



Carolina de Araujo e Cunha

**Análise dos fatores que afetam as Estratégias das
Incorporadoras e Construtoras de Imóveis Residenciais
na Cidade do Rio de Janeiro**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Marcos Cohen

Rio de Janeiro

Abril de 2014



Carolina de Araujo e Cunha

**Análise dos fatores que afetam as Estratégias das
Incorporadoras e Construtoras de Imóveis Residenciais
na Cidade do Rio de Janeiro**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Marcos Cohen

Orientador

Departamento de Administração PUC Rio

Prof. Jorge Manoel Teixeira Carneiro

Departamento de Administração PUC Rio

Prof. Irene Raguenet Troccoli

UNESA-RJ

Prof^a. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 7 de abril de 2014

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e do orientador.

Carolina de Araujo e Cunha

Graduou-se em Comunicação Social na ESPM - Escola Superior de Propaganda e Marketing – 2009. Possui quatro anos de experiência em planejamento de comunicação para empresas de diversos setores, como indústrias, comércio e serviços. Nos últimos três anos trabalhou na equipe da Agência 3, Agência de Publicidade parceira responsável pela expansão dos empreendimentos do segmento econômico da Construtora Rossi Residencial, em território nacional. Atualmente trabalha como executiva da PS10 - Agência de Publicidade - focada no mercado imobiliário, atendendo clientes incorporadores e a Imobiliária Brasil Brokers.

Ficha Catalográfica

Araujo e Cunha, Carolina de

Análise dos fatores que afetam as estratégias das incorporadoras e construtoras de imóveis residenciais na cidade do Rio de Janeiro / Carolina de Araujo e Cunha ; orientador: Marcos Cohen. - 2014.

147 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado)—Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2014.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Estratégia competitiva. 3. Grupos estratégicos. 4. Incorporadoras. 5. Construtoras. 6. Imobiliárias. 7. Fatores ambientais. I. Cohen, Marcos. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Agradecimentos

Ao meu orientador Prof. Marcos Cohen, pelo estímulo e parceria na realização deste trabalho, fundamentais para o êxito.

A todos os meus colegas de mestrado da PUC-Rio, em especial aos amigos, Marcelo Estácio, Flavio Faria, Matheus Perriê, Vitor Sandrini, Daniel Araujo, Elmar Martinz, Rafaella Cavalca, Luiza Saraiva, Iria Blanco e Nubia Correia, pelo companheirismo nos momentos difíceis e em outros de muita alegria.

Aos meus colegas de trabalhos, que me auxiliaram na busca da amostra para esta pesquisa.

Ao meu chefe, pela compreensão nos momentos em que precisei estar ausente para me dedicar a este trabalho.

Ao meu irmão, pela cumplicidade e amizade incondicional.

Aos meus amigos e familiares, pela paciência e compreensão enquanto estive ausente na vida deles durante o período do mestrado e também pelas palavras de apoio e incentivo nos momentos mais difíceis.

Aos meus pais, Maria Auxiliadora e Elias Sergio, por sempre me apoiar e Incentivar buscar nos estudos o caminho para a realização dos meus sonhos.

E a Deus, por me dar forças, motivação e esperanças para superar todos os obstáculos desta trajetória.

Resumo

Cunha, Carolina de Araujo e; Cohen, Marcos. **Análise dos fatores que afetam as Estratégias das Incorporadoras e Construtoras de Imóveis Residenciais na Cidade do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2014. 147p. Dissertação de Administração - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Em função da estabilidade econômica do País e do aumento da renda da população, o setor de construção civil vem se destacando como gerador de negócios nos últimos anos. No negócio imobiliário habitacional existe um amplo leque de empresas, com algumas divisões definidas, tais como aquelas que só atuam em mercados de baixa renda ou as especializadas em imóveis com lazer, ou, ainda, aquelas focadas em lançamentos de apartamentos para atender determinados segmentos do mercado e outras divisões. A estabilização do crescimento da indústria da construção civil habitacional e a valorização dos imóveis a partir de 2012 levaram o mercado imobiliário a se tornar ainda mais competitivo. Para manterem-se lucrativas as construtoras e incorporadoras precisam ajustar suas estratégias buscando atender às expectativas dos seus consumidores, superando os concorrentes e se ajustando à nova dinâmica do mercado. Neste contexto, este trabalho visa a identificar, pela percepção dos especialistas do mercado imobiliário e dos gestores de empresas, quais são os fatores ambientais que mais afetam a formulação da estratégia dos grupos estratégicos de empresas atuantes na construção civil habitacional, formados com base na teoria de Michael Porter sobre grupos estratégicos. Para tal, foi realizado estudo qualitativo se utilizando de entrevistas semiestruturadas com especialistas do mercado imobiliário e gestores de construtoras-incorporadoras atuantes no Grande Rio. Os resultados indicam a existência de grupos estratégicos de empresas muito influenciados pelo seu porte, segmento alvo e estratégia competitiva genérica. Vários fatores foram identificados como importantes à formulação da estratégia competitiva neste setor, podendo-se destacar a atuação do governo, o poder de barganha dos donos de terrenos, a competição dentro do setor, aumento dos custos, as mudanças socioculturais em curso e o crescimento econômico da cidade nos últimos anos.

Palavras-chave

Estratégia competitiva; grupos estratégicos; incorporadoras e construtoras; imobiliárias; fatores ambientais.

Abstract

Cunha, Carolina de Araujo e; Cohen, Marcos (Advisor). **Analysis of factors affecting the strategies of developers and builders of Residential Real Estate in the Rio de Janeiro City**. Rio de Janeiro, 2014. 147p. MSc. Dissertation - Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Due to the economic stability of the country and, rising incomes, the construction industry has been highlighted as a business generator in recent years. Lying in the real estate business, there is a broad range of companies, with some defined divisions, such as those that only operate in low-income or specialized in real estate and leisure markets, or even those focused on sales launches. The growth of the residential construction industry and the increase in real estate pricing from 2012 shows that the housing market is becoming more competitive. To remain profitable, the builders and developers need to adjust their strategies, seeking to meet the expectations of its consumers, surpassing competitors and adjusting to the new market dynamics. In this context, this work aims to identify the perceptions of business managers, what are the environmental factors that affect the strategy formulation by the strategic groups of companies engaged in housing construction, originated from the Michael Porter's theory of strategic groups. In order to do so, a qualitative research, using semi-structured interviews, with experts, managers of real estate market and builders developers, established in Rio de Janeiro, was realized. The results indicate the existence of strategic groups of companies, heavily influenced by its size. Several factors were identified as important to the formulation of competitive strategy in this sector, and highlight the role of government, the bargaining power of owners of land, the competition within the sector, rising costs, socio-cultural changes underway and, city economic growth in last years.

Keywords

Competitive strategy; strategic groups; real state developers and builders; environmental factors

Sumário

1. O Problema	15
1.1 Introdução	15
1.2. Objetivo	19
1.3. Delimitação	19
1.4. Relevância	20
1.5. Estrutura da Dissertação	21
2. Revisão de Literatura	23
2.1. Estratégias e Escolas Estratégicas	23
2.2. Análise Estrutural da Indústria Segundo Porter	25
2.2.1. Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes	28
2.2.2. Pressão dos Produtos Substitutos	31
2.2.3. Poder de Negociação dos Compradores	32
2.2.4. Poder de Negociação dos Fornecedores	33
2.2.5. O Governo Como uma Força que Afeta a Concorrência	34
2.2.6. Análise Estrutural e Estratégia Competitiva	36
2.3. Estratégias Competitivas Genéricas de Porter	37
2.3.1. Liderança no Custo Total	38
2.3.2. Diferenciação	39
2.3.3. Enfoque	41
2.3.4. O Meio Termo	41
2.3.5. Riscos da Estratégias Genéricas	42
2.4. Análise Estrutura Dentro da Indústria	44
2.4.1. Dimensões da Estratégia Competitiva	44
2.4.2. Grupos Estratégicos	46
2.4.3. Barreiras de Mobilidade e Formação de Grupos	47
2.4.4. Grupos Estratégicos e Poder de Negociação	47
2.4.5. Grupos Estratégicos e a Ameaça dos Substitutos	47
2.4.6. Grupos Estratégicos e a Rivalidade entre Empresas	48
2.4.7. Grupos Estratégicos e a Rentabilidade de uma Empresa	49
2.4.8. Implicações para a Formulação da Estratégia	50
2.4.9. O Mapa dos Grupos Estratégicos como um Instrumento Analítico	51
2.5. A Análise Estratégica da Integração Vertical	52
2.5.1. Benefícios e Custos Estratégicos da Integração Vertical	53
2.6. O Mercado Imobiliário Habitacional no Brasil	54
2.6.1. Histórico e Evolução do Mercado Imobiliário Brasileiro	54
2.6.2. O Principal Fomentador do Mercado Imobiliário: Construção Civil	58
2.6.3. A Incorporação Imobiliária	61
2.7. Estratégia Aplicada na Incorporação Imobiliária	61
2.8. Aplicação da Teoria de Porter (1980) ao Setor Imobiliário Habitacional	69

3. Metodologia	73
3.1. Estratégia de Pesquisa	73
3.2. Seleção da Amostra de Entrevistados	74
3.2.1. Perfil dos Especialistas	75
3.2.2. Perfil dos gestores das Construtoras-Incorporadoras	76
3.3. Planejamento da Pesquisa de Campo	78
3.4. Análise de Dados	82
3.5. Limitações do Método de Pesquisa	83
4. Apresentação e Análise dos Resultados	85
4.1. Apresentação das Entrevistas com os Especialistas	85
4.1.1. Questões Relativas ao Mercado Imobiliário Habitacional no Rio de Janeiro	85
4.1.2. Fatores Macroambientais	89
4.1.2.1. Ambiente Econômico	89
4.1.2.2. Ambiente Político-Legal	89
4.1.2.3. Ambiente Demográfico	90
4.1.2.4. Meio Ambiente	90
4.1.3. As Cinco Forças de Poder	91
4.1.3.1. Ameaça dos Fornecedores	91
4.1.3.2. Rivalidade da Indústria	92
4.1.3.3. Poder de Barganha do Consumidor	93
4.1.3.4. Entrantes em Potencial	93
4.1.3.5. Ameaça de Produtos Substitutos	93
4.1.4. Estratégia Genérica	94
4.1.5. Dimensões Estratégicas	94
4.1.6. Mudanças Estratégicas	95
4.1.7. Grupos Estratégicos Formados no Mercado	96
4.1.8. Alianças	97
4.2. Apresentação dos Resultados das Entrevistas com Gestores de Construtoras e Incorporadoras	98
4.2.1. Práticas Estratégicas das Empresas Entrevistadas	98
4.2.2. Estratégia Genérica	104
4.2.3. Alianças	105
4.2.4. Dimensões da Estratégia Competitiva	105
4.2.5. Grupos Estratégicos	107
4.3. Fatores Ambientais que Afetam as Empresas e Grupos Estratégicos	109
4.3.1. Macroambientais	109
4.3.1.1. Ambiente Econômico	109
4.3.1.2. Ambiente Político-Legal	110
4.3.1.3. Ambiente para Meio Ambiente	110
4.3.1.4. Ambiente Sociocultural	111
4.3.1.5. Demais Ambientes	112

4.3.2. As Cinco Forças Competitivas de Porter (1980)	112
4.3.2.1. Ameaça de Rivalidade entre os Concorrentes	112
4.3.2.2. Ameaça dos Entrantes em Potencial	114
4.3.2.3. Ameaça dos Produtos Substitutos (imóveis prontos)	116
4.3.2.4. Ameaça dos Compradores	117
4.3.2.5. Ameaça dos Fornecedores (mão-de-obra, terrenos, Insumos)	119
4.3.2.6. Resumo das Cinco Forças	122
4.3.2.7. Força que Mais Afeta a Estratégia	124
 5. Conclusão	 125
5.1. Formação dos Grupos	125
5.2. Fatores Macroambientais	128
5.3. As Cinco Forças	129
5.4. Alianças	132
5.5. Limitações da Pesquisa e Sugestões para Estudos Futuros	133
 6. Referencias Bibliográficas	 134
Anexos	139
Anexo I – Roteiro de Entrevista para os Especialistas	139
Anexo II – Roteiro de Entrevista para os Gestores	143
Anexo III – Carta para Participação na Pesquisa	147

Lista de figuras

Figura 1 – As 5 forças de Porter	26
Figura 2 – Barreiras de entrada e saída	31
Figura 3 – Fluxograma de pesquisa	82
Figura 4 – Grupos estratégicos especialistas	96
Figura 5 – Grupos estratégicos no mercado	109
Figura 6 – Especialização do grupo	127

Lista de quadros

Quadro 1 – Perfil dos especialistas entrevistados	76
Quadro 2 – Perfil dos gestores entrevistados	77
Quadro 3 – Fatores macroambientais especialistas	90
Quadro 4 – Estratégia genérica das empresas entrevistadas.	104
Quadro 5 – Alianças Estratégicas	105
Quadro 6 – Dimensões competitivas	106
Quadro 7 – Grupos Estratégicos de acordo com a análise das dimensões competitivas e com as estratégias genéricas identificadas por meio das entrevistas com os gestores.	108
Quadro 8 – Fatores macroambientais gestores	111
Quadro 9 – As cinco forças	123
Quadro 10 – Força que representa mais ameaça	124

Lista de abreviaturas e siglas

ADEMI – Associação dos Dirigentes de Empresas do Mercado Imobiliário

BACEN – Banco Central

BNH – Banco Nacional da Habitação

CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção

FGTS – Fundo de Garantia de Tempo de Serviço

IPC – Índice de Preço ao Consumidor

IVG-R – Índice de valores de Garantia de Imóveis

INCC – Índice Nacional da Construção Civil

Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

PPP – Parceria Público Privado

PAIC – Pesquisa Anual da Indústria da Construção

PIB – Produto Interno Bruto

PAC – Programa de Aceleração do Crescimento

Sinduscon-SP – Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de São Paulo

SBPE – Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo

SFI – Sistema de Financiamento Imobiliário

SFH – Sistema Financeiro da Habitação

VGv – Valor Geral de Vendas

VBR – Visão Baseada em Recursos

*Quem, de três milênios,
Não é capaz de se dar conta
Vive na ignorância, na sombra.
À mercê dos dias, do tempo.
Johann Wolfgang von Goethe*