Habitação

# Modelos de negócio para lucrar com a baixa renda

**Edney Cielici Dias**

A CONSTRUÇÃO de moradias para a baixa renda, segmento de mercado que tradicionalmente não exercia atrativos empresariais no país, passou a ser corretamente identificada como um grande potencial de negócios. O motivo da transformação da lagarta em borboleta é conhecido: níveis crescentes de crédito imobiliário, associados à estabilidade econômica, prazos de financiamento alargados, empresas capitalizadas e uma grande carência de moradias, justamente das famílias de rendimentos mais baixos.

Baixos "pero no mucho", como poderia observar algum entusiasta dos bem-sucedidos modelos habitacionais do Chile, da Espanha e, mais recentemente, do México. Assim, quando se fala nessa faixa de renda, em geral está-se referindo a um rendimento familiar mensal entre cinco (com boa vontade quatro) e dez salários mínimos ao mês. Isso implica que a faixa até três, onde se concentram 79% do déficit habitacional brasileiro, continua – e muito provavelmente continuará – fora desse mercado, a menos que haja uma política de subsídios atrelados aos financiamentos.

A importância do segmento "baixa renda" é consenso, mas a melhor maneira de explorá-lo é uma questão em aberto para qual não cabe uma resposta única. Se a necessidade de diminuir custos é um imperativo, tanto para fazer o imóvel caber no bolso do cliente quanto para preservar as margens da operação, a forma de conseguir isso tem que se encaixar dentro da escala e do modelo de negócio de cada empresa.

O atendimento mexicano à baixa renda, por exemplo, comporta uma grande quantidade e heterogeneidade de construtoras. Há mercado para todas elas, ainda que se verifique mais eficiência nas grandes empresas do setor, com maior escala de produção, melhor logística e gerenciamento de obras, grandes estoques de terrenos e uso mais intensivo de tecnologia, seja no processo ou no produto. Como no México, empresas de perfil muito diferente atuam na baixa renda no Brasil, em razão da própria diversidade da demanda, condicionada pela heterogeneidade regional.

## Gigantes na metrópole

Um novo cenário econômico. Construtoras se capitalizam na Bolsa e investidores estrangeiros elegem o país como mercado prioritário para seus negócios imobiliários. Grandes empreendimentos são projetados no país. À moda mexicana, sim, "pero no mucho".

Um deles é o da Camargo Corrêa Desenvolvimento Imobiliário (CCDI) em Caieiras, região metropolitana de São Paulo. A cidade, de 81 mil habitantes e de densidade populacional relativamente baixa, é de fácil acesso por trem e automóvel e mantém um jeito de interior mesmo próxima da capital. Numa grande área de reflorestamento de eucaliptos, antiga propriedade da Melhoramentos, a CCDI construirá um empreendimento de até 20 mil unidades, o que implica aumentar em 50% a população local.

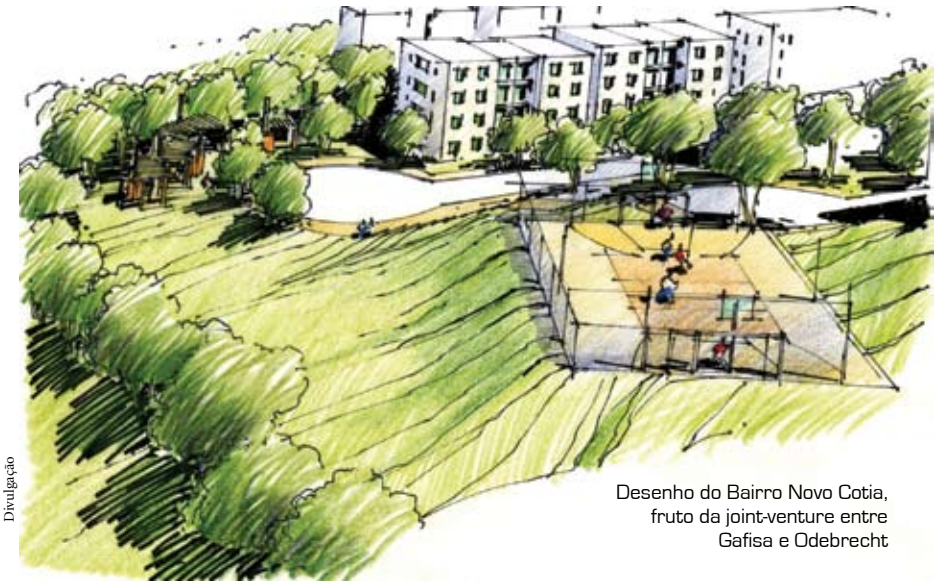
O interesse da empresa no segmento de baixa renda (unidades habitacionais entre R$ 40 mil e R$ 100 mil) e no segmento econômico (de R$ 100 mil a R$ 200 mil) se intensificou no início de 2007, conta Roberto Perroni, seu diretor-superintendente. O foco então se voltou para experiências como a mexicana.

A empresa até então atuava somente como incorporadora: escolhida a melhor construtora em cada empreendimento, bastava dedicar-se ao gerenciamento, de forma a assegurar o padrão da marca Camargo Corrêa. "A construção em si é quase uma commodity. A incorporação é a faixa mais lucrativa", explica Perroni.

Mas as coisas deveriam ser diferentes para a baixa renda. Chegou-se à conclusão que a CCDI deveria criar um novo modelo de negócio para o segmento. Em primeiro lugar, pela necessidade de replicar projetos, que deveriam ser concebidos de forma a assegurar preço acessível ao comprador e margem de lucro satisfatória. Decidiu-se criar uma equipe própria de projetistas, responsável pela concepção e aprimoramento do modelo.

Também para preservar a margem de lucro, foi cogitada uma equipe própria de vendas, de forma a reduzir o custo de comissões – o que não precisou ser implantado porque a CCDI firmou parcerias que aceitaram taxas menores para o segmento. O tempo de entrega do empreendimento também foi reduzido, de uma média de 36 para 18 meses, para se adaptar a um consumidor para o qual as despesas de aluguel têm forte peso.

Com essa estratégia de mercado, a CCDI achou importante buscar o know-how de uma construtora que atuasse no segmento "primeiro imóvel". A solução foi comprar 51% de participação da HM, empresa sediada em Barretos (SP), que em seus 30 anos havia construído 80 mil unidades. Ao agregar todos esses elementos, surgiu uma nova forma de fazer



Divulgação

Desenho do Bairro Novo Cotia, fruto da joint-venture entre Gafisa e Odebrecht

> "Os empreendimentos para a baixa renda não são necessariamente em grande escala. A produtividade não significa grandes conjuntos. É preciso um planejamento regional, distribuir a oferta de componentes nas regiões. A escala se dá na fabricação."
>
> **Salette Weber**, coordenadora Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat do Ministério das Cidades

> "Num projeto de grande porte como o de Caieiras, é necessário estabelecer sinergia com o município, conhecer suas necessidades e carências para de alguma forma desenvolver parcerias. A relação deve ser de tal maneira que os dois possam ganhar."
>
> **Roberto Perroni**, diretor-superintendente da Camargo Corrêa Desenvolvimento Imobiliário.

> "O *just-in-time delivery* é um elemento-chave, pois atrasos são difíceis de recuperar. Nosso processo produtivo de construção é muito industrializado e otimizado. Um prego faz diferença na nossa conta, para que se possa chegar aos custos que nos propomos a construir."
>
> **Marcelo Moacyr**, diretor de Engenharia e Construção da Bairro Novo

negócios. "Resultou em um modelo diferenciado, voltado para a baixa renda, que mantém a margem do segmento tradicional", afirma Perroni.

O modelo mexicano serviu de inspiração, mas Perroni se decepcionou com os desperdícios e a falta de segurança nas obras que viu no México. O projeto de Caieiras, a ser lançado até 2010, incorporou alguns elementos, como o conceito de construção de bairro, com tudo que isso implica em termos de infra-estrutura e urbanismo. A CCDI se propõe a oferecer um produto de maior qualidade e com diversidade social. Os conjuntos habitacionais mexicanos trazem moradias para faixas de renda similares – em Caieiras, além dos segmentos baixa renda e econômico, haverá casas que podem chegar a R$ 500 mil.

Como se trata de construir um novo bairro, a CCDI cuidará da infra-estrutura urbana e do paisagismo, numa perspectiva de sinergia com o município. A idéia é que seja ocupado somente um terço do terreno de 5,2 milhões de km², maior que o bairro da Mooca, em São Paulo. "Não se trata de vender lotes. Vamos vender casas e apartamentos, dentro de um projeto controlado, o que é bom para o município", afirma Perroni.

Para o estabelecimento de escolas, de comércio e atendimento médico, serão feitas parcerias com empresas especializadas. "Trata-se de fazer uma cidade mesmo, dentro de um projeto qualificado." Segundo Perroni, a CCDI tem planos de replicar projetos semelhantes ao de Caieiras em outras regiões do país.

## Foco na tecnologia

A Bairro Novo Empreendimentos Imobiliários foi criada especificamente para realizar grandes projetos, de no mínimo mil unidades, voltados à baixa renda. A empresa nasceu em 2007 de uma joint-venture entre dois grandes nomes da construção civil, com especialidades complementares: a Gafisa, focada no mercado imobiliário propriamente dito, e a Odebrecht, com grande tradição em infra-estrutura. Além de agregar experti-

## Para urbanista, "mesmice" predomina no país

**O urbanista Kazuo Nakano, do Instituto Pólis, tem percorrido o país por participar do grupo que elabora o Plano Nacional de Habitação. Ele não conhece especificamente os projetos relatados nesta reportagem, mas tem uma visão bastante ampla – e crítica – do que predomina nos empreendimentos para a baixa renda nos Estados. "O que se vê ainda é uma mesmice de técnicas tradicionais, ausência de aplicação de novas tecnologias e de novos padrões construtivos e arquitetônicos."**

**Uma característica que chama particularmente a atenção de Nakano é o fato de as obras não levarem em consideração fatores regionais que deveriam determinar sua concepção. "Por exemplo, há construções na Região Norte exatamente iguais às do Sudeste. O que acontece: ninguém agüenta o calor e gasta-se uma fortuna em arcondicionado para torná-los habitáveis. Um projeto adequado teria que levar em conta fatores climáticos e privilegiar a ventilação."**

**Para Nakano, a inovação tecnológica é importante para reduzir o custo dos materiais. Mas há elementos arquitetônicos e urbanísticos que precisam ser recuperados na moradia popular. Ao longo das décadas, verificou-se um constante empobrecimento desses aspectos. Os conjuntos habitacionais construídos pelos institutos de aposentadoria e pensão, em meados do século 20, tinham uma preocupação arquitetônica, que se perdeu com os projetos do BNH.**

**"Hoje há muitas pesquisas que não são aplicadas, seja na esfera pública ou na privada. É necessário equacionar esse déficit arquitetônico, investindo mais em projeto. É preciso também ter claro que o chamado padrão BNH não garante custos baixos." (ECD)**

Agência Brasil



Construção de moradia para baixa renda em cidade-satélite de Brasília

ses, a união possibilita uma maior facilidade na atuação nacional, na logística de operações e nas negociações com os fornecedores e o poder público.

O primeiro projeto, lançado no ano passado, está localizado em Cotia, cidade com 173 mil habitantes na Grande São Paulo. São 2.386 unidades, entre casas e apartamentos, com preços de R$ 59 mil a R$ 98 mil. Elas serão construídas em um bairro planejado de 437.000 m², com cerca de 50% de área verde. Assim como do projeto da CCDI em Caieiras, o empreendimento implica a construção de uma completa rede de serviços e infra-estrutura urbana.

Na estratégia adotada pela Bairro Novo, o modelo construtivo tem um papel de destaque. "Procuramos um sistema que atendesse os requisitos de baixo custo, velocidade de construção, disponibilidade, aceitação pelo público e sustentabilidade", explica Marcelo Moacyr, diretor de Engenharia e Construção.

O modelo escolhido foi o de concreto moldado em fôrmas de alumínio. "O concreto é uma matéria-prima que se encontra no país inteiro. Com esse sistema, bastam três dias para levantar um andar. Além disso, do ponto de vista da sustentabilidade, gera pouco entulho", explica Moacyr. Outro ponto importante é a padronização dos materiais, que devem se encaixar na obra sem grandes adaptações e sem risco de ruptura de fornecimento.

Num contexto otimizado de produção industrial, o *just-in-time delivery* é fundamental. "Atrasos nesse tipo de trabalho são difíceis de recuperar. Para evitar problemas de logística, a usina de concreto, por exemplo, é montada dentro da própria obra." A formação de parcerias é um elemento-chave para conseguir o fornecimento dos demais materiais de construção dentro do fluxo desejado.

Outro grande projeto da Bairro Novo, com 4.000 unidades, será localizado em Camaçari, na Bahia. O público ideal da empresa, em todos os seu empreendimentos, está na faixa entre três e dez salários mínimos. Moacyr explica que os consumidores com renda de três salários ainda são uma meta a ser alcançada. "Para atingir essa população, são necessários outros elementos, relacionados às condições de financiamento, custo do terreno e de construção."

## Tradicional e inovação

A necessidade de grande escala de produção e de sistemas construtivos mais modernos não é uma fórmula que possa ser aplicada universalmente. "É possível atender a baixa renda dentro do padrão convencional de construção, com um arroz-com-feijão bem feito", avalia Katia Grossmann Sastre, diretora de Incorporação da Coimex Capital, empresa criada em 2007 e que atua no segmento

de baixa renda em São Paulo e no Espírito Santo.

A executiva cita como exemplo um empreendimento de sua empresa em Batatais (SP), com 170 unidades, compostas de casas de 49 m², vendidas por R$ 66 mil, e de 66 m², por R$ 72 mil. Para oferecer moradias a esse preço, a estratégia é estabelecer parcerias com bons construtores locais, com baixo custo de construção, com o aproveitamento da infra-estrutura urbana instalada e verbas reduzidas de marketing. "Dessa maneira, não precisa inventar uma roda muito moderna para ser competitivo", diz Katia.

Pela diversidade de situações no país, é importante contemplar várias escalas de projeto. "A produtividade não significa grandes conjuntos. É necessário um planejamento regional, distribuir a oferta de componentes nas diferentes regiões", afirma Salette Weber, coordenadora Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H), do Ministério das Cidades.

O PBQP-H tem como objetivo elevar a qualidade e a produtividade da construção civil por meio de mecanismos de modernização tecnológica e gerencial – o que tem papel decisivo para ampliar o acesso à moradia para a população de menor renda. O programa estabelece um conjunto de ações que englobam a avaliação da conformidade de empresas de obras e serviços; qualificação de materiais, componentes e sistemas construtivos; capacitação profissional e assistência técnica; normalização técnica; avaliação de tecnologias, entre outras.

O objetivo geral é estimular o avanço tecnológico de forma sistematizada, com redução do risco de construtoras, projetistas, incorporadoras, agentes de financiamento e compradores. "A questão tecnológica deve estar cada vez mais presente, mas sem descuidar da qualidade. O objetivo é conjugar baixo custo com qualidade, com regras claras e transparentes", diz Salette.

Para a baixa renda, o ministério enxerga como desafio o aumento da produtividade, a ser obtida, por exemplo, com a montagem de componentes e de kits com coordenação modular. Mas isso deve ocorrer qualificadamente. O processo envolve a formação de uma mão-de-obra organizada, que atue na formalidade e tenha acesso a treinamento. A preocupação de sustentabilidade deve percorrer todo o processo produtivo. A infra-estrutura urbanística, por sua vez, deve ser algo distante da padronização excessiva do extinto BNH.

Por fim, é importante notar que não se procurou extrair regras gerais das experiências aqui relatadas. Até porque a informação mais valiosa parece estar na maneira de como cada um encontrou sua fórmula para atuar na baixa renda. Aos interessados, portanto, bons negócios.

## A solidez revestida por camada plástica



Condomínio Valparaíso, em Canoas (RS), construído com a técnica concreto-PVC

**As inovações tecnológicas em construção envolvem aspectos culturais de aceitação do material. Uma das alternativas propostas para o segmento de moradia popular é o método construtivo que combina PVC e concreto, apresentado no Brasil pela Braskem, juntamente com a Royal do Brasil Technologies e Plásticos Vipal.**

**A tecnologia canadense se aplica a vários tipos de edificação. Formado por perfis leves de PVC, o sistema possibilita um encaixe simples dos módulos, preenchidos com concreto e aço estrutural. Os painéis de PVC atuam como fôrma para o concreto e, ao mesmo tempo, conferem acabamento interno e externo às paredes.**

**O sistema tem uma garantia de 20 anos e previsão de durabilidade de 100. Mas uma pergunta se impõe: não fica o estigma da imagem de "casa de plástico"? Para Luciano Nunes, gerente de Desenvolvimento de Mercado da Braskem, isso não ocorre, em especial nas camadas mais baixas de renda. "O que o consumidor valoriza na moradia não é necessariamente o tijolo, mas a solidez. Na técnica proposta, o concreto confere essa idéia. Por sua vez, o acabamento de PVC agrada a dona de casa da baixa renda, em geral chefe do domicílio, pois é fácil de limpar."**

**Para a construção, o sistema se propõe a oferecer alta produtividade com equipes reduzidas, obra sem entulho e sem desperdício e controle dos materiais e custo. Para o consumidor, além da durabilidade e facilidade na limpeza, a casa oferece a possibilidade de acabamento com tinta, massa e azulejo – é compatível com extensões que utilizem técnica construtiva tradicional. O objetivo das empresas envolvidas é construir de 10 mil a 20 mil moradias desse tipo até 2010. (ECD)**