

3

Metodologia

3.1.

Estratégia de pesquisa

Toda atividade racional e sistemática exige que as ações desenvolvidas ao longo do tempo sejam efetivamente planejadas, com a pesquisa não é diferente. Para Creswell (2009), o projeto de pesquisa pode ser entendido como o plano ou proposta para conduzir a pesquisa, envolvendo a interseção de filosofia, de estratégia de investigação e métodos específicos. Já Gil (1996) afirma que ela “é o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

A primeira etapa de uma pesquisa é a definição dos objetivos, através dele serão identificados os métodos necessários para encontrar os resultados, além do tipo e a estratégia de pesquisa. Gil (1996) acrescenta que a pesquisa só pode ser elaborada quando existe um problema claramente formulado.

Creswell (2009) classifica três tipos de pesquisa. Segundo o autor a pesquisa qualitativa é um meio de explorar o ambiente. É pautada pela subjetividade, busca entender determinado ambiente, é descritiva. O processo de pesquisa envolve questões que emergem no ambiente do participante, as análises são construídas indutivamente a partir de interpretações feitas pelo pesquisador. A pesquisa quantitativa é utilizada para testar teorias objetivas, observando as variáveis. Estas variáveis geralmente são medidas por instrumentos para que os dados numéricos possam ser analisados por procedimentos estatísticos. O método misto combina o método de pesquisa qualitativa e quantitativa, de modo que a força geral do estudo seja maior do que a da pesquisa qualitativa ou quantitativa isolada (CRESWELL e PLANO CLARK, 2007 apud CRESWELL, 2009).

Neste trabalho temos como foco a identificação dos grupos estratégicos de empresas atuantes na construção civil habitacional e com base na percepção dos gestores das empresas consultadas, identificar quais são os fatores ambientais que mais afetam a formulação da estratégia desses grupos estratégicos e quais as dimensões competitivas eles utilizam. A análise depende do estudo de uma gama de elementos, onde foi percebida a necessidade de questões abertas utilizando a taxionomia de Creswell (2009). Esta pesquisa é classificada como abordagem qualitativa e utiliza a estratégia de entrevista em profundidade como técnica de levantamento de evidências.

No decorrer do estudo analisaram-se, à luz da teoria de Porter (1980), alguns temas como: estrutura da indústria; as estratégias competitivas genéricas, a análise da concorrência, as dimensões da estratégia, a formação de grupos estratégicos e a estratégia da integração vertical.

Também se buscou apresentar a visão geral do mercado no cenário atual, demonstrando as práticas estratégias das construtoras-incorporadas e a importância dada por elas ao meio ambiente.

3.2. Seleção de entrevistados

Para efeito deste estudo, o levantamento de evidências foi dividido em duas etapas: na primeira foram feitas entrevistas com especialistas do mercado imobiliário e, no segundo, entrevistas com gestores representantes de cada grupo estratégico identificado na primeira fase.

Para a primeira etapa, em um primeiro momento buscou-se contato com entidades representantes do mercado imobiliário, como Associação dos Dirigentes de Empresas do Mercado Imobiliário (ADEMI-RJ), Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura (CREA-RJ), Sindicato da indústria da Construção Civil (Sinduscon-RJ), Conselho Regional de corretores de imóveis (CRECI-RJ). As tentativas foram feitas via e-mail e telefone, buscando o contato dos representantes das entidades e tentando apresentar a relevância da pesquisa para a entidade. No entanto não houve retorno destas entidades em colaborar com a pesquisa.

Buscou-se também contatar três estudantes da PUC-Rio autores de dissertações relacionadas ao mercado imobiliário e ou construção civil no Rio de Janeiro, porém infelizmente os contatos disponibilizados por esta entidade não estavam atualizados, e os e-mail enviados não chegaram aos remetentes.

Diante da dificuldade em contatar tanto os institutos representantes quanto representantes acadêmicos, para efeito deste estudo foram entrevistados 6 profissionais com notória atuação no mercado imobiliário do Rio de Janeiro, tendo em comum todos os entrevistados, relacionamentos com várias construtoras-incorporadoras de porte e focos diversos, além da atuação acadêmica, em um único caso. Estes profissionais com conhecimentos consolidados foram fundamentais para apontar o panorama geral desta indústria e para apontar os grupos estratégicos formados no mercado imobiliário, cujos representantes foram entrevistados em seguida.

Para a primeira fase desta pesquisa, os profissionais, aqui chamadas de “especialistas”, atendem a alguns critérios específicos, como experiência consolidada e visão ampla do mercado imobiliário, compondo assim, uma seleção com visões diversas do mercado. Os critérios usados na seleção foram:

- Mínimo de quatro anos de experiência no mercado imobiliário do Grande Rio;
- Especialistas oriundos de agências de publicidade fornecedoras de campanhas para os lançamentos imobiliários; corretoras de imóveis, empresa de análise de investimentos imobiliários ou de pesquisa de mercado.

3.2.1. Perfil dos especialistas

Ressalte-se que por uma questão de sigilo profissional, optou-se por não divulgar os nomes dos entrevistados. Os especialistas foram assim denominados:

ESTREVISTADO	PERFIL PROFISSIONAL DO ENTREVISTADO
Entrevistado #1	Atualmente possui uma imobiliária localizada na Barra da Tijuca com foco no mercado imobiliário do Recreio. Já atuou quatro anos como marketing de uma construtora de pequeno porte e por dez anos trabalhou em agência de publicidade, atuando como gerente de lançamentos imobiliários.
Entrevistado #2	Atuou por 10 anos em uma grande imobiliária, inicialmente como corretor e depois ocupou o cargo de Diretor de Comunicação Online. Hoje é sócio de uma agência de publicidade com significativa relevância na atuação de lançamentos imobiliários em Niterói, Itaboraí e Maricá e atua como investidor no mercado imobiliário da região.
Entrevistado #3	Profissional da área de planejamento estratégico e criação, atuou durante seis anos como Supervisor de Criação de uma agência de publicidade no Rio de Janeiro. Durante este período trabalhou como fornecedor de diversas construtoras-incorporadoras de grande porte do Rio de Janeiro.
Entrevistado #4	Atualmente possui uma imobiliária localizada na Zona Sul do Rio de Janeiro, com vinte anos de carreira como corretor. Atuou em diversas imobiliárias e também teve a experiência de ser sócio em alguns empreendimentos.
Entrevistado #5	Sócia de uma empresa de pesquisa de mercado com mais de 15 anos atuando no Rio de Janeiro. As pesquisas voltadas ao mercado imobiliário correspondem a 73% da receita da empresa.
Entrevistado #6	Professor universitário de finanças com quatro anos atuando como membro do conselho administrativo de uma construtora na área de análise de investimento.

Quadro 1 – Perfil dos especialistas entrevistados

Fonte: Própria

3.2.2.

Perfil dos gestores das construtoras-incorporadoras

Já na seleção dos entrevistados advindos das construtoras-incorporadoras, buscaram-se profissionais com cargo de liderança na empresa, responsáveis pela tomada de decisão na estratégia de desenvolvimento do produto, ou seja, compra de terreno, tipo de produto, preço, estratégias, etc.

A seleção das empresas foi direcionada através dos grupos estratégicos formados a partir das conversas com os especialistas. Sendo assim, em um primeiro momento buscou-se uma seleção de empresas com diferentes estruturas operacionais:

- Três empresas de pequeno porte, com no mínimo cinco empreendimentos no seu portfólio;
- Três empresas nacionais de grande porte;

- Três empresas regionais de médio/grande porte
- Um novo entrante no mercado.

No total, este estudo abrangeu 10 empresas atuantes no mercado imobiliário do Rio de Janeiro que configuram os grupos estratégicos citados pelos especialistas.

Os contatos para seleção da amostra foram feitos via Linked in, via telefone e e-mail das empresas e funcionários, além de se contar com a indicação de algumas pessoas da rede de contato da pesquisadora. No total, 22 empresas foram contatadas para participar da amostra, das quais treze foram receptivas, aceitando colaborar com a pesquisa, porém apenas foi possível entrevistar 6 empresas devido a dificuldade na agenda dos gestores contatados. As outras nove empresas não responderam ou não tiveram interesse no estudo. Dentre as empresas contatadas, houve considerável dificuldade em realizar contato efetivo com empresas de médio porte do Rio de Janeiro. Apenas uma demonstrou interesse em fazer parte da seleção, porém devido à dificuldade de agendamento seu gestor não conseguiu reservar uma data dentro do período previsto para conclusão desta pesquisa.

Ressalte-se que por uma questão de sigilo corporativo, preferiu-se não divulgar os nomes dos entrevistados, nem das empresas a que fazem parte. As empresas foram assim denominadas:

ESTREVISTADO	CARGO DO ENTREVISTADO	BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA
EMPRESA A	Sócio-Diretor	Construtora de pequeno porte com sede localizada na Barra da Tijuca. Possui uma rede de lojas de materiais de construção com mais de vinte anos de atuação no mercado do Rio de Janeiro. Começou investir na construção habitacional em 2000.
EMPRESA B	Sócio-Diretor	Construtora de pequeno porte com sede no Recreio dos Bandeirantes. A construção civil não é o foco principal da empresa, que atua em diversas frentes, seja serviço ou produção alimentícia. Na construção civil a empresa tem cinco anos de experiência.
EMPRESA C	Sócio-Diretor	Fundo de investimento de <i>private equity</i> que atua na estruturação de operações para Fundos Imobiliários, Fundos de Private Equity, e também na Incorporação Imobiliária.
EMPRESA D	Gerente Comercial	Construtora de grande porte com atuação nacional e internacional, foco principal voltado para obras de infraestrutura e grandes projetos no setor da construção civil habitacional.
EMPRESA E	Diretor Executivo	Construtora de grande porte com foco nacional. Resultado de uma fusão entre uma construtora carioca consolidada e um fundo de investimento. Empresa de Sociedade Anônima.
EMPRESA F	Diretora de Marketing	Construtora de grande porte nacional, com 60 anos de atuação no mercado carioca. Tem tradição e forte atuação no estado do Rio de Janeiro, com escritórios em Brasília e em Salvador.

Quadro 2 – Perfil dos gestores entrevistados

Fonte: Própria

3.3.

Planejamento da pesquisa de campo e levantamento das evidências

As evidências foram levantadas por meio de três etapas:

a) Na primeira etapa da pesquisa foi feita revisão da literatura, buscou-se trazer os principais pontos estratégicos citados em diferentes publicações como livros, teses, dissertações, relatórios, artigos, revistas, jornais e redes eletrônicas, além de banco de dados eletrônicos ou não, das entidades de classe do setor para sustentar o referencial teórico.

b) Na segunda etapa da pesquisa foram realizadas entrevistas em profundidade com os “especialistas”, atores do mercado imobiliário atuante. O objetivo principal foi obter a sua visão sobre a formação de grupos estratégicos entre as incorporadoras-construtoras, extrair informações sobre a estratégia utilizada por elas e sua percepção geral do mercado. Para tal, foi desenvolvido um roteiro de entrevistas com diversas perguntas que abrangiam boa parte dos temas estudados no referencial teórico.

c) Na terceira etapa da pesquisa foram realizadas entrevistas em profundidade com gestores tomadores de decisão de um universo de seis incorporadoras-construtoras do estado do Rio de Janeiro, entre elas empresas de portes e estrutura diversa. Foi utilizada a abordagem direta e pessoal em todas as entrevistas conduzidas neste estudo. Para fazer estas entrevistas foi tomada como base a taxionomia apresentada por Gil (1996) que classifica a condução da pesquisa como parcialmente estruturada com perguntas abertas e livres; ela decorre a partir de uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo do curso.

Foi elaborado um roteiro de visitas que começou por empresas de menor porte, seguido pelas de grande porte e a empresa de médio porte. Os dados da pesquisa de campo foram coletados através de áudio gravação com a devida autorização do entrevistado, em mp3 e transcritos pra avaliação posterior.

A elaboração e aplicação do roteiro de entrevistas tiveram como meta identificar, sob a ótica dos especialistas, grupos estratégicos de empresas atuantes na construção civil habitacional e, em seguida, a partir das entrevistas com os gestores das empresas, a meta era confirmar os grupos estratégicos propostos pelos especialistas e como os fatores ambientais afetam a estratégia desses grupos estratégicos, além das práticas estratégias usadas pelas empresas.

Seguiram-se os seguintes passos:

1º passo – Elaboração do Roteiro de entrevistas.

O roteiro com perguntas livre foi elaborado juntamente com o orientador, com base na teoria de Porter (1980). No anexo I e II encontram-se os roteiros usados para as duas fases das entrevistas. Para desenvolver o roteiro buscou-se primeiro extrair dos entrevistados informações genéricas sobre o mercado e suas práticas estratégicas com o intuito de confirmar o cenário exposto. Usaram-se os dados coletados durante o referencial teórico e as informações das práticas

estratégicas a fim de deduzir uma possível influência no resultado da empresa. Em seguida, as perguntas utilizam as teorias de Porter relativas ao macroambiente, as cinco forças, as estratégias genéricas e as dimensões estratégicas com o objetivo de identificar quais os fatores ambientais mais afetam a formulação da estratégia dos grupos estratégicos de empresas atuantes na construção civil habitacional. Foi solicitado também, para o entrevistado definir os grupos estratégicos sem a utilização dos critérios das dimensões estratégicas de Porter, a fim de entender melhor as particularidades estratégicas do mercado imobiliário. Também foram incluídas questões relativas às alianças estratégicas, prática comum nesta indústria. Os conteúdos dos dois roteiros permaneceram idênticos, no entanto o formato das perguntas foi adaptado para que os gestores respondessem sobre o ponto de vista da empresa em que atuam e não sobre o mercado em geral. Questões relativas à bolha imobiliária e a eventos esportivos – Copa do Mundo e Olimpíadas - foram retiradas da segunda fase porque não eram necessárias, observando que estas questões não contribuía para o objetivo final deste trabalho.

Utilizaram-se cinco tópicos envolvendo um tema específico, com base na teoria de Porter (1980). As questões foram montadas para buscar informações relevantes na seleção dos grupos estratégicos. Abaixo o tema de cada tópico explorado na pesquisa:

Especialistas:

- 1- Questões relativas ao cenário do mercado imobiliário habitacional no Rio de Janeiro.
- 2- Macroambiente.
- 3-Microambiente (as 5 forças).
- 4-Estratégias e grupos estratégicos.
 - 4.1-Dimensões estratégicas.
 - 4.2-Grupos estratégicos.
- 5-Alianças.

Gestores:

- 1- Questões relativas às práticas estratégicas diante do atual cenário do mercado imobiliário habitacional no Rio de Janeiro.
- 2- Macroambiente.
- 3- Microambiente (as 5 forças).

4- Estratégias e grupos estratégicos (clusters).

4.1- Dimensões estratégicas.

4.2- Grupos estratégicos.

5- Alianças.

2º passo – Pré-teste do Roteiro de Entrevistas.

A primeira versão do roteiro foi testado com o Entrevistado 1. Foi solicitado que um respondesse às questões apresentadas e relatasse as suas dúvidas. Concluiu-se que o roteiro estava exaustivamente extenso, levando mais de uma hora para ser finalizado. Esta dificuldade foi corrigida..

3º passo – Aplicação do Roteiro de Entrevistas.

O roteiro foi aplicado de forma presencial em entrevistas pré-agendadas e para facilitar as entrevistas, a pesquisadora sempre se ofereceu a ir ao encontro dos entrevistados. Na primeira fase das entrevistas com os especialistas do mercado imobiliário foram realizados seis encontros. O primeiro deles na Barra da Tijuca, em seguida no Centro do Rio, Copacabana, Tijuca e por último nas dependências da PUC-Rio na Gávea. Na fase de entrevistas com os gestores das construtoras-incorporadoras foram realizados também em seis encontros. Quatro deles foram realizados na Barra da Tijuca, e uma no Recreio dos Bandeirantes e outra em Botafogo.

Mesmo com o cuidado do pré-teste, houve dúvidas ao longo da pesquisa. Alguns entrevistados não entenderam de forma clara a pergunta referente aos grupos estratégicos e não responderam ao que foi perguntado. Foi preciso maior esclarecimento do pesquisador para total entendimento das questões.

3.4.

Análise das evidências

O tratamento das evidências foi feito por uma abordagem que privilegia procedimentos qualitativos de pesquisas. Primeiro buscaram-se informações relativas ao atual cenário do mercado imobiliário, confirmando ou não o que já havia sido coletado na revisão de literatura. O trabalho buscou identificar, através da percepção dos gestores de construtoras-incorporadoras, quais fatores macroambientais mais influenciam a estratégia dos grupos estratégicos formados no mercado.

Na figura 3 o pode ser visualizado o fluxograma da pesquisa, um resumo do que já foi exposto.

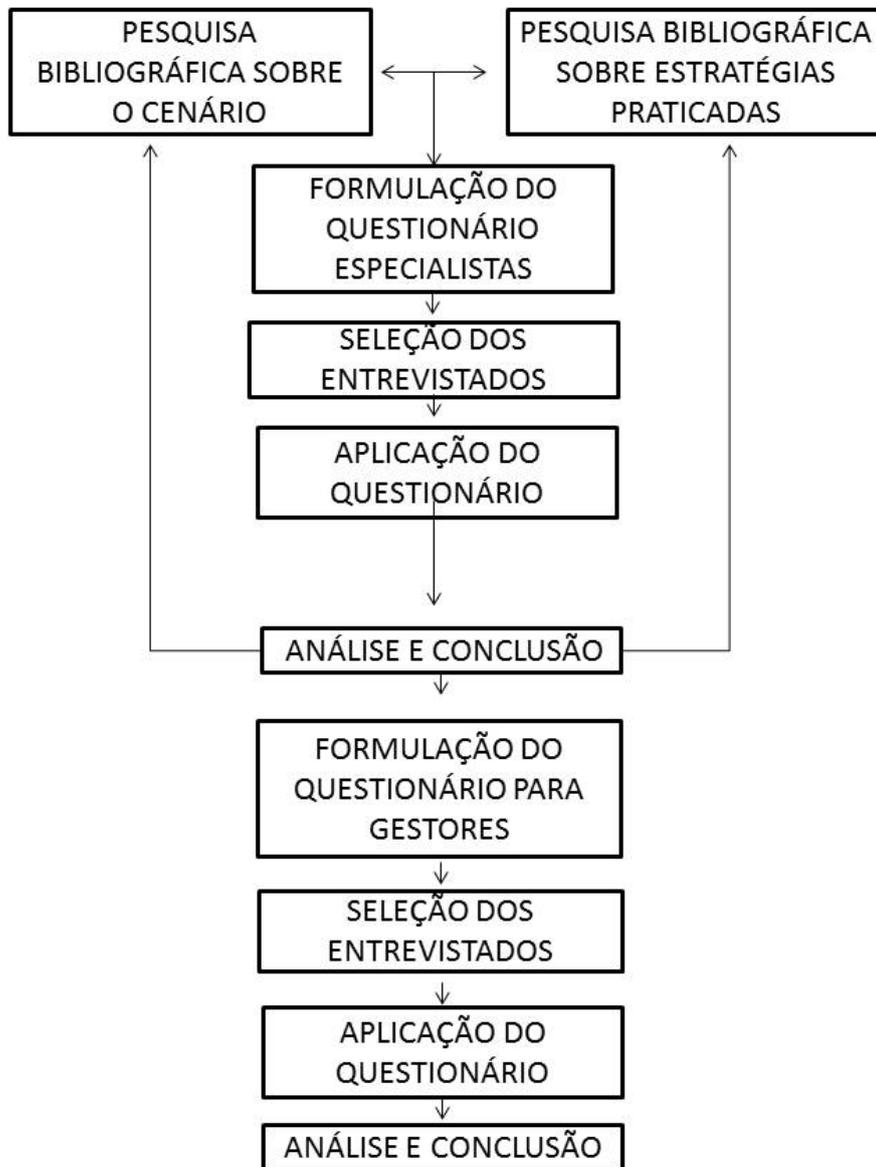


Figura 3 – Fluxograma de pesquisa
Fonte: Elaboração própria.

3.5. Limitação do método de pesquisa

O método empregado neste trabalho apresenta algumas limitações que serão apresentadas a seguir:

1. Quanto à análise da indústria:

A metodologia de Michael Porter para análise de indústria está sujeita a algumas críticas, conforme se demonstrou no referencial teórico. Procurou-se mitigar esta deficiência ao confrontar sua doutrina com a de outros autores e com a opinião dos especialistas entrevistados.

2. Quanto à seleção de “especialistas” e gestores:

Em face da dificuldade em contatar as entidades que representam do mercado imobiliário, conforme já citado, o presente estudo possui limitações tanto na seleção de “especialista” quanto a dos “gestores”. Na prática este estudo apresenta uma visão limitada do setor, porque não foi possível entrevistar os 22 gestores contatados, porém procurou-se mitigar esta limitação através da entrevista em profundida que ajuda a perceber aspectos qualitativos com mais precisão. Adicionalmente o número de empresas entrevistadas, seis no todo, é um número pequeno, ou seja, não permite generalização estatísticas.

3. Quanto à extensão geográfica:

Considerando que os entrevistados “especialistas” e “gestores” não representa toda a indústria do mercado imobiliário brasileiro, haja visto cada uma ter as suas características e peculiaridades e esta só se apoia no mercado imobiliário residencial do Rio de Janeiro.

4. Quanto à limitação temporal:

Entendeu-se que seria importante buscar especialistas com no mínimo quatro anos de atuação e empresas com mais de cinco anos. Esta decisão foi tomada para que pudessem obter informações de entrevistados com histórico de mercado e que tenham vivido as mudanças ocorridas nos últimos anos, tanto a fase de prosperidade, quanto a fase de retração do mercado imobiliário. Fatores antes deste período não foram considerados na pesquisa. Porém, esta limitação impede que seja obtida informação sobre a ótica de um novo entrante. O fundo de investimento é o único que não obedece este critério, é uma empresa jovem com menos de um ano, porém julgou-se importante analisar a estratégia de um novo entrante no

mercado, além disso a equipe desta empresa vem de outro fundo de investimento.

5. Quanto aos respondentes:

Na entrevista em profundidade existe uma série de limitações decorrentes do método usado. Neste caso as informações são indiretas, pois recebem um filtro do ponto de vista do entrevistado. A presença do entrevistador também pode influenciar as respostas e nem todas as pessoas são igualmente articuladas e perceptivas no sentido de expor seu ponto de vista, o que prejudica o resultado da pesquisa; além disso, o entrevistado pode esconder erros e supervalorizar sua empresa.

- Especialistas

Visando a maior fidelidade nas informações coletadas, evitou-se entrevistar apenas profissionais atuantes na venda direta de imóveis: deste grupo apenas dois entrevistados eram proprietários de imobiliárias. Apesar de este grupo ter extrema relevância e deter maior conhecimento do mercado que os demais, é notório o seu interesse direto no mercado e, conseqüentemente, sua tendência a valorizar as projeções. Por isso os restantes dos especialistas tinham forte ligação com o mercado imobiliário, mas não vendiam imóveis.

O número de especialistas entrevistados, seis no total, também pode não ser suficiente, mas acredita-se, contudo, que esta restrição tenha sido superada pela qualidade dos mesmos.

- Gestores

As características da seleção de empresas a serem entrevistadas foram apontadas pelos especialistas. Buscou-se contato com os principais *players* no mercado do Rio de Janeiro de acordo com o porte. O número de empresas entrevistadas é um limitador para a generalização das conclusões.