

1

O PROBLEMA

1.1 INTRODUÇÃO

Ao analisar-se o mercado imobiliário de apartamentos novos, em particular os lançamentos voltados para a classe média no Município do Rio de Janeiro, observa-se que a indústria da construção civil trouxe, nos últimos anos, poucas inovações visando a criação de algum diferencial em relação à flexibilização da constituição das unidades residenciais, ou seja, não é dada oportunidade ao comprador de decidir, alterar ou personalizar seu imóvel, seja retirando paredes entre cômodos, seja alterando os metais, ou mesmo o acabamento de paredes, conforme seu gosto ou necessidade.

No lançamento de um edifício residencial multifamiliar, ou seja, um prédio de apartamentos, é costume o incorporador e/ou construtor colocar à disposição de seu público-alvo um determinado número de apartamentos com a mesma qualidade de acabamento (piso, cerâmica, paredes, louças e metais) e a mesma disposição interna (quartos, banheiros e salas). O produto¹ é imposto ao mercado de forma inflexível, isto é, normalmente não é permitido ao cliente alterar as especificações do apartamento.

Os profissionais responsáveis pela construção consideram que uma produção em larga escala, sem qualquer personificação de produto, é essencial para o cumprimento dos prazos e custos estabelecidos. Assim, a necessidade do cliente é colocada em segundo plano. Ao cliente resta-lhe, então, duas opções: (a) a primeira é comprar o apartamento com a disposição dos cômodos já estabelecida e com o acabamento proposto pela construtora/incorporadora, para depois realizar

¹ Produto pode ser definido como algo que atenda a uma necessidade ou desejo. Pode ser de diferentes formas: tangível, serviços, lugar, pessoa, assim, quando tratamos de produtos e serviços, falamos do mesmo significado.

obras e deixar o apartamento conforme suas necessidades; e (b) a outra é simplesmente não comprar.

Para atingir seus resultados, as empresas adotam conceitos que orientam seus esforços em busca dos interesses da organização, dos clientes e da sociedade. Segundo Kotler (1994), há cinco conceitos sob os quais as empresas conduzem suas atividades mercadológicas: produção, produto, venda, marketing e marketing societal. O conceito de produção é um dos mais antigos conceitos de alinhamento de esforços de marketing. Parte do princípio de que os clientes darão preferências àqueles produtos que estão amplamente disponíveis e são de custo baixo. Os administradores concentram-se em atingir alta eficiência produtiva e ampla cobertura de distribuição. Por sua vez, o conceito de produto assume que os consumidores favorecerão aqueles produtos que oferecem mais qualidade, desempenho ou características inovadoras. Os administradores focam suas energias em fazer produtos superiores e melhorá-los ao longo do tempo. A definição de tais produtos é uma prerrogativa da empresa e os compradores não optam pela configuração do que recebem. Já o conceito de vendas, muito adotado pelas empresas, assume que os consumidores, se deixados sozinhos, não comprarão suficientemente os produtos da organização. A empresa emprega um esforço agressivo de vendas e promoções. Neste caso, o mercado também não participa da concepção dos produtos, enquanto são motivados a adquirirem volumes que mais satisfazem aos vendedores que aos compradores. Outro conceito dado é o conceito de marketing. Assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em determinar as necessidades e anseios dos mercados-alvo e oferecer as satisfações desejadas de forma mais eficaz que os concorrentes. Aqui os consumidores passam a ter alguma influência na formulação do produto final, uma vez que o alvo da empresa vem a ser sua satisfação. Há ainda o conceito de marketing societário. Estabelece que a tarefa da organização é determinar as necessidades, desejos e interesses de mercados-alvo e atender às satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente que os concorrentes, de maneira a preservar ou ampliar o bem estar dos consumidores e da sociedade.

Em ambientes e tempos nos quais os mercados encontram-se cada vez mais acirrados e restritivos, e quando conquistar e satisfazer o cliente são preocupações que dormem com todos os profissionais responsáveis em tornar perenes as atividades de suas empresas, não parece que as opções fornecidas pelos construtores e incorporadores de edificações residenciais multifamiliares ao mercado sejam as adequadas a quem quer o crescimento de seus negócios. Neste sentido, segundo a breve descrição dos conceitos acima, parece que o setor imobiliário, em particular no Rio de Janeiro, segue uma orientação que prioriza o processo e não o seu mercado. Talvez isso se deva a uma demanda reprimida, na qual o comprador prioriza o acesso aos produtos mais do que os detalhes que os compõem.

Por outro lado, o mercado competitivo tem motivado e obrigado muitas empresas em outros setores, como HP, Dell Computers, Benetton, entre outras, a desenvolver técnicas gerenciais capazes de gerar as soluções que seus mercados, cada vez mais exigentes, demandam, conforme demonstrado no capítulo três deste estudo. Para tal, uma das áreas em que as empresas têm investido para fins de personalização de produto, é a logística.

Para Ballou (1995), a logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos, desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviços adequados aos clientes a um custo razoável. Trata-se das atividades relacionadas à administração do fluxo e armazenagem de insumos, produtos e informações, desde o início da cadeia de suprimentos até o ponto de consumo, no final da cadeia, que interligadas e sincronizadas permitem o alinhamento entre as necessidades do mercado e as qualidades dos produtos fornecidos pelas empresas.

Para o *Council of Logistics Management*², a definição de logística é “o

2 <http://www.clm1.org/Mission/Logistics.asp>

processo de planejamento, implementação e controle, eficiente e eficaz, do fluxo e armazenagem de bens, serviços e informações relacionadas, do ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender às necessidades dos consumidores.”

Para um bom resultado das atividades logísticas, é essencial que as empresas que compõem a cadeia de suprimentos tenham objetivos “não contrastantes” com a ênfase que a empresa tem com seu mercado.

A lógica pela qual empresas vêm se dedicando mais ao estudo de cadeia de suprimentos, reside no fato de que muitos esforços necessários para alcançar um melhor nível de satisfação de seus mercados dependem do nível de integração entre fornecedores e intermediários que compõem a cadeia de suprimentos.

Assim, por meio da administração de atividades de suprimentos, produção e distribuição, empresas têm buscado otimizar o gerenciamento de toda a cadeia envolvida nos processos para ganharem competitividade no mercado. Ou seja, têm procurado melhorar a integração entre as diversas tarefas da cadeia produtiva, visando atender de maneira mais completa possível às necessidades geradas por seus públicos-alvo, incluindo a personalização do produto final com o qual buscam atingir em cheio as expectativas de cada comprador.

Em alguns setores industriais, as empresas têm percebido a necessidade de ajustar seus produtos às exigências dos consumidores. Este é o caso das indústrias de tintas (Sherwin Williams), automotivas (FIAT), têxtil (Benneton) entre outras. Nesses setores, é cada vez mais latente a importância de atender as necessidades de cada comprador. Uma vez que o nível da concorrência parece crescer entre as empresas, os consumidores têm interesses em produtos personalizados que se ajustem com suas necessidades.

Para atender essas necessidades, é necessário que as empresas adaptem seus produtos e, possivelmente, suas cadeias de suprimentos. Certamente, faz-se que seus parceiros tornem-se flexíveis para que sejam capazes de alinhar os produtos

às necessidades dos consumidores finais. Assim, hoje já é possível comprar carros, computadores, impressoras roupas entre outros, ajustados às exigências pessoais de cada comprador.

Uma técnica que vem sendo empregada para que a personalização seja possível de forma econômica é conhecida como *postponement*^{3 e 4}. Como a própria tradução denuncia, trata-se de adiamento, postergação. Operacionalmente, a aplicação da técnica de *postponement* busca adiar atividades da cadeia de suprimentos, de modo a adequar o produto o mais próximo possível às especificações definidas pelo consumidor.

Considerando a cadeia de suprimentos relacionada à construção de imóveis residenciais em edifícios, nota-se, em sua maioria, que os parâmetros delineadores dessa indústria, em sua maioria, estão focados na produção em massa, com produtos idênticos, a mesma disposição de cômodos e o mesmo padrão de acabamento, sem que o comprador tenha condições de adequar o produto as suas necessidades.

Diante desse cenário, este trabalho tem por objetivo identificar a viabilidade da aplicação da técnica de *postponement* na produção de edifícios residenciais multifamiliares no município do Rio de Janeiro, além de seu valor para o mercado.

1.2 OBJETIVOS E METODOLOGIA

1.2.1 Objetivo Final

Ao analisar o ambiente competitivo em que se encontram as empresas como um todo, observa-se que o acirramento da concorrência vem forçando uma maior

³ Postponement: Do inglês postpone; adiar, pospor, procrastinar, transferir, postergar: adiamento, transferência, postergação, preterição.

⁴ A partir deste ponto será utilizado este termo, e não sua tradução, dada a pouca literatura em língua portuguesa sobre a técnica.

atenção por parte do empresariado com as exigências dos consumidores. A busca pela satisfação do mercado, como meio de conquistar novos negócios, tem despertado o interesse de empresários em personalizar mais suas ofertas.

Em particular, no setor de construção de edifícios de apartamentos no município do Rio de Janeiro, escolhido por conveniência, observam-se algumas características bastante típicas que vêm se perpetuando ao longo dos anos. A julgar pela maioria dos lançamentos imobiliários de edifícios de apartamentos no município do Rio de Janeiro, a personalização dos apartamentos não é prioridade do setor. Tal evidência é facilmente notada nos *folders* de lançamentos imobiliários distribuídos, principalmente nos fins de semana, em sinais de trânsito na cidade. É latente a ênfase dada ao fator custo em detrimento de detalhes que visem personalizar as unidades residenciais desses edifícios conforme as necessidades dos compradores. Aparentemente os empresários do setor buscam a redução de custos, por meio da produção em larga escala de unidades iguais, como forma de perenizar seus lucros e perpetuar suas organizações.

Assim sendo, este estudo tem por objetivo principal analisar a viabilidade da implementação da técnica de *postponement* na cadeia produtiva de apartamentos em novas edificações residenciais multifamiliares, como forma de permitir que construtoras e incorporadoras possam ofertar opções personalizadas e, conseqüentemente, mais alinhadas com as necessidades de cada comprador, utilizando o município do Rio de Janeiro como base de estudo.

1.2.2 Objetivos Intermediários

Para alcançar o objetivo final proposto, procurar-se-á atender aos seguintes objetivos intermediários:

1º. Descrever as formas de implementação do conceito de personalização, em particular identificando exemplos de aplicação da técnica de *postponement* em diferentes setores da Indústria

Por meio de uma pesquisa exploratória, pretende-se identificar empresas que venham se utilizando de forma prática da aplicação do *postponement* como evidência de viabilidade. Busca-se, ainda, levantar os motivos, as facilidades, os obstáculos e os resultados da adoção da estratégia de *postponement* nas cadeias de suprimentos dessas empresas.

Este objetivo é alcançado, essencialmente, na análise bibliográfica acerca de experiências em setores diversos, conforme representado no capítulo dois.

2º. Identificar eventuais restrições legais quanto à implementação da técnica na cadeia de produção de edifícios residenciais multifamiliares no município do Rio de Janeiro

Este item tem por objetivo identificar, nas leis, decretos, normas e regulamentos que orientam o projeto e a construção das unidades residenciais em edifícios residenciais multifamiliares no Município do Rio de Janeiro, se há alguma restrição quanto à produção de apartamentos com algumas opções de plantas. A técnica utilizada para a coleta de dados é a de pesquisa documental. É necessário fazê-lo devido ao caráter restritivo do Código de Obras vigente no Município e ao enorme número de leis relacionadas ao assunto. O capítulo quatro apresenta essa análise.

3º. Descrever as principais características que compõem a cadeia de produção, desde o projeto até a execução, de edifícios residenciais.

Identificar as etapas que compõem a cadeia de produção de edifícios residenciais multifamiliares. Justifica-se pois a aplicação do *postponement* em uma cadeia de produção afeta aspectos relacionados ao tempo de produção, ao lugar de fabricação e a própria forma do produto. São utilizadas as técnicas de entrevistas em profundidade com especialistas dos setores relacionados e a pesquisa bibliográfica para o levantamento dos dados. Este objetivo é atingido com base no exposto nos capítulos três, cinco e seis.

4°. Identificar as dificuldades levantadas por construtoras e incorporadoras quanto à aplicação do *postponement*,

Busca levantar as percepções de profissionais experientados de construtoras e incorporadoras quanto à aplicação do *postponement* na cadeia de produção de edifícios residenciais no Município do Rio de Janeiro. Portanto, o método é exploratório e os dados levantados por meio de entrevistas em profundidade. O resultado é apresentado no capítulo seis.

5°. Verificar o grau de utilidade que é atribuído pelo público à personalização de imóveis residenciais novos

Por meio de uma pesquisa de campo, dirigida para pessoas que efetuaram pelo menos uma compra de um apartamento adquirido “na planta”. Busca identificar os principais fatores que decidiram a escolha dos compradores e o peso que a personalização tem em relação a esses fatores. Os dados são colhidos por meio de questionários e analisados segundo o método de análise conjunta. O capítulo sete apresenta os resultados.

1.3 RELEVÂNCIA DO TEMA

O mercado da construção de edifícios residenciais é tido de vital importância para a economia nacional, por movimentar somas gigantescas. Quer incentivado por investidores que enxergam o produto como um porto seguro para seus recursos, quer por consumidores que irão utilizar os apartamentos, seus produtos são cobiçados por todos. Por conseqüência, isso atrai cada vez mais concorrentes interessados em entrar no mercado da construção.

Uma vez que outras indústrias têm permitido que os consumidores ajustem seus produtos segundo suas necessidades, como forma de ao menos manter sua fatia de mercado, este estudo apresenta resultados relevantes relacionados com o atual estágio da construção civil e traça um paralelo com a indústria que pratica a

personalização em massa, mostrando o quão distante as estratégias de construtoras e incorporadoras estão das estratégias adotadas pelas empresas que empregaram medidas organizacionais capazes de oferecer produtos personalizados em larga escala, sem perda de eficiência e economia de escala.

As conclusões deste estudo poderão ser úteis para os gestores da construção civil entenderem as necessidades do consumidor, seu processo decisório de compra e os fatores mais preponderantes e assim fornecerem produtos mais adequados aos desejos de cada consumidor.

Não se pretende esgotar neste estudo o assunto, até mesmo por se tratar de uma proposta nova. Além disso, como todo estudo teórico e geral, este deve ser tomado por suas idéias e conceitos mais amplos e transposto à prática de forma adaptada às peculiaridades de cada empresa. A motivação deste trabalho está em realizar uma análise cuidadosa do setor da construção e que contribua de forma significativa na busca por soluções individualizadas para as necessidades de cada consumidor.