

# 14ª Conferência Internacional da LARES

Edifício Manchete, Rio de Janeiro - Brasil  
18, 19 e 20 de Setembro de 2014



## **Análise das forças macroambientais e os agentes microambientais nos mercados internacionais: Caso do mercado residencial da Costa Rica**

**Fabricio Alonso Richmond Navarro<sup>1</sup>, Claudio Tavares de Alencar<sup>2</sup>.**

<sup>1</sup> Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Av. Prof. Almeida Prado, travessa 2, no. 83, Edifício de Engenharia Civil – Cidade Universitária – São Paulo – SP, 05508-900, Brasil, fabriciorichmond@gmail.com, fabricionavarro@usp.br

<sup>2</sup> Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, claudio.alencar@poli.usp.br

### **RESUMO**

Não existe empresa de real estate imune às ameaças de seu entorno. Saturação do mercado, declínio geral da procura, pressões da concorrência e obsolescência de seus produtos são algumas das situações que podem levar as empresas a revisar suas estratégias de produção e mercado. Por essas razões, o desenvolvimento de mercados em latitudes internacionais apresenta-se como uma opção para as empresas de real estate que desejam alcançar certo patamar em seus objetivos de lucro e crescimento, aproveitando a abertura dos mercados internacionais e condições favoráveis destes como: políticas de ordenamento urbano, liberação de taxas fiscais e mudanças demográficas. Cria-se então a necessidade de avaliar estes mercados estrangeiros com o propósito de validá-los como possível objeto de ação. O objetivo deste trabalho é mostrar as forças macroambientais e os agentes microambientais nos mercados internacionais de real estate residencial que influem no desempenho das empresas. Foram analisadas as principais conjunturas econômicas, políticas legais e socioculturais da Costa Rica que influem em seu mercado residencial, e as características próprias destes como: demanda máxima, linhas de crédito, ação da concorrência entre outras, destacando destes elementos exógenos as oportunidades e ameaças que as empresas estrangeiras podem enxergar neste mercado. Conclui-se da análise ambiental que em mercados internacionais como o costarriquenho as conjunturas econômicas atuais poderiam representar um risco para o desenvolvimento de negócios em real estate, mas, por outro lado, as conjunturas político-legais dariam vantagens às empresas com experiência em projetos de alta densidade habitacional e as condições socioculturais forneceriam recurso humano de qualidade. Também ficou claro que os agentes microambientais, como o tamanho do mercado, o sistema financeiro para moradia própria e a atuação da concorrência local são quem definem quão atrativo é este mercado para as empresas interessadas em internacionalizar suas atividades.

**Palavra-chave:** análise, internacional, residencial, mercados, real estate.

# 14ª Conferência Internacional da LARES

Edifício Manchete, Rio de Janeiro - Brasil

18, 19 e 20 de Setembro de 2014



## Analysis of macro-environmental forces and micro-environmental agents in international markets: The case of Costa Rican residential market

### ABSTRACT

There is not real estate company immune to environmental threats. Market saturation, general demand decline, competitive pressures and obsolescence in the products are some of the situations that may lead companies to review their products and marketing strategies. For these reasons, market development in international latitudes presents itself as an option for real estate companies who wish for an established standard in their profit and growth objectives, taking advantage of the opening up of international markets and favorable conditions, such as: urban planning policies, release of tax rates and demographic changes. It creates the need for assessing these foreign markets in order to validate them as a possible object of action. The aim of this work is to demonstrate the macro-environmental forces and micro-environmental agents in international residential real estate markets that influence the performance of companies. We analyzed the main economic, legal-political and socio-cultural conjunctures of Costa Rica that influence its residential market; along with the characteristics of said market, such as: maximum demand, credit lines, competitive action among others, in order to distinguish the opportunities and threats for foreign firms due to these exogenous elements. Environmental analysis concluded that international markets such as Costa Rica's present economic situations could represent a risk for the development of business in real estate, but on the other hand, the legal-political conjunctures would give advantages to companies with experience in high-density housing projects and socio-cultural conditions would provide valuable human resource. It was also clear that the micro-environmental agents, such as market size, the financial system and the role of local competition define how attractive is this market to companies looking to internationalize their activities.

**Key-words:** analysis, international, residential, markets, real estate.

## 1. INTRODUÇÃO

Não existe empresa imune às ameaças de seu entorno. Saturação do mercado, declínio geral da procura, pressões da concorrência e obsolescência dos produtos são algumas das situações que podem levar as empresas a revisar suas estratégias de produção e mercado. Ansoff (1977) chama a estes elementos de *estímulos geradores*, e deles são derivadas muitas das mudanças estratégicas nas empresas, entre as quais está o desenvolvimento de mercados internacionais.

Assim, a internacionalização das atividades de uma empresa caracteriza-se pelo movimento da empresa em direção ao exterior na procura de novas missões para seus produtos, isto como resultado da combinação de *fatores externos* e de um *ambiente interno* propício, usando suas sinergias nestes novos mercados.

No caso das empresas de real estate, estas não são alheias a este tipo de estratégias, sendo capaz de aproveitar características próprias do setor, como a carência de fortes barreiras econômicas “*a priori*” para o ingresso de novos atores no mercado (ROCHA LIMA, 1994), tornando-se parte do grupo de empresas da área de serviços que vêm aumentando significativamente sua atuação no comércio exterior nos últimos anos (FLORENTINO; GOMES, 2009).

Hoje em dia, economias em desenvolvimento apresentam no setor residencial condições favoráveis para implementar este tipo de estratégia, propiciando oportunidades de negócios para empresas em expansão como: políticas com incentivos para projetos residenciais, reformas nos processos para a obtenção dos alvarás de construção e mudanças demográficas importantes.

Portanto, empresas que desejam validar este tipo de estratégia de mercado frente a estas oportunidades de negócios precisam informação de planejamento para responder a pergunta: *Interessa fazer?* (ROCHA LIMA et al., 2011), considerado como um primeiro estágio de um processo crítico entre a gestação da estratégia de internacionalização e sua execução.

A partir de uma abordagem externa das empresas, o objetivo deste trabalho é mostrar as forças macroambientais e os agentes microambientais nos mercados internacionais de real estate residencial que influem no desempenho das empresas, utilizando o mercado residencial costarricense para ilustrar como estes elementos exógenos podem converter-se em oportunidades ou ameaças para empresas estrangeiras.

No trabalho foram analisadas as principais conjunturas econômicas, políticos-legais e socioculturais da Costa Rica que influem em seu mercado residencial; e as características próprias destes como: demanda potencial, características das linhas de crédito, nível de oferta máxima e ação da concorrência.

A informação para a análise foi levantada dos dados, relatórios e documentos das principais instituições públicas e privadas relevantes ao setor residencial, construção e econômico. Para a descrição do desenvolvimento humano do país em aspectos políticos, sociais e econômicos, o trabalho utiliza o relatório anual do “Programa Estado da Nação” (PEN). Ademais, foi feita uma pesquisa das leis, decretos e políticas que afetam o ordenamento territorial e a qualidade dos assentamentos humanos.

Para a descrição das características do mercado residencial foram utilizados como principais insumos o “X Censo Nacional de População e VI de Moradia do ano 2011” e censos anteriores, além da “Enquete Nacional de Lares” (ENAHO)<sup>1</sup> de 2013 e anteriores. A análise foi incrementada com informação de periódicos de circulação nacional, que mostram as condições atuais do mercado residencial costarricense e a ação da concorrência.

---

<sup>1</sup> Texto original: Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO).

## 2. DESENVOLVIMENTO DE MERCADOS INTERNACIONAIS

Como se comentou na introdução do trabalho, estímulos geradores devido às situações externas podem levar à revisão da estratégia por parte das empresas. Ansoff (1977) analisa um dos quatro componentes que caracterizam a estratégia empresarial: o ‘vetor de crescimento’, e expõe que empresas em crescimento podem mover-se com um elo comum entre os mercados e os produtos. Como se apresenta na Tab. 1, uma empresa pode crescer no ‘*desenvolvimento de mercados*’ quando esta busca novas missões para seus produtos atuais. A internacionalização é a procura de missões fora dos limites do país de atuação da empresa.

*Tabla 1: Componentes do Vetor de Crescimento*

Missão/Produto	Atual	Novo
Atual	Penetração no mercado	Desenvolvimento de produtos
Nova	<i>Desenvolvimento de mercados</i>	Diversificação

*Ansoff (1977, p. 92, tabela 6.1)*

Rocha Lima (1994) explica que devido à interação das empresas de real estate entre elas mesmas e o mercado, cada empresa individualmente é motivada a buscar um melhor posicionamento relativo às outras, produzindo um interesse em participar em novos mercados, expandir-se e crescer.

Outros autores como Urban e Fleury (2005) argumentam que as empresas poderiam desejar ter participação em mercados internacionais por questões de reputação, imagem e marca empresarial. Ademais, com o objetivo de reforçar suas competências produtivas, adquirindo estas por meio de alianças estratégicas ou pela contratação de novo pessoal em outros mercados, especialmente quando são detectadas ameaças da concorrência dos mercados vizinhos.

Outras possíveis razões para internacionalizar suas atividades estão a migração dos clientes com maior peso no portfólio de negócios para outras geografias, a busca de recursos mais confiáveis ou de menor custo que aumentem o retorno sobre o investimento. Kotler (2000 *apud* URBAN; FLEURY, 2005) afirma que a presença em outros mercados pode ser pela procura de mercados mais lucrativos ou de maior tamanho que o habitual, evitando a dependência de um único mercado, diversificando-se em vários pontos de atuação.

Assim, o desenvolvimento de mercados em um primeiro estágio seguiria em direção a mercados similares nos quais a empresa vem operando, para, em seguida, ir-se afastando até mercados culturalmente mais distantes, segundo é exposto pela linha de pensamento da Universidade de Uppsala (HILAL; HEMAIS, 2003).

### 2.1. Análise Ambiental: na Procura das Oportunidades e Ameaças

A análise ambiental feita dentro do planejamento estratégico terá o objetivo de gerar informação de qualidade, útil para a empresa que busca ter maior chance de diminuir os impactos dos riscos associados ao desenvolvimento da estratégia empresarial. Incertezas e riscos sempre existirão no ambiente dos negócios, e é natural admitir resultados desviados em relação às expectativas, mas errar ao atuar pode ser consequência da *qualidade da informação* na qual foram fundamentadas as decisões estratégicas (ROCHA LIMA et al., 2011).

Portanto, os objetivos da empresa serão atingidos com o menor desvio de resultados ou com desvios já considerados previamente, mitigando resultados inesperados. Planejar com um nível de informação possibilita à empresa sustentar as decisões no início ou no curso de uma ação, reconhecendo os impactos dos riscos associados a cada vetor de decisão possível, sempre e quando esta informação for gerada com uma velocidade compatível com as necessidades do sistema decisório (ALENCAR, 1993).

Em processos decisórios, autores clássicos de estratégia empresarial como Ansoff (1977); Porter (1991), e Kotler e Keller (2006) colocam este tipo de avaliação ambiental entre as primeiras atividades no processo de planejamento e formulação de estratégias, com o objetivo de acoplar ambientes internos e externos simultaneamente, para a tomada de decisões e a estruturação dos componentes estratégicos.

Deste modo, são usados os pontos fortes como critério de busca, com o fim de tirar o melhor proveito das oportunidades do mercado e afrontar as ameaças, otimizando os efeitos sinérgicos da empresa (ANSOFF, 1977; DYSON, 2004).

Kotler e Keller (2006) explicam que há oportunidades nos mercados quando existe a possibilidade de oferecer produtos ou serviços cuja oferta seja escassa; quando produtos existentes são apresentados de maneira diferente e/ou com qualidades superiores, ou quando é algo totalmente novo. Por outro lado, as ameaças ambientais são definidas como um desafio imposto por uma tendência ou evento desfavorável que deterioraria as vendas ou o lucro na ausência de ações defensivas.

Assim, a procura de oportunidades e ameaças do mercado é obtida da análise externa, onde são examinadas as forças macroambientais como economia, demografia, tecnologia, política, legislação e sociocultural, como também os agentes microambientais do mercado: clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores.

### **3. ANÁLISE DO MERCADO RESIDENCIAL DA COSTA RICA**

Para cumprir o objetivo desta pesquisa foram analisadas as principais conjunturas: econômicas, político-legais e socioculturais da Costa Rica, que influem em seu mercado residencial. Estas representam para as empresas estrangeiras aquela “fronteira de incerteza” entre seu país e o novo país, sendo a falta deste tipo de informação, em um primeiro momento, uma desvantagem quando se concorre com empresas locais (HILAL; HEMAIS, 2003).

Em relação à conjuntura econômica, foi analisado o ambiente macroeconômico do país por meio de indicadores como: Produto Interno Bruto (PIB), Investimento Direto Estrangeiro (IDE), Índice Mensal de Atividade Econômica (IMAE), Índice de Preços ao Consumidor (IPC), emprego e pobreza, além de demonstrar os riscos associados ao regime de câmbio da moeda local contra o dólar.

Na parte político-legal foram analisadas aquelas políticas e legislações que têm um impacto no setor residencial, urbanístico e de planejamento urbano, que de alguma forma incentivam ou limitam os assentamentos humanos. Estes elementos são de suma importância para as empresas, já que eles ditam o percurso e desenvolvimento que o país deseja ter.

Por último, foram avaliados os elementos socioculturais como: língua, costumes, práticas de negócios, nível e conteúdo educacional, os quais variam de país a país e vão influenciar o desempenho das empresas e suas estratégias de atuação (e.g. na formação de alianças estratégicas), afetando o dia-a-dia de suas atividades (URBAN; FLEURY, 2005; FLORENTINO; GOMES, 2009).

Por outro lado, a segunda parte da análise corresponde às características próprias do mercado residencial costarriquenho, a saber: demanda potencial, sistemas de financiamento, nível de oferta máxima e ação da concorrência, elementos que poderiam ser atraentes para as empresas estrangeiras ou pôr em risco seu desempenho, além de ser relevantes na criação de planos de ação em um momento futuro.

Para esta parte, foram analisadas as características básicas do mercado residencial. Em seguida foram considerados os elementos importantes em um nível estratégico, sendo o primeiro destes a demanda potencial por segmentos de renda. Pontos destacados nesta análise são: a carência residencial do país, a superlotação, os estoques residenciais e as mudanças demográficas.

Devido ao fato de autores como Alencar (1993) recomendar que o nível de oferta máximo de produtos residenciais seja balizado pelo dimensionamento da quantidade de unidades que o volume de recursos disponíveis para cada segmento pode financiar, e não pela demanda potencial, analisou-se o nível de oferta máxima baseado no montante de recursos que foi disponibilizado nos anos passados para o setor moradia na Costa Rica.

Além disso, como as atividades de real estate demandam intensas quantidades de recursos, de modo que a dependência à disponibilidade de linhas de crédito faz parte das atividades deste setor como elemento indissociável para implantar empreendimentos residenciais (MONETTI, 2009), serão descritas as características das linhas de crédito e sistemas de financiamento para empresas e pessoas.

O último elemento a ser analisado do mercado residencial é a ação da concorrência. Esta se baseia na análise histórica do comportamento das empresas do setor sob uma determinada configuração de variáveis do ambiente externo (ALENCAR, 1993).

Devido ao fato da análise tornar-se exaustiva para ser apresentada neste artigo, pela quantidade de informação e dados utilizados, serão demonstrados exclusivamente os resultados que sejam relevantes para a conclusão do trabalho e para formar no leitor o cenário de negócios do mercado residencial da Costa Rica<sup>2</sup>.

### **3.1. Conjuntura Econômica**

A economia costarriquenha apresenta uma alta dependência dos mercados internacionais, especialmente do norte-americano e europeu, onde são alocadas mais de 50% das exportações e são os principais alvos do setor serviços e turismo (PEN, 2012; 2013).

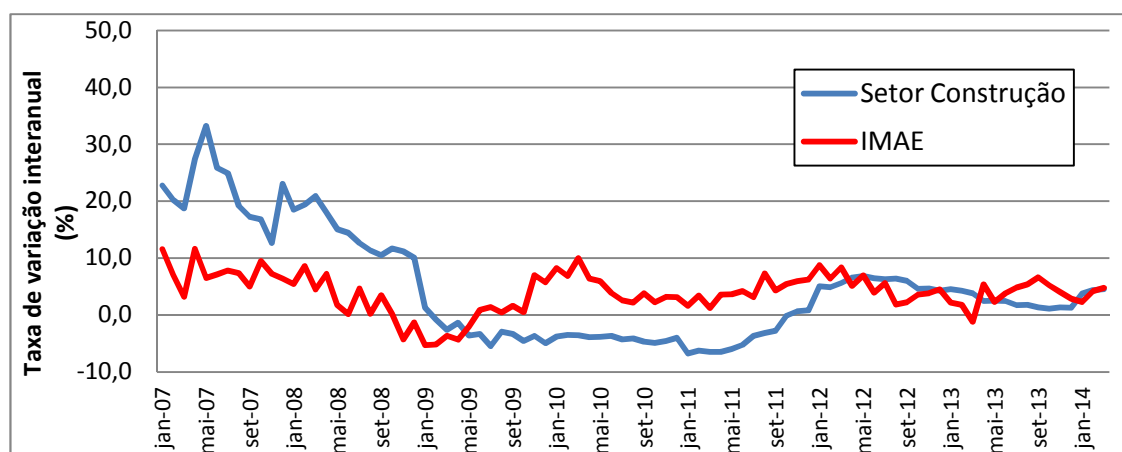
Por tal razão, com a Crise Econômica Mundial de 2008 e ante as incertezas destes mercados internacionais, o país apresenta uma recessão das atividades econômicas e um processo de recuperação volátil e oscilante como se ilustra na Fig. 1, impactando o setor construção que engloba as atividades do real estate residencial.

Este comportamento deve-se a um mercado mais cauteloso na hora de construir, evitando comprometer-se na compra de moradia própria por estas condições de instabilidade econômica. Os dados do Instituto Nacional de Estatística e Censo (INEC) mostram que em 2009 os metros quadrados de construção de moradias e apartamentos aprovados nas prefeituras caíram para 53% do máximo valor obtido em 2007 (2.629 mil m<sup>2</sup>), e para o ano 2012 foi de 70% deste valor (1.827 mil m<sup>2</sup>).

---

<sup>2</sup> Recomenda-se ao leitor que quiser aprofundar-se mais nesta análise revisar a dissertação de mestrado do autor.

**Figura 1: Variação percentual interanual da economia e setor construção, período 2007-2014**



(\*) Ano 1991=100

IMAE: Índice Mensal da Atividade Econômica

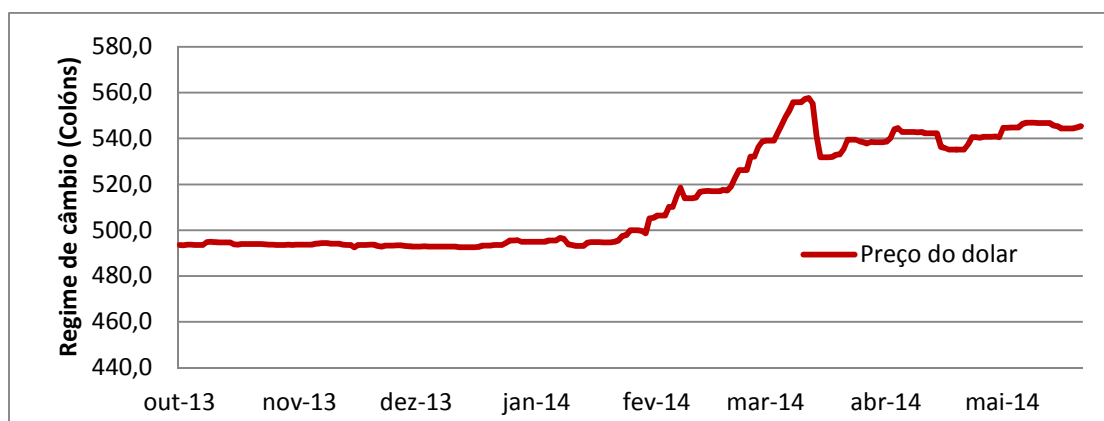
*Dados do Banco Central da Costa Rica (BCCR)*

Mas apesar dos acontecimentos internacionais, o país possui uma inflação estável, e nos últimos cinco anos o IPC mantém-se na faixa de 4-6%, segundo o estabelecido pela atual política monetária. Ademais, a variação do PIB nos últimos quatro anos encontra-se acima de +3%, e registra-se um importante e crescente IDE que em 2011 superou o valor de 2008, com 2.156 milhões de dólares. Neste ambiente econômico, o país mantém estáveis indicadores sociais como pobreza ( $20\% \pm 1,55\%$ ) e desemprego ( $7,6 \pm 0,25\%$ ) segundo PEN (2012, 2013).

No entanto, a maior ameaça distinguida para o desenvolvimento dos negócios nas conjunturas econômicas é o crescimento da dívida do setor público, a qual poderia afetar a sustentabilidade e solvência econômica nacional, influenciando nas taxas de juros e inflação para a alta. Em fevereiro de 2014, o montante da dívida pública foi de US\$26.502 milhões (49,5% do PIB), dos quais 71,9% do total corresponde à dívida interna e 28,1% à dívida externa. Em fevereiro do ano passado a dívida foi de 48,8% do PIB (CMC, 2014).

Por último, um ponto importante a analisar é o câmbio da divisa local com respeito ao dólar. Embora este seja regido por banda cambiaria, com chão e teto fixos, existe o risco de mudanças abruptas da moeda local frente ao dólar por condições exógenas, como as sucedidas no começo deste ano (Fig. 2). Estas mudanças irão incidir na aquisição e pagamento dos créditos colocados em dólares, especialmente porque estes créditos estavam sendo muito procurados por apresentar baixas taxas de juros em comparação com os créditos em moeda local, embora a maioria das rendas das famílias costarriquenhas seja na moeda local, o “colón”. Segundo Soto (2014), cerca de 50% dos créditos colocados a pessoas e empresas pela banca costarriquenha são em dólares, pelo que isto diminuiria força ao crescimento do crédito nos próximos anos.

Figura 2: Variação do dólar 2013-2014



Dados do BCCR

### 3.2. Conjuntura Político-legal

O país conta com grande estabilidade política e transparência institucional: no *Global Democracy Ranking* 2013 situa-se na posição 31, acima do Brasil (posição 44) (“Global Democracy Ranking – Ranking”, 2014).

Entre as principais políticas influentes sobre o mercado residencial costarriquenho e sua legislação, destaca-se:

- A Política Nacional de Ordenamento Territorial 2012 a 2040 (PNOT).
- O Plano de Ordenamento Territorial da GAM 2011-2030 (POT/GAM).
- O Programa de Regeneração e Repovoamento de San José.

Em geral estas políticas promovem os assentamentos humanos e o ordenamento territorial, simplificando os alvarás de construção, atualizando a legislação e incentivando as Parcerias Público-Privadas (PPP) e as operações urbanas, eliminando os entraves legais e burocráticos nos processos produtivos do país e melhorando a atual legislação urbanística, a qual se encontra desatualizada, com algumas deficiências para sua aplicação e com pouca abrangência no território nacional (MIVAH, 2012a).

Além disso, estas políticas incentivam o uso do solo nos principais centros urbanos, dando preferência aos projetos residenciais de alta densidade que interagem com o entorno da cidade e o meio ambiente. Promovendo uma renovação urbana, especialmente no centro da capital (região de maior população), com iniciativas que impactem diretamente na gestão dos projetos residenciais com exoneração das taxas de construção nas prefeituras e aumentos dos Coeficientes de Aproveitamento do Solo em projetos sustentáveis com o meio ambiente (COSTA RICA, 2004; BARRANTES, 2012; MIVAH, 2012b).

Estas políticas são parte das iniciativas do governo em melhorar a competitividade nacional em temas como: regulações, alvarás de construção, infraestrutura, financiamento, investimento local, eficiência governamental, investimento estrangeiro direto, desenvolvimento do capital humano e inovação.

Florentino e Gomes (2009) chamam a atenção para o sistema legal do mercado estrangeiro. Entre os elementos a avaliar, estariam: os direitos de propriedade, a obrigatoriedade de cumprimento de contratos e as relações trabalhistas. Em nosso caso, estes elementos não apresentam oportunidades ou ameaças significativas, mas devem ser de conhecimento para as empresas com planos de expansão.



### 3.3. Conjunturas Socioculturais e Outros Aspectos

As conjunturas socioculturais não mostram grandes barreiras para empresas internacionais, e pela localização favorável do país o costarriquenho está acostumado a trabalhar com empresas estrangeiras, dominando várias línguas por exemplo. Também circunstâncias como o alto nível educacional do país, pessoal especializado e centros de pesquisa e desenvolvimento (MIVAH, 2012a), podem ser aproveitadas pelas empresas direcionando este recurso a seu favor.

Entre outros aspetos a realçar que podem influenciar no desempenho das empresas de real estate residencial estão:

- Locação estratégica, especialmente para o acesso ao mercado dos Estados Unidos e outros mercados internacionais (MIVAH, 2012a).
- Baixa proteção para o pequeno investidor em sociedades anônimas: segundo a Classificação do *Doing Business* 2014, a Costa Rica está na posição 170/189 países em proteção a estes investidores (IFC, 2013).
- Alto risco pelos fenômenos naturais: 36,8% da superfície continental do país está exposta a três ou mais fenômenos naturais, e aproximadamente 80,1% do PIB está em zona de alto risco misto de desastre (MIVAH, 2012a).
- Infraestrutura rodoviária, portuária e aeroportuária deteriorada e atrasada (PEN, 2012).

### 3.4. Mercado Residencial Costarriquenho

Destacam-se como características principais: [i] a tendência, [ii] o estado físico das moradias e [iii] a tipologia predileta.

Segundo o INEC (2013), a Costa Rica têm 1.348.036 moradias, [i] das quais 63% são próprias, 9% próprias com hipoteca e 19,0% alugadas. [ii] Do estado das moradias, o país conta com 57,6% delas em bom estado, 33,0% em estado regular e 9,4% em mau estado. [iii] Das moradias ocupadas na região urbana, 96,24% corresponde a casas contíguas, independentes ou em condomínio, e só 3,59% das residências em prédios.

O sistema urbanístico da Costa Rica está conformado hierarquicamente pela “**Grande Área Metropolitana**” (**GAM**), cidades de tamanho médio (entre 50.000 e 200.000 habitantes) e cidades pequenas (menos de 50 mil habitantes). Caracteriza-se por um desenvolvimento linear de baixa densidade (menores que 200 pessoas/hectare) ao longo dos eixos de comunicação entre cidades (MIVAH, 2012a).

A importância e relevância da GAM no sistema residencial da Costa Rica dá-se em virtude de concentrar os maiores e mais importantes serviços e atividades econômicas, formando parte das mudanças nos processos econômicos, sociais e culturais do país. Com municípios 100% urbanos e os maiores níveis de desenvolvimento social, abrange só 4,0% do território nacional, produz 70% do PIB do país e concentra mais de 50% do total de habitantes (FUPROVI, 2012; MIVAH; 2012a).

### 3.5. Demanda Potencial

A abordagem para a demanda potencial vai ser principalmente qualitativa, destacando elementos estratégicos como: segmentos de renda por família, carência habitacional, estoques residenciais e estimativas do crescimento demográfico.

### 3.5.1. Carência habitacional por segmentos de renda

Para esta segmentação utilizou-se a informação da “Enquete Nacional de Lares” (ENAH) 2013, considerando-se como elemento de estudo o “lar”, independentemente das pessoas e composição. Estes foram divididos por renda média em cinco quintis ou cinco grupos com a mesma quantidade de membros (Tab. 2, parte acima).

Para a segmentação foram distinguidas três rendas: baixa, média e alta, sendo os limites da baixa renda até quatro salários mínimos<sup>3</sup> (US\$1575,6) e de média renda até dez salários mínimos (US\$3939). A segmentação e características dos quintis estão demonstradas na Tab. 2 (parte abaixo).

*Tabla 2: Segmentos de renda segundo ENAH 2013*

Características	Quintil de renda per capita					
	Total	I	II	III	IV	V
<b>Total de lares</b>	1.376.000	275.526	274.839	275.202	275.179	275.254
<b>Renda média por lar * (US\$)</b>	1.942,9	390,4	865,2	1.338,9	2.062,5	5.057,3
<b>Alta Renda</b>						<b>X</b>
<b>Média Renda</b>				<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Baixa Renda</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		

\*Renda líquida castigando os valores não declarados e com ajuste por subdeclaração. Valores em dólares, taxa de câmbio média de venda do BCCR, julho 2013: 504,40 colóns: 1 dólar.

*Dados do INEC (2013)*

Com esta segmentação foi calculada a carência de residência, considerando os fatores antes mencionados de posse e estado das moradias para um total de 383 mil moradias, divididos em: 252 mil de baixa renda, 73 mil de renda média e 57 mil de renda média-alta e alta.

Adicionando a isto, deve-se considerar a superlotação dos lares, que, segundo a ENAH 2013, do total de moradias com ocupação, 4,5% estão superlotadas, o que corresponde a um total de 213.708 pessoas (4,5% da população do país).

Com a informação do ENAH 2012 FUPROVI (2013) calculou o déficit habitacional do país em 183.617 moradias, sob o conceito de Déficit Habitacional Tradicional (DHT), e de 669.531 moradias sob o conceito de Déficit Habitacional Real (DHR).

### 3.5.2. Estoque residencial

O “X Censo Nacional da População e VI de Moradia” do ano 2011 levantou toda a informação do país sobre desocupação das moradias e seu motivo. Os dados apresentam um total de 10,8% de moradias desocupadas. Destas, o “estoque residencial” corresponderia às unidades desocupadas em aluguel ou venda (51.426 unidades), mais um tanto das moradias desocupadas em construção ou reforma que não vão ter ocupação quando fiquem prontas. Chegamos assim a um máximo de 60 mil unidades vagas, valor que corresponderia a aproximadamente 16% do total de famílias que precisam de moradia, segundo a estimativa realizada no item anterior com nossa estimativa.

<sup>3</sup> Tomando como base o salário mensal mínimo para um trabalhador não especializado da indústria da construção na Costa Rica do segundo semestre do ano 2013: \$393,90.

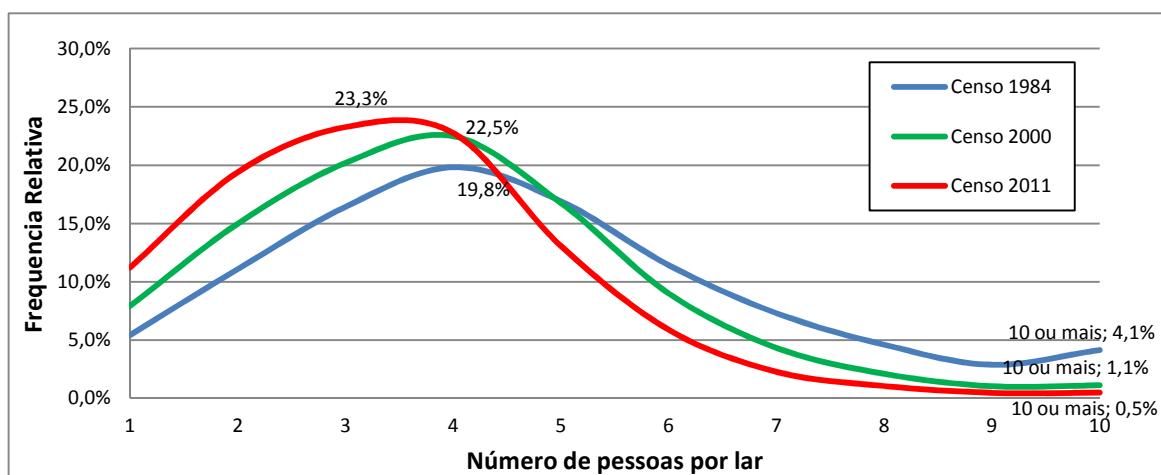
### 3.5.3. População

O INEC estimou na Costa Rica 4.709.161 habitantes em 2013. Espera-se que a população aumente para 6,5 milhões de habitantes até a metade do século XXI, diminuindo para 6 milhões no fim do século, aumentando quase 39% nos próximos 90 anos (MIVAH, 2012a).

As mudanças demográficas nas economias em desenvolvimento são uma das oportunidades a nível mundial que podem ser aproveitadas pelas empresas de real estate, segundo Bardhan e Kroll (2007). Neste caso, Costa Rica apresenta uma diminuição no número de membros por lar e um contínuo aumento na quantidade destes. Do Censo 2000 para Censo 2011, o número de lares cresceu 29% e a média de habitantes por lar diminuiu de 4,0 para 3,5.

A Fig. 3 mostra estas mudanças demográficas, sendo uns dos parâmetros importantes para empresas de real estate neste mercado.

*Figura 3: Frequência de quantidades de pessoas por lar*



*Dados da FUPROVI (2012)*

### 3.6. Recursos para financiamentos de empreendimentos residenciais

O Sistema Financeiro Nacional (SFN) é regulado pela “Lei orgânica do Sistema Bancário Nacional” No. 1644 de 26 de setembro de 1953, suas reformas e regulamentações. Conta com a vigilância e fiscalização da Superintendência Geral de Entidades Financeiras (SUGEF), zelando pela estabilidade, solidez e funcionamento do sistema.

A análise demonstra que este sistema não tem nenhuma diretriz da quantidade de recursos que os bancos devem destinar para fins residenciais, ficando a critério das Juntas Diretivas dos bancos regular as operações de crédito e estabelecer as condições gerais e limites das diferentes operações dentro das disposições legais, enquanto mantém uma reserva mínima legal de 17%, cumpre suas obrigações em curto prazo e conta com um mínimo de suficiência patrimonial de 10% (COSTA RICA, 1953). Por exemplo, para o ano de 2012, a carteira de “construção, compra e reforma de imóveis” representou 16%<sup>4</sup> da carteira total da banca estatal e 29,6% da banca privada (FUPROVI, 2013).

<sup>4</sup> A percentagem menor da banca estatal deve-se que esta inclui bancos estatais que são exclusivos do setor agrícola. O Banco de Costa Rica (BCR), o Banco Nacional de Costa Rica (BNBR) e o Banco Popular, todos da banca estatal, seus percentagens desta foram 29%, 35% e 33%, respectivamente.

Para que as empresas de real estate financiem seus projetos, o SFN tem a opção de empréstimos e estruturação de financiamentos à empresa. No primeiro caso, existe a restrição que as instituições financeiras podem colocar em uma empresa ou grupo de interesse econômico um montante máximo de 20% de seu patrimônio, ou menos, dependendo das políticas internas dos bancos. Mas existe a possibilidade, por meio de um banco gestor, lograr suprir as necessidades totais de financiamento com outras instituições bancárias.

Do levantamento de informação, a maior ameaça presente para as empresas é a quantidade de requisitos solicitados pelos bancos para um financiamento, e a complexidade e tempo que demora a obtenção dos alvarás de construção, fazendo com que os bancos redirecionem os recursos para outros projetos quando a documentação e alvarás estão prontos.

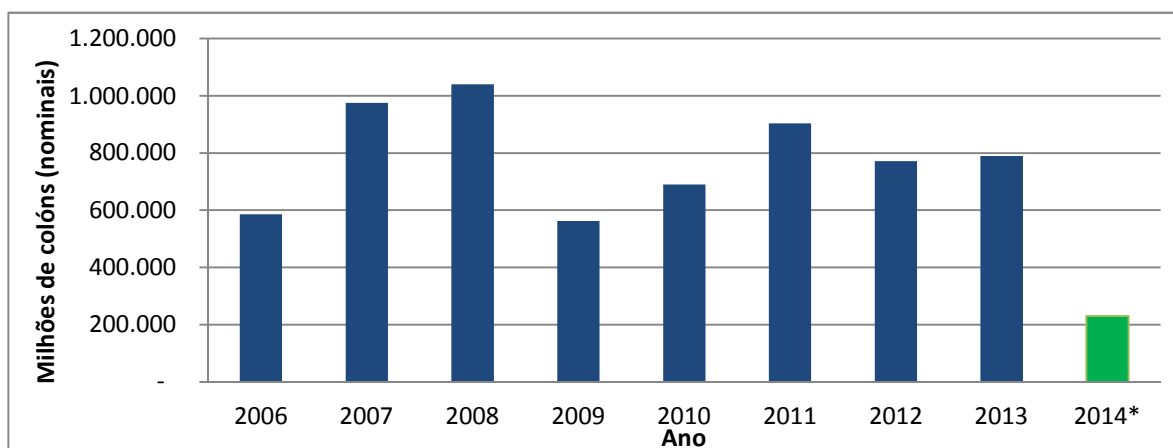
Para empréstimos pessoais, o sistema bancário tem diversas alternativas para o financiamento de moradia própria, mas segundo o FUPROVI (2013) e MIVAH (2013c), a dinâmica dos sistemas de financiamento pode desmotivar a aquisição de um empréstimo para moradia pelo número de requisitos, tempo de aprovação, custos de formalização e estruturação das taxas de juros. Além disso, pouca poupança familiar acumulada ou carência desta limita ainda mais a aprovação de um empréstimo, sem contar a parcela para a entrada na compra do imóvel.

Para diminuir os problemas da poupança acumulada das famílias, especialmente nos estratos médios, o governo implementou algumas políticas, como o “Bônus Diferido”, que se aplica como uma ajuda na entrada da compra do imóvel e na amortização das quotas do empréstimo de moradia. Também existe a Lei de Operações Garantidas, na qual o Banco Hipotecário da Moradia (BANHVI) por meio de suas entidades autorizadas responderia por 15% da entrada do imóvel.

### 3.7. Nível de oferta máxima

O nível de oferta máxima, representado como o recurso colocado para moradia do sistema bancário mostra o porquê deve-se desenhar a estratégia empresarial conforme este indicador, e não conforme a demanda potencial, pois apesar de um aumento no número de famílias e a população, o recurso disponibilizado (em dólares e colóns) nos anos anteriores para ser captados pelas empresas de real estate residencial diminuiu (Fig. 4), produto das conjunturas econômicas antes mencionadas e cautela nas políticas dos bancos e o SFN.

*Figura 4: Colocação total anual de créditos em moeda local para moradia no SFN*



Valores de 2014 até fevereiro.

*Dados do BCCR*

### 3.8. Ação da concorrência

Nos anos anteriores, as empresas de real estate residencial da Costa Rica tiveram que afrontar uma desaceleração de suas atividades, como já indicado, e embora a construção de casas e construções em geral não recupere os valores antes da Crise de 2008, os metros quadrados reportados nas prefeituras para apartamentos e condomínios são crescentes e dominantes ano a ano, tomando grande importância entre os produtos comercializados ultimamente.

O aumento nesta tipologia construtiva deve-se em parte às políticas citadas anteriormente, incentivando as empresas privadas na construção de lançamentos residenciais com estas características nas áreas urbanas. Em meados do ano 2012, a prefeitura de San José registrou mais de 215 mil metros quadrados neste tipo de tipologia, para um total de 111 milhões de dólares (CAMACHO, 2012).

Hoje em dia, a tendência dos grandes investidores e empresas têm-se focado em projetos mais ambiciosos, de uso misto com unidades residenciais, hotéis, comércio e escritórios.

#### 3.8.1. Oferta de moradia na GAM

Embora o trabalho pretenda abranger todo o mercado residencial da Costa Rica, devido à concentração de população na GAM, analisar a oferta de moradia desta região representa em boa parte a concorrência local. Nesta parte foi utilizada a informação levantada por FUPROVI (2013), embora não pretende ser um censo ou mostra do universo de projetos residenciais, dá uma aproximação da realidade da oferta de moradia na GAM.

A Tab. 3 apresenta os resultados deste levantamento, mostrando que a maioria das soluções habitacionais está entre os *\$100 e \$200 mil*, com uma área média de *123m<sup>2</sup>* e de *2 a 3 apartamentos*.

Este estudo analisou as facilidades e amenidades destes projetos, distinguindo 22 itens diferentes, entre: piscina com raias, *jacuzzi*, quadras, brinquedoteca, churrasqueira, deck, fitness, etc. A maioria destes projetos está na faixa de 5 a 12 itens.

*Tabla 3: Ação da concorrência na GAM*

Preço aprox. da solução habitacional (Miles)	Projetos		Soluções habitacionais		Média de soluções por projeto	Área média da unid. (m <sup>2</sup> )
< de \$100	8	10,1%	1140	14,8%	143	115
entre \$100 e \$200	<b>49</b>	<b>62,0%</b>	<b>4945</b>	<b>64,0%</b>	<b>101</b>	<b>123</b>
> de \$ 200	11	13,9%	833	10,8%	76	206
N/D	11	13,9%	806	10,4%	73	152
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,0%</b>	<b>7724</b>	<b>100,0%</b>	<b>98</b>	

*Dados da FUPROVI (2013)*

## 4. RESULTADOS DA ANÁLISE

No mercado residencial costarriquenho identificam-se: [i] a instabilidade das grandes economias internacionais, que afeta a taxa de juros, a inflação e o regime de câmbio da moeda local; [ii] os processos de recessão nas atividades econômicas, e [iii] o aumento da dívida pública, como forças macroambientais importantes que incidiriam negativamente nos resultados das empresas interessadas neste mercado.

Por outro lado, identificam-se nas conjunturas político-legais vantagens para empresas com experiência em projetos habitacionais de alta densidade, as quais poderiam alinhar seus produtos com as atuais políticas de desenvolvimento urbano. Ademais, estas empresas podem nutrir seu *core* de competências com a aquisição de recurso humano de alto nível educacional, aproveitando esta característica sociocultural do país.

No caso das características próprias do mercado, o primeiro elemento que mostrou significância na análise é o tamanho do mercado, considerando que o país conta com 1.384.036 lares, cada um composto em média por 3,5 pessoas, e que estes lares crescem a uma taxa de 2,6% ao ano. Também deve ser levado em conta que este mercado tem um déficit habitacional de 383 mil moradias, divididas em: 252 mil de baixa renda, 73 mil de renda média e 57 mil de renda média-alta e alta, com um estoque residencial de 16% deste déficit.

O segundo fator importante são as dinâmicas do sistema financeiro para empréstimos destinados à moradia, destacando que apesar do crescimento dos lares nos últimos anos, os recursos disponibilizados para créditos em moradia têm diminuído desde 2008, ficando fixo o montante nos últimos dois anos (Fig. 4).

Por último, empresas estrangeiras interessadas neste mercado devem tomar uma posição sobre a concorrência local: se competem com esta em projetos residenciais para as rendas médias-altas e altas ou se implementam estratégias inovadoras, como por exemplo projetos para a classe média. Este é um segmento populoso presente em dois quintos das famílias costarrriquenhas que está à procura de soluções habitacionais nos principais centros de atividade econômica, atraída pela diminuição dos tempos de viagem a seu local de trabalho e, particularmente, pelos projetos que incorporem itens de lazer em um ambiente de segurança.

## 5. CONCLUSÕES

Empresas de real estate residencial poderiam atender seus objetivos de crescimento, flexibilidade e rentabilidade em mercados internacionais se conseguissem visualizar por meio de uma análise ambiental, aquelas oportunidades de negócios que podem ser aproveitadas segundo suas competências e recursos.

No caso do mercado residencial costarrriquenho as empresas interessadas em expandir suas operações devem prestar atenção às conjunturas econômicas e as possíveis consequências negativas sobre seus negócios.

Por outro lado, estas devem analisar se são capazes de aproveitar as vantagens das conjunturas político-legais para assim refletir os incentivos destas disposições nos preços das unidades, aumentando a velocidade de vendas sem afetar sua margem de lucro. Além disso, devem ser consideradas as circunstâncias socioculturais do país para melhorar o desempenho da empresa neste novo mercado com a aquisição de recurso humano de qualidade.

No caso das características próprias do mercado, as empresas devem avaliar se o tamanho deste e suas mudanças demográficas são capazes de produzir uma massa crítica mínima de trabalho para se tornar competitiva, cobrindo seus custos de entrada e instalação. Igualmente devem-se considerar as dinâmicas e os gargalos do sistema financeiro, as quais poderiam aumentar os tempos de retorno do investimento, não auferindo as taxas de atratividade mínimas compatíveis com o risco incorrido em processos de internacionalização.

## ***Agradecimento***

Ao Ministério de Ciência, Tecnologia e Telecomunicações (MICITT) e ao Conselho Nacional para Pesquisas Científicas e Tecnológicas (CONICIT) da Costa Rica, e ao Programa de Pós-Graduação em Construção Civil (PCC) da USP, pelo apoio recebido para o desenvolvimento deste projeto.

## **6. REFERENCIAS**

ALENCAR, C. T. *A tomada de decisões estratégicas no segmento de empreendimentos residenciais: uma sistêmica de análise*. Dissertação (Mestrado em Engenharia ), São Paulo : Escola Politécnica: Escola Politécnica, Universidad de São Paulo. 1993. 328p.

ANSOFF, I. *Estratégia Empresarial*. Tradução: Antônio Zoratto Sanvicente; Revisão Técnica: Eduardo Vasconcellos E Jacques Marcovitch. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, Ltda. 1977.

BARDHAN, A. and KROLL C.A. *Globalization and the Real Estate Industry: Issues, Implications, Opportunities*. Cambridge: Haas School of Business, UC Berkeley. 2007. 36p.

BARRANTES, A. C. *Torres de Condomínios Cambian San José Con La Vida En Altura. La Nación*. Available from: [http://www.nacion.com/nacional/comunidades/Torres-condominios-cambian-San-Jose\\_0\\_1310269108.html](http://www.nacion.com/nacional/comunidades/Torres-condominios-cambian-San-Jose_0_1310269108.html). 2012.

CAMACHO, C. *Torres Residenciales Toman Capital*. Available from: [http://www.elfinancierocr.com/negocios/Torres-residenciales-toman-capital\\_0\\_141585855.html](http://www.elfinancierocr.com/negocios/Torres-residenciales-toman-capital_0_141585855.html). 2012.

CMC. *Informe de Riesgo País – I Trimestre 2014*. Secretaría Ejecutiva - Consejo Monetario Centroamericano (CMC). Available from: <http://www.secmca.org/INFORMES/07%20RiesgoPais/RiesgoPais.pdf>. 2014.

COSTA RICA. *Ley Orgánica Del Sistema Bancario Nacional*. 1953.

———. *Programa de Regeneración y Repoblamiento de San José*. 2004.

DYSON, R. G. *Strategic Development and SWOT Analysis at the University of Warwick*. European Journal of Operational Research 152 (3): doi:10.1016/S0377-2217(03)00062-6. 2004. 631–40p.

FLORENTINO, M.S., and GOMES, J.S. *Controle Gerencial em Empresas Brasileiras Internacionalizadas do Setor de Serviços – O CASO DA SPOLETO*. Contabilidade, Gestão e Governança 12 (2). Available from: <https://cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/view/44>. 2009.

FUPROVI. *Informe Nacional de Vivienda: Situación de Vivienda Y Desarrollo Urbano En Costa Rica 2011*. Costa Rica: Fundación Promotora de Vivienda. 2012. 103p.

———. *Informe Nacional de Vivienda: Situación de Vivienda Y Desarrollo Urbano En Costa Rica 2012*. Costa Rica: Fundación Promotora de Vivienda. 2013.145p.

“Global Democracy Ranking – Ranking.”. Available from: [http://democracyranking.org/?page\\_id=14](http://democracyranking.org/?page_id=14). Accessed: March 27. 2014.

HILAL, A., and HEMAIS C. A. *O Processo de Internacionalização Na Ótica Da Escola Nórdica: Evidências Empíricas Em Empresas Brasileiras*. Revista de Administração Contemporânea 7 (1): 109–24. doi:10.1590/S1415-65552003000100006. 2003.

IFC. *Facilidad Para Hacer Negocios En Costa Rica*. DOING BUSINESS. Available from: <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/costa-rica>. 2013.

INEC. *Encuesta Nacional de Hogares Julio 2013: Resultados Generales*. Vol 1; Ano 4. ISSN: 2215-3381. San José, Costa Rica: Instituto Nacional de Estadística e Censo. 2013.

KOTLER, P., and KELLER K. *Administração de marketing*. 12 ed. Tradução Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudio Freire. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2006.

MIVAH. *Política Nacional de Ordenamiento Territorial 2012 a 2040 Contextualización y Línea Base*. Costa Rica: Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos. 2012a.

———. *Propuesta de Plan de Ordenamiento Territorial de La Gran Área Metropolitana 2011-2030*. Costa Rica: Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos. Available from: <http://www.mivah.go.cr/POTGAM.shtml>. 2012b.

———. *Política Nacional de Vivienda y Asentamientos Humanos 2013 a 2030 y Plan de Acción*. San José: Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos. 2013c.

MONETTI, E. “Demandas de Conhecimento Nas Incorporadoras.” *Texto Para Coluna Do NRE-POLI Na Revista Construção E Mercado – Pini - Fevereiro 2009*. 2009. 7p.

PEN. *Decimotavo Informe Estado de La Nación En Desarrollo Humano Sostenible*. San José: Programa Estado de la Nación (PEN). 2012.

———. *Decimonoveno Informe Estado de La Nación En Desarrollo Humano Sostenible*. San José: Programa Estado de la Nación (PEN). Available from: <http://www.estadonacion.or.cr/estado-nacion/informe-actual>. 2013.

PORTER, M. *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7a ed. Tradução de Elizabeth Maria de Pinto Braga; revisão técnica Jorge A. Garcia Gomez. Rio de Janeiro, Brasil: Campus. 1991.

ROCHA LIMA, J. da Jr. *Política Empresarial E Diretrizes de Ação*. Boletim Técnico. BT/PCC/126. Escola Politécnica Da Universidade de São Paulo. Available from: <http://publicacoes.pcc.usp.br/PDFs%20novos/BTs/BT-126.pdf>. 1994.

ROCHA LIMA, J. da Jr., MONETTI E., and ALENCAR. C. *Real Estate Fundamentos para Análise de Investimentos*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier Editora Ltda. 2011.

SOTO, E. *Devaluación Resta Fuerza Al Crecimiento Del Crédito*. Available from: [http://www.elfinancierocr.com/finanzas/credito-bancos-tipo\\_de\\_cambio\\_0\\_511148912.html](http://www.elfinancierocr.com/finanzas/credito-bancos-tipo_de_cambio_0_511148912.html). 2014.

URBAN, T. P., and FLEURY M. L. *Competências E Internacionalização: Um Estudo de Caso Em Empresa Brasileira Com Subsidiária de Produção No Exterior*. Presented at the Seminário em Administração FEA-USP, FEA-USP. 2005.



VINDAS, L. *Infraestructura sigue bloqueando la competitividad de Costa Rica Resultados del Informe de Competitividad Global 2010-2011*. Periodico digital. *El Financiero: Economía y Política*. Available from: [http://www.elfinancierocr.com/ef\\_archivo/2010/septiembre/12/economia2515808.html](http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2010/septiembre/12/economia2515808.html). 2010.