, cuja análise está tratada simplificada, ao final			
Para qualquer tipologia, podemos contar com o fechamento da equação de fundos aplicando recursos próprios do empreendedor ou usando recursos financiados.			
Para cada caso, o modelo que simula as transações será diferente, sendo o mais simples o da figura 1 e, para os casos típicos de cada segmento de mercado, as figuras seguintes são ilustrativas.			

Quadro 1 – Classificação dos empreendimentos da construção civil
Fonte: LIMA JR, 1993a.

O PROCEDIMENTO BÁSICO DE ANÁLISE DE EMPREENDIMENTOS NO SETOR é o da SIMULAÇÃO e se dá sempre num ambiente de riscos elevados, já que as decisões relacionadas com o setor envolvem estruturas rígidas de produto, de pouca capacidade de reciclagem após iniciada a produção.

A figura ilustra a rotina que leva à construção dos mecanismos, de simulação.

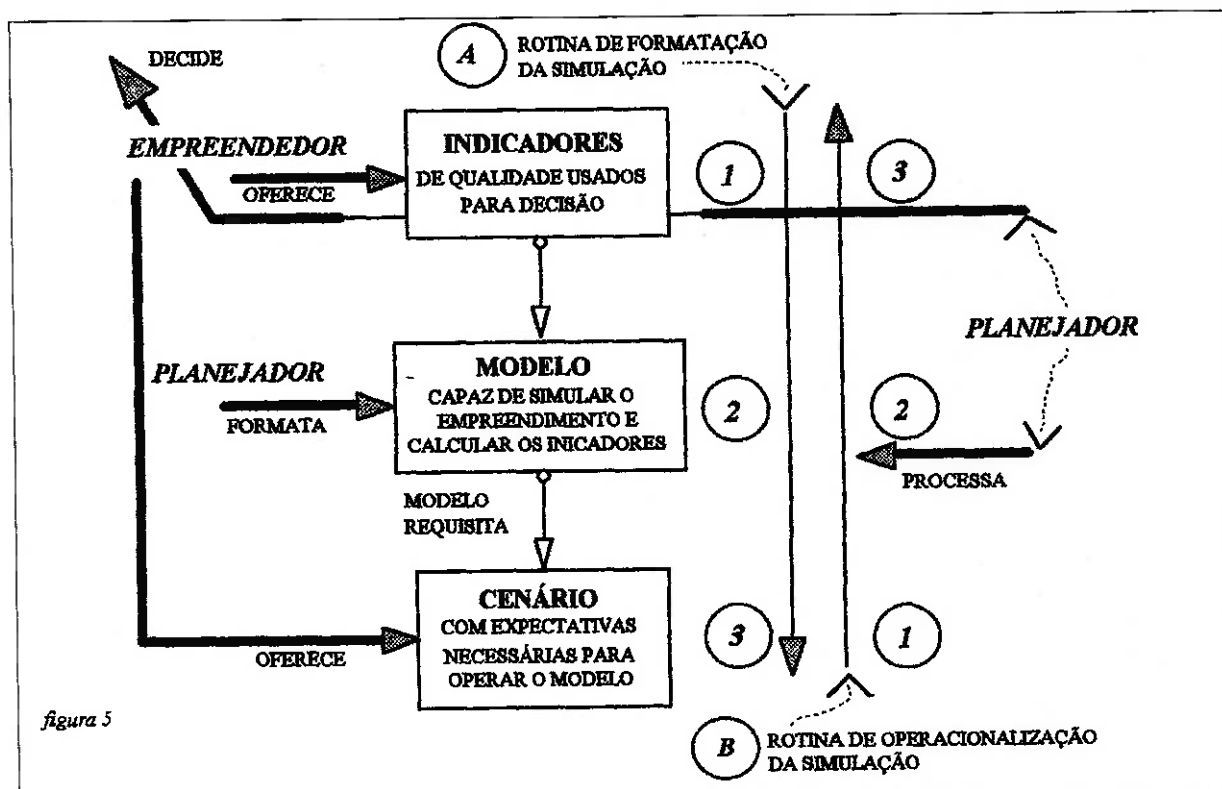


Figura 5 – Rotina de formação da simulação
Fonte: LIMA JR, 1993a.

O problema começa com o EMPREENDEDOR, passa pelo PLANEJADOR e volta ao EMPREENDEDOR para a decisão final na seqüência A-1-2-3 da ROTINA DE FORMATAÇÃO DA SIMULAÇÃO, continuando por B-1-2-3 da ROTINA DE OPERACIONALIZAÇÃO DA SIMULAÇÃO.

No cenário estarão expectativas de comportamento de variáveis, cujo andamento será objeto de monitoramento relativo pelo empreendedor. Poderá, então, sua realidade desviar do que se esperava e isso conduzirá a níveis de qualidade abaixo do estabelecido nos indicadores.

No seu sistema de controle, o empreendedor terá capacidade relativa de repor o empreendimento nos padrões de qualidade originalmente esperados. Há, assim, Riscos de que não se atinjam os níveis esperados para os indicadores, que a técnica manda que sejam ANALISADOS.

Na análise de riscos seguimos o ROTEIRO-B da figura 5, impondo condições extremas para comportamento dessas variáveis, na medida dos padrões de desvio verificados no mercado, ou na cultura e conhecimento que tenha o empreendedor de suas operações semelhantes já concluídas.

No cenário estarão expectativas de comportamento de variáveis não monitoráveis pelo empreendedor e cujo andamento afetará a qualidade do empreendimento. Sobre estas deve ser estabelecida uma análise crítica, para medir como o empreendimento estará sensível para deformações do cenário, caracterizando qual será sua CAPACIDADE DE SUPORTE para tais DESVIOS.

Na análise da capacidade de suporte seguimos o ROTEIRO-B da figura 5, numa rotina de tentativas para conhecer qual o estado do cenário que leva a indicadores de qualidade críticos, do ângulo da decisão de fazer o empreendimento.

As TÉCNICAS ESPECÍFICAS DE ANÁLISE DE CADA TIPO DE EMPREENDIMENTO podem ser descritas sucintamente pela caracterização da estrutura básica do modelo simulador e dos elementos principais que deverão estar presentes no cenário.

O modelo simulador compreende sempre a formatação dos fluxos esperados para as transações financeiras vinculadas a custeio e encaixe da receita, seja de vendas ou operacional, para conciliar sobre as transações de investimentos exigidos e de retorno viável. Empreendimentos em que a receita é derivada de venda do produto construído, as empreitadas e os empreendimentos imobiliários, tem a estrutura de fluxo de caixa, com a conclusão pelo fluxo investimento-retorno como mostra a figura.

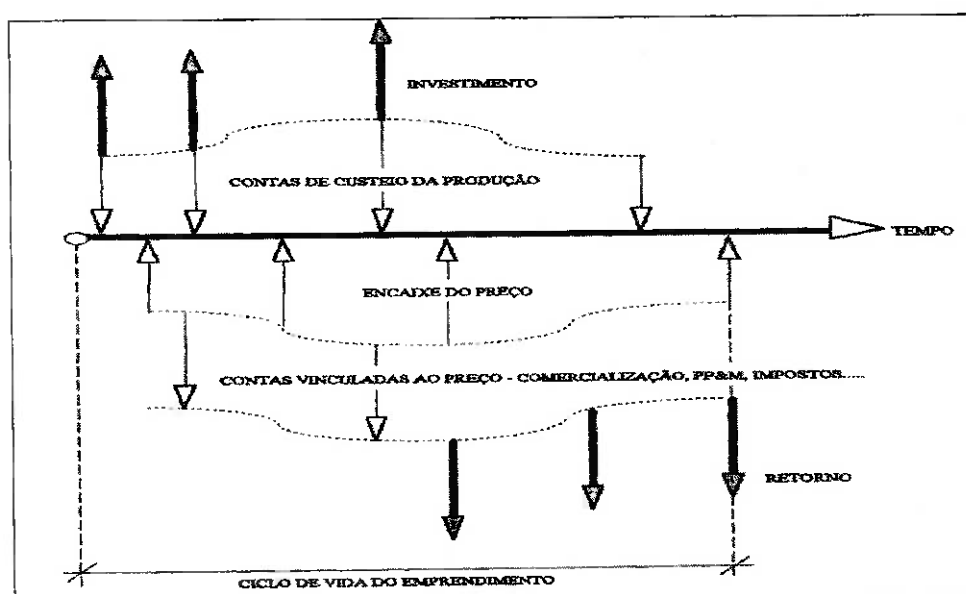


Figura 6 – Ciclo de vida do empreendimento
Fonte: Lima Jr, 1993a.

4 ASPECTO COMERCIAL

4.1 Definição e conceitos de marketing

O termo marketing é um fator-chave de sucesso nos negócios e não deve ser entendido na sua antiga concepção de apenas vender, mas sim de satisfazer as necessidades do cliente. Devido à grande concorrência, as empresas de hoje que melhor entenderem e atenderem os consumidores alvo serão as que terão melhores recompensas. No mercado, as habilidades destinguirão os amadores dos profissionais (KOTLER; ARMSTRONG, 1993).

De acordo com KOTLER (2005), marketing identifica as necessidades e desejos insatisfeitos dos clientes e para isso é necessário explorar, criar e proporcionar valor para satisfazer as necessidades de um mercado-alvo com rentabilidade. Identifica em quais segmentos a empresa tem capacidade de servir melhor e promover os produtos e serviços adequados.

Para LAS CASAS (2004), marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem estar da sociedade.

FERREIRA (2004) enfatiza que marketing é o conjunto de estratégias e ações que prevêm o desenvolvimento, lançamento e a sustentação de um produto ou serviço no mercado consumidor e que visam aumentar a aceitação e fortalecer a imagem de pessoa, idéia, empresa, produto, serviço, pelo público em geral, ou por determinado segmento desse público.

Para COBRA (1997) o papel do marketing é satisfazer as necessidades do consumidor, mas o que realmente acontece é que o marketing é muitas vezes acionado na expectativa de criar desejos de consumo de certos produtos que não atendem a nenhuma necessidade.

KOTLER (1997 apud COBRA, 1997) afirma que marketing “é o processo de planejamento e execução desde a concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos de pessoas e de organizações”.

De acordo com os autores citados acima, pode-se perceber que o principal papel do marketing é criar produtos que satisfaçam as necessidades dos consumidores, mas muitos acabam esquecendo que o foco principal é a fidelização dos clientes e, mesmo sendo fundamental para

o futuro das organizações, muitas empresas ainda não fazem este tipo de investimento e tendem a perder para a concorrência.

LAS CASAS (2004) diz que as empresas que duram e fazem sucesso são aquelas que mais valorizam e investem em marketing. O foco no cliente faz com que elas sempre invistam na satisfação dos seus consumidores.

Na visão de KOTLER et al(2001) as principais maneiras de uma empresa conseguir criar uma vantagem de marketing são a alta qualidade e bom serviço, que são os fatores-chave para o sucesso. Sem qualidade elevada e bom serviço à empresa está fadada ao fracasso.

As companhias precisam buscar novas formas de concorrência que incluam capacidade de desenvolver novos produtos e fornecê-los mais rapidamente, de ter um produto com melhor projeto e estilo, de aumentar a oferta de vantagens, de construir um relacionamento mutuamente vantajoso com o cliente em longo prazo, entre outros.

Segundo LAS CASAS (2004), “as empresas satisfazendo os desejos e necessidades dos clientes, tornam-se mais lucrativas. Clientes satisfeitos retornam ou indicam para outros, fazendo propaganda gratuita à empresa”.

Importante ressaltar a influência que o marketing tem em fazer com que as empresas possam se aproximar dos seus clientes e construir assim a fidelização que é, sem dúvidas primordial, pois a empresa pode divulgar seu produto e ao mesmo tempo perceber a necessidade do consumidor.

PEPPERS; ROGERS (2000) ressaltam que no marketing de massa a maioria das empresas trabalha com foco total em produtos. Assim, com produtos padronizados, não há diferenciação entre clientes que na prática são totalmente intercambiáveis. Como exemplo: se uma empresa perde 50 clientes, mas ganha 50 novos, seu mercado fica estável. A forma de comunicação com os clientes é unidirecional, através da mídia de massa, falando para os clientes.

A figura 7 mostra o foco em produtos, cujo principal objetivo é obter mais clientes, ou seja, marketing de massa.



Figura 7 – Foco em produtos
Fonte: Peppers; Rogers (2000).

De acordo com PEPPERS; ROGERS (2000), quando o foco está no cliente, toda a comunicação é individual, cada cliente é único. Aprende-se com cada um dos clientes, através de seu *feedback*, do diálogo. O diálogo é incentivado, de forma que a empresa possa conhecer as necessidades de cada um dos seus clientes e produtos personalizados. Nesse tipo de empresa, o sucesso é medido pela retenção e desenvolvimento dos melhores clientes e não pela venda de produtos e serviços.

Conforme o gráfico abaixo mostra que no marketing 1 to 1 a preocupação maior esta em conhecer cada cliente, suas necessidades e conservá-los.

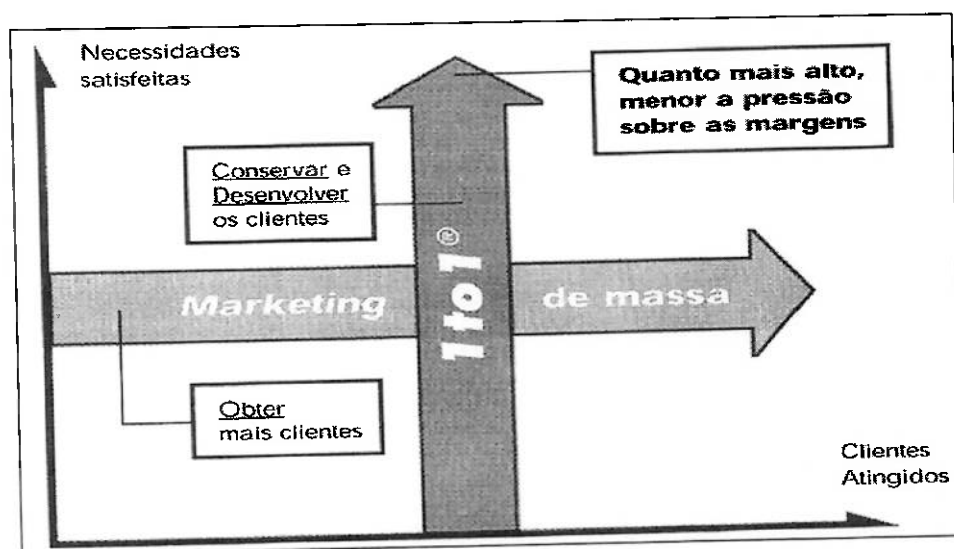


Figura 8 – Foco em clientes
Fonte: PEPPERS; ROGERS (2000)

Segundo MADRUGA (2006) “marketing de massa é aquele que é baseado mais nos produtos do que no atendimento e implementação de contatos que venham a atender às necessidades dos clientes”.

Para PEPPERS; ROGERS (1997), o foco da empresa 1 to 1 está em encontrar mais produtos para seus clientes e não em encontrar mais clientes para seu produto. Cria relacionamentos duradouros e lucrativos que podem viver mais que os próprios produtos e serviços considerados pela empresa como seu órgão vital. Ao tornar-se cada vez mais valiosa para cada um de seus clientes, aumentando continuamente a curva de aprendizado do próprio cliente, a empresa 1to1 pode empurrar suas margens unitárias para cima, mesmo com a pressão rumo à comoditização que hoje caracteriza quase todos os setores de negócios.

Uma verdadeira filosofia 1to1 não pode ser implementada sem integrá-la à organização inteira. A empresa precisa estar disposta a mudanças que afetarão todos os departamentos, divisões, gerentes e funcionários, produtos e funções.

De acordo com PEPPERS; ROGERS (2000), “1 to 1 quer dizer relacionar-se com clientes de forma individual, um de cada vez. Assim, conhecendo cada um de nossos clientes, podemos identificar suas necessidades e tratá-lo de forma personalizada. 1 to 1, em poucas palavras, significa simplesmente tratar clientes diferentes de forma diferente”.

Entende-se que o marketing de massa visa atender os clientes da mesma maneira, sem se importar com suas necessidades individuais e já no marketing 1 to 1 é necessário conhecer o cliente individualmente a fim de satisfazê-lo.

4.2 CRM - gerência do relacionamento com clientes

Um dos temas que mais tem chamado à atenção das empresas e vem sendo amplamente debatido em eventos específicos e na mídia especializada é o *Customer Relationship Management* – Gerência do Relacionamento com clientes (CRM)

SOUZA (2007) diz que o CRM ou Gerenciamento do Relacionamento, como o próprio nome diz, é a integração entre o Marketing e a tecnologia da Informação para prover a empresa de meios eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente, transformando estes dados em informações que, disseminadas pela organização, permita que o cliente seja conhecido e cuidado por todos.

Na visão de PEPPERS; ROGERS (2001), “CRM é o mesmo que One to One Marketing. Esse modelo de negócios centrado no cliente também é identificado pelos nomes Marketing de Relacionamento, Marketing em tempo Real, Intimidade com o cliente e uma variedade de outros. Mas a idéia é a mesma: estabelecer relacionamento com clientes de forma individual e depois usar as informações coletadas para tratar os clientes diferentes de forma diferente. O intercâmbio entre um cliente e a empresa torna-se mutuamente benéfico, uma vez que os clientes oferecem informações em retribuição aos serviços personalizados que tendem às suas necessidades individuais”.

Hoje, para que as empresas consigam administrar e reunir todos os dados dos clientes com vistas a melhor qualidade na prestação de serviços faz-se necessário a utilização do CRM buscando atender com mais precisão suas necessidades e, desta forma, gerando vendas adicionais e criando novos clientes a partir dos antigos.

Para MADRUGA (2006), “O CRM possibilita que as empresas reúnam rapidamente os dados dos clientes, identifiquem os mais valiosos ao longo do tempo, possibilita também aumentar a fidelidade, oferecendo serviços e produtos personalizados”.

Já GREEMBERG (2001) diz que, “CRM significa criar uma história consistente com seus clientes, para poder gerar experiências consistentes para eles. Isso capacita o gerenciamento dessas relações por meio de equipes de assistência e delegação de responsabilidades. Também capacita os clientes atuais e potenciais a sentirem-se bem tratados, aumentando sua fidelidade, resultando em vendas maiores”.

SWIFT (2001) enfatiza que o CRM consiste em influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a lealdade e a lucratividade das empresas.

GREENBERG (2001) define CRM como um conjunto abrangente de processos e tecnologias para a gestão das relações com os clientes atuais e potenciais, e com os parceiros da empresa em áreas como marketing, vendas e serviços, independente do canal de comunicação. O CRM otimiza a satisfação dos clientes e parceiros, a receita é a eficiência da empresa pela construção da mais forte relação possível no nível organizacional.

A fidelização de clientes, hoje, é fundamental para o sucesso das organizações e conforme diz SOUZA (2001) para competir em tempo real um dos conceitos chaves do marketing é o relacionamento com o cliente um a um para obter sua fidelidade.

Para GREENBERG (2001) o “CRM é um enorme avanço para a criação de um sistema que possa oferecer os meios para manter a fidelidade individual, em um mundo de quase 6 bilhões de almas”.

GREENBERG (2001) também diz que quando um consumidor procura uma empresa, ele chega com alguma expectativa. Pode ser por interesse em um novo produto ou necessidade de um serviço, mas de qualquer modo, ele tem uma expectativa que acompanha o interesse dele pela empresa. O que acontecer em seguida será o que vai determinar seu comportamento. Uma boa experiência vai fortalecer sua fidelidade e tendência de comprar novamente. Uma experiência ruim pode levá-lo para seus concorrentes. A capacidade de reconhecer esse processo constitui a base de relacionamento com o cliente, o CRM.

Conclui-se que o cliente sempre está em busca de um bom atendimento e a experiência que ele tiver, será a visão que ele terá da empresa.

Segundo SWIFT (2001), “as organizações que colocam os dados dos clientes no centro de sua infra-estrutura de informações excedem a lucratividade dos concorrentes. Os concorrentes que dirigem a concorrência por meio de reduções dos custos de fabricação, raramente são bem-sucedidos a longo prazo, a menos que a organização atenda diretamente o que o mercado deseja e ofereça uma solução específica para as necessidades individuais dos clientes”.

Para fidelizar os clientes é necessário utilizar alguns princípios básicos do CRM afim de conhecer detalhadamente os clientes conforme serão detalhados a seguir.

Em um prazo de cinco anos, uma companhia perde metade dos seus clientes e gasta cinco vezes mais na conquista de um novo consumidor do que na retenção do antigo. Importante lembrar que um comprador satisfeito comenta sua compra com cinco pessoas, enquanto que um insatisfeito queixa-se da empresa com outros nove. Por esses motivos se fez necessário conhecer o cliente e utilizar os princípios do CRM conforme especificados abaixo.

PEPPERS; ROGERS (2001) desenvolveram uma metodologia simples e poderosa para implementar iniciativas de CRM que consiste em quatro passos, chamado de IDIP:

- Identificar seus clientes, independente do ponto de contato e lembrar deles;
- Diferenciar os clientes por seu valor, real, potencial, e por suas necessidades;
- Interagir com os melhores clientes, e com eles construir uma relação de aprendizado;
- Personalizar aspectos da relação com a empresa, o que agrega valor e gera fidelidade.

Conclui-se que os princípios básicos do CRM sustentam a necessidade de saber identificar, diferenciar (por seu valor e necessidades) e interagir com o cliente, para estabelecer uma relação de aprendizado contínuo e para oferecer um atendimento personalizado e satisfatório tanto para a empresa e para o consumidor.

Conforme PEPPERS; ROGERS (2000) o primeiro passo para iniciar uma relação com seus clientes é identificá-los. Identificar o cliente significa conhecer sua identidade, sua forma de

contato preferida, todas as transações e interações realizadas com a empresa, todas as reclamações feitas e quais foram às providências tomadas.

Através da identificação dos clientes, as empresas obterão para cada um deles dados como:

- História e transações
- Receita e lucratividade
- Reclamações
- Canal de comunicação preferido
- Momento da vida
- Valor real, potencial e estratégico
- Potencial de crescimento
- Risco

O maior desafio é que todos esses dados devem estar disponíveis em todos os pontos de contato do cliente. Isto quer dizer que é a empresa que tem que identificar cada um de seus clientes e não um departamento ou funcionário. É simples, mas envolve um grande desafio, pois os dados dos clientes costumam estar espalhados pela empresa em silos e muitas vezes são de conhecimento apenas das pessoas que têm contato com o cliente. Sem identificar o cliente é impossível conhecê-lo.

Para ROGERS (2001), identificar a capacidade de classificar o cliente é reconhecê-lo utilizando abordagens diferentes: hoje, o site; amanhã, o serviço de atendimento; e, no passado, uma de nossas lojas. Identificado o cliente, o segundo passo é diferenciá-lo.

Após a identificação, é fundamental diferenciar os clientes em seu valor para a empresa e em suas necessidades. De acordo com ROGERS (2001) diferenciar o cliente é o mesmo que compará-lo: se esse cliente vale mais do que o outro e, se tiver necessidades diferentes, tratá-lo de forma diferente.

Para PEPPERS; ROGERS (2000) é importante diferenciar os clientes em seu valor para a empresa e em suas necessidades, objetivando encontrar aqueles de maior potencial (CMP) e aqueles de maior valor (CMV), para desenvolver uma relação de aprendizado.

- **Diferenciação por valor:** O valor deve ser expresso em termos de lucratividade (Valor Vitalício ou *Lifetime Value* – LTV), que pode ser medido em termos de: a) Valor Real - soma de toda lucratividade gerada pelo cliente em suas transações com a empresa e os negócios gerados por sua referência; b) Valor Potencial – lucratividade dos negócios futuros que o cliente pode realizar com a empresa. É mais difícil de ser medido; c) Valor estratégico –

este deve ser interpretado, através dos clientes que colaboram com a empresa com reclamações e sugestões.

A diferenciação por lucratividade visa reter o cliente e/ou identificar nele um potencial a ser desenvolvido.

- **Diferenciação por necessidades:** primeiro são diferenciadas as necessidades de grupos para depois chegar ao nível individual, à medida que se conhece melhor o cliente. Descobrir novas necessidades é descobrir novas oportunidades.
- **Estratificação dos clientes:** significa implementar iniciativas distintas para os diferentes estratos de clientes. São elas: a) CMVs – são os melhores clientes e precisam ser conservados, através de programas de retenção, como reconhecimento, canais de comunicação exclusivos e personalização; b) CMPs – são clientes que fazem negócios com a empresa mas ainda têm um potencial a ser desenvolvido. Necessitam de tratamentos distintos, através de incentivos como a concessão de privilégios, *cross-selling* e *up-selling*; c) BZs (*Below Zeros*) – são clientes que têm seu valor real e estratégico abaixo do custo do atendimento e não há perspectiva de lucratividade. Destes, deve-se cobrar o valor real dos serviços prestados sem incentivo para continuarem com a empresa.

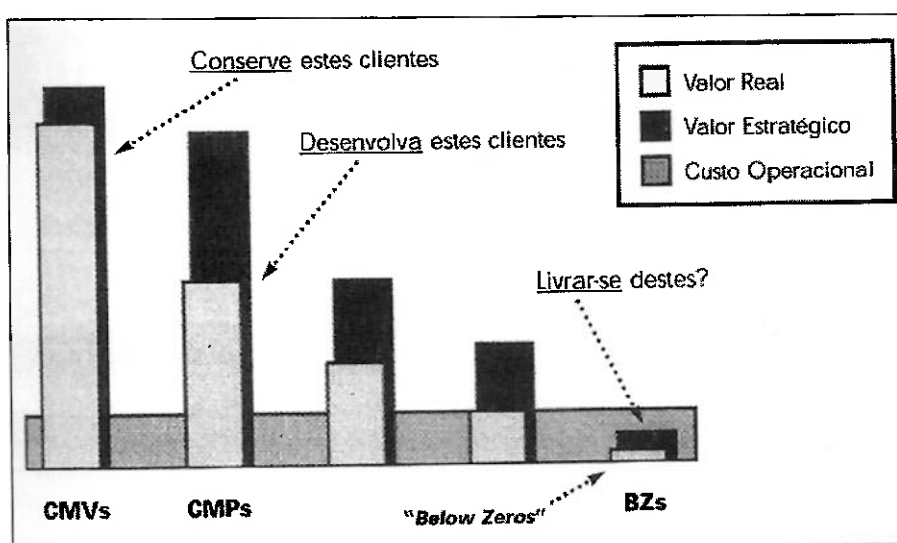


Figura 9 – Estratifique seus clientes
Fonte: PEPPERS; ROGERS (2001).

Para ROGERS (2001), o terceiro passo é interagir com os clientes, obter feedback. "Somente quando consigo que o cliente se comunique comigo é que percebo como diferenciá-lo e tento fazer por ele o que meus concorrentes não fazem".

Segundo PEPPERS; ROGERS (2000), "a interação é a única forma de conhecer cada vez mais os clientes".

Descobertos os clientes de maior valor (CMV) e aqueles de maior potencial (CMP), deve-se incentivá-los a interagir com a empresa, desenvolvendo uma relação de aprendizado que favoreça a personalização de serviços e produtos. As estratégias de interação e diferenciação caminham juntas, pois uma depende da outra.

As interações podem ser iniciadas pelo cliente, ao entrar em contato com a empresa, o que representa maior potencial; ou podem ser iniciadas pela empresa, que deve obedecer duas regras básicas: a primeira é a utilização da forma de contato preferida pelo cliente e a segunda é ter a permissão do mesmo para a utilização deste canal. Uma mensagem enviada por correio eletrônico aos clientes, sem que eles tenham dado permissão, pode gerar uma antipatia e fazer com que o cliente feche o canal de interação. As mensagens devem ter algo de valor para o cliente, caso contrário, o cliente pode cancelar a autorização e nunca mais abrir esse canal de comunicação.

Existem algumas perguntas básicas, de acordo com PEPPERS; ROGERS (2000), que devem fazer parte do diálogo, tais como: Você gostaria de ser contatado? Quando? Você prefere que eu entre em contato com você? Qual é a melhor forma de ser contatado? O que foi feito de errado?

O autor salienta outras dicas importantes:

- Tenha um objetivo claro;
- Seja sensível ao tempo do cliente;
- Assegure-se que o cliente veja valor no diálogo;
- Incentive o diálogo através de números 0800;
- Páginas da web, caixas de sugestões, etc;
- Proteja a privacidade do cliente.

É importante mudar o comportamento conforme o *feedback* dos clientes.

PEPPERS; ROGERS (2000) afirmam que, a partir do conhecimento das necessidades e preferências dos clientes, a empresa deve personalizar seus produtos e serviços para oferecer mais valor ao consumidor. A personalização é algo simples, mas exige flexibilidade de empresa e treinamento adequado das pessoas que têm contato com os clientes.

Através do ciclo de personalização e *feedback* é possível fornecer o que o cliente espera e na forma que ele espera, tornando simples e conveniente para ele fazer negócio com a empresa.

ROGERS (2001) diz que personalizar é adaptar um produto de serviço ao cliente, e completa dizendo, “então, adapto meus produtos, mas o faço modificando ao mesmo tempo algo em meu comportamento, talvez no serviço, nas mensagens do site ou no faturamento. O segredo

da adaptação total às necessidades do cliente é que o processo não começa do zero. Não se cria um produto ou serviço do nada, parte-se de um número finito de módulos. Por exemplo, a um produto que possui três tamanhos diferentes agregam-se módulos que permitem oferecê-lo em 16 cores, com planos de pagamento alternativos e opções de serviços diferentes. Com base no feedback obtido do cliente, sabemos como combinar o tamanho com uma cor, um tipo de pagamento e uma modalidade de serviço preexistentes. Talvez essa mesma combinação seja vendida a outro cliente ou a outros 150 mil, mas não criamos esse produto pensando neles, e sim num cliente particular”.

Para GREENBERG (2001), personalização “é o processo de adaptação de toda e qualquer interação com o cliente, com base nas preferências e interesses por ele explicitados, ou derivados dos dados disponíveis sobre ele”.

De acordo com MADRUGA (2006), a existência de soluções de automação é destacada de acordo com as principais áreas da empresa: marketing, força de vendas, serviços a clientes, parcerias e força de trabalho interna.

- **Marketing:** envolve orçamento de marketing, gestão dos anúncios e de campanhas, gestão da resposta ao cliente, monitoração do tráfego na Internet, análises estatísticas e demográficas mais complexas. As ferramentas integradas de CRM são projetadas para automatizar tarefas de marketing, habilitando a área a aplicar outras práticas mercadológicas, como análise, personalização de ofertas, gestão de listas, gestão de integração de dados ao cliente, retorno sobre o investimento e eficácia da campanha.
- **Força de vendas:** realiza gerenciamento dos contatos, gestão da fonte de informação, centralização e gestão de contratos e formação de grupos para colaboração. Auxilia na gestão de oportunidades de vendas, cotações, preços, configuração de solução, previsões de vendas, análise do estágio da venda, configuração de propostas e reuniões, incentivo à força de vendas, gestão de território de vendas e metodologia de vendas.
- **Serviços ao cliente:** cria mecanismos de contato via e-mail, *chat*, chamadas telefônicas. As áreas de serviços a clientes, principalmente os *call centers* que podem gerenciar e coordenar as interações, através dos pontos de contato com o cliente, seja no campo, telefone ou Internet. As principais funcionalidades disponíveis são: vendas e serviços combinados, gestão de solicitação de serviços, solução de problemas, gestão de atribuições, criação de scripts inteligentes, enfileiramento de solicitação de serviços, colaboração via Internet, *Workflow*, serviços de campo e respostas por e-mail.

- **Gestão de parcerias:** permite maior colaboração com o objetivo de aumentar a receita, a produtividade e a satisfação do cliente, enquanto atua na redução de custos. Suas principais funcionalidades são: recrutamento e treinamento, elaboração de perfis e planejamento, *e-commerce* colaborativo, estatísticas de parceiros e gestão de desempenho dos parceiros.

- **Força de trabalho interna:** suporta processos como: recrutamento e contratação, planejamento de objetivos, acesso a informações e recursos, treinamento, retenção do funcionário e gestão de desempenho.

No quadro a seguir, tem-se o exemplo do crescimento das soluções de automação de um fabricante de solução tecnológica de CRM.

Marketing	Vendas	Serviços	Parceiros
Análise e segmentação de mercado	gestão de oportunidades de vendas	Associação de vendas e serviços	Recrutamento e treinamento dos parceiros
Gestão de campanhas de marketing	Cotações, preços e Configuração	Gestão de solicitações de serviços	elaboração de perfis de planejamento
Personalização de ofertas por cliente individualmente	Previsões de vendas	Solução de problemas	E-Commerce colaborativo
Gestão de listas	Configuração de propostas e apresentações	Criação de scripts inteligentes	Estatísticas de parceiros
Gestão de integração de Dados	gestão de incentivos	Colaboração e workflow	Gestão do desempenho dos Parceiros
Retorno do investimento	Gestão de território	Serviços de campo	
Eficácia de campanha	Metodologia de vendas	Respostas por e-mail	

Quadro 2 – Principais módulos de CRM
Fonte: Siebel Systems (2008).

As empresas que tiverem uma visão de crescimento e preocupação com seus clientes terão sucesso e continuarão no mercado e para isso é necessário que conheçam os clientes mais a fundo a fim de satisfazer as necessidades de ambos. É necessário o planejamento de mudanças dentro da organização e a utilização do CRM é uma ferramenta fundamental para essas mudanças.

INTEL CORPORATION (2008) mostra que, “o CRM é uma estratégia que permite à empresa como um todo ter uma visão única do cliente. A partir daí, poderá explorar melhor as oportunidades de negócio. Para isso, aproveita todas as interações que o cliente tem com a

corporação para capturar dados e transforma-los em informações que possam ser disseminadas pela organização. Dessa forma, todos os departamentos, entre esses call center, vendas, marketing, diretoria etc, podem ter acesso às mudanças informações sobre o cliente: quem é ele, quais são os seus gostos e preferências, quantas vezes ligou, reclamações fez, sugestões que deu, quanto traz de valor para a empresa, entre outras”.

Para MADRUGA (2006), o CRM “possui facilidades para ajudar organizações no aprimoramento da qualidade de seus produtos, procedimentos operacionais, serviços e atendimento a clientes”.

De acordo com PEPPERS; ROGERS (2000), o CRM deve ser à visão da organização pois auxilia no crescimento e na qualidades da receita que são os objetivos da organização.

Entende-se que CRM ajuda as empresas a administrarem as relações com os clientes com mais eficiência.

Para SWIFT (2001), quando as tecnologias de CRM são eficientemente planejadas, implementadas e desenvolvidas, ajudam as empresas a mudar a maneira como elas comercializam/ gerenciam o cliente.

Abaixo serão especificados quais as vantagens e os riscos da implantação do CRM.

Conforme MADRUGA (2006), o CRM contribui para compreender necessidades e gerenciar o relacionamento com clientes, ajudando a identificar necessidades ainda não reveladas. O CRM pode gerar, por exemplo, uma mala direta automática que possibilite identificar qual o grau de propensão do cliente em desistir da empresa.

De acordo com PEPPERS; ROGERS (2000), “o CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, destruir os resultados dessa análise aos vários produtos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa”.

Para SWIFT (2001) o CRM é um processo interativo que transforma as informações sobre os clientes em relacionamentos positivos com estes. Também acelera a utilidade e a velocidade da tomada de decisão administrativa, aumenta muito mais o poder do pessoal de contato com os clientes, dos empregados que trabalham com informações, funções de marketing e venda e empregados administrativos, com inteligência de informações sobre negócios significativamente melhores em relação a seus clientes atuais e potenciais.

SWIFT (2001) completa que o CRM fornece capacidades para gerar produtos, serviços, respostas, individualização, personalização em massa e satisfação do cliente. Ainda podem focalizar a obtenção de novo clientes.

Para GREENBERG (2001), “CRM deve oferecer vantagens claras em relação à retenção de clientes (melhorando, assim o CLV). Ele também ajuda a melhorar o posicionamento competitivo da empresa, por meio de sua facilidade de uso, melhoria do tempo, de resposta ao cliente (“em qualquer lugar”, “a qualquer hora”), e outros aspectos diferenciadores. O “produto” de uma empresa não são apenas os bens e serviços tangíveis que ela oferece, mas também a “embalagem” pelo qual os clientes interagem com ela e o quanto são satisfeitas com essa interação”.

O autor destaca, ainda que as vantagens de uma implantação bem sucedida de CRM devem melhorar a retenção de clientes, por meios eletrônicos e pelo aumento de sua satisfação. Por exemplo: após o levantamento todos os dados referentes ao perfil dos clientes e o histórico de compras, e se os mesmos já estivessem habituados a utilizar esses serviços, porque iriam trocar a empresa que se preocupa com eles por outro concorrente e iniciar todo esse processo novamente? O histórico de interações dos clientes é uma ótima ferramenta para ambos. É necessário utilizá-lo internamente e depois colocar as informações à disposição para a utilização dos clientes.

Outro ponto positivo é a oportunidade de conquista de novos clientes através de opções eletrônicas, características que possam ser criadas a partir das necessidades dos clientes e da interação com os mesmos.

SWIFT (2001) destaca como principais objetivos e benefícios de um processo de CRM : a) **retenção de clientes**- capacidade de reter os clientes e os canais lucrativos para ampliar o negócio (lucratividade); b) **Obtenção de clientes** - obtenção de clientes certos, com base em características conhecidas ou aprendidas, que dirigem o crescimento e as margens crescentes; c) **Lucratividade dos clientes** - aumento das margens individuais dos clientes e, ao mesmo tempo, oferta do produto certo no momento certo.

Assim, pode-se concluir que os sistemas de CRM bem projetados oferecem uma visão única dos clientes que serve para melhorar tanto as vendas quanto o atendimento. Da mesma forma, esses sistemas oferecem ao cliente uma visão única da empresa, independente de qual ponto de contato ele esteja usando.

MADRUGA (2006) diz que a maioria das falhas ocorridas em implementação de CRM origina-se na empresa contratante, a qual às vezes decide pelo projeto de CRM sem estratégia definida e profissionais especializados. Algumas empresas partem para a aquisição de um pacote tecnológico de CRM, mas conservam a antiga forma de atender a clientes e fazer negócios. Deste modo, um projeto que se inicia poderá apresentar muitos conflitos.

O profissional da área de marketing que vivenciar o CRM experimentará uma nova forma de atuação e suas ações podem ser monitoradas pelo sistema, inclusive, a performance de cada campanha de marketing pode sofrer auditoria. Parece que fatos como esses podem induzir os profissionais de marketing a ter receio da tecnologia.

De acordo com a INTEL CORPORATION (2008), "CRM é uma estratégia de natureza organizacional, por isso não pode e não deve ser conduzida por um departamento apenas, como o de marketing, vendas, atendimento, ou área de TI (tecnologia da Informação), mas envolver a empresa como um todo. Essa talvez seja a parte mais complexa porque requer a mudança de cultura dentro da organização. Em outras palavras, exige o envolvimento da alta direção e da equipe executiva que terão a missão de mobilizar a companhia para a implementação do projeto por meio do estabelecimento de metas setoriais".

Para que todos entendam o conceito e saibam como utilizar os novos recursos e ferramentas tecnológicas que fazem parte do CRM, é necessário muito treinamento dos funcionários. O CRM deve ser visto com algo que irá contribuir para melhorar e agilizar o trabalho de forma que aceitem as mudanças necessárias para o sucesso do projeto. Sem o envolvimento das pessoas esta iniciativa pode não dar certo.

Os prós e contras das pequenas empresas de consultoria de serviços de CRM serão comparados no quadro abaixo:

Empresas Pequenas	Empresas Grandes
O preço é consideravelmente menor	O preço é muito alto
Serviços de suprimento de mão de obra disponível rapidamente.	Serviços de suprimento de mão de obra raramente disponível.
"Fome" de negócios- termos mais flexíveis, dispostos a negociar para fechar o negócio.	Preços fixos, metodologias consolidadas, pouca flexibilidade, embora com tendência a aumentar a agilidade neste começo de século.
A Manutenção pós - implementação não costuma fazer parte do contrato.	A manutenção pós- implementação pode fazer parte do contrato.
Dirigida especificamente a um fornecedor/ parceiro ou nicho de mercado. A consultoria estratégica não costuma ser oferecida.	Serviços ponto a ponto, incluindo consultoria estratégica independente dos fornecedores, o que reduz a necessidade de diversas empresas.
Problemas sérios para administrar a mudança de pessoal no meio do contrato, quando necessário.	Grandes organizações de serviços que podem administrar mudanças de pessoal em qualquer ponto do contrato.
Em geral têm menos experiência, e apenas com pequenas implementações.	Experiência sólida com implementações, que conduz a uma metodologia consistente, frequentemente

... continuação

Empresas Pequenas**Empresas Grandes**

reduzindo o tempo da implementação (em seus melhores casos) e estabilizando o processo de mudança de gestão.

O tamanho é adequado especialmente para entender as pequenas e médias empresas, por causa da experiência de ser uma delas.

Mais indicada para as grandes organizações ou o topo de linha do mercado intermediário de CRM, cuja definição é de receitas de ordem de US\$1 bilhão.

Melhor para o contrato de apropriação de tempo e material. Aqueles de preço fixo não são o seu forte, ainda que possa haver exceções.

Pode haver os contratos de preço prefixado muito bem, com especificações do trabalho extremamente bem detalhadas e com parâmetros muito bem definidos.

A capacitação de gerenciamento do projeto é limitada às pequenas e médias empresas.

Com algumas variações, a capacidade de gerenciamento do projeto é potencialmente excelente (ver abaixo).

Pode fazer parceria para atender ao contato.

Pode fazer parceria para atender ao contato.

Quadro 3 – Os prós e contras das pequenas e grandes empresas de consultoria de serviços de CRM
Fonte: Greenberg (2001)

Após conhecer detalhadamente quais as ferramentas utilizadas na aplicação do CRM, suas vantagens e riscos, é fundamental que toda a organização esteja envolvida e tenham completo entendimento do processo de mudanças, caso contrário a chance para a implantação dar errada é muito maior.

Na seção seguinte será mostrado o que os autores falam sobre a satisfação do cliente perante as organizações, que é fundamental para se obter a fidelização.

Segundo KOTLER (2005), os fatores mais importantes para gerar satisfação nos clientes são: qualidade, serviço e valor. Estes fatores constituem oportunidades competitivas nos mercados em que estão em falta. Sendo assim, muitas empresas e muitos setores melhoram a qualidade, o serviço e o valor que oferecem.

De acordo com PINE II ET AL (2001), “medir a satisfação do cliente é muito útil para as empresas que pretendem oferecer bens e serviços de qualidade, mas não serve para quem oferece experiências. Walt Disney, por exemplo, costumava dizer que avaliava o sucesso de um dia na Disneylândia pela quantidade de pessoas que sorriam ao deixar o parque. Em vez disso, é preciso se concentrar no “sacrifício do cliente”, que é a defasagem entre o que um cliente realmente quer e necessita e o que a empresa pode oferecer hoje. Se essa defasagem desaparecer, o varejista terá criado uma experiência inimitável. Em segundo lugar, deve-se investir na surpresa do cliente: deixar de lado a noção de satisfazer as expectativas e passar para uma dimensão totalmente inesperada”.

Já LAS CASAS (2004) diz que há uma maior valorização do consumidor devido à concorrência acirrada encontrada em certos mercados. Os clientes estão tornando-se mais exigentes e procurando maior atenção por parte dos comerciantes.

São poucas as empresas que realmente aplicam uma orientação verdadeira aos clientes. Muitos alegam que a dificuldade de implantação desta filosofia é que o elemento humano, o lado pessoal de qualquer técnica administrativa, esbarra em fatores culturais. Como exemplo, o brasileiro não tem cultura de servir; a incapacidade dos prestadores de serviço deve-se à falta de educação e aos baixos salários.

Deve-se considerar, em primeiro lugar, o aspecto humano e cultural para a satisfação dos consumidores. Implantar uma filosofia empresarial de atendimento ao consumidor é fundamental. Se não houver uma internalização da filosofia por parte dos funcionários, com certeza não haverá condições de satisfazer consumidores. Apenas transmitir regras, sem que os funcionários estejam convencidos de agradar o cliente, não surte efeito. Na primeira oportunidade, estes negligenciarão os clientes.

A solução para se obter a satisfação é dar treinamento em todos os níveis, usando a comunicação adequada. Persuadir os funcionários e gratificá-los pelos resultados alcançados tem sido a prática mais comum nas empresas.

De acordo com KOTLER (2004), “a maioria das empresas presta mais atenção no aumento de sua participação de mercado do que no nível de satisfação do cliente. Isto está errado. A satisfação do cliente e o valor percebido pelo cliente são fundamentais para gerar lucros para a empresa. Quanto maior for o nível de satisfação, maior será a sua fidelidade. Os benefícios de ter clientes fiéis são variados. Ganhar um novo cliente custa cinco vezes mais do que satisfazer e manter os atuais. Uma redução de 5% do índice de perda de clientes pode aumentar a lucratividade de uma empresa entre 25% e 85%, dependendo do setor. Além disso, a lucratividade de um cliente tende a aumentar quanto mais tempo ele ficar com a empresa”.

Na visão de LAUDON; LAUDON(2007), as empresas que usam o CRM percebem muitos benefícios, entre os quais, maior satisfação do cliente, menores custos de marketing direto, marketing mais eficiente e menores custos de conquista e retenção de clientes. As informações fornecidas pelo sistema CRM aumentam a receita de vendas, pois permitem identificar os segmentos e clientes mais lucrativos para marketing focado.

MADRUGA (2006 apud BOSE, 2006) diz que o CRM é a integração de tecnologia e processos de negócios, usada para satisfazer às necessidades dos clientes. O CRM analisa o uso do conhecimento de clientes para venda mais eficiente de produtos e serviços.

A satisfação do cliente hoje em dia é fundamental em qualquer empresa e conforme os autores citados acima, cada dia que passa mais os consumidores estão exigentes e as empresas que terão bons resultados serão aquelas que conseguirem criar e proporcionar maior valor aos clientes.

4.3 Vendas

As vendas, e plantão de vendas, a renovação implantada pela Rossi em seu plano 100, quando passaram a apresentar o produto decorado, foi um novo marco na forma de vender e apresentar o produto, pois não deixava qualquer dúvida quanto ao produto atender as expectativas do público alvo, por um preço que coubesse em seu bolso e em condições de poder pagar as prestações durante o período do contrato.

Divide-se a parte de vendas em três fases distintas, que se entrelaçam, de tal forma que, haja uma perfeita sinergia entre elas, formando um ciclo interminável de crescimento de clientes, a ponto de já ao mercado tomar ciência do lançamento de um produto da empresa, a demanda se torna espontânea e imediata, reduzindo tempo de comercialização e custos com mídia impressa e/ou eletrônica, e assim viabilizando os novos projetos.

a) Fase de pesquisa de mercado: Para muitos esta fase não é classificada como Comercial, pois é anterior ao fato em si da comercialização. Porém para que haja uma comercialização adequada, precisamos iniciar o assunto, antes da criação do produto.

Desejos e necessidades do público alvo, para definição do local e produto ideal a ser comercializado, bem como seu preço final de venda; determinação do programa de marketing a ser cumprido (aqui desenvolver o que é marketing, o porque do marketing, mídia, etc...como acima).

b) Vendas: Ponto de Venda: apresentação do produto de forma a explorar os seus pontos positivos; treinamento adequado dos vendedores, principalmente quanto ao aspecto da satisfação que o produto em si proporciona; condições detalhadas de vendas e/ou de financiamento (poder de compra ou de financiar); aspectos de segurança do produto e/ou do local (hoje é muito importante); apresentação da empresa empreendedora procurando demonstrar a qualidade de seus produtos e confiança na solidez, seriedade e legalidade do empreendimento em lançamento.

c) Pós vendas: Fidelização do cliente – Esta é a parte talvez mais importante. É quando o cliente passa a ser um propagandista da sua empresa e com certeza sua opinião, sua satisfação e sua proximidade, farão com que seus produtos sejam desejados pelas pessoas de seu ciclo de relacionamento.

A estratégia competitiva da empresa pode ser definida segundo PORTER (2005), “por três estratégias genéricas que podem ser usadas individualmente ou em conjunto para criar uma posição sustentável a longo prazo. A primeira é a estratégia competitiva de custo, na qual a empresa centra seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor. A opção pela estratégia competitiva de diferenciação faz com que a empresa invista mais pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade, com a finalidade de criar diferenciais para o consumidor. A estratégia competitiva de foco significa escolher um alvo restrito, no qual, por meio da diferenciação ou do custo, a empresa se especializará atendendo a segmentos ou nichos específicos”.

		Vantagem estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
	Apenas um segmento	Foco	

Figura 10 – Vantagem estratégica – alvo estratégico

Fonte: Porter (2005).

A adoção de qualquer estratégia competitiva tem seus riscos e suas armadilhas. Na estratégia de custos, as principais são: a excessiva importância que se dá à fabricação; a possibilidade de acabar com qualquer chance de diferenciação; a dificuldade de se estabelecer um critério de controle de custos; e que apareça um novo concorrente com nova tecnologia, novo processo e abocanhe parcela significativa de mercado ou o mercado passe a valorizar o produto por

critérios diferentes. Na estratégia de diferenciação, as principais armadilhas são representadas pela diferenciação excessiva, pelo preço muito elevado, por um enfoque exagerado no produto e pela possibilidade de ignorar os critérios de sinalização. Na estratégia de foco o risco é de o segmento escolhido não propiciar massa crítica que permita à empresa operar.

Para o desenvolvimento do plano de marketing é necessário, além do conhecimento e informações sobre o cliente, produto, preço, mercado e estratégia da empresa, definir as formas utilizadas para a comunicação do produto.

A comunicação objetiva provocar o consumo do produto através da promoção de vendas, propaganda e publicidade, relações públicas, marketing direto, etc. É imprescindível que esses métodos usados sejam ligados para atingir o resultado almejado.

Segundo LAS CASAS (1989), “segundo a Associação Americana de Marketing (AMA), vender é desempenhar atividades de negócios que orientem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor, ou usuário. Existem, nesse sentido, duas formas de realização de vendas: pessoal e impessoal. Esta última ocorre sem a intervenção do vendedor, e são suas formas a propaganda, a publicidade, a promoção de vendas, entre outras; a venda pessoal é realizada através de apresentação oral a um ou vários possíveis compradores”.

Venda pessoal é aquela que envolve o contato direto e oral em um diálogo do vendedor com um ou mais compradores e a venda impessoal é realizada sem a presença do vendedor através dos meios de comunicação da propaganda e publicidade.

Através da venda pessoal, muitas empresas difundem seus produtos e serviços aos seus consumidores, sendo uma ferramenta eficiente de contato direto com o mercado comprador (LAS CASAS, 1989).

Muitos vendedores cometem o erro de concentrarem-se mais nos produtos físicos do que nos benefícios proporcionados por eles.

Para o trabalho de vendas é necessário conhecer o produto seus detalhes técnicos e principalmente os benefícios resultantes dessas características. O comprador quer saber o que o produto traz de benefícios, que ocasiona segurança na decisão de compra. O conhecimento do mercado capacita o vendedor a responder a diversas contestações. As informações sobre a empresa ajudam a dar credibilidade à venda (LAS CASAS, 1989).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho apresentou primeiramente os acontecimentos históricos do mercado imobiliário residencial com ênfase nas leis e atos do governo que propiciaram a segurança jurídica e a estabilidade da economia brasileira, resultando em um grande aumento de investimentos nesse setor. Posteriormente, mostrou o que é um empreendimento imobiliário residencial de padrão econômico, delimitando seu mercado e público, pelo rendimento e preço de venda das unidades, bem como o crescente interesse das grandes empresas e empreendedores por esse nicho de mercado. O próximo item explicou as principais características para tornar um empreendimento viável. Para concluir esse primeiro tópico, foi feita uma caracterização da Região Metropolitana de Campinas (RMC) e os seus principais aspectos.

Vale ressaltar que na Região Metropolitana de Campinas (RMC) apresentam-se atividades tradicionalmente encontradas apenas nas grandes capitais do país: grande rede de serviços educacionais e bancários; hospitais e serviços médicos especializados; setor terciário moderno; comércio diversificado e de grande porte e estrutura hoteleira de ótima qualidade. Essa infra-estrutura associada ao crescimento populacional da RMC, principalmente pela população de renda mais baixa, faz com que aumente a confiabilidade do empreendedor ao decidir pelo investimento em empreendimentos imobiliários residenciais de padrão econômico nessa região.

Os empreendimentos residenciais de padrão econômico na cidade de Campinas localizam-se principalmente nas áreas ligadas pelas avenidas das Amoreiras e John Boyd Dunlop. É interessante ressaltar a cultura regional dos habitantes dessas regiões, evidenciando a preferência do comprador pelo local onde cresceu e conviveu com seus familiares e amigos. A renda familiar dos moradores desses locais, entre 5 e 12 salários mínimos, enquadra-se no perfil dos empreendimentos de padrão econômico.

Nos aspectos comerciais deve-se ressaltar que o trabalho procurou, através de diversas informações, mostrar que a fidelização de clientes, hoje, tem um papel fundamental para as empresas. O que pôde ser observado foi que as empresas que não se adequarem às necessidades dos clientes tendem a perder para a concorrência.

Com isso, detectou-se que cada vez mais o consumidor vem dando importância para as coisas que consome, não apenas no sentido de satisfazer suas necessidades em relação a produto e preço, mas em todos os sentidos.

Diante dos dados apresentados foi possível observar que um bom atendimento e a sensação do cliente de que a empresa se preocupa com ele são, sem dúvida um grande diferencial. Mas para que a empresa consiga transmitir este conhecimento sobre os clientes é necessária a utilização do CRM.

Pode-se concluir que o CRM é uma ferramenta que irá auxiliar as empresas a conhecer e cuidar dos seus clientes, transformando estes dados em informações que, disseminadas pela organização, permitirão que o cliente seja conhecido e cuidado por todos os funcionários.

É importante ressaltar que para que o CRM seja uma ferramenta aplicada com sucesso dentro de uma organização, esta precisará estar disposta a mudanças e todos os funcionários com o mesmo pensamento, pois o CRM é algo que irá contribuir para melhorar e agilizar o trabalho e sem o envolvimento das pessoas, iniciativa alguma dará certo.

Conclui-se, por meio deste estudo, que as empresas que se preocupam com os seus clientes são as que permanecerão no mercado competitivo no qual vivemos nos dias de hoje.

Com esses dados, procurou-se atingir o objetivo do trabalho de apresentar alguns dos principais aspectos financeiros e comerciais relativos à viabilidade de empreendimentos imobiliários residenciais de padrão econômico, especialmente na região metropolitana de Campinas-SP, com o intuito de produzir um produto com liquidez e lucratividade.

Espera-se que este trabalho seja referência para outras pesquisas bibliográficas, pois sua continuidade trará grandes benefícios a profissionais da área de interesse e aos futuros acadêmicos para aprofundarem seus conhecimentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Danielle. Caixa reduz juros para financiamentos... **Jornal O Globo**. 2008.
Disponível em: <
http://oglobo.globo.com/economia/seubolso/mat/2008/02/12/caixa_reduz_juros_para_financiamentos_com_recursos_da_poupanca-425607389.asp>. Acesso em: 03 jan. 2009.

CAMPOS, Antonio Carlos. **O estado e o urbano**: os programas de construção... 2005.
Disponível em: < http://hpopnet.sites.uol.com.br/estado_urbano.pdf>. Acesso em 15 jan. 2009.

CBIC. **Câmara Brasileira da Indústria da Construção**. Artigos. Disponível em: <
<http://www.cbicdados.com.br/>>. Acesso em 30 jan. 2009.

CYRELA BRASIL REALTY. **Cirela Brasil Realty anuncia joint venture...** 2007.
Disponível em: <
http://ri.brazilrealty.com.br/cyrela/web/arquivos/CYRELA_PR_20070704_PORT.pdf>.
Acesso em 15 dez. 2008.

CHALHUB, Melhim N. **Da incorporação imobiliária**. Editora Renovar, 2008.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**, 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CORPORATION, Intel. **CRM Módulo 1**: Definição de CRM, conteúdo on- line. disponível em: <www.nextyg.com.br/modulo.aspx>. Acessado em 28 abr. 2008.

_____. **CRM Módulo 2**: Mudanças de paradigma, conteúdo on-line disponível em <www.nextyg.com.br/modulo.aspx> . Acessado em 28 abr. 2008.

_____. **CRM Módulo 3**: Como implementar, conteúdo on-line disponível em <www.nextyg.com.br/modulo.aspx> . Acessado em 28 abr. 2008.

_____. **CRM Módulo 5**: Categorias do CRM II, conteúdo on-line disponível em <www.nextyg.com.br/modulo.aspx> . Acessado em 28 abr. 2008.

CRESTANA, João. Mercado imobiliário brasileiro: expectativas para 2008. **SECOVI**.
Disponível em:

<http://www.secovi.com.br/noticias/arq_not/JCrestana_ACSP_190208_versaoaprovada.pdf>.
Acesso em 25 jan. 2009.

DOCA, Geralda. FGTS poderá ir direto para pagar o imóvel. **ABIN**. 2009. Disponível em: <<http://www.abin.gov.br/modules/articles/article.php?id=3768>>. Acesso em 20 jan. 2009.
FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário eletrônico Aurélio**: versão 5.0-
CD Room. Positivo Informática, 2004.

FOLHA ONLINE. 2009. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/>>.
Acesso em 15 fev. 2009.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro: produtos e serviços**. Editora Qualitymark, 2008.

Governo do Estado de São Paulo – Secretaria de Economia e Planejamento. 2006. Disponível em: <<http://www.ppa.sp.gov.br/perfis/PerfilRMCampinas.pdf> - >. Acesso em 15 jan. 2008.

GREEMBERG, Paul. **CRM: customer relationship management na velocidade da luz: conquista e lealdade de clientes em tempo real na Internet**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

IBTS. **Instituto brasileiro de telas soldadas**. Disponível em: <<http://www.ibts.org.br/>>.
Acesso em 15 dez. 2008.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary . **Princípios de marketing**. 5ª Ed. PHB Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.

KOTLER, Philip. et al. **Marketing e vendas: autores e conceitos imprescindíveis** São Paulo: publifolha, 2001.

KOTLER, Philip. **O marketing sem segredos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. **Marketing Essencial: conceitos estratégias e casos**. 2ª Ed. Prentice Hall Brasil, 2004

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing, conceitos: exercícios e Casos**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Técnicas de vendas**. São Paulo: Atlas, 1989.

LAUDON, Kenneth. C ; LAUDON, Jane.P. **Sistemas de informações gerenciais**. 7ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LIMA JR, João da R. **Análise de investimentos: princípios e técnicas para empreendimentos do setor da construção civil**. São Paulo : EPUSP, 1993a.

LIMA JR, João da R. **Planejamento do produto no mercado habitacional**. São Paulo: EPUSP, 1993b.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2006.

MARQUES, Washington. História do mercado imobiliário brasileiro nos últimos 50 anos. **F.I.B.G.E (Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística)**. 2007. Disponível em: <<http://www.ademi-pe.com.br/noticias/ademinews/n65/news04.html>>. Acesso em: 20 jan. 2009.

MAWAKDIYE, Alberto. Casa própria: tragédia anunciada. **SESC / SP**. 2006. Disponível em: <http://www.sescsp.org.br/sesc/revistas_sesc/pb/artigo.cfm?Edicao_Id=260&breadcrumb=1&Artigo_ID=4083&IDCategoria=4579&reftype=1>. Acesso em: 26 jan. 2009.

OSÓRIO, Leticia. Direito à moradia no Brasil. **Federação Nacional dos Arquitetos Urbanistas – FNA**. 2007. Disponível em: <http://www.fna.org.br/downloads/DIREITO_A_MORADIA_NO_BRASIL.doc>. Acesso em: 05 jan. 2009.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Empresa 1: 1 instrumentos para competir na era da interatividade**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Um guia executivo para entender e implantar estratégias de customer relationship management. Series Marketing 1 to 1. CRM**. São Paulo: Group. Makron Books, 2000.

_____. **Um Guia executivo para transformar call centers em centros de interação com clientes. CRM**. São Paulo: Group. Makron Books, 2001.

PINE II, Joseph. et al. **Marketing e vendas : autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, 2001.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**. 1ª ed. São Paulo: Campus, 2005.

ROGERS, Martha. et al. **Marketing e vendas : autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, 2001.

SIEBEL SYSTEMS. 2008. Disponível em: <<http://www.oracle.com/siebel/index.html>>.
Acesso em 05 jan. 2009.

SWIFT, Ronald. **CRM**, customer relationship management: o revolucionário marketing de relacionamentos com o clientes. 11ª ed, Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SOUZA , Reginaldo Ferreira de. **Sistemas de Informações Gerenciais**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2007.