

DIMENSÕES DO MODELO DE NEGÓCIO: OS CASOS DAS EMPRESAS CYRELA/LIVING E RODOBENS NO PROGRAMA MINHA CASA, MINHA VIDA

PAOLO EDOARDO COTI-ZELATI

Universidade Presbiteriana Mackenzie
coti_zelati@outlook.com

ALBERTO AUGUSTO GUEDES

UNIFEV
alfa32@uol.com.br

DAVI LUCAS ARRUDA DE ARAÚJO

Universidade Presbiteriana Mackenzie
davi_lucas89@hotmail.com

OSVALDO GASTALDON

UNIFEV
alfa32@uol.com.br

DIMENSÕES DO MODELO DE NEGÓCIO: OS CASOS DAS EMPRESAS CYRELA/LIVING E RODOBENS NO PROGRAMA MINHA CASA, MINHA VIDA

Resumo

Os modelos de negócios são potencialmente relevantes para todas as atividades econômicas, representando a lógica central da empresa e como seus componentes interagem interna e externamente. O objetivo principal desta pesquisa consistiu em descrever os modelos de negócio utilizados pelas empresas de construção civil no Brasil para viabilizar os empreendimentos na habitação popular com o advento do programa Minha Casa, Minha Vida (MCMV). Adotou-se a pesquisa descritiva de natureza qualitativa. Como estratégia de pesquisa adotou-se o estudo de caso múltiplo. E como técnica de análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo. Obtiveram-se dados mediante entrevistas, visita *in loco* e documentos. Os resultados indicam evidências desse processo de desenvolvimento e adaptação dos agentes de mercado, pela descrição dos modelos de negócio utilizados por duas das maiores empresas de construção civil para viabilizar os projetos de habitação popular no âmbito do Programa MCMV.

Palavras-chave: Modelo de negócios. Habitação popular. Minha casa minha vida.

Abstract

The Business models are potentially relevant to all economic activities, representing the core logic of the company and how its components interact internally and externally. The main objective of this research was to describe the business models used by construction companies in Brazil to facilitate the developments in the housing with the advent of the Minha Casa, Minha Vida (MCMV). Adopted the descriptive qualitative research. As a research strategy adopted the multiple case study. And as a technique for data analysis was used content analysis. Data were obtained through interviews, site visit and documents. The results indicate evidence of this process of development and adaptation of market, the description of the business models used by two of the largest construction companies to enable the housing projects within the MCMV program.

Keywords: Business model. Popular habitation. Minha casa minha vida

1. Introdução

Depois de um período de crise entre 2003 e 2004, o setor da construção civil no Brasil voltou a apresentar taxas significativas de crescimento a partir de 2007. Em 2010, chegou à marca de 11,6% e em 2011, à marca de 3,6% (IBGE, 2012) - tendo acumulado um crescimento de 83% entre 2008 e 2011 (SINDUSCON, 2011) -, com uma previsão de crescimento de 6% em 2012 (IBGE, 2012). A participação da construção civil no PIB nacional chegou a 5,7% em 2011, ou 236 bilhões de reais; estima-se um crescimento médio de 6% no período 2012/14, dentro da expectativa pela influência das obras da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas de 2016, ambas a serem realizadas no Brasil. Segundo Barrella (2011), o setor da construção civil apresenta um índice significativo, representado pelo impacto multiplicador que possui sobre diversos setores da atividade econômica, cujo resultado é a 4ª posição ocupada pelo setor na economia brasileira.

A Câmara Brasileira da Indústria da Construção projeta a necessidade da construção de 23,5 milhões de novas moradias até 2022 para zerar o déficit habitacional no país (CBIC, 2011). Novas habitações significam maiores investimentos do setor público em infraestrutura urbana associada (saneamento, transporte, segurança, educação etc.), abrindo-se espaço para a criação de programas como o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e do Programa Minha Casa, Minha Vida (MCMV).

Introduzido há três anos, o Programa MCMV trouxe uma nova movimentação no setor imobiliário nacional pelo volume programado de investimentos, que não se circunscrevem somente à parte construtiva das unidades residenciais, mas também de infraestrutura para atender os empreendimentos.

Boa parte do crescimento estimado para o setor da construção civil deve-se ao programa MCMV. Criado para reduzir o déficit habitacional do país através de um processo maciço de financiamentos às classes de baixa renda, com taxas reduzidas e subsídios diretos ao financiado, o Programa concedeu em 2009 um total de R\$ 14,1 bilhões em financiamentos representativos de 276 mil unidades imobiliárias. No ano seguinte, 2010, o programa avançou para um total de 1,15 milhões de unidades habitacionais, representado um volume de crédito de R\$ 83,4 bilhões (MINISTÉRIO DAS CIDADES, 2011).

Shafer, Smith e Linder (2005) definem que um modelo de negócio é uma representação da lógica central essencial e da escolha estratégica para criar e capturar valor dentro de uma cadeia de valor. Conforme Casadesus-Masanell e Ricart (2010), a escolha de um modelo de negócio consiste em um plano de ação para diferentes situações.

Osterwalder e Pigneur (2010) propõem como conceito que um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor. Essa descrição deve ser realizada através de nove blocos construtivos, cobrindo as quatro principais áreas de um negócio: clientes; oferta; infraestrutura; e viabilidade financeira. Para Osterwalder e Pigneur (2010), a área de clientes é composta das dimensões referidas como relacionamento com clientes; segmentos de clientes; e canais. Na área da oferta, situa-se a dimensão da proposta de valor. A área de infraestrutura compreende as atividades-chave; a rede de parceiros; e os recursos-chave. Além disso, a estrutura de custos e as fontes de receitas estão contidas na área financeira. Dessa forma, os próximos itens contemplam o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos que nortearam esse estudo.

1.1. Problema de pesquisa e objetivos

Como as empresas de construção civil no Brasil adaptaram seus modelos de negócios em função das mudanças ocorridas com o surgimento do Programa MCMV?

1.2. Objetivo Geral

Descrever os modelos de negócio utilizados pelas empresas de construção civil no Brasil para viabilizar os empreendimentos na habitação popular com o advento do MCMV.

1.3. Objetivos Específicos

i) Explicar as dimensões de modelos de negócio empregados pelas construtoras nos projetos de habitação popular enquadrados no Programa;

ii) Compreender as mudanças ocorridas nos modelos de negócio de construtoras engajadas no Programa, em comparação com os modelos de negócio antes utilizados nos segmentos de alto e médio padrão.

2. Referencial Teórico

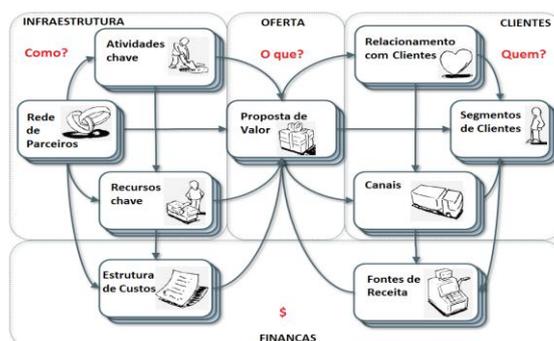
2.1. Dimensões de Modelos de Negócio

Uma função pertencente ao modelo de negócio é fornecer a descrição genérica de como uma empresa cria e distribui valor, ela mesma, de modo lucrativo. Para tentar compreender o papel dos componentes (peças) do modelo de negócio, a cadeia de valor é o objeto de estudo frequentemente citado, como exposto por Amit e Zott (2001) e Magretta (2002). A sustentação teórica desses autores passa pelos conceitos de que modelos de negócios são variações na cadeia de valor genérica que existe em todos os negócios e de que a cadeia de valor integra processos (atividades) que viabiliza as transações.

A análise da cadeia de valor é um método para decompor a firma em atividades estrategicamente importantes e entender o impacto em custo e valor, dirigindo muita atenção a unidades de custo (PORTER, 1989; STABELL; FJELDSTAD, 1998). Todavia, a cadeia de valor é um conceito eminentemente interno, operacional, que não capta as relações da firma com fornecedores, clientes e parceiros em geral. Essa articulação com o ambiente externo é fundamental na apropriação do valor criado. Conforme destaca Teece (2010), a essência de um modelo de negócio está na definição da maneira pela qual a empresa entrega valor para os clientes, induz os clientes a pagar pelo valor, e converte esses pagamentos em lucro. Nesse sentido, o conceito de modelo de negócio vai além da cadeia de valor e deve considerar, portanto, tanto a organização interna (cadeia de valor) quanto à externa (rede de valor) (BERTRAND *et al.*, 2012).

A abordagem de modelos de negócio demanda uma visão holística sobre a lógica de negócio de uma organização, em conformidade com as proposições de Osterwalder (2006), e Osterwalder e Pigneur (2010). De acordo com o modelo proposto por estes autores, um modelo de negócio é constituído por nove blocos (Figura 1) que descrevem a lógica de como uma companhia pretende aumentar sua lucratividade.

Figura 1. Os blocos constitutivos de modelos de negócios



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010, p. 44).

Rede de parceiros- O objetivo das parcerias é a complementação da proposição de valor e a melhoria das posições competitivas dos parceiros, envolvendo motivações como a otimização e economia de escala, a redução de risco e incerteza, e a aquisição de recursos e atividades específicos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Itami e Nishino (2010) se referenciam a esse aspecto pela proposta da “formatação” terceirizada, a qual funciona como um sistema de controle externo ao mesmo tempo em que as empresas – interna e externamente – conseguem informação sobre tecnologias e custos. A vantagem derivada da utilização desse modelo de desagrupamento de atividades seria a redução dos custos diretos de produção e no custo do capital investido.

Atividades chave- Conforme Osterwalder (2004), as atividades estão vinculadas aos recursos, quer sejam próprias ou de parceiros; conseqüentemente, o valor se vincula a processos e atividades internos e externos. Na categorização proposta por Osterwalder e Pigneur (2010), as atividades podem ser: a) produção; b) solução de problemas; c) plataforma/rede. A produção consiste em Atividades relacionamentos com o projeto, manufatura e entrega de um produto em quantidades substanciais e/ou de qualidade superior, sendo o modelo dominante nos modelos de negócio de fabricantes. A solução de problemas se propõe a fornecer novas soluções para os clientes, requerendo administração do conhecimento e treinamento contínuo. E a plataforma/rede é resultado de uma rede de parcerias, associações, cooperação e alianças entre as empresas que fazem o modelo de negócio funcionar.

Recursos-chave - Inspirado na definição de recursos de Penrose (1959), Osterwalder e Pigneur (2010) afirmam que recursos-chave podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos e podem ser detidos ou arrendados pela companhia ou adquiridos de parceiros-chave. Reportando-se aos recursos-chave como componente essencial na configuração de valor dos blocos constitutivos do modelo de negócios, Osterwalder (2006) expõe que cada proposição de valor deve ser relacionada com cada recurso-chave, analisando e entendendo as relações causais dos recursos-chave com os canais de relacionamento, com os relacionamentos com os clientes, com os segmentos de clientes e com os fluxos de receitas.

Estrutura de custo -Para Stabell e Fjeldstad (1998), o comportamento de custo das atividades que criam valor é decorrente de fatores estruturais, definidos como “condutores de valor” (*cost drivers*). Importante seria a plena identificação desses fatores estruturais, gerando o conhecimento que permite a avaliação do comportamento dos custos e dos custos econômicos das atividades de valor. Como resultado, a exploração e formatação desses fatores estruturais é uma fonte de vantagem competitiva. De acordo com Osterwalder e Pigneur (2010) os modelos de negócio podem ser classificados em baseados em custo ou em valor. Os primeiros focam na minimização de custos sempre que possível. O propósito é criar e manter a estrutura de custo o mais enxuta possível, utilizando proposições de valor de baixo preço, a máxima automação e terceirização extensiva.

Proposta de valor - Conforme Osterwalder e Pigneur (2010), a proposição de valor envolve o entendimento da natureza do problema do cliente e como prover a solução adequada. Anderson, Narus e Van Rossun (2008) conduziram um estudo na Europa e Estados Unidos, apontando como descoberta impressionante ser muito difícil encontrar exemplos de proposição de valor que façam sentido para os clientes. Os autores assinalam que a equação de valor expressa como enxergar as diferenças de desempenho entre uma oferta e a próxima melhor opção, e como traduzi-la em ganhos.

Relacionamento com os clientes - Trata-se da descrição dos tipos de relacionamento que uma companhia estabelece com segmentos de clientes específicos. Os relacionamentos podem ter como condutores a aquisição, retenção e incremento das vendas com clientes, influenciando decisivamente a experiência geral com os clientes. A categorização dos relacionamentos, na proposta de Osterwalder e Pigneur (2010) inclui: assistência

personalizada; assistência personalizada dedicada; serviços automatizados; comunidades; e a criação conjunta.

Segmento de clientes - Este bloco serve para definir os clientes ou organizações que uma empresa tem como alvo. Uma organização deve fazer uma decisão consciente sobre quais segmentos atender e quais segmentos ignorar, uma vez que, feita a decisão, um modelo de negócio pode ser cuidadosamente projetado com um entendimento forte de necessidades específicas do cliente. Conforme Osterwalder e Pigneur (2010), uma organização serve um ou vários segmentos de clientes se suas as necessidades requererem ofertas distintas, diferentes canais, diversos tipos de relacionamentos e lucratividades diferentes; e se os clientes quiserem pagar mais por ofertas distintas.

Canais - Os canais são pontos de contato com os clientes, tendo um papel importante na experiência com o cliente no aumento do conhecimento entre os clientes sobre os produtos e serviços de uma companhia, no suporte para os clientes em avaliar a proposição de valor de uma companhia, permitem aos clientes comprar produtos e serviços particulares, entregam a proposição de valor e geram suporte pós-vendas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Fonte de receitas - A geração do fluxo de receitas pode advir da venda de ativos, da taxa de uso, das taxas de subscrição, de empréstimos, aluguéis e arrendamentos, do licenciamento, da corretagem, e da propaganda. Nesse sentido as receitas podem ser oriundas de transações temporárias ou recorrentes, dependendo do tipo de relacionamento com o cliente e da força de cada uma das partes desse relacionamento. O fluxo de receitas envolve mecanismos variados de precificação, variando desde listas de preços fixos, diferenciados ou dinâmicos (LECOQC; DEMIL; WARNIER, 2006; TEECE, 2007; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

3. Procedimentos metodológicos

3.1. Metodologia e tipo de pesquisa

Adotou-se a pesquisa descritiva de natureza qualitativa. Conforme definido por Godoy (2006), esse tipo de pesquisa é o mais adequado quando estamos lidando com problemas poucos conhecidos, que têm a finalidade descritiva os quais a busca tem base no entendimento do fenômeno como um todo. Ainda para a autora, um valor importante da pesquisa qualitativa é a descrição e compreensão das reais interações humanas, sentidos, e processos que constituem os cenários da vida organizacional na realidade.

3.2. Ambiente do estudo

As empresas escolhidas para descrição dos modelos de negócio foram a Living, pertencente ao Grupo Cyrela, e a Rodobens Negócios Imobiliários, do Grupo Rodobens. As empresas Living e Rodobens foram escolhidas por dois motivos. Em primeiro lugar, são empresas com perfis diferentes. Enquanto a Cyrela tradicionalmente atuou no segmento de alta renda, a Rodobens tem como origem a atuação no segmento popular ou econômico. Em segundo lugar, são empresas que atuam em escopos geográficos distintos – no caso da Living, um escopo mais amplo (14 estados brasileiros de atuação), e a Rodobens, um escopo mais restrito (7 estados brasileiros de atuação).

3.3. Sujeitos da pesquisa e coleta de dados

Foram realizadas entrevistas em duas empresas do setor, estudando-se os casos da Cyrela/Living e da Rodobens. Os entrevistados foram um diretor da Cyrela, com o propósito de identificar as razões que levaram a empresa-mãe a participar de um novo segmento de mercado. Na sua subsidiária Living, foram entrevistados o diretor geral, a diretora financeira e o diretor de incorporação, visando-se uma visão geral dos componentes do modelo de

negócio. Finalmente, foram entrevistados o diretor de crédito imobiliário, o diretor de controle e orçamento e o diretor regional de vendas da Rodobens Negócios Imobiliários, pretendendo-se obter a mesma visão citada no caso da Living.

A coleta de dados se deu pela aplicação de roteiros específicos aos entrevistados (questionário semi-estruturado). Envolveu, também, a busca de dados setoriais, documentos fornecidos pelas empresas e observações dos autores. Os documentos são oriundos dos projetos, demonstrações financeiras e outros relatórios de desempenho. As entrevistas individuais registraram um tempo médio de 90 minutos, nos escritórios das empresas, conforme o protocolo de pesquisa, e gravadas digitalmente. Os entrevistados, neste estudo, foram identificados como C1 (diretor da Cyrela); L1, L2 e L3 (diretores da Living); e R1, R2 e R3 (diretores da Rodobens).

3.4. Estratégia da pesquisa

Segundo Yin (2003), o estudo de caso é aplicável quando assim a estratégia de pesquisa determinar, para responder perguntas do tipo “como?” e “por quê?”, e focalizando casos contemporâneos ou históricos. De acordo com Stake (1995) o estudo de caso é um caminho comum na investigação qualitativa, sendo definidos pelo interesse em um caso, e não pelos métodos de investigação utilizados. É uma descrição e análise profunda de um fenômeno ou unidade social como um indivíduo, grupo, instituição ou comunidade (MERRIAM, 2002). Esse tipo de investigação coaduna-se com os objetivos aqui propostos, uma vez que não se almeja estabelecer relações causais perenes, mas sim explorar as explicações racionais para o fenômeno.

Neste estudo foi adotada a estratégia de estudo de caso múltiplo. Yin (2003) alerta que os casos múltiplos devem ser tratados como se fossem experimentos múltiplos – a lógica da replicação – sendo, portanto, seus resultados considerados mais convincentes e plenos. Cada caso deve ser cuidadosamente selecionado de forma a: a) prever resultados semelhantes - uma replicação literal; b) produzir resultados contrastantes por razões previsíveis - uma replicação teórica.

3.5. Técnica de análise dos dados

A seguir, as entrevistas foram analisadas conforme a dimensão do modelo de negócio de Osterwalder e Pigneur (2010) e, a partir desse ponto, novamente analisadas conforme os componentes do modelo, procurando-se destacar nas falas a congruência com os objetivos. Nesta etapa foi adotada a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2009). A análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Bardin (2009, p. 42) conceitua a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. A finalidade da análise de conteúdo é produzir inferência, trabalhando com vestígios e índices postos em evidência por procedimentos mais ou menos complexos.

4. Análise dos dados e resultados

4.1. Análise do bloco constitutivo infraestrutura

Himmelberg; Mayer e Sinai (2005) realizaram um estudo específico sobre custos e despesas no setor imobiliário, no qual consideram que o custo de oportunidade do capital inclui fatores como risco, benefícios fiscais, taxas e despesas de manutenção. A preocupação com os custos de manutenção, às vezes citada como custo do condomínio, ou taxa de

condomínio, é primordial nesse segmento ao compor o empenho financeiro (desembolso total mensal) dos compradores.

“A manutenção dos nossos condomínios no caso, do popular ao médio, ele, a manutenção normalmente ela é, os condomínios no caso não são caros, não são altos, os valores aí pequenos na média, para que atendam os moradores de forma(...) porque muitos dessas pessoas nunca morou em condomínio. Então, tem essa preocupação de quanto eu vou pagar de condomínio, entendeu? Então, isso daí, pelo fato de eu ter muitas unidades dentro do empreendimento, faz com que o valor do condomínio fique menor. Água, luz, também, sempre fazem de forma a ficar com o custo menor também.” Trechos da entrevista com Diretor R3 da Rodobens.

“Custos de manutenção são, eles são muito sensíveis a custo de manutenção e leia-se condomínio/manutenção da unidade. Quanto mais baixa a renda, mais sensível, por exemplo, ao custo de manutenção. Porque chega num valor que o apartamento cai, o valor do apartamento pelo tamanho, pelo preço do metro quadrado cai, diminui, mas você precisa continuar pagando o porteiro, você precisa continuar tendo que pagar a energia, por exemplo, para filtro de piscina. Para iluminação de áreas comuns. Então, à medida que cai o preço do metro quadrado, cai o tamanho do apartamento, essa conta passa a pesar mais no bolso. Sem falar que as prioridades são diferentes. Então, a preocupação com quanto custa essa manutenção é super importante.” Trechos da entrevista com Diretor L3 da Living.

No Programa MCMV, a aquisição de terrenos segue, muitas vezes, um esquema triangular entre a construtora, o proprietário do terreno e a Caixa Econômica Federal. Conforme Gregório (2011), a opção de compra do terreno por parte da construtora permite a obtenção do tempo necessário para o desenvolvimento e enquadramento do projeto nas normas do programa para a faixa de 0 a 3 salários mínimos. Assim, a negociação é realizada diretamente entre a CEF e o proprietário, evitando-se a incidência de tributos e outros custos. Quando a construtora já for proprietária do terreno, a CEF repassa o valor do terreno à vista, com limite de 10% sobre o valor de venda das unidades. Os entrevistados na Living e na Rodobens apresentaram pensamentos semelhantes àquele da Cyrela, como segue:

“O banco de terrenos tem muito mais a ver com a capacidade que a empresa tem de entregar a curto prazo. O banco de terrenos geralmente indica a capacidade que você tem de lançar no curto e médio prazo. O VGV é como se fosse o volume de faturamento geral.” Trechos da entrevista com L3, Diretor da Living.

“Usa-se muito tanto o VGV, que é o mais a gente trabalha aqui. Agora, VSO (Venda sobre Oferta) também. E já o landbank nós também temos o pessoal que trabalha nessa parte e que corre atrás da condição de novos terrenos pra novos lançamentos, novos produtos. A aquisição de áreas, o landbank.” Trechos da entrevista com R3, Diretor da Rodobens.

Osterwalder e Pigneur (2010) manifestam que alguns modelos de negócio requerem recursos ou garantias financeiras, tais como caixa e linhas de crédito. O Programa MCMV é baseado, essencialmente, em financiamentos sob condições peculiares providas pelo governo federal e seus agentes financeiros (Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil), os quais efetivamente reduziram o valor das prestações.

“A maioria, 90% que compram nossos imóveis realmente são para moradias próprias ou que estão fazendo o upgrade, tem um imóvel de menor valor, tá comprando alguma coisa melhor, então você tem que realmente criar condições de financiamento, né, a taxas acessíveis. Quando a gente não tem isso amparado, uma boa condição de financiamento, fica uma diferença grande pro cliente pagar fora do financiamento. A famosa poupança. E tem o subsídio do governo. Então, isso, basicamente, garante o sucesso do empreendimento.”. Trechos da entrevista com Diretor R2 da Rodobens.

“O que cria valor para o cliente é o acesso ao financiamento. O produto vem com uma condição de pagamento em parceria com a Caixa Econômica ou com o Banco do Brasil, o crédito associativo, oferecendo taxa de juros e subsídio para que este cliente tenha acessibilidade ao Esse é o produto de maior valor para o cliente no Minha Casa, Minha Vida. O cliente quer pagar o mínimo possível de poupança e esticar o máximo possível de financiamento. Então, não existe esse segmento sem financiamento a longo prazo. No alto padrão você pode fazer com recurso próprio, enfim, o cliente tem poupança para poder fazer. No segmento econômico, o financiamento é fundamental, esse é o recurso mais importante.”. Trechos da entrevista com Diretor L1 da Living.

Osterwalder e Pigneur (2010) conceituam que as atividades-chave descrevem as operações que se deve fazer para que o modelo de negócio funcione, requerendo ações que atinjam os mercados, nas entrevistas os sujeitos revelam a preocupação na geração das atividades-chave.

“Eu vou começar a obra, preciso de tecnologia, preciso da atividade da construção, projeto, gerenciamento da construção. Depois do terreno adquirido, você tem o que a gente chama de incorporação, que é aprovar projeto e desenvolver produto. Esses são todos os elos que têm que girar. Gerenciamento de projeto, gerenciamento de canteiro, recursos, isso cada atividade. Para o segmento popular, tivemos que adaptar a engenharia. A engenharia do segmento de médio e de alto padrão é mais “alfaiataria”. O produto comanda. Aí você tem que ter design, produto, aí a engenharia fica mais em cima do produto, do design. No econômico, não. A engenharia tem que estar padronizada, em escala, repetitividade, essa foi a grande adaptação e a grande mudança. Como é que eu consigo fazer uma engenharia sem vícios, né? Voltada para a agilidade, baixo custo, carimbo e não fique agregando valor que a gente acha que tem valor para o produto, mas o cliente não tem essa percepção e não consegue pagar.”. Trechos da entrevista com L1, Diretor da Living.

“Processos produtivos. O nosso sistema construtivo é um sistema inovador que exatamente a gente fazia isso ou a gente ia pagar os custos por tudo que vem acontecendo na economia no que tange a recursos humanos, né, mão-deobra, claro e tudo o mais, até produtos. A Rodobens inovou isso, nós trabalhamos com casa onde é fundição mesmo, blocos fundidos. E agente inovou e com isso, entrou uma série de melhorias e tirou um monte de mão-de-obra do meio do caminho. A questão do siding vinílico é uma tecnologia. As nossas casas têm o concreto até na altura do forro, do gesso. Ela é preenchida com aquele siding vinílico. É impermeável, tem durabilidade de duzentos e não sei quanto anos, ele é isolante térmico. A gente não usa madeira nas nossas casas. Nas nossas casas os telhados são todos feitos com estrutura metálica. Pré-moldada, ela já vem quase pronta, eu só monto

os módulos e coloco as telhas de cerâmica em cima. As casas não têm o alicerce profundo no chão. Nós trabalhamos com radiers. O radier é uma placa de concreto que você faz no chão, isolada, e você faz a casa em cima. A gente consegue ter um ganho de escala muito grande. A partir do momento que você começa a ter um custo mais convidativo, você começa a ter mais atratividade no preço. Você começa a ter um diferencial de mercado. Manutenção baixa, paredes de concreto, você não tem o que fazer. Não vai trincar tua parede. São verdadeiras gaiolas, concretadas, com concreto aerado, né? E com durabilidade. A tendência é durar um pouco mais, né? E as formas que ajudaram a encurtar o prazo de execução das obras. Além do que a Rodobens ela evoluiu muito no quesito sistema de construção, sistema construtivo. Nós trabalhamos com casas onde a gente constrói com formas, então eu tenho um ganho de escala nisso. Se eu dependesse exclusivamente da alvenaria estrutural, como o mercado chama, de pedreiro mesmo, de fazer tijolinho por tijolinho, realmente a situação seria muito mais complicada.”. Trechos da entrevista com R1, Diretor da Rodobens.

Kristian Möller e Törrönen (2003) afirmam que a externalização das atividades de valor dependem da criação de uma rede de parcerias fortes em áreas que tenham relevância estratégica, dependendo então de diversos parceiros, tecnologias e até indústrias. As funções diretas de uma relação de fornecimento têm um efeito direto, imediato na lucratividade do cliente porque elas suportam os processos operacionais do cliente e sua excelência operacional (RITTER; WALTER, 2012).

“Outro parceiro externo fundamental são os bancos. A área financeira é dedicada ao crédito, ao financiamento imobiliário. Não só para relacionamento, mas também para criar produtos financeiros diferenciados. Nesse momento, estamos discutindo um produto financeiro para um produto que está em estoque. Então a gente chama o banco e fala que tem um produto em estoque que precisa de um produto financeiro diferenciado. Você financia 100%? Tem uma taxa melhor? Hoje, os parceiros financeiros são fundamentais para o nosso negócio. Então, nessa escala de produto, a gente faz uma equação desse preço em condições de tabela de financiamento. Então a gente procura hoje, o produto financeiro é muito visto, é muito visto mesmo, para o cliente final. Então é uma equação que a gente tem de acordo com a faixa do empreendimento, nós trabalhamos essa questão de preço e tabela de vendas. Quanto mais você vai subindo, o preço é mais sensível do que a condição de pagamento. Pessoas de alto padrão, ele olha o preço e o desconto que ele vai ter, porque ele tem uma poupança maior para poder pagar. Ele não precisa de prazo de financiamento.”. Trechos da entrevista com C1, Diretor da Cyrela.

Nos projetos MCMV, a parceria com os bancos é restrita aos agentes oficiais credenciados: Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil. Não obstante a presença de apenas dois agentes financeiros e as limitações impostas pelo Programa, a importância dos mesmos é considerada essencial para a Living e para a Rodobens.

“Com relação ao pacote financeiro, os produtos financeiros no Programa são diferentes. Parceiros financeiros importantes são os bancos. Os parceiros desenvolveram produtos específicos, especialmente os bancos.”. Trechos da entrevista com L3, Diretor da Living.

“Hoje, basicamente, é assim, o cliente prefere através do financiamento bancário. Quanto mais ele conseguir jogar isso pra dentro banco, pra ele é melhor. E cada vez tá assim, tá melhor, porque as taxas de juros tão caindo, então, quer dizer, ele vai financiar o imóvel dele aí por 30 anos, com uma prestação muito baixa, ele quer jogar tudo dentro do financiamento bancário. Bancos.”. Trechos da entrevista com R2, Diretor da Rodobens.

“Entre os financiadores, Caixa Econômica, Banco do Brasil e o Santander em alguns projetos, fora do MCMV.”. Trecho da entrevista com R3, Diretor da Rodobens.

4.2. Análise do bloco constitutivo oferta

Osterwalder e Pigneur (2010) postulam que essa a proposição de valor descreve produtos e serviços que criam valor para um segmento particular de clientes. O delineamento das diferentes receitas preparadas nas diversas camadas de renda, para o mercado habitacional, pode ser claramente observado nas entrevistas realizadas.

O relato do entrevistado na Cyrela é genérico, englobando diversos aspectos da proposição de valor para o segmento de médio e alto padrões. Entretanto, com referências significativas aos atributos de localização, qualidade do projeto, a marca e o cumprimento dos prazos da obra.

“A proposição de valor é assim: a localização, né? No popular, é um poucomais afastado, mas você dá a oportunidade das pessoas morarem com um diferencial que é o condomínio fechado, né? Localização depende do público que você vai trabalhar. Quando você vai para um segmento mais popular, ele não tá muito preocupado com a localização. Ele quer ter sua casa própria e um básico na sua redondeza. Então, essa é uma preocupação que a gente tem. Em todos os nossos empreendimentos nós deixamos “área comerciais” para que você possa agregar ali outros valores. Que são conveniências, farmácias, pra que realmente a pessoa não precise sair, pra pelo menos do seu bairro, do seu empreendimento, não ir muito longe para buscar uma necessidade básica. Então, a gente sempre tem essa preocupação também, né? Os projetos de urbanização, localização, estrutura, a gente faz tudo aqui, dentro de casa.”. Trechos da entrevista com Diretor R2 da Rodobens.

“Local de moradia, um empreendimento de qualidade, localização, todos esses itens são importantes para que o cliente avalie a venda, né? Além do valor que ele tem realmente como benefício, ele tem um valor agregado que é a localização. Exatamente porque a localização é melhor, ele acaba optando muitas vezes por este empreendimento Living e depois ele enxerga a qualidade, mas não nesse primeiro momento.”. Trechos da entrevista com Diretor L2 da Living.

4.3. Análise do bloco constitutivo clientes

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2010), a dimensão canais descreve a forma de comunicação que as empresas têm com seus clientes para entregar uma proposição de valor, e o relacionamento com clientes descreve quais os tipos de relacionamentos com os clientes. Aqui são incluídas a comunicação e a interação com os clientes, podendo ser pessoais ou automatizadas, conforme citadas nos trechos das entrevistas.

“Corretores, portais e revistas, redes sociais. De relacionamento com cliente tem o que a gente chama relação direta com o cliente. São as publicações nossas para os nossos clientes, as cartas, a revista interna da

empresa, a disponibilização no nosso site dos dados dos clientes, a gente faz uma interação. Tem acompanhamento de obras, as assembléias de instalação, isso a gente chama de comunicação direta ao cliente. O corretor é uma forma de comunicar, mas é uma forma de comunicar mais na venda, um relacionamento de venda. Mas o relacionamento mais importante que a gente vê é esse relacionamento direto com o cliente. O cliente quer ser bem atendido. Ele quer ligar aqui e ter uma resposta, ele quer entrar no portal, ver se o boleto dele está disponível, ter a visão da obra dele. O importante é a comunicação, o atendimento rápido e direto do cliente. A gente faz pesquisa com os clientes. São cinco pontos: estande vendas, no contrato, durante a obra, na entrega e até um ano após a entrega. É uma pesquisa de satisfação do cliente. Então, a gente usa o relacionamento com o cliente para retroalimentar o nosso próprio futuro interno, de produto e serviço. Essas ações são o cardápio básico. Ele atende 100\$ dos produtos. É claro que tem algumas diferenciações. O cliente da Living, por exemplo, a gente vai até um certo ponto com Le, é um cliente que está mais no racional do que no emocional. No alto padrão, o cliente está mais numa relação emocional com ele.”. Trechos da entrevista com C1, Diretor da Cyrela.

Observou-se uma convergência quase plena entre os canais de relacionamento e os relacionamentos com clientes em todos os segmentos, tendo em vista os depoimentos da Living e da Rodobens:

“A gente busca ter o relacionamento basicamente em cinco momentos. Quando ele compra o imóvel no estande de vendas, na entrega do contrato de financiamento, durante a obra, na entrega das chaves e no pós-venda. Isso é feito através do site, através de contato telefônico, revistas, cartas, e-mail, então, esses são os momentos e tipos de relacionamentos. Rede social também tem, Twitter, Facebook da própria Living, tem as comunidades que os clientes colocam. O melhor canal para o cliente é o contato pessoal, não tem dúvida. Aquele momento que ele tá junto com a empresa esse é o que funciona melhor, esse é o que o cliente mais quer e que funciona mais. Então, ele é fundamental porque, desde o início da venda, a venda é feita pelos corretores. Todas as etapas do negócio o relacionamento com o cliente é fundamental porque o cliente é o nosso principal, é a nossa razão de existir é atender o cliente. A gente fala o seguinte: o cliente nesse segmento é muito importante porque ele gera uma venda boca-a-boca. Então, esse relacionamento, essa fidelização, esse bom atendimento pra nós é muito importante. Então, eu acho que isso é a melhor rede que a gente pode ter com o cliente. O cliente não quer ser enganado. Ele quer receber informação correta e receber aquilo que a empresa prometeu entregar pra ele. Isso é o a gente tem que preservar. E ter esse contato, e o relacionamento não tem um discricionário de cliente em função de renda. A gente tem que disponibilizar muita informação e ser o mais transparente possível. O custo-benefício é do relacionamento, é primeiro que você vendeu e está entregando aquilo que prometeu.”. Trechos da entrevista com L1, Diretor da Living.

“Todos os meios disponíveis no mercado. Então, você tem jornais, televisão, patrocínios que a gente dá. Alguns patrocínios em cidades estratégicas – a equipe de futebol, salão, atuamos nessa área de esportes que isso dá um retorno legal. O portal, a Internet. O que a gente faz é um monitoramento do que acontece na rede. Hoje o cliente pode imprimir a segunda vida do boleto, acompanhar a obra. Tudo o que envolve o

empreendimento dele, a unidade dele, sobre o contrato dele, ele tem disponível na Internet. Aí ele tem lá um canal de comunicação que é o 0800, e também tem, caso ele não conseguir, tem na Internet um canal que vai responder. Acho que o melhor canal é a ponta. São os corretores porque ele que tá ali na ponta, ele que tem um relacionamento direto, há muita confiabilidade na venda do que o corretor passa pro cliente. Na confiabilidade do que o corretor tá passando pra ele. Você precisa de todas as mídias, precisa de panfletagem, você precisa soltar no jornal, o trajeto pra que leve até o empreendimento ser bem sinalizado, então tem todo o processo de marketing, folder de venda, tudo bem elaborado. No segmento popular, é difícil você criar o cliente fiel. Porque, às vezes ele vai conseguir um único imóvel na vida. Então, você tem que vender e que ele fique satisfeito, porque provavelmente esse será o único imóvel da vida. No econômico, as pessoas, tem um grupo de investidores, tem aquelas que faz o upgrade, que às vezes compraram o imóvel nosso mais barato e quer fazer o upgrade e comprar um imóvel melhor. Você busca sim, essa fidelização. Eu acho que hoje esse cliente está tão exigente, ou até mais exigente, do que o tradicional. Quando você faz uma boa mídia, você prepara lá não só, assim, a divulgação do empreendimento, mas o ambiente para receber o cliente, onde você vai efetivar a venda, o retorno é grande. Então, às vezes, você precisa ter uma ação de mídia, nos canais de comunicação forte num determinado momento onde você consegue levar o público.”. Trechos da entrevista com R2, Diretor da Rodobens.

No segmento superior do mercado – médio e alto padrão – a Cyrela apresenta as vendas de imóveis como correspondentes a 98%, e vendas e permutas com correspondentes a 2% das receitas operacionais. No segmento de baixa renda, tanto a Living quanto a Rodobens apresentam a venda de imóveis como representativas de 100% das receitas operacionais. No médio e alto padrão, a dinâmica de preços é baseada na negociação; por outro lado, o segmento MCMV apresenta uma dinâmica de preços dependente do segmento de clientes (*customer segment dependent*).

“A gente tem todos os estudos de viabilidade, evidentemente. Nós utilizamos muito o conceito de Lucro Líquido Gerencial. Hoje, no mercado popular, com toda a sua formatação, mas tudo varia conforme o tempo do lançamento e das vendas.”. Trecho da entrevista com L2, Diretor da Living.

“O banco de terrenos geralmente indica a capacidade que você tem de lançar no curto e médio prazo. O VGV é como se fosse o volume de faturamento geral. A gente tem uma grande preocupação com margem. O próprio resultado, a valor presente, é um outro indicador.”. Trechos da entrevista com L3, Diretor da Living.

As entrevistas realizadas na Rodobens expressaram aspectos semelhantes:

“Nós temos de realização de carteira, ou seja, tudo o que eu vendi foi pro banco financiar. Esse é o grande indicador hoje. Usamos o VSO também. VSO, tudo bem. Disponibilizei X unidades, vendi Y unidades. O indicador de retorno, olha, lucro líquido hoje. A gente persegue o lucro líquido que hoje é em torno de 12%. 12% e não tenho comparação com o alto padrão, porque não trabalhamos nesse setor.”. Trechos da entrevista com R1, Diretor da Rodobens.

“Margem líquida, margem bruta e o valor presente do fluxo de caixa projetado. Eu penso o seguinte, assim. A margem bruta e líquida elas são as mesmas (referindo-se à comparação entre o alto e baixo padrão), a questão é o risco do negócio, tá? Por quê? Enquanto no alto padrão, com duas torres, eu faço um VGV equivalente a 500 unidades. Então eu preciso vender 500 aqui enquanto eu vendo 120 aqui. Então, eu diminuo um pouco o risco, né? Eu não tenho tantas surpresas porque aqui eu tenho áreas centralizadas onde eu tenho toda a infraestrutura pronta, água, esgoto, drenagem. Quando eu vou pro nicho popular, que eu vou para áreas externas, eu corro risco. Eu tenho uma equivalência de margem. Porque a gente tá saindo um pouco dessa área, do popular para o econômico? Por causa do risco do negócio. A gente não entra na personalização do produto. A gente trabalha com um produto melhor, mas padronizado.”. Trechos da entrevista com R2, Diretor da Rodobens.

As faixas de financiamentos variam conforme a localização dos imóveis, isto é, os limites são fixados conforme as principais regiões metropolitanas, as capitais dos estados e as cidades do interior, além do Distrito Federal. As empresas entrevistadas, Living e Rodobens, também classificam o segmento por faixa de renda.

“Esse cliente não comprava nenhum imóvel no Brasil. Mas é um nicho que ela conseguiu pegar (Cyrela/Living) e conseguiu chegar muito próximo à qualidade que ela pretendia entregar para um segmento mais enorme. Ela viu demanda, ela viu alguns terrenos que ela poderia utilizar que não seriam empreendimentos para alto e médio padrão, e uma linha do governo saindo que era uma linha que poderia financiar, com taxas mais baixas e que poderia realmente financiar para um cliente que até então a Cyrela não tinha pensado em financiar.”. Trechos da entrevista com Diretor L2 da Living.

“E hoje a gente tá na seguinte posição: nós temos que aumentar a proporção do média renda e quase igualitário ao baixa renda. Temos o Faixa 1, que a Rodobens não atua, tá? A gente atua na faixa 3 a 6, ou 3 a 10 salários. Porque o baixa renda, essa camada da população tá com o endividamento muito elevado.”. Trechos da entrevista com Diretor R1 da Rodobens.

5. Conclusões

O conjunto das entrevistas, documentos e observações de campo sugerem que o Programa MCMV representa um modelo único, com predicados essenciais no tratamento da redução do déficit habitacional para as camadas localizadas na base da pirâmide socioeconômica.

As construtoras e/ou incorporadoras que se engajaram no programa rapidamente se adaptaram às condições prescritas, incluindo aquelas que tinham foco prévio nas habitações de alto e médio padrão; adicionalmente, promoveram mudanças gradativas de compatibilização em virtude das condições ambientais – como o teto de financiamento, a escassez de mão-de-obra, a escala dos projetos etc. A pesquisa apresentou evidências desse processo de desenvolvimento e adaptação dos agentes de mercado, pela descrição dos modelos de negócio utilizados por duas das maiores empresas de construção civil para viabilizar os projetos de habitação popular no âmbito do Programa MCMV.

Os bancos apareceram quase que exclusivamente pela formatação dada pelo Programa à atuação da CEF e do Banco do Brasil. Os fornecedores incluíram os fabricantes de materiais de construção, item esse que ressaltou a importância do fornecimento em escala.

Foram citados os fornecedores de terrenos, como um relacionamento constante e essencial para a geração de projetos e também os fornecedores de serviços inerentes, como projetistas e arquitetos.

Quanto a questão de infraestrutura foi descrita pelos entrevistados como um conjunto de vários aspectos importantes: acessibilidade financeira; localização dos empreendimentos; qualidade dos projetos e os custos de manutenção dos condomínios. Johnson *et al.* (2008) argumentam que a proposição de valor é o passo mais importante e que, uma vez que a empresa entenda perfeitamente aquilo que deve fazer e suas dimensões, ela pode desenhar o que ofertar e entregar o que os clientes desejam. Osterwalder e Pigneur (2010) também apontam diversos elementos nesse sentido, pontificando-se: a acessibilidade de produtos e serviços; a redução de custo para o cliente; o projeto (qualidade); e a conveniência (facilidades pela localização). Dessa maneira, os resultados da pesquisa, nesse item, mostraram aderências com os conceitos das dimensões descritas neste estudo.

Referências

- AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation In: E-Business. **Strategic Management Journal**. Nova York: John Wiley, v.22, p. 493-520, 2001.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A.; VAN ROSSUN; W. Customer value propositions in value markets. **Harvard Business Review**. Harvard: p. 1-10, mar. 2008.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Porto: Edições 70, 2009.
- BARRELLA, F. P. Do Osso ao plástico: um estudo de caso sobre a formação da empresa tigre tubos e conexões. In: MEIRELLES, Dimária Silva (Org.). **Formação e evolução da grande empresa brasileira**. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, Coleção Academack; 5, p. 275-287, 2011.
- BERTRAND, F.; DISLE, C.; GONTHIER-BESACIER, N.; PÉRIER, S.; PROTIN, P. Business model et information financiere. **Comptabilités et Innovation**. Grenoble: Université de Grenoble, p. 1-26, 2012.
- CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. From Strategy to business models and onto tactics. **Long Range Planning**. Amsterdã: Elsevier, n. 43, p. 195-215, 2010.
- CBIC. Informativo Econômico. Construção Civil: Desempenho e Perspectivas. **Câmara Brasileira da Indústria da Construção**, Brasília, dez. 2011. Disponível em:<<http://www.cbic.dados.com.br/files/textos/064.pdf>>. Acesso em 2 mar. 2012.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: Silva, A. B., Godoi, C. K., BANDEIRA-MELLO, R. (orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e método**. São Paulo: Saraiva 115-146, 2006.
- GREGÓRIO, C. Minha Casa, Minha Vida 2 – Discussão sobre a Atratividade dos Empreendimentos Voltados à Faixa de 0 a 3 SM. São Paulo: **Revista Construção Mercado**, n.123, p. 54-58, 2011.
- HIMMELBERG, C.; MAYER, C.; SINAI, T. Accessing high house prices: bubbles, fundamentals, and misperceptions. **Staff Reports**. Nova York: Federal Reserve Bank of New York, v. 218, p. 1-42, 2005.
- IBGE. **Em 2011, PIB cresce 2,7% e totaliza R\$ 4,143 trilhões**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Rio de Janeiro, 6 mar. 2012. Disponível em>[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=2093_id_pagina=1&titulo=Em-2011,-PIB-cresce-2,7%-e-totaliza-R\\$-4,143-trilhoes](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=2093_id_pagina=1&titulo=Em-2011,-PIB-cresce-2,7%-e-totaliza-R$-4,143-trilhoes)<. Acesso em 8 jun. 2012.
- ITAMI, H.; NISHINO, K. Killing two birds with one stone: profit for now and learning for the future. **Long Range Planning**. Amsterdã: Elsevier, n. 43, p. 364-369, 2010.

JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN C.M.; KAGERMANN, H. Reinventing your business model. **Harvard Business Review**. Harvard: p. 1-11, dez. 2008.

KRISTIAN MÖLLER, K. E.; TÖRRÖNEN, P. Business suppliers' value creation potential a capability-based analysis. **Industrial Marketing Management**. Amsterdã: Elsevier, n. 32, p.109-118, 2003.

LECOCQ, X.; DEMIL, B.; WARNIER, V. Le business model, un outil d'anlyse stratégique. **L'Expansion Management Review**. Paris: n. 123, p. 96-109, 2006.

MAGRETTA, J. Why business models matter. **Harvard Business Review**. Harvard: p. 1-8, mai. 2002.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis**. Nova York: Jossey-Bass, p. 2-32, 2002.

MINISTÉRIO DAS CIDADES. **Ministério das Cidades e Caixa divulgam números do Minha Casa Minha Vida**. Brasília, 16 mai. 2011. Disponível em < [www.cidades.gov.br/ministerio.../ Balanco MCMV13042010.pdf](http://www.cidades.gov.br/ministerio.../BalancoMCMV13042010.pdf) >. Acessos em 2 fev. 2012 e 21 nov. 2012.

OSTERWALDER, A. **The business model ontology: a proposition in a design science approach**. 2004. 172 f. Tese (Doutorado em Informática de Gestão) – Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Universidade de Lausanne, Suíça, 2004.

OSTERWALDER, A. How to describe and improve your business model to compete better. **IBM Global CEO Study**. Genebra: Arvetica, p. 1-23, 2006.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**. Amsterdã: Modderman Drukwerk, 2010.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. Nova York: John Wiley & Sons, 1959.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

RITTER, T.; WALTER, A. More is not always better: The impact of relationship functions on customer-perceived relationship value. **Industrial Marketing Management**. Amsterdã: Elsevier, n. 41, p. 136-144, 2012.

SINDUSCON. Construção civil: desempenho e perspectivas. **Sindicato da Indústria da Construção Civil de São Paulo**, São Paulo, 14 mar. 2011. Disponível em:< [http://www.sindusconsp.com.br/envios/2011/construmail/img/1705/apresentacao_Feicon_%202011_V4.ppt#256,1,Construção civil: desempenho e perspectivas](http://www.sindusconsp.com.br/envios/2011/construmail/img/1705/apresentacao_Feicon_%202011_V4.ppt#256,1,Construção%20civil:%20desempenho%20e%20perspectivas)>. Acesso em 7 abr. 2011.

SHAFER, S. M.; SMITH, H. J.; LINDER, J. C. The power of business models. **Business Horizons**. Amsterdã: Elsevier, n. 48, p. 199-207, 2005.

STABELL, C. B.; FJELDSTAD, O. D. Configuring value for competitive advantage: on chains, shops and networks. **Strategic Management Journal**. Nova York: John Wiley, v. 19, p. 413-437, 1998.

STAKE, R. E. Qualitative case studies. **The Sage Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage Publications, p. 441-462, 1995.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**. Malden: John Wiley, v. 28, p. 1319-1350, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2003, 2 ed., 2003.