

2

Revisão de literatura

2.1.

Estratégias e escolas estratégicas

O cenário atual, de crescentes mudanças econômicas, políticas, sociais e ambientais está cada vez mais dinâmico e instável. Isto tem provocado a necessidade das empresas de reverem a estratégia empresarial de maneira a adequá-la ao atual ambiente a fim de obter desempenho superior e sustentável.

A seguir será apresentada a definição de estratégia e qual a sua finalidade. Serão descritas algumas escolas de estratégias, analisadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), além das óticas da escola de Posicionamento e da escola da Visão Baseada em Recursos.

Não existe consenso sobre a definição de estratégia dentro da literatura acadêmica e na prática empresarial. É comum observar autores e gerentes utilizando o termo com significados diferentes, porém Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2000), utilizam cinco definições, conforme descrito abaixo.

Estratégia como planos e padrões: como um plano, onde se olha para frente, e como um padrão, quando se olha para o comportamento passado. Pode ser chamada de estratégia pretendida e de estratégia realizada.

Estratégia como algo deliberado e emergente: deliberada como aquela que foi pretendida e realizada, e emergente onde um padrão realizado não era expressamente pretendido.

Estratégia como posições e perspectiva: posição quando está relacionada à localização de determinado produto em um mercado, e perspectiva seria a maneira de realizar a estratégia.

Estratégia como manobra: ação ou truque para driblar um concorrente.

É indiscutível a importância da estratégia organizacional para o resultado de uma empresa ou negócio. Na atividade acadêmica da administração, a estratégia se tornou uma disciplina independente na qual a escola prescritiva se destaca. Muitos autores de outros campos acadêmicos debatem sobre como ocorre o processo de formulação de uma estratégia. As conclusões são divergentes, porém estão em conformidade com cada realidade, tornando-se complementares. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) compilaram as diferentes vertentes e pensadores, dividindo as 10 escolas de estratégia em três categorias:

Escolas Prescritivas: Escola do Design, Escola do Planejamento, Escola do Posicionamento;

Escolas Descritivas: Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola do Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural e Escola Ambiental;

Escola Configurativa: Escola da Configuração.

Abaixo seguem descritas as principais escolas de estratégia para a academia da administração, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Escola do Design: sem dúvida é a escola de maior influência no campo da administração. Ela propõe a formulação estratégica a partir da adequação entre as capacidades internas e externas da organização, conhecida no meio acadêmico e empresarial como análise SWOT. Nesta escola o executivo principal da empresa é o responsável pela formulação da estratégia.

Escola do Planejamento: destaca a importância do planejamento formal dentro da empresa, usando procedimentos, análises e treinamento formais. A estratégia deveria ser guiada por um grupo de planejadores especializados em planejamento estratégico e subordinados ao executivo principal.

Escola do Posicionamento: dá ênfase à estratégia analítica e não à forma como ela é feita. Michael Porter foi o impulsionador desta escola. Ele fornece uma ferramenta para a formulação da estratégia com as “cinco forças de Porter” e limita as opções de estratégias-chave para competição com as suas “estratégias genéricas” que buscam auxiliar as empresas a se posicionarem no mercado e alcançar um desempenho acima da média em uma indústria (PORTER, 1980). Apesar de muito difundida, tanto no meio acadêmico quanto por gestores, alguns autores criticam os modelos formulados por Porter, alegando serem simplistas e demasiadamente genéricos, o que pode ser explicado pela ampla adoção

(GHEMAWAT, 2000 apud CARNEIRO *et al* 2012; BERTERO, VASCONCELOS, BINDER, 2003). As críticas a este modelo serão apresentadas no decorrer da exposição dos conceitos de Porter abaixo.

2.2. Análise estrutural da indústria segundo Porter

Segundo Porter (1980) “a estratégia competitiva busca relacionar uma companhia com o seu meio ambiente”. Por meio ambiente podemos entender as forças sociais, econômicas e, principalmente, a indústria, ou as indústrias, em que elas competem. Isto ocorre porque as forças externas são comuns a toda a indústria. Nesse ambiente, o ponto-chave da estratégia competitiva encontra-se na capacidade da empresa em lidar com a concorrência.

Moraes e Da Silva (2013) observam a importância de pesquisar a estratégia dos concorrentes e destacam alguns detalhes que devem ser considerados no ambiente empresarial:

Ao pensar na estratégia a ser criada e que essa depende das estratégias vigentes ou a ser implementada pelos concorrentes no mercado, podem-se descobrir inúmeros detalhes importantes como: preços praticados, posição que cada um ocupa, formas de atendimento a clientes, mercadorias trabalhadas, poder de negociação, forma de pensar dos administradores, etc.

Ainda segundo Porter (1980), a intensidade desta concorrência vai além do comportamento dos atuais concorrentes. O grau da concorrência depende de cinco forças competitivas básicas: poder de negociação dos compradores, ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos, rivalidade entre as empresas existentes (ver figura 1). O conjunto da influência destas forças determina o potencial de lucro de uma indústria.



Figura 1- Cinco forças de Porter
Fonte: Porter (1980).

O autor destaca que o objetivo da estratégia competitiva para uma empresa é identificar uma posição dentro da indústria onde a corporação possa se defender de forma mais eficiente contra forças competitivas ou influenciá-las para que estejam em seu favor. No entanto, é preciso ter ciência de que as informações sobre o conjunto das forças pode estar disponível para todos os concorrentes; assim, a chave para o desenvolvimento de uma estratégia competitiva de sucesso para o autor é a pesquisa em profundidade e a análise da origem da cada força, pois desta forma será possível identificar os pontos fortes e fracos críticos da companhia e o seu posicionamento na indústria. Assim, ficarão mais evidentes as possíveis mudanças estratégicas a fim de alcançar maior retorno.

As cinco forças competitivas descritas por Porter (1980) vislumbram que a concorrência de uma indústria não está limitada apenas aos participantes destas. Também podem ser consideradas “concorrentes” os clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais. Cada um destes pode ter maior ou menor relevância dentro da indústria, dependendo das circunstâncias. Portanto, neste sentido mais amplo, concorrência pode ser definida como rivalidade ampliada.

A seguir, serão descritas uma série de características técnicas e econômicas que, de acordo com Porter (1980) são as mais importantes para a intensidade de cada força competitiva dentro de uma indústria.

a. Ameaça de Novo Entrante

No momento em que uma nova empresa é formada para atuar dentro de determinada indústria, junto com ela traz nova capacidade, interesse em obter uma parcela de mercado e frequentemente recursos substanciais. O resultado disto pode implicar na redução de preço em conjunto com o aumento dos custos, reduzindo a rentabilidade dos participantes da indústria. A ameaça da entrada de novas empresas em uma indústria depende das *barreiras de entradas* existentes em função da reação que os atuais participantes da indústria podem exercer e vice e versa. Abaixo serão descritas as seis principais barreiras de entrada segundo Porter (1980).

b. Economia de Escala

É a diminuição do custo unitário de um produto a medida que o volume absoluto por período aumente. A economia de escala forma uma barreira a medida que para uma empresa que entrar em determinada indústria será forçada a ingressar com produção em larga escala, arriscando a uma forte reação da empresa ou ingressar em pequena escala sujeitando-se a uma desvantagem de custo.

c. Diferenciação do Produto

Significa que as empresas de determinada indústria possui marcas estabelecidas, seus consumidores desenvolveram sentimento de lealdade por seus produtos, através de esforços em publicidade, serviços ao consumidor, bom atendimento, produtos diferenciados ou porque simplesmente por ter sido o primeiro a entrar na indústria. A diferenciação cria uma barreira a medida que obriga os entrantes a efetuarem despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes. Este esforço pode ser longo e acarretar prejuízos iniciais.

d. Necessidade de Capital

Significa que existe a necessidade de investir vastos recursos financeiros de modo a competir, principalmente se o capital é requerido para atividades que não podem ser posteriormente recuperadas, como publicidade e P&D. A necessidade de capital cria uma barreira a medida que o novo entrante pode enxergar altos custos e altos riscos para entrar em determinada indústria.

e. Custo de Mudanças

O custo de mudança está relacionado ao custo do consumidor ao mudar de produto ou serviço. Os custos de mudança podem incluir custo de novo treinamento dos empregados, custo de novo equipamento auxiliar, necessidade de assistência técnica, etc. Este custo cria uma barreira à medida que deverá ter uma vantagem de custo ou desempenho para que o consumidor decida deixar um concorrente já estabelecido.

f. Acesso aos Canais de Distribuição

Uma barreira de entrada pode ser criada pela necessidade de participar de canais de distribuição já atendido por empresas estabelecidas. A empresa novata precisa então oferecer descontos, verbas para campanha de publicidade em cooperação, etc. para ter acesso aos canais e com isso, diminuir sua margem de lucro.

g. Desvantagem de Custo Independente de Escala

Mesmos sem economia de escala uma empresa já estabelecida pode ter vantagens de custos impossíveis de ser igualado pelas entrantes potenciais. Como exemplo Porter (1980) cita a tecnologia patenteada, acesso favorável a matérias-primas, localização favorável, subsídios oficiais, curva de aprendizagem ou experiência. Nos negócios com alta participação de mão-de-obra desempenhando tarefas complicadas, a experiência pode ser resguardada pelas empresas já estabelecida, formando uma barreira de entrada. As empresas iniciantes terão custos inerentemente mais altos e terão que reduzir ou excluir seus lucros até passar pela curva de aprendizagem, acumulando experiência até conseguir a paridade de custo com as empresas estabelecidas.

2.2.1.

Intensidade da rivalidade entre os concorrentes

Porter (1980) resume a rivalidade existente entre os concorrentes como disputa por posição, utilizando recursos como concorrência de preços, batalha de publicidade, introdução de produtos e aumento de serviços ou de garantia aos clientes. A rivalidade aumenta ou diminui quando os concorrentes se sentem pressionados ou desejam uma posição melhor no mercado. Este padrão de ação e reação resulta no constante aprimoramento das empresas, porém vale ressaltar que se este movimento cresce em um processo de escalada, todas as empresas podem

ficar em situação pior do que estavam. Para Porter, a rivalidade é a consequência da interação de vários fatores estruturais descritos a seguir.

a. Concorrentes Numerosos ou bem Equilibrados

Quando existe em determinada indústria uma quantidade grande de concorrentes a probabilidade de dissidência é grande, algumas empresas podem acreditar que podem fazer movimentos sem serem notadas pela concorrência. Até mesmo quando existem poucas empresas atuando em determinada indústria estável, existe a possibilidade de elas lutarem entre si e possuem recursos para retaliações vigorosas. Entretanto, quando a indústria é altamente concentrada, dominada por poucas empresas o líder ou os líderes podem impor disciplina e então as disputas por força são menores, pois estes detém o papel de coordenador na indústria usando meios como a liderança de preço.

b. Crescimento Lento da Indústria

Para as empresas que procuram expansão, o crescimento lento da indústria transforma a concorrência em jogo de parcela de mercado. Neste cenário a indústria torna-se muito instável, pois o crescimento rápido da indústria assegura às empresas possibilidade de melhorar seu resultado apenas se mantendo em dia com a indústria.

c. Custos Fixos ou de armazenamento Altos

Quando os custos fixos são altos cria pressões para que todas as empresas satisfaçam a capacidade de produção, mesmo quando o mercado já não demanda toda essa produção, isto conduz a uma escalada nas reduções de preço. Empresas que adquirem uma alta proporção de custos em insumos de baixo valor adicionado sentem enorme pressão para trabalhar sempre em plena capacidade de produção a fim de atingir o ponto de equilíbrio. O mesmo ocorre quando os custos de estoque de um produto é muito dispendioso, estarão vulneráveis a baixar os preços a fim de assegurar as vendas.

d. Ausência de Diferenciação ou Custos de Mudanças

Em uma indústria onde os concorrentes comercializam produtos ou serviços de primeira necessidade, sem nenhuma diferenciação a escolha do comprador é baseada pelo preço e serviços. Nestes casos a diferenciação pode criar um isolamento contra a competição por preço, o mesmo ocorre com o custo de mudança, se para o consumidor não existe custo de mudança a tendência é que este busque o menor preço.

e. Capacidade Aumentada em Grandes Incrementos

Quando determinada indústria é orientada pela economia de escala são forçadas a aumentar a capacidade em grandes incrementos, porém estes acréscimos podem romper o equilíbrio entre oferta e procura da indústria, principalmente quando estes acréscimos são excessivos.

f. Concorrentes Divergentes

Concorrentes com origem, personalidade e relacionamentos diferentes costumam ter estratégia divergente, eles podem se chocar ao longo do processo. Eles podem ter dificuldade em identificar as intenções dos outros concorrentes e não identificar as “regras do jogo” para a indústria. Desta forma as decisões estratégicas certas para alguns concorrentes serão errada para outras.

g. Grandes Interesses Estratégicos

A rivalidade de uma indústria pode ficar ainda mais acirrada se uma empresa diversificada considerar muito importante alcançar sucesso em determinada indústria, ou se uma empresa multinacional decide competir em um mercado novo, com concorrentes já estabelecidos. Nestas situações o interesse da empresa entrante pode não ser o lucro imediato, estando dispostos a sacrificar parte deles a fim de expandir.

h. Barreiras de Saída Elevada

Por motivos econômicos ou emocionais, as barreiras de saída impedem a companhia de deixar um mercado mesmo que estejam obtendo retornos baixos ou negativos sobre seus investimentos. Dentre os principais motivos Porter, (1980, 2004) destaca os ativos especializados de uma determinada atividade com baixos valores de liquidação ou alto custo de transferência ou conversão: custos de saída, incluindo acordos trabalhistas, custos restabelecimento, etc. Outro exemplo são as barreiras emocionais que fazer a administração relutar em abandonar o negócio, seja por lealdade aos empregados, orgulho, receio por sua própria carreira, etc.

i. Barreiras de Saída e de Entrada

As barreiras de entrada e saída são frequentemente relacionadas, conforme pode ser visto a seguir. Do ponto de vista dos lucros, o melhor caso é quando as barreiras de entrada são altas e as de saída são baixas. Neste caso os riscos são baixos, pois os concorrentes serão detidos pelos custos de entrada e as barreiras para a saída são baixas. No entanto, quando as barreiras de saída e de entrada são altas o potencial de lucro é alto. Por outro lado, quando as barreiras de saída e de

entrada são baixas, Porter (1980) considera a indústria desestimulante. No caso das barreiras de entrada baixa e saída alta, a entrada é fácil e atraída por oscilações altas, mas com altas barreiras de saída, os riscos são altos.

		Barreira de Saída	
		Baixa	Alta
Barreira de Entrada	Baixa	Retornos estáveis baixos	Retornos arriscados baixos
	Alta	Retornos estáveis altos	Retornos arriscados altos

Figura 2 – Barreiras de Entrada e saída
Fonte: Elaboração própria.

2.2.2. Pressão dos produtos substitutos

Todas as empresas atuantes em determinada indústria estão competindo em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os produtos substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando limite nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Vale ressaltar que os produtos substitutos não apenas limita o preço, eles também podem reduzir as fontes de riqueza que uma empresa pode obter em tempos de prosperidade. Os produtos substitutos podem vir de segmentos diferentes de indústria, que ainda assim suprem uma necessidade dos consumidores de forma melhor ou mais econômica que a indústria de origem. Uma das formas de evitar os produtos substitutos, segundo Porter (1980; 2004, p.25) seria aprimorar a qualidade do produto, investir em esforço de marketing, proporcionar maior disponibilidade do produto, agregar serviços, etc.

2.2.3. Poder de negociação dos compradores

Os compradores estão o tempo todo jogando e competindo com a indústria para forçar os preços pra baixo. Eles também buscam mais qualidade ou serviço e constantemente jogam os concorrentes uns contra os outros. “O poder de cada grupo de comprador depende de suas características quanto a situação do mercado e da importância relativa de suas compras em relação aos negócios totais da indústria.” (PORTER, 2004; 1980) Um grupo de compradores será importante quando as seguintes circunstâncias forem verdadeiras:

- É um grupo concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor. Se um mesmo comprador é responsável pela compra de grande volume de uma empresa, isso aumenta sua importância nos resultados da empresa, logo terá mais chances de negociar e puxar os preços para baixo. O comprador pode ser ainda mais poderoso quando os custos fixos são altos na indústria fornecedora.
- Os Produtos que o grupo adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos. Se os produtos a serem comprados em uma indústria forem de extrema relevância para seus negócios e possuir um custo alto, existe a maior probabilidade de o comprador ser bastante seletivo no que diz respeito a escolha do fornecedor e a negociação do preço.
- Os produtos que o grupo compra da indústria são padronizados e não diferenciados: com a segurança de que podem encontrar fornecedores alternativos, os compradores podem jogar as empresas uma contra a outra com o objetivo de obter o menor preço.
- O grupo enfrenta baixos custos de mudança: os custos de mudança formam uma barreira que impede um comprador trocar seu fornecedor por outro. Se os custos são baixos ou inexistentes, os compradores ganham mais poder de negociação.
- O grupo trabalha com lucros baixos: quando o comprador trabalha em sua indústria com baixa margem de lucro, se vê forçado a reduzir o custo, o que implica em maior pressão por negociações com os fornecedores.

- Compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás: quando os compradores são integrados ou podem realizar uma integração para trás, ou seja, comprar ou criar empresas que produzam os insumos que costumam comprar de fornecedores. Esta ameaça pode ser neutralizada se o fornecedor também tiver integração de realizar uma integração pra frente.
- O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador: quando os compradores são menos sensíveis ao preço porque o produto de que necessitam é muito importante para elaboração de seu produto fina.
- O comprador tem total informação: quando o comprador tem acesso a informações sobre demandas, os preços reais de mercado e mesmo sobre os custos dos fornecedores. De posse destas informações o comprador tem mais poder de negociação do que quando a informação é deficiente.

2.2.4. Poder de negociação dos fornecedores

Elevando o preço ou reduzindo a qualidade os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria e conseqüentemente podem sugar a rentabilidade de uma indústria que é incapaz e repassar o aumento dos custos através do aumento de preço, e com isto vê sua rentabilidade reduzida. As condições que tornam os fornecedores poderosos são descritas abaixo.

- É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para qual vende: quando fornecedores atuam em uma indústria fragmentada possuem maior capacidade de exercer considerável influencia em preços, qualidade e condições.
- Não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria: neste caso o fornecedor ganha poder de negociar o seu preço de forma confortável, visto que não é ameaçado por produtos substitutos.
- A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor: quando o fornecedor possui uma gama considerável de cliente e determinado grupo representa uma pequena fração de suas vendas, os fornecedores são propensos a usar o seu poder buscando negociações de preço e prazo que lhes são mais convenientes.

- O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador: quando o insumo vendido ao comprador é de extrema importância, o poder do fornecedor aumenta.
- Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança: produtos diferenciados ou com custo de mudança tendem a prender o cliente ao fornecedor.
- O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente: quando o fornecedor possui interesse em integrar sua indústria para frente, tornando-se futuramente concorrente do seu antigo cliente.

Devemos incluir como fornecedores também a mão de obra, que exerce grande poder em muitas indústrias. Empregados qualificados e escassos podem absorver uma proporção considerável dos lucros de uma indústria, assim como a mão de obra fortemente sindicalizada.

2.2.5.

O governo como uma força que afeta a concorrência

Para Porter (1980; 2004) o governo em todos os níveis precisa ser reconhecido como uma influência potencial e todos os aspectos da estrutura da indústria, tanto direta quanto indireta. Através de suas políticas o governo tem o poder de influenciar a concorrência, atos regulatórios também podem colocar limites no comportamento das empresas como fornecedoras ou compradoras. O governo também pode influenciar uma indústria a partir de regulamentações, subsídios, etc. Em outros casos o governo é um comprador ou fornecedor, na maioria das vezes o papel do governo é determinado por fatores políticos, e não por fatores econômicos.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) fazem algumas críticas especiais ao modelo porteriano no que tange à ênfase dada ao “econômico, em especial, o quantificável, em oposição ao social e político”. Conforme descrito no parágrafo acima, Porter trata o governo apenas como uma “barreira de entrada”.

Diferente de diversos setores da economia, a incorporação imobiliária, que será tratada neste estudo, tem como particularidade o alto grau de interferência do governo, o que torna um ponto de incerteza e pressão ambiental, pois é o governo que edita leis de financiamento, de proteção ao consumidor, de negociação em bolsa, de uso do fundo de garantia, só para citar alguns; que muda os cenários e os processos. O negócio imobiliário interessa de perto ao governo, pois empreendimentos tais como um shopping, uma fábrica, ou um conjunto de imóveis de baixa renda, promovem diversas alterações sociais e econômicas nas regiões, o que move as ações dos políticos e dos vários órgãos do governo, como as secretarias da habitação e do trabalho. (GIGLIO e RYNGELBLUM, 2010,).

Conforme explicitado por Da Cunha (2012) o governo atua “naquilo que diz respeito à responsabilidade do poder público no que tange ao controle ou regulação do uso e ocupação do solo urbano”. O governo também é o principal fomentador de políticas habitacionais, como o PAC e MCMV, influenciam as políticas de crédito através da Caixa e regula por meio do Banco Central (BACEN) o destino de recursos para financiamento habitacional.

O Estatuto das Cidades (LEI ° 10.257, 2001), estabeleceu “normas de ordem pública e interesse social que regulam o uso da propriedade urbana em prol do bem coletivo, da segurança e do bem-estar dos cidadãos, bem como do equilíbrio ambiental” Ela fornece mecanismos para que os administradores das cidades regulem a ocupação territorial. O uso desse instrumento depende das prioridades e interesses expressos no plano que ordena a expansão e crescimento das cidades, ou seja, depende da vontade política dos estados e municípios (DA CUNHA, 2012). As prefeituras, por meio do plano de diretor da cidade criam a lei de zoneamento urbano e plano de uso e ocupação do solo de suas cidades. As incorporadoras-construtoras submetem seus produtos a estas leis, o que limita ou não a possibilidade de lucratividade de seus produtos.

Através do exposto acima podemos concluir que nenhuma análise de uma indústria, principalmente do mercado imobiliário, poderá ser completa até que se faça um diagnóstico sobre como a política governamental atua em todos os níveis no presente e no futuro. Porter (1980) esclarece que o governo pode afetar também a concorrência por meio das cinco forças competitivas, por isso não deve ser considerado o governo como uma força por si só. Contudo, a estratégia

demonstra que o governo pode ser tratado como um ator a ser influenciado e a exercer influência.

2.2.6. Análise estrutural e estratégia competitiva

A partir do diagnóstico das forças que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas uma empresa está preparada para identificar seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência e à indústria. Após esta análise preliminar, a empresa deve ter condições de programar uma estratégia competitiva capaz de otimizar seus recursos investidos. A seguir estão descritas estas formas:

- Posicionamento. O ajuste dos pontos fortes e fracos de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas. Desta forma o conhecimento das capacidades da companhia e das causas das forças colocará em evidência as áreas em que a empresa pode enfrentar a concorrência e quais devem evitar.
- Influenciando o equilíbrio. Ações no sentido de inovação em marketing e produto podem influenciar no equilíbrio da indústria e produzir margem de lucro mais altas. Através de movimentos estratégicos é possível melhorar a posição relativa da empresa.
- Explorando a Mudança. A mudança em uma indústria altera o equilíbrio competitivo. Uma vez que esta mudança é uma escolha estratégica e provoca uma evolução estrutural na concorrência.

Besanko *et al* (2006) apud Endo e Sasaki (2013) destacam a ausência de esclarecimentos no trabalho de Porter (1980) no que diz respeito à explicação da lucratividade pelo modelo das cinco forças. Estudos demonstraram que o setor onde a indústria está inserida é responsável por cerca de 18% da variação nos lucros entre empresas, enquanto que a posição competitiva é responsável por cerca de 32% da variação dos lucros.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) criticam a separação que Porter (1980) faz entre o pensamento e a ação. Conforme Porter a formulação estratégica é feita no topo da organização através da análise formal. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) acreditam que “não são as técnicas que criam a estratégia, e sim as pessoas”. Porter defende que os estrategistas devem se trancar no escritório,

calcular e fazer a tarefa ao invés de sair para interagir e aprender, tornando o processo estratégico pouco interativo. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) defendem que os processos de formulação e de implementação estratégica devem se transformar em um processo contínuo de aprendizagem para que possam surgir as estratégias criativas. A estratégia deve fazer a conexão entre pensamento e ação. O autor acrescenta também que o formato porteriano da criação da estratégia pode afetar o empenho da equipe uma vez que reduz o restante da equipe a mero implementadores, afastando o comprometimento. Outro ponto evidenciado é fator determinista da formulação estratégica de Porter (1980): “ao mesmo tempo que proclama a escolha gerencial, delinea categorias em que as organizações devem se encaixar para sobreviver” (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL 2000).

Outra crítica de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) é que aparentemente, Porter apenas utiliza o contexto relacionado às grandes empresas tradicionais que atuam em indústrias maduras e estáveis onde o poder de mercado é maior, a concorrência menos eficaz e o potencial de manipulação política mais alto.

2.3. Estratégias competitivas genéricas de Porter

Porter (1980) descreve três estratégias genéricas internamente consistentes com o objetivo de uma empresa, que é criar uma posição defensável a logo prazo, se protegendo e superando os concorrentes. Através destas estratégias pretende-se enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e obter retornos acima da média. São elas: liderança em custo, diferenciação e enfoque.

Para Porter (1980), embora seja possível que uma empresa tenha sucesso em mais de uma abordagem, a colocação de uma dessas estratégias em prática compromete a disposição que uma empresa deve ter, caso exista mais de um alvo primário. A busca por mais de uma estratégia pode gerar perda de resultado porque reduz o foco.

2.3.1. Liderança no custo total

Consiste em atingir a liderança no custo total de uma indústria por meio de diversas políticas organizacionais orientadas para este objetivo básico. Para tal é necessário construir instalações em escala eficientes, busca contínua pela redução de custo tanto na produção do produto quanto nas despesas administrativas gerais. Deve-se buscar minimizar o custo de áreas como P&D, assistência força de vendas, publicidade, etc. É importantíssimo que exista uma intensa atenção administrativa no controle dos custos para atingir esta meta, que deve conquistar custo menor que a concorrência, a fim de obter a maior margem de lucro e ser menos sensível a queda de rentabilidade quando for necessário baixar os preços. Mas Porter (1980; 2004) ressalta que a qualidade, a assistência e outras áreas não devem ser ignoradas diante de uma estratégia de liderança de custo. Endo e Sasaki (2013) ainda destacam que a liderança em custo não significa apenas conseguir o menor custo, pois a liderança de custo só será de fato conquistada caso a empresa consiga desencorajar seus concorrentes.

Carneiro *et al.* (1997) argumentam que

“uma estratégia de custo baixo”, acoplada com paridade em preço e nos atributos do produto, não constituiria vantagem competitiva sustentável, uma vez que o cliente não perceberia nenhuma diferença entre a oferta da empresa e outros produtos similares, cujos fabricantes apresentassem maiores custos de produção; como consequência, a empresa líder em custo não conseguiria obter a escala e a experiência.

A estratégia de liderança em custo põe a empresa em posição favorável, primeiro porque produz para a empresa retornos acima da média, mesmo com presença de intensas forças competitivas, segundo porque fornece à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, porque com seus custos baixos ela pode ainda ter retorno, mesmo que seus concorrentes o forcem a diminuir seu preço final durante a competição. Por outro lado, quando várias empresas buscam liderança em custo a estrutura da indústria tende a se modificar, porque o líder em custo passa a ter grandes benefícios como a margem maior de lucro, já que sobra pouco espaço para diferenciação (SHARP, 1991 apud CARNEIRO *et al.* 1997).

Segundo Porter (1980), baixo custo proporciona uma defesa contra fornecedores poderosos trazendo maior flexibilidade para enfrentar os aumentos de custo dos insumos. Também proporciona barreiras de entrada substanciais em termos de economia de escala e vantagem de custo, assim como também o coloca em posição favorável em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes na indústria. Atingir uma posição de custo total baixo exige ter uma alta parcela do mercado, além de um projeto de produtos para simplificar a fabricação, a manutenção de uma vasta linha de produto e também alto volume de produção.

Endo e Sasaki (2013) questionam a durabilidade da estratégia de liderança em custo formulada por Porter no longo prazo, segundo os autores, uma mudança drástica no ambiente colocaria em risco esta estratégia. Os autores também faz uma critica a esta estratégia porque sua principal base, o custo, será sempre uma incógnita nos concorrentes: “como ela vai saber a que custo seus concorrentes produz tal produto”.

2.3.2. Diferenciação

Segundo Porter (1980; 2004), está relacionado em diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa através de um valor único no âmbito de toda indústria. São infinitas as formas em que uma empresa pode se diferenciar, seja projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sobre encomenda, rede de fornecedores, etc. Cabe ressaltar que a estratégia de diferenciação não permite à empresa ignorar os custos, mas eles não são alvos estratégicos primários. A estratégia de diferenciação abrange um leque muito amplo de estratégias competitivas. Miller (1992) apud Endo e Sasaki (2013) propôs três tipos de diferenciação: por inovação, por qualidade, por imagem. Já Kim e Lim (1988) apud Endo e Sasaki (2013) dividiram a estratégia de diferenciação em dois grupos: diferenciação do produto (atributos específicos, qualidade) e diferenciação por marketing (propaganda, nível de serviço).

Para Porter (1980) de fato, a diferenciação através da oferta de produtos únicos é uma estratégia válida para obter resultados acima da média da indústria. Isto ocorre porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças de Porter, não obstante apresenta-se de maneira diferente quando comparado à liderança de custos.

Segundo o autor, de certa forma a estratégia de diferenciação blindará a empresa contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca, assim como também os torna menos sensíveis quanto ao preço. Conseqüentemente, a estratégia aumenta a margem, excluindo a necessidade de uma posição de baixo custo. Ou seja, a fidelidade à marca torna-se uma barreira de entrada, também as margens altas possibilitam maior poder de negociação com fornecedores e ameniza o poder dos compradores, pois estes não conseguem comprar produtos iguais dos concorrentes. Desta forma ela também estará mais bem posicionada que os concorrentes, evitando os produtos substitutos.

A partir do conceito de diferenciação descrito acima por Porter (1980), Mintzberg (1988) propôs nova tipologia de diferenciação com mais detalhamento, como explicado a seguir:

Diferenciação por preço: consiste em utilizar um preço inferior à concorrência. Esta diferenciação só é válida quando os produtos concorrentes são muito semelhantes, com o preço menor o consumidor tende a buscar economia. Mas para a empresa essa diferenciação só é viável quando o preço baixo é compensado pelo maior volume de vendas. Mintzberg (1988) afirma que a diferenciação por preço não é igual à minimização do custo, portanto não está necessariamente associada à baixa qualidade, pois a tecnologia é capaz de reduzir o custo sem afetar os atributos dos produtos.

Diferenciação por imagem: Por meio da propaganda, técnicas de promoção, como apresentação e embalagem do produto, é possível criar uma imagem que o difere dos concorrentes. Com isto é possível elevar o preço de um produto e fugir da substituição por novos produtos.

Diferenciação por suporte: Consiste em diferenciar o produto oferecendo “algo a mais” como menor prazo de entrega, financiamento, assistência técnica estendida, produto complementar, etc.

Diferenciação por qualidade: Consiste em um produto superior não por sua imagem, mas por ser considerado melhor no que tange a sua confiabilidade, maior durabilidade e desempenho superior.

Diferenciação por Design (projeto): Trata-se da diferenciação de um modelo, com características distintas dos concorrentes, não necessariamente “melhor”, mas “diferente”.

Não diferenciação: trata-se de copiar produtos ou serviços dos concorrentes. A empresa se especializa em acompanhar a estratégia de outras imitando suas ações.

2.3.3. Enfoque

Consiste em focar um determinado grupo comprador estratégico estreito de maneira eficiente. O enfoque pode ser feito em um segmento de linha de produtos, ou mercado geográfico ou pode assumir outras formas. A estratégia de enfoque é pautada na premissa de que uma empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito de forma mais eficiente que as empresas que atuam de forma mais ampla. O objetivo consiste em atender melhor às expectativas de algo específico, ou por ter custos mais reduzidos na obtenção deste alvo, ou ambos.

Da mesma maneira que as estratégias anteriores, enfoque oferece defesas contra cada força competitiva e pode ser usadas para explorar ambientes menos competitivos ou produtos menos vulneráveis a substitutos.

A estratégia de enfoque limita a participação de mercado que a empresa poderia atingir, por outro lado ela possibilita retornos altos uma vez que este alvo se bem atendido não possibilita espaço para concorrentes, o que pode aumentar também a fidelidade. A estratégia de enfoque requer obrigatoriamente o trade off entre rentabilidade e volume de vendas.

Alguns autores como Mintzberg (1988) criticam a taxionomia de estratégias genéricas propostas por Porter, já descritas, porque a liderança em custo e diferenciação se refere a **como** competir, já o enfoque se refere a onde competir.

2.3.4. O meio termo

Porter (1980), sustenta que uma empresa que fracasse na estratégia genérica de custo, enfoque ou diferenciação pode ficar no “meio-termo”, mesmo esta sendo uma estratégia pobre. Para esta empresa falta capital para investimento, além de faltar uma parcela do mercado, e conseqüentemente são garantidos baixos retornos.

Para o autor a empresa que utiliza a estratégia de meio termo faz o jogo da diferenciação necessária no âmbito de toda a indústria para evitar a necessidade de uma posição de baixo custo e do enfoque para criar diferenciação em uma esfera mais limitada ou uma posição de baixo custo. Ao mesmo tempo em que perde retornos com clientes de grande volume, que exigem preço baixo, também perde retornos em negócios de alta margem, que exigem diferenciação ou enfoque. Para sair desta posição tão desfavorável é preciso que a empresa tome uma decisão estratégica. Vale ressaltar que ambas as estratégias requerem investimentos, seja em maquinário pesado para modernizar a fim de atingir a liderança em custo, ou investimento P&D e marketing com o objetivo de conseguir alguma supremacia (diferenciação). A escolha entre essas opções está necessariamente baseada nas capacidades e nas limitações da empresa.

No meio acadêmico existem diversas críticas ao “meio termo” ou “busca simultânea de diferenciação e liderança em custo”, principalmente porque já foi possível identificar, através de estudos, diversas empresas bem sucedidas que atuam com as duas estratégias em seu segmento. Sharp, (1991); Partridge e Perren, (1994); Whright, (1987) apud Carneiro, (1997) afirmam que não há impedimento desde que consigam utilizar os diferenciais do produto para crescer a parcela de mercado, e conseqüentemente utilizem a grande parcela de mercado para criar economia de escala e curva de experiência. Ou seja, é possível conquistar uma estratégia através de outra, como quando o aumento da demanda é proporcionado pela diferenciação e a diminuição do custo unitário é proporcionada pelo aumento de volume.

2.3.5. Riscos das estratégias genéricas

Porter (1980) elenca dois dos principais riscos da estratégia genérica. O primeiro deles é não conseguir alcançar ou sustentar a estratégia escolhida. Já o segundo, é o risco de depreciação da estratégia por conta da evolução da indústria. A seguir, serão apresentados com mais detalhes cada uma das estratégias genéricas e os riscos que elas trazem consigo.

a. Riscos na liderança de custos

Para manter a liderança em custo a empresa precisa reinvestir constantemente em equipamentos modernos, desfazer-se sem pena dos ativos obsoletos, evitar proliferação na linha de produtos e estar em alerta para aperfeiçoamento tecnológico. Os declínios nos custos com o volume cumulativo não são automáticos, nem a obtenção das economias de escala disponíveis é possível sem uma atenção integral. Dentre os esforços necessários para sustentar a liderança, bem como seus riscos envolvidos, pode-se destacar o que se segue:

- Investimentos constantes em novos equipamentos e aperfeiçoamento de suas tecnologias, os obrigando a rapidamente descartar aprendizados anteriores.
- Concorrentes com custo baixo de aprendizado, ao entrar na indústria ou seguidores, que copiam o líder de custo.
- Diminuição da percepção do mercado externo devido ao foco na liderança de custo, levando a paralização da empresa onde a mudança necessária para manter-se competitiva pode ser ignorada em pro da liderança de custo.
- Aumento dos custos por fatores externos, como aumento do preço dos insumos. Com efeito, esta inflação mitiga a capacidade da empresa em manter o diferencial de preço diante de seus concorrentes.

b. Riscos da diferenciação

É importante destacar que a escolha de uma estratégia por outra deve estar alinhada com as competências e limitações da empresa. A implementação de uma estratégia exige que a empresa adapte toda a sua configuração organizacional em detrimento das metas necessárias para a estratégia. Em verdade, não há sentido em pensar em diferenciação se a empresa não está capacitada para, por exemplo, buscar o aumento da qualidade de um produto. Ou seja, a estratégia escolhida deve estar totalmente alinhada com a estrutura organizacional e seu desempenho será ainda melhor se estratégia adota for difícil de ser copiada pelos adversários da mesma indústria. Dentre os principais riscos da diferenciação está a falta de lealdade em relação à marca por parte do consumidor, que privilegia economia de custo em prol de algumas características, serviços ou imagem da empresa diferenciada. Quando a indústria amadurece, a tendência é que os diferenciais sejam copiados pela

concorrência consecutivamente, e logo um investimento pesado feito em P&D será ultrapassado.

c. Riscos do enfoque:

Empresas que adotam o enfoque como estratégia genérica corre o risco da ampliação de custo entre os concorrentes que atuam em todo o mercado e os seus próprios custos sejam ampliados a ponto de eliminar as vantagens de custos ao atender a um alvo estreito ou anula a diferenciação alcançada pelo enfoque.

Também há o risco que ocorre quando as diferenças nos produtos ou serviços pretendidos entre o alvo estratégico e o mercado como um todo se reduza. Desta forma os custos do enfoque serão mais altos, e logo o consumidor migrará para o concorrente. Outro risco que pode afetar as empresas que adotam o enfoque como estratégia é a possibilidade dos concorrentes passarem a atual em nichos de mercados dentro do alvo estratégico eleito por elas.

2.4. Análise estrutura dentro da indústria

A análise estrutural de uma indústria está baseada na identificação das cinco forças competitivas que determinam a natureza da competição na indústria e no seu potencial de lucro básico, porém as cinco forças fornecem um contexto no qual todas as empresas de uma indústria competem. Faz-se necessário explicar por que algumas empresas são mais lucrativas que outras e como isso está relacionado às suas posturas estratégicas e ao seu desempenho final.

2.4.1. Dimensões da estratégia competitiva

Porter (1980) afirma que para competir, as estratégias das empresas em uma dada indústria costumam se diferenciar de diversas formas. Contudo, as seguintes dimensões estratégicas captam as variações possíveis entre opções estratégicas de uma organização em determinada indústria:

- Especialização: tamanho do esforço que ela faz em termos da amplitude de sua linha, os segmentos de clientes-alvos e os mercados geográficos atendidos;

- Identificação de marcas: tamanho do empenho em busca da identificação de marca evitando a competição baseada basicamente em preço e outras variáveis;
- Política de canal: o tamanho do esforço em desenvolver a identificação de marca diretamente com o consumidor final versus o apoio aos canais de distribuição na venda de seu produto;
- Seleção do canal: escolha dos canais de distribuição, podendo ser próprios ou de terceiros;
- Qualidade do produto: nível de qualidade dos produtos, em termos de insumo, especificações, características, etc.;
- Liderança tecnológica: o tamanho do seu esforço em inovações tecnológicas ou seu comportamento imitativo;
- Integração vertical: nível de integração para frente e para trás, incluindo o canal de distribuição e de assistência técnica, por exemplo;
- Posição de custo: o tamanho de seu esforço em busca de menor custo seja na fabricação ou na distribuição;
- Atendimento: o tamanho que ela proporciona serviços auxiliares a sua linha de produto, como assistência técnica, uma rede própria de atendimento, crédito, etc.;
- Política de preços: sua posição no mercado em relação a preço. Está sempre relacionada à posição de custo e qualidade do produto;
- Alavancagem: o grau de alavancagem financeira que a empresa dispõe;
- Relacionamento com a matriz: As exigências que uma subsidiária recebe de sua matriz;
- Relacionamento com o governo: tanto o governo anfitrião quanto o governo de origem exercem influencia em empresas multinacionais, sejam recursos, assistência, ou regulamentando o setor;

Cada uma destas dimensões pode ser descrita em diferentes níveis de detalhes, outras dimensões também podem ser acrescentadas, mas o importante é que estas dimensões possam fornecer um quadro global da posição da empresa.

2.4.2. Grupos Estratégicos

O grupo estratégico é uma importante ferramenta que facilita a compreensão da análise estrutural. A primeira tarefa para realizar tal análise é caracterizar as estratégias de todos os concorrentes significativos em cada uma das dimensões apresentadas acima. Desta forma será possível identificar um grupo estratégico, isto é, empresas em uma indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica e semelhante ao longo das dimensões estratégica, segundo Porter (1980). Assim, uma indústria possui apenas um grupo estratégico se todos os participantes seguissem a mesma estratégia. Por outro lado, cada empresa poderia instituir um grupo estratégico diferente. O que ocorre na maioria das vezes é a existência de um pequeno número de grupos estratégicos que responde pelas diferenças estratégicas entre os participantes da indústria. Estes grupos se formam por várias razões, tais como pontos fortes e fracos iniciais divergentes das empresas, ocasiões diferentes de entrada no negócio e acidentes históricos. Entretanto, é comum que as empresas dentro de um mesmo grupo estratégico tenham diversas semelhanças, além de suas estratégias em geral. Em muitos casos elas tendem a ter parcelas de mercado semelhantes e reagem a eventos externos de forma equivalente.

A identificação de grupos estratégicos é particularmente um importante dispositivo analítico projetado para auxiliar na análise estrutural da indústria, podendo ser utilizado como quadro referencial que faz o elo entre a visão global da indústria e a consideração isolada de cada empresa. Esta análise corrobora para o levantamento de questões subjetivas sobre que grau de diferenças estratégicas é importante. Vale a pena destacar que o potencial de lucro das empresas em diversos grupos estratégicos é com frequência diferente, pois as cinco forças competitivas gerais não terão o mesmo impacto sobre grupos estratégicos diferentes.

2.4.3. Barreiras de mobilidade e formação de grupos

Ao longo dos anos as empresas vão desenvolvendo diferenças em seus recursos e capacidades, e com isso vão desenvolvendo estratégias diferentes. Isto ocorre porque as empresas bem posicionadas distanciam-se uma das outras em direção aos grupos estratégicos - protegidos por barreiras de mobilidade altas – à medida que a indústria vai se desenvolvendo. As diferenças responsáveis pela formação de grupos ocorrem devido à divergência de metas entre as empresas e sua relação com o risco. É possível também que esta divergência ocorra devido ao fato de determinada empresa ter entrado antes em um segmento, o que conseqüentemente, conduz as estratégias mais dispendiosas para os que entram por último.

Alterações na estrutura da indústria também podem influenciar na formação de novos grupos estratégicos mais homogêneos. Pode-se concluir que são muitas as razões que levam os grupos estratégicos se formarem e se modificarem ao longo dos anos.

2.4.4. Grupos estratégicos e poder de negociação

Os grupos estratégicos também gozam de graus diferentes de poder de negociação com clientes e fornecedores, obviamente este grau está diretamente relacionado com a estratégia adotada pela empresa em questão. Isto ocorre devido a duas razões: suas estratégias podem lhes conferir graus diferentes de vulnerabilidade a clientes e fornecedores comuns; ou suas estratégias podem envolver um relacionamento com clientes e fornecedores diferentes, porém com diferentes níveis de negociação.

2.4.5. Grupos estratégicos e a ameaça dos substitutos

Mesmo estando em uma mesma indústria, os grupos estratégicos podem enfrentar diferentes níveis de exposição à concorrência de produtos substitutos se elas tiverem divergências em partes da linha de produtos, atenderem clientes diferentes, operem em diferentes níveis de qualidade ou sofisticação tecnológica ou tenham

posições diferentes de custo. No entanto se a estratégia das mesmas for semelhantes, todas serão afetadas por produtos substitutos como o mesmo grau de intensidade.

2.4.6. Grupos estratégicos e a rivalidade entre empresas

Em alguns casos uma empresa pode representar um grupo estratégico, porém o grupo estratégico constantemente é representado por várias empresas, o que intensifica a rivalidade competitiva dentro dessa indústria. Com frequência a existência de vários grupos estratégicos habitualmente conduz ao fato de que as forças da rivalidade não são sentidas da mesma forma por todas as empresas da indústria, por outro lado ela afetará quase sempre o nível global de rivalidade entre elas.

As empresas tendem a reagir de forma diferente às circunstâncias externas, formulando sua estratégia em relação à preferência por assumir riscos, determinar seu preço, qualidade, etc. Estas diferenças complicarão o processo de entendimento das empresas quanto às intenções das outras e de sua relação a elas, aumentando a probabilidade de ocorrência de guerras. Porter (1980) destaca os quatro fatores determinantes na intensidade da interação em busca de clientes:

- Independência no mercado entre grupos, ou o grau de sobreposição dos clientes visados;
- A diferenciação do produto atingida pelos grupos;
- O número de grupos estratégicos e seus tamanhos relativos;
- O distanciamento estratégico entre os grupos, ou o grau de divergência das estratégias.

Algo importante a ser destacado sobre a rivalidade entre os grupos estratégicos é o grau em que grupos estratégicos competem pelo mesmo cliente ou competindo por clientes em segmentos diferentes. Quanto maior for a interdependência no mercado, ou seja, quanto mais os grupos estratégicos disputam pelo mesmo cliente, maior será a rivalidade entre eles. Quando os grupos estratégicos atuam para mercados distintos dentro de uma mesma indústria a rivalidade será muito menor, seria como se os grupos estivessem em indústrias diferentes.

Outro fator responsável pela influência da rivalidade entre os grupos estratégicos é o grau de diferenciação dos produtos criados para os clientes. Em outras palavras, se a estratégia das empresas conduz para produtos diferenciados, que conduzem a preferência dos clientes por produtos diferentes, a rivalidade entre os grupos será muito menor. A quantidade de grupos estratégicos e a parcela de mercado que estes detêm contribui para que a assimetria estratégica aumente a rivalidade competitiva, não levando em consideração outros fatores. Quando existe grande número de grupos estratégicos em uma indústria a probabilidade de que um grupo deflagre uma situação belicosa é grande. É comum que ocorra guerra de preços e outras táticas.

Outro fator, chamado distanciamento estratégico, está relacionado ao grau em que as estratégias em grupos diferentes discordam em termos das variáveis básicas, como identificação de marca, posição de custo, liderança tecnológica, etc. Porter (1980) afirma que quanto maior o distanciamento estratégico entre os grupos, mais vigoroso o conflito competitivo entre as empresas de um grupo. Naturalmente, empresas com estratégias diferentes tendem a ter ideias distintas sobre como competir e tendem também a ter muita dificuldade em compreender o comportamento uma das outras.

O caminho para um grupo estratégico se isolar da rivalidade intergrupos é buscar uma parcela coletiva grande e/ou direcionar seus esforços para segmentos de mercado distintos não atendidos por outros grupos estratégicos, ou alcançando um alto grau de diferenciação do produto. Em resumo, os grupos estratégicos afetam o padrão de rivalidade dentro da indústria. E para realizar uma análise estrutural completa é necessário avaliar o padrão de interdependência no mercado entre os grupos estratégicos e a sua vulnerabilidade ao conflito iniciado por outros grupos.

2.4.7.

Grupos estratégicos e a rentabilidade de uma empresa

A fim de analisar a indústria da construção civil residencial, torna-se necessário identificar as determinantes fundamentais da rentabilidade de uma empresa. Conforme exposto abaixo:

- Fatores ambientais na indústria que determinam a intensidade das cinco forças competitivas que age em uma indústria;

- As características do grupo estratégico, como a dimensão das barreiras de mobilidade, poder de negociação entre clientes e fornecedores, vulnerabilidade a produtos substitutos e exposição do grupo estratégico;
- A posição da empresa dentro de seu grupo estratégico e o grau de concorrência dentro do grupo estratégico, a escala da empresa, o custo de entrada e a capacidade de executar uma estratégia escolhida.

Para Porter (1980) as características da estrutura de mercado no âmbito da indústria aumentam ou reduzem o potencial de lucro para todas as empresas na indústria, mas nem todas as estratégias na indústria tem o mesmo potencial de lucro. Outro ponto importante na determinação da rentabilidade de uma empresa é a posição dela dentro do seu grupo estratégico, alguns fatores são cruciais para esse posicionamento, como o grau de competição dentro do grupo, a estratégia que elas seguem, os recursos e as potencialidades que dispõe, os custos de entrada e por último a capacidade de implementar uma estratégia. Vale a pena ressaltar que nem todas as empresas dentro de um grupo estratégico terão rentabilidade equivalente, mesmo em condições iguais. Algumas empresas são superiores em sua habilidade para organizar operações, desenvolver temas criativos de publicidade, promover inovações tecnológicas, etc.

Pode-se concluir que a empresa terá maior rentabilidade se estiver em uma indústria favorável, em um grupo estratégico favorável dentro dessa indústria e se tiver uma posição sólida no seu grupo. Esta análise deixa claro que existem muitos tipos diferentes de estratégias potencialmente lucrativas. As estratégias genéricas descritas no tópico 2.2 abordam as diferenças que podem existir na estratégia de uma empresa.

2.4.8. Implicações para a formulação da estratégia

Para formular uma estratégia competitiva uma empresa precisa escolher em qual grupo estratégico deseja competir. Esta escolha consiste em uma decisão de *trade-off* que melhor ofereça potencial de lucro e menor custos para a empresa entrar nesse grupo, mas também pode envolver a criação de um grupo estratégico inteiramente novo.

Para formular a estratégia Porter (1980) orienta que seja feita uma comparação dos pontos fortes e fracos de uma empresa, em particular, sua competência distintiva, com as oportunidades e os riscos em seu meio ambiente. Através dos princípios da análise estrutural dentro de uma indústria é possível ser muito mais concreto e específico sobre quais são os pontos fortes e fracos de uma empresa, além de sua competência distintiva e as oportunidades e riscos da indústria.

A metodologia apresentada para analisar os pontos fortes e fracos ressalta dois tipos fundamentalmente diferentes: estruturais e quanto à implementação. Os pontos fortes e fracos estruturais estão relacionados às características fundamentais da estrutura da indústria, tais como barreira de mobilidade, determinantes do poder e negociação relativa, etc. Como tal, eles são de natureza relativamente estável, sendo difícil superá-los. A identificação dos pontos fortes e fracos quanto à implementação deve ser baseada nas diferenças de capacidades das empresas para executar estratégias, ou seja, baseiam-se nas pessoas e na capacidade administrativa.

Através da análise da indústria é possível identificar oportunidades estratégicas, que podem ser divididas em algumas categorias, tais como: criação de um grupo estratégico novo, mudança de grupo estratégico, fortalecimento da posição do grupo ou da empresa dentro do grupo. Dentre todas estas apresentadas, a criação de um novo grupo estratégico é a oportunidade que melhor pode oferecer altas barreiras de mobilidade e tende a oferecer alta rentabilidade.

2.4.9.

O mapa dos grupos estratégicos como um instrumento analítico

A formulação do mapa dos grupos estratégicos é um instrumento analítico muito prático de demonstrar graficamente a concorrência em uma indústria e verificar como a indústria muda e de que forma as tendências podem afetá-las. No processo de mapeamento algumas variáveis devem ser selecionadas para ser usada no eixo do mapa. Porter (1980) afirma que as melhores variáveis a serem usadas nos eixos são as que determinam as barreiras de mobilidade principais na indústria e ao mesmo tempo se movem, ou seja, quando a mudança em uma variável obrigatoriamente muda a posição de outra. Não se deve buscar apenas um

mapeamento da indústria; devem-se usar várias combinações de dimensões estratégicas para auxiliar os analistas no diagnóstico das relações competitivas.

Após a construção do mapa algumas etapas analíticas podem ser desafiadoras, abaixo serão descritas as etapas analíticas.

- Identificação das barreiras de mobilidade: as barreiras de mobilidade que protegem cada grupo dos ataques de outros grupos podem ser identificadas. Um exercício como esse pode ajudar a esclarecer a previsão de ameaças aos diversos grupos e de mudanças prováveis de posição entre empresas;
- Identificação de grupos marginais: a análise estrutural da indústria ajuda a identificar grupos marginais, que podem mudar sua posição estratégica ameaçando outros grupos estratégicos com o aumento de competitividade;
- Representação gráfica das direções dos movimentos estratégicos: é de grande valia que os analistas busquem mapear a direção em que os grupos estratégicos tendem a se mover dentro do espaço estratégico, este exercício pode demonstrar que as posições estratégicas estão convergindo, o que indica grande instabilidade;
- Análise das tendências: a análise estrutural da indústria ajuda a esclarecer as implicações de cada tendência da indústria contribuindo para a formação do mapa de grupos estratégicos;
- Previsão de reações: a formulação do mapa estratégico contribui para prever reações da indústria a um acontecimento.

2.5.

A análise estratégica da integração vertical

Poter (1980) define a integração vertical como a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/o outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa. Significa que é uma decisão da empresa no sentido de utilizar transações internas ou administrativas no lugar de utilizar transações de mercado para atingir seus objetivos econômicos. As decisões que competem a integração vertical estão alicerçadas entre “fazer ou comprar”, tendo em vista os custos que essa decisão envolve. Porém, a essência dessa não compete apenas a cálculos financeiros, ela

envolve questões estratégicas mais amplas da integração em comparação com o uso de transações de mercado, assim como problemas administrativos que surgem na administração de uma organização integrada verticalmente.

2.5.1.

Benefícios e custos estratégicos da integração vertical

Existem custos e benefícios genéricos importantes que precisam ser considerados em qualquer decisão sobre integração vertical, porém sua relevância depende da indústria em questão. Esses benefícios dependem em primeiro lugar, do volume de produtos ou serviços que a empresa compra ou vende em relação ao estágio adjacente, em relação ao tamanho de produção ou tamanho da instalação de produção eficiente naquele estágio. No caso de uma empresa que se integra verticalmente para trás, o volume de “compras” deve ser suficientemente grande para justificar economia de escala na produção do insumo. Esta integração possibilitará economias ou contenção de custos, nas áreas conjuntas de controle, compras, vendas, produção e outras.

Outro benefício na integração vertical que cabe ao presente estudo é a economia de informações. As operações integradas podem reduzir a necessidade de coleta de algumas informações sobre o mercado, ou seja, os custos fixos de controle do mercado, de previsão da oferta, da procura e dos preços podem ser divididos por todas as partes da empresa integrada, enquanto que em uma empresa não integrada teria de ser arcados por cada uma das entidades individuais.

A integração vertical é benéfica por oferecer garantias de recebimento de suprimentos disponíveis em períodos de escassez, quando os fornecedores podem deixar de fornecer insumos. No entanto, apesar da integração vertical reduzir as incertezas da oferta e proteger contra flutuações nos preços, isso não quer dizer que as dificuldades da “corrente baixa” não devam ser repassadas para a “corrente cima”.

Quando uma empresa opera com fornecedores ou compradores com alto poder de negociação e ainda recolham retorno sobre o investimento acima do custo de oportunidade do capital, o que de fato é o caso do negócio imobiliário habitacional vale a pena se integrar para trás. A compensação do poder de negociação por meio da integração pode não somente reduzir os custos dos suprimentos ou elevar a realização de preços, mas também permite que a empresa

opere com maior eficiência eliminando práticas usadas para enfrentar poderosos fornecedores ou compradores.

Através da integração vertical é possível melhorar a habilidade da empresa em diferenciar-se dos demais, oferecendo uma fatia maior do valor agregado sob o controle da gerencia. Isto oferece oportunidade para que a empresa ofereça serviços superiores e proporcione oportunidades de diferenciação.

Todos os benefícios discutidos acima oferecem a empresa integrada oportunidade de elevar as barreiras de mobilidade, resultando em vantagem competitiva em relação às empresas não integradas, sob a forma de preços mais altos, custos mais baixos e menor risco.

2.6.

O mercado imobiliário habitacional no Brasil

2.6.1.

Histórico e evolução do mercado imobiliário brasileiro

Na segunda metade do século XX, o Brasil viveu uma das mais aceleradas transições urbanas da história mundial. Após a Segunda Guerra Mundial iniciou-se o processo de produção industrial que deu início a grande migração do campo para a cidade. No campo a economia era de subsistência e não oferecia grandes oportunidades, ao contrário, nas cidades as indústrias prosperavam e ofereciam empregos para a população. Esta explosão industrial acontecia em toda a América Latina e no Brasil, onde a região sudeste foi a principal representante. Estas mudanças transformaram rapidamente o Brasil rural e agrícola em um país urbano e metropolitano, no qual grande parte da população passou a morar em cidades grandes. Durante o processo de migração do campo para a cidade, as famílias que se formavam nas cidades moravam mal. Não havia saneamento básico, iluminação nas ruas, esgoto e asfalto. Até meados dos anos 50, no sudeste havia imigrantes italianos, japoneses e também os nordestinos iniciaram sua descida. Neste período havia uma profusão de cortiços, casa cujos cômodos eram alugados, servindo cada um deles como habitação para uma família, onde as instalações sanitárias são comuns. Geralmente ocupadas por famílias de baixa renda, essas habitações eram adaptadas e mal dimensionadas. Os proprietários destes cortiços eram pessoas, normalmente de outras atividades, que aplicavam

seus recursos em habitações para locação. Neste período muitas empresas construam seus próprios conjuntos habitacionais para funcionários, a fim de evitar problemas do descolamento precário e falta de moradias (CODEIRO FILHO, 2010; UNICAMP, 2010).

Por volta das décadas de 50/60, as grandes cidades da região sudeste iniciaram os loteamentos de forma mais organizada, com exigência da construção de meio-fio, encanamento de água de chuva, luz, etc., mas as regras não eram sempre seguidas. Devido ao crescimento populacional e dos empreendimentos irregulares, além da necessidade de regular o mercado imobiliário, que só crescia, em 1964, após o golpe militar, foi sancionada a Lei nº 4.591, que dispôs normas referentes ao condomínio em edificações e às incorporações imobiliárias residenciais e não residenciais; determinou a necessidade de designar a unidade, sua identificação, descrição e expressa o que é a fração ideal de terreno e áreas comuns. Deu validade a Convenção de Condomínio e outras normas absolutamente necessárias para a vida em comunidade (CODEIRO FILHO, 2010). Podemos destacar a importância destas mudanças no trecho a seguir:

O governo federal foi o responsável por instituir o SFH através da lei n. 4.380/1964, e desde então passou a controlar as principais fontes de recursos para financiamento imobiliário. Durante o período que se estendeu desde a década de 80 até o final da década de 90, as instituições financeiras não demonstravam interesse em disponibilizar crédito ao setor imobiliário devido à instabilidade econômica, risco de inadimplência e insegurança jurídica (BUENO et al 2012 apud CARNEIRO, 2005, p.29).

Na década de 60 não houve expressivo crescimento do mercado imobiliário, apesar do aumento populacional. Não existia financiamento de imóveis, comprar a casa própria era para uma pequena minoria dos brasileiros. Somente através da inscrição antecipada nos seus institutos de previdência era possível conseguir um financiamento. O governo militar, buscando minimizar o déficit habitacional no país, em 1964 criou o Banco Nacional da Habitação (BNH). Por não atender diretamente a população como um banco, pode ser definido com uma agência reguladora ou um Ministério da Habitação ou um banco para fomento urbano. Ele gerava operações de crédito, administrava o Fundo de Garantia de Tempo de Serviço (FGTS) e deu grande apoio à caótica situação de saneamento básico.

Nos anos 70 a incorporação imobiliária habitacional tornou forma de negócio mais formal, e muitas construtoras iniciaram obras de construções de edifícios com financiamento dos próprios moradores. Atraídos pelo baixo valor da compra de um imóvel na planta, consumidores foram seduzidos a assinar contratos que previam cláusulas obtusas. Com isso, os imóveis levavam anos até a conclusão e mesmo concluídos, os consumidores descobriam que no contrato não estava previsto alguns itens básicos para o funcionamento do condomínio. Com isto, a falta de segurança na compra de um imóvel na planta e financiado pela própria construtora favoreceu o déficit habitacional brasileiro ao longo dos anos, pois mesmo aqueles que possuíam renda para tal, tinham receio de comprar o bem sem garantias legais. Vale lembrar que neste período não havia Código do Consumidor e o Código civil era o antigo e não havia nenhum tipo de regulação em seus artigos (CODEIRO FILHO, 2010).

Através dos programas habitacionais financiados pelo BNH, entre os anos 60 e início dos anos 80, o país obteve resultado significativo no que diz respeito à habitação, com a construção de aproximadamente três milhões de unidades habitacionais no período entre 1975 e 1982. Em 1986, Sarney extinguiu o BNH e tudo foi encaminhado para a Caixa Econômica Federal. No entanto, a partir de 1983, devido às mudanças no cenário econômico, com forte inflação, o número de residências construídas nos anos seguintes foi em média 138 mil unidades por ano no período que se estendeu de 1983 a 1996, resultando na construção de aproximadamente 1,9 milhões de residências em 14 anos (CODEIRO FILHO, 2010).

O crédito destinado à habitação tem como origens principais o Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE) e o FGTS, que são fontes de recursos para financiamento da habitação administrada pela Caixa, no caso do FGTS, e por bancos privados e Caixa, no caso do SBPE. Estes recursos são utilizados para financiamento habitacional desde os anos 60, sendo utilizadas para auxiliar o governo a executar a política habitacional.

Por volta dos anos 80 a Encol S/A chegou a ser a maior empresa do setor de construção civil habitacional do país e sua falência decretada em 1999, entre outras no setor, afetou consideravelmente a confiança dos consumidores em construtoras- incorporadoras. A companhia deixou como legado após sua falência 710 esqueletos de concreto espalhados pelo Brasil, 23 mil funcionários desempregados e 42 mil clientes sem dinheiro e sem os imóveis que haviam comprado. Entrou para a história como uma empresa mal administrada, adepta de práticas fraudulentas de gestão e de relações promíscuas com o poder público. Empresas como a Encol S/A utilizava as receitas dos lançamentos para pagar as construções vendidas anteriormente, porém um dia as fontes financeiras secaram e aí foi protagonizada a quebra mais dramática vivida por uma grande empresa brasileira até então. Depois desse caso específico, os consumidores ficaram mais conscientes e atentos ao desempenho das construtoras (NEDER, 2004, apud BOTELHO, D., 2008; QUEIROZ, 2010.).

A partir de 1997, após a reforma do Sistema Financeiro da Habitação (SFH) com a Lei nº 9.514/1997 e a criação do Sistema de Financiamento Imobiliário (SFI), o número de unidades construídas voltou a crescer, registrando a construção de 4,7 milhões de moradias no período entre 1997 e 2009. Devido ao preço dos imóveis representarem uma parcela significativa da renda das famílias, sua compra depende diretamente da disponibilidade de crédito no mercado, por isso as mudanças feitas para disponibilizar crédito tiveram impacto significativo no mercado imobiliário habitacional. (BUENO *et al.* 2012; CODEIRO FILHO, 2010).

Na década de 2000 ocorreram várias mudanças que acarretaram benefícios para o mercado imobiliário. A renda *per capita* no Brasil elevou-se em 15% no período entre 2000 e 2007. O PIB do Brasil cresceu 33% entre 2000 e 2009. O consumo das famílias aumentou durante a década de 2000, assim como o crédito disponível na economia. Como o setor imobiliário depende diretamente dos níveis de crédito para expandir, este foi beneficiado com o novo cenário vivenciado pela economia brasileira. Aliado a todas as mudanças econômicas no país, mais um fator foi ao encontro da explanação imobiliária, a Lei nº 10.931/2004 que cria o patrimônio de afetação oferecendo maior segurança aos compradores, pois tira o direito da construtora de usar o dinheiro da venda do imóvel durante obra para outro fim que não seja a construção do mesmo, e a Resolução 3.347/2006 do

BACEN que estipulou limites mínimos para as instituições financeiras direcionarem seus recursos para o crédito imobiliário, com isso, a partir de 2004 o montante de crédito direcionado para habitação cresceu consideravelmente. (BUENO *et al.* 2012).

Diante do exposto, pode-se concluir que a década de 2000 foi de grande importância para o mercado imobiliário habitacional, à medida que as mudanças econômicas e legais ocorridas neste período contribuíram para consolidar o mercado e possibilitaram o crescimento de um setor econômico pouco explorado. Mais precisamente a partir de 2005 quando o aumento da renda, a volta dos financiamentos bancários, o alongamento dos prazos de pagamento, etc. culminaram em uma disputa frenética por imóveis no país o que, conseqüentemente, elevou a valorização dos imóveis em até 276% desde 2005, segundo o Índice de Valores de Garantia de Imóveis (IVG-R) calculado com base na avaliação de imóveis para concessão de crédito em 11 regiões metropolitanas. Atualmente o mercado tende a acomodação, a bolha imobiliária tão temida pelos investidores já está descartada. Esta acomodação pode ser observada na diminuição da valorização dos imóveis, os preços dos imóveis subiram, em média, 13,9% desde o final de 2012, em relação a 16% em 2011, 23% em 2010, segundo o IVG-R. Portanto o maior desafio de construtoras, bancos, corretoras e imobiliárias é conseguir oferecer o que os compradores desejam pelo preço que podem pagar (ÉPOCA, 2013).

2.6.2.

O principal fomentador do mercado imobiliário: construção civil

A indústria da construção civil é considerada a atividade econômica de maior capacidade de geração de empregos e consumo de materiais no Brasil, o que fez com que a sustentabilidade desse setor tenha grande relevância para a economia nacional, pois além da direta geração de empregos que provoca é uma atividade com grande potencial de expansão e impacto em outras atividades econômicas (SOUZA, M. *et al.* 2010).

A indústria da construção civil pode ser definida como o setor econômico de importância estratégica devido ao seu tamanho e impacto direto na economia brasileira, bem como, sua importância indireta e induzida para o desenvolvimento. O seu efeito de encadeamento para trás e para frente aponta sua importância relativa na estrutura produtiva nacional, produzindo um efeito multiplicador significativo na economia. Este efeito surge à medida que os investimentos em infraestrutura ativam diversos setores da economia, gerando crescimento econômico. Esta cadeia produtiva é composta por segmentos que englobam desde indústrias de extração mineral das matérias primas, passando pela construção propriamente dita, até empresas de serviços imobiliários e outros (SEBRAE-MG, 2005; TEIXEIRA, L.; CARVALHO, F 2005). Além disso, possui um conjunto de atividades em cadeias complexas, sendo grande consumidora de produtos das outras indústrias, que estão vinculadas de alguma forma ao produto final da construção civil. Floriani *et al.*, 2008 e Giglio e Ryngelblum (2010) destacam a dependência entre empresas e a dependência de outros setores industriais como a principal particularidade do segmento. O setor é também um importante gerador de empregos, com capacidade de absorção de expressivos contingentes de mão-de-obra, especialmente de profissionais menos qualificados (BUENO, 2012 *apud* KURESKI *et al.*, 2008).

A indústria da construção civil possui uma dinâmica de desenvolvimento diretamente ligada - com respostas quase imediatas - a fatores de ordem conjuntural. O crescimento da demanda pelos produtos da construção civil depende do comportamento global da economia e dos investimentos e financiamentos governamentais. Portanto, constitui-se em uma indústria sobre forte influência governamental e sujeita às contínuas mudanças na conjuntura econômica nacional. Desta forma, o desempenho do setor facilita o desenvolvimento de uma grande variedade de outras atividades econômicas. A extensa e complexa cadeia produtiva da construção civil exerce forte alavancagem econômica nos setores que lhe servem de fornecedores de insumos, sendo importante indutora do crescimento para estas atividades, estimulando os investimentos públicos e privados. Neste contexto a habitação residencial ocupa posto distinto por seu papel na formação do investimento nacional, na promoção da qualidade de vida da população e pelo horizonte de oportunidades de investimentos que oferece (ERNST & YOUNG, 2008; SENAI, 1995).

A relevância do setor pode ser atestada pelos dados da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC) referentes ao exercício de 2011. As aproximadamente 196 mil empresas do setor da construção civil foram responsáveis por mais de 111.586 mil empregos formais entre julho de 2012 e maio de 2013. O setor de incorporação de empreendimentos imobiliários é constituído de 12.518 empresas, dentre elas 47,8% está localizadas na região sudeste, 25% no sul, 15,5% no nordeste, 8,8% no centro-oeste e apenas 2,4% está localizada no norte. Nos dados obtidos pela Pesquisa Anual da Indústria da Construção (PAIC) constata-se que a Região Sudeste é a que deteve em 2010 a maior participação no valor das incorporações com 56,1%, e também obteve a maior participação do pessoal ocupado, com 63,6%. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia Estatística (IBGE), em 2012 a indústria da construção civil foi responsável por 5,7% do PIB, as atividades imobiliárias e alugueis representaram 8,2%. Apesar destes números não representarem o máximo já alcançado pelo segmento historicamente, ainda possuem grande relevância para a economia nacional.

Conforme dados disponíveis no CBIC (2011) o setor é dividido em três subsetores: Construção Pesada, Montagem Industrial e Edificações. A construção pesada reúne obras em vias de transporte, de saneamento, de irrigação/drenagem, de geração e transmissão de energia elétrica e sistemas de comunicação. A montagem industrial compreende a montagem eletromecânica, que corresponde à etapa final dos projetos de implantação, ampliação ou reforma de unidades industriais. As edificações englobam obras habitacionais, comerciais, industriais, sociais e obras destinadas a atividades culturais, esportivas e de lazer. Neste estudo será realizada uma análise do setor de edificações ou construção de edifícios residenciais, desconsiderando os outros subsetores envolvidos na construção civil.

A pesquisa do PAIC (2010) mostrou que o segmento de obras residenciais executou construções no valor de R\$ 43,8 bilhões, correspondendo a 20,6% do total em 2010, resultado maior do que o apresentado nos anos de 2009 (16,2%) e 2007 (15,1%). Segundo o estudo esse ganho de participação observado nesse grupo está diretamente relacionado ao aumento do crédito imobiliário e do número de unidades financiadas nos últimos anos, influenciados pela redução das taxas de juros e ampliação dos prazos de financiamento, expansão da renda e do

emprego e alterações no marco regulatório do crédito imobiliário, tais como: a alienação fiduciária, o regime especial do patrimônio de afetação e a lei do incontestado, que trouxeram maior segurança jurídica para os financiamentos imobiliários. Segundo dados da CBIC (2011), o valor dos financiamentos com recursos do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo - SBPE, provenientes da caderneta de poupança, passou de R\$ 34,0 bilhões em 2009 para R\$ 56,2 bilhões em 2010 e o número de unidades financiadas aumentou de 302.680 para 421.386, representando um incremento de 39,2% dessas unidades.

2.6.3.

A incorporação imobiliária

Albino e Camargos (2005) adotam uma definição didática para a incorporação imobiliária:

Incorporação imobiliária como o negócio jurídico que tem por finalidade promover, administrar e realizar a construção, para alienação total ou parcial de unidades autônomas, as quais podem ser constituídas de apartamentos, escritórios, garagens, shopping centers etc. Na incorporação, há um contrato que objetiva a aquisição do terreno e, a seguir, ocorre a formalização de contratos preliminares para aquisição de unidades autônomas e um contrato de prestação de serviços do incorporador. Em um momento seguinte, a construção do edifício propriamente dito é contratada, podendo figurar em um só instrumento ou em instrumentos autônomos.

Com definição mais generalizada, Giglio e Ryngelblum (2010) entendem a incorporação de empreendimentos imobiliários como:

O “negócio imobiliário”, também chamado de construbusiness, e o define como o planejamento, produção, comercialização e manutenção de imóveis industriais, comerciais e residenciais.

2.7.

Estratégia aplicada na incorporação imobiliária

Giglio (1998 apud GIGLIO e RYNGELBLUM; 2010) divide a incorporação em três ramos distintos: os imóveis industriais (galpões, depósitos); os comerciais (lojas, shoppings, supermercados e prédios de escritórios) e os residenciais (casas e apartamentos). Nos ramos industriais e comerciais, Giglio (1998) afirma que as empresas globais dominam este mercado no Brasil, o que não acontece no ramo residencial, onde há forte influência de valores culturais regionais, dificultando a globalização dos produtos e da comunicação. No negócio comercial encontram-se grandes construtoras, formando um oligopólio, especialmente quando se trata de

obras como shoppings, ou algumas obras do governo, como represas e pontes. No negócio residencial encontra-se um amplo leque de empresas, com algumas divisões definidas, tais como aquelas que só atuam em mercados de baixa renda, ou os especialistas em imóveis incluindo ou de lazer, ou os focados em lançamentos de apartamentos e outras divisões (BALARINE, 1998; GIGLIO, 2002; ROSSETO; ROSSETO, 2002 apud GIGLIO, RYNGELBLUM, A., 2010). A partir destes autores é possível observar a predominância da estratégia genérica de enfoque de Porter (1980), onde uma empresa define estrategicamente mirar um determinado grupo estreito de consumidor de maneira eficiente, podendo ser feito em um segmento de linha de produtos, ou mercado geográfico. No caso apresentado acima por Giglio, Ryngelblum, (2010) a estratégia de enfoque assumiu tanto determinando grupo de consumidor estreito quanto o mercado geográfico. Desta forma a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito de forma mais eficiente que aquelas empresas que atuam de forma mais ampla. O objetivo consiste em atender melhor às expectativas específicas de um mercado.

Floriani *et al.* (2008 apud REZENDE, ABIKO (2004), afirmam que a construção civil apresenta muitas empresas de pequeno porte, com fracos ou inexistentes departamentos de pesquisa e desenvolvimento, onde a maioria das inovações tem origens nos fornecedores. Segundo Câmara e Bergamasco (2005), a dificuldade na inovação pode ser causada pelas influências das intervenções oficiais reguladoras que impõem restrições e incertezas, pois normalmente requerem procedimentos e não desempenho. Além da inovação técnica, de acordo com Giglio e Ryngelblum (2010) existe no setor o desafio em inovar ao oferecer produtos cada vez mais adequados às exigências particulares de cada um dos seus consumidores. Môcho (2002) acrescenta que os empreendimentos costumam ser comercializados no mercado sem personalização, isto é, normalmente não é permitido ao cliente alterar as especificações do apartamento, pois os profissionais responsáveis pela construção consideram que uma produção em larga escala, sem qualquer personificação de produto, é essencial para o cumprimento dos prazos e custos estabelecidos. Conforme destacado por Dal'Bó (1997), as empresas no setor costumam copiar sucessos dos concorrentes e buscam se distanciar dos fracassos de outros empreendimentos. O autor também destaca o alto risco assumido neste setor relacionado a impossibilidade de realizar mudanças no produto após o início das vendas. Pode-se afirmar que as empresas imobiliárias e

construtoras atuam em um modelo orientado para a produção e vendas (KOTLER, 2000). As características do negócio, no entanto, indicam que seria possível criar produtos específicos, adaptados a segmentos como idosos, solteiros, etc. (GIGLIO e RYNGELBLUM, 2010)

A apropriação de lucros é mais fundamentada em habilidades profissionais, estética do *design* e propaganda do que em vantagens tecnológicas, além do foco em diminuição de custos e produção orientada por projeto. Os estudos desses autores vão ao encontro do conceito de sinalização de valor mencionado por Porter (1985) apud Carneiro *et al.* (1997), onde a importância da valorização dos detalhes por meio do *design* e da propaganda contribui para a percepção de valor quando os compradores comparam com os produtos concorrentes ou substitutos. Carneiro *et al.* (1997), destacam a importância do *design* e propaganda através do texto abaixo:

Esta percepção de valor ou imagem do produto pode ser criada através de propaganda, como também através de técnicas de promoção: apresentação e embalagem do produto ou inclusão de detalhes que, embora não melhorando o desempenho do produto, o tornam mais atrativo para alguns clientes.

Alinhado como o exposto por Rezende e Abiko (2004), Wissenbach (2008) destaca a importância da propaganda no lançamento dos produtos imobiliários devido ao seu alto custo. A comercialização de imóveis residenciais na planta segue um mesmo padrão há dez anos, com os plantões de vendas aos finais de semana, o uso de mídia de massa e sinalização no local, os corretores são comissionados e comprometidos com a exclusividade de produtos (GIGLIO, 1998 apud GIGLIO e RYNGELBLUM, 2010).

Em seu estudo Wissenbach (2008) identificou que do ponto de vista do comprador, a aquisição de uma residência surge de uma decisão complexa; depende de um lado, do seu nível de renda e ciclo de vida familiar e, de outro, dos atributos do imóvel e a sua localização e, de alguma forma, uma avaliação sobre perspectiva futura de ambos. E por se tratar de um alto investimento financeiro e investimento emocional, Giglio e Ryngelblum (2010) afirmam que as negociações com os consumidores no processo de compra são longas, dificultando projeções econômicas, tais como velocidade de vendas. No entanto, quando a demanda se torna muito maior que a oferta em determinado lugar, ou as pessoas parecem enlouquecidas para comprar certo tipo de imóvel para morar ou investir, pode não

haver negociação, pressionando o consumidor a comprar “antes que acabe ou o preço suba” (REVISTA EXAME, 2013). No geral um consumidor de imóvel residencial demora em média seis meses no seu processo de decisão de busca e compra e nesse meio tempo outros atores secundários, como amigos e parentes influenciam suas decisões e negociações com as empresas imobiliárias. No entanto, para as empresas seis meses é um prazo longo demais para a definição da viabilidade de um projeto, uma vez que em geral se coloca o prazo de três meses após o início das vendas. Há, portanto, um intervalo de tempo, com risco para as empresas. Essa situação é histórica e não há indícios de mudança da estrutura de vendas no negócio (GIGLIO, 1998; MARIOTTO, PEREIRA- LEITE, 2005 apud GIGLIO e RYNGELBLUM, 2010).

Conforme estudado por Wissenbach, (2008), no processo de articulação da oferta e demanda diferentes condições resultam na compra dos imóveis. Para o incorporador, a viabilidade econômica do empreendimento imobiliário depende da combinação de aspectos particulares da localização, do tipo de empreendimento, do segmento do mercado, como de aspectos macroeconômicos ligados à disponibilidade de crédito, crescimento da demanda, etc.

Tem se observado no Brasil a formação de *alianças estratégicas* entre empresas do setor estudado. Elas têm como objetivo desenvolver novos negócios e aumentar a eficácias da estratégia competitiva das empresas através da troca de conhecimento de tecnologia e qualificações, com isto, pequenas e médias empresas são capazes de se unir para se tornarem mais competitivas frente a outras concorrentes maiores (AVELAR, MONTEIRO, 2012). As alianças formadas pelas empresas pesquisadas pelos autores demonstraram que geralmente uma das empresas é responsável pelas atividades referentes à incorporação do empreendimento, e a outra empresa é responsável pelas atividades referentes à construção da edificação.

A partir do que foi apontado em relação à baixa inovação no setor (REZENDE e ABIKO, 2004 apud FLORIANI *et a.l.*, 2008; CÂMARA e BERGAMASCO, 2005) pode-se deduzir que a busca por alianças estratégicas seja usada no setor como uma forma de minimizar a ausência de inovações tecnológicas e inovações advindas de dentro da organização. Os estudos de Avelar e Monteiro (2012) concluem que as alianças no setor “possibilitam a ampliação e diversificação das alternativas de negócios e favorecem o aprendizado e a

incorporação de competências, assim como atenuam riscos, com efeito positivo sobre o desempenho e a competitividade das empresas aliadas”.

Algumas peculiaridades das alianças estratégicas são descritas no estudo de Avelar e Monteiro (2012). A propriedade do terreno pode ser determinante, em alguns casos, o terreno foi comprado por uma das empresas participantes do consórcio e seu valor foi dividido igualmente. Em outros casos, quando uma das empresas era proprietária de um terreno, e a outra construiu a edificação, o pagamento de parte do terreno é pago com parte da edificação que cabia a outro. Quando são divididas as áreas de incorporação e construção da edificação em uma aliança, e cada empresa é responsável pela execução de cada uma destas áreas, geralmente as empresas estudam e definem conjuntamente os projetos, o orçamento, o cronograma da edificação, como será a publicidade, quais serão os canais de venda, e os preços finais das unidades a serem vendidas. As atividades referentes à construção física da edificação não são divididas, geralmente são de responsabilidade de uma empresa, embora o custo da construção da edificação seja definido conjuntamente pelas empresas participantes do consórcio.

Normalmente os produtos são produzidos em longos ciclos de vida, com grande número de componentes envolvidos em cada projeto, variações de um projeto para outro e alto custo dos empreendimentos (REZENDE e ABIKO, 2004, *apud* FLORIANI *et al.*, 2008). Na produção de um imóvel há participação de muitos fornecedores, que implica em um alto grau de negociação nos relacionamentos e conhecimento dos interesses em jogo. Normalmente, essa rede de empresas é liderada pela chamada incorporadora, que estabelece um triângulo de ligação com a construtora e a imobiliária e comanda as empresas terceiras da construção e comercialização. As ligações fora da rede, com a prefeitura, os bancos, as secretarias de habitação, saneamento, sistema viário, etc. são também um ponto particular da indústria da construção, que também transcendem as características do produto e os interesses dos construtores, tais como impacto ambiental, ruído e fluxo de trânsito no local (FLORIANI *et al.*, 2008). Outras particularidades apontadas são: a natureza única de um empreendimento; vida útil longa dos produtos; além da baixa frequência de inovações radicais (TOLEDO *et al.*, 2000 *apud* FLORIANI *et al.*, 2008). Além da longa duração pode-se destacar a ausência de realinhamento frente ao mercado, após seu lançamento, aumentando os seus riscos (DAL’BÓ, 1994).

Com o objetivo de aumentar a competitividade por meio da sua orientação para o mercado, as empresas do setor de construção de edificações habitacional, segundo estudo qualitativo sobre inovação na construção de edificações residenciais realizado por Albino e Camargo (2005), observou-se que as empresas do setor se vêm forçadas a estabelecer prioridades competitivas em termos de custo, qualidade, confiabilidade, velocidade e flexibilidade. Ou seja, em função das competências internas da empresa, do tipo de mercado que deseja atuar, do grau de concorrência deste mercado e do tipo de produto que produz, tem que escolher algumas prioridades competitivas, aproveitando os seus recursos, capacidades e oportunidades de mercado com o intuito de se tornar competitiva (ALBINO e CAMARGOS, 2005). Assim, entendemos que apesar das mudanças do campo organizacional, como o estilo de vida das pessoas e as políticas públicas de habitação, os produtos oferecidos continuam com um padrão, com ligeiras mudanças ao longo do tempo (ROSSETO; ROSSETO, 2002; GIGLIO, 2006 apud GIGLIO e RYNGELBLUM, 2010). Pode-se concluir que existe a tendência a priorização da economia de escala como força competitiva dentro de uma indústria, que possibilita a diminuição do custo unitário de um produto a medida que o volume absoluto aumente (PORTER, 1980).

Albino e Camargos, (2005) destacam a importância do cumprimento de prazos e custos dentro do segmento, tendo em vista que estes itens são fortemente avaliados por seus *stakeholders*. O prazo de conclusão de obra pode ser fonte de sérios problemas para a construtora, pois com o atraso os consumidores se sentem lesados e tem o direito de pedir na justiça uma série exigências, como de fato ocorreu com a Gafisa condenada a pagar 20 mil reais por danos morais devido ao atraso de dois anos na entrega do imóvel (ÚLTIMA INSTANCIA - UOL, 2013). Contudo, Giglio e Ryngelblum (2010), ressalta que o período de construção de um imóvel é de vários anos. Um imóvel residencial que começa a existir na aquisição do terreno estará pronto somente em média três anos. Uma construtora que tenha apenas dois empreendimentos em desenvolvimento deveria construir um claro raciocínio estratégico, já que seu futuro estaria dependendo de apenas dois produtos. Considerando só o passo inicial do processo, que é a capacidade de captar terrenos, já se tem uma dimensão estratégica importante, visto que ela depende exclusivamente de negociações direta com os proprietários de terrenos e corretores, onde não há preferência em fazer negócios com uma incorporadora ou

outra, ganha quem faz a melhor oferta e identifica uma oportunidade antes de outra.

O terreno tem importância ímpar na produção imobiliária, é a base que permite ampliar os lucros da incorporação. Para que se potencialize a capacidade de gerar lucros de uma determinada incorporadora-construtora pode se manifestar através do estoque de terrenos em propriedade das empresas sem que estes tenham sido utilizados. Apesar de nem todas as principais empresas lançarem mão deste expediente, a sua formação resulta num elemento extremamente valorizado na conjuntura atual (WISSENBACH, 2008).

Segundo Scandelari e Cunha, (2009) em seu estudo sobre os recursos essenciais à competitividade da construção civil identificou que nas empresas estudadas do setor há unanimidade em relação à preocupação pelo zelo da reputação, tradição e imagem no mercado, buscando transmitir segurança e tranquilidade aos clientes, considerando a reputação como diferencial em um setor marcado por experiências negativas em relação a prazos e qualidade dos empreendimentos entregues ao mercado. O autor acrescenta ainda que existem diferenças substanciais de empresa para empresa, proporcionalmente ao seu porte, indicando que empresas de tamanho e idade maiores, possuem melhor reputação e confiabilidade pública.

Estudos obtidos por Scandelari e Cunha (2009) demonstraram que as incorporadoras pesquisadas, com o objetivo de se manterem competitivas e se diferenciarem dos concorrentes, identificaram sete mecanismos de isolamento e de limitação à competição oferecida pela concorrência, que demandariam mais tempo para serem alcançados (de 2 a 5 anos em média). Os recursos são referentes à: 1) Pessoas-chave capacitadas, 2) Experiência e Tradição no mercado, 3) Estrutura organizacional da empresa, 6) Posse de terrenos em localização privilegiada e 7) Rede de relacionamentos (parceiros, clientes, fornecedores, projetistas, etc.).

O recurso Pessoas-chave capacitadas pode ser entendido como mão-de-obra qualificada, as empresas buscam desenvolver e manter por meio de cursos e treinamentos, pela motivação e valorização dos empregados através de bom relacionamento interpessoal, oferta de ambiente de trabalho adequado, pagamento justo e pontual e, pela conscientização da importância e do impacto do papel desempenhado por estas pessoas no resultado final dos trabalhos desenvolvidos

pelas construtoras. Em um setor intensivo em mão-de-obra como o da Construção Civil, onde as atividades são extremamente artesanais, não causa surpresa que a mão de obra capacitada, com proficiência tanto técnica quanto gerencial é essencial. Porém, embora sendo valoroso e de grande impacto no resultado final das obras, o mesmo é ainda objeto de preocupação e de frustração em função de sua carência em termos de qualificação adequada (SCANDELARI e CUNHA, 2009). A relevância da mão-de obra pode ser provada através dos dados levantados pela SINDUSCON (Sindicato da Indústria da Construção Civil), enquanto os materiais representam 60% dos custos do m² construído, a mão-de-obra totaliza 40%. Portanto é necessário o desenvolvimento desse pessoal para que aumente a produtividade no setor, o que de fato ocorreu em outros setores da indústria, mas inexplicavelmente o mesmo não ocorre na construção civil (DAL'BÓ, 1997).

Com relação ao recurso Experiência e Tradição no Mercado, podemos entender como o cuidado em relação ao bom atendimento ao cliente, visando o estabelecimento de laços e a manutenção de imagem de empresa séria, competente, experiente e confiável.

Com relação ao recurso Estrutura Organizacional da empresa, podemos entender como o processo pelo qual a empresa vem passando a fim de implantar o manual de gestão e a governança corporativa, de forma a garantir transparência e perpetuação dos conhecimentos e da estrutura organizacional da empresa.

Devido à sua importância estratégica, a posse de terrenos em localização privilegiada influencia positiva ou negativamente o desempenho da incorporação, para manter a vantagem propiciada pelo recurso, devem-se buscar continuamente novas áreas, além de manter relacionamento com captadores de áreas e corretores de imóveis. Giglio e Ryngelblum (2010) também destaca a importância de captar terreno, devido à sua dimensão estratégica. Porém há indícios de que os construtores têm adotado uma posição passiva, esperando as ofertas de terreno. Uma estratégia utilizada é a permuta com o proprietário do terreno, neste caso existe uma troca entre os atores, onde o pagamento pelo terreno é postergado para o momento da venda das unidades. Desta forma proprietário do terreno e incorporador tornam-se parceiros. Esta relação é especialmente interessante para a incorporadora, porque resulta em menor imobilização do investimento. Já o

proprietário, para ter mais receita na venda do terreno, compra o risco da variação do preço da unidade e o tempo de venda (WISSENBACH, 2008).

Em relação ao recurso Rede de Relacionamentos, deve-se buscar o estabelecimento de laços junto a parceiros, clientes, fornecedores, projetistas, etc., de forma a possibilitar relações contínuas e de longo prazo, o que proporciona maior confiança, vantagens diferenciadas e melhores negócios à empresa tanto enquanto cliente como enquanto fornecedora de bens e serviços. Neste mercado, segundo Giglio e Ryngelblum (2010), podem ser observadas algumas categorias que caracterizam mais fortemente o negócio imobiliário e evidenciam a presença de *stakeholders*: a grande cadeia de fornecedores de todos os produtos do planejamento, construção e vendas; interesses e interferência do governo por meio de legislação sobre políticas habitacionais; longas negociações com os consumidores; interesses divergentes entre corretores e imobiliárias e velocidade de comercialização.

2.8. Aplicação da Teoria de Porter (1980) ao setor imobiliário habitacional

Com o uso das teorias de Porter (1980) sobre as estratégias genéricas, as cinco forças competitivas e as dimensões competitivas, é possível identificar, a partir da revisão da literatura, algumas das estratégias praticadas no setor imobiliário habitacional.

Entre as estratégias genéricas formuladas por Porter (1980) é possível destacar a estratégia de enfoque no setor imobiliário habitacional. Por meio dela, uma empresa define estrategicamente mirar um grupo limitado de consumidores de maneira eficiente, podendo ser feito em um segmento de linha de produtos ou por mercado geográfico. Neste setor as construtoras-incorporadoras se dividem ou por região, onde se encontra a maioria das empresas de pequeno porte, ou por segmentação de público, com produtos de alto, médio e baixo padrão ou segmento econômico (BALARINE, 1998; GIGLIO, 2002; ROSSETO e ROSSETO, 2002 apud GIGLIO, E.; RYNGELBLUM, A, 2010 ; GIGLIO, 1998 apud GIGLIO e RYNGELBLUM, 2010). Neste caso as empresas maiores que atuam em diferentes regiões do país estariam atuando com escopo geográfico amplo, mas diferenciando-se em termos de qualidade, buscando um público de maior poder aquisitivo.

Conforme exposto por Giglio (1998) apud Giglio e Ryngelblum (2010), a incorporação é dividida em três ramos distintos: os imóveis industriais (galpões, depósitos); os comerciais (lojas, shoppings, supermercados e prédios de escritórios) e os residenciais (casas e apartamentos). A partir desta segmentação existem ainda outras. Pode-se concluir que a estratégia de diversificação é amplamente utilizada por empresas de grande porte, que buscam atuar em diversas frentes e continuamente pesquisam novos mercados para explorar, diversificando seu negócio. Já as empresas menores costumam ter comportamento passivo, limitando-se à região de atuação da sede da empresa, replicando o sucesso do concorrente e com maior frequência atuando no setor residencial. (BALARINE, 1998; GIGLIO, 2002; ROSSETO e ROSSETO, 2002 apud GIGLIO, E.; RYNGELBLUM, A, 2010). A partir do exposto, percebe-se que a dimensão competitiva “especialização” contribui para neutralizar a competição no setor e a ameaça de novos entrantes, visto que as empresas pequenas utilizam o conhecimento local na sua estratégia e as empresas de grande porte buscam investimentos em diversas regiões do país, sendo menos vulneráveis ao risco.

Segundo Avelar e Monteiro (2012), as alianças no setor possibilitam a ampliação e diversificação das alternativas de negócios e favorecem o aprendizado e a incorporação de competências, assim como atenuam riscos, com efeito positivo sobre o desempenho e a competitividade das empresas aliadas. O autor acrescenta que estas alianças são utilizadas para desenvolver novos negócios e aumentar a eficácia da estratégia competitiva das empresas. Com base nas teorias de Porter (1980, 2004) é possível identificar esta estratégia como uma forma de evitar a ameaça de novos entrantes e a rivalidade das empresas, visto que se conclui que as alianças buscam minimizar os riscos e contribuir para que empresas de menor porte se unam para competir com empresas de porte maior.

Apesar da dimensão competitiva “liderança em tecnologia” mostrar-se como uma dimensão competitiva muito relevante para o setor, podendo colaborar aumentando a produtividade e reduzindo os custos, esta dimensão não recebe muita atenção em nível nacional, porque o setor possui muitas empresas de pequeno porte, com fracos ou inexistentes departamentos de pesquisa e desenvolvimento (FLORIANI *et al.*, 2008 apud REZENDE e ABIKO, 2004). Existe o desafio do setor em inovar e oferecer produtos cada vez mais adequados às exigências particulares de cada um dos seus consumidores, no entanto existe a

tendência à priorização da economia de escala, que possibilita a diminuição do custo unitário de um produto à medida que o volume absoluto aumenta (GIGLIO e RYNGELBLUM, 2010).

Outros autores também corroboram a importância da dimensão competitiva: liderança em tecnologia. Segundo Môcho (2002) os empreendimentos não têm personalização porque é priorizada a produção em larga escala. Giglio e Ryngelblum, (2010) afirmam que as construtoras-incorporadores atuam em um modelo orientado para a produção e vendas. Segundo Rosseto; Rosseto, (2002); Giglio, (2006) apud Giglio e Ryngelblum, (2010) apesar das mudanças no estilo de vida das pessoas e as políticas públicas de habitação, os produtos continuam com o mesmo padrão, com ligeiras mudanças ao longo do tempo. Neste setor é comum copiar sucessos dos concorrentes e buscar se distanciar dos fracassos de outros empreendimentos (DAL'BÓ, 1997).

Para destacar a dimensão competitiva, qualidade do produto, as construtoras- incorporadoras utilizam do design e da propaganda, mais do que vantagens tecnológicas. Pode-se concluir que a qualidade está fundamentada em habilidades estética (CARNEIRO *et al.*, 1997). Segundo Rezende e Abiko (2004), Wissenbach (2008) a propaganda é muito importante no lançamento dos produtos imobiliários devido ao seu alto custo.

Ao analisar a dimensão competitiva canal de distribuição pode-se identificar ausência de inovações neste quesito. Conforme exposto por Giglio, (1998) apud Giglio e Ryngelblum, (2010), a comercialização de imóveis residenciais na planta segue um mesmo padrão há dez anos, com os plantões de vendas aos finais de semana, com corretores comissionados e comprometidos com a exclusividade de produtos. Porém há ainda esforço em gerar identificação da marca no ponto de venda com o consumidor final, já que este autor afirma que há o uso de mídia de massa e sinalização no local.

O relacionamento com o governo é a dimensão competitiva que mais influencia no negócio imobiliário porque empreendimentos tais como um shopping, uma fábrica, ou um conjunto de imóveis de baixa renda, promovem diversas alterações sociais e econômicas nas regiões, o que move as ações dos políticos e dos vários órgãos do governo, como as secretarias da habitação e do trabalho. (GIGLIO e RYNGELBLUM, 2010). O governo controla e regula o uso e ocupação do solo urbano e também é o principal fomentador de políticas

habitacionais, além de alterar as políticas de crédito e o destino de recursos para financiamento habitacional (DA CUNHA, 2012).