

8

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

8.1 CONCLUSÕES

É fato que é essencial para qualquer empresa do mundo pensar sempre em criar alguma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Partindo desse pressuposto, muitas empresas têm escolhido a personalização de seus produtos como uma das formas para manter seus clientes e conquistar novos consumidores. Empresas de diversos setores têm dado exemplos de que personalizar produtos é uma forma de se destacar diante da concorrência e aumentar seus volumes de vendas. Contudo, para que essa estratégia seja viável, é necessário que as empresas repensem suas atividades logísticas e de produção e adotem técnicas para que não se perca o controle da produção, de qualidade e de custos. Para isso, muitas estão aplicando a técnica de *postponement* em suas estratégias competitivas, quer nas atividades produtivas, quer nas atividades logísticas.

No setor de construção de edifícios de apartamentos, tomando por base o mercado do Rio de Janeiro, esse movimento de personalização de produtos ainda é bastante tímido.

No início deste estudo, foi suposto que uma estratégia de personalização de produtos, já comum em outras indústrias, fosse impedida de ser praticada no setor de construção de apartamentos por algum aspecto legal. Entretanto, com exceção da oferta de apartamento tipo *loft* ou conjugado, que é impedida por lei de ser feita em edifícios de apartamentos, uma vez respeitando aspectos técnicos regulamentares que devem ser considerados em qualquer construção, não há outras restrições legais que inviabilizem ou onerem qualquer projeto imobiliário de construção de edifício de apartamento com plantas personalizáveis ou flexíveis.

Se por um lado o processo de compra de um imóvel é longo que envolve grandes quantias. Quando financiado, implica em um comprometimento de longa duração – normalmente os financiamentos duram mais de setenta e dois meses, chegando até a cento e oitenta meses – forçando muita reflexão por parte do consumidor; por outro, os construtores e incorporadores, quando tratando de plantas de apartamentos, pouco fazem para aumentar a atratividade de suas produtos visando a redução desse tempo de decisão.

Embora seja verdade que os primeiros passos visando a oferta de apartamentos personalizados estejam sendo dados por algumas poucas construtoras, considerando o tempo de produção do produto, o tempo que é dado para decisão do tipo de planta e acabamento que mais interessam ao comprador, ainda é bastante curto. Aparentemente, ainda é definido segundo os interesses do construtor, baseado nos recursos disponíveis em sua empresa, e não em função das necessidades do comprador. Nos poucos empreendimentos lançados com esse tipo de oferta, o prazo para a escolha do tipo de planta e dos materiais de acabamento expira muito antes do início da construção da obra. De forma geral, a estratégia adotada pelo setor ainda é aquela de atender segmentos do setor. As necessidades individuais dos consumidores são desprezadas em troca de uma produção seriada.

Ao considerar os aspectos relacionados com a logística e a produção do setor, desde o projeto até a entrega do apartamento, pode-se afirmar que há ainda uma enorme distância entre o ambiente gerencial da indústria seriada e o ambiente gerencial do setor da construção. Observando aspectos do projeto do produto, pode-se afirmar que, com relação às características relacionadas com a personalização de apartamento, os projetos não são voltados para a personalização. Nos poucos lançamentos ocorridos com algumas opções de personalização de plantas, onde os projetos permitem a flexibilização em relação à disposição e tamanho dos cômodos e opções diversas de materiais, pode-se afirmar que tais opções são dadas baseadas na mesma técnica de modulação de conjuntos e subconjuntos utilizada na indústria seriada praticante da estratégia de personalização em massa.

Quanto aos procedimentos de produção empregados, conforme ressaltado por um dos especialistas entrevistados, “*o modelo construtivo aplicado hoje é igual ao aplicado a cinquenta ou sessenta anos atrás*”.. Muitos fornecedores e prestadores de serviços são pouco qualificados, a mão-de-obra é de baixo nível técnico e o computador ainda é raro no canteiro de obras e quando aplicado é subutilizado. As perdas de materiais e prazos e a baixa produtividade são deficiências enraizadas no setor.

É verdade que os resultados obtidos por meio da análise conjunta apontam que os consumidores ainda não despertam grande interesse pela personalização de plantas em imóveis. Supõe-se que por ser uma opção nova para este tipo de mercado, os entrevistados testados ainda não tenham tido tempo para a absorção desta nova proposta. Além, por se tratar de uma operação de alto valor agregado, a facilidade de financiamento e o preço de venda são atributos com significativa ponderação no momento da decisão de compra.

A grande importância relativa do local do apartamento no momento da decisão de compra ainda é preponderante. Os expressivos valores obtidos neste quesito na análise conjunta pode ter sido em função da escolha dos bairros ter recaído em localidades com distintos apelos comerciais: Barra da Tijuca e Recreio dos Bandeirantes são próximos da praia, Vargem Grande, um bairro ainda rural, e sem estrutura urbana definida e Jacarepaguá, um bairro sem praia e com um confuso planejamento urbano.

Contudo, a grande importância dada ao conceito de personalização de apartamento, quando analisado isoladamente, mostra que o grau de utilidade pode ser mais representativo quando em outras pesquisas.

Por fim, fazendo uma analogia com a indústria seriada que adota a estratégia de *postponement* como forma de viabilizar a produção customizada em massa, embora o setor da construção de apartamentos em novos edifícios multifamiliares apresente deficiências, principalmente a má qualificação de alguns prestadores de serviços e fornecedores, a utilização de mão-de-obra desqualificada, a pouca

evolução dos métodos produtivos, e a falta de tecnologia de informação no gerenciamento da produção, que foram superadas pelas empresas que adotaram o *postponement*. Por outro lado a aplicação do *Just in time* na gestão de materiais, a característica quase artesanal de produção, e o longo tempo necessário para a produção do produto, possibilitando a criação de pontos de negociação com o cliente ao longo da produção, são agentes facilitadores que contribuem para a aplicação do *postponement* na produção de edifícios residenciais multifamiliares.

8.2 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Como durante o curso deste estudo alguns lançamentos de empreendimentos imobiliários foram realizados, permitindo a personalização do produto mas que não puderam ser pesquisados, o autor recomenda pesquisas abordando aspectos logísticos, de produção e da cadeia de suprimentos relacionados com o planejamento, gerenciamento e execução das tarefas associadas ao empreendimento.

Outra área não explorada neste estudo é a relacionada à performance de vendas do setor. Como já há lançamentos imobiliários com planta flexível, é recomendado medir a influência que este nível de atributo exerce sobre as vendas dos apartamentos e o reflexo sobre o estoque, comparando com os dados históricos de vendas.

Em relação ao comportamento dos consumidores diante de uma nova forma de composição do produto, novas análises são passíveis de serem realizadas. É recomendada a aplicação de outros meios de coleta de dados e outras técnicas de processamento e análise dos dados. Formas de processamento com a aplicação de outras formas de apuração dos dados dos consumidores.