

5 Conclusões

O objetivo do presente estudo foi identificar, a partir da percepção de gestores de empresas e especialistas, quais são as estratégias praticadas por grupos estratégicos compostos por empresas atuantes na construção civil habitacional do Rio de Janeiro, formados com base na teoria de Porter (1980) sobre grupos estratégicos, e quais os fatores ambientais que mais afetam a formulação da estratégia de cada grupo. Assim, esta dissertação foi desenvolvida buscando investigar o mercado e de que forma os grupos estratégicos formados reagem aos fatores ambientais.

A partir das entrevistas com os especialistas e gestores e da análise dos dados obtidos foi possível atingir os objetivos propostos inicialmente, conforme mostrado a seguir:

- **OBJETIVO 1**: identificar grupos estratégicos.
- **OBJETIVO 2**: identificar os fatores ambientais que mais interferem na estratégia e as estratégia utilizada pelas empresas.

5.1. Formação dos Grupos

Conforme pode ser observado nos Quadros 6 e 7 as empresas do Grupo 2 e 3 têm em comum o mesmo segmento alvo: imóveis de alto padrão. Talvez a semelhança dos seus produtos tenha dificultado os especialistas a identificar características específicas dos grupos estratégicos, ou talvez a qualidade dos especialistas seja um fator que interferiu no resultado deste estudo, os critérios usados para a seleção desta mostra podem estar equivocados. Na visão dos especialistas as empresas criam produtos semelhantes, sem diferenciação, nas mesmas regiões, conseqüentemente o produto é “igual”. Conforme foi exposto no capítulo 4, a formação dos grupos segundo os especialistas ocorre seguindo três critérios: porte da empresa, o segmento de atuação e a abrangência territorial (vide

figura 4). Porém na segunda etapa das entrevistas, ao buscar empresas com porte semelhante esperando identificar um grupo estratégico, foi observado que apesar da equivalência em relação aos critérios usados pelos especialistas e além da forte identificação de marca de ambas, a estratégia genérica adotada pelas grandes empresas nacionais são diferentes, enquanto a Empresas E utiliza a estratégia genérica de liderança em custo total. As Empresas D e F utilizam a estratégia genérica de diferenciação, além de algumas diferenças nas dimensões estratégicas apontadas na Sessão “4.2.4”, o que nos levou a formar os Grupos 2 e 3.

Já as empresas A, B e C formaram o Grupo 1, este grupo foi anteriormente caracterizado pelos especialistas como empresas de pequeno porte, de atuação regional com segmento alvo de médio e baixo padrão. Portanto a partir da análise da amostra deste estudo e através de informações colhidas nas entrevistas, foi possível formar três grupos estratégicos de empresas atuantes no mercado imobiliário do Rio de Janeiro.

Na Figura 6 a análise das estratégias praticadas pelos grupos estratégicos pode ser aprofundada. Observar-se que enquanto o Grupo 1 e 3 tem o segmento claramente definido, onde uma não compete com a outra, o Grupo 2 busca atuar em ambos os mercados utilizando a estratégia genérica de liderança em custo. Segundo Porter (1980) ela consiste em atingir liderança no custo total de uma indústria por meio de diversas políticas organizacionais. A busca pela redução de custo deve englobar tanto a produção do produto quanto as despesas administrativas gerais. Sharp (1991) apud Carneiro *et al*, (1997), acrescenta que a estratégia de liderança em custo põe a empresa em posição favorável, primeiro porque produz para a empresa retornos acima da média em sua indústria, mesmo com presença de intensas forças competitivas, segundo porque fornece à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes. O Diretor Executivo da Empresa E, que forma o Grupo 2 foi específico quanto à busca da empresa em controlar os custos de obra, mas não foi tão claro quanto as outras áreas. Ao analisar o Quadro 8 é possível perceber que o Grupo 2 busca atingir tanto o segmento alto padrão quanto o baixo, concorrendo com ambos os grupos. Isto pode ser controverso e perigoso porque os concorrentes do segmento alto padrão utilizam a estratégia de diferenciação, e criam produtos com valores únicos no mercado. Esta divergência pode caracterizar perda de foco uma vez que competir com concorrentes que buscam diferenciação e outro que busca enfoque em custo pode ser especialmente

penoso. Porter (1980) argumenta que seguindo a estratégia de meio termo ao mesmo tempo em que perde retornos com clientes de grande volume também perde retornos em negócios de alta margem. Pode se concluir através do estudo que a estratégia de meio termo deve ser evitada pelo Grupo 2. A dimensão competitiva qualidade do produto confirma o distanciamento das práticas estratégicas do Grupo 2 e 3. Em linha com o segmento de atuação, o Grupo 3 destacou a importância da dimensão qualidade do produto, enquanto o Grupo 2 não utiliza esta dimensão, apesar desta ser importante para atuar no segmento de alto padrão.

Pode-se concluir que o Grupo 2 deve continuar a estratégia de liderança em custo total, mas sua atuação no segmento alto padrão deve ser reavaliada pelos gestores.



Figura 6 – Especialização do grupo
Fonte: Própria.

5.2. Fatores Macroambientais

Conforme o exposto nas sessões “4.1.2” e “4.6” tanto os especialistas quanto os gestores concordaram que o ambiente econômico é o principal influenciador deste mercado, fato justificável em função do alto valor de um imóvel, que pode levar até 20 anos para ser quitado. Por isso, diversos fatores como crescimento da economia, com ampla oferta de crédito, crescimento do PIB, baixa taxa de desemprego, aumento da renda, etc. contribuem para que o consumidor se sinta otimista em comprometer-se com a compra de um imóvel.

O meio ambiente foi citado por alguns especialistas e gestores por dois motivos, primeiro porque as leis ambientais impactam diretamente na rentabilidade das empresas, uma vez que ela determina a área do terreno a ser construída e a ser preservada. Segundo porque os entrevistados entendem por fatores ambientais a necessidade de criar imóveis sustentáveis, e isto impacta na estratégia a ser adotada. Não foi possível identificar o meio ambiente como uma dimensão competitiva, as empresas que citaram usar o discurso sustentável em seus produtos não fazem parte de um mesmo grupo e tem estratégias completamente diferentes. Então se pode concluir que não influenciam a estratégia de um grupo.

Os especialistas entrevistados foram enfáticos quanto à alta influência exercida pelo ambiente Político-Legal (cinco dos seis entrevistados), além da literatura confirmar esta influência. Segundo Giglio e Ryngelblum, (2010) a incorporação imobiliária recebe alto grau de interferência do governo, o que torna um ponto de incerteza, pois o governo que edita leis de financiamento, de proteção ao consumidor, de negociação em bolsa, de uso do fundo de garantia, só para citar algumas que mudam os cenários. No entanto os gestores não foram enfáticos quanto ao grau de influência exercido pelo ambiente Político-Legal (dois dos seis entrevistados citaram o Ambiente-Político), talvez este fato seja consequência de uma má interpretação dos gestores que englobaram o Ambiente-Político com o Ambiente Econômico.

A partir da análise dos fatores macroambientais em conjunto com os grupos formados por este estudo pode-se concluir que os fatores econômicos influenciam mais as empresas formadas pelo Grupo 1, visto que as três enfatizaram a influência exercida pelo ambiente econômico na sua estratégia. Já para o Grupo 3 o Ambiente Econômico não exerce influência. Isto pode ser comprovado a partir do que os gestores que compõem este grupo falaram na sessão 4.2.1 sobre seu desempenho positivo no mercado, que atualmente está em retração, conforme exposto na sessão 1.1.

5.3. As cinco forças

Os “Grupos 2 e 3” são os únicos que utilizam a dimensão competitiva identificação de marca e dispõem de uma marca estabelecida. Para o Grupo 3 a identificação de marca é especialmente importante porque que corrobora com sua estratégia de diferenciação. Para o Grupo 2 a identificação de marca é também muito importante porque utilizando sua estratégia genérica de liderança em custo total contribui para sua atuação nacional em larga escala.

Conforme foi exposto no Quadro 6 os Grupos 2 e 3 utilizam a identificação de marca como uma forma de se proteger dos entrantes em potencial, uma vez que a confiança e a credibilidade são atributos que o consumidor busca, confirmando Scandelari e Cunha, (2009) que identificou que no setor há preocupação pela reputação, tradição e imagem da marca no mercado, considerando a reputação como diferencial em um setor. Sendo assim o “Grupo 3” está fortemente protegido desta ameaça, uma vez que a diferenciação cria uma barreira, pois obriga os entrantes a efetuarem despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos e a lembrança de marca. Este esforço pode ser longo e acarretar prejuízos iniciais.

Já o Grupo 1 sofre forte ameaça dos entrantes em potencial, todas as empresas que compõem este grupo concordam que esta força exerce ameaça de grau médio, sendo que todas as outras forças foram apontadas como baixa ameaça. Esta ameaça será ainda maior se grandes empresas buscarem competir no mesmo segmento e nas mesmas regiões. Pode-se concluir que o Grupo 2 exerce uma ameaça no Grupo 1, porque em alguns mercados elas podem competir pelo mesmo público, já que atuam no segmento de médio e baixo padrão.

Chamou atenção a pouca preocupação dada pelos gestores em relação rivalidade da indústria, em contraste com a análise dos especialistas, que apontaram a rivalidade entre as empresas como uma forte ameaça. Esse estudo concluiu que a tendência a desconsiderar a ameaça da concorrência parece ser forte e fato de cada empreendimento ser “único” e ter particularidades diferentes faz com que os gestores se vejam sozinhos no mercado, sem observar a proximidade do concorrente.

A formação de grupos estratégicos é outro fator que distancia as empresas uma das outras, fazendo com que a empresa só enxergue a rivalidade dentro do seu próprio grupo. Pode-se concluir que o estudo mais detalhado dos concorrentes ampliando para outros bairros deve ser considerados pelas empresas deste mercado. Apesar de não ter sido identificado nas entrevistas com gestores, os especialistas e a literatura destacaram o conformismo, a baixa inovação e a tendência de copiar o sucesso dos concorrentes como uma forte tendência do setor, o que impede a inovação (BALARINE, 1998; GLIGIO, 2002; ROSSETO E ROSSETO, 2002 *apud* GIGLIO, RYNGELBLUUM, 2010; GIGLIO E RYNGELBLUM, 2010). Talvez estes fatores provem de um olhar mais “amigável” ou mesmo um descaso com relação ao concorrente. A ausência de diferenciação em conjunto com a tendência a “copiar o sucesso” apontado pelos especialistas implica na preferência do consumidor pelo preço mais baixo

De acordo com os especialistas o consumidor não representa uma ameaça para indústria, visto que os preços praticados são uniformes, porém estes apontam a falta de diferenciação como um fator prejudicial, fazendo o consumidor decidir pelo preço e localização. Já os gestores acreditam que essa ameaça existe e é perigosa quando a demanda é menor que a oferta, e isto vêm acontecendo com frequência no Brasil, formando grandes estoques. No entanto o “Grupo 2 e 3” não apontaram a diferenciação como um meio de se proteger desta ameaça. Através da criação de um valor único no âmbito de toda indústria, a diferenciação pode ser capaz de proteger a empresa desta ameaça (PORTER, 2004 [1986]). Para os Grupos 2 e 3 a forma de se proteger desta ameaça é estudando bem o mercado local antes da incorporação.

Já o “Grupo 1” não identificou o poder de negociação dos compradores uma ameaça, visto que seus produtos são localizados em regiões de demanda reprimida.

Segundo os especialistas a ameaça de produtos substitutos (imóveis prontos) é irrelevante e só atingiria a classe mais alta, porque por dispor de capital é possível comprar o imóvel à vista e arcar com custos de reforma, etc. No entanto os gestores relataram forte ameaça dos imóveis prontos, principalmente aqueles que acabaram de ser construídos e ainda não foram habitados. Apesar de terem valor maior estes imóveis têm como vantagem a possibilidade de negociação, uma vez que a construtora quer liquidar o estoque, e a possibilidade de pagar o financiamento já morando no imóvel sem ter que arcar com os custos do aluguel mais o financiamento. Estes imóveis são uma forte ameaça em regiões super ofertadas, principalmente se o proprietário buscar se desfazer do imóvel ofertando-o com valor inferior a construtora-incorporadora. Não foi possível identificar grupos específicos que sofram mais ou menos esta ameaça.

Dos fatores ambientais apresentados, o que mais ameaça toda a indústria é o poder de negociação dos fornecedores, que pode ser representado em três principais tópicos: terrenos, mão-de-obra e insumos. Todos os tópicos ameaçam fortemente a indústria, segundo os entrevistados.

Devido à alta de competitividade no setor, os terrenos desembaraçados estão cada vez mais escassos e caros, como estes terrenos são os mais disputados devido a rapidez na incorporação, as empresas costumam “abrir um leilão” para comprá-lo. Os especialistas destacaram o perigo destas disputas, quando o dono do terreno se vale do seu poder de barganha e projeta valores fora do mercado. Este estudo aconselha evitar estas disputas porque no final o preço do m² pode ser irreal para o mercado e o consumidor pode não responder como esperado.

Os “Grupos 2 e 3” são os que mais sofrem a ameaça desta força, porque competem pelo mesmo terreno. Já o “Grupo 1” não entende os fornecedores como uma ameaça porque buscam os terrenos menos disputados pelos grandes players da indústria.

A partir de informações obtidas nas entrevistas, este estudo concluiu que as empresas devem buscar terrenos em regiões “menos nobres” que possuam consideráveis moradores das classes A e B, terrenos com pendências legais que possam ser resolvidas no médio prazo e permutas com donos de terrenos. Além de buscar terrenos em áreas de ascensão, criando projetos diferenciados, buscando oportunidades e não “copiem o sucesso” do concorrente, porque isto pode gerar sobre oferta.

A dificuldade na mão-de-obra só é de fato percebida pelas construtoras que incorporam, as incorporadoras que terceirizam a construção não sentem de fato a dificuldade na oferta de mão-de-obra. Além da menor oferta de profissionais a baixa qualificação faz com que as empresas tenham que formar profissionais, ensinando o ofício. Para minimizar esta ameaça o estudo indica que se aumente o investimento em tecnologia e formação de profissionais qualificados para reduzir custos e aumentar a produtividade, conforme exposto por Floriani *et al*, (2008 apud REZENDE e ABIKO, 2004; MÔCHO, 2002)

Quanto aos fornecedores de insumo, este estudo não conseguiu identificar nenhuma forma de minimizar esta ameaça, uma vez que alguns insumos para a construção civil são formados por oligopólios. Para as grandes empresas a compra em grande quantidade poderia ser uma alternativa, no entanto o custo de estocagem e a distribuição pode inviabilizar esta opção.

5.4. Alianças

Os resultados desta pesquisa sinalizam que as alianças são usadas por empresas de todos os portes e segmentos, independente do grupo estratégico a que pertence, e como vantagem ela possibilita o aprendizado contínuo através da sinergia entre as empresas, mas tanto os especialistas quanto gestores afirmaram que as alianças são particularmente interessantes por que dilui os riscos. Esta conclusão vai ao encontro com o exposto por Avelar e Monteiro, (2012) onde afirma que as alianças possibilitam a ampliação e diversificação das empresas, assim como atenuam riscos, com efeito positivo sobre o desempenho e a competitividade das empresas aliadas. FLORIANI *et al*, (2008 apud REZENDE E ABIKO, 2004 CÂMARA E BERGAMASCO, 2005) acrescenta que as alianças estratégicas são usada no setor como uma forma de minimizar a ausência de inovações tecnológicas e inovações advindas de dentro da organização, porém o estudo não chegou nesta conclusão.

5.5. Limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros

Além das limitações observadas pela escolha do método da pesquisa, outras limitações podem ser pontuadas, como: o pequeno tamanho da amostra, o tempo e o custo. Apesar da dificuldade em conseguir profissionais com o nível de conhecimento de mercado para fazer parte da amostra, o curto espaço de tempo para finalizar o estudo fez com a pesquisadora excluísse especialistas que fariam parte da amostra. Acredita-se que caso houvesse mais entrevistas, principalmente com os gestores de empresas de médio porte, poder-se-ia ter mais dados sobre a formação dos grupos estratégicos. Uma vez que este estudo demonstrou que os fatores ambientais exercem forte influência de acordo com a estratégia adotada pelos grupos.

Estudos futuros poderão aprofundar o entendimento das possíveis diferenças existentes entre as grandes construtoras-incorporadoras de capital aberto e a utilização dos seus recursos e capital para a formação da estratégia para seus resultados financeiros.

A opção de excluir a percepção dos especialistas em um estudo futuro poderá ser considerada, já que eles não foram capazes de formar com clareza os grupos estratégicos. Porém sua visão ampla de mercado oferece diversas sugestões de linhas estratégicas a serem seguidas na incorporação de imóveis habitacionais.