

ALBINO, J.; CAMARGOS, S. **Competitividade Via Estratégia de Inovação: Um Estudo do Comportamento Empreendedor na Construção Civil**. ANPAD - XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Gramado, RS. p 1-9, out 2006.

AUSTIN RATING. **Construtoras têm prejuízo e estoque de imóveis sobe em 2012**. G1. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2013/04/construtoras-tem-prejuizo-e-estoque-de-imoveis-sobe-43-em-2012.html>>. Acesso em: 30 maio. 2013.

AVELAR, A. C. B. S.; MONTEIRO, A. O. **Alianças Estratégicas na Construção Civil: o Subsetor de Edificações na Cidade de Salvador – Bahia**. Universidade de Salvador – UNIFACS: 2013

BACEN. Resolução 3.347 de 8 de fevereiro de 2006. Dispõe sobre o direcionamento dos recursos captados em depósito em poupança pelas entidades integrantes do SBPE. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=106034751&method=detalharNormativo>>. Acesso em: 05 out. 2010.

BALARINE, O. Planejamento estratégico na indústria imobiliária: evidências de mercado. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD. XII, 1998, Natal. **Anais** do XII EnAnpad, Natal, p. 1-13, 1988.

BARNEY, J. B. Gaining and Sustaining. Competitive Advantage. 2. ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 2002. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17 n. 1, p. 99-120, 1991.

BESANKO, D. *et al.* A Economia da Estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOTELHO, D.; ALMEIDA, A. R. Antecedentes da satisfação no setor Imobiliário. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 2, p. 8-21, Abril-Junho, 2008.

BUENO, P. *et al.* **As transformações do mercado imobiliário brasileiro nos anos 2000 – uma análise do ponto de vista legal e econômico**. Congresso Internacional de Administração, p. 11, set/ 2012.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO (CBIC). Estabelecimentos na Construção. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/menu/empresas-de-construcao/estabelecimentos-na-construcao>>. Acesso em: 11/07/2013.

\_\_\_\_\_. Estabelecimentos na Construção. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/menu/emprego/emprego-formal-caged>>. Acesso em: 11/07/2013.

CARNEIRO, J. M. T. *et al.* Porter Revisitado: Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre. **RAC**, v. 1, n. 3, p. 7-30. Set./Dez. 1997.

CARNEIRO, M. L. *et al.* **A influência de Michael Porter na estratégia brasileira 30 anos depois de estratégia competitiva.** Santa Catarina: Faculdades Barddal.

CORDEIRO FILHO, A. **Empreendedorismo no Mercado Imobiliário Habitacional.** *Gestão & Regionalidade*, v. 26, n. 77, p. 115-116, Maio-Agosto, 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa Métodos Qualitativos, Quantitativo e Mistos.** Porto Alegre: Armed. p. 26-27. 2009.

CUNHA, J. M. P. **Planejamento municipal e segregação socioespacial: por que importa?** Publicado em: *População e Cidades: subsídio para o planejamento e para as políticas sociais.* Organizadora: Rosana Baeninger. São Paulo: Unicamp. p. 65-78.

DAL'BÓ, A. F. S. Estratégia competitiva – Estruturação para Aplicação no Setor Construção Civil. **Caderno de Pesquisas em administração**, São Paulo, v. 0, n. 0, 2ºsem./1994

ENDO, G. Y. *et al.* **Análise crítica dos modelos porterianos. Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo”.** Disponível em: <<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/1203/1149>>.

ÉPOCA. 2012. **Especial Imóveis.** Os (novos) bairros mais cobiçados do brasil. São Paulo, n. 799, p. 56-62. 16 de setembro de 2013.

ERNST&YOUNG TERCO. **Brasil Sustentável: Potencialidades do Mercado habitacional.** Disponível em: <[http://www.ey.com.br/Publication/vwLUAssets/Potencialidades\\_do\\_Mercado\\_Habitacional\\_PDF\\_Publica%C3%A7%C3%A3o/\\$FILE/Potencialidades%20do%20Mercado%20Habitacional.pdf](http://www.ey.com.br/Publication/vwLUAssets/Potencialidades_do_Mercado_Habitacional_PDF_Publica%C3%A7%C3%A3o/$FILE/Potencialidades%20do%20Mercado%20Habitacional.pdf)>. Acesso em: 04 agosto. 2013.

ESTATUTO DAS CIDADES, LEI ° 10.257, 2001. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/leis\\_2001/110257.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110257.htm)>.

EXAME. **Edição Especial Guia de Imóveis 2013.** São Paulo, n 1041, 15 de maio de 2013.

FLORIANI, R.; BEUREN, I.; HEIN, N. **Indicadores de Inovação nas Empresas de Construção Civil de Santa Catarina que Aderiram ao Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade no Habitat (PBQP-H)**. ANPAD - XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Brasília, DF. p. 6-8. Out/2008.

FOSS, N. J. Research in strategy, economics and Michael Porter. **Journal of Management Studies**, v. 33(1), jan, 1-24, 1996.

FREEMAN, R. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

GLIGLIO, E **Contribuição ao desenvolvimento de um modelo de estratégia orientada para a satisfação do consumidor no ramo imobiliário**. São Paulo, 224f. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de São Paulo, 2002.

\_\_\_\_\_.: RYNGELBLUM, A. Uma análise do desenvolvimento dos estudos de estratégia no ramo imobiliário a partir das influências mais recentes dos *stakeholders*. **Revista Ciência da Administração**, v. 12, n. 27, p. 86-117, mai/ago, 2010.

\_\_\_\_\_.: PEREIRA, P.; RYNGELBLUM, A. Investigação sobre as relações entre a Internet e as mudanças estratégicas, exemplificadas no mercado imobiliário. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 8, n. 21, p. 43-54, mai./ago, 2006.

GREGÓRIO, D. **Mania de grandeza. Capital Aberto**. Disponível em: <[http://www.capitalaberto.com.br/ler\\_artigo.php?pag=3&sec=28&i=1945](http://www.capitalaberto.com.br/ler_artigo.php?pag=3&sec=28&i=1945)>. Acesso em: 28 abr. 2013.

HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. **Administração Estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

IBGE. **Pesquisa Anual da Indústria da Construção** – 2005. v. 15. Rio de Janeiro: IBGE, 2007.

IPEA. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) – 2012. Confederação Nacional de Municípios. Disponível em: <[http://www.cnm.org.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=25613:deficit-habitacional-diminui-mas-classe-pobre-ainda-e-a-mais-atingida&catid=54:geral&Itemid=160](http://www.cnm.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=25613:deficit-habitacional-diminui-mas-classe-pobre-ainda-e-a-mais-atingida&catid=54:geral&Itemid=160)>. Acesso em: 16 mar. 2014.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MENIN, R. **Preço do Terreno no Brasil**. Blog Rubens Menin, dez. 2012. Disponível em: <<http://www.blogrubensmenin.com.br/preco-do-terreno-no-brasil>>. Acesso em: 21 dez. 2012.

MORAES, R. S. W. A importância das estratégias dos concorrentes. São Paulo: **Sistema Anhanguera de Revista Eletrônica**. Disponível em: <<http://www.sare.anhanguera.com/index.php/rcger/article/viewArticle/76>>. Acesso em: 21 março. 2014.

MINTEZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia. Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MÔCHO, R. **Customização em Massa no Setor de Construção de Apartamentos**: Um estudo exploratório. Dissertação de Mestrado –PUC-RJ. p. 13. set/2002.

ODEBRECHT REALIZAÇÕES. **Linha do tempo**. Disponível em: <<http://www.orealizacoes.com.br/Linha-Do-Tempo-Decada-De-90.aspx>>. Acesso em: 28 abr. 2013.

\_\_\_\_\_. **Qualidade e Excelência**. Disponível em: <<http://www.vitriumcentromedico.com.br/odebrecht.html>>. Acesso em: 28 abr. 2013.

PORTAL EXAME. **Balanço 2012: As 20 construtoras com os melhores – e piores – resultados**. 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/as-20-construtoras-com-os-melhores-e-piores-resultados#3>>. Acesso em: 24 agosto. 2013.

PORTER, M. E. 1980. **Estratégia Competitiva. Técnicas para análise de indústria e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004

PROENÇA, A. **Dinâmica Estratégica sob uma perspectiva analítica: refinando o entendimento gerencial**. Arché Interdisciplinar, v. 23, p. 95 – 133. 1999.

PROGRAMA DE ACELERAÇÃO DO CRESCIMENTO. Minha Casa Minha Vida Ministério do planejamento, jan. 2013. Disponível em: <<http://www.pac.gov.br/minha-casa-minha-vida>>. Acesso em: 22 jan. 2013.  
\_\_\_\_\_. Sobre o PAC. Ministério do planejamento, jan. 2013. Disponível em: <<http://www.pac.gov.br/sobre-o-pac>>. Acesso em: 22 jan. 2013.

QUEIROZ, G. **A Encol foi Sequestrada**. Isto É Dinheiro. Disponível em: <[http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/28650\\_A+ENCOL+FOI+SEQUESTRA](http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/28650_A+ENCOL+FOI+SEQUESTRA)>. Acesso em: 25 ago. 2013.

ROSSETO, C.; ROSSETO, A. O isomorfismo como balizador da formulação estratégica organizacional: Um estudo multi-caso de empresas familiares do setor de edificações. In: ENCONTRO ANUAL..., XXVI, 2002, Salvador. **Anais do XXVI EnAnpad**, Salvador, 2002, p. 1-15.

ROSSI RESIDENCIAL. Institucional: Sobre a Rossi. Disponível em: <<http://www.rossiresidencial.com.br/institucional/sobre-a-rossi>>. Acesso em: 28 abr. 2013.

SABADO, J. O. S. **Estratégia competitivas na construção civil**: um estudo de caso o segmento imobiliário de Belém. Universidade da Amazônia 2011.

SAMPAIO, R. Os bancos estão só começando. **Revista Construção Mercado**, São Paulo, SP, p. 14–15, mar 2011.

SCANDELARI, V.; CUNHA, J. **Fontes de Vantagem Competitiva Sustentável para Empresas da Construção Civil – Uma Análise Segundo a Perspectiva da Visão Baseada em Recursos**. ANPAD - IV Encontro de estudo em estratégia. Recife. PE. p. 8-12. jun/2009

SEBRAE-MG. Perfil setorial: construção civil. Minas Gerais, 2005. Disponível em:  
<[http://www.sebraemg.com.br/arquivos/Coopere\\_para\\_crescer/geor/SIS/EstudosSetoriais/arquivos/PERFIL%20SETORIAL%20-20%20Constru%C3%A7%C3%A3o%20Civil.pdf](http://www.sebraemg.com.br/arquivos/Coopere_para_crescer/geor/SIS/EstudosSetoriais/arquivos/PERFIL%20SETORIAL%20-20%20Constru%C3%A7%C3%A3o%20Civil.pdf)>. Disponível em: 18 maio 2010.

SINDUSCON-SÃO PAULO. **Ritmo menor do emprego faz construção rever estimativa de crescimento do PIB do setor**. Disponível em: <<http://www.sindusconsp.com.br/msg2.asp?id=6537>>. Acesso em: 30 maio. 2013.

SOUZA, M.; RODRIQUEZ, E.; KROMBAUER, C. **Análise da cadeia de valor: um estudo no âmbito da gestão estratégica de custos de empresas da construção civil da grande Porto Alegre – RS**. XXXIV Encontro ANPAD. p. 6-7. set, 2010.

TEIXEIRA, L.; CARVALHO, F. A Construção Civil como Instrumento de Desenvolvimento da Economia Brasileira. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba, n. 109, p. 09-26, jul/dez. 2005.

UNICAMP. **População e as Cidades. Subsídio para o planejamento e para as políticas sociais - 2010**. Disponível em:  
<[http://www.nepo.unicamp.br/publicacoes/pop\\_e\\_cidades.pdf](http://www.nepo.unicamp.br/publicacoes/pop_e_cidades.pdf)>. Acesso em: 18 agosto. 2013.

UOL ÚLTIMA INSTANCIA. Gafisa é condenada por atraso de 16 meses na entrega de imóvel. Disponível em:  
<http://ultimainstancia.uol.com.br/conteudo/noticias/56918/gafisa+e+condenada+por+atraso+de+16+meses+na+entrega+de+imovel.shtml>> Acesso em: 04 agosto. 2013.

WISSENBAACH, T. **A cidade e o Mercado imobiliário: uma análise da incorporação residencial paulista entre 1992 e 2007**. Dissertação de Mestrado-USP. Set/2008

## Anexos

### *ANEXO 1 – Roteiro de Entrevista para os Especialistas:*

#### **Roteiro de Entrevista para os Especialistas:**

Entendendo o mercado imobiliário residencial do Grande Rio de Janeiro que estou pesquisando como sendo composto por:

- Empresas– construtoras- -
- Empresas incorporadoras

Pergunta-se:

#### **FATORES MACROAMBIENTAIS:**

#### **1-QUESTÕES RELATIVAS AO MERCADO IMBOLIÁRIO HABITACIONAL NO RIO DE JANEIRO**

- a) Como evoluiu o mercado imobiliário residencial nos últimos 5 anos?
- b) Que cenários você projeta para os próximos 5 a 10 anos?
- c) Quais as principais oportunidades e riscos que se pode vislumbrar?
- d) Existe realmente uma “bolha imobiliária” no Rio de Janeiro? Se existe, qual o risco de ela estourar nos próximos anos?
- e) Como tratar a Copa e Jogos Olímpicos neste cenário?
- f) Existem regiões específicas no Grande Rio com possibilidade de maior valorização? Quais são?

#### **2- MACROAMBIENTE**

- a) Dos fatores macroambientais na lista a seguir quais apresentam maior influencia no mercado imobiliário? De que forma ocorre esta influência? (mostrar a lista)



a) De que forma as questões ambientais ou a sustentabilidade são tratados na concepção de um empreendimento?

### 3-MICROAMBIENTE (AS 5 FORÇAS)

A partir da lista das 5 Forças de Porter, após a explicação sobre como Porter analisa o mercado através destas principais forças. Responda as questões abaixo.



a) Com respeito à rivalidade: Quais empresas podem ser consideradas os principais players no negócio imobiliário no Rio de Janeiro? A concorrência é muito acirrada? Fala um pouco sobre essa concorrência.

b) Com respeito a entrantes em potencial: Quais fatores levam a entrada de novos entrantes no mercado? As barreiras de entrada são altas? Pode ser considerado uma forte ameaça, por quê?

c) Com respeito ao poder de barganha dos fornecedores (mão de obra, insumos, terrenos, etc): quais tipos de empresas são mais ou menos ameaçados por esta força? Pode ser considerado uma forte ameaça, por quê?

d) Com respeito ao poder de barganha compradores (poder de negociação por parte dos compradores): quais tipos de empresas são mais ou menos ameaçados por esta força? Pode ser considerado uma forte ameaça, por quê?

e) Com respeito a ameaça de produtos substitutos: quais seriam? Pode ser considerado uma forte ameaça, por quê?

f) Quais destas forças já citadas a seu ver parecem mais ameaçar as construtoras-incorporadoras? Como isso ocorre? O que tem sido feito pelas empresas para enfrentar e anular estas forças? O que a seu ver poderia ser feito, mas não é feito?

#### 4-ESTRATÉGIAS E GRUPOS ESTRATÉGICOS (CLUSTERS)

a) Das estratégias genéricas de Porter, qual é mais utilizada de acordo com o tipo (construtora-incorporadora ou incorporadora) e o porte da empresa? Considere empresas de grande, pequeno e médio porte.

| Liderança no custo total                                                                                                                             | Diferenciação                                                                                                                     | Enfoque                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Consiste em atingir a liderança no custo total de uma indústria por meio de diversas políticas organizacionais orientadas para este objetivo básico. | Está relacionado em diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa através de um valor único no âmbito de toda indústria | Consiste em focar um determinado grupo comprador estratégico estreito de maneira eficiente. O enfoque pode ser feito em um segmento de linha de produtos, ou mercado geográfico ou pode assumir outras formas. |

#### 5-DIMENSÕES ESTRATÉGICAS

Dentre as dimensões estratégicas relacionadas por Porter, quais mais influenciam o desempenho das empresas do setor e como? (mostrar tabela)



| Dimensão Estratégica    | Definição                                                                                                                                                         |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Especialização          | Tamanho do esforço que ela faz em termos da amplitude de sua linha, os segmentos de clientes-alvos e os mercados geográficos atendidos.                           |
| Identificação de marcas | Tamanho do empenho em busca da identificação de marca evitando a competição baseada basicamente em preço e outras variáveis.                                      |
| Política de canal       | O tamanho do esforço em desenvolver a identificação de marca diretamente com o consumidor final versus o apoio aos canais de distribuição na venda de seu produto |
| Seleção do canal        | Escolha dos canais de distribuição, podendo ser próprios ou de terceiros.                                                                                         |
| Qualidade do produto    | Nível de qualidade dos produtos, em termos de insumo, especificações, características, etc.                                                                       |

| Dimensão Estratégica         | Definição                                                                                                                                                   |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Liderança tecnológica        | O tamanho do seu esforço em inovações tecnológicas ou seu comportamento imitativo.                                                                          |
| Integração vertical          | Nível de integração para frente e para trás, incluindo o canal de distribuição e de assistência técnica, por exemplo.                                       |
| Posição de custo             | O tamanho de seu esforço em busca de menor custo, seja na fabricação ou na distribuição.                                                                    |
| Atendimento                  | O tamanho que ela proporciona serviços auxiliares a sua linha de produto, como assistência técnica, uma rede própria de atendimento, crédito, etc.          |
| Política de preços           | Sua posição no mercado em relação a preço. Está sempre relacionada a posição de custo e qualidade do produto.                                               |
| Alavancagem                  | O grau de alavancagem financeira que a empresa dispõe.                                                                                                      |
| Relacionamento com a matriz  | As exigências que uma subsidiária recebe de sua matriz.                                                                                                     |
| Relacionamento com o governo | Tanto o governo anfitrião quanto o governo de origem exercem influencia em empresas multinacionais, sejam recursos, assistência, ou regulamentando o setor. |

## 6-GRUPOS ESTRATÉGICOS

a) É possível identificar grupos estratégicos no mercado imobiliário, ou seja, empresas que atuam com a estratégia semelhante e competem pelo mesmo cliente? Quais seriam? Que estratégias usam?

b) Houve alguma mudança estratégica nos últimos anos por parte dessas empresas? Seja buscando novas regiões para atuar? Outros tipos de produtos ou novos públicos? Novas tecnologias?

## **7-ALIANÇAS**

a) As alianças são usadas na estratégia das empresas construtoras-incorporadoras ou incorporadoras? Com que frequência? Qual o objetivo? Qual o risco? Qual a oportunidade?

## ***ANEXO 2 – Roteiro de Entrevista para as construtoras-incorporadoras:***

Objetivo da pesquisa:

Este trabalho visa identificar quais são os fatores ambientais mais afetam a formulação da estratégia dos grupos estratégicos das empresas atuantes na construção civil habitacional, formados com base na teoria de Porter e como a estratégia é usada impactando os resultados. As perguntas são livres, trata-se de uma pesquisa qualitativa.

Entendendo o mercado imobiliário residencial do Grande Rio de Janeiro que estou pesquisando como sendo composto por:

- Empresas– construtoras- -
- Empresas incorporadoras

Pergunta-se:

### **FATORES MACROAMBIENTAIS:**

#### **1-QUESTÕES RELATIVAS AO MERCADO IMBOLIÁRIO HABITACIONAL NO RIO DE JANEIRO**

- a)Qual foi a evolução da sua empresa no mercado imobiliário residencial nos últimos 5 anos?
- b)Que cenários você projeta para sua empresa explorar para os próximos 5 a 10 anos?
- c)Quais as principais oportunidades e riscos que se pode vislumbrar?
- d)Sua empresa está investindo em regiões específicas no Grande Rio com possibilidade de maior valorização? Quais são? Por quê?

#### **2- MACROAMBIENTE**

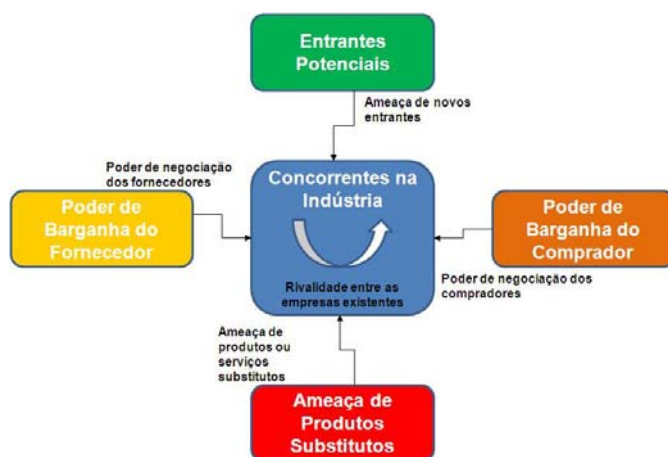
a) Dos fatores macroambientais na lista a seguir quais apresentam maior influência na estratégia da sua empresa? De que forma ocorre esta influência? (mostrar a lista)



b) De que forma as questões ambientais ou a sustentabilidade são tratados na concepção de um empreendimento?

### 3-MICROAMBIENTE (AS 5 FORÇAS)

A partir da lista das 5 Forças de Porter, após a explicação sobre como Porter analisa o mercado através destas principais forças. Responda as questões abaixo.



a) Com respeito à rivalidade: Como sua empresa se protege desta ameaça?

b) Com respeito a entrantes em potencial: Quais fatores levam a entrada de novos concorrentes no mercado? Pode ser considerado uma ameaça? Por que? Como sua empresa se protege desta ameaça?

c) Com respeito ao poder de barganha dos fornecedores (mão de obra, insumos, terrenos, etc): Pode ser considerado uma ameaça? Porque? Qual estratégia é usada pela sua empresa para se proteger desta força?

d) Com respeito ao poder de barganha compradores (poder de negociação por parte dos compradores): Pode ser considerado uma ameaça? Porque? Qual estratégia é usada pela sua empresa para se proteger desta força?

e) Com respeito à ameaça de produtos substitutos (imóveis usados): Pode ser considerado uma forte ameaça, por quê? Qual estratégia é usada pela sua empresa para se proteger desta força?

f) Quais destas forças já citadas a seu ver parecem mais ameaçar a sua empresa? Como isso ocorre? O que tem sido feito pela sua empresa para enfrentar e anular estas forças?

#### 4-ESTRATÉGIAS E GRUPOS ESTRATÉGICOS (CLUSTERS)

a) Das estratégias genéricas de Porter (mostra tabela), qual é mais utilizada pela sua empresa?

| Liderança no custo total                                                                                                                             | Diferenciação                                                                                                                     | Enfoque                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Consiste em atingir a liderança no custo total de uma indústria por meio de diversas políticas organizacionais orientadas para este objetivo básico. | Está relacionado em diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa através de um valor único no âmbito de toda indústria | Consiste em focar um determinado grupo comprador estratégico estreito de maneira eficiente. O enfoque pode ser feito em um segmento de linha de produtos, ou mercado geográfico ou pode assumir outras formas. |

#### 5-DIMENSÕES ESTRATÉGICAS

Dentre as dimensões estratégicas relacionadas por Porter, quais mais influenciam o desempenho da sua empresa? (mostrar tabela)

| Dimensão Estratégica    | Definição                                                                                                                                                         |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Especialização          | Tamanho do esforço que ela faz em termos da amplitude de sua linha, os segmentos de clientes-alvos e os mercados geográficos atendidos.                           |
| Identificação de marcas | Tamanho do empenho em busca da identificação de marca evitando a competição baseada basicamente em preço e outras variáveis.                                      |
| Política de canal       | O tamanho do esforço em desenvolver a identificação de marca diretamente com o consumidor final versus o apoio aos canais de distribuição na venda de seu produto |
| Seleção do canal        | Escolha dos canais de distribuição, podendo ser próprios ou de terceiros.                                                                                         |
| Qualidade do produto    | Nível de qualidade dos produtos, em termos de insumo, especificações, características, etc.                                                                       |

| Dimensão Estratégica         | Definição                                                                                                                                                   |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Liderança tecnológica        | O tamanho do seu esforço em inovações tecnológicas ou seu comportamento imitativo.                                                                          |
| Integração vertical          | Nível de integração para frente e para trás, incluindo o canal de distribuição e de assistência técnica, por exemplo.                                       |
| Posição de custo             | O tamanho de seu esforço em busca de menor custo, seja na fabricação ou na distribuição.                                                                    |
| Atendimento                  | O tamanho que ela proporciona serviços auxiliares a sua linha de produto, como assistência técnica, uma rede própria de atendimento, crédito, etc.          |
| Política de preços           | Sua posição no mercado em relação a preço. Está sempre relacionada a posição de custo e qualidade do produto.                                               |
| Alavancagem                  | O grau de alavancagem financeira que a empresa dispõe.                                                                                                      |
| Relacionamento com a matriz  | As exigências que uma subsidiária recebe de sua matriz.                                                                                                     |
| Relacionamento com o governo | Tanto o governo anfitrião quanto o governo de origem exercem influência em empresas multinacionais, sejam recursos, assistência, ou regulamentando o setor. |

## 6-GRUPOS ESTRATÉGICOS

a) Se pudéssemos formar grupos de empresas construtoras-incorporadoras atuantes no Rio de Janeiro com estratégias semelhantes, como você formaria estes grupos e quais critérios seriam usados? (Caso o entrevistado tenha dificuldade falar da diferença estratégica entre o porte das empresas)

b) Houve alguma mudança estratégica nos últimos anos por parte dessas empresas? Seja buscando novas regiões para atuar? Outros tipos de produtos ou novos públicos? Novas tecnologias?

7-**ALIANÇA** a) Sua empresa utiliza alianças estratégicas? Com que frequência? Qual o objetivo? Qual o risco? Qual a oportunidade?

### ANEXO 3 – Carta Convite para Participação na Pesquisas



Rio de Janeiro, 10/03/2014

**À Gafisa S.A.,**  
**Prezado Sr, Luiz Carlos Siciliano,**

Gostaria de contar com sua importante participação em uma pesquisa de natureza acadêmica do Departamento de Administração / IAG da PUC-Rio.

A pesquisa tem por objetivo entender quais são os fatores ambientais que mais afetam a formulação da estratégia dos grupos estratégicos de empresas atuantes na construção civil habitacional, formados com base na teoria de Michael Porter sobre grupos estratégicos.

A pesquisa será realizada mediante entrevista e sua duração é estimada em 01 hora. Essa técnica de pesquisa é denominada entrevista em profundidade e é uma forma de avaliarmos em detalhe a opinião de pessoas que possam ajudar o pesquisador a compreender melhor seu objeto de estudo.

Estamos realizando esta entrevista com executivos do mercado imobiliário. O Sr. foi escolhido por ser um executivo de uma empresa representativa do seu segmento, com experiência e poder decisório. Portanto, sua contribuição será de grande valia.

A autora da pesquisa, Carolina de Araujo e Cunha, e o IAG PUC-Rio assumem o compromisso de proteger o anonimato das pessoas e das empresas participantes e de tratar e armazenar adequadamente e de forma ética as informações obtidas.

Caso seja do seu interesse, ao final do estudo, sua empresa receberá uma cópia da dissertação para o qual esta pesquisa está sendo realizada.

Estou a sua disposição para qualquer esclarecimento que se faça necessário.

Atenciosamente,

Prof. Marcos Cohen  
IAG / PUC-Rio  
Tel: (21) 21389322 e (21) 86430015  
mcohen@iag.puc-rio.br



Rua Marquês de São Vicente, 225  
Gávea - 22453-900 - Rio de Janeiro - RJ  
Tel.: 021 2138-9201 - Fax: 021 2138-9272  
www.puc-rio.br/iag