

## Plano estratégico de uma empresa de regularização fundiária: Estudo de caso da empresa Titular Regularizações Inteligentes

Strategic plan of land regularization company: Case study of the company Titular Smart Regularizations

Plan estratégico de una empresa de regularización de terrenos: Estudio de caso de la empresa Titular Regularizaciones Inteligentes

Recebido: 25/10/2022 | Revisado: 03/11/2022 | Aceitado: 05/11/2022 | Publicado: 12/11/2022

**Walter Antonio Abujder Ochoa**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1185-5309>  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil  
E-mail: [walterochoa@alunos.utfpr.edu.br](mailto:walterochoa@alunos.utfpr.edu.br)

**Caren Melissa Santos da Silva**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6715-3202>  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil  
E-mail: [c.caren@gmail.com](mailto:c.caren@gmail.com)

**Anete Gaspar**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1674-6611>  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil  
E-mail: [anetegaspar@gmail.com](mailto:anetegaspar@gmail.com)

**Cezar Augusto Romano**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5479-3921>  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil  
E-mail: [caromano@professores.utfpr.edu.br](mailto:caromano@professores.utfpr.edu.br)

### Resumo

A Matriz SWOT (ou FOFA), propõe que a empresa desenvolva uma visão clara e objetiva sobre quais são as suas forças e fraquezas no ambiente interno, suas oportunidades e ameaças no ambiente externo. Este trabalho faz uma reflexão deste método de planejamento estruturado juntamente das cinco forças de Porter como ferramentas estratégicas. O objetivo deste estudo é elaborar um plano estratégico para uma empresa startup especializada em regularização de ocupações irregulares, que adota a tecnologia de informação como diferencial estratégico. Desta forma, o trabalho foi realizado a partir do estudo de caso da empresa Titular Regularizações Inteligentes, analisando as diferentes formas de utilização destas ferramentas para se obter singularidade neste segmento empresarial. Isto posto, com essa análise, foi possível elaborar estratégias para se obter vantagem competitiva e melhor desempenho organizacional. Também foi identificado e descrito o modo de atuação das cinco forças competitivas de Porter e como elas influenciam na definição da sua estratégia competitiva empresarial.

**Palavras-chave:** Estratégia; Forças de Porter; Matriz SWOT; Regularização Fundiária; Tecnologia.

### Abstract

The SWOT Matrix proposes to the company a clear and objective view of what are its strengths and weaknesses in the internal environment, and its opportunities and threats in the external environment. This work reflects on the SWOT Matrix and Porter's five forces as strategic tools. The objective of this study is to elaborate a strategic plan for a startup company specialized in irregular settlements regularization, adopting information technology as a strategic differential. Hence, the work was carried out from the case study of Titular Smart Regularization Company, analyzing the different ways of using these tools to obtain a highlight in the company's segment. Thus, with this analysis, it was possible to develop strategies to obtain a favorable market position and a better organizational performance. This document also identified and described the action mode of Porter's five competitive forces and how they influence the definition of business competitive strategy.

**Keywords:** Strategy; Porter's forces; SWOT matrix; Land regularization; Technology.

### Resumen

La Matriz FODA propone que la empresa desarrolle una visión clara y objetiva de cuáles son sus fortalezas y debilidades en el entorno interno, sus oportunidades y amenazas en el entorno externo. Este trabajo reflexiona sobre este método de planificación estructurada junto con las cinco fuerzas de Porter como herramientas estratégicas. El objetivo de este estudio es desarrollar un plan estratégico para una empresa emergente especializada en la

regularização de ocupações irregulares, que adota as tecnologias de la información como un diferencial estratégico. De esta forma, el trabajo fue realizado a partir del estudio de caso de la empresa Titular Regularizaciones Inteligentes, analizando las diferentes formas de utilizar estas herramientas para obtener singularidad en este segmento de negocios. Dicho esto, con este análisis fue posible desarrollar estrategias para obtener una ventaja competitiva y un mejor desempeño organizacional. También se identificó y describió cómo operan las cinco fuerzas competitivas de Porter y cómo influyen en la definición de su estrategia competitiva empresarial.

**Palabras clave:** Estrategia; Fuerzas de Porter; Matriz SWOT; Regularización de terrenos; Tecnología.

## 1. Introdução

A globalização, a modernização da legislação e as rápidas mudanças tecnológicas vêm alterando a forma de concorrência e o padrão de competitividade entre as empresas, afetando todos os setores em diferentes níveis. Diante disso, as empresas que desejam permanecer competitivas são forçadas a desenvolver uma visão estratégica do ambiente em que se encontram. De acordo com Chaves et al. (2009), o ambiente empresarial tanto oferece oportunidades quanto ameaças e as empresas bem-sucedidas sabem que são vitais a observação e a adaptação constantes às mudanças do ambiente.

A estratégia é uma combinação das metas que a empresa busca alcançar e das políticas que ela promove para chegar a seus objetivos. O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é o desenvolvimento de uma fórmula ampla que abrange todo o modo como uma empresa competirá em seu mercado (Porter, 1999).

As empresas de Regularização Fundiária têm como objetivo a mediação de conflitos em assentamentos e áreas irregulares ou de risco, administrar o processo judiciário e técnico dentro dos órgãos competentes e, por fim, possibilitar ao morador a aquisição da matrícula de imóvel. Estas empresas são compostas por profissionais multidisciplinares e a coordenação é de forma a se adaptar caso a caso. Por muitos anos essas empresas têm trabalhado quase de forma “artesanal”, indo de casa em casa, encontrando muitas burocracias e dependências do Governo, após a modernização da lei (Marco Regulatório 13.465/17).

Primeiramente, entrou-se em contato com a Titular e se realizou uma pesquisa profunda sobre o ambiente interno da empresa em conjunto com seus sócios. Em seguida, analisou-se o ambiente externo, dando enfoque às áreas mais significativas para o ramo de Regularização Fundiária: História dos Assentamentos, História e Desenvolvimento da Legislação e Políticas Públicas a respeito do tema, Cenários Demográficos, Econômicos e Tecnológicos. Com estes dados, foi possível sobrepor as práticas adotadas pela empresa e o que os cenários externos influenciam sobre o desempenho da mesma no mercado. Nesse sentido, o presente artigo tem como objetivo elaborar um planejamento estratégico para a empresa estudada.

### 1.1 Referencial Teórico

A estratégia é essencial para um desempenho eficaz, que resumidamente é o objetivo de qualquer organização (Porter, 1996). O plano, método ou manobras tomadas pela empresa com o objetivo de alcançar algum resultado ou objetivo específico é chamado de estratégia. Existem diversas classificações quanto à estratégia: estratégia de diferenciação, estratégia de custo, estratégia de desenvolvimento do produto, entre outras.

Diferente da estratégia, um plano estratégico consiste em pequenos pacotes de decisões estratégicas. Usualmente esse plano é aprovado pela diretoria das empresas (Louzada, 2021). Planos estratégicos são compostos por um conjunto de decisões coordenadas, em que se pode seguir metodologias para a construção desse plano. Algumas ferramentas, como Matriz SWOT, são comumente utilizadas nessa etapa dos projetos.

Criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicadas por inúmeros acadêmicos, a análise SWOT estuda a competitividade de uma organização de acordo com quatro cenários: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Através destas quatro variáveis, pode-se fazer a análise das forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do meio em que a

empresa atua. Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva no longo prazo (Rodrigues et al., 2005).

A regularização fundiária é o conjunto de trâmites jurídicos, urbanísticos, ambientais e sociais com o intuito de integrar assentamentos irregulares ao contexto legal das cidades. Esses assentamentos irregulares podem ou serem irregulares dominiais, ou seja, o morador ocupa uma terra sem título de posse, ou urbanístico e ambiental, que é quando o parcelamento do lote não está de acordo com a legislação (Coura, 2015).

## 2. Metodologia

O trabalho se desenvolveu com base em uma pesquisa documental e bibliográfica dos temas relevantes para o estudo, análise prática e observação in loco. A coleta dos dados foi realizada por meio de uma entrevista com os gestores da empresa, assim foram obtidas diversas informações. Foi estruturado previamente um questionário com o objetivo de entender os cenários internos e externos da empresa, além de informações históricas, organizacionais e estratégicas. Segundo Pereira et al. (2018), um estudo de caso é um tipo de pesquisa focada em um fenômeno, o qual é descrito com a maior profundidade possível para o momento, o estudo é qualitativo.

A entrevista para conhecer a organização foi estruturada em 5 seções com base no documento da Fundação Nacional da Qualidade - Os Critérios de Excelência: Avaliação de Diagnóstico da Gestão Organizacional (20ª edição). Na primeira seção, o intuito foi avaliar a empresa visando a entender a sua estrutura. A concorrência e o ambiente competitivo foram o foco da seção 2. Na parte 3, levantaram-se aspectos como questões trabalhistas e requisitos legais. Na penúltima seção, abordou-se a jornada da empresa em busca da excelência e, na última parte, a estrutura organizacional.

Após a formulação e realização da entrevista, foram pesquisados os cenários externos (histórico, político, legal, sócio-cultural, demográfico, econômico e tecnológico) e estes estão apresentados no subtítulo de resultados. O cenário interno foi analisado, na sequência foi construída a matriz SWOT da Titular e analisadas as cinco forças de Porter para a realidade da empresa. Ao final, foram sugeridas a estratégia genérica e a postura estratégica.

### 2.1 Apresentação da Empresa

A empresa Titular Regularizações Inteligentes, é uma empresa de Minas Gerais, do ramo imobiliário de Regularização Fundiária. Tem como objetivo principal titular a propriedade de seus clientes, pelo domínio dos processos jurídicos, cartoriais e dos processos envolvidos para viabilizar a emissão das Certidões de Regularização Fundiária (CRFs) e dos títulos de propriedade. Utiliza uma ferramenta digital na gestão de todos os processos que envolvem as questões de habitação social, cadastramento social e gestão de todos os processos de forma digital e automatizada.

De acordo com a empresa, há a oferta de todas as soluções e serviços para implantação de projetos de Regularização Fundiária, a chamada REURB, em condomínios consolidados e não regularizados, lotes em loteamentos irregulares, ocupações informais em áreas públicas e privadas, e demais situações irregulares. Atua nos termos previstos na moderna e recente legislação federal, Lei n. 13.465/2017, tomando todas as medidas jurídicas, urbanísticas, ambientais e sociais necessárias.

Para o objetivo final da empresa ser alcançado, os seguintes serviços são oferecidos:

- Análise e encaminhamento de todas as necessidades jurídicas durante os processos de Titulação das Propriedades;
- Encaminhamento das providências legais e capacitação das equipes dentro dos órgãos públicos envolvidas nos processos de REURB;
- Planejamento e Gestão de Projetos Urbanísticos necessários e aplicação de estudos, análises geológicas e projetos ambientais em todos os processos que sejam necessários para as situações impostas pela lei 13465/17 aos beneficiários.

### 3. Resultados e Discussão

Neste capítulo estão expostos os resultados alcançados através da aplicação da entrevista com os representantes da empresa, fundamentação teórica e pesquisa bibliográfica.

#### 3.1 Coleta e Obtenção de Dados

##### 3.1.1 Cenário Interno

O cenário interno foi estruturado a partir da entrevista e leitura sobre literatura relacionada. Nesse sentido, a empresa Titular foi representada na entrevista pelo seu fundador, o Engenheiro Civil Rodrigo Fonseca, que atua na área de Incorporação e Construção há mais de vinte anos em São Paulo e Minas Gerais. Em 2019, atuando no SECOVI SP, no Grupo de Novos Empreendedores e Startups, o fundador foi convidado para ser Assessor na Secretaria de Habitação de São Paulo. Nesta função, pôde se aprofundar no tema regularização fundiária (exemplo Projeto Cidade Legal) e perceber a escassez de prestadores de serviço no setor privado neste segmento, além da grande demanda pelo serviço de regularização fundiária no Brasil. Desta forma, em 2019, a empresa Titular foi fundada com o intuito de se associar a uma SPE (Sociedade de Propósito Específico) para a elaboração do Projeto Nossa Água Limpa.

O Projeto Nosso Água Limpa, localizado no município de Nova Lima (Minas Gerais), é reconhecido como Núcleo Urbano de Ocupação Irregular. Na qual 90% de seus moradores não detém títulos de propriedade (Registro junto ao Cartório de Registro de Imóveis - Matrícula). A partir deste projeto, a Titular iniciou seus trabalhos fora da SPE em 2022 em novas áreas, atualmente em Santa Luzia (MG) e futuramente com previsão de atuação na grande Natal (RN), em parceria com empresa especializada em tecnologia de Sistemas de Informação, visando a executar métodos ágeis e enxutos para uma Regularização eficaz e sustentável.

A atividade-fim da Titular é a entrega de Títulos de Moradia aos ocupantes de lotes irregulares. A regularização como produto imobiliário com fins lucrativos para clientes de todas as classes sociais. A empresa é de pequeno porte, possui dois sócios (engenheiro civil e advogada) e um funcionário para o novo projeto em Santa Luzia, que é morador da área e possui 2º grau completo. Os principais produtos da organização são a titulação do lote, o sistema de gestão eficaz para clientes e órgãos públicos, além de projetos de urbanização, infraestrutura, relatórios ambientais e geológicos.

Para entregar o principal produto da Titular, a regularização de lotes, os principais recursos necessários são advogados, arquitetos e engenheiros, assistentes sociais, e topógrafos. O nível tecnológico da empresa é alto, pois todos os serviços, desde o contrato com os moradores, a gestão dos projetos até a elaboração dos boletos, são geridos por uma plataforma digital (Sistema Lar Legal, parceiros do Projeto). Toda a comunicação com os clientes é feita via telefone e WhatsApp e as assinaturas são digitais. A empresa está em fase de desenvolvimento de manuais, políticas e procedimentos de trabalho. Estes documentos serão finalizados a partir das lições aprendidas de cada etapa do primeiro projeto em Santa Luzia. Este primeiro projeto tem, no momento da entrevista, 700 clientes iniciais e o contrato foi feito diretamente com a Associação de Moradores do local.

A missão da empresa é a entrega do título às populações de todas as classes sociais, com a visão de agregar valor à renda das famílias após a aquisição do título. Os valores são eficiência, ética e sustentabilidade. A empresa possui uma parceria estratégica com uma ONG do Rio Grande do Norte, prestando apoio tecnológico e profissional às empresas que pretendem realizar serviços de regularização. Juntamente com parceiros, a Titular desenvolve uma plataforma a ser vendida para empresas e órgãos públicos denominada E-REURB.

O meio de publicidade é diretamente nas áreas que necessitam do serviço, grande parcela das comunidades entende que a responsabilidade pela regularização é da prefeitura. Por esse motivo é necessário a apresentação e entrada em cada comunidade. A Prefeitura informa para a empresa áreas já identificadas com as características de REURB para a apresentação,

além de recomendar para as Associações de Moradores empresas privadas que oferecem esses serviços. Após o estudo e análise do serviço oferecido pela Titular pelas associações, a comunidade procura a empresa para dar sequência no processo. Ou seja, a divulgação é feita pelas redes sociais e site, mas o ‘boca-a-boca’ vigora.

A Titular é uma pequena empresa, que está desenvolvendo suas operações no município de Nova Lima, no estado de Minas Gerais. Dentro do desenvolvimento de seu trabalho, a empresa consegue ser uma empresa que se caracteriza pela excelente atenção e atendimento aos seus clientes. O amplo conhecimento que a Titular tem em relação à regularização permite que seja uma das empresas que tem a confiança de seus clientes. A administração da empresa ainda não possui procedimentos documentados, porém, apresenta uma vantagem competitiva, pois seus processos são todos digitais. A gestão de documentos, como o memorial descritivo do lote, nome do proprietário e suas informações pessoais, os projetos e até o contrato, é toda digitalizada, além da comunicação com o cliente, que é em sua maioria desenvolvida via aplicativo WhatsApp.

Com a estruturação da matriz SWOT é possível entender os cenários no âmbito interno (fortalezas e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças). Tais identificações permitem antecipar e prever melhorias para que o objetivo da organização seja alcançado de modo eficaz e ágil (Rodrigues, 2016). Para o estudo de caso, elaborou-se a matriz SWOT (representada na Figura 1 em formato de quadro com itens sucintos) e se analisou os aspectos internos e externos.

**Figura 1** - Matriz SWOT da Titular.

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	Digital Equipe Inovação Sede móvel Expertise sócios Baixo custo manutenção Baixo investimento inicial Missão e valores definidos Opção pagamento parcelado do projeto Desenvolvimento de políticas e documentos internos	Equipe enxuta Pouco capital de giro Empresa nova no mercado Dependência adesão dos clientes Ausência de pesquisa de mercado Ausência de políticas e documentos internos Comunicação morosa com prefeitura/cartórios
FATORES EXTERNOS	Parcerias Legislação brasileira Demanda pelo serviço Bons contatos políticos Desenvolvimento do país Venda do sistema E-REURB Cenário demográfico favorável Capacitação de moradores da região Isenção taxa cartório para famílias baixa renda Bom relacionamento com associação moradores Pouca concorrência com mesma maturidade tecnológica	Burocracia social Burocracia política Burocracia da legislação Mudança de gestão de Governo Comunicação com diversos stakeholders Despreparo gestores públicos para lidar com a tecnologia disponível

Fonte: Autoria própria (2022).

Para os fatores positivos internos, as forças da empresa, pode-se citar o baixo custo de manutenção da empresa e o baixo investimento inicial, pois a Titular não possui diversas contas fixas e não necessita de dinheiro para iniciar os projetos, o que permite flexibilidade para deslocamento até o local do projeto, além de ter definidos a missão e valores. O fato de ser digital, a assinatura de contratos, o registro de documentos do lote e do morador via WhatsApp é outra vantagem, já que não necessita armazenamento físico desses documentos, descartando o uso de impressoras e outros aparatos, o que também permite uma comunicação ágil e simples com parceiros e clientes. A inovação é outro ponto, o projeto é virtual, existindo o aplicativo para a gestão dos documentos na plataforma (Sistema Lar Legal), que faz a interface com os órgãos públicos e cartórios.

Vale-se destacar no ambiente interno, o pequeno número de pessoas na equipe, sendo mais fácil de trabalhar e gerenciar pessoas, e também o ‘Know How’ dessa equipe. Pelo fato da expertise dos sócios nestes processos, há um grande

conhecimento dos processos, trâmites na prefeitura, leis, cálculos personalizados do valor a ser pago para cada família, além de que se escolhem áreas estratégicas para atuar, regiões que estão preparadas para iniciar o processo de regularização - pelo entendimento do processo pela comunidade, das obrigações e direitos. A Titular está em processo de elaboração de políticas, manuais de procedimentos e descrição de trabalho, funções e outros processos, o que se pode entender como vantagem, já que a empresa não negligencia este tipo de conhecimento.

Ainda nos fatores positivos, mas pensando no cenário externo à empresa, ou seja, as oportunidades, pode-se, primeiramente, ressaltar a necessidade do serviço prestado. Hoje, o IBGE fala em 12 milhões de famílias nessa situação, o Mistério da Cidade em 40 milhões, percebe-se claramente o desconhecimento desta problemática. Ainda no cenário demográfico, a região de atuação da Titular, o Sudeste, é a região que concentra maior volume de moradias irregulares (IBGE, 2022).

O produto da Titular, a regularização de imóveis, no âmbito nacional, é uma vantagem para o desenvolvimento e progresso, pois propõe valorização dos imóveis, aumento da receita do município com arrecadação de IPTU e ISS, maior investimento em infraestrutura, segurança da população e melhoria no IDH. No âmbito individual, um imóvel regularizado permite sua utilização como garantia em empréstimos e financiamento, além da possibilidade do comprador do imóvel financiar o valor da venda, o que aumenta o número de possíveis compradores e eleva o valor do imóvel, além da garantia de que o imóvel será transmitido aos herdeiros com toda a segurança. Ainda na questão social, a empresa capacita moradores da região para participar dos projetos, além de gerar renda local com o aluguel de salas comerciais. Hoje, a empresa possui pouca concorrência com o mesmo nível de maturidade tecnológica, ainda no cenário tecnológico, a venda do sistema E-REURB e a capacitação de outras empresas e órgãos públicos para é um fator positivo para ambas as partes.

A legislação brasileira, principalmente as Leis nº 13.465/17 e 14.118/21, é a favor do desenvolvimento das atividades da Titular, por descentralizar a problemática, as Prefeituras têm maior autonomia, o que facilita e agiliza o processo. Além de ser mais fácil o contato direto com os governos municipais do que com o Governo Federal. Neste cenário externo positivo, as oportunidades, vale-se destacar a isenção da taxa de cartório para famílias de baixa renda.

O bom networking dos sócios da Titular com diversos grupos facilita o relacionamento tanto com as associações de moradores, o cerne para a prospecção de clientes, com políticos e proprietários de cartório, quanto com parceiros para desenvolvimento do projeto. A empresa possui uma grande gama de parceiros comerciais, equipes de topografia, arquitetos, engenheiros, advogados, geólogos, engenheiros agrônomos e assistentes sociais. Ainda no que tange às parcerias, vale ressaltar o bom relacionamento com os parceiros tecnológicos da região Sul do Brasil para o desenvolvimento e melhoria do aplicativo, que é o maior diferencial da Titular.

Para os fatores internos negativos, as fraquezas da empresa, não se pode menosprezar a questão da empresa ser nova no mercado, não ser concretizada. Os primeiros seis meses de cada projeto de regularização fundiária são incertos, dependem da adesão e reação dos clientes e, pela empresa ter pouco capital de giro inicial, há esse risco de aceitação da comunidade. A empresa não realiza pesquisas de mercado, questões específicas quanto ao tamanho e características do seu mercado, somente conta com informações disponibilizadas pelos órgãos públicos. Vale ressaltar a comunicação burocrática com a prefeitura e cartórios, alguns processos são morosos e demandam dedicação e persistência.

Outra fraqueza da empresa, é não haver políticas, manuais de procedimentos, descrição de trabalho e funções e outros processos, além de não existir ainda algum documento sobre lições aprendidas, o que dificulta prever ou propor planos de ação em possíveis crises. Ainda no cenário interno, o fato de a empresa atualmente contar com três funcionários pode ser uma problemática, visto que em uma equipe enxuta pode ocorrer sobrecarregamento de atividades, má distribuição de responsabilidades, além de menos ideias e propostas.

O despreparo dos gestores públicos para lidar com a tecnologia proposta, é uma das ameaças da Titular. No cenário

externo, com a mudança de gestão de governos, modificam-se também os interesses políticos, a política do Partido, o que pode ou não determinar menor foco na causa. A burocracia no âmbito da legislação, política e social é mais uma ameaça. As dificuldades em se conseguir financiamento por parte dos clientes, os trâmites lentos nos órgãos públicos e falhas na legislação, que podem acarretar entraves no processo, a falta de conhecimento do processo pelos clientes, a interpretação errônea da responsabilidade sobre a regularização e a falta de aceitação da população são fatores negativos que devem ser considerados.

Por último, destaca-se a essencialidade em uma boa comunicação com os diversos stakeholders para o desenvolvimento das atividades da empresa. Por se envolverem diferentes partes para entregar o título da propriedade ao cliente, a necessidade de conquista da comunidade, dos parceiros técnicos, da mídia, da Prefeitura e de todos os demais grupos, é importante uma comunicação clara e objetiva em todos os níveis intelectuais.

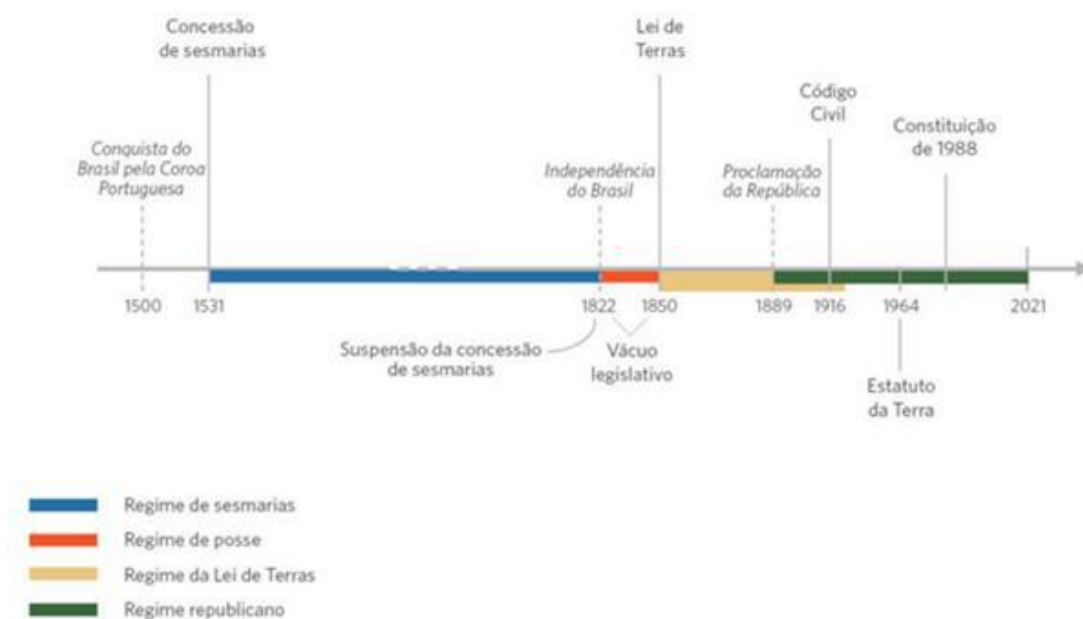
### 3.1.2 Cenário Externo

A pesquisa acerca do cenário externo foi dividida em Cenário histórico, político e legal, Cenário Demográfico, Cenário Sócio Cultural, Cenário Econômico e Cenário Tecnológico e está descrita nos próximos capítulos.

#### 3.1.2.1 Cenário Histórico, Político e Legal

Para compreender a formação do sistema fundiário brasileiro, é necessária uma retomada histórica, política e legal da matéria, um resgate da memória e identidade territorial brasileira a partir da colonização portuguesa (Ver figura 2). Foi neste momento que, a despeito da existência de povos centenários neste território, a propriedade da terra foi transferida para a Coroa Portuguesa. A propriedade foi, historicamente, projetada como forma de aquisição de renda e poder para alguns. Isso contribuiu com a formação de um exército de trabalhadores desprovidos do acesso à propriedade, mesmo no seu uso fundamental, à moradia.

**Figura 2** - Principais Marcos Legais Sobre Direito de Propriedade no Brasil.



Fonte: Climate Policy Initiative.

De maneira geral, pode-se afirmar que o crescimento das grandes cidades brasileiras ao longo da segunda metade do século XX se caracterizou pela configuração de duas cidades distintas: uma cidade legal, consolidada pela implementação de parcelamentos oficiais (legalizados) localizados, em geral, em áreas mais centrais, destinados à moradia das classes médias e altas; e uma cidade ilegal, destinada à moradia das classes baixas, caracterizada pela implantação de loteamentos ilegais (ou irregulares) nas porções periféricas dos municípios e pela consolidação de favelas em diversas áreas das regiões mais centrais.

A presença de assentamentos irregulares é uma constante na grande maioria das cidades brasileiras, sejam pequenas, médias ou grandes. Devido à falta de uma política habitacional eficiente para a população de baixa renda, o mercado habitacional informal tem sido decisivo na configuração das cidades brasileiras nas últimas décadas. Os loteamentos ilegais existentes no contexto brasileiro, na maioria das vezes, são lugares com pouca ou nenhuma infraestrutura instalada, serviços públicos deficitários ou inexistentes (escolas, postos de saúde etc.) e com moradias usualmente autoconstruídas, com várias deficiências, principalmente em relação à iluminação e à ventilação natural mínimas. São também imóveis totalmente destituídos da documentação básica para proporcionar aos seus detentores as prerrogativas que o sistema legal oferta à propriedade legal, como o acesso a meios de financiamento e a possibilidade do exercício pleno dos direitos sucessórios, dentre outros

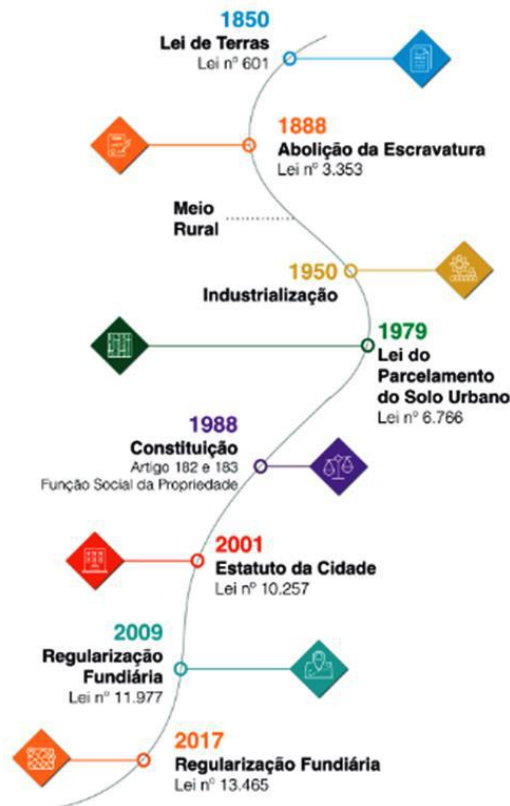
Ofertam, pois, aos seus habitantes, condições indignas e injustas de moradia. Se a melhoria na condição de moradia nas favelas foi um grande desafio dos anos 1980 e 1990, a moradia em loteamentos ilegais tem se mostrado um desafio a ser enfrentado no Brasil contemporâneo.

Se os processos de regularização fundiária ao longo das últimas três décadas não foram intensificados até 2017, por outro lado, os processos de expansão e adensamento dos assentamentos ilegais, sim. A regularização fundiária se coloca como questão fundamental no desenvolvimento e aplicação da política urbana brasileira contemporânea.

Uma das primeiras tentativas se deu com o Decreto-lei 271/1967, que tratou da concessão real de uso nos seus arts. 7º e 8º, com as alterações posteriores que foram feitas por meio da Lei 11.481/2007 (BRASIL. Decreto-Lei n. 271, de 18 de fevereiro de 1967).



**Figura 3** - Histórico Regulação Fundiária no Brasil em Leis.



Fonte: FUNDAÇÃO ISRAEL PINHEIRO – FIP (OSCIP).

Conforme o primeiro dispositivo, é instituída a concessão de uso de terrenos públicos ou particulares, remunerada ou gratuita, por tempo determinado ou indeterminado, como direito real resolúvel, para fins específicos de regularização fundiária de interesse social, urbanização, industrialização, edificação, cultivo da terra, aproveitamento sustentável das várzeas, preservação das comunidades tradicionais e de seus meios de subsistência ou outras modalidades de interesse social em áreas urbanas. Apesar desse tratamento até pouco tempo, infelizmente, o instituto em questão não foi devidamente concretizado na realidade dominial brasileira.

#### **3.1.2.1.1 Lei 6.766/79 - Lei de Parcelamento do Solo**

É a primeira forma prevista na legislação de parcelamento do solo urbano. Dando sequência às definições, a Lei n.º 6.766/79 esclarece o que entende por loteamento que dá seu conceito no art. 2º, § 1º:

"§ 1º - Considera-se loteamento a subdivisão de gleba em lotes destinados à edificação, com abertura de novas vias de circulação, de logradouros públicos ou prolongamento, modificação ou ampliação das vias existentes".

#### **3.1.2.1.2 Estatuto da Cidade 2001**

A aprovação do Estatuto da Cidade, em 2001, regulamentando os artigos 182 e 183 da Constituição Federal, representou um novo marco regulatório para a Política e gestão urbanas brasileiras. Uma das questões mais importantes abordadas pelo Estatuto da Cidade foi a definição dos exatos contornos sobre o que representa o conceito da função social da propriedade.

A função social da propriedade era, até então, apenas uma ideia já prevista em várias das Constituições brasileiras e reforçada na Carta de 1988, que merecia regulamentação para se tornar um conceito mais explícito e de fácil aplicabilidade, o que somente aconteceu com o Estatuto.

A sua conceituação tem proporcionado novas possibilidades de atuação técnica, sobretudo no que diz respeito às questões relacionadas ao acesso à moradia digna como um dos pré-requisitos do direito à cidade.

A aprovação do Estatuto da Cidade brasileiro é vista por especialistas da área jurídica e urbanística, tanto nacionais como estrangeiros, como um importante avanço na regulamentação urbanística contemporânea.

Tanto o Estatuto da Cidade (Lei Federal no 10.257, de 10 de julho de 2001) quanto o recente Programa Minha Casa, Minha Vida (PMCMV) (Lei Federal no 11.977, de 7 de julho de 2009) apontam a regularização fundiária como um dos instrumentos de acesso à moradia digna e à cidade legal pela população de baixa renda.

### **3.1.2.1.3 Programa Minha Casa Minha Vida**

Se no Estatuto da Cidade a regularização fundiária era vista como uma das formas de acesso ao direito à cidade, PMCMV avança no sentido de delimitar os tipos de assentamentos a serem regularizados e, principalmente, avança na disponibilização de novos instrumentos para a regularização considerada de interesse social.

### **3.1.2.1.4 Lei 13.465/17 - Marco Regulatório de Regularização Fundiária**

A recente Lei 13.465, de 11 de julho de 2017, trouxe mudanças importantes para os institutos reais, relacionados à propriedade plena ou limitada. A norma emergente visa resolver os graves problemas de distribuição da terra e do domínio que acometem o Brasil desde os primórdios de sua ocupação, após o seu “descobrimento” por Portugal. A Lei 13.465/2017 instituiu mecanismos visando à Regularização Fundiária Urbana (REURB), para uma melhor distribuição das propriedades nas cidades.

Quanto à REURB, estabelece o art. 9º da nova norma que ficam instituídas no território nacional normas gerais e procedimentos aplicáveis a essa forma de regularização, que abrange medidas jurídicas, urbanísticas, ambientais e sociais, destinadas à incorporação dos núcleos urbanos informais ao ordenamento territorial urbano e à titulação de seus ocupantes. Um dos objetivos da nova política, como se percebe, é justamente de regularização de áreas favelizadas, conclusão claramente retirada da leitura desse comando.

Nesse contexto de efetivação da função social da propriedade e da posse urbana, os poderes públicos formulam e desenvolvem no espaço urbano as políticas de suas competências de acordo com os princípios de sustentabilidade econômica, social e ambiental e ordenação territorial, buscando a ocupação do solo de maneira eficiente, combinando seu uso de forma funcional (art. 9º, § 1º, da Lei 13.465/2017).

A Regularização Fundiária Urbana promovida mediante a legitimação fundiária, categoria nova que ainda será aqui estudada, somente poderá ser aplicada para os núcleos urbanos informais comprovadamente existentes até 22 de dezembro de 2016 (art. 9º, § 1º, da Lei 13.465/2017). Não incide, portanto, a legitimação fundiária para os núcleos informais que surgirem depois da emergência da nova legislação.

### **3.1.2.1.5 Decreto 9.310/18**

O Decreto Nº 9.310/18 Institui as normas gerais e os procedimentos aplicáveis à regularização Fundiária Urbana e estabelece os procedimentos para a avaliação e a alienação dos imóveis da União.

### **3.1.2.1.6 Lei Casa Verde Amarela**

A Lei Casa Verde Amarela 14.118/21 foi criada para enfrentar um problema histórico no País. O objetivo é dar a famílias de baixa renda brasileiras o título que garante o direito real sobre o lote das famílias, oferecendo financiamento, segurança jurídica, a redução dos conflitos fundiários, a ampliação do acesso ao crédito, o estímulo à formalização de empresas e o aumento do patrimônio imobiliário do País.

Em suma, a história das políticas públicas brasileiras com relação à Regularização Fundiária está intimamente ligada às questões e demandas do momento, bem como as demandas de ordem mundial, dentro das agendas e objetivos globais discutidos entre os demais países.

No caso do Brasil, pode-se dizer que em resposta em relação às agendas mundiais, a lei 13.465/17 (considerada um marco regulatório neste assunto) e o Programa Casa Verde Amarela de 2021 foram definitivos principalmente para descentralizar o problema, que era de âmbito federal e passou para os municípios e ainda, empresas privadas agora podem atuar nestes processos diretamente com as comunidades. Estas comunidades, já cansadas da falta de retorno dos governos, no momento podem contratar os serviços dessas empresas para obterem o tão sonhado título de imóvel, em consequência atingindo em sua plenitude o Direito Fundamental Social, além de praticamente triplicar seu patrimônio uma vez regularizado.

As prefeituras, por sua vez, podem arrecadar tributos antes impossíveis, os indicadores de renda e taxas sofrerão uma melhora com a entrada desta população que, até o momento, não entrava em estatísticas de renda e produção formal no país. Ou seja, é um ganha-ganha de todos os interessados.

### **3.1.2.2 Cenário Demográfico**

O Brasil está localizado na América do Sul, tem uma área de 8.515.770 Km<sup>2</sup>, o que caracteriza o país como um dos maiores. Atualmente, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), possui uma população de 214,577 habitantes. 911 pessoas.

O Censo 2010 mostrou que 35,4% da população não residia no município onde nasceu, sendo que 14,5% (26,3 milhões de pessoas) moravam em outro estado. São Paulo (8 milhões de pessoas), Rio de Janeiro (2,1 milhões), Paraná (1,7 milhão) e Goiás (1,6 milhão) acumularam a maior quantidade de pessoas residentes que não nasceram lá. Enquanto isso, Minas Gerais (3,6 milhões de pessoas), Bahia (3,1 milhões), São Paulo (2,4 milhões) e Paraná (2,2 milhões) foram os estados com os maiores volumes de população natural que foi morar em outras unidades da federação (Ibge, 2022).

Quanto à migração interna, há um afluxo significativo de brasileiros dos estados nordestinos para os mais desenvolvidos do Sudeste. Nesse sentido, a região Sudeste do Brasil é composta por quatro estados: São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Espírito Santo. É a região mais populosa do Brasil, com uma área de 924.511 km<sup>2</sup> (10,85% do território brasileiro) e uma população de 77.857.758 habitantes em 2000. O Sudeste é a região mais rica do país e a região mais industrializada da América Latina, responsável por quase 60% do PIB brasileiro (IBGE, 2022).

**Figura 4** - Densidade populacional do Brasil por estado.



Fonte: IBGE (2022).

A empresa Titular atua no interior do Brasil, especificamente na região Sudeste do país, composta pelos estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Espírito Santo. Atualmente, desenvolve suas operações na cidade de Santa Luzia, Minas Gerais.

**Quadro 1** - Evolução histórica e projeção populacional para a região Sudeste do Brasil.

Ano	Brasil	Sudeste	Minas Gerais	Espirito Santo	Rio de Janeiro	Sao Paulo
2012	199 028 505	83 857 439	20 291 950	3 709 632	16 558 259	43 297 599
2013	200 750 247	84 564 454	20 429 871	3 757 123	16 667 126	43 710 333
2014	202 466 607	85 266 292	20 566 800	3 804 562	16 776 012	44 118 918
2015	204 172 708	85 961 053	20 702 267	3 851 839	16 884 443	44 522 504
2016	205 863 675	86 646 841	20 835 805	3 898 847	16 991 948	44 920 240
2017	207 534 630	87 321 759	20 966 945	3 945 480	17 098 055	45 311 278
2018	209 180 697	87 983 909	21 095 220	3 991 629	17 202 292	45 694 767
2019	210 796 998	88 631 394	21 220 160	4 037 187	17 304 188	46 069 859
2020	212 378 658	89 262 316	21 341 298	4 082 047	17 403 269	46 435 702
2021	213 920 800	89 874 779	21 458 165	4 126 102	17 499 065	46 791 447
2022	215 418 546	90 466 886	21 570 294	4 169 243	17 591 104	47 136 245
2023	216 867 021	91 036 737	21 667 215	4 211 364	17 678 912	47 469 246
2024	218 261 347	91 582 438	21 778 461	4 252 356	17 762 020	47 789 601
2025	219 596 649	92 102 089	21 873 563	4 292 114	17 839 954	48 096 458
2026	220 868 049	92 593 795	21 962 054	4 330 528	17 912 243	48 388 970
2027	222 070 670	93 055 657	22 043 464	4 367 492	17 978 415	48 666 286
2028	223 199 637	93 485 778	22 117 327	4 402 899	18 037 997	48 927 555
2029	224 250 071	93 882 261	22 183 172	4 436 640	18 090 519	49 171 930
2030	225 217 098	94 243 209	22 240 533	4 468 609	18 135 508	49 398 559

Fonte: IBGE (2022).

O crescimento populacional da região sudeste do Brasil nos últimos anos é evidente. O IBGE projeta que até 2030 os quatro estados do Sudeste do Brasil terão a população indicada no Quadro 1.

### 3.1.2.3 Cenário Sócio Cultural

Um Aglomerado Subnormal é uma ocupação irregular de terrenos de propriedade alheia – públicos ou privados – para fins de habitação em áreas urbanas e, em geral, caracterizados por um padrão urbanístico irregular, carência de serviços públicos essenciais e localização em áreas com restrição à ocupação. No Brasil, esses assentamentos irregulares são conhecidos por diversos nomes como favelas, invasões, grotas, baixadas, comunidades, vilas, ressacas, loteamentos irregulares, mocambos e palafitas, entre outros (IBGE, 2019).

É um conjunto constituído de, no mínimo, 51 unidades habitacionais (barracos, casas, etc.) carentes, em sua maioria de serviços públicos essenciais, ocupando ou tendo ocupado, até período recente, terreno de propriedade alheia (pública ou particular) e estando dispostas, em geral, de forma desordenada e/ou densa. A identificação dos aglomerados subnormais é feita com base nos seguintes critérios (IBGE, 2019):

- Ocupação ilegal da terra, ou seja, construção em terrenos de propriedade alheia (pública ou particular) no momento atual ou em período recente (obtenção do título de propriedade do terreno há dez anos ou menos); e
- Possuir pelo menos uma das seguintes características:
  - Urbanização fora dos padrões vigentes - refletido por vias de circulação estreitas e de alinhamento irregular, lotes de tamanhos e formas desiguais e construções não regularizadas por órgãos públicos; ou
  - Precariedade de serviços públicos essenciais, tais quais energia elétrica, coleta de lixo e redes de água e esgoto.

Os aglomerados subnormais podem se enquadrar, observados os critérios de padrões de urbanização e/ou de precariedade de serviços públicos essenciais, nas seguintes categorias: invasão, loteamento irregular ou clandestino, e áreas invadidas e loteamentos irregulares e clandestinos regularizados em período recente.

Nos Aglomerados Subnormais, residem, em geral, populações com condições socioeconômicas, de saneamento e de moradia mais precárias. Como agravante, muitos aglomerados subnormais possuem uma densidade de edificações extremamente elevada.

Foram identificados 13 151 Aglomerados Subnormais. Esses aglomerados estão localizados em 734 Municípios (13,2 % dos municípios), em todos os Estados e no Distrito Federal, e totalizam 5 127 747 domicílios (7,8 % do total nacional).

Os dados estimados de domicílios revelam que, apesar do fenômeno da proliferação de precarização habitacional ser comumente associada aos Aglomerados Subnormais presentes nas grandes cidades como Rio de Janeiro (19,27% com 453 571 domicílios ocupados em aglomerados subnormais) e São Paulo (12,91% com 529 921 domicílios ocupados em aglomerados subnormais), o fenômeno ocorre em grande proporção em cidades pequenas como Vitória do Jari – AP (74%) e em outras capitais da Região Norte como Belém (55,5%) e Manaus (53,37%) e Nordeste, como Salvador (41,83%). Ainda no Sudeste, o Estado do Espírito Santo, além da sua capital, Vitória (33,15%) possui o segundo maior percentual de estimativa de domicílios em Aglomerados Subnormais na escala estadual (26,1%), atrás somente do Amazonas, na Região Norte, com 34,59%.

Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a região Sudeste concentra o maior volume de moradias irregulares: 23,2 milhões. O número corresponde a 8,1% dos 28,6 milhões de residências localizadas nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo.

**Quadro 2** - Estados com maior número de domicílios localizados em Aglomerados Subnormais, em 2019 – Brasil.

Estados	Número total de domicílios localizados em Aglomerado Subnormal - 2019
São Paulo	1 066 813
Rio de Janeiro	717 326
Bahia	469 677
Pará	432 518
Amazonas	393 995
Pernambuco	327 090
Espírito Santo	306 439
Ceará	243 848
Minas Gerais	231 385
Maranhão	144 625

Fonte: Estimativa de domicílios ocupados realizada para a operação do Censo Demográfico 2020 conforme descrito em nota metodológica da Malha Territorial 2019 para enfrentamento da pandemia pela COVID.

O percentual de domicílios irregulares do Sudeste é seguido pela região Nordeste, onde 8,6% das quase 17 milhões de residências são enquadradas como aglomerados subnormais. Completam a lista o Sul e o Centro-Oeste, regiões nas quais o volume de moradias irregulares é de respectivamente 3% e 2,4% respectivamente (Quadro 2).

#### 3.1.2.4 Cenário Econômico

O Brasil é a décima terceira maior economia do mundo. Após a recessão ocorrida há sete anos, quando a economia contraiu quase 7%, a economia brasileira vive uma recuperação lenta, mas estável nos últimos anos. Em 2021, estima-se que o PIB tenha crescido 4,6%.

A economia do Sudeste é muito forte, desenvolvida e diversificada. A região Sudeste pertence à principal região geoeconômica do país em termos econômicos. Destacam-se as seguintes indústrias:

- Naval e petrolífera, no estado do Rio de Janeiro e no Espírito Santo, que possui diversos campos de petróleo que estão localizados tanto em terra quanto no mar. Os dois estados são os principais produtores de petróleo do país;
- Automobilística, em São Paulo e Minas Gerais;
- Siderurgia, em São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo;
- Petroquímica, com diversas refinarias nos estados do Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais.
- Celulose com a Aracruz Celulose, que está localizada no Espírito Santo.

Na região Sudeste, iniciou-se a industrialização do país, tornando a indústria de transformação a principal fonte de renda e trabalho em seus estados. O estado de São Paulo tornou-se o maior parque industrial da América do Sul. A Região Sudeste tem 53% do PIB industrial do Brasil (Ibge, 2022).

#### 3.1.2.5 Cenário Tecnológico

O avanço tecnológico em áreas de suporte ao levantamento de geoinformação, como fotogrametria, SIG (Sistema de Informação Geográfica) e banco de dados tem facilitado a geração de informações espaciais com alto grau de precisão e reduzido os recursos e tempo aplicados (Freitas & Lima, 2012), já que em muitos casos a identificação pela cartografia e

imagens de satélites é precisa a ponto de dispensar a necessidade de deslocamento até a área em estudo (Soares, Nascimento & Santos, 2014).

Embora o cenário de progresso tecnológico tenha impactado positivamente na estruturação de um banco de dados e produção cartográfica digital, há ainda uma lacuna a ser preenchida no que diz respeito às técnicas do gerenciamento de dados, o reconhecimento da sua potencialidade e sua utilização pelos gestores públicos. Ou seja, enquanto temos ferramentas bastante avançadas, ainda estamos engatinhando no sentido de utilizar esta tecnologia para solucionar problemas reais de nossa sociedade (Freitas & Lima, 2012).

Como estudado por Freitas e Lima (2012), um grande problema no processo de regularização fundiária é a falta de integração em um mesmo banco de dados entre informações como o endereço do imóvel, nome do posseiro e sua condição socioeconômica.

De acordo com o Art. 28º da Lei Federal nº 13.465/17, o processo de Regularização Fundiária de Interesse Social (REURB-S) pode ser executado seguindo as seguintes fases: caracterização física do núcleo informal, levantamento socioeconômico e cadastro das famílias, projeto de regularização fundiária (PRF) e certidão de regularização fundiária. Em todas essas fases é possível utilizar a tecnologia para agilizar, organizar e facilitar o processo. O investimento em ferramentas tecnológicas se faz importante para que as tomadas de decisão direcionem aos objetivos da empresa (Lucietto et al, 2017).

Já há exemplos da tecnologia aliada ao processo de regularização fundiária, como o caso de Campinho do Moscoso em Vitória (ES), em que o projeto de regularização fundiária pode ser feito 100% online com a aplicação de uma ferramenta tecnologia para o trâmite de processos. Com o emprego de um sistema de gestão de documentos arquivísticos eletrônicos e processos eletrônicos, que contempla os procedimentos de captura de documentos, tramitação de documentos, autuação de processos até destinação final.

Empresas que assumem um papel inovativo, como a digitalização de grande parte do projeto de regularização fundiária, estão sujeitas a uma lacuna na literatura acadêmica para embasamento. Há uma falta de publicações no que diz respeito à digitalização, inovação e regularização fundiária. De um lado se tem a vantagem do uso da tecnologia para desenvolvimento dos seus processos e de outro lado se tem a dificuldade em encontrar fundamento teórico, além de gestores preparados para lidar com essa tecnologia.

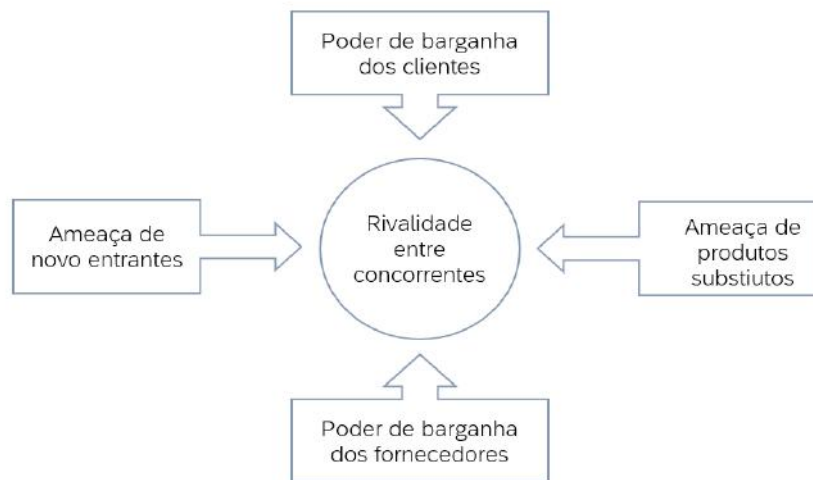
## **3.2 Análise de Dados**

A seguir está a análise das Forças de Porter para a realidade da Titular, a estratégia genérica e a postura estratégica sugeridas.

### **3.2.1 Forças de Porter**

Michael Porter é um dos autores mais conhecidos na área de estratégias competitivas, seus livros permitem um conhecimento mais profundo sobre fatores relevantes para se alcançar o sucesso nas organizações (Rodrigues, 2016). Os fatores determinantes para Porter estão representados na Figura 5.

**Figura 5** - Matriz SWOT da Titular.



Fonte: Adaptado de Rodrigues (2016).

A análise das Cinco Forças de Porter para a Titular, tem como objetivo detectar e identificar quais são os fatores e elementos que influenciam cada uma das Cinco forças para esta empresa. Para a análise das cinco forças de Porter, utilizou-se a seguinte classificação para permitir uma identificação rápida do nível de importância:

- **Importância Alta:** Deve ser mantido sob observação e relatório e cuidar de quaisquer alterações, para que não representem um risco.
- **Importância Média:** É conhecido o risco potencial e tem um certo controle sobre quaisquer mudanças.
- **Importância Baixa:** A empresa tem um controle estabelecido e em um determinado momento pode substituí-lo por outra opção.

O grau de dificuldade para entrar no setor da regularização fundiária é alto, exige conhecimentos diversos, no âmbito jurídico, técnico e político. Já o grau de investimento necessário é baixo, não sendo necessário um grande capital para iniciar as atividades. Neste aspecto, existe a ameaça de novos entrantes, porém, pelo grau de Know How e Networking da equipe, o impacto tem média importância para a empresa Titular.

A ameaça dos produtos substitutos é mais voltada para as condições dos serviços, para o produto final. Diferentes empresas competem por uma relação de preço mais competitiva, oferecendo aos seus clientes diferentes ofertas. Quanto à ameaça devido aos novos produtos substitutos, representa uma baixa importância para a Titular, pois não há nenhum produto novo que possa ameaçar o produto que a Titular entrega aos seus clientes. O produto que a Titular entrega é regulado por lei e a única coisa que pode ser diferenciada seria no custo do produto.

Com relação ao poder de negociação dos fornecedores, a empresa Titular trabalha neste processo anteriormente à negociação propriamente dita. Considerando-se que é um setor estratégico, e que este poder depende muito do poder de negociação com os clientes (item comentado abaixo), é preciso que se tenha um planejamento anterior ao momento de contato com os fornecedores, onde conste, no mínimo:

- A demanda detalhada da empresa dentro do período de tempo que se pretende negociar;
- O valor máximo disponível para investimento de acordo com o que foi negociado previamente com o cliente;
- Elaboração de um banco de fornecedores possíveis, com comparação de preço, qualidade, prazos, condições de pagamento e outras informações úteis;



- Apresentação do negócio a ser compartilhada com os fornecedores.

Esse último elemento pode causar uma certa estranheza, mas é importante. Isso porque a Titular acredita que uma boa negociação com fornecedores deve ser pensada como o início de uma parceria e não como algo pontual. Quanto maior o tempo de relação com um fornecedor, mais confiança se estabelece e melhores condições são alcançadas. Além de que, uma vez o fornecedor tendo um propósito comum ao da empresa, será mais flexível em todas as etapas de projeto.

Com relação ao poder de negociação com os clientes, a Titular tem como preocupação, evitar a inadimplência dos clientes, ou seja, a dificuldade de o cliente não honrar com seus compromissos financeiros. Desta forma, antes da negociação direta com o cliente, a empresa realiza uma pesquisa sócio-econômica do local (na etapa de viabilidade de negócio), e consegue avaliar, em cada área, qual a renda disponível que a população em geral teria mensalmente para investir em uma regularização. A partir desta pesquisa, são calculadas prestações mensais, em que o cliente previamente aprova (a partir de reuniões com a Associação de Moradores) junto a empresa. Esta etapa de aprovação entre as partes interessadas é lenta e delicada.

Uma única venda com pagamento inadimplente não vai impactar sua gestão financeira. Mas se essa mesma situação acontecer com vários clientes, a Titular pode ter problemas no futuro.

Inclusive, dependendo da frequência desse tipo de situação, a empresa pode enfrentar dificuldades inclusive de fechar negócios em outras áreas, uma vez que este modelo de negócio tem muito como o marketing de “boca-a-boca” de divulgação. Ambos os poderes supracitados (poder de negociação com fornecedores e com clientes) são de importância alta, pois são codependentes e necessitam de um equilíbrio para a sustentabilidade de cada projeto.

A rivalidade entre concorrentes é de média importância, pois existem concorrentes, mas não com a mesma maturidade tecnológica da Titular, além de haver mercado para todos - cada área a ser regularizada tem suas particularidades. Não existe um conselho que regule as empresas deste setor, falta um grupo para trocar informações, conhecimentos e prestar apoio técnico.

#### **4. Considerações Finais**

Este trabalho permitiu diagnosticar aspectos positivos e negativos na gestão da empresa Titular Regularizações Fundiárias Inteligentes por meio de ferramentas de planejamento estratégico, através de uma pesquisa desenvolvida dentro da instituição. O estudo aqui procedido e a metodologia utilizada evidenciaram que o comprometimento e a dedicação por parte de toda a organização empresarial sobre um planejamento estratégico podem trazer benefícios de várias dimensões.

Dentro dos métodos utilizados para a análise dos ambientes externos e internos, seus pontos fortes e fracos, deve-se observar que esta análise é, de uma certa forma, subjetiva, sendo que novas estratégias podem ser propostas em diversos níveis hierárquicos desta organização. Também deve-se ter em mente que estas propostas apresentadas estão baseadas em um recorte de espaço e tempo, sendo que sempre há alterações possíveis de situações externas e internas (principalmente nos fatores políticos e sociais), o que leva a empresa a também estar sempre preparada à imprevisibilidade e à instabilidade, o que neste momento não é o caso.

As capacidades internas da organização não devem restringir a estratégia, para não prejudicar o aprendizado estratégico.

Com relação ao aprendizado da empresa, esta deve manter um processo contínuo de auto-avaliação, levando em conta os diferentes conhecimentos individuais e coletivos para enfrentar ambientes dinâmicos e imprevisíveis. A formação estratégica deve assumir a forma de um aprendizado ao longo do tempo para que a formulação e a implementação desta estratégia sejam conexas (estimulação do pensamento retrospectivo para compreender as ações da empresa no presente e futuro). A administração estratégica envolve a elaboração das relações sutis entre pensamento e ação, controle e aprendizado,

estabilidade e segurança.

A organização precisa ser maleável para acompanhar as mudanças de rumo, com uma estrutura simples para responder de forma rápida às variáveis externas e internas, ou seja, é um processo de transformação, por meio de mudanças estruturais e inovações. É fundamental sustentar a estabilidade, contudo periodicamente são necessárias mudanças, para o desenvolvimento da empresa.

No caso da empresa Titular, há uma estratégia central, porém, cada projeto tem seu ciclo de vida próprio, onde se pode aprender e aprimorar estratégias a cada ciclo novo com lições aprendidas.

É importante sustentar a estabilidade ou as mudanças estratégicas adaptáveis, reconhecendo a necessidade de transformação sem abalar a organização. Os futuros estudos podem aprofundar essas mudanças estratégicas adaptáveis.

#### **4.1 Estratégia Genérica**

Entre as estratégias de custo, foco e diferenciação a empresa Titular pode adotar a estratégia genérica de diferenciação. Nessa estratégia é importante a forte cooperação de parceiros, fortes habilidades em marketing, liderança tecnológica ou reputação pela qualidade e investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), além de possibilitar condições favoráveis para a permanência de colaboradores de alto nível na organização. O risco geral em se escolher entre qualquer uma das três estratégias é a falha ao implementá-la ou perda de alguma vantagem - resultado da implementação da estratégia - devido à evolução ou alterações de mercado. A demanda pelos requisitos diretamente ligados à diferenciação deixar de existir, imitações do produto ou serviço, a diferença de preço se tornar muito elevada a ponto de privilegiar a concorrência de custo mais baixo são alguns riscos específicos da diferenciação.

A implementação de uma estratégia de diferenciação tem as seguintes características que a empresa Titular deve levar em conta.

**Custos:** O custo de um produto é um fator fundamental que qualquer consumidor leva em conta e os produtos sempre serão preferidos pelos clientes devido ao seu preço.

**Publicidade:** Estratégias publicitárias são a primeira imagem que a maioria dos consumidores conhece de uma marca. Como essas primeiras impressões são decisivas para desencadear o interesse por compradores, é importante deixar uma marca neles. Para isso, algumas empresas optam por criar campanhas publicitárias únicas que sejam radicalmente diferentes das da concorrência.

**Marketing:** A implementação de estratégias de diferenciação no marketing geralmente vai além das realizadas em publicidade. Para conseguir essas ferramentas na análise e alteração do mercado, isso pode ser concretizado delimitando um público de interesse.

**Qualidade:** A qualidade de um produto é decisiva quando se trata de usá-lo no que foi criado. A boa qualidade é um grande diferencial, pois posiciona uma marca em um status diferente do resto e pode se tornar uma referência.

**Conveniência:** As empresas buscam tornar-se a vida dos consumidores mais confortável. Automação ou simplificação de soluções são bons testemunhos desse fenômeno.

**Atendimento ao cliente:** Os consumidores dizem que a qualidade do atendimento ao cliente de uma empresa é decisiva na hora de escolher uma opção no mercado. Isso porque um bom serviço facilita a sensação dos consumidores com a empresa.

#### **4.2 Estratégia Genérica**

Grande parte das fragilidades identificadas apontam para uma razão comum, o que implica uma melhoria no sistema

de gestão administrativa, onde é prioritário definir os processos necessários para realizar e cobrir todas as tarefas que a empresa realiza. Entre as fraquezas e ameaças da matriz SWOT, destaca-se os recursos limitados da empresa, pois é nova no mercado, dependente da adesão dos clientes e há uma ausência acentuada no estudo de mercado da empresa. Como resultado do exposto, serão determinados objetivos específicos que forneçam soluções para os problemas identificados na análise externa.

Os dados econômicos, sociais, culturais, político-legais e tecnológicos concordam que a regularização fundiária do Brasil tem um amplo mercado, especificamente se pode ver um grande mercado dentro da região sudeste do país. Esses indicadores favorecem a empresa Titular e geram possibilidades de crescimento para a empresa, já que ser uma das principais empresas do setor tem uma boa aceitação por parte de entidades públicas e moradores. Também sendo uma empresa pequena, o baixo custo de manutenção e o baixo investimento inicial lhes permite ter uma economia sustentável.

Quanto aos aspectos positivos da organização, a eficiência na prestação de serviços, a digitalização dos serviços, a inovação, o baixo custo de manutenção e também um ambiente externo no qual se destacam dados econômicos, sociais, culturais, político-jurídicos e tecnológicos de que a regularização fundiária no Brasil tem um amplo mercado, especificamente no setor de atuação da empresa.

Dessa forma e com base na análise realizada interna e externa, estabelece-se que a Titular deve adotar uma posição estratégica voltada para o crescimento. A posição adotada baseia-se na realidade em que a empresa se encontra e opera, embora a empresa tenha fragilidades, o ambiente externo proporciona situações favoráveis que podem ser transformadas em oportunidades para o crescimento da empresa. A análise também serviu como diretriz para o desenvolvimento da próxima etapa, em que são sugeridas as diretrizes para a estratégia da empresa.

É importante mencionar que dentro da estratégia invertida para o crescimento, pode ser útil para Joint Venture, que é uma associação econômica (um acordo comercial) entre duas ou mais empresas, de ramos iguais ou diferentes, que decidem reunir seus recursos para realizar uma tarefa específica, durante um período determinado e, portanto, limitado. Nesse sentido, a Titular pode fazer associações com outras empresas na busca pelo crescimento no mercado atuante, a probabilidade de sucesso é maior ou mais rentável trabalhando em conjunto.

## Agradecimentos

Agradecemos à empresa Titular Regularizações Inteligentes pela colaboração com o estudo, especialmente ao Eng. Rodrigo de Freitas Borges Fonseca (Fundador) pela ajuda, disponibilização de dados e principalmente, predisposição para apresentar e esclarecer todas as informações aos autores.

## Referências

Ansoff, H. I. (1979). *Estratégia empresarial*. Ed. McGraw Hill.

Brasil. (2017). *Lei n. 13.465, de 11 de julho de 2017*. Dispõe sobre a regularização fundiária rural e urbana, sobre a liquidação de créditos concedidos aos assentados da reforma agrária e sobre a regularização fundiária no âmbito da Amazônia Legal. Brasília: CasaCivil,2017.[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato20152018/2017/lei/l13465.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20152018/2017/lei/l13465.htm).

Brasil. (1967). *Decreto-Lei n. 271, de 18 de fevereiro de 1967*. Dispõe sobre loteamento urbano, responsabilidade do loteador concessão de uso e espaço aéreo e dá outras providências. Brasília: Casa Civil, 1967. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0271.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0271.htm).

Brasil. (1988). *Constituição da República do Brasil de 1988, de 05 de outubro de 1988*. Brasília: Casa Civil. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 18 mai. 2022.

Brasil. (2001). *Lei n. 10.257, de 10 de julho de 2001*. Regulamenta os arts. 182 e 183 da Constituição Federal, estabelece diretrizes gerais da política urbana e dá outras providências. Brasília: Casa Civil, 2001. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/leis\\_2001/l10257.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10257.htm).

Brasil. (1979). *Lei n. 6.766, de 19 de dezembro de 1979*. Dispõe sobre Parcelamento de Solo Urbano e dá outras providências. Brasília: Casa Civil, 1979. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6766.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6766.htm).

- Brasil. (2018). *Decreto n. 9.310, de 15 de março de 2018*. Institui as normas gerais e os procedimentos aplicáveis à Regularização Fundiária Urbana e estabelece os procedimentos para a avaliação e a alienação dos imóveis da União. Brasília: Secretaria Geral da Justiça, 2018. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/16766.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16766.htm).
- Brasil. (2009). *Lei n. 11.977, de 07 de julho de 2009*. Dispõe sobre o Programa Minha Casa, Minha Vida – PMCMV e a regularização fundiária de assentamentos localizados em áreas urbanas; altera o Decreto-Lei no 3.365, de 21 de junho de 1941, as Leis nos 4.380, de 21 de agosto de 1964, 6.015, de 31 de dezembro de 1973, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 10.257, de 10 de julho de 2001, e a Medida Provisória no 2.197-43, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. Brasília: Casa Civil, 2009. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/lei/11977.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/11977.htm).
- Brasil. (2021). *Lei n. 14.118, de 12 de janeiro de 2021*. Institui o Programa Casa Verde e Amarela; altera as Leis n os 8.036, de 11 de maio de 1990, 8.100, de 5 de dezembro de 1990, 8.677, de 13 de julho de 1993, 11.124, de 16 de junho de 2005, 11.977, de 7 de julho de 2009, 12.024, de 27 de agosto de 2009, 13.465, de 11 de julho de 2017, e 6.766, de 19 de dezembro de 1979; e revoga a Lei nº 13.439, de 27 de abril de 2017. Brasília: Casa Civil, 2021. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/14118.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/14118.htm).
- Brasil. (2012). *Lei n. 12.651, de 25 de maio de 2012*. Dispõe sobre a proteção da vegetação nativa; altera as Leis nºs 6.938, de 31 de agosto de 1981, 9.393, de 19 de dezembro de 1996, e 11.428, de 22 de dezembro de 2006; revoga as Leis nºs 4.771, de 15 de setembro de 1965, e 7.754, de 14 de abril de 1989, e a Medida Provisória nº 2.166-67, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. Brasília: Casa Civil, 2012. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/12651.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/12651.htm).
- Brasil. (1943). *Decreto-Lei n. 5.452, de 01 de maio de 1943*. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília: Casa Civil, 1943. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm).
- Chaves, S.; Da Silva, A. T. & Polo, E. (2009). Estratégias genéricas: um estudo evolutivo e comparativo de três visões. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais: Internext*, 4(2), 101-118.
- Cunha, Paulo Roberto. (2009) *Uma política pública de privatização e degradação da Amazônia disfarçada de regularização fundiária: uma análise sobre a evolução da Lei Federal nº 11.952/2009* », *Confins*, 2021, <https://doi.org/10.4000/confins.40043>.
- Viana, Glauca. (2012) *Dissertação Perspectivas e limites nos programas de regularização fundiária em terras públicas da União no Rio de Janeiro: o caso do setor 01 da Colônia Juliano Moreira*. Rio de Janeiro: PUC RJ, 2012. [https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/20837/20837\\_1.PDF](https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/20837/20837_1.PDF).
- Freire, Michely. (2021) *Manual de Regularização Fundiária Urbana REURB*. Ed. JUS Podvim.
- Moraes, J. P.; Sagaz, S. M. & Santos, G. L. (2018). Tecnologia da informação, sistemas de informações gerenciais e gestão do conhecimento com vistas à criação de vantagens competitivas: revisão de literatura. *Revista Visão: Gestão Organizacional, Caçador (SC), Brasil*, 7(1), 39-51.
- Freitas, C. F. S.; & Lima, L. S. (2012) Cadastro territorial e SIG no processo de regularização fundiária: o caso da ZEIS do Planalto PICI em Fortaleza, Ceará. *Simpósio Brasileiro de Ciências Geodésicas e Tecnologias da Geoinformação*.
- D’Ottaviano, M. C. L., & Silva, S. L. Q. (2022). *Regularização fundiária no brasil: velhas e novas questões*. Planejamento E Políticas Públicas. [www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/172](http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/172)
- Pereira A. S. et al. (2018). *Metodologia da pesquisa científica*. UFSM.
- Porter, M. E. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Ed. Campus,
- Porter. M. E. (2004) *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de Indústrias e da Concorrência*. Ed. Rio de Janeiro.
- Porter, M. E. (1996). O que é estratégia. *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Bateman, T.; & Snell, S. (2004) *Administración: una ventaja competitiva*. Ed. Mc. Graw Hill.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2022). *Divulgações Estatísticas do Brasil, 2022*. <https://www.ibge.gov.br/pt/inicio.html>.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2019) *Aglomerados Subnormais 2019: Classificação preliminar e informações de saúde para o enfrentamento à COVID-19*.
- Louzada, P. (2012) *O que é estratégia*. Blog. <https://www.fm2s.com.br/o-que-e-estrategia/>.