

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Escola de Administração
Bacharelado em Administração

Rafael Riffel Wagner

**Ecosistema de Negócios: um estudo de viabilidade de implementação de um
hub de negócios imobiliários no município de Xangri-Lá**

Porto Alegre
2023

Rafael Riffel Wagner

**Ecossistema de Negócios: um estudo de viabilidade de implementação de um
hub de negócios imobiliários no município de Xangri-Lá**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial à
obtenção do título de bacharel em
Administração da Escola de Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
Orientador: Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo

Porto Alegre
2023

CIP - Catalogação na Publicação

Riffel Wagner, Rafael

Ecossistema de Negócios: um estudo de viabilidade de implementação de um hub de negócios imobiliários no município de Xangri-Lá / Rafael Riffel Wagner. -- 2023.

54 f.

Orientador: Luiz Antonio Slongo.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Curso de Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2023.

1. Ecossistema de Negócios. 2. Hub. 3. Mercado Imobiliário e Construção Civil. 4. Xangri-Lá. I. Slongo, Luiz Antonio, orient. II. Título.

Rafael Riffel Wagner

**Ecossistema de Negócios: um estudo de viabilidade de implementação de um
hub de negócios imobiliários no município de Xangri-Lá**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial à
obtenção do título de bacharel em
Administração da Escola de Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
Orientador: Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo

Aprovado em: Porto Alegre, 5 de abril de 2023.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo
Orientador
UFRGS

Prof. Dr. Fernando Bins Luce
Membro da Banca
UFRGS

Dedico este trabalho em memória de meu avô paterno, Elmar Ricardo Wagner, que tornou um sonho de projeto seu em uma realidade de negócio.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço aos que se disponibilizaram para a realização desta monografia, contribuindo com as suas ideias e opiniões a respeito ao mercado imobiliário e à construção civil do município de Xangri-Lá. Sem este apoio, não haveria como desenvolver este estudo.

Deixo expresso a minha imensa gratidão ao meu mentor, Felipe, idealizador desse projeto, que com a sua percepção da falta de espaços compartilhados de trabalho em Xangri-Lá durante a pandemia, sugeriu o tema e deu todo o suporte profissional tanto para o desenvolvimento do caso analisado quanto para a minha profissionalização.

Agradeço também a minha colega, Camila, e aos meus amigos, Armando, Luciano e Rodrigo, que me proporcionaram todo o suporte possível nessa trajetória e na realização deste estudo.

Devo meu agradecimento ao apoio e à disponibilidade ao meu orientador, Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo, professor este que trouxe proporcionou o conhecimento voltado para os métodos de pesquisa deste trabalho, desde a sua disciplina ensinada durante o curso até às orientações.

Por fim, agradeço aos meus pais, Monica e Ricardo, que me mostraram os desafios que eu haveria com este trabalho e quais deveriam ser as minhas estratégias e planos de ação para obter os resultados desejados.

Acredite que você pode, assim você já estará no meio do caminho.

(Theodore Roosevelt)

RESUMO

Este estudo tratou-se de identificar os principais reflexos observados sob os agentes envolvidos nos processos do mercado imobiliário e da construção civil ao longo dos anos de pandemia de COVID-19 no município de Xangri-Lá. Além disso, verificou-se se essas organizações reconheciam permanecer dentro desse ecossistema de negócios. A partir disso, foram realizadas entrevistas em profundidade para compreender a perspectiva de cada empresa pertencente a esse ecossistema, com o intuito de verificar um potencial de viabilidade para a implementação de um *hub* de negócios imobiliários e de construção civil. Com base nos resultados das entrevistas, concluiu-se que a pandemia teve reflexos positivos para o mercado imobiliário e de construção civil do município de Xangri-Lá. Ademais, percebeu-se que as organizações envolvidas nesses processos reconhecem esse ecossistema. Por fim, definiu-se que é possível implementar esse *hub* no município de Xangri-Lá, uma vez que se saiba distinguir quem serão os parceiros de negócio e os clientes e consumidores que utilizarão esse potencial espaço físico.

Palavras-chave: Mercado Imobiliário. Construção Civil. Pandemia de COVID-19. Ecossistema de Negócios. *Hub* de Negócios.

ABSTRACT

This study was about to identify the main effects observed on the agents involved in the processes of the real estate market and civil construction over the years of the COVID-19 pandemic in the municipality of Xangri-Lá. In addition, it was verified whether these organizations recognized remaining within this business ecosystem. From this, face-to-face interviews were carried out to understand the perspective of each company belonging to this ecosystem, in order to verify a potential viability for the implementation of a hub of real estate and civil construction businesses. Based on the results of the interviews, it was concluded that the pandemic had a positive impact on the real estate and civil construction market in the municipality of Xangri-Lá. Furthermore, it was noticed that the organizations involved in these processes recognize this ecosystem. Finally, it was defined that it is possible to implement this hub in the municipality of Xangri-Lá, since it knows how to distinguish who will be the business partners and the clients and customers who will use this potential physical space.

Keywords: *Real Estate Market. Civil Construction. COVID-19 Pandemic. Business Ecosystem. Business Hub.*

RESUMEN

Este estudio buscó identificar los principales efectos observados en los agentes involucrados en los procesos del mercado inmobiliario y de la construcción civil a lo largo de los años de la pandemia del COVID-19 en el municipio de Xangri-Lá. Además, se verificó si estas organizaciones reconocían permanecer dentro de este ecosistema empresarial. A partir de ello, se realizaron entrevistas en profundidad para conocer la perspectiva de cada empresa perteneciente a este ecosistema, con el fin de verificar una viabilidad potencial para la implementación de un hub de negocios inmobiliarios y de construcción civil. Con base en los resultados de las entrevistas, se concluyó que la pandemia tuvo un impacto positivo en el mercado inmobiliario y de la construcción civil en el municipio de Xangri-Lá. Además, se percibió que las organizaciones involucradas en estos procesos reconocen este ecosistema. Finalmente, se definió que es posible implementar este hub en el municipio de Xangri-Lá, una vez que se pueda distinguir quiénes serán los socios de negocios y los clientes y consumidores que utilizarán este potencial espacio físico.

Palabras-clave: Mercado Inmobiliario. Construcción Civil. Pandemia de COVID-19. Ecosistema empresarial. Hub de negocios.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Ecossistemas para Crescimento do Empreendedorismo.....	9
Figura 2 - O Processo Empreendedor.....	10
Figura 3 - Ecossistema de Negócios Imobiliários e de Construção Civil do Município de Xangri-Lá.....	32

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Arrecadação de tributos pela prefeitura de Xangri-Lá entre 2019 e 2022 (em milhões de R\$)	20
Tabela 2 - Comparação de arrecadação de tributos da prefeitura de Xangri-Lá em relação ao ano anterior (percentual)	20
Tabela 3 - Crescimento Populacional dos municípios de Xangri-Lá e Capão da Canoa entre 2010 e 2022	21
Tabela 4 – Quadro Síntese das Análises das Entrevistas	29

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASSOCIX – Associação das Imobiliárias e dos Corretores de Imóveis de Xangri-Lá

CEEE – Companhia Estadual de Energia Elétrica

CORSAN – Companhia Riograndense de Saneamento

COVID-19 – Doença por Coronavírus 2019

CRECI-RS – Conselho Regional de Corretores de Imóveis - 3ª Região

FEPAM – Fundação Estadual de Proteção Ambiental

IPTU – Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana

ISS – Imposto Sobre Serviços

ITBI – Imposto sobre Transmissão de Bens Imóveis

LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados

PL – Projeto de Lei

SEBRAE-RS – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio Grande do Sul

Sinduscon-RS – Sindicato da Construção Civil do Estado do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE ESTUDO	1
1.2	JUSTIFICATIVA	3
1.3	OBJETIVOS	4
1.3.1	Objetivo Geral	4
1.3.2	Objetivos Específicos	4
2	REFERENCIAL TEÓRICO	5
2.1	LEGISLAÇÃO	5
2.2	CONTEÚDOS ESTUDADOS	6
2.2.1	Empreendedorismo	7
2.2.2	Ecosistema de Negócios	8
2.2.3	Plano de Negócios	9
2.3	CONTRIBUIÇÕES.....	13
3	MÉTODO	15
3.1	ELEMENTOS DE PESQUISA	15
3.2	TÉCNICAS DE PESQUISA	15
3.2.1	Entrevistas em Profundidade	16
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	18
4.1	O PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES	18
4.2	OS REFLEXOS DA PANDEMIA.....	19
4.3	O ECOSSISTEMA.....	22
4.4	A VIABILIDADE DO <i>HUB</i>	26
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
	REFERÊNCIAS	34
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com representantes de organizações do setor imobiliário	39

1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo aborda aspectos relacionados ao contexto de pandemia e sua influência à circulação de pessoas no Litoral Norte gaúcho, mais especificamente no município de Xangri-Lá. Além disso, explica-se alguns modelos de ecossistemas de negócios e seus propósitos. Assim, é apresentada a definição do tema de estudo e a importância que esta monografia possa contribuir ao setor de construção civil e imobiliário.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE ESTUDO

Em busca de conforto durante o expediente laboral, houve um aumento na circulação de pessoas pelas áreas do Litoral Norte gaúcho no início de março de 2020, visto que as empresas e escolas da região metropolitana de Porto Alegre dispensaram os seus funcionários e alunos de suas atividades, devido à pandemia da COVID-19¹ (SOUZA, 2020). Com isso, muitos funcionários tentaram unir o lazer com o laboral enquanto a crise sanitária mundial não fosse devidamente controlada, o que é um processo difícil entre conciliar família e trabalho.

O município de Xangri-Lá, conforme dados apurados pelo SEBRAE/RS (2020), apresentou em 2019 um número de 1.380 microempresas, sendo que 624 relacionadas a serviços, 486 de comércio e 162 à construção civil. Em termos de participação, a construção civil representa 11% de empresas neste setor. Esse ramo está interligado ao mercado imobiliário, visto que o município é popularmente conhecido como a “Capital dos Condomínios”, devido ao grande número de condomínios horizontais de loteamento, que são geralmente ofertados a veranistas da região metropolitana de Porto Alegre e outras regiões do estado do Rio Grande do Sul. Sob a perspectiva de serviços compartilhados, o município possui poucos espaços de *coworking*, modelo de trabalho esse que é definido por Muzzio (2019, p. 1.009) como:

[...] espaços de trabalho coletivo, nos quais os usuários podem atuar de forma flexível em termos de horários, de lugares físicos e de equipamentos de trabalho. Normalmente, deles participam profissionais de diversos campos do conhecimento, que se integram em ambientes físicos que proporcionam infraestrutura compartilhada, e podem levar a inovações [...].

¹ Doença por Coronavírus 2019 (OMS, 2023).

O *coworking* é um modelo de trabalho que vem crescendo no Rio Grande do Sul nos últimos anos. Segundo a última apuração feita pelo Coworking Brasil (2019), o país teve um incremento de 25% a mais em relação ao ano anterior do estudo. Em Porto Alegre, o número de estabelecimentos que trabalham com espaços de serviços compartilhados é de 54 *coworkings*, dentre eles, o Instituto Caldeira, instituição sem fins lucrativos que promove a interação entre empresas, formando um ecossistema de inovação. Dentro deste ecossistema de inovação, surgem participantes “centrais” que são influentes sobre outras partes interessadas autônomas (RODRIGUES; KAMLOT, 2022), os *hubs*. Neste instituto, há a participação do Tijolo *Innovation Hub*, o qual é um ecossistema de negócios voltado à construção civil e ao mercado imobiliário.

Outro exemplo de ecossistema de negócios são os *businesses centers* que para Calder e Country (1992) são edifícios com demasiados espaços e algumas instalações ou serviços, os quais são oferecidos para várias empresas com a intenção alocá-las a esses ambientes (*apud* WEJIS-PERRÉE; APPEL-MEULENBROEK, DE VRIES; ROMME, 2016, p. 101). Esses tipos de ecossistemas são verticalizados através de edifícios comerciais e ofertam serviços de escritório que atendam às organizações que forem utilizar esses espaços, como balcão de recepção, sala de reuniões entre outras instalações (WEJIS-PERRÉE; APPEL-MEULENBROEK, DE VRIES; ROMME, 2016), não havendo um ideal de *business center*. Assim como os *hubs*, essas instalações proporcionam interações de diferentes tamanhos ou ramos de empresas que se localizam dentro destes espaços. Um outro benefício que essas instalações proporcionam são centros de treinamento para as empresas, onde pode haver novas parcerias e estratégias de negócios, além da profissionalização dos colaboradores das organizações desses centros de negócios.

A partir de uma breve noção do município de Xangri-Lá e os seus setores de construção civil e imobiliário, atrelado ao objetivo dos ecossistemas de negócios e a pouca exploração deste mercado no Litoral Norte gaúcho, apresenta-se como uma oportunidade de negócio em meio a um mercado pouco explorado nesta região de comércio sazonal, especificamente na estação de verão.

Observado-se essa oportunidade de mercado, é importante abordar o conceito de viabilidade. Balarine (1997) aponta que um estudo de viabilidade deve ser feito na fase anterior à execução de um projeto, verificando se há a possibilidade de executá-lo sob o ponto de vista econômico (retorno) e do ponto de vista financeiro (solvência).

Com isso, Filho e Kopittke (2019) entendem que: “Somente através de um estudo econômico pode-se confirmar a viabilidade de projetos” (*apud* ALBÉ, 2022, p. 19). No entanto, nota-se que as opiniões dos agentes envolvidos, sejam fornecedores, clientes, consumidores e entre outros, também contribuem para compreender o estudo de viabilidade, através da coleta de dados primários e secundários.

Logo, este estudo busca responder a seguinte indagação: **É viável a implantação de um *hub* voltado ao mercado imobiliário e de construção civil no município de Xangri-Lá?**

1.2 JUSTIFICATIVA

Através da análise do contexto do município de Xangri-Lá, em conjunto com o conhecimento sobre ecossistemas de negócios, é possível visualizar uma oportunidade de mercado. Assim, o estudo poderá fornecer o entendimento das estratégias das imobiliárias, além de haver a possibilidade de aplicação de implementação de um ecossistema de negócios imobiliários e de construção civil a fim de trazer maior praticidade à cadeia de processos deste ramo. Os resultados dessa pesquisa poderão ser disseminados às incorporadoras imobiliárias e demais participantes do processo, a fim de formar novos parceiros de mercado e inovar no modelo de negócio, que hoje aparenta ser homogêneo entre as corretoras imobiliárias.

Outro ponto a ser destacado, é que a pesquisa poderá contribuir para o município, visto que Xangri-Lá se destaca por ser um pólo dos setores de construção civil e imobiliário, e mostrará uma nova perspectiva sob o município, já que este possui maior circulação de pessoas na temporada de verão. Sendo assim, Xangri-Lá obterá maior fluxo social. Por fim, os resultados da pesquisa serão de grande utilidade ao autor, visto que, se viável, será realizado um Plano de Negócios para a implementação desse ecossistema de mercado imobiliário e de construção civil. Com isso, este modelo de negócio poderá proporcionar maior interação entre empresas destes setores, a fim de simplificar os processos contratuais entre organizações e usuários finais, além de abranger um portfólio de parceiros de diferentes ramos, mas que contribuem direta e indiretamente ao setor, como escritórios de arquitetura, de advocacia e outras entidades de serviço autônomo.

1.3 OBJETIVOS

Esta seção busca esclarecer o propósito que este tema de estudo pretende abordar. Assim, sob essa perspectiva, o tópico de objetivo geral procura a centralização da finalidade fundamental do tema, bem como a relevância do estudo e, no tópico de objetivos específicos, a estruturação de modo lógico das ações que se originam da premissa principal do estudo.

1.3.1 Objetivo Geral

Este trabalho possui como objetivo geral a avaliação da viabilidade de implantação de um *hub* de negócios voltado ao mercado imobiliário e de construção civil no município de Xangri-Lá.

1.3.2 Objetivos Específicos

Definido o objetivo central desta monografia, determinam-se os objetivos específicos abaixo:

- a) Realizar uma pesquisa de marketing que vise compreender a percepção das partes interessadas na elaboração de um ecossistema de negócios imobiliários e de construção civil em Xangri-Lá; e
- b) Compreender os reflexos da pandemia aos agentes envolvidos nesse ecossistema; e
- c) Esboçar um ecossistema de negócios imobiliários e de construção civil, de forma a entender o processo e a participação de cada agente envolvido em Xangri-Lá.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção busca trazer maior embasamento científico e jurídico a respeito dos conceitos e das peculiaridades que pertencem ao tema de estudo, além de promover aprofundamento e esclarecimento de sustentação teórica sob o ambiente de negócios a ser desenvolvido.

Sob essa perspectiva, nota-se que é preciso que os tópicos abordados sejam desenvolvidos de modo coerente. Com isso, percebe-se que é fundamental apresentar e esclarecer as regulamentações jurídicas que permitem a este tipo de negócio a sua implementação, embora ainda muito restrito na contextualização atual.

Em sequência, é necessário descrever as particularidades dos conceitos abordados para que se possibilite uma compreensão do sistema de negócio, descobrindo quais oportunidades e vantagens de mercado este tipo de projeto pode apresentar ao estudo. Logo, este tópico esclarece os conceitos de empreendedorismo, de ecossistema de negócios e plano de negócio, enfatizando o método de pesquisa de marketing.

Por fim, faz-se propício analisar as discussões a cerca do ecossistema de negócios e seus desdobramentos sobre empreendedorismo. Com isso, buscou-se apurar as dificuldades e oportunidades que se apresentam com relação a ideias empreendedoras. Sendo assim, este último tópico apresenta algumas contribuições que buscam referenciar os relevantes aspectos sob os fundamentais conceitos abordados.

2.1 LEGISLAÇÃO

No caso brasileiro, não há barreiras que impeçam a criação desses ambientes de negócios, porém não há uma regulamentação que oriente este tipo de atividade. Em 2019, foi criado um projeto de lei de nº 4.473, de 14 de agosto de 2019, que busca regulamentar a instalação e o funcionamento de escritórios e estabelecimentos compartilhados. Com este movimento, alguns municípios agiram com esse novo tipo de ambiente de negócios, como é o caso do município de São Lourenço do Oeste, no estado de Santa Catarina. A Câmara de Vereadores deste município aprovou em 18 de outubro de 2021 o PL² 48/2021, que dispõe sobre a regulamentação desses espaços

² Projeto de Lei (BRASIL, 2019).

de negócios, como *coworking*, *business center* e escritórios virtuais. O projeto visa ajudar o pequeno e microempreendedor que vive de informalidade laboral, além de possibilitar oportunidades de espaços para profissionais liberais, facilitando, assim, a abertura ou endereço comercial de novos negócios e colaborando na arrecadação de tributos municipais.

Com isso, nota-se que para alguns municípios brasileiros, este modelo de trabalho atrelado a este tipo de ambiente torna-se uma realidade para as organizações de pequeno e micro porte. Sendo assim, os ecossistemas de negócios cada vez mais vêm ganhando forma na legislação brasileira, de modo que possam ser regulamentados para o seu devido funcionamento.

No entanto, mesmo ainda não havendo uma regulamentação concreta federal, ainda há outra legislação que dispõe de proteger de dados dos consumidores para esses ecossistemas. Neste tipo de ambiente, nota-se a captação e trabalho à base dados de consumidores e clientes constantemente, como forma de expansão de negócios ou à entrada de novos segmentos de mercado. Porém, deve-se obter sensível cuidado com o uso de dados, para que estes não divulguem informações pessoais de cada indivíduo que frequente um espaço desses para terceiros. Sendo assim, a lei de nº 13.853, de 8 de julho de 2019, conhecida entre as empresas como a Lei Geral de Proteção de Dados, dispõe em regulamentar o manuseio sobre dados e informações pessoais, como forma de garantir proteção aos agentes envolvidos às organizações. Com a LGPD³, percebe-se que é crucial o uso de dados em espaços que aglomeram diferentes organizações com distintos clientes e consumidores que frequentarem esses ecossistemas.

2.2 CONTEÚDOS ESTUDADOS

Para este tópico, são descritos os conceitos que oferecem certo norteamento para o estudo através de uma revisão dos embasamentos científicos abordados. Percebe-se de tal modo que o empreendedorismo vem ganhando um forte relacionamento quando abordado o conceito de ecossistema de negócios. Com isso, é explorado esse conceito, compreendendo o papel do empreendedor e as suas principais etapas.

³ Lei Geral de Proteção de Dados (BRASIL, 2019).

À vista do conceito de empreendedorismo, busca-se compreender como é a abordagem histórica dos ecossistemas até possuírem propósitos para os negócios. Além disso, procura-se entender os processos que levam ao ecossistema de negócios e os agentes envolvidos na criação deste tipo de ambiente

2.2.1 Empreendedorismo

O conceito de empreendedorismo é geralmente atrelado ao de inovação, visto que um indivíduo empreendedor possui o senso de observação sobre os recursos disponíveis e uma análise de identificação a respeito de uma maneira de gerar-se riqueza (DRUCKER, 1975). Já Dornelas (2012) compreende que este conceito é a forma que une pessoas e processos de modo que, ao envolverem-se, convergem em ideias e oportunidades a implementar negócios que podem vir a ser de sucesso, caso a alocação de recursos seja bem gerida. De um modo geral, o papel do empreendedor torna-se em colocar em prática as ideias que permanecem em um estado imóvel, de forma que consiga proporcionar resultados benéficos para os indivíduos envolventes no processo.

Dornelas (2012) destaca a notória definição que Schumpeter (1982) traz com relação ao papel do empreendedor:

“O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais” (apud DELL’AGLIO, Juliano. 2018, p. 17).

Ou seja, o empreendedor é aquele que observa uma oportunidade dentro do mercado que ainda não foi explorada e, conseqüentemente, tende a desenvolver um novo negócio no intuito de se destacar aos demais já presentes neste mercado.

Já Hirisch e Peters (2004, p. 29) esclarecem a definição de um empreendedor que é:

Para o economista, um empreendedor é aquele que combina recursos, trabalho, materiais e outros ativos para tornar seu valor maior do que antes; também é aquele que introduz mudanças, inovação e uma nova ordem. Para um psicólogo, tal pessoa é geralmente impulsionada por certas forças – a necessidade de obter ou conseguir algo, experimentar, realizar ou talvez escapar à autoridade de outros. Para alguns homens, um empreendedor aparece como uma ameaça, um concorrente agressivo, enquanto, para outros, o mesmo empreendedor pode ser um aliado, uma fonte de suprimento, um cliente ou alguém que cria riqueza para outros, assim como encontra melhores maneiras de utilizar recursos, reduzir o desperdício e produzir empregos que ficarão satisfeitos em conseguir.

Embora note-se que o empreendedor possui características de identificação e de oportunidades, avaliação de ideias e soluções de negócios, Dornelas (2001) define quatro etapas que explicam a compreensão do processo empreendedor:

1. Identificar e avaliar a oportunidade: o empreendedor deve distinguir ideias de oportunidades. Nesse processo, ele identifica as necessidades e tendências do mercado, potencial da concorrência e ciclo de vida do produto. É imprescindível que o conceito do negócio seja testado junto a clientes que se encaixem no público-alvo do produto.
2. Desenvolver plano de negócios: é o documento em que é sintetizada a essência da empresa, sua estratégia, mercado, concorrência, como vai gerar receita, dentre diversas outras questões. Em suma, será o processo de planejamento da empresa para crescer.
3. Determinar e captar os recursos necessários: nessa etapa o empreendedor deve ter um planejamento muito bem consolidado e habilidade de negociação, pois é o momento em que se depara com o desafio de avaliar possibilidades de financiamento para crescer, podendo ser através de bancos, economias pessoais, empréstimos familiares, entre diversas outras.
4. Gerenciar a empresa criada: é a etapa em que o empreendedor deve focar em maximizar os ganhos utilizando o mínimo de recursos possível. Sendo assim, deve-se contratar mão de obra de qualidade, reconhecer limitações e agir para corrigir os problemas presentes e evitar os futuros. É uma etapa crucial para o sucesso do empreendimento (*apud*, COSTA, César. 2016, p. 14).

No entanto, Dell'aglio (2018) aponta que é necessário indicar que há um alto risco na trajetória empreendedora. As incertezas não mensuradas acompanham, de certo modo, a jornada empreendedora e, sendo assim, as possibilidades de seu negócio resultar em fracasso ou não podem ocorrer. (KNIGHT, 1967, *apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 132)

2.2.2 Ecossistema de Negócios

O conceito de Ecossistema de Negócio, conforme Tsujimoto *et al.* (2018), possui carência quando se exige uma definição universal. Analisadas as suas particularidades deste conceito, obtém o seguinte direcionamento:

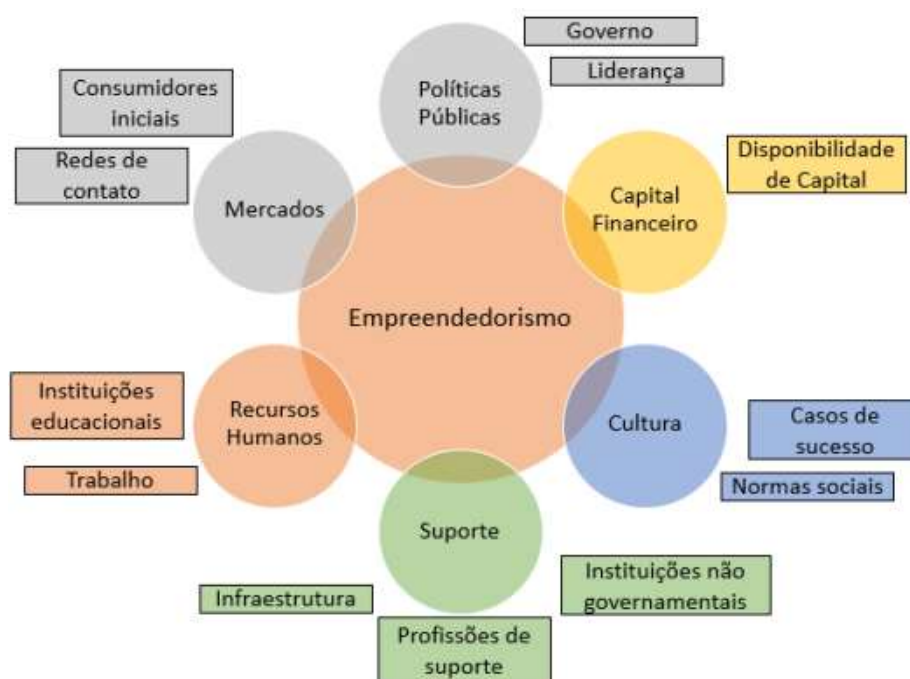
Um ecossistema é uma comunidade suportada por uma base de organizações e indivíduos que interagem entre si – os organismos do mundo dos negócios. Esta comunidade econômica produz bens e serviços de valor para os consumidores, que são também membros do ecossistema. Outros membros são fornecedores, produtores, competidores e demais stakeholders. Com o tempo, estes membros evoluem conjuntamente suas competências e atribuições, e tendem a se alinhar com o direcionamento definido por uma ou mais firmas centrais. (MOORE, 1996, p.26)

Autores como Adner (2017) apontam que os ecossistemas possuem a possibilidade de transcenderem setores, participando em múltiplas indústrias. Já Jacobides, Cennamo e Gawer (2018), compreendem que esses ambientes

necessitam de provedores de produtos, serviços e inovações complementares, que podem pertencer a indústrias distintas.

A partir dos estudos de Isenberg (2010) aponta seis tipos de domínios que delimitam o ecossistema de empreendedorismo (Figura 1), de tal forma que se possa compreender as distintas comunidades, bem como o papel de cada agente envolvido na estruturação do ecossistema.

Figura 1 - Ecossistemas para Crescimento do Empreendedorismo



Fonte: (ISENBERG, 2010, *apud* COSTA, César. 2016, p. 17).

A conclusão que o autor aponta é que o domínio e seus participantes não devem atuar isoladamente, pois, sendo assim, consegue-se identificar quais barreiras cada domínio demonstra e as formas desenvolvimento em prol de um maior número de concentração de empresas inseridas neste ambiente.

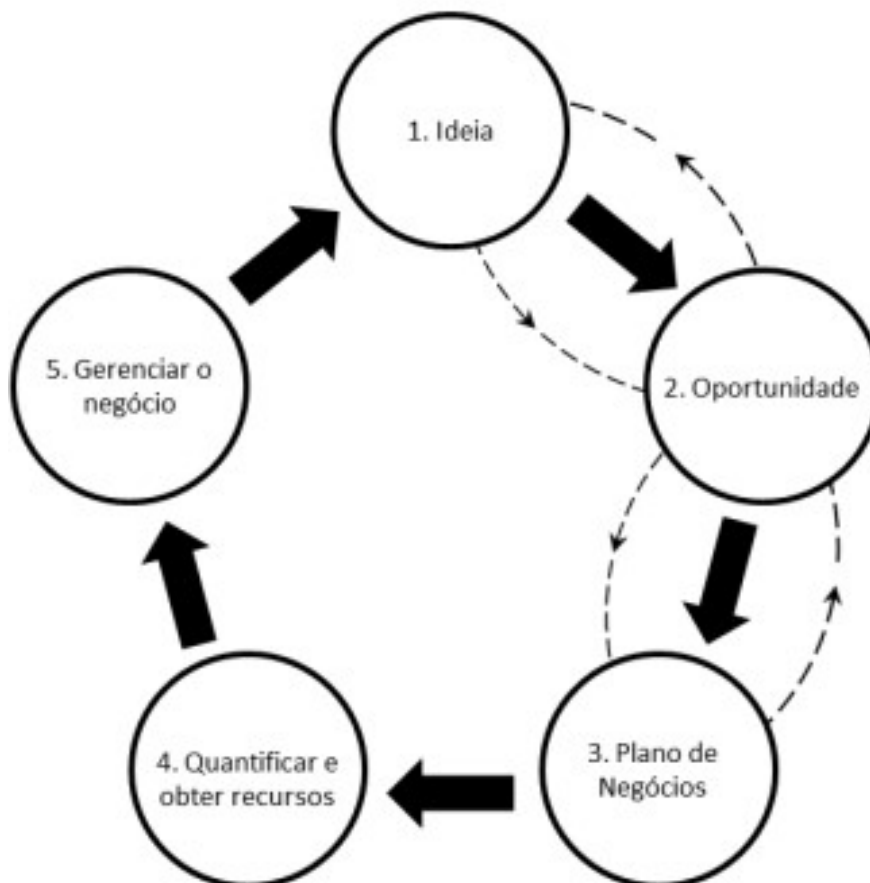
2.2.3 Plano de Negócios

Um Plano de Negócios pode possuir a seguinte definição:

O plano de negócios é um documento utilizado para planejar um empreendimento ou unidade de negócios, em estágio inicial ou não, com o propósito de definir e delinear sua estratégia de atuação para o futuro. Trata-se ainda de um guia para a gestão estratégica de um negócio ou unidade empresarial. (DORNELAS, 2011, p. 4)

É muito comum empreendedores de novos negócios realizarem esse tipo de estruturação, tornando-se norteador para o desenvolvimento da ideia de negócio.

Figura 2 - O Processo Empreendedor



Fonte: (DORNELAS, 2011).

Como é apresentado por Dornelas (2011), o Processo Empreendedor é cíclico, visto que há a possibilidade de avaliação de demais ideias que, filtradas, podem gerar oportunidades a ideia inicial, cuja esta não possui um término. Cabe nesta etapa o empreendedor compreender o potencial da ideia, dividindo as ideias de maior probabilidade de sucesso das que exigem maior esforço e pouco retorno. Porém, havendo falhas nas etapas iniciais, é compreensível o retorno à etapa anterior para que sejam sanadas as ideias.

A partir disso, busca-se o gerenciamento dessas ideias em busca de uma otimização dos recursos dispostos para o negócio. Para Hisrich e Peters (2004) o plano de negócios consiste em:

[...] um documento preparado pelo empreendedor em que são descritos todos os elementos externos e internos relevantes envolvidos no início de um novo

empreendimento. É com frequência uma integração de planos funcionais como os de marketing, finanças, produção e recursos humanos.

O plano deve ser idealizado pelo próprio empreendedor, no entanto não há impeditivos de consulta de outras fontes e de outros agentes envolvidos no empreendimento. O importante é saber lidar com cada perspectiva de cada participante envolvido no negócio que deve ser estruturado. (HISRICH; PETERS, 2004).

2.2.3.1 Plano de Marketing

Essa etapa consiste na definição das atividades e metas que visem moldar a forma de atuação do empreendedor sob o ambiente competitivo em que o negócio é inserido. Logo, Hisrich e Peters (2004) apontam que o Plano de Marketing deve ser realizado a partir do mix de marketing (preço, produto, praça e promoção) e observado para que não haja sobreposição ou descoordenação de cada elemento de marketing.

Ainda conforme os autores citados anteriormente, há três perguntas essenciais que definem o planejamento do marketing:

- Onde estamos?
- Para onde queremos ir?
- Como chegaremos lá?

Como ponto de partida, é realizada a análise situacional do negócio, orientando-se desde o princípio até a pretensão de lançamento da ideia ao mercado. A seguir, define-se o mercado-alvo a ser atingido pelo produto ou serviço do empreendedor. Com isso, é realizado um estudo sobre as oportunidades e ameaças que o mercado apresenta, além dos pontos fortes e fracos do negócio, obtendo-se aqui a Matriz SWOT. Assim, devem ser definidos objetivos e metas, como aponta Dell'aglio (2018, p. 25):

Aqui devem ser contempladas questões como lucro, fatia de mercado, vendas, distribuição, novos produtos, políticas de preços e promoção de vendas.

Por fim, elaboram-se as estratégias e planos de ação de marketing, a partir do mix de marketing do negócio:

1. Produto e Serviço: são expostas as características e a descrição da oferta, que objetivam o convencimento do leitor que a empresa oferece um produto ou serviço diferenciado e não existente no mercado até o momento.

2. Serviço ao Cliente: é preciso desenvolver um serviço e atendimento ao cliente diferenciado, pois é preciso que o cliente opte pelo negócio do empreendedor e não migre para a concorrência. Por esse motivo que a estratégia de marketing não pode limitar-se no produto em si, deve-se dar a devida atenção para os processos de pré e pós-venda. Dessa forma, o valor percebido pelo cliente aumenta, dificultando que o cliente compre da concorrência.

3. Preço: por mais que pareça algo fácil, o estabelecimento de preços é uma tarefa minuciosa.

[...] 4. Distribuição: por último, a estratégia de distribuição é a forma que o empreendedor pretende disponibilizar o seu produto ou serviço para o cliente final. Então, aqui são definidos os canais de distribuição, existindo ou não intermediários que disponibilizarão o produto da empresa. Precisa-se adequar o canal conforme o produto. Se o produto é de luxo e qualidade superior aos demais, um intermediário poderá afetar a imagem da empresa, ao mesmo tempo em que, quanto mais convencional a oferta, maior o número de distribuidores intermediários. (HISRICH; PETERS, 2004, *apud* DELL'AGLIO, Juliano. 2018, p. 25)

2.2.3.1.1 Pesquisa de Marketing

Um Plano de Marketing adequado consiste em possuir informações necessárias que contribuam para a tomada de decisão sob um novo empreendimento, realizando-se, assim, uma pesquisa de marketing.

Esse tipo de pesquisa pode ser estruturado a partir de quatro etapas, além de um desfecho sob a pesquisa de mercado (HISRICH; PETERS, 2004). O ponto inicial deve ser a definição dos propósitos e objetivos da pesquisa, perguntando-se o que se procura descobrir com o estudo. Dell'aglio (2018, p. 26) exemplifica do seguinte modo:

[...] se não existe certeza da existência de mercado para a ideia do empreendedor, o pesquisador poderá perguntar as pessoas se estas se tornariam clientes da nova oferta.

A partir disso, a segunda e a terceira etapa passam a ser a coleta de dados secundários e primários. Os dados secundários podem ser localizados em informações que já estão disponíveis ao pesquisador, como livros, revistas comerciais, sítios eletrônicos e órgãos governamentais. Já os primários, podem ser coletados através de entrevistas e questionários; e grupos focais, que é a formação de grupos de indivíduos que se dispõem em debater sobre o tema de pesquisa, por exemplo.

A última etapa torna-se a análise dos dados coletados. É neste momento que o pesquisador consegue tirar conclusões a respeito das informações obtidas. Através da interpretação, o pesquisador conseguirá fundamentações que auxiliem em seu planejamento de mercado e na estruturação de ações e estratégias com chances

maiores de sucesso, caso não houvesse essas informações adicionais (HISRICH; PETERS, 2004, p. 241).

2.3 CONTRIBUIÇÕES

Com base no referencial teórico mencionado, consegue-se enfatizar a importância do empreendedorismo, seja para um plano de negócio a ser empreendido, ou para ecossistemas empreendedores e de negócios, conseqüentemente, analisando constantemente oportunidades de negócios que esses ambientes podem vir a proporcionar. Isso se dá pela interação das partes envolvidas, seja entre organizações, clientes, consumidores e parceiros, até por governos e universidades, para o desenvolvimento destes espaços.

De uma maneira geral, a literatura revisada aborda em grande parte sobre os centros de inovação de empresas que estão inseridas nesses ecossistemas de negócios. Santos (2017, p. 180) aponta em seu estudo os seguintes resultados:

Os principais resultados indicaram que Políticas Públicas, Capital Financeiro e Cultura podem influenciar o comportamento dos empreendedores principalmente através da dimensão Tomada de Decisão, composta por cognição, emoção e motivação. Por sua vez, Instituições de Suporte, Recursos Humanos e Mercados parecem influenciar preponderantemente a dimensão Ação Empreendedora, constituída por conhecimento, aptidões e habilidades. A dimensão Características Intrínsecas, constituída pelos traços dos empreendedores, unicamente, não demonstrou ser influenciada pelo ecossistema. Neste caso, o ecossistema parece influenciar apenas para que os traços já inerentes aos empreendedores se manifestem.

Com isso, percebeu-se uma relação entre o ecossistema e comportamento dos empreendedores. Destaca ainda que as redes informais entre os empreendedores para troca de conhecimentos e ao acesso aos recursos disponibilizados torna-se de extrema relevância nas relações entre os agentes do ecossistema.

Já Costa (2016, p. 60) percebeu em seu estudo de caso de um ecossistema empreendedor em Porto Alegre as seguintes influências:

Além disso, foi nitidamente identificado que a cultura é uma das dimensões que mais influencia no ecossistema empreendedor de Porto Alegre. Durante a pesquisa, notou-se que essa dimensão influencia no capital financeiro, visto que as pessoas ainda são avessas ao risco [...]. Concluiu-se também que, apesar da cultura ser grande influenciadora no ecossistema, existe inter-relação da cultura com outras dimensões, ou seja, a cultura influencia, mas também é influenciada. Por exemplo, de acordo com os entrevistados, a academia muitas vezes não incentiva seus estudantes a desenvolverem uma visão empreendedora através do seu programa de ensino, o que acaba gerando mais profissionais – ou funcionários - voltados ao mercado tradicional do que à inovação e empreendedorismo.

Isso demonstra que a aversão ao risco e a cultura podem ser barreiras que limitem o potencial de crescimento de um ecossistema de inovação, fazendo com que as partes envolvidas retornem a práticas de mercado tradicional.

3 MÉTODO

A partir da etapa dos objetivos a serem desenvolvidos e de toda a fundamentação teórica que sustenta o tema a ser estudado, inicia-se neste capítulo a etapa dos métodos de pesquisa, que propiciaram determinados resultados a fins de auxiliar na resposta de identificar as necessidades do público-alvo e do mercado do ramo da construção civil e imobiliário no município de Xangri-Lá.

Com isso, a pesquisa realizada foi de caráter exploratório qualitativo. Esse tipo de método busca fornecer ao pesquisador recursos que busquem trazer uma melhor definição de uma realidade ou de uma situação-problema de pesquisa. Além disso, esse tipo de estudo torna mais fácil a formulação de problemas de pesquisa, identificam os cursos alternativos para a tomada de ação desejada, fornece de tal modo a elaboração das hipóteses do estudo, isolam variáveis e relações-chave para exame e análise posterior a esta etapa, além de estabelecerem prioridades para eventuais futuras pesquisas.

3.1 ELEMENTOS DE PESQUISA

O presente objeto de estudo, que possui como premissa de identificar a viabilidade de mercado de se elaborar um ecossistema de negócios voltado ao município de Xangri-Lá, delimitou a amostragem a partir dos ramos que influenciam ao mercado imobiliário, como construção civil, direito imobiliário e arquitetura e urbanismo, da cidade estudada.

Assim, a seleção da amostra da pesquisa para as entrevistas em profundidade foi baseada nos critérios de ramos de negócios imobiliários definidos. Foram consideradas as organizações que trabalham com algum tipo dos meios de negócios citados anteriormente, que atuam no mercado imobiliário do município de Xangri-Lá.

3.2 TÉCNICAS DE PESQUISA

A pesquisa qualitativa utilizou o procedimento de entrevistas em profundidade, pois essa escolha de método se deu pelo motivo de fornecer resultados mais detalhados através da perspeção que cada entrevistado da pesquisa possui com relação ao ambiente que estão inseridos.

A técnica de entrevista em profundidade é compreendida por Hair et. al. (2005) como uma sessão de discussão individual que consiste fundamentalmente em um

entrevistador e um respondente. É de extrema relevância o cuidado ao escolher os entrevistados selecionados, uma vez que estes possuam algum contato prévio sobre à temática a ser investigada. Sendo assim, o entrevistado pode conhecer muito ou pouco do assunto, basta que ele conheça e apresente a informação desejada. Além disso, Malhotra (2012) irá definir este tipo de pesquisa como uma entrevista não-estruturada, direta e pessoal em que apenas um único respondente é testado pelo entrevistador com o objetivo de descobrir as motivações, as crenças, as atitudes e os sentimentos pressupostos sobre um determinado tópico ou assunto debatido. O que torna importante este tipo de entrevista é a forma de explorar o respondente ao abordar assuntos entre os quais o indivíduo sequer imagina ou domina.

3.2.1 Entrevistas em Profundidade

Afins de entendimento a cerca do objeto de estudo e para validar as premissas teóricas que permeiam este estudo, foram realizadas em torno de quinze entrevistas em profundidade buscando compreender as análises dos participantes envolvidos no setor imobiliário e da construção civil frente a uma possível viabilização de uma oportunidade de modelo de negócio. Dessa forma, foi elaborado um roteiro de pesquisa – ao todo foram dezenove questionamentos abordados –, que pode ser visualizado no Apêndice A desta monografia. Vale destacar que o roteiro de perguntas foi utilizado como um norteador para a realização das entrevistas, mas houve também eventuais aprofundamentos sobre determinado assunto para melhor compreensão deste mercado analisado.

O entrevistador buscou pelo menos um participante de cada organização atrelada ao ramo do mercado imobiliário – direito imobiliário, construção civil, arquitetura e urbanismo, corretor imobiliário, órgãos públicos e outros relacionados – que tivesse atuação em Xangri-Lá, mas que não estivesse, necessariamente localizado no município estudado. Ao todo, foram cinco corretoras imobiliárias, dois escritórios de advocacia imobiliária, uma construtora, uma incorporadora imobiliária, uma consultoria de participações imobiliárias, um órgão público e uma entidade de serviço autônomo.

Assim, buscou-se compreender e identificar os principais fatores que tornam viável o projeto e os que podem trazer riscos numa possível execução. É importante destacar que nas entrevistas, os participantes permitiram a autorização de gravação destas para posteriores transcrições. Além disso, vale destacar que não foram

questionados nomes dos participantes e de suas organizações, as quais operam, como forma de manter sigilo e privacidade dos entrevistados.

Outro ponto a se destacar é de que, na época da coleta das entrevistas, estava em trâmite na prefeitura de Xangri-Lá a reformulação do Plano Diretor⁴ do município, em que este traz a proposta de modificar as principais regiões de maior comércio na cidade – como as avenidas Paraguassú, Central e Beira Mar – e, com isso, afetaria o mercado imobiliário e de construção civil com relação aos empreendimentos verticalizados, já que hoje é permitido no máximo sete andares em um edifício, seja residencial ou comercial.

⁴ Regulamentado pelo Estatuto da Cidade - Lei Nº 10.257/2001 -, ele é uma Lei Municipal que determina as edificações, parcelamentos ou o uso de áreas não urbanas subutilizadas ou não usadas, fixando as condições e prazos para a implementação da obrigação em referência. Deve ser revisto a cada 10 anos (BRASIL, 2001). Para mais informações de como estão os trâmites do novo Plano Diretor da Prefeitura de Xangri-Lá, ver Plano Diretor – Prefeitura de Xangri-lá ou Plano Diretor – Câmara Municipal de Xangri-Lá, localizados nas referências desta monografia.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção buscou mostrar os principais agentes envolvidos nesse ecossistema, bem como compreender a suas relações de interdependência nas realizações dos processos do mercado imobiliário e da construção civil. Além disso, discutiram-se os principais reflexos da pandemia que afetaram esse ecossistema para a atualidade. Desse modo, foi possível delinear as interações dessas organizações nesse campo sistêmico.

4.1 O PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES

Finalizadas as entrevistas em profundidade, descobriu-se que a média de idade dos participantes girava em torno dos 47 anos. Ou seja, em grande maioria, os entrevistados possuíam um perfil mais experiente e de maior vivência sob o mercado imobiliário e de construção civil. Em resumo geral, muitos deles são ou sócios-proprietários ou exercem algum cargo de diretoria ou gerência. Apenas dois dos participantes realizam algum serviço em cargo público ou de analista em uma entidade de serviço social autônomo. Mesmo que se apresentem em profissões distintas, quando questionados sobre as suas rotinas, o dia a dia da maioria dos entrevistados se dá muito através da gestão dos colaboradores envolvidos nos processos, de forma a orientá-los com os seus clientes e com as estratégias de captação; da gestão administrativa; e da gestão de prospecção de novos negócios com parceiros. Além disso, percebe-se muito esse suporte aos clientes, de modo que satisfaçam as necessidades que foram diagnosticadas para a resolução das situações que envolvem o mercado.

Em grande parte, o atendimento especializado ao cliente torna-se um ponto crucial de importância da maioria dessas organizações ao tratar-se o mercado imobiliário como um todo, ponto esse observado pelo E5:

[...] a gente tá tentando é ser um pouco mais disruptivo, né? Em relação ao atendimento formal que a gente tinha, né? De deixar um espaço para o cliente mais à vontade, onde o tempo dele de negociação seja mais suave, não seja aquele negócio de escritório: mesa e é aquela pressão toda, né? Então, a gente traz realmente experiências novas ao cliente ou reviver experiências que ele já tenha, né? Então, a relevância do nosso negócio hoje no mercado é isso aí: trazer novas experiências e reativar experiências boas com os clientes que já tenho. (E5)

No entanto, o entrevistado E8 diz que a sua percepção de importância de sua organização vai mais além do fato de atendimento ao cliente ou ao parceiro de negócio. Ele acredita que oferecendo tecnologia e inovação aos processos que envolvem o mercado, isso facilita o trabalho dos corretores imobiliários, por exemplo:

Cara, o que a gente pode ajudar para o mercado é com certeza inovar com tecnologia, com facilidade, para a corretora. A nossa corretora ela é uma startup⁵. A gente brinca que ela é uma startup para facilitar o corretor de imóveis, entendeu? Nossa imobiliária não é uma imobiliária tradicional. Então hoje o foco da nossa corretora é facilitar a vida do corretor. É facilitar ao máximo para ele conseguir ter o resultado final dele, que é a venda, entendeu? [...] Tentei botar tudo nessa imobiliária: desde facilidade de comunicação, facilidade de horários, liberdade, compromisso com as tarefas e com as metas. Mas isso aí, cara, eu acredito que eu posso contribuir para o mercado, em geral, é em ajudar com a minha experiência, não é? Junto da experiência de inovação. (E8)

Já sob a perspectiva do órgão público, como a prefeitura, o mercado imobiliário e de construção é o que movimenta o município de Xangri-Lá. Ou seja, a cidade torna-se dependente deste tipo de negócio para gerar crescimentos e ganhos.

Na verdade, a prefeitura hoje, ela é quase que é vinculada, né? [...] ela gira em torno da construção civil, né? Todo o mercado imobiliário hoje, porque mais de 85% de toda a nossa arrecadação é baseada na construção civil, né? Então, hoje desde de ITBI⁶, que foi o que eu te falei, impostos de IPTU⁷, todo ele é baseado na construção civil, notas, ISS⁸, tá? Hoje de comércio, indústria praticamente zero no município para dizer que não tenha, e comércio hoje nós temos 15% só da arrecadação do município que seria baseado em comércio. O restante é baseado, praticamente todo ele, na construção civil. (E4)

A representante da autarquia entende que sua importância ao mercado se dá através dos treinamentos, capacitações e ensinamentos para pequenas empresas ou pessoas jurídicas autônomas.

4.2 OS REFLEXOS DA PANDEMIA

Quando questionados sobre o quanto a pandemia de COVID-19 afetou o mercado imobiliário de Xangri-Lá, é uma percepção unânime de que houve uma aceleração dos negócios envolvidos no setor de construção civil.

Teve uma demanda que a gente pode dizer que demoraria mais ou menos uns dez anos para absorver no tempo normal, né? Isso a gente fez um

⁵ Empresa que emerge a partir de uma ideia distinta, escalável e através de condições de extrema incerteza (SEBRAE-RS, 2014).

⁶ Imposto sobre a Transmissão de Bens Imóveis.

⁷ Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana.

⁸ Imposto Sobre Serviços.

período de três anos, né? Tanto os lançamentos que vieram para repor os investimentos e quanto para próprio uso de moradia. (E5)

Nota-se que a pandemia trouxe em um primeiro momento uma paralisia, através das falas de alguns dos participantes, mas que a necessidade de gerar maior faturamento e a alta demanda por parte consumidores que queriam veranejar no município, fez com que o mercado se acelera toda a cadeia de seu sistema: *“Mas eu acho que na área da construção, eu não vi, assim, parar. Talvez, assim, naquele primeiro momento de como vamos fazer e tal. Mas em seguida as coisas foram, né?”* (E15), *“Acho que afetou os 90 dias. Depois de 90 dias, foi os melhores anos da história. Foi muito bom para o mercado. Não a pandemia em si, mas o movimento de pessoas aqui na praia, ajudou, e eu acho que aumentou mais de 200% [...]”* (E9), *“Bah! Afetou profundamente e positivamente. Foi uma mudança que nunca nos meus anos de profissão aconteceu.”* (E2).

A Tabela 1 a seguir apresenta o faturamento que a prefeitura municipal de Xangri-Lá obteve de arrecadação sobre os impostos de IPTU e ITBI, respectivamente, entre os anos de 2019 e 2022:

Tabela 1 - Arrecadação de tributos pela prefeitura de Xangri-Lá entre 2019 e 2022 (em milhões de R\$)

	2019	2020	2021	2022
IPTU	38,35	41,16	44,32	48,83
ITBI	12,36	19,90	28,10	26,53

Fonte: Elaborado pelo autor (2023), com base na Secretária da Fazenda de Xangri-Lá (2023).

A Tabela 2 abaixo mostra esses valores arrecadados em termos percentuais, comparando-se o ano anterior de faturamento:

Tabela 2 - Comparação de arrecadação de tributos da prefeitura de Xangri-Lá em relação ao ano anterior (percentual)

	2019	2020	2021	2022
IPTU	-	6,84	7,12	9,25
ITBI	-	37,87	29,18	-5,93

Fonte: Elaborado pelo autor (2023), com base na Secretária da Fazenda de Xangri-Lá (2023).

Nota-se, portanto que o ano de 2022 obteve uma arrecadação de ITBI menor do que de 2021. Uma explicação plausível pode ser dada pela diminuição da opção de compra dos consumidores.

No entanto, ainda sob a perspectiva do entrevistado E2, talvez essa ascendência no poder de compra dos consumidores possa abaixar ao longo deste ano:

[...] foi uma época bem diferente. Diferente mesmo! Então, a pandemia ela mudou drasticamente o mercado e, na minha visão, ela mudou muito. Acho que vai dar uma voltada, entendeu? [...] por a classe média ter se endividado um pouquinho acima, então eles têm que pagar as contas. Não é que não consigam, mas eles têm que, eles não conseguem mais adquirir mais nada. Eles têm que pagar o que têm, para depois reconsiderar isso aí. Ela mudou mesmo nesse ponto. (E2)

A partir deste cenário, algumas das organizações entrevistadas tiveram que se reestruturar para conseguir atender à alta demanda trazida ao mercado devido à pandemia:

No início da pandemia, a gente vinha até com uma equipe de seis pessoas. E um mês após a pandemia, a gente teve uma demanda bem grande de projetos, né? O pessoal começou a investir muito no litoral. A gente até teve uma demanda mais de funcionários. Então, a gente até mesmo foi, bem no meio da pandemia, que a gente resolveu sair do escritório pequeno e ir para um escritório maior, né? Porque não comportava mais as pessoas, né? O espaço, né? Então para nós, na realidade, foi bem grande, assim, na questão econômica também e de projetos, não é? (E10)

Nota-se por parte do entrevistado E4 de que a pandemia trouxe, de certa forma, um aumento populacional ou um maior fluxo de circulação de pessoas no município:

[...] muita gente da cidade acabou vindo para praia, digo cidade como Porto Alegre [...] e que também acabaram se erradicando no litoral, né? E acabaram hoje dando um retorno. [...] Hoje, se tu pegar a população, aumentou bastante em função da pandemia. (E4)

Para maior ênfase com relação ao aspecto populacional, percebeu-se através de uma análise dos últimos dois Censos do IBGE⁹ de que houve um aumento populacional nos municípios de Xangri-Lá e de Capão da Canoa, como é apontado na Tabela 3 abaixo:

Tabela 3 - Crescimento Populacional dos municípios de Xangri-Lá e Capão da Canoa entre 2010 e 2022

Município	População em 2010	População em 2022*	Crescimento (percentual)
Capão da Canoa	42.040	62.040	47,57
Xangri-Lá	12.434	16.178	30,11

* Prévia da população calculada com base nos resultados do Censo Demográfico 2022 até 25 de dezembro de 2022.

⁹ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023).

Fonte: Elaborado pelo autor (2023), com base em IBGE (2010) e IBGE (2022).

Uma possível explicação de Xangri-Lá ainda possuir um crescimento populacional relativamente menor (30,11%) do que Capão da Canoa (47,57%) é a de que o município possui uma alta circulação de pessoas que não necessariamente residem na cidade. Ou seja, trabalham ou realizam suas tarefas pela parte da manhã e à tarde, e pela noite voltam a seus respectivos municípios onde moram. Caso que é diferente em Capão da Canoa.

A pandemia para nós, ela teve um processo inverso: ela acelerou o mercado, porque é como a maioria dos veranistas que detém imóveis hoje no Rio Grande do Sul, a maioria mora em apartamentos em Porto Alegre, na grande Porto Alegre. E aqui na praia eles têm casas. Então o pessoal buscou o isolamento no litoral. Então, o litoral durante os dois anos forte de pandemia e ele teve sua população máxima. E dessa população, no mínimo que tenha ocupado hoje na pandemia, acredito que 20 a 30% dela já ficou morando na praia. O censo não diz isso. O censo diz que Xangri-Lá não aumentou a população. E o censo diz que a população de Xangri-Lá é uma população volátil em função da construção civil. As pessoas vêm, trabalham durante o dia e de noite voltam a sua cidade de origem. Já o mesmo censo diz que Capão da Canoa duplicou a população e são dados do censo, do último censo realizado. (E14)

No entendimento de todas as organizações envolvidas, o mercado parecia estar numa crescente e sendo promissor, conforme algumas falas dos entrevistados: *“Ele vinha crescendo. Ele tinha dado uma baixa grande. Nosso mercado vinha em uns aninhos ruins assim, mas ele estava numa crescente legal.”* (E2). Outros entendem que o mercado ainda vivia momentos de sazonalidade, em que a estação de verão era a época de maior movimento de negócios em Xangri-Lá, como aponta o entrevistado E7:

Cara, o mercado imobiliário, ele era um mercado muito sazonal. Assim, a gente trabalhava muito durante o ano, indo em buscas dos clientes e indo em busca das oportunidades, né? E aí quando chegava na época assim de setembro, outubro, novembro, que antecedia o verão, era a época que a coisa começava a esquentar e depois a gente trabalhava no verão, ali era o networking. (E7)

4.3 O ECOSISTEMA

Na pergunta seguinte, buscou-se compreender as interações entre as diferentes organizações do ramo imobiliário, através da perspectiva da compra e venda de um terreno a um cliente. De um modo geral, a análise dessa interação dependerá da perspectiva que se utilize como estudo. Se for analisado desde o processo de incorporação de uma área para a consolidação de um produto

condomínial, o papel de cada agente é tratado de uma forma, como é descrito pelo entrevistado E9:

[...] vai iniciar pelo incorporador. O primeiro processo: ele fecha a área, né? Daí depois que ele fechar a área, ele vai começar a tratar todos os assuntos de aprovação da área com a prefeitura, né? Depois, ele com iniciando a prefeitura, ele vai para outros órgãos competentes, né: CORSAN¹⁰; CEEE¹¹; dependendo do tamanho da área, na FEPAM¹²; se a área for menor, ele faz no próprio município, né? Que hoje, em Xangri-Lá, pode fazer em até 50 hectares. Então, é por aí. [...] Antes de fechar um negócio, vem o advogado junto com a incorporadora ou com quem vai fazer, no caso, o empreendedor, né? O advogado vem primeiro, porque o advogado vai ter que analisar a documentação da área e vai ter que ver tudo o que vai precisar para o negócio desde fechamento e tudo. Depois que fechou, o advogado, vamos dizer, fica um pouco em stand by. Daí, depois tu vais contratar, vamos dizer assim: ou tu tens a estrutura interna de dar andamento nos projetos, mas a primeira coisa que vai contratar depois que tu que tu faz o negócio, tu vais contratar um arquiteto urbanístico, né? [...] A imobiliária hoje está começando a se fortalecer nessa área de trazer negócio. Antigamente a imobiliária não fazia nada. (E9)

Já com relação ao processo de compra e de venda de um terreno para construção de uma casa, mostra-se ser um processo distinto que não necessariamente envolva todos os processos macros quando observado o mercado imobiliário:

Tem a via da parte de corretagem, não é? E muitas vezes eles também vêm para a parte de arquitetura, porque como a gente tem um know-how também de clientes que, por exemplo, eles buscam a qualidade do projeto, eles querem saber a tua opinião referente ao lote e se aquele lote atende às necessidades deles, né? Antes de eles efetuarem realmente uma compra, eles, muitas vezes, acabam vindo também pela parte dos escritórios de arquitetura, né? É quando vem pela parte do escritório de arquitetura, a gente tem as parcerias do pessoal de imobiliária, que sempre eles também já têm um corretor de confiança deles, né? Mas para a escolha do imóvel em si, a gente orienta também a questão de orientação solar, dentro dos predominantes e condomínio também: se é para investimento, se é para si próprio. E quando vem por corretor, ele já vem praticamente pronto o cliente, né? Ele já te passa uma posição do que que ele quer e como vai ser. E aí, a partir daí, a gente tem o primeiro acesso ao cliente. Posteriormente, a gente lança então um projeto em cima do lote ou da reforma, vamos dizer assim, não é? Faz a apresentação e, a partir daí, a gente tem é a parte burocrática. Aí seria toda a parte de entrada em prefeitura, entrada em condomínio, para dar esse segmento de projeto. Posteriormente, a construção, daí é vinculada sempre à alguma construtora ou algo do tipo. (E10)

De modo geral, nota-se que todo o processo começa e termina junto às corretoras imobiliárias, tanto na hora da compra e venda de um terreno, quanto no

¹⁰ Companhia Riograndense de Saneamento (CORSAN, 2023).

¹¹ Companhia Estadual de Energia Elétrica (CEEE, 2023).

¹² Fundação Estadual de Proteção Ambiental (FEPAM, 2023).

momento de atendimento pós-compra. Eles tornam-se como molas propulsoras dentro dos processos envolvem o mercado imobiliário e a construção civil.

Após compreender como comportam-se os agentes envolvidos dentro do processo de compra e de venda de um terreno, a pergunta seguinte apresentou uma dificuldade na visão dos participantes. O questionamento baseava-se em ordenar quais organizações envolvidas no processo imobiliário tinham maior grau de consideração nesse mercado. A dificuldade encontrada é que essas organizações não conseguem distinguir quem é mais relevante no processo, compreendendo que todos fazem parte e devem ser considerados igualmente no mercado de construção civil e imobiliário, como é apontado pelo entrevistado E2:

Olha, vou dizer bem sincero: para tu fechar uma venda bem feita, o grau de importância deles são iguais. [...] A área jurídica é com o documento. Como é que tu não vais dar importância total do documento? Vai comprar algo sem documento? É muito importante, não é? Agora, o corretor também, o corretor tem que saber ler o que tu estás querendo comprar, te vender o certo, né? Não vender nada também com o que possa se incomodar. [...] nosso Tabelionato, nosso Registro de Imóveis são mega eficientes. Então, também nesse lado aí, todas as notas de importância mesmo dou para todos, iguais e máximos. Não tem como dizer que houve algum ponto não tem importância para mim. Fechamento de venda para ser perfeito, tem que ser todos assim, né? (E2)

Poucos trouxeram alguma interpretação diferente dos argumentos citados pelos entrevistados citados acima. Alguns entendem que essa classificação pode variar dependendo da perspectiva observada, mas, em grande parte, o corretor imobiliário é classificado como ator principal e essencial para o processo do mercado. Intrinsecamente, define-se o advogado imobiliário como parte envolvida mandatória para qualquer realização de compra ou venda de terrenos. Em seguida da incorporadora/construtora juntamente com o órgão público. E, por fim, o papel do arquiteto em todo o processo. Isso é evidenciado na resposta do entrevistado E14:

Eu vou te descrever de uma forma que não possa parecer até arrogante, não é? Mas todo o processo começa pelo final, que é a venda. O processo, ele começa pelo corretor de imóveis. [...] o advogado, ele já está intrínseco dentro do processo. A documentação que ele vai ter que gerar, independente do produto que vai ser feito ou não. [...] Segundo, pelo desenvolvimento do projeto junto à construção: uma empresa que faça com qualidade e essa qualidade que vai é garantir para o corretor fazer a venda, porque o corretor vai se sentir mais tranquilo e vender daquela empresa que sabe que vai entregar. [...] O órgão público e o incorporador, eles estão juntos, porque um tem que fazer o projeto e ou tem que viabilizar. Então, na minha opinião, os dois são praticamente estão interligados. [...] E, por fim, o arquiteto. (E14)

Desse modo, os entrevistados compreendem que, dentro desse sistema, todos que fazem parte do processo devem ser igualmente considerados necessários para que o mercado imobiliário e de construção civil continue fomentando novos negócios. Se um deles é retirado, esse ecossistema sente as carências suportadas por aquela organização pertencente àqueles processos únicos daquele segmento, como é evidenciado na resposta da entrevistada E15:

Nossa! Eu não acho que ela é difícil de responder, eu acho que ela é impossível de tu fazer essa quantificação. Porque se tu, eu sempre, principalmente quando eu dou aula, eu falo isso: numa cadeia de acontecimentos, num processo, num sistema, para tu analisar uma relação de causa e efeito, um exercício bom que se faz é de tirar um elo e vê o que acontece. E aí, tu vais ver a importância desse elo, não é? (E15)

Quando questionados se essa relação entre as partes envolvidas no processo de construção civil e de mercado imobiliário sempre havia sido dessa forma ou houve se algum reflexo da pandemia, os entrevistados entendem que o processo sempre foi dessa maneira. Comentários como “Não. Acredito que ele sempre foi assim.” (E14), “Acho que sempre foi assim.” (E9), “Não. Eu acho que sempre foi assim” (E13) e “Não. Sempre foi assim. O litoral sempre foi evoluído.” (E12), foram os mais utilizados pelos participantes. Mas, que houve uma intensificação de volumes de projetos e de novos negócios durante o período, isso é bastante apontado nas falas dos entrevistados: “Ela acelerou as vendas.” (E8) e “A pandemia não mudou a pandemia acelerou, entendeu? Já havia uma tendência que isso iria com aí acontecer.” (E3).

A maior parte dos entrevistados conseguem esboçar um ecossistema de negócios, mas com certa estranheza com quando o termo é utilizado. Isso se dá pelo motivo de que esses processos já são intrínsecos na rotina de cada organização envolvida nesse ecossistema.

O setor imobiliário tem um ecossistema próprio e tem umas ramificações que acabam atingindo outros. Não sei se dá para de tratar assim. Outros ecossistemas, não é? Porque o cara do setor financeiro, ele tem um braço dentro do setor imobiliário como investidor, o que ele ganha lá, acaba investindo. (E1)

Já o entrevistado E5 traz a ideia de ecossistema como local de conexão de profissionais de mesma área:

Bom, eu imagino que deveria ser um lugar que teria um núcleo central, né? Que poderia estar conectando esses profissionais, esse tipo de pessoas, não é? Em prol de um mesmo sistema, vamos dizer assim, não é? (E5)

4.4 A VIABILIDADE DO HUB

Para os entrevistados, a criação de um espaço que conecte fisicamente esse ecossistema seria interessante e que possui potencial, justamente para trazer inovação ao município, como é apontado pelo entrevistado E5:

Eu acho que seria interessante. Acho que tem espaço para a nossa cidade. É um oceano azul, como eu costumo dizer, tem espaço para tudo. Eu acho que é uma cidade, Atlântida, principalmente, que é referência. Ela respira inovação, novidade, né? Então, desde a fundação de Atlântida, em 1950, as pessoas já fizeram uma cidade totalmente diferente a anos à frente do seu tempo, né? Então acho que aqui é um lugar que para esse tipo de experimentos, de novidades e conexões, é um lugar que tem potencial. (E5)

Um ponto observado pela participante E15 aponta que mesmo existindo esse espaço físico, talvez possa não satisfazer as necessidades do consumidor final, que neste caso seria o veranista:

Olha, idealmente, parece muito bom, né? Mas eu não sei até que ponto tu poderias fazer isso, porque, por exemplo, se eu vou comprar um imóvel, talvez nesse lugar não tivesse o advogado que eu quero, talvez não tivesse o corretor que eu escolheria. (E15)

Outro argumento utilizado pelo entrevistado E10 aponta que para as organizações que possam estar inseridas nesse meio, elas possam perder potenciais novos negócios por estarem exclusivas aos parceiros de negócio que se encontram nesse ambiente físico:

Cara, isso acontece que eu acho que fica um mercado muito fechado. Acho que hoje, por exemplo, no nosso litoral, acaba tendo muitas imobiliárias, tendo muitos escritórios de arquitetura. E tu daqui a pouco, levando só para um lado, vamos dizer assim, só para um local, acaba que o mercado, ele acaba se fechando muitas vezes, né? Então, por exemplo, assim, hoje a gente pode ser indicado por uma imobiliária, vamos dizer assim, mas daqui a pouco se tu és só indicado por aquela imobiliária, no teu ecossistema, o negócio não vai fechar ainda. Já teve visões, já teve pessoas conversando também referente a isso, assim, de ter um local que tu tens escritório de arquitetura, parte de jurídica, de contabilidade. Tem algumas empresas que trabalham dessa forma, né? Mas eu acredito que ele fecha muitas portas, né? Como também abrem outras? Então a gente. Não tem muito um parâmetro muito exato. (E10)

Quando perguntados sobre os aspectos positivos e negativos de se implementar esse tipo de ambiente, a maioria dos entrevistados concluiu que o potencial local traz apenas pontos de oportunidades para o município.

Positivo: todos. Negativos: nenhum. Não vejo algum, pois até nós mesmos aqui criamos. A prefeitura tem uma sala que é dos corretores e dos construtores para dar uma agilidade para eles, em função de guias,

informações gerais. Nós somos parceiros disso e agora com o Plano Diretor também está todo mundo focado, todo mundo trabalhando e todo mundo junto nisso daí. Então, eu acho que a prefeitura seria parceira e tem interesse nisso daí. (E4)

A frequência nesse espaço a ser criado seria muito através de quais serviços, interações e experiências que este local poderia proporcionar:

Nós já temos um espírito, assim, de buscar a inovação, de buscar a outras conexões, não é? Então, se o lugar for legal, tiver toda esses ingredientes, não tem por que não estar aberto, né? A gente sai às vezes do próprio país para buscar essas inovações em outros lugares, né? Então, por que não usufruir se tiver aqui dentro? (E5)

Já o entrevistado E6 compreende que esse espaço físico poderia criar uma concepção de empresa concorrente aos agentes envolvidos nesse mercado. Com isso, sugere a concepção de uma plataforma virtual:

Eu vejo isso muito mais funcionando virtualmente do que fisicamente, pois fisicamente pode já gerar uma barreira. Pode enxergar numa maneira diferente alguns atores desse ecossistema, né? Achando que pode ser concorrente, e não um fator de que agregaria. E essa questão do espaço físico tem isso. (E6)

A maioria dos entrevistados entendem que as condições para que se pudesse organizar esse tipo de espaço seriam através da localização do espaço, dos parceiros de negócio envolvidos nesse projeto e dos ambientes de interação entre essas empresas participantes desse ecossistema. Um ponto que chama atenção através da fala da participante E11 aponta que, para esse tipo de projeto, é necessário um grande esforço de marketing para conseguir mudar a forma de pensamento de interação entre essas organizações que circulam dentro deste ecossistema:

Olha! Acredito que quem for idealizar esse tipo de ideia, terá que ter um grande esforço em campanhas de marketing e de divulgação do espaço, como forma de ensinar e orientar essas organizações desse ecossistema a frequentarem esse tipo de local. (E11)

De modo geral, a percepção dos participantes com relação a esse ambiente físico ser um facilitador é compreendida através da informação imediata, como é observado pelo entrevistado E4:

Pela informação imediata de todos. Eu acho que todos iriam responder rapidamente todos os questionamentos, porque muitas vezes, o empreendedor [...] vai lá fazer um lançamento, de qualquer tipo imobiliário da construção civil, ele acaba questionando todas as partes: ele vai em vários técnicos com perguntas; ele precisa da informação da prefeitura sobre a viabilidade; ele precisa da parte ambiental; e ele precisa, muitas vezes, do mercado imobiliário. Então são várias informações e eu acho que ele precisa

fazer uma logística grande. Quando ele tem tudo isso em um local só, seria muito mais rápido. (E4)

Outro ponto a dar destaque para o espaço como facilitador de processos se dá das parceiras dos órgãos públicos com a entidade privada para gerar novos empreendimentos e inovações no mercado e no município, argumento este apontado pelo entrevistado E14:

Eu acho que é importante, porque, na realidade, eu acho que quanto mais próximo estiver o poder público com um poder particular e eles andarem juntos de mão dadas, trabalhando no mesmo sentido [...] eu acho que tu ganhas muito tempo, porque se tem uma determinada ideia, uma determinada noção de algum produto e, se tu já tens um espaço como esse, e esse produto, já de alguma forma, ele tem uma negatividade ou do poder municipal ou uma área jurídica, economiza-se o tempo de tu trabalhares, daqui a pouco, em cima de alguma coisa que não vai para frente. Eu acho que agregaria bastante, porque poderia acelerar muitos processos, não é? Em vez de estar trabalhando sobre uma coisa que não vai chegar ao fim, antes tu já resolverias. (E14)

Sob à análise de como esse espaço de mercado imobiliário e construção civil poderia ser útil para o município de Xangri-Lá, alguns pontos como “[...] novas formas de trazer novos *players*, porque a gente pode trazer investidores de fora.” (E3) e “Eu acho que a informação, muitas vezes, ela necessita dessa rapidez, tá?” (E4), foram colocados como fatores de agregação desse espaço para o mercado e o município. Mas, uma das falas dos participantes chamou a atenção dessa entrevista, pois entendia que esse espaço poderia agregar não somente as empresas envolvidas, e sim as pessoas e a sociedade como um todo:

Não sei se tem conexão com o assunto em si, mas eu acho que para o município, hoje falta para nós é a base. Então, se a gente conseguisse ter um lugar, onde a gente conseguisse qualificar as pessoas que vão interagir com o nosso mercado imobiliário, e daí vai pegar os arquitetos, advogados, todo mundo que circula no meio imobiliário, hoje está faltando, vamos dizer, a base que é a escola. Então eu acho que está muito mais a gente ter uma preparação boa para a gente preparar novos profissionais lá na base, desde os 16 anos, vamos dizer assim, que tem essa evolução, porque hoje está tendo um êxodo na praia, né? Muitas pessoas estão aqui, vão embora, porque a gente não consegue dar, essa base. Está faltando a mão de obra hoje. Muito! Então, não se fala só no pedreiro. [...] hoje, porque tu vais dizer: preciso de um electricista! Cara, um electricista não é mais aquele cara que pegava um fio, emendava em 5 e fazia uma rede de luz. Hoje tem equipamentos, tem que fazer a leitura de tensão de um monte de coisa. É muito mais delicado o negócio, muito mais complexos os projetos, né? Então, isso hoje a gente vê que já não tem essa preparação do profissional, isso é na construção civil, no geral, no nosso ramo imobiliário, a gente não consegue mais formar, hoje, agenciadores que é o que vai preparar para ser um corretor. Não é? Então um advogado hoje também: tu vês o pessoal sair daqui para fazer estágio em Porto Alegre ou outras cidades, porque aqui eles não conseguem ter essa conexão direta, né? Então eu acho que um sistema

assim, se ele fosse mais amplo para a trabalhar a base, eu acho que teria um oceano melhor de negócios para serem criados ainda. (E5)

Por fim, realizou-se uma pergunta sobre a percepção dos entrevistados com relação ao teor dos questionamentos nas entrevistas. Mas, em geral, todos responderam que, até certo ponto, as perguntas eram atreladas sobre o conhecimento do mercado no qual atuam, que seria o imobiliário e a construção civil: “Não. Eu acho que para mim foi todas ela da minha área, todas elas fáceis de te dar a informação.” (E4); “Não acho que foi bem tranquilo. Está de acordo com o que foi conversado.” (E5); e “Não. Acho que foi todas perguntas foram pertinentes. Eu achei muito interessante o trabalho. Parabéns!” (E14).

A Tabela 4 a seguir apresenta uma síntese das análises das entrevistas:

Tabela 4 – Quadro Síntese das Análises das Entrevistas

Item	Número	Pergunta	Síntese
O Perfil das Organizações	1	Idade (Média)	<ul style="list-style-type: none"> • 47 anos.
	2	Profissão (Geral)	<ul style="list-style-type: none"> • Corretor imobiliário; • Engenheiro; • Arquiteto; e • Advogado.
	3	Ramo (Geral)	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado Imobiliário.
	4	Cargo (Geral)	<ul style="list-style-type: none"> • Sócio-proprietário; • Diretoria; e • Gerência.
	5	Rotina (Geral)	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão aos Colaboradores; • Gestão Administrativa; • Gestão de Prospecção de Novos Negócios; e • Suporte aos Clientes.
	6	Importância ao Mercado (Geral)	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento Especializado ao Cliente.
Os Reflexos da Pandemia	7	Pandemia	<ul style="list-style-type: none"> • Percepção Unânime de Aceleração de Negócios
	8	Pré-pandemia	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado Sazonal; e • Crescente.
O Ecossistema	9	Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de Incorporação de Área Para a Consolidação de Produto Condominial; • Compra e Venda de Terreno Para Construção de Casa; e • Corretor Imobiliário Como Fator Fundamental.
	10	Ordenação dos Agentes Envolvidos	<ul style="list-style-type: none"> • Todos São Igualmente Importantes Para Que os Processos e Negócios Aconteçam.
	11	Comparação em Relação ao Durante e Depois da Pandemia	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado Manteve-se e Intensificou as Relações de Negócios.
	12	Ecossistema de Negócios	<ul style="list-style-type: none"> • Conexão de Profissionais de Mesma Área.

A Viabilidade do Hub	13	Espaço físico	<ul style="list-style-type: none"> • Interessante na Visão dos Agentes Envolvidos; • Potencial de Negócio; e • Inovação ao Município.
	14	Balança de Aspectos	<ul style="list-style-type: none"> • Positivos: Inovação, Interação e Conexões de Novos Negócios Entre Diferentes Agentes; Agilidade nos Processos; e Informação Rápida e de Fácil Acesso. • Negativos: Satisfação Parcial no Poder de Escolha e Compra de Determinado Produto pelos Consumidores; Perda de Novos Negócios pela Exclusividade dos Parceiros; e Potenciais Barreiras Para a Entrada do <i>Hub</i> Como Forma de Restringir o Mercado.
	15	Frequência ao Espaço	<ul style="list-style-type: none"> • Dependeria dos Serviços, Interações e Experiências Que Este Local Pode Proporcionar.
	16	Condições	<ul style="list-style-type: none"> • Localização do Espaço; • Parceiros de Negócio Envolvidos; e • Ambientes de Interação entre Essas Empresas.
	17	Facilitador de Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Informação Imediata; e • Parceiras Público-Privadas Para Gerar Novos Empreendimentos e Inovações no Mercado e no Município.
	18	Utilidade ao Município	<ul style="list-style-type: none"> • Novos <i>Players</i> ao Mercado; • Informação Rápida; e • Interação com Pessoas de Referência na Área.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das apresentações das entrevistadas coletadas e das análises realizadas em cima das respostas provenientes dos participantes, tanto o objetivo central do trabalho quanto os específicos foram atingidos, uma vez que foi possível identificar as percepções de quem atua neste mercado sob um potencial espaço agregador destes agentes pertencentes ao ramo imobiliário e de construção civil. O ponto que traz efeito para que haja a viabilidade deste projeto se dá através do forte interesse dos atores envolvidos no ecossistema como, prefeitura, corretoras imobiliárias, escritórios de advocacia e incorporadoras, para a criação deste espaço em Xangri-Lá. Além disso, a necessidade de inovar o mercado atrelado à nova gestão municipal, mostra o potencial que esse espaço físico de interação do ecossistema possa ser viável.

Outro ponto importante a ser destacado é de que há a necessidade de haver a interação entre esses agentes para que haja uma troca de experiências e para o desenvolvimento da mão de obra, como é descrito por alguns participantes ao longo das entrevistas, uma vez que este mercado tende a crescer mais ainda ao longo dos próximos anos.

Vale ressaltar que, a partir da análise dos resultados, a localização, os serviços agregados e, principalmente, os parceiros de negócio são pontos cruciais para a viabilidade desse espaço de interação do ecossistema. Saber distinguir os participantes desse ambiente e os clientes e consumidores que frequentariam o local é fundamental para que se possa originar esse espaço físico.

Ademais, pode-se inferir que o mercado imobiliário e de construção civil tiveram uma explosão de novos projetos e de negócios, diferentemente do que foi visto em outros setores da economia durante a pandemia. A demanda era tanta que a baixa oferta de mão de obra não conseguia atender as necessidades dos veranistas, devido à alta circulação de pessoas no município de Xangri-Lá. Esse mercado, de certo modo, cresceu ao longo dos últimos quatro anos, como foi mostrado através dos elevados números de ITBI apresentados pela Secretaria da Fazenda do município.

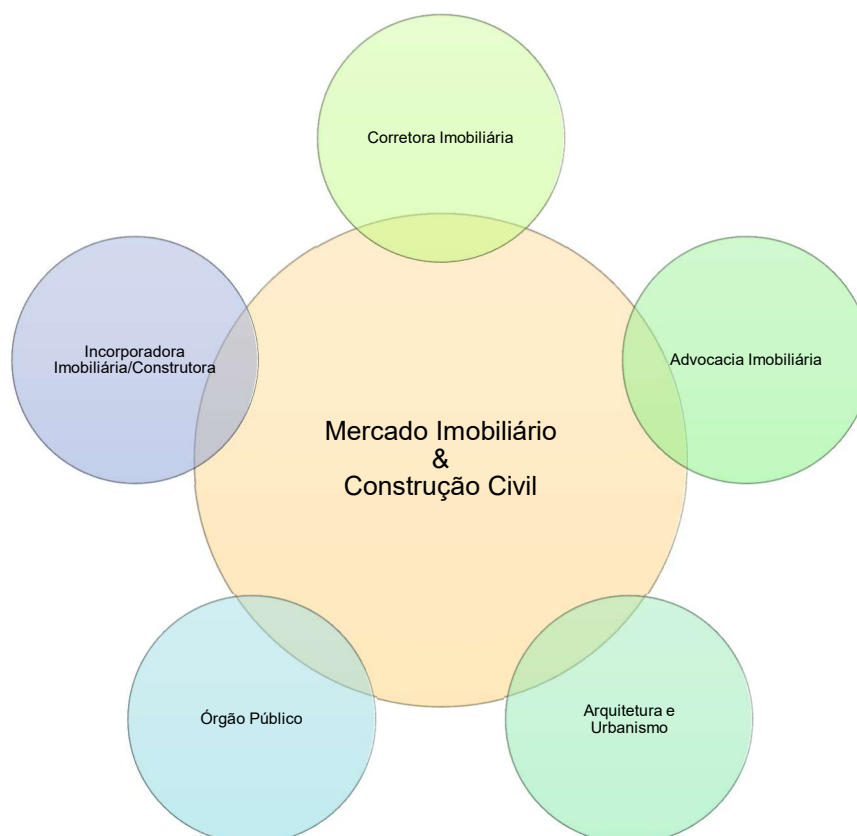
Além disso, percebe-se que os entrevistados compreendem como funcionam os processos de aquisição e de venda de terrenos, sejam eles para incorporações condominiais ou para construções de casas. Nota-se que o corretor imobiliário se torna a mola propulsora do ecossistema, visto que este possui as funções de avaliar

novos negócios e de fomentar o giro de mercado no município de Xangri-Lá. Com isso, mostra-se a relevância deste ator para o funcionamento dos processos que envolvem o mercado imobiliário e da construção civil.

Ainda, observou-se que as organizações entrevistadas a respeito dos processos de mercado imobiliário e de construção civil reconhecem e compreendem a relevância de cada agente possui, além da interdependência entre as outras partes envolvidas nos processos para que consigam alcançar os resultados esperados.

Com base nas entrevistas realizadas e nas posteriores análises, consegue-se esboçar um ecossistema de negócios imobiliários e de construção civil no município de Xangri-Lá, compreendendo os atores envolvidos no processo do mercado, como é mostrado na Figura 3 a seguir.

Figura 3 - Ecossistema de Negócios Imobiliários e de Construção Civil do Município de Xangri-Lá



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

É importante ressaltar que na figura acima ilustrada, não há a presença da entidade de serviço autônomo. Isso acontece, pois o papel dessa organização se dá através dos profissionais que são envolvidos nesse ecossistema, ou seja, ela não faz parte dos processos de compra e venda de terrenos, por exemplo. Com isso, a função

desse tipo de entidade para a implementação desse ambiente físico do ecossistema seria de proporcionar capacitações e formação de uma mão de obra ainda mais qualificada, além de proporcionar novas experiências e interações para novos negócios aos agentes atrelados a este mercado.

Com isso, a partir dos relatos das organizações envolvidas no mercado imobiliário e na construção civil e alguns dados coletados através dos órgãos públicos, como a Secretaria da Fazenda da Prefeitura Municipal de Xangri-Lá e o IBGE, percebe-se a viabilidade da implementação deste *hub*, uma vez que os agentes envolvidos se apresentem interessados para inovar o ecossistema em que hoje atuam, como é mostrado através de ações pela prefeitura ao introduzir salas para atendimento aos corretores e construtores com a finalidade de agilizar os processos burocráticos deste mercado. No entanto, será necessário constituir uma instuição ou organização que se responsabilize pela administração desse espaço físico para a interação dos participantes envolvidos nesse ecossistema de negócios. Além disso, a reformulação do Plano Diretor do município propicia este tipo de negócio, pensando no sentido de elevar outros segmentos da economia de Xangri-Lá, como o meio gastronômico, o hoteleiro e entre outros serviços, para trazer maior circulação de pessoas ao longo do ano a um município que, antes da pandemia, se mantinha através do comércio sazonal da temporada de verão.

Por fim, acredita-se que um ponto que poderia ter sido explorado dentro deste projeto é entender o papel sindical, de conselhos e de associações – como ASSOCIX¹³, CRECI-RS¹⁴, Sinduscon-RS¹⁵ –; das universidades; e de trabalhadores autônomos do segmento imobiliário e de outras organizações que participam indiretamente nesses processos do segmento estudado. Isso se dá pelo fato de identificar onde esses agentes são interligados nos processos desse ecossistema de mercado imobiliário e de construção civil e de que forma eles contribuem para inovar o segmento.

¹³ Associação das Imobiliárias e dos Corretores de Imóveis de Xangri-Lá (ASSOCIX, 2023).

¹⁴ Conselho Regional de Corretores de Imóveis – 3ª Região (CRECI-RS, 2023).

¹⁵ Sindicato da Construção Civil do Estado do Rio Grande do Sul (SINDUSCON-RS, 2023).

REFERÊNCIAS

- ADNER, Ron. **Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy**. *Journal of Management*, v.43, n.1, p. 39-58, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0149206316678451>>. Acesso em: 5 de abr. de 2023.
- ALBÉ, G. **Análise de viabilidade econômico-financeira na construção civil: edifício residencial de alto padrão em São Leopoldo**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia Civil) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, p. 126, 2022. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/240999>>. Acesso em: 8 de set. de 2022.
- BALARINE, O. F. O. **Contribuições metodológicas ao estudo de viabilidade econômico-financeira das incorporações imobiliárias**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 17., Gramado, 1997. **Anais...** Gramado: ABEPRO, 1997. Disponível em: <<https://cursos.unisanta.br/civil/arquivos/estudo-viabilidade-imobiliaria.pdf>>. Acesso em: 8 de set. de 2022.
- BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei nº 4.473, de 14 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a regulamentação e funcionamento dos escritórios compartilhados em todo território nacional. Brasília: Câmara dos Deputados, 2019. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=201243>. Acesso em: 8 de set de 2022.
- BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001**. Brasília, 10 de julho de 2001. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10257.htm> Acesso em: 29 de mar. 2023.
- BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 13.853, de 8 de julho de 2019**. Brasília, 8 de julho de 2019. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Lei/L13853.htm#art1> Acesso em: 8 de set. 2022.
- CALDER, M.; COURTNEY, S. (1992), “Business centres: the UK picture”, **Property Management**, Vol. 1 No. 2, pp. 106-117. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/02637479210030268>> Acesso em: 4 de ago. de 2022.
- CÂMARA MUNICIPAL DE XANGRI-LÁ. **Plano Diretor – Câmara Municipal de Xangri-lá**, Xangri-lá. 2023. Disponível em: <<https://www.xangrila.rs.leg.br/processo-legislativo/plano-diretor/>>. Acesso em 12 de abr. de 2023.
- CRECI-RS. Conselho Regional de Corretores de Imóveis -3ª Região. **CRECI-RS**, Porto Alegre. 2022. Disponível em: <<http://www.creci-rs.gov.br/siteNovo/>>. Acesso em: 21 de mar. de 2023.
- CORSAN. Companhia Riograndense de Saneamento. **Quem somos**, Porto Alegre. 2023. Disponível em: <<https://www.corsan.com.br/inicial>>. Acesso em: 21 de mar. de 2023.

COSTA, C. **Influências do ecossistema de empreendedorismo na trajetória das startups digitais em processo de aceleração**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, p. 69, 2016. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/158579>>. Acesso em: 8 de set. de 2022.

COWORKING BRASIL. **Censo Coworking Brasil 2019**. Disponível em: <<https://coworkingbrasil.org/censo/2019/#distribuicao>> Acesso em: 4 de ago. de 2022.

DELL'AGLIO, J. **Plano de negócios de uma camisaria sob medida**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, p. 106, 2018. Disponível em: < <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/194994>>. Acesso em: 8 de set. de 2022.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. Empreendedorismo Corporativo. Campus: Rio de Janeiro, 2003.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 4. Ed. São Paulo: Elsevier, 2012.

DORNELAS, José. **Plano de Negócios: seu guia definitivo**. 3. ed. São Paulo: Elsevier, 2011.

DRUCKER, P. F. **Administração: tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.

FILHO, N. C.; KOPPITKE, B. H. **Análise de Investimentos - Manual Para Solução de Problemas e Tomadas de Decisão**. São Paulo: Grupo GEN, 2019. 9788597023299.

HAIR, J. F. et. al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução de Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HISRIC, D. Robert; PETERS, P. Michael. **Empreendedorismo**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2004.

ISENBERG, D. J. How to start an entrepreneurial revolution. **Harvard Business Review**, v.88, n. 6, p. 40–50, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Brasileiro de 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2012. Disponível em: <<https://censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?uf=43&dados=6>>. Acesso em: 21 de mar. de 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Brasileiro de 2022**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/22827-censo-demografico-2022.html?edicao=35938&t=resultados>>. Acesso em: 21 de mar. de 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Nossos Sites**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/nossos-sites.html>>. Acesso em: 29 de mar. de 2023.

INSTITUTO CALDEIRA. **Instituto Caldeira**, Porto Alegre. 2021. Disponível em: <<https://institutocaldeira.org.br/>> Acesso em: 4 de ago. de 2022.

JACOBIDES, Michael; CENNAMO, Carmelo; GAWER, Annabelle. **Towards a theory of ecosystems**. Strategic Management Journal, v. 39, p. 2255-2276, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/smj.2904>>. Acesso em: 5 de abr. 2023.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de Marketing. Uma orientação aplicada. Tradução de Lene Belon Ribeiro, Monica Stefani. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2010.

MOORE, James. **The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems**. New York: Harper Business, 1996.

MUZZIO, Henrique. Criatividade aberta: proposição teórica de análise a partir dos espaços de coworking. **Interações (Campo Grande)** [online]. 2019, v. 20, n. 4 [Acessado 4 Agosto 2022], pp. 1005-1018. Disponível em: <<https://doi.org/10.20435/inter.v20i4.1982>>. Epub 05 Dez 2019. ISSN 1984-042X. <https://doi.org/10.20435/inter.v20i4.1982>. Acesso em: 4 de ago. de 2022.

OMS. Organização Mundial da Saúde. **Coronavirus disease (COVID-19) pandemic**, Genebra. 2023. Disponível em: <<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>>. Acesso em: 21 de mar. de 2023.

PREFEITURA MUNICIPAL DE XANGRI-LÁ. **Plano Diretor – Prefeitura Municipal de Xangri-lá**, Xangri-Lá. 2023. Disponível em: <<https://xangrila.rs.gov.br/plano-diretor>>. Acesso em 12 de abr. de 2023.

REGERT, Fábio. **Câmara aprova projeto de lei que regulamenta espaços coworking no município**. Câmara Municipal de Veradores de São Lourenço do Oeste. 21 de outubro de 2021. Disponível em: <<https://www.camarasaolourenco.sc.gov.br/noticia/2021/190/camara-aprova-projeto-de-lei-que-regulamenta-espacos-coworking-no-municipio>>. Acesso em: 8 de set. de 2022.

RIO GRANDE DO SUL. FEPAM – Fundação Estadual de Proteção Ambiental. **Quem somos**, Porto Alegre. 2023. Disponível em: <<https://fepam.rs.gov.br/inicial>>. Acesso em: 21 de mar. de 2023.

RODRIGUES, Marco Aurelio de Souza; KAMLOT, Daniel. **MARKETING SOCIAL E ECOSSISTEMAS DE NEGÓCIOS: AVALIAÇÃO REFLEXIVA PARA PROPOSIÇÃO DE UMA VISÃO INTEGRATIVA. REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)** [online]. 2022, v. 28, n. 1 [Acessado 4 Agosto 2022], pp. 180-207. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1413-2311.337.121018>>. Epub 09 Maio 2022. ISSN 1413-2311. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.337.121018>. Acesso em: 4 de ago. de 2022.

SANTOS, D. **A influência do ecossistema de empreendedorismo no comportamento dos empreendedores**. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, p. 106, 2017. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/168932>>. Acesso em: 8 de set. de 2022.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE-RS. **O que é uma startup?**, Porto Alegre. 2014. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-startup,6979b2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 29 de mar. de 2023.

SEBRAE-RS. Perfil das Cidades Gaúchas – Xangri-lá. **Data Sebrae**, Porto Alegre. 2020. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/municipios/rs/Perfil_Cidades_Gauchas-Xangri-la.pdf> Acesso em: 4 de ago. de 2022.

SINDUSCON-RS – Sindicato da Construção Civil do Estado do Rio Grande do Sul. **História**, Porto Alegre. 2023. Disponível em: <<https://sinduscon-rs.com.br/historia/>>. Acesso em: 21 de mar. de 2023.

SOUZA, M. B. de. (2020). **SEGREGAÇÃO SOCIOESPACIAL, COVID-19 E AS REPERCURSSÕES TERRITORIAIS NO LITORAL NORTE DO RIO GRANDE DO SUL**. *Ágora*, 22(2), 39-57. Disponível em: <<https://doi.org/10.17058/agora.v22i2.15465>> Acesso em 4 de ago. de 2022.

TIJOLO INNOVATION HUB. **Tijolo Innovation Hub**, Porto Alegre. 2022. Disponível em: <<http://tijolohub.com.br/#sobre>> Acesso em: 4 de ago. de 2022.

TSUJIMOTO, Masaharu et al. A review of the ecosystem concept – Towards coherent ecosystem design. **Technological Forecasting & Social Change**, v.136, p. 49-58, 2018. Disponível em: <<https://doi:10.1016/j.techfore.2017.06.032>> Acesso em: 8 de set. de 2022.

WEIJS-PERRÉ, M.; APPEL-MEULENBROEK, R.; DE VRIES, B.; ROMME, G. (2016), "Differences between business center concepts in The Netherlands", **Property Management**, Vol. 34 No. 2, pp. 100-119. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/PM-04-2015-0015>> Acesso em: 4 de ago. de 2022.

XANGRI-LÁ. ASSOCIX – Associação das Imobiliárias e dos Corretores de Imóveis de Xangri-Lá. **Quem somos**, Xangri-Lá. 2023. Disponível em: <<http://www.associx.com.br/>>. Acesso em: 21 de mar. de 2023.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com representantes de organizações do setor imobiliário

1. Qual sua idade?
2. Qual a sua profissão?
3. Qual é o ramo da empresa?
4. Qual o seu cargo?
5. Me conta um pouco da tua rotina na empresa atualmente.
6. Sob a visão de seu negócio no ramo, como se dá a importância de sua organização para o mercado imobiliário? E por quê?
7. Sob a perspectiva da sua organização, o quanto a pandemia afetou o mercado imobiliário no município de Xangri-Lá?
8. Como você acredita que funcionava o mercado imobiliário antes da pandemia? (Ex: muitos empreendimentos novos, muitas compras e vendas, etc).
9. Como você descreveria os atores de maneira sequencial que estão atrelados ao mercado imobiliário de Xangri-Lá?
10. Através da perspectiva do ecossistema, ordene para mim os atores que são mais levados em consideração ao tratar-se de mercado imobiliário (como corretora, escritório jurídico de direito imobiliário, construtora e incorporadora; escritório de arquitetura e órgão público). Considerando que 1 representa o que você menos leva em consideração e 5 o que você mais leva em consideração.
11. Isso sempre foi assim ou mudou na pandemia?
[SE MUDOU] Agora, ordene para mim os atores que são mais levados em consideração quando abordado o tema de mercado imobiliário (como corretora, escritório jurídico de direito imobiliário, construtora e incorporadora; escritório de arquitetura e órgão público). Considerando que 1 representa o que você menos leva em consideração e 5 o que você mais leva em consideração.
12. O que você entende sobre ecossistema voltado a negócios e como o descreveria?
13. Olhando o cenário atual, o que você acharia se existisse um local que agregasse os variados atores atrelados ao mercado imobiliário?
14. Sob a óptica da organização, quais seriam os pontos positivos e negativos de se implementar esse tipo de local no município de Xangri-Lá?

15. Você frequentaria este espaço que agrega demais atores do mercado imobiliário além proporcionar um local de inovação e interação a este tipo de ramo? E por quê?

16. Para você, quais seriam as condições necessárias para que se origine um espaço como este citado? E por quê?

17. Você acha que esse tipo de negócio facilitaria os processos entre os atores envolvidos no mercado imobiliário e potenciais clientes? E por quê?

18. Como você acha que um ecossistema de negócios imobiliários pode ser útil para o município de Xangri-Lá? E por quê?

19. [OPCIONAL] Percepções que notou ao longo da pesquisa mas não encaixava na pergunta.