



Texto para Coluna do NRE-POLI  
na Revista Construção e Mercado – Pini – Julho 2008

**Consolidação do mercado imobiliário:  
qual a saída para as médias incorporadoras?**  
Profa. Dra. Eliane Monetti

As empresas atuantes no mercado imobiliário residencial, em especial aquelas que abriram seu capital nos últimos 2 anos, tiveram sua capacidade financeira alavancada em prazo e dimensões sem precedentes.

A premência na produção de resultados nessa nova escala vem esbarrando na limitada capacidade de crescimento dessas empresas em padrões naturais, o que vem estimulando ações a passos mais largos, que vem ocorrendo por meio de fusões entre empresas, aquisições de outras, formação de *joint-ventures* para iniciativas conjuntas, ou ainda, parcerias limitadas para desenvolvimento de empreendimentos específicos.

Essas ações poderão intensificar o distanciamento que se verifica entre as empresas de grande e as de médio porte, levantando a questão da existência (ou não) de espaços para atuação dessas últimas.

Apesar de muitos já terem apontado para a dificuldade de consolidação num mercado onde as decisões são muito atreladas à personalidade de seus dirigentes, muitas vezes de empresas familiares, essa consolidação vem ocorrendo de forma expressiva. Em uma breve consulta às informações das empresas na BOVESPA, já se pode contabilizar dezenas de aquisições e *joint-ventures* envolvendo essas empresas, sem contar um grande número de parcerias para o desenvolvimento de empreendimentos

---



tópicos.

Essas ações ilustram vetores das estratégias empresariais, para os quais vale se debruçar para uma análise mais aprofundada, com o intuito de se verificar o quanto interferem nas ações das empresas de menor porte.

Diversos são os argumentos descritos para justificar as diferentes formas de parcerias, sendo recorrentes a necessidade de expansão de ativos (que se reconhece quando as aquisições visam à incorporação de *land bank*), a facilitação na entrada para novos mercados (que ocorrem por meio de parcerias com atores locais para ação junto a mercados geograficamente desconhecidos para a empresa principal), incorporação de *know-how* (sobretudo quando da mudança/incorporação de novos segmentos de mercado ao portfólio) e, com menor intensidade, incorporação de empresas que atuam em diferente estágio no processo produtivo, como é o caso de parcerias com empresas que detêm expertise em organização da produção, ou mesmo na comercialização de produtos (consolidação vertical).

O objetivo aqui não é de discutir a eficácia dessas ações estratégicas, sob o ponto de vista das empresas que as adotaram, mas o que essas ações podem provocar de desajuste nos mercados, capaz de interferir na atuação das empresas de menor porte.

### **O efeito *land bank***

A intensa busca por terrenos, que primeiro teve lugar na cidade de São Paulo, motivada pelas expectativas de mudança na legislação de uso e ocupação do solo, já contribuiu para que o valor da terra se posicionasse em dimensões sem precedentes. Quando depois se seguiu a forte demanda imprimida pelas empresas de capital aberto, que dirigiram seus holofotes para a aquisição de terrenos, com vistas a materializar sua capacidade de geração de resultados, o valor da terra, em geral, sofreu forte impacto,

---



que também se espalhou por todo o território nacional, por conta da busca por novos mercados.

Um primeiro efeito foi sentido pelas empresas que disputaram a aquisição de terrenos nesse período, que tiveram que optar entre o adiamento da conversão de recursos em terra e o comprometimento de sua escala de produção, dada a limitação de recursos financeiros.

É possível que o ciclo de produção dos empreendimentos deflagrados nesses terrenos, que se completa no espaço de 1 ou 2 anos adiante, ocasião em que a empresa se recapacita para promover novos investimentos, contribua favoravelmente para o arrefecimento da escalada de preços dos terrenos que, no entanto, deverá afetar igualmente todas as empresas.

As empresas mais capitalizadas tenderão a buscar a aquisição de grandes lotes urbanos, ou lotes diversos capazes de serem lembrados, situação compatível com o lançamento de grandes empreendimentos, onde a escala ajuda na contenção dos custos.

Para as empresas menores caberá as buscas por menores lotes, preferencialmente associada a uma condição de permuta, cenário onde a equação financeira do empreendimento fica mais confortável, sem comprometer a escala de produção. Essa situação favorece a exploração de nichos específicos, por meio de projetos diferenciados, atendendo a segmentos não compatíveis com a escala necessária das grandes empresas.

### **Os novos mercados**

A busca por novos mercados pelas grandes empresas, sobretudo em cidades onde a ação das empreendedoras locais ainda é limitada, essencialmente quanto à

---



modernidade no desenho de produtos, tenderão a sentir com mais intensidade os efeitos provocados pela chegada dessa nova concorrência. Ao lado disso, a escala de aquisição de insumos junto ao mercado fornecedor local permitirá que tenham expressivo poder de negociação, dificultando a pressão em seus custos de produção, enquanto o espalhamento geográfico onera as contas da administração central.

Essa configuração dificulta, em muito, a ação de empresas locais de menor porte que, num primeiro momento, terão dificuldade em imprimir *up-grade* em seus processos, dado o curto espaço de tempo disponível

Já as empresas que conseguirem superar esse primeiro período tenderão a se fortalecer, já que terão absorvido parte da estratégia e *know-how* das “estrangeiras” que, combinado com seu conhecimento do mercado local, permitirão o desenvolvimento de uma inteligência empresarial mais aguçada, elevando sua capacidade competitiva.

Há que se lembrar, também, que as empresas mais bem posicionadas nos mercados locais tendem a ser assediadas pelas empresas entrantes, com o objetivo de ser seu grande “intérprete” para ação local. Evidente que a oportunidade a se avaliar nessas ocasiões deixa de ser a de discutir a sobrevivência da empresa isolada, mas sua ação como braço de uma organização maior.

### **Os novos segmentos**

A busca de novos segmentos no mercado residencial pelas empresas de maior porte conduz naturalmente aos segmentos econômico e super-econômico, considerados os atendimentos atuais em que se pode operar nesses segmentos. São segmentos onde não há possibilidade de se alcançar competitividade em escala reduzida.

Esta estratégia passa pela construção de nova conformação das empresas, muito mais amarrada a seu desenvolvimento tecnológico em seu sentido mais amplo, envolvendo

---



o que se denomina de engenharia de produto.

A ação de empresas maiores nesse segmento apenas afeta o mercado das empresas médias de forma indireta, onde as grandes empresas são capazes de negociar melhor com sua cadeia de suprimentos, estendendo essa capacidade aos mercados de ação mais dispersa.

### **Consolidação vertical**

O efeito da incorporação às grandes empresas de outras especializadas no desenvolvimento de atividades específicas pouco afeta a ação de empresas médias.

Essa aquisição de ativos intangíveis - no caso, o conhecimento especializado - contribui para uma evolução geral do meio o que, evidentemente, demandará ações de melhoria nos processos de todas as empresas que disputam os mesmos mercados.

Sintetizando, uma maior consolidação no mercado imobiliário tende a ocorrer e deverá induzir a mudanças nas empresas, contribuindo para uma evolução global no setor como um todo.

Apesar de ser difícil a avaliação da intensidade desses impactos, a tendência é que ocorram de forma mais robusta, com as empresas de menor porte buscando nichos específicos de atuação, onde preservem sua capacidade competitiva, até agregando valor para tomar parte ativa nessa consolidação.

---