

4

Apresentação e análise dos resultados

4.1.

Apresentação das entrevistas com os especialistas

4.1.1.

Questões relativas ao mercado imobiliário habitacional no Rio de Janeiro

De acordo com todos os especialistas entrevistados, o mercado imobiliário no Rio de Janeiro cresceu muito nos últimos anos. Diversos fatores foram relatados pelos especialistas. Os especialistas #1, #2, #5 e #4 concordam que o principal fomentador deste crescimento foi a queda considerável dos juros. O especialista #2 afirma que “com taxas mais baixas o financiamento bancário tornou viável a compra de um imóvel pela classe média. Esta mudança cresceu a demanda e fez acelerar o desenvolvimento do mercado imobiliário como um todo.” O aumento do poder de compra do brasileiro também foi apontado como um influenciador, segundo o entrevistado #3, pois “o crescimento da renda acompanhado pelos avanços da economia nacional motivou a busca pelos imóveis, sem isso o crescimento teria menores proporções”. Os juros altos e inflação foram apontados como fortes empecilhos à compra de um imóvel em meados do 80 e 90 pelo especialista #1. Conforme exposto pelos especialistas #1, #2, #3 e #5 a criação de políticas governamentais como o programa MCVVM também contribuíram para a evolução, porque pela primeira vez houve uma grande oferta de crédito tanto para construtoras-incorporadoras quanto para famílias de baixa renda. O trecho abaixo esclarece a consequência da evolução no mercado em questão:

O crescimento do mercado imobiliário fez com que investidores de outros segmentos, como bolsa de valores, comesse a enxergar oportunidades, sendo uma opção interessante em termos de rentabilidade. Consequentemente o mercado imobiliário ganhou mais liquidez, formando uma fatia considerável de investidores (Entrevistado #1).

O investimento em novas regiões com demanda reprimida, antes pouco explorada pelas construtoras, foi outro impulsionador, segundo a entrevista #5: “foi preciso ousadia das grandes incorporadoras para investir em regiões fora da “zona de conforto” como Caxias, Nova Iguaçu, Campo Grande, Penha, etc.” O entrevistado #4 destaca que a expansão do transporte público como o metro na cidade do Rio de Janeiro impulsionou o desenvolvimento e a valorização de bairros poucos desejados.

Outro fator apontado por todos os especialistas, como motivador do crescimento do mercado imobiliário nos últimos anos, foi a Copa do Mundo e as Olimpíadas que serão realizadas em 2014 e 2016, respectivamente. Resumidamente, os eventos são vistos pelos especialistas #1 e #4 como oportunidade para fomentar o mercado imobiliário porque trarão melhorias de infraestrutura que beneficiarão a população, o que consequentemente impulsiona o mercado imobiliário, principalmente no entorno onde estão sendo feitos os investimentos. “No curto prazo os eventos trazem valorização na cidade do Rio de Janeiro, e no longo deixarão um legado para a população, principalmente com a melhoria dos transportes”, segundo o entrevistado #1.

Os especialistas #1, #2 e #3 concordam que a região da grande Barra da Tijuca, Zona Oeste da cidade do Rio de Janeiro e, consequentemente, Jacarepaguá e Taquara receberam muitos investimentos privados em decorrência dos grandes eventos esportivos, propiciando o desenvolvimento e valorização do mercado imobiliário na região.

Os cenários projetados para os próximos cinco a dez anos foram divergentes entre os especialistas. Os especialistas #1 e #2 acreditam que passada as Olimpíadas os preços vão se estabilizar, isto é, os preços continuarão subindo, porém o aumento será gradual e pouco expressivo. Este aumento gradual, segundo o especialista #4, justifica-se porque mesmo que algumas regiões fiquem saturadas, sem terrenos para novos lançamentos e preço elevado, acredita-se que ainda há novas regiões a serem exploradas, que formarão novos bairros, distritos, cidades, etc.

O Brasil é um país muito grande no que diz respeito a sua extensão, portanto a medida que uma região torna-se demasiadamente cara, famílias embrionárias buscam residir em bairros mais baratos, migrando para regiões suburbanas, e assim os preços elevados em regiões mais valorizadas não prejudicarão o crescimento do mercado” (Especialista #4).

Os especialistas #3 e #5 já acreditam que o mercado ficará “congelado” com menos lançamentos até as Olimpíadas. Isto ocorrerá devida a constante alta do preço dos terrenos decorrente da expectativa de valorização em torno dos grandes eventos. Após a Olimpíada os preços irão baixar, a menos que surja um fato novo.

O Entrevistado #6 destaca que não há risco de bolha, a não ser que o país sofra uma forte crise econômica. E acredita apenas em um sobrepreço nos imóveis em algumas regiões do Rio de Janeiro.

Por outro lado, o especialista #4 acredita que o mercado caminha para o contínuo crescimento e segundo ele, os preços dos imóveis foram realinhados ao valor real após anos sendo apenas reajustado de acordo com a inflação.

No Rio de Janeiro a especulação oriunda dos grandes eventos contribui para alta dos preços. Porém, este cenário não deverá mudar após 2016, pois o Brasil, principalmente o Rio de Janeiro, atrairá muitos turistas que no futuro serão os responsáveis pela manutenção da alta demanda na cidade (Especialista #4).

Segundo os especialistas #1, #3, #5 e #6 o maior risco para o crescimento e valorização do mercado imobiliário no Rio de Janeiro é o declínio da renda dos brasileiros. Como consequências: inadimplência nos financiamentos imobiliários e formação de estoque de imóveis entregues. “Caso a renda do consumidor não acompanhe a valorização dos imóveis, haverá um momento em que sobrarão produtos à venda e assim os preços terão que cair com perda do rendimento dos investidores”, segundo o especialista #1. Além da inadimplência, o endividamento da renda é outro risco destacado pelo especialista #3, uma vez que os juros baixos possibilitam a compra de outros bens de consumo, comprometendo a renda do brasileiro.

O custo com mão-de-obra e insumos também é preocupante, segundo o especialista #2, principalmente porque o preço do imóvel na planta é criado de acordo com projeções de custo de construção e legalização. Porém caso o projeto seja mal planejado ou executado e os preços subam acima do previsto, a empresa terá queda na sua rentabilidade. O Entrevistado #6 apontou outro dado preocupante para o mercado, enquanto o Índice de Preço ao Consumidor (IPC) está em 5,58%, o Índice Nacional da Construção Civil (INCC) estava em 8% em 2013: “Isso começa a provocar uma pressão no preço dos imóveis e a renda do brasileiro não está acompanhando, levando a acreditar em uma retração no mercado no futuro”.

As principais oportunidades do mercado imobiliário apontadas pelos especialistas #1, #4 e #5 consistem em explorar novas áreas urbanas:

As incorporadoras devem evitar a compra de terrenos caros, que fogem ao real preço porque estão sofrendo especulação e devem buscar áreas embrionárias nas cidades. Ou seja, regiões com poucos habitantes, porém com potencial de crescimento, e que foram ainda pouco explorados pelas grandes incorporadoras, por exemplo: bairros com muitas casas antigas próximo de um bairro valorizado, ou regiões longe da área nobre da cidade, mas que possuem grande quantidade de residentes com alta renda (Especialista #1).

Outra oportunidade, segundo o especialista #3, é buscar bairros centrais antigos, que ao longo dos anos foram “abandonados” tanto pela prefeitura quanto pela população: “Revitalizar estes bairros via Parceria Público-Privado (PPP) passa a ser uma oportunidade para o mercado imobiliário ter acesso a terrenos bem localizados com custo baixo”.

Já o especialista #4 destacou outra oportunidade:

Áreas que envolvem o raio de quatro a cinco quilômetros de um imóvel de vulto, como um Shopping Center, por exemplo, tende a se valorizar e configura um boa oportunidade de investimento para compra de terrenos, independente de estar localizado em bairros nobres ou não(Especialista #4).

O especialista #3 destacou a importância de utilizar pesquisas demográficas para identificar demanda reprimida:

Pesquisas custam caro e são demoradas. As empresas com que trabalhei sempre fugiam desta opção. Julgavam serem conhecedores do mercado e capazes de prever demandas. Algumas vezes acertavam, em outras erravam. A pesquisa demográfica diminui os riscos (Especialista #3).

Conforme apontado pelos especialistas #3 e #5 as políticas públicas de infraestrutura devem acompanhar o crescimento do mercado imobiliário nas cidades. Como consequência, ocorrem constantes problemas de trânsito, habitações irregulares, carência de transporte público, saneamento básico, etc.

Devida a sua proximidade com as praias, a Linha Amarela e a Barra da Tijuca, o bairro Recreio dos Bandeirantes foi apontado como uma região com grande potencial de valorização pelos especialistas #1, 3# e #5. “As melhorias na infraestrutura valorizaram esta região. As obras realizadas viabilizaram vários acessos deixando-o mais próximo a vários bairros” (especialista #1). Várzeas e Vargem Grande e Pequena também serão alvos de especulação no médio prazo, devida sua proximidade com o Recreio dos Bandeirantes, conforme citou especialista #5.

O especialista #4 destacou algumas projeções para regiões na zona sul.

“Devido à valorização de bairros como Ipanema e Leblon, regiões “menos nobres” da Zona Sul tendem a valorizar, como Botafogo, Humaitá, Flamengo, Catete e Glória. Isto ocorre porque estes bairros tornaram-se atrativos devidos sua proximidade às praias da Zona Sul, porém com o preço do m² mais baixo”.

Bairros antigos da Zona Norte do Rio de Janeiro como Méier, Engenho de Dentro, Vila Izabel, São Cristóvão, Gamboa, Estácio e Andaraí, configuram uma boa oportunidade para as construtoras-incorporadoras, pois o preço do m² do terreno é baixo e do ponto de vista dos consumidores das classes B/C são uma alternativa pela proximidade do centro urbano, segundo o especialista #1. No trecho abaixo ele exemplifica essa transformação:

Algumas empresas já começaram a investir nestas regiões e tiveram bom retorno na venda de apartamentos de 2 e 3 quartos para classe média com infraestrutura completa de lazer, algo novo para a região (Especialista #1).

4.1.2. Fatores macroambientais

4.1.2.1. Ambiente econômico

Cinco dos seis especialistas destacaram o ambiente econômico como o principal influenciador do mercado imobiliário, pois está diretamente relacionado à renda, aos juros e ao financiamento dos imóveis, por isso ele é tão importante. O imóvel habitacional é um bem de alto valor agregado e compromete a renda da familiar por muitos anos quando financiado, então a evolução da economia confere confiança ou não, para a compra do bem.

4.1.2.2. Ambiente político-legal

Em segundo lugar o ambiente político-legal foi citado por cinco dos seis especialistas. No mercado imobiliário habitacional este ambiente é responsável pelos planos urbanísticos da cidade e estabelecem os parâmetros de construção em cada bairro. A prefeitura é a responsável por aprovar ou não um projeto construtivo, de acordo com a lei de zoneamento urbano aprovado pela câmara de vereadores, consequentemente as incorporadoras tem que se submeter ao poder público. A lei de zoneamento urbano determina quantidade de apartamentos ou

quantidades de andares permitidos em uma região. Além disso, a secretaria de meio ambiente determina as áreas de proteção ao meio ambiente, limitando a rentabilidade das incorporadoras.

4.1.2.3. Ambiente demográfico

Apenas o especialista #6 citou o ambiente demográfico como o segundo maior influenciador do mercado. Esta influencia ocorre no perfil das classes sociais e suas necessidades, que mapeia o tipo de produto que o consumidor deseja.

No Quadro 3 pode ser visto a relação das respostas sobre os fatores ambientais. Foi marcado os fatores destacados como maiores influenciador de acordo com cada especialista.

FATORES MACROAMBIENTAIS						
ESPECIALISTA ESTREVISTADO	AMBIENTE ECONOMICO	AMBIENTE SOCIO- CULTURAL	AMBIENTE TECNOLÓGICO	AMBIENTE POLÍTICO- LEGAL	MEIO AMBIENTE	AMBIENTE DEMOGRÁFICO
1						
2						
3						
4						
5						
6						

Quadro 3 – fatores macroambientais especialistas
Fonte: Própria.

4.1.2.4. Meio ambiente

Segundo o especialista #1, a partir do planejamento e da concepção de um imóvel, questões relativas ao meio ambiente têm sido cada vez mais relevantes para as estratégias das empresas: “Não se trata de um modismo, itens sustentáveis que geram economia para o consumidor e para o meio ambiente é uma tendência irreversível.”

De acordo com os especialistas #3 e #5, quanto mais itens sustentáveis o imóvel tem, mais valor consegue agregar, logo maior o seu preço. As classes mais altas são as que mais valorizam a sustentabilidade do imóvel e estes itens encarecem muito o custo de obra. Porém itens sustentáveis que geram economia de dinheiro no médio prazo são valorizados também pela classe média. O especialista #5 destacou os itens que a seu ver são os mais valorizados:

Reaproveitamento de água, sensor de luz e medidor individual de água. A nova tendência é a instalação de tomadas individuais na garagem para recarregar bicicletas, skate e carros elétricos (Especialista #5).

No entanto, vale ressaltar que do ponto de vista do consumidor, itens voltado para o meio ambiente não é um fator determinante na compra. A prioridade continua sendo localização e produto. Mas quando os itens ecológicos geram economia, tornam-se um diferencial. Para o incorporador faz parte de um discurso institucional que busca criar uma imagem de politicamente correto (Especialistas #1 e #3).

4.1.3. As cinco forças de Porter

4.1.3.1. Ameaça dos fornecedores

Dentre as cinco forças descritas por Porter as que mais ameaçam a rentabilidade de uma empresa inserida no mercado imobiliário residencial do Rio de Janeiro, segundo cinco dos seis especialistas é a Ameaça dos Fornecedores. Como fornecedores entendemos os proprietários de terrenos, insumos para a construção civil e mão-de-obra. De forma ampla, esta força ameaça todas as empresas do setor, independente do porte, porém é o proprietário do terreno o personagem principal capaz de interferir na rentabilidade e na liquidez, pois o valor do m² pago pelo consumidor é definido pelo preço do terreno, uma vez que o custo de obra e de mão-de-obra é pouco variável e o preço do terreno depende de muita negociação. Esta ameaça se torna ainda maior quando existem muitos concorrentes em um mercado já saturado, por isso os entrevistados #1, #2 e #6 ainda destacaram a importância da construtora- incorporadora ter um bom banco de terrenos em seu portfólio.

4.1.3.2. Rivalidade da indústria

Seguida da ameaça dos fornecedores, a rivalidade da indústria (quatro de seis especialistas) foi apontada como àquela que exerce considerável ameaça as empresas do mercado imobiliário habitacional. Ela prejudica a rentabilidade principalmente em mercados saturados, onde muitas empresas buscam o mesmo terreno e acaba ocorrendo uma espécie de leilão.

Conforme exposto pelos especialistas #1, #3 e #5, uma forma de minimizar o poder de barganha dos donos de terreno seria a criação de políticas públicas que buscassem o desenvolvimento urbano de bairros menos saturados, através de melhorias que fomentassem o aumento da demanda destes bairros. Como a melhoria em infraestrutura urbana não depende das construtoras-incorporadora, estas deveriam pressionar os órgãos competentes em conjunto com a população. Outra forma de minimizar o poder de barganha dos fornecedores seria buscar maior eficiência construtiva, através de novas tecnologias, planejamento e aumento da produtividade, segundo o especialista #6.

Conforme exposto pelo especialista #2, apesar da alta rivalidade no mercado, principalmente na busca por terrenos, existe uma autoregulação em alguns casos. Isto ocorre porque após a criação e aprovação legal do projeto os imóveis são postos a vendas pelas empresas de vendas, ou melhor, corretoras de imóveis. Os profissionais desta área não possuem salário fixo e sua remuneração está ligada ao comissionamento das vendas. As corretoras de imóveis são fornecedoras de diversas incorporadoras concorrentes entre si, e visando seu próprio interesse em manter sua carteira de clientes, “regulam” a concorrência. Com isto, a estratégia de lançamento de um novo produto é planejada entre gestores da incorporadora e membro da diretoria de empresa de vendas. Por outro lado é uma tendência que as próprias incorporadoras criem sua empresa de vendas, buscando fugir dessa dependência e regulamentação.

4.1.3.3.

Poder de barganha do consumidor

Todos os especialistas concordam que o poder de barganha do consumidor ainda é tímido e não representa uma ameaça para indústria, visto que os preços praticados são uniformes, porém a falta de diferenciação entre a concorrência faz com que o consumidor tome sua decisão a partir do preço e da localização, com isto, dois imóveis no mesmo bairro com preço similar fará com que o consumidor queira negociar, exercendo o seu poder de barganha.

4.1.3.4.

Entrantes em potencial

Todos os especialistas concordam que as empresas entrantes não oferecem ameaça para a indústria porque os principais *players* já estão bastantes consolidados no mercado. Porém, a especialista #2 ressalta que o mercado imobiliário não requer conhecimento muito específico, basta ter capital para investir na compra de um terreno e buscar uma aliança para a incorporação e construção. Segundo os especialistas #2, #3 e #6 a diferenciação, personalização e relacionamento são as principais estratégias para anular a intensa rivalidade existente no mercado. Também é importante evitar atrasos de obra e ser exigente nos acabamentos. Se a empresa tem tradição e credibilidade no mercado, consegue a confiança dos consumidores e se protege contra os entrantes em potencial. Porém pode-se buscar uma aliança para minimizar esta fraqueza.

4.1.3.5.

Ameaça de produtos substitutos

Os especialistas #3, #5 e #6 entenderam que a ameaça de produtos substitutos só existe nos lançamentos imobiliários para a classe mais alta. Nestes casos, o imóvel pronto (usado ou não por outros moradores) torna-se um substituto para compra do imóvel na planta. Já a classe B e C, que depende do financiamento para comprar, priorizam os apartamentos na planta porque são mais baratos e não é necessário fazer reformas. Os especialistas #1, #2 e #4 não identificaram nenhum produto substituto para o mercado imobiliário.

4.1.4. Estratégia genérica

Cinco dos seis especialistas não conseguiram identificar a estratégia genérica praticada de acordo com o porte das empresas. Segundo estes a liderança no custo total é mais utilizada, independente do porte e do tipo de empreendimento (alto padrão, médio ou segmento econômico) que será construído. Apenas um especialista acredita que a diferenciação seja a estratégia mais usada pelas grandes empresas que tem como mercado alvo consumidores da classe A e vendem produtos de alto padrão. Porém, mesmo aplicando a estratégia de diferenciação, segundo ele, o controle dos custos é fundamental para o êxito neste mercado.

4.1.5. Dimensões estratégicas

De acordo com os especialistas, dentre as dimensões estratégicas de Porter a Identificação de marcas, qualidade do produto, posição de custo e relacionamento com o governo foram as dimensões estratégicas mais citadas pelos especialistas, cada item foi citado por no mínimo quatro especialistas. Segundo eles, estas dimensões exercem maiores influencia no desempenho das construtoras-incorporadoras, isto é, devem ser levadas em conta na formulação da estratégia.

A identificação de marca está ligada ao esforço em criar uma marca com credibilidade, o que é extremamente relevante no setor, pois as vendas são uma promessa de um imóvel que ainda será construído. Portanto ter boa reputação no mercado gera maior confiança nos consumidores (especialistas #2, #4 e #5).

A qualidade do produto só será vista após a conclusão e geralmente o consumidor cria muitas expectativas com este momento. Acabamentos mal feitos geram muitos desgastes com o consumidor e deve ser evitado, segundo o especialista #3.

A posição de custo irá interferir diretamente no resultado de uma construtora-incorporadora, o controle deve ser alto a fim de garantir a rentabilidade do projeto.

O Atendimento diz respeito ao relacionamento que deve ser mantido com o consumidor até que a obra esteja pronta. Como a compra é feita “na planta”, nos anos que seguem de obra após a compra deve-se buscar proximidade com o consumidor. Com o retorno rápido de todas as dúvidas do consumidor, principalmente quando ocorrem atrasos de obra.

Diferente da dimensão estratégica de Porter, os especialistas #2, #3, #4 e #5 relacionaram o relacionamento com o governo à aprovação do projeto na prefeitura.

4.1.6. Mudanças estratégicas

Nos últimos anos houve diversas mudanças na estratégia das incorporadoras. Segundo o especialista #1, o lançamento das vendas na planta ganhou maior importância, as empresas buscam vender as unidades com rapidez, consequentemente se gasta muito com campanhas de marketing. Outra mudança ocorreu nos produtos em si: o lazer passou a ser cada vez mais valorizado, através do conceito de condomínio clube. Por outro lado, o m² dos apartamentos ficou cada vez menor. Área de serviço, quarto de empregada e a cozinha foram ficando cada vez menores ou desapareceram, a varanda virou um diferencial importante e as que possuem churrasqueira e pia, conhecidas como varanda gourmet, são muito valorizadas. A cozinha americana antes tão rejeitada hoje é charmosa e a porta de serviço foi extinta em muitos casos (Especialistas #3, #5 e #6).

O especialista #2 destacou a entrada da internet na venda dos imóveis, que gerou mudanças significativas. Foi necessário que as construtoras-incorporadoras se modernizassem rapidamente para acompanhar a mudança no comportamento do consumidor. O jornal ainda é usado para buscar um imóvel, mas a internet revolucionou o mercado e as vendas geradas por ela só aumentam. Portanto houve a necessidade de mudar a relação com o cliente através da internet.

A partir de 2009 com o lançamento do programa MCMV, muitas construtoras de grande porte acostumadas com projetos de alto padrão para a classe A, vislumbraram uma oportunidade com o MCMV. Para sair da crise que se formou no mercado imobiliário brasileiro depois da bolha imobiliária americana, estas empresas começaram a desenvolver projetos populares acreditando na alta demanda. No entanto a falta de experiência em construções de

baixo custo fez com que o custo de obra ficasse alto, reduzindo drasticamente seu lucro, uma vez que o programa estabelece o preço máximo a ser praticado. Depois de alguns anos, agravado pela alta no preço dos terrenos, muitas construtoras abandonaram esta estratégia (especialistas #2 e #5).

4.1.7.

Grupos estratégicos formados no mercado

No que tange os grupos estratégicos e seu mapa de posicionamento das empresas o cenário no Rio de Janeiro não é diferente do cenário nacional. Segundo os especialistas #2 e #5, os únicos capazes de identificar grupos estratégicos, existem basicamente três tipos de empresas: as nacionais, maioria com capital aberto na BMF&Bovespa; as regionais de grande/médio porte que competem com as nacionais e tem como vantagem maior conhecimento do mercado local, porém tem possibilidade de investimento limitado; as regionais de pequeno porte costumam ter menor quantidade de lançamento ao ano e atuam em mercados de médio padrão e segmento econômico. A estratégia das grandes empresas, sejam nacionais e regionais são muito semelhantes, buscam bairros em crescente valorização e desenvolvem produtos para classe A e B. Já as pequenas e médias empresas buscam regiões com menor oferta e desenvolvem produtos para a classe C.

Os demais especialistas argumentam que não há grupos estratégicos nesta indústria. As empresas não se diferenciam. Ambas competem pelo mesmo consumidor e estão localizadas nos mesmos bairros. Existe a tendência de copiar o sucesso do concorrente, isso dificulta a diferenciação entre elas.

A figura 7 mostra a visão dos grupos estratégicos segundo os especialistas #2 e #5.

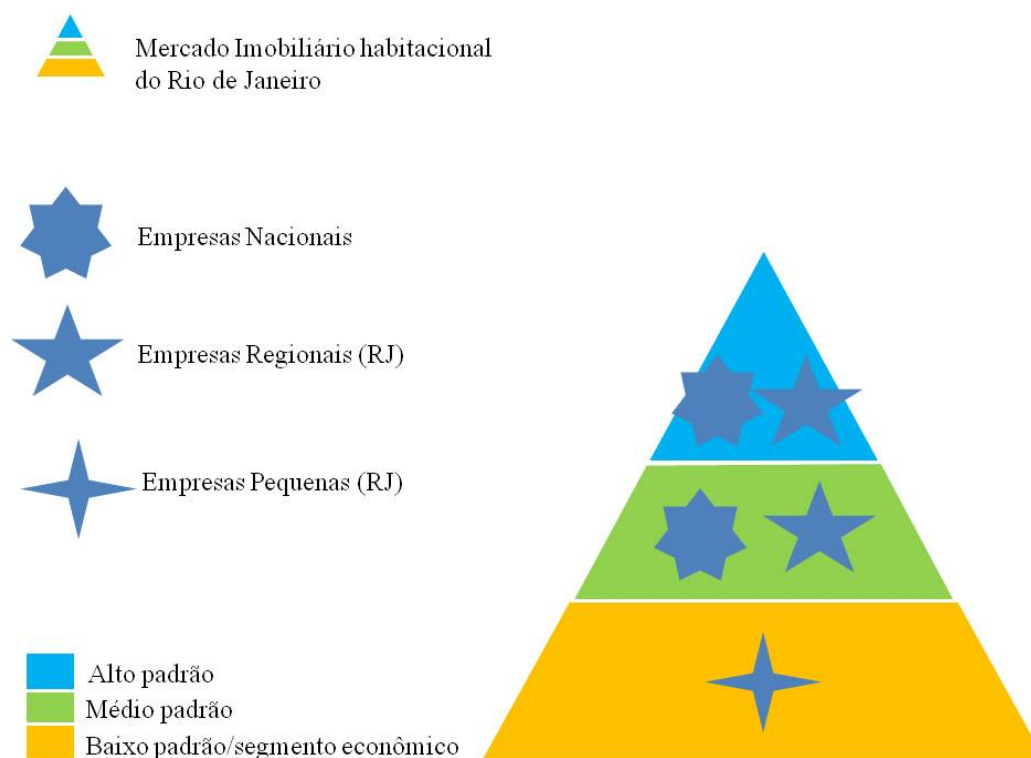


Figura 4 – Grupos estratégicos de acordo com as opiniões dos especialistas #2 e 5#
 Fonte: Própria.

Foram citados, pelo especialista #6, os problemas ocorridos no processo de expansão das empresas nacionais de capital aberto: durante o período de otimismo entre 2006 e 2010 buscaram o crescimento em todo o Brasil e em todos os segmentos. Estas empresas investiram muito e tiveram dificuldade na operação. Algumas delas formaram altos de estoques de imóveis. Enquanto isso outras empresas mantiveram o seu foco em um segmento de atuação, controlaram os custos e mantiveram boas margens de lucro. Porém os grupos formados por este especialista não serão considerados porque as empresas citadas não atuam no mercado habitacional do Rio de Janeiro.

4.1.8. Alianças

Todos os especialistas concordam que é muito comum a prática de alianças entre construtoras-incorporadoras, cujo objetivo é gerar mais negócios. A aliança é extremamente importante para que empresas de médio e pequeno porte possam competir com as empresas nacionais. Tem como benefício a divisão do risco, uma vez que requer mais capital e o risco é compartilhado entre duas ou mais empresas

oferecendo mais segurança para estratégias mais ousadas. As alianças possibilitam muito aprendizado, porque geralmente ocorre divisão de tarefas, então uma empresa acaba aprendendo uma com a outra. O processo decisório é compartilhado o que também contribui para o aprendizado (Especialistas #1, #3, #5 e #6#).

4.2.

Apresentação dos resultados das entrevistas com gestores de construtoras e incorporadoras.

4.2.1.

Práticas estratégicas das empresas entrevistadas

Empresa A:

Construtora e Incorporadora de pequeno porte iniciaram sua operação de construção de imóveis habitacionais no Rio de Janeiro em 2000. Os sócios possuem uma rede de lojas de material de construção e devido ao seu fácil acesso aos fornecedores começaram a comprar terrenos e construir apartamentos de médio e baixo padrão voltados para a classe B e C. Desde o início de suas operações todas as obras foram construídas com capital próprio, esta estratégia é usada pela empresa devido ao seu pouco conhecimento na área jurídica que regula a venda de imóveis na planta.

A construção de seus empreendimentos é terceirizada. Sendo de responsabilidade da empresa, incorporar e comprar os materiais, já construção fica na responsabilidade de uma empreiteira contratada.

Os critérios usados na formação do banco de terrenos da empresa são muito bem definidos, os terrenos devem estar localizados em bairros poucos explorados pelas grandes construtoras. Em geral bairros menos nobres, como os localizados na Zona Oeste e na Zona Norte do Rio de Janeiro, segundo a Sócia-Diretora entrevistada, nestas regiões é possível encontrar terrenos com preço baixo. Configura-se então uma ótima oportunidade, pois existe uma forte demanda por moradias nestas regiões, o que pra a Empresa A é um mercado com baixíssimo risco.

O investimento em esforço de venda é baixíssimo, não há departamento de marketing e se gasta pouco com mídia. A Empresa A produz alguns folhetos com perspectivas e planta do produto e entrega para uma rede de pequenas imobiliárias. Nos jornais são veiculados alguns anúncios nos classificados. A Empresa A não investe forte em mídia, nem busca velocidade de venda para não prejudicar sua margem de lucro. Como os terrenos são localizados em regiões onde há pouca oferta de imóveis novos, segundo a proprietária, as vendas são rápidas, leva em torno de entre quatro e seis meses para concluir a venda de oitenta unidades de um apartamento.

A Empresa A ainda oferece flexibilidade no pagamento, o que para o público em questão é fundamental, as vendas podem ser feitas á vista ou através de financiamento bancário e o pagamento do sinal é negociado, tanto o valor, quanto a forma de pagamento. Para a entrevistada isso atrai muito o seus clientes, nas ocasiões em que concorre com empreendimento de construtoras maiores na mesma região, a forma de pagamento flexível é muito valorizada pelos consumidores, pois as grandes construtoras são inflexíveis.

Os empreendimentos são padronizados com baixa diferenciação, sempre com dois quartos sem suíte e uma vaga de garagem. A área de lazer é modesta: são deixadas áreas de uso comum para que no futuro os moradores decidam como usar. Segundo a Sócia- Diretora, a área de lazer aumenta o valor do condomínio e o público destes imóveis se preocupa muito com os custos.

O acabamento dos apartamentos tem qualidade, porém os materiais usados são simples. A estratégia genérica é voltada para controle de custo total, apesar de ser entregue sem nenhum defeito, a Empresa A preza pela entrega de um produto com qualidade e segundo a entrevistada este é o diferencial deles. Os consumidores ficam muito satisfeitos com a compra porque julgam que a relação preço produto é bastante satisfatória.

As questões ambientais ainda são é incipiente, apenas fazem o que a legislação exige, mas faz parte dos planos da empresa estudar como criar produtos de baixo e médio padrão agregando sustentabilidade.

Empresa B:

Grupo empresarial com vários ramos de atividades. A construção e incorporação não é o negócio principal do Grupo, que possui negócios em todo o Brasil. A divisão voltada para imóveis habitacionais concentra seus investimentos no Rio de Janeiro e para 2014 tem planos de lançar um condomínio de lotes no Rio Grande do Sul. A empresa B possui em seu portfólio dez lançamentos, mas foi a partir de 2010 que ela começou a buscar mais investimentos no mercado de construção civil habitacional. A incorporação e construção é toda feita com equipe da própria empresa.

Segundo o Sócio Presidente entrevistado, não existem critérios definidos para a escolha dos terrenos. A escolha é feita à medida que uma oportunidade de terreno é encontrada. A empresa B não tem claramente definida sua especialização, no seu portfólio existem empreendimentos de baixo e médio padrão, e ainda tem planos de lançar condomínios de lotes.

O investimento em esforço de venda é baixo, existe apenas um estagiário atuando no departamento de marketing. A Empresa vem buscando melhorar a qualidade dos folhetos com perspectivas e plantas do produto, que nos últimos anos vinha sendo negligenciado. O investimento em mídia é baixo, a empresa conta com corretores próprios para vender as unidades do empreendimento. Alguns lançamentos têm poucas unidades em locais de alta demanda, por isso, pouco ou nada é investido em mídia.

A qualidade do empreendimento varia de acordo com o público para que ele é voltado, imóveis populares tem baixa qualidade, já os de médio padrão exigem mais arrojo na arquitetura e melhores acabamentos.

A sustentabilidade nos projetos não preocupa a Empresa B, o Presidente entrevistado não acredita que ele pode agregar valor na venda e confia que o preço é o principal critério usado na compra do imóvel, por isso existe forte controle dos custos.

Empresa C:

Trata-se de um grupo de empresas de Private Equity que um capta recursos com investidores e realiza incorporações imobiliárias. Localizada em Botafogo, a empresa ainda é jovem, tem menos de um ano, mas todos da sua equipe é formada por ex-funcionários de um grande fundo de investimento imobiliário. Apesar do primeiro lançamento ainda está em processo e eles ainda não tem um portfólio, ela

possui uma série de projetos em andamento para realizar este ano e tem uma estratégia consolidada para o que se propõe a realizar no mercado imobiliário. Visto que é um novo entrante buscando espaço frente a uma grande quantidade de empresa com conhecimentos adquiridos e as vezes mais capital, a Empresa C afirma que a sua estratégia é lançar empreendimentos residenciais de médio padrão. Como o mercado da cidade Rio de Janeiro é muito competitivo busca-se oportunidade em outras cidades, como Niterói, que possui a segunda maior renda do país e entendem que lá há demanda para imóveis. Outra cidade no estado do Rio é Macaé, cidade também com alta renda.

Para os seus projetos, a Empresa C busca estudar muito cada detalhe da região, pesquisa as necessidades do consumidor e pensa em tudo o que o empreendimento deve agregar para ele se sentir realizado. A preocupação com o meio ambiente é grande, busca criar projetos menos adensado com área verde para que os moradores possam interagir com a natureza. Ela também busca alianças estratégicas para minimizar seu pouco conhecimento em obra, por isso nos projetos em andamento a construção é realizada por sócios da Sociedade de Propósito Específico (SPE). E a empresa C incorpora os imóveis, mas não os constrói. Ou busca uma aliança ou terceiriza a construção.

Empresa D:

Empresa de grande porte com atuação nacional e internacional. Faz parte de um grupo cujo negócio principal é obras de infraestrutura. A divisão voltada para realizações imobiliárias foca em grandes projetos, com alto valor de VGV, que agreguem também margem de lucro alta para a empresa. A empresa busca um lançamento com altíssimo VGV, por isso foi adotado como modelo de negócio a formação de uma equipe exclusiva, que é mantida até a entrega da obra. O grupo ao qual a Empresa D pertence é muito grande, por isso, para que faça sentido investir no mercado imobiliário o foco são grandes projetos. Nos últimos cinco anos ela aumentou bastante a sua participação no Rio de Janeiro, na trajetória carioca ela foi formando um portfólio de empreendimentos que tiveram excelente comercialização. Segundo o entrevistado, com o modelo que a empresa adotou ela vem obtendo sucesso e tem estoque muito baixo no Rio de Janeiro.

O objetivo da Empresa D é criar projetos que impactem a sociedade, seja pelo elevado grau de diferenciação ou pela urbanização, construindo grandes bairros. Os projetos tem ampla área verde, área de lazer e ao mesmo tempo estão localizados muito próximos de grandes centros.

São feitos muitos investimentos em tecnologia e capacitação profissional para que seja possível aliar tecnologia e uma construção economicamente viável, para que o empreendimento consiga atender o anseio dos consumidores com excelente qualidade e atender o retorno necessário para alavancar o negócio. Na Empresa D tanto a construção quando a incorporação é feita por ela.

A sustentabilidade é extremamente importante para a Empresa D, porque eles enxergam muito a frente, segundo o entrevistado ser sustentável deixará de ser uma opção e será uma necessidade. Eles acreditam que o consumidor começará a exigir práticas sustentáveis das empresas e no futuro irá punir aquelas que estiverem em desacordo com esta linha. Os projetos são voltados para sustentabilidade com extensa área verde, possuem viveiros na obra para replantio das áreas desmatadas, além de controle da cadeia de carbono da empresa e dos fornecedores. Entendendo que a empresa possui muitos anos de história, o entrevistado afirma que a estratégia da empresa é de longo prazo, para 20 a 30 anos no futuro. Por isso os alicerces são bem definidos e o curto prazo não preocupa a empresa, pois acreditam que com pilares bem definidos a empresa consegue se manter no mercado.

Empresa E:

Empresa nacional de capital aberto que se formou em 2005, a partir da fusão entre uma construtora de reputação e um fundo de investimentos com atuação em todo o Brasil, a Empresa E teve o crescimento entre 2005 e 2010 de mais de dez vezes, desde a sua fundação. Ela é responsável pela incorporação e construção de todos os seus lançamentos.

A empresa passou por uma reestruturação nos últimos anos, o crescimento demasiadamente acelerado trouxe alguns danos para operação da empresa, com isto ela deixou alguns processos para trás e tiveram obras atrasadas, custos maiores que o previsto e clientes insatisfeitos. Por isso, nos últimos anos ela recuou no mercado para corrigir alguns erros e teve o seu resultado financeiro estabilizado ou com uma retração. Um dos motivos desta queda pode ser observado no trecho abaixo:

Especificamente no Rio de Janeiro, esta queda ocorreu porque a cidade sofreu um pouco com a questão de administração da cadeia de valor, de fornecedores, etc., com tantas obras públicas a cadeia ficou muito prejudicada (Diretor Executivo da empresa E).

De acordo com o entrevistado, a Empresa E hoje tem muito cuidado com o volume de lançamentos, principalmente quando isto ocorre em regiões onde os concorrentes já estão posicionados: “Se todo mundo for pro mesmo lugar fazer os lançamentos, consequentemente, começa a ter uma sobre oferta e isso acaba prejudicando alguns projetos”, disse ele. Não existem critérios para compra de terrenos e criação de projetos, porém cada compra passa por uma série de aprovações internas, incluindo um grupo de inteligência de mercado. Além disso, são feitas pesquisas de mercado, buscando áreas em crescimento com boas oportunidades.

Empresa F

Segundo a Gestora de Marketing entrevistada, para a Empresa F não existe “crise” no mercado imobiliário. Com muitos anos de história e com capital aberto desde 2007, ano em que foi comprada e passou por uma reestruturação societária e ainda um novo modelo de gestão. Essa aquisição transformou a empresa e mudou todo o seu processo. Neste período o foco da empresa foi de reestruturação, não tinha como objetivo lucro imediato. A diretoria não movimenta a empresa para ter alta cotação na bolsa de valores. Não possuem estratégia de curto prazo, nem de valorização da ação. É uma empresa estável quando comparada as construtoras nacionais de capital aberto. Apesar de nacional, ela escolheu três estados para ter sua maior atuação: Rio de Janeiro (Rio de Janeiro, Niterói e Cabo Frio), Brasília e Bahia. Podem entrar em outras regiões do País, mas vai depender da oportunidade que encontrar de fazer negócios.

Atualmente a estratégia da empresa é lançar limitado valor de VGV por ano. Então, para o mercado brasileiro, ela é uma empresa pequena quando comparada as grandes. Outra característica também é que ela não lança empreendimentos acima de duzentos milhões. A variação geralmente é entre oitenta a duzentos milhões, porque como a meta é um bilhão e trezentos, um lançamento de quatrocentos milhões, quinhentos milhões, terá um peso muito grande na carteira de lançamento. Essa estratégia é usada para diluir riscos. Além disso, a empresa F busca ter excelente qualidade com arrojo na arquitetura, paisagistas de primeira linha, ambientação de primeira linha, fornecedores de primeira linha, tudo para ter

um produto bem conceituado para um público segmentado e levar ao mercado com agressividade para obter velocidade de venda. A empresa não constrói, apenas incorpora e contrata empreiteiras terceirizadas.

4.2.2. Estratégia genérica

Com base nas informações da seção 4.2.1 e de informações coletadas nas entrevistas em profundidade com os gestores, as empresas foram classificadas de acordo com sua estratégia genérica. As empresas A, B e C parecem ter a estratégia genérica alinhada com o segmento em que atuam, controlam custos para ter um produto final barato e destinam seus produtos a regiões específicas onde o público das classes B e C residem. Portanto, utilizam a estratégia genérica de enfoque em custo. Apesar de a empresa C afirmar que busca diferenciar seus produtos, esta diferenciação não é forte o suficiente para classificá-la em outro grupo estratégico. As empresas D e F buscam a diferenciação e criam produtos únicos no mercado; o segmento de atuação é o mesmo, e desenvolvem produtos de alto padrão para a classe A. Uma vez que a atuação da empresa E é nacional e seus produtos são focados nos segmentos de alto e médio padrão e buscam padronização para ter melhor controle dos custos, podemos entender que a estratégia genérica de liderança de custos total é utilizada. Uma melhor leitura da relação de estratégias de cada empresa pode ser realizado e exposto no Quadro 4.

EMPRESAS	ESTRATÉGIA GENÉRICA	SEGMENTO QUE A EMPRESA ATUA	JUSTIFICATIVA
ESMPRESA A	ENFOQUE EM CUSTO	MÉDIO/BAIXO PADRÃO	TER PREÇO COMPATÍVEL COM A RENDA DO CONSUMIDOR O CONTROLE DOS CUSTOS É FUNDAMENTAL.
ESMPRESA B	ENFOQUE EM CUSTO	MÉDIO/BAIXO PADRÃO	CONTROLE DOS CUSTOS É FUNDAMENTAL NO NOSSO SEGMENTO DE ATUAÇÃO.
ESMPRESA C	ENFOQUE EM CUSTO	MÉDIO/BAIXO PADRÃO	EMPENHO NA CRIAÇÃO DE PRODUTOS COM DIFERENCIAIS E PREÇO BAIXO.
ESMPRESA D	DIFERENCIAÇÃO	ALTO/MÉDIO PADRÃO	QUALIDADE, ACABAMENTO, PRAZO, CONSTRUÇÃO LIMPA, BOM ATENDIMENTO AGREGAM VALOR A MARCA E FAVORECEM UMA ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO.
ESMPRESA E	LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL	ALTO/MÉDIO PADRÃO	INDEPENDENTE DO SEGMENTO DE ATUAÇÃO A LIDERANÇA EM CUSTO É FUNDAMENTAL PARA A MANUTENÇÃO DA EMPRESA NO MERCADO.
ESMPRESA F	DIFERENCIAÇÃO	ALTO PADRÃO	EMPENHO EM CRIAR PRODUTOS ÚNICOS E INOVADORES, QUE DESPERTEM DESEJO NOS CONSUMIDORES

Quadro 4 – Estratégia genérica das empresas entrevistadas.
Fonte: Própria.

4.2.3. Alianças

No Quadro 5 foram relacionadas as empresas que praticam alianças, qual tipo de aliança e quais riscos e oportunidades os gestores destacaram.

GRUPOS	EMPRESAS	ALIANÇAS	TIPO DE ALIANÇAS	OPORTUNIDADE	RISCO
GRUPO 1	ESMPRESA A	NÃO			
	ESMPRESA B	SIM	Permuta com o proprietário do terreno.	Não precisas se descapitalizar para comprar o terreno	nenhum
GRUPO 2	ESMPRESA C	SIM	Permuta com o proprietário do terreno/sociedade com a empresa construtora/ financiamento/	Agregar conhecimento / Diminuir riscos	nenhum
GRUPO 3	ESMPRESA D	SIM	Sociedade com o proprietário do terreno	Agregar conhecimento / Diminuir riscos	Risco de divergência da cultura entre as empresas
GRUPO 4	ESMPRESA E	SIM	Sociedade com o proprietário do terreno/construtoras locais	Alavancar mais negócios para a empresa / Ganhar conhecimento em algumas regiões	Risco de divergência da cultura entre as empresas/ Sociedade com empresas descapitalizadas
GRUPO 5	ESMPRESA F	SIM	Permuta com o proprietário do terreno.	Não precisa se descapitalizar para comprar o terreno	nenhum

Quadro 5 – Alianças Estratégicas

Fonte: Elaboração própria.

4.2.4. Dimensões da estratégia competitiva

No Quadro 6 foram relacionadas as principais dimensões das estratégias competitivas citadas pelos gestores das empresas e como elas são usadas na estratégia. Foram excluídas as dimensões que não foram citadas por nenhuma empresa. Questões qualitativas sobre alianças estratégicas e meio ambiente foram usadas no roteiro e, devido à qualidade das informações, estas foram usadas como dimensões com o objetivo de contribuir para a identificação dos grupos estratégicos.

DIMENSÃO COMPETITIVA	ESMPRESA A	ESMPRESA B	ESMPRESA C	ESMPRESA D	ESMPRESA E	ESMPRESA F
IDENTIFICAÇÃO DE MARCAS			Busca criar uma marca de credibilidade.	Utiliza a credibilidade de sua marca para oferecer confiança ao consumidor.	Utiliza a credibilidade de sua marca para oferecer confiança ao consumidor.	Utiliza a credibilidade de sua marca para oferecer confiança ao consumidor.
QUALIDADE DO PRODUTO	Rigor em entregar acabamento de qualidade.	Rigor em entregar acabamento de qualidade.	Qualidade compatível com o preço e o público.	Preza pela qualidade do produto, mesmo que gere maior custo. Fornecedores de primeira linha.		Preza pela qualidade do produto, mesmo que gere maior custo. Fornecedores de primeira linha.
LIDERANÇA TECNOLÓGICA				Alto investimento em tecnologia		
POSIÇÃO DE CUSTO	Alto controle de custos.	Alto controle de custos.	Alto controle de custos.			
ATENDIMENTO		Equipe própria de corretores para ter excelência em atendimento.		Investimento em atendimento para rápida solução de problemas.		
POLÍTICA DE PREÇOS	Preços baixos, localização em bairros de baixa renda.	Preços baixos, localização em bairros de baixa renda.	Preço baixo, viabilizado através de custo baixo.			Preço compatível com a localização e o padrão de qualidade que oferece.
ALAVANCAGEM	Baixo. Financiamento próprio.	Empréstimo com banco para financiar o projeto.	Captação de recursos de seus clientes através do Fundo de Investimentos que administra.			
RELACIONAMENTO COM O GOVERNO					Relacionamento com governo é importante no processo de aprovação de um projeto.	
ALIANÇAS			Alianças são usadas com frequência.	Alianças são usadas com frequência.	Alianças são usadas com frequência.	Alianças são usadas com frequência.
ESPECIALIZAÇÃO	Empresa regional. Médio/baixo padrão	Médio/baixo padrão	Médio/baixo padrão	Alto padrão	Alto/médio padrão	Alto padrão
MEIO AMBIENTE			Projetos com apelos sustentáveis.	Controle da cadeia de emissão de carbono		
INTEGRAÇÃO VERTICAL	constrói e incorpora.	Contrata empreiteira para suas obras.	Contrata empreiteira para suas obras ou forma alianças.	constrói e incorpora.	constrói e incorpora.	Contrata empreiteira para suas obras.

Quadro 6 – Dimensões competitivas

Fonte: Própria.

4.2.5.

Grupos estratégicos

A partir da análise das dimensões competitivas formadas no Quadro 10 em conjunto com a estratégia genérica do Quadro 4, chegou-se à conclusão de que as Empresas A, B e C formam o grupo estratégico que será chamado de “Grupo 1”. Estas empresas têm em comum a estratégia genérica de enfoque em custo, a segmentação de produtos de baixo/médio padrão, além da preferência por mercados geográficos específicos. O porte da empresa é outro fator em comum entre elas: todas são de pequeno ou de médio porte. As Empresas D e F formaram o “Grupo 3”; chegou-se a esta conclusão com informações referentes ao porte da empresa, à atuação nacional, à qualidade do produto, à segmentação de produtos de alto padrão e à forte identificação de marcas. No entanto, puderam ser observadas diferenças na estratégia destas empresas no que diz respeito à integração vertical. A Empresa E, apesar de ter, como pontos de paridade com o “Grupo 3” a forte identificação de marca e a atuação nacional, se distancia deste grupo devido à sua estratégia genérica de liderança de custo total. Outro ponto é sua diversificação, enquanto o “Grupo 3” tem segmentação voltada para produtos de alto padrão, a empresa E também investe no médio padrão e não utiliza diferenciação em sua estratégia. Portanto a Empresa E formou o grupo que chamamos de “Grupo 2”. O resultado desta análise pode ser visto no Quadro 7.

GRUPOS	EMPRESAS	CARACTERÍSTICAS
GRUPO 1	EMPRESA A	Construtora de médio ou pequeno porte, atuação em nichos regionais, e desenvolvem produtos de médio/baixo padrão, não possuem identificação de marca.
	EMPRESA B	
	EMPRESA C	Incorporadora de médio ou pequeno porte, atuação em nichos regionais, e desenvolvem produtos de médio/baixo padrão, buscam identificação de marca e usam discurso ambiental para atrair os consumidores.
GRUPO 2	EMPRESA E	Construtora de grande porte, de capital aberto com atuação nacional, buscam retorno no curto prazo, alto controle de custos, atuam no segmento de produtos alto/médio padrão e possuem forte identificação de marca;
GRUPO 3	EMPRESA D	Construtora com atuação nacional que e investem em produtos únicos de alto valor de VGV, atuam no segmento alto padrão, possuem forte identificação de marca e prezam por qualidade de alto nível;
	EMPRESA F	Incorporadora de grande porte, de capital aberto com atuação nacional, atuam no segmento alto padrão, foco na qualidade de alto nível e possuem forte identificação de marca;

Quadro 7 – Grupos Estratégicos de acordo com a análise das dimensões competitivas e com as estratégias genéricas identificadas por meio das entrevistas com os gestores.

Fonte: Própria.

Entendendo o segmento-alvo e o nível de atuação das construtoras-incorporadoras no território nacional, considerando a amostra de seis empresas entrevistadas neste estudo, podemos ilustrar o mercado dimensionado na figura 5.

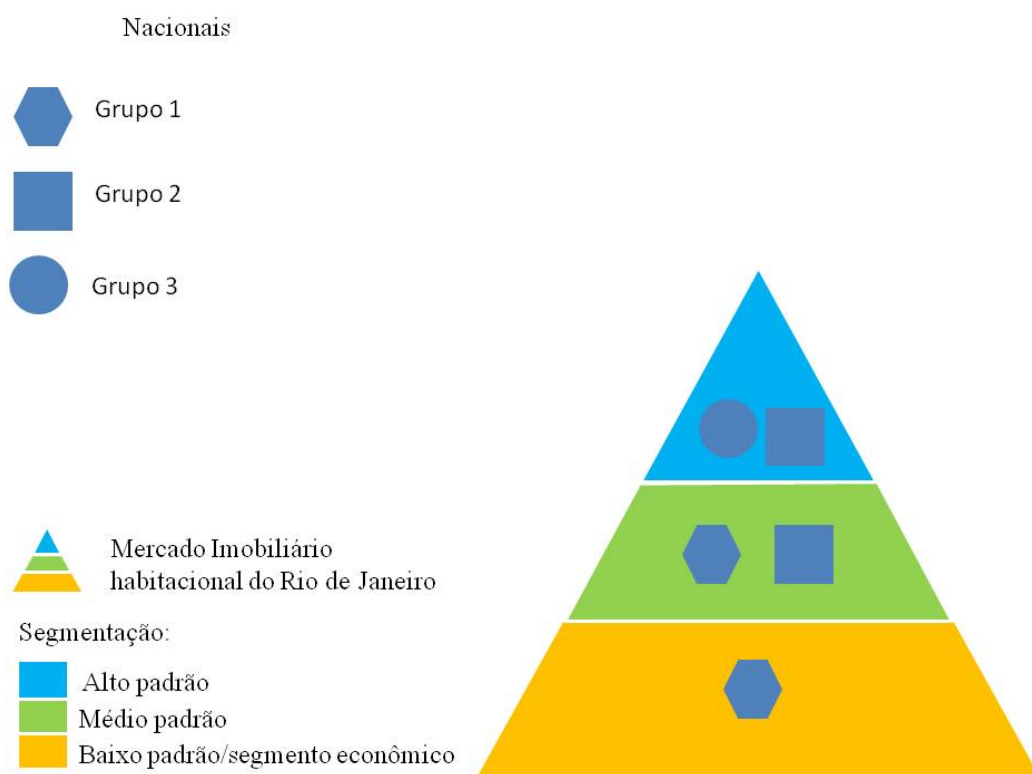


Figura 5 – Grupos Estratégicos no mercado
Fonte: Própria.

4.3.

Fatores ambientais que afetam as empresas e os grupos estratégicos

4.3.1.

Macroambientais

4.3.1.1.

Ambiente econômico

A forte influência do ambiente econômico foi citada por quatro dos seis gestores entrevistado. Segundo a Gerente de Incorporação da empresa C o bom resultado de uma construtora/incorporadora está totalmente relacionado ao crescimento do país. O gestor da empresa D acrescenta que a demanda de imóveis está ligada à renda da população, à disponibilidade de crédito das instituições financeiras, à taxa de juros e às projeções positivas da economia brasileira. Segundo ele, em um cenário econômico favorável os consumidores se sentem mais otimistas em comprar um imóvel.

4.3.1.2.

Ambiente político-legal

Enquanto os especialistas também destacaram o ambiente político-legal como um fator que também exerce forte influência no mercado imobiliário no geral, para os gestores outros fatores mostraram influenciar mais a estratégia deles. Chamou a atenção o destaque para o meio ambiente, citada por metade dos entrevistados e ficando na frente do ambiente politico-legal.

4.3.1.3.

Estratégia para Meio Ambiente

Chamou a atenção o destaque para o meio ambiente, citada por metade dos entrevistados e ficando na frente do ambiente politico-legal. A resposta que aponta para o meio ambiente pode ter duas possíveis interpretações. A primeira delas significa que o meio ambiente influencia a estratégia limitando a rentabilidade, conforme o representante da empresa E relatou:

Como a aprovação do projeto de um empreendimento passa por cerca de 10 aprovações na prefeitura, incluindo meio ambiente, que cumpre seu papel fazendo uma série de exigências, incluindo o limite de área que podem ser desmatadas, entre outras. A delimitação da área do solo a ser construída é extremamente relevante na estratégia da empresa. (Gerente de Marketing da Empresa E)

A segunda interpretação está ligada à preocupação em preservar e em valorizar o meio ambiente na concepção dos empreendimentos, isto é, estas empresas buscam usar o meio ambiente como forma de valorização dos seus produtos e por isso o meio ambiente exerce forte influência. Do ponto de vista da Empresa D, por exemplo, a influência do meio ambiente está ligada à criação de empreendimentos sustentáveis, capazes de gerar resultado e causando menos danos ao meio ambiente. Ao mesmo tempo estes projetos usam o apelo sustentabilidade para atrair o consumidor, pois entende que para o público de médio e de alto padrão a sustentabilidade e a preservação do meio ambiente são fatores relevantes.

O objetivo da Empresa C é cada vez mais colocar elementos sustentáveis em seus empreendimentos. Tentar fazer um empreendimento sustentável sem que encareça para consumidores. A cultura da sustentabilidade é consolidada e não diz respeito apenas aos seus projetos imobiliários. Foi relatado sobre uma

pesquisa recente feita para verificar a aceitação de um projeto onde o meio ambiente tem muito apelo em Niterói. A conclusão foi que as pessoas estão sim, preocupadas com o meio-ambiente. Isso vai ser usado inclusive como marketing na venda porque as pessoas avaliam positivamente.

Na mesma linha, a Empresa D tem preocupação não só com o meio ambiente, mas com responsabilidade social. Em todos seus projetos é criado um espaço de capacitação para os operários e a comunidade local. O controle da cadeia de carbono é algo levado a sério e tanto da empresa quando dos fornecedores são controlados.

Nas demais empresas a preocupação com questões ambientais é ainda incipiente, apesar de a maioria dos gestores concordarem que é algo importante e deve ser pensado ao longo prazo. As Empresas A, B, E e F assumem que o meio ambiente atualmente só é trabalhado nos projetos dentro das exigências da legislação, qualquer atributo além disso encarece o produto e, segundo eles, não gera valor suficiente que motive o comprador.

No quadro 8 as marcações seguem o critério relevância de acordo com os apontamentos dos entrevistados, segundo eles, estes são os fatores de maior relevância na elaboração da estratégia.

FATORES MACROAMBIENTAIS						
ESTREVISADO	AMBIENTE ECONOMICO	AMBIENTE SOCIOCULTURAL	AMBIENTE TECNOLÓGICO	AMBIENTE POLÍTICO-LEGAL	MEIO AMBIENTE	AMBIENTE DEMOGRÁFICO
Empresa A						
Empresa B						
Empresa C						
Empresa D						
Empresa E						
Empresa F						

Quadro 8 – Fatores macroambientais gestores

Fonte: Própria.

4.3.1.4.

Ambiente sociocultural

Dois especialistas destacaram o ambiente sociocultural como um fator influenciador, isto porque os costumes, as crenças, os valores, os estilos de vida e as tradições, fazem parte do ambiente cultural e conseqüentemente impactam na relação do consumidor com sua moradia.

4.3.1.5.

Demais ambientes

Outros fatores serão desconsiderados devido à baixa relevância para a análise, na pode ser avaliado o quadro geral dos fatores e suas citações.

4.3.2.

As cinco forças competitivas de Porter (1980)

Com o intuito de obter informações referentes aos fatores microambientais que mais influenciam a estratégia de uma construtora-incorporadora foram feitas perguntas relacionadas às Cinco Forças de Porter (1980), buscando obter informações sobre cada ameaça e de que forma esta ameaça é minimizada pela empresa.

4.3.2.1.

Ameaça de rivalidade entre os concorrentes

A rivalidade da indústria não configura uma ameaça, segundo a diretora-sócia da empresa A, pois o segmento onde estão competindo, de baixo e de médio padrão, em regiões menos nobres do Rio de Janeiro, como Zona Norte e Baixada são carentes de imóveis novos:

As famílias vão crescendo e as pessoas não querem sair do bairro, acabam alugando um imóvel próximo da casa dos pais, porém nós vendemos imóveis novos e prontos, não vendemos na planta, já dá para financiar e começar a morar. Isso ninguém encontra. Todos os nossos clientes ficam muito satisfeitos, primeiro pelo preço, segundo pela oportunidade de morar num imóvel novo no bairro que eles gostam. (Diretora-Sócia da Empresa A)

O mesmo ocorre na estratégia da Empresa B, a rivalidade entre os concorrentes não configura uma ameaça real para sua empresa, apesar de admitir a enorme concorrência no mercado. Como ele não possui uma identificação de marca, a única forma de concorrer com estas grandes empresas é no preço. Ou seja, o controle dos custos aliado à compra do terreno com preço baixo ajuda a enfraquecer o poder da rivalidade da indústria para esta empresa. Além do preço, a Sócia-Diretor da Empresa B busca atrelar a venda ao financiamento, importantíssimo para o segmento em que atuam. A empresa também possui rigor com prazo de entrega:

A gente está entregando obra com dois meses antes do prazo, a Empresa X entrega com um ano depois. Mas ela tem uma marca conhecida. Quer dizer, a forma de nos defender disto é botando a placa da Caixa Econômica e com preço atrativo (Diretor-Sócio da Empresa A).

Dentre os principais players rivais no mercado imobiliário do Rio de Janeiro, os que mais ameaçam a Empresa C e outros concorrentes são as grandes construtoras-incorporadoras de capital aberto. Segundo a Gerente de incorporação a abertura do capital dessas empresas na bolsa trouxe alguns problemas para o mercado:

O IPO trouxe muito investimento, muito dinheiro entrou e devido à obrigação em entregar VGV essas empresas fizeram muitos negócios e compraram terrenos a preços absurdos, o que acabou atrapalhando as negociações no geral. Com o mercado aquecido, muita gente comprando, todas as empresas de capital aberto querendo entregar resultado, as pequenas e médias também. Então, vi muitas vezes leilão de terreno, cinco, seis empresas negociando. Um terreno tinha valor x num dia e no dia seguinte era outro. No final a margem aperta e o preço do metro quadrado sobe. Isso é ruim para o mercado, né? (Gerente de Incorporação da Empresa C).

A Gerente relata que esta rivalidade é uma forte ameaça, porque comprar um terreno desembaraçado ficou inviável para médias empresas. Para minimizar esta rivalidade buscaram-se outras regiões para investir como Niterói, segunda cidade com maior renda do Brasil, e Macaé porque é uma cidade que está em desenvolvimento. Segundo a gerente, investir na cidade do Rio está cada vez mais difícil:

A cidade do Rio de Janeiro é o mercado mais disputado. Tem muito mais oferta, muito mais gente, menos terreno, o preço dos terrenos também mais caros, mais difícil viabilizar a compra. Então assim, é um pouco mais complicado do que investir nessas cidades, entendeu? Até porque aqui tem gente de Niterói que já fez muitos projetos lá, então o relacionamento lá é além de tudo muito bom, o que ajuda muito (Gerente de Incorporação da Empresa C).

Segundo o Gerente de Vendas da Empresa D, a indústria é muito diversa e as empresas grandes se agrupam entre aquelas que se preocupam muito com o prazo de entrega da obra, outras se preocupam mais com a velocidade de comercialização, condições de pagamento, etc. A rivalidade não configura uma ameaça porque a Empresa D está totalmente fora deste grupo por ser uma empresa grande, com muito capital, ela se diferencia destes grupos e trabalha com projetos de alto valor de VGV. Os projetos são grandiosos, buscam gerar impacto na

sociedade e atender altas demandas, além de ter excelente qualidade e rigor no prazo. Portanto, a rivalidade da indústria não é uma ameaça.

Também para o Diretor Executivo da Empresa E, não configura uma ameaça porque a indústria como um todo é muito dispersa, na prática é um pouco diferente das indústrias de varejo, por exemplo: para se proteger desta ameaça a Empresa E lança mão de um bom banco de terrenos, com isto existe o poder de definir a hora certa de entrar no mercado sem muito desespero:

Quando uma empresa tem o banco de terreno muito pequeno, a tendência é apressar um terreno, mesmo que aquele não seja o momento ainda. Então, o banco de terrenos te permite administrar um pouco essa questão da concorrência. Esperamos verificar que cresceu a demanda ou que pararam os lançamentos em uma determinada região. Nós temos um bom banco de terrenos (Diretor Executivo da empresa E).

Do ponto de vista da Gerente de Marketing da Empresa F, as empresas não são concorrentes, porque não existe terreno igual, nem solo igual. Cada terreno, cada característica de projeto tem uma química, uma personalidade. Neste mercado ela não vê os players como concorrentes, porque não são iguais, sempre há diferenças de um produto para o outro. Segundo a entrevistada: “esta indústria não é uma commodity, e a estratégia da empresa E não é fazer produtos empacotados e iguais”.

4.3.2.2.

Ameaça dos entrantes em potencial

Conforme foi esclarecido pela Diretora-Sócia da Empresa A, a entrada de novas empresas é sim uma ameaça, mas a formação de um banco de terrenos de qualidade leva anos, um novo entrante pode ameaçar apenas um produto se ele chegar no preço e produto semelhante, porém não ameaça a estratégia da empresa como um todo.

Para a Empresa B a entrada de novos concorrentes é sempre uma ameaça à margem, principalmente no mercado imobiliário onde as barreiras de entrada são baixas. Com novos entrantes haverá maior oferta de imóveis para o mesmo segmento e a tendência é o preço cair. Para se proteger desta ameaça a empresa busca terrenos em regiões com menor oferta de lançamentos e maior demanda, como Engenho Novo, Tijuca e Méier.

Para a Empresa C, o que levou a muita gente entrar no mercado imobiliário foi a oferta de crédito, segundo a Gerente de Incorporação: “ficou muito fácil começar neste mercado devido a quantidade de crédito para a construção”. Isto configura uma ameaça, porque é mais gente disputando o terreno, porém a Empresa C tenta se blindar fazendo boas negociações e usando o seu capital, investindo mais pesado que os concorrentes de médio e pequeno porte:

Tem muito entrante que entrou para pegar crédito ou para comprar o terreno em permuta, e não tem que colocar muito dinheiro, mas também, quando você tem dinheiro como nós temos, é possível fazer negociações melhores, a gente passa na frente deles (Gerente de incorporação da Empresa C).

Segunda ela, outra forma de se proteger da ameaça dos novos entrantes e da rivalidade da indústria é criando produtos muito personalizados.

A gente quer fazer um projeto mais trabalhado e não de massa. Uma coisa mais com cuidado, sabe? Se preocupar com a fachada, conceito, com as pessoas que vão morar ali, com o lazer. Não só fazer em escala. A gente está estudando a região, as pessoas, para que assim depois, na venda, haja uma diferenciação (Gerente de incorporação da Empresa C).

Para a Empresa D o mercado imobiliário é muito favorável aos novos entrantes, porque apesar da grande procura por terrenos, existe número limitado de fornecedores:

Atualmente têm muitos fundos entrando no mercado imobiliário, muitas novas empresas, empresas de outros Estados entrando no mercado do Rio. Então, é um mercado muito favorável a novos entrantes, só que tem uma questão: construir, entregar dentro do prazo, dentro da qualidade e dentro custo é muito difícil (Gerente de Vendas da Empresa D).

Portanto, os novos entrantes não configuram uma ameaça porque é preciso ter *know how* de construção muito grande para competir com a Empresa D, que tem muitos anos de história. Logo essa é a principal barreira da empresa aos novos entrantes. Além disso, tem uma questão de marca, que influencia a confiança do consumidor na empresa. Se a empresa já entregou muitos produtos, no prazo e com qualidade, isto gera credibilidade junto ao seu cliente final. Com uma marca forte e *know how* de construção os novos entrantes não são uma ameaça.

De acordo com o gestor da empresa E, não configura uma ameaça hoje:

Na prática hoje a indústria está bem dispersa, tem muita gente já no mercado. Mais uma empresa entrando no mercado, será mais uma no universo de muitas, e como a Empresa E tem um grande potencial, este concorrente será insignificante na estratégia. Este problema já existe. (Diretor Executivo da Empresa E).

Segundo a Gerente de Marketing da Empresa F, as empresas que chegam ao mercado também não configuram uma ameaça, porque não existe terreno igual, nem solo igual, cada empreendimento tem um valor único. Cada terreno, cada característica de projeto tem uma química, uma personalidade como cada ser humano é diferente. As empresas novas que entram na indústria na verdade são benéficas, “oxigenam” o mercado, trazem propostas novas e evita que uma empresa só cresça e domine a indústria, o que na sua visão acabaria com o mercado. Segundo ele, quanto mais empresas competindo melhor para o mercado, melhor para a Empresa F. Não é uma ameaça.

4.3.2.3.

Ameaça dos produtos substitutos (imóveis prontos)

De forma nenhuma os produtos substitutos são uma ameaça para Empresa A, segundo a Sócia-Diretora, na verdade é a maior oportunidade. Os imóveis são totalmente construídos com capital próprio em regiões onde não há oferta, então, segundo ela: “quando comparado os imóveis prontos, velhos e feios com o nosso, o cliente não tem a menor dúvida em qual escolher”.

Para o Sócio Presidente da Empresa B, essa ameaça depende da oferta de cada região, e seguindo a estratégia de sua empresa não configura uma ameaça:

Por exemplo, você no Leblon, mesmo com o imóvel usado, o preço está alto porque não tem oferta. Você vai ao Méier, onde a gente está, o cara quer morar em prédio com serviços, a oferta também é pequena. Prédio com serviços que eu digo é aquele negócio de deck molhado, piscina, aquelas coisas todas, isso não tem. Tem o sujeito que mora numa casa lá ou mora naquele prédio velho. Neste caso é a renda do público. O cara que tem condições de mudar para um imóvel novo com “serviços” ele muda e alguém vai pro prédio usado dele. (Sócio-Diretor da empresa B).

Para a empresa C, pode sim ser considerada uma ameaça e não deve ser descartada. Segundo a Gerente de incorporação: “quanto a um imóvel usado de muitos anos, a ameaça não é tão grande porque o público – Classe B e C -, busca um imóvel novo, tem o sonho de pegar um apartamento do zero e um imóvel antigo ainda requer reforma.” Porém, ela afirma que o seminovo – aquele que acabou de ficar pronto e não foi habitado - é uma ameaça maior, porque muitas vezes não cabe no bolso pagar o aluguel e o financiamento do apartamento na

planta. Para minimizar esta ameaça o preço é usado, ficando mais baixo que o imóvel pronto.

Para a Empresa D, configura sim uma ameaça porque pode tirar um cliente em potencial. No entanto, existem problemas de estrutura em muitos bairros, na Zona Sul, por exemplo, onde muitos apartamentos não tem uma estrutura adequada, o imóvel tem trinta ou quarenta anos, existem problemas no elevador, no encanamento, na fiação elétrica. Os imóveis desenvolvidos pela empresa D possuem várias vantagens:

Já um imóvel novo esses problemas não existem. Muitas pessoas migram porque os condomínios novos como nós fazemos tem grande área de lazer, atividades para os filhos, além de comércio dentro do condomínio. Evita grandes deslocamentos possibilitando mais conforto e segurança (Gerente de Venda da empresa D).

Conforme o Diretor Executivo da empresa E é uma ameaça, porém com a área de inteligência de mercado que a empresa tem é possível mitigar essa ameaça evitando lançamentos em regiões com grande oferta de imóveis prontos, pois segundo ele “se a empresa incorpora em uma região onde não está tendo oferta nem de usado, nem lançamento, é possível estar bem protegido desta ameaça”.

Para a Empresa F, os imóveis usados são sim uma ameaça. Se na cidade ou em determinado bairro tem muitos imóveis que acabaram de ser entregues, ou seja, obra concluída, esta ameaça é perigosa. A gestora citou a atuação da Empresa E em Brasília como exemplo. A cidade de Brasília sofreu uma enorme valorização, um boom imobiliário. Especificamente o bairro Águas Claras, hoje tem cerca de dez mil unidades que ficaram prontas juntas. Porém não tem pessoas suficientes para morar em todos esses apartamentos, com isso os imóveis desvalorizam. E se construtora-incorporadora estiver com estoque o perigo é maior, porque o proprietário vai baixar ainda mais o preço. Jacarepaguá vai passar por isso agora, segundo ela.

4.3.2.4.

Ameaça dos compradores

De acordo com a Sócia-Diretora da empresa A, não configura uma ameaça porque a oferta é muito menor que a demanda nas regiões de atuação de sua empresa, os compradores não conseguem negociar o valor final, mas há sim flexibilidade no pagamento do sinal. Segundo ela: “entendemos que nosso público

não tem muito capital, não tem poupança alta, eles fazem sacrifícios, abrem mão de algumas coisas, como carro, moto, e outros bens para pagar o sinal, então nós somos flexíveis.”

Também para o Sócio Presidente da Empresa B, não configura uma ameaça para sua estratégia, porque dificilmente o comprador consegue um preço menor no concorrente, as tabelas das construtoras grandes são muito rígidas: “é uma gordurinha, dois por cento pro cara achar que teve vantagem, ninguém baixa mais preço que isso. A menos que você esteja em crise, em crise você faz qualquer negócio. Mas em condições normais, não.” Segundo ele as vendas são boas e rápidas porque a demanda é reprimida nas regiões onde atuam.

De acordo com a Gerente de Incorporação da Empresa C, é uma ameaça porque o mercado está muito ofertado e com produtos similares. Tem muita concorrência, muito imóvel em construção e outros já concluídos, com apartamentos em estoque. Para se proteger a empresa busca criar um produto diferente e tenta sempre chegar no melhor preço possível para o comprador, desde que a empresa tenha rentabilidade.

O poder de barganha dos compradores, para o gestor da Empresa D, está diretamente ligado à economia, aumenta a partir do momento que o mercado começa a se retrair. Em muitas épocas, por exemplo, no final de 2008 e início de 2009 o cliente tinha o poder de barganha muito grande em virtude da ameaça de crise. Conforme o cenário econômico vai mudando e aumenta a oferta de empreendimentos com uma economia não muito pujante, o poder de barganha do consumidor aumenta. Então, está muito mais atrelado ao cenário macroeconômico e a oferta do que propriamente a questão dos consumidores. É uma questão que dentro do mercado imobiliário ela oscila muito, depende muito do período. Hoje não configura uma ameaça para a Empresa D.

A ameaça do poder de barganha do comprador é relativa na Empresa E, nos imóveis segmentados de médio/alto padrão isto não ocorre porque é feito o produto certo, na região certa e com certeza de demanda, porque o projeto está atendendo um comprador específico. Segundo ele, a empresa tem o cuidado de evitar lançamentos em regiões super ofertadas, porque nessas regiões o poder de barganha do comprador é total e há uma tendência natural, por desespero talvez, em dar descontos prejudicando os projetos. É importante para ele, ter cuidado para atuar em uma determinada região atendendo a demanda específica e não

aumentando exageradamente a oferta, porque não vai haver compradores. E isto prejudica o projeto. Para se proteger desta ameaça o gestor cita a sua estratégia:

Ter uma boa área de inteligência de mercado na estrutura, e a gente têm, para tentar definir um pouco essa questão de oferta e demanda. Para aprovar um projeto aqui, é preciso passar por um comitê. Esse comitê tem desde o pessoal de legalização, pessoal de produtos, mas também o pessoal da inteligência de mercado. Depois disso é autorizado o lançamento.

Segundo a gestora da Empresa F, a ameaça dos compradores depende da quantidade de oferta em determinado bairro/região. Se o bairro está muito ofertado e a demanda é baixa este consumidor tem enorme poder de barganha, e este cenário é muito perigoso. Porque existe forte ameaça de não ter velocidade de vendas ou não vender. Neste cenário de fracasso, que atualmente ocorre em Brasília, a Empresa F negocia os valores entre três e cinco por cento. A melhor forma de evitar esta ameaça é estudar bem a demanda e oferta de regiões onde serão feitas incorporações.

4.3.2.5.

Ameaça dos fornecedores (mão-de-obra, terrenos, insumos)

De acordo com a Sócia-Proprietária da Empresa A, esta não é uma ameaça para sua empresa. Primeiro, nos últimos 20 anos a empresa formou um bom estoque de terrenos na Zona Norte e na Baixada do Rio de Janeiro, terrenos comprados com preço bom e que hoje já valem mais. Como estratégia comprou alguns terrenos com cautela e lançou em torno de um ou dois empreendimentos. Quanto aos insumos tampouco é uma ameaça, pois seus 20 anos de relacionamento com fornecedores de construção civil através da rede de lojas de material de construção, possibilitam boas negociações além dos descontos obtidos com volume já que as compras são feitas para as obras e para as lojas. Quanto à mão-de-obra a entrevistada não soube opinar porque eles terceirizam a construção.

Também não configura uma ameaça para a Empresa B porque a estratégia é incorporar onde as grandes empresas não estão interessadas, porque o VGV não é alto. O Sócio Presidente da empresa B, cita como exemplo o bairro Recrio dos Bandeirantes. Para ele, apesar de ter terrenos na região, não tem interesse em construir neles, porque hoje a região está mega ofertada. Em relação à mão-de-obra a empresa B não enxerga como uma ameaça:

Eu acho que hoje até com o pleno emprego não é um problema. Nós não estamos sentindo. Mas, tem ciclos. Essas obras das Olimpíadas, as obras da Copa do Mundo, demandaram muita gente. Mas essas obras estão acabando também, então acho que é meio cíclico. Nós não estamos sentindo problemas hoje. (Sócio Presidente da Empresa B).

Em relação ao terreno a Empresa C utiliza uma estratégia específica para fugir a forte ameaça que ele representa. Primeiro o Fundo capta bastante dinheiro, depois oferecem uma proposta boa para comprar um terreno embaraçado, à vista, e trabalhar esse terreno por um período, às vezes o terreno tem algum problema de documentação ou alguma outra pendência que deve ser resolvida. Isto pode levar algum tempo, mas é forma de fugir dos “leilões de terreno” que todas as empresas disputam.

Como os concorrentes, principalmente de capital aberto, querem lançar logo, porque tem esse compromisso com o acionista, descartam esta possibilidade. Então a gente fica um tempo “desenrolando” o terreno, é um diferencial. (Gerente de Incorporação da empresa C).

Quanto à mão-de-obra e custos com insumos também configuram uma ameaça para a Empresa C, segundo a Gerente de Incorporação alguns fornecedores são muito exclusivos, o de cimento, por exemplo, e alguns materiais de obra também. Para mitigar essa ameaça a empresa faz as pesquisas de concorrência pra conseguir preços bons e viabilizar nosso negócio.

Os fornecedores podem ser realmente considerados uma ameaça, do ponto de vista da empresa D, porque o desenvolvimento urbano não ocorre na velocidade que o mercado imobiliário gostaria, poucos terrenos desembaraçados estão em locais com infraestrutura desenvolvida pela prefeitura, e as empresas do mercado precisam procurar novos vetores de crescimento antes mesmo que chegue o progresso urbano. Segundo o Gerente de Vendas da empresa D:

Esse, talvez, seja o maior problema do mercado imobiliário do Rio, a falta de terrenos com legislação adequada, em locais com infraestrutura adequada pra receber uma população que está carente de novos empreendimentos. Isso acaba impactando no preço. Você vê terrenos sendo negociados a preços altos que são repassados aos consumidores. Então é por isso que você vê nos últimos anos um aumento significativo, além da mão-de-obra e outros fatores, um aumento significativo no preço dos imóveis. A escassez de terreno, pra mim, talvez seja um dos principais fatores desse problema.

Para mitigar esta ameaça a empresa forma alianças com parceiros que tenham grandes terras e com isso seja possível criar um grande projeto usando o *know how* e a marca da Empresa D.

Do ponto de vista da empresa E, a ameaça é total. Em relação à mão-de-obra o país vem tendo um crescimento muito grande e a empresa não se preparou para ter uma mão-de-obra adequada, seja de engenheiro, pedreiro, carpinteiro e etc., então isso já é um problema hoje, principalmente no Rio de Janeiro que é um verdadeiro canteiro de obras. Não há muitas chances de mitigar esta ameaça, porque é uma questão de oferta e demanda de mercado. Enquanto o Brasil tiver um crescimento amplo da oferta, observando que o desemprego é muito baixo hoje no país, a pressão realmente no preço da mão-de-obra vai continuar. O que é possível fazer, e a Empresa E já faz, é acelerar o nível de preparação de pessoas. Então, no canteiro de obras, os profissionais são preparados para assumir algumas funções dentro da obra. Em relação aos insumos o problema é preocupante:

Já os insumos como concreto, cimento e aço não existem tantos fornecedores no Rio de Janeiro nem no Brasil. Consequentemente, a empresa fica presa a poucos fornecedores. Para mitigar esta ameaça ela tenta trazer outras empresas, de São Paulo, por exemplo. E ficar atento em oportunidades de importação de algum insumo. Normalmente não é tão fácil, mas é importante buscar equilíbrio na cesta de preços (Diretor Executivo da Empresa E).

Com relação ao terreno, segundo o Diretor executivo da empresa E, a única forma de se proteger é tendo capital. “Não tem outro jeito. Se você tem dinheiro, você está com poder de barganha para comprar terrenos, se você não tem, não tem como você se proteger.” Segundo a gestora da Empresa F não representam uma ameaça para sua empresa:

Em relação ao terreno, no Rio de Janeiro a cidade está num momento de valorização. Para o proprietário do terreno o cenário é extremamente favorável e ele acha que pode pedir o que quer, mas não é o que acontece porque a venda do terreno tem que estar dentro de uma receita. Ele está dentro de uma indústria. O mercado como um todo está com dificuldade em comprar terrenos, porque todas as empresas estão no Rio agora, pequeno, médio e grande estão investindo aqui e todas disputando os terrenos desimpedidos – sem pendências legais. Com isto ocorre a inflação de terreno. (Diretora de Marketing da Empresa F).

Para fugir desta ameaça a Empresa F conta com sua marca forte e tradicional no mercado. Conhecida pela excelência em qualidade e rigor no prazo de entrega. Como muitas vezes a venda do terreno é feita por permuta, o que significa que o proprietário do terreno vai ficar com determinadas unidades e que essas unidades vão ter um acabamento bom, uma arquitetura arrojada e vai vender bem. Consequentemente, isto o motiva a vender o terreno pra a Empresa F e não vender o terreno para um concorrente.

A Empresa F não constrói, apenas incorpora, e utiliza parcerias com empresas terceirizadas construtora para executar as obras. A estratégia da Empresa F é não ter apenas uma construtora, elas vão variando. “Porque assim é possível adquirir um grau de volume e cria fidelização. A vantagem é diminuir o risco”, segundo ela. Se uma empresa só detiver o controle de todas as obras da Empresa F, caso ela venha a ter uma crise, todas as obras serão comprometidas. No atual formato os riscos são menores.

A mão-de-obra de fato é uma dificuldade enorme no mercado, para se proteger desta ameaça a Empresa F lança mão de uma boa gestão de recursos humanos, com pagamento compatível e ambiente justo

4.3.2.6.

Resumo das cinco forças

A partir da avaliação da pesquisadora em relação às respostas dos entrevistados pode-se concluir qual grau de influência cada força possui na estratégia das construtoras-incorporadoras entrevistadas.

Como pode ser observado, o fator que mais impacta a grande maioria das empresas é a ameaça dos fornecedores, que neste estudo entendemos por terrenos, mão-de-obra e insumos. Porém, as Empresas A e B não entendem que esta é a força mais ameaçadora porque, em sua estratégia, os terrenos que os interessam são os menos disputados pelos grandes *players*, por isso eles se veem “sozinhos” neste segmento. O fato de existir grande demanda de imóveis novos e baratos nestas regiões, deixa também essas duas empresas com certo grau de conforto. Isto pode ser observado pelo baixo grau de influência dado para as outras forças. A grande ameaça existe caso novos entrantes venham a disputar este nicho.

Para a Empresa C, um novo entrante no mercado apresenta várias ameaças. Apesar de terem formulado uma estratégia para fugir dessas ameaças, fugindo da competição por terrenos no Rio de Janeiro e buscando terreno com pendências legais em Niterói e outras cidades do estado, a empresa C entende que qualquer passo neste mercado deve ser dado com cautela e muito planejamento, visto que seu investidor é o mesmo que das empresas de capital aberto, pois se trata de um fundo de investimentos, porém eles não têm uma marca forte, nem a mesma quantidade de recursos.

A empresa D e E apesar de serem grandes e nacionais, tem estratégia completamente diferentes. Como os projetos da Empresa D, são poucos e com alto VGV, eles são extremamente cuidadosos, desta forma a única ameaça são os fornecedores de terreno, que para eles devem ter grandes terrenos e em localizações estratégicas. Já a empresa E entende a forte ameaça não só do ponto de vista do terreno, mas também da cadeia de suprimentos da atividade e mão-de-obra, elevando os custos de construção e obrigando a empresa a elevar o preço ao consumidor.

A Empresa F entende que a ameaça de substitutos e do comprador andam juntos em um cenário de muita oferta e pouca demanda, o que está acontecendo com um de seus projetos. A ameaça do fornecedor é alta no que diz respeito ao terreno, cada vez mais escasso e mais disputado no Rio de Janeiro.

O resumo das forças pode ser analisado no quadro 9.

EMPRESAS	CONCORRENTES NA INDÚSTRIA	ENTRANTES EM POTENCIAL	AMEAÇA DE SUBSTITUTOS	AMEAÇA DO COMPRADOR	AMEAÇA DO FORNECEDOR
ESMPRESA A	BAIXO	MÉDIO	BAIXO	BAIXO	BAIXO
ESMPRESA B	BAIXO	MÉDIO	BAIXO	BAIXO	BAIXO
ESMPRESA C	ALTA	MÉDIO	ALTA	MÉDIO	ALTA
ESMPRESA D	BAIXO	BAIXO	BAIXO	BAIXA	ALTA
ESMPRESA E	BAIXO	BAIXO	MÉDIA	BAIXA	ALTA
ESMPRESA F	BAIXO	BAIXO	ALTA	MÉDIA	ALTA

Quadro 9 – As cinco forças
Fonte: Própria.

4.3.2.7.

Força que mais afeta a estratégia

No quadro 10 foi feito um breve resumo das forças que mais ameaçam a estratégia com informações relatadas pelos entrevistados sobre o que é feito para anular a força que mais influencia a estratégia.

GRUPOS	EMPRESAS	A FORÇA QUE MAIS INFLUENCIA A ESTRATÉGIA	O QUE É FEITO PARA ANULAR ESTA FORÇA
GRUPO 1	ESMPRESA A	AMEAÇA DO FORNECEDOR	BUSCA TERRENOS EM REGIÕES MENOS OFERTADAS/ BUSCA DEMANDA REPRIMIDA/ MANTEM O FOCO NAS CLASSES BC
	ESMPRESA B	AMEAÇA DO FORNECEDOR	BUSCA TERRENOS EM REGIÕES MENOS OFERTADAS/ BUSCA DEMANDA REPRIMIDA/ MANTEM O FOCO NAS CLASSES BC
	ESMPRESA C	AMEAÇA DO COMPRADOR	BUSCA TERRENOS EM REGIÕES MENOS OFERTADAS/ESTUDA MAIS O CONSUMIDOR/ OFERECE PRODUTOS QUE SUPREM AS NECESSIDADES DO PÚBLICO/ RIGOR NOS DETALHES
GRUPO 2	ESMPRESA D	AMEAÇA DO FORNECEDOR	UTILIZA A EQUIPE DE INTELIGENCIA DE MERCADO/BUSCA UMA PERFEITA CADEIA DE SUPRIMENTO/FORMA E MANTEM MÃO DE OBRA /POSSUI BANCO DE TERRENO DE QUALIDADE
GRUPO 3	ESMPRESA E	AMEAÇA DO FORNECEDOR	BUSCA BONS NEGÓCIOS EM PARCERIA COM OUTRAS EMPRESAS
	ESMPRESA F	AMEAÇA DO FORNECEDOR	BUSCA BONS NEGÓCIOS EM OUTRAS REGIÕES DO BRASIL/ BUSCA BONS TERRENOS PARA VIABILIZAR ATRAVÉS DE PERMUTA/ MANTEM POUCOS FORNECEDORES PARCEIROS

Quadro 10 – Força que representa mais ameaça

Fonte: Elaboração própria.