

**POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS DA CONSTRUÇÃO CIVIL
EM PERNAMBUCO/BRASIL, NOS ANOS 2007 E 2008, DIANTE DA VOLTA DOS
FINANCIAMENTOS BANCÁRIOS DE LONGO PRAZO E DO AUMENTO DA
CONCORRÊNCIA DE GRANDES EMPRESAS.**

Mônica Valéria Sampaio das Mercês

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Empresas

Orientadora:
Professora Doutora Maria Isabel Vieira Nicolau
ISCTE Business School, Departamento de Ciência de Gestão

Outubro 2009

**Posicionamento estratégico das empresas da construção civil em
Pernambuco/Brasil, nos anos 2007 e 2008, diante da volta dos
financiamentos bancários de longo prazo e do aumento da concorrência de
grandes empresas.**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Empresas.

Orientadora:

Professora Doutora Maria Isabel Vieira Nicolau

**ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa
Mestrado em Gestão de Empresas**

Lisboa - Portugal

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS DA CONSTRUÇÃO CIVIL EM PERNAMBUCO/BRASIL, NOS ANOS 2007 E 2008,
DIANTE DA VOLTA DOS FINANCIAMENTOS BANCÁRIOS DE LONGO PRAZO E DO AUMENTO DA CONCORRÊNCIA DE GRANDES
EMPRESAS

Mónica Valéria Sampaio das Mercês

RESUMO

Esta dissertação aborda as estratégias usadas pelos empresários da construção civil em Pernambuco, nos anos de 2007 e 2008, em função da volta ao mercado dos financiamentos bancários de longo prazo e do acirramento da concorrência a partir da abertura de capital das construtoras na Bolsa de Valores de São Paulo. Subdividido em três grandes capítulos, o trabalho inicia com a reflexão do conceito de estratégia e seu processo de formação. Segue expondo os pensamentos que caracterizaram a Escola do Posicionamento, com ênfase nos ensinamentos das estratégias genéricas de Michael Porter. Na sequência, revela a importância do setor da construção civil para o desenvolvimento do Brasil e de Pernambuco, na sua dimensão econômica e social, ressaltando a problemática do déficit habitacional. A parte dedicada ao estudo empírico traz os resultados de uma pesquisa realizada com os empresários da indústria da construção civil, revelando as percepções acerca da intensidade concorrencial no setor. As informações obtidas identificam as estratégias adotadas e a necessidade de tê-las num ambiente de elevada rivalidade, revelando ainda as perspectivas para o mercado em estudo para o período 2009 a 2011.

Palavras-chave: Estratégias Genéricas, Indústria da Construção Civil, Mercado Imobiliário, Financiamento Bancário

JEL: L1; M21

ABSTRACT

The present dissertation deals with the strategies, which were used by the entrepreneurs of the Civil Construction sector of the state of Pernambuco in the years 2007 and 2008, due to the return of the long-term bank loans and the fierce competition, since the Constructor's capital opening in the São Paulo Stock Exchange Market. This present work has been subdivided into three main chapters, starting with a reflection on the strategy concept and its development process, followed by the thoughts, which characterized the Positioning School, with emphasis on Michael Porter's Generic Strategies teachings. Later on, the study shows the importance of the Civil Construction for the development of Brazil and Pernambuco, in both economical and social dimensions, highlighting the lack of housing issue. The part addressed to the empirical study brings the results of a research conducted with the Civil Industry entrepreneurs, revealing their feelings towards the strong competition on the sector. The information gathered not only identified their adopted strategies and the need to take them in a high rivalry environment, but also revealed the perspectives of the market for the years 2009 – 2011.

Keywords: Generic Strategies, Construction Industry, Housing Market, Finance Banking
JEL: L1; M21

AGRADECIMENTOS

Inicialmente agradeço a minha família, pelo incansável incentivo e apoio. Um agradecimento a minha mãe pelas orações e um muito especial ao meu pai, que renasceu durante a realização deste mestrado, levando-me a acreditar ainda mais nos encantos e força do mar. Mar que me revelou o amor. Mar que me falará eternamente ao coração. Dizia meu pai, a caminho da mesa de cirurgia para um transplante de fígado, em 09/11/2007: “jóia que se perde no mar só se encontra no fundo”. Sábias palavras. Neste dia, estávamos em Lisboa, em aula, e eu longe, fisicamente, de meu pai. Mas quis o destino que justamente nesta semana nossa turma estivesse absorvendo os ensinamentos do Professor Albino Lopes, uma pessoa maravilhosa e que nos proporcionou profundas reflexões sobre nós, seres humanos.

Pelas muitas inspirações, beijos e sorrisos agradeço a Mariana e a Moniquinha. A minha irmã Márcia toda a gratidão do mundo por tê-las gerado e me concedido o prazer de amá-las.

Agradeço o apoio dos professores do ISCTE e da Fundação Getúlio Vargas/Rio de Janeiro, sobretudo do Professor Ferreira Dias, inicialmente meu orientador neste estudo, mas que por questões profissionais não pôde continuar nesta tarefa, indicando-me à Professora Isabel Nicolau, a quem agradeço profundamente a atenção e ensinamentos durante a elaboração deste trabalho. À professora Carla Winter/FGV, minha gratidão pelos vários incentivos durante o trajeto deste mestrado.

Agradeço também ao amigo Germano Barreto que me convidou a fazer este curso junto com ele, mas que por razões outras terminou realizando outro mestrado.

Quero agradecer a toda a minha equipe da Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco-FIEPE, pelo apoio e compreensão em minhas ausências, bem como ao Superintendente e amigo Marcos Esteves, que sempre incentivou meus desafios educacionais e profissionais. A minha amiga-irmã, Cláudia Couto, um abraço especial pelos estímulos durante os muitos meses de dedicação a este estudo.

Agradeço, particularmente, ao Presidente da FIEPE, Dr. Jorge Wicks Côrte Real, pelo respeito e colaboração ao meu trabalho, tendo ele integrado o painel de entrevistados deste estudo pela sua atuação no segmento da construção civil em Pernambuco. Por fim, meus sinceros agradecimentos a cada um dos empresários, pelos ricos ensinamentos transmitidos no transcorrer das entrevistas, pois, sem eles, este estudo não seria possível.

LISTA DE SIGLAS

ABRAMAT	Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
BSC	Balanced Scorecard
CEO	Chief Executive Officer
CONDEPE	Agência Estadual de Planejamento e Pesquisas de Pernambuco
CRI	Certificado de Recebíveis Imobiliários
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FIEPE	Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IGP-M	Índice Geral de Preços do Mercado
INCC	Índice Nacional de Custo da Construção
IPO	Inicial Public Offer
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
PA	Patrimônio de Afetação
PIB	Produto Interno Bruto
RMR	Região Metropolitana do Recife
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa
SFI	Sistema de Financiamento Imobiliário
SPC	Special Purpose Company
SPE	Sociedade de Propósito Específico
VGCV	Valor Geral de Vendas

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Dimensões das escolas do pensamento estratégico	Pg.10
Tabela 2	Pernambuco – Região Metropolitana do Recife Déficit habitacional urbano, por faixa de renda familiar mensal 2005	Pg.42
Tabela 3	Região Metropolitana do Recife Venda de imóveis residenciais novos por origem dos recursos – 2000 a 2008	Pg.43
Tabela 4	Pernambuco – Construção Civil – Mercado Habitacional Quantidade de empresas pesquisadas X número de empregados Dezembro de 2008	Pg.46
Tabela 5	Pernambuco – Construção Civil – Mercado Habitacional Quantidade de empresas por faixa de faturamento médio em 2008	Pg.47
Tabela 6	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Faixa etária dos empresários	Pg.48
Tabela 7	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Formação acadêmica - Graduação	Pg.49
Tabela 8	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Formação acadêmica – Pós Graduação	Pg.49
Tabela 9	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Área de atuação das empresas por volume de vendas	Pg.50
Tabela 10	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Volume de vendas por área de atuação	Pg.50
Tabela 11	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Volume de vendas por área de atuação : imóveis residenciais	Pg.50
Tabela 12	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Público alvo por classe social	Pg.51
Tabela 13	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Público alvo por classe social exclusiva e mescla	Pg.51
Tabela 14	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Preço de venda em relação ao preço médio do mercado por nº de quartos	Pg.52

Tabela 15	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Importância atribuída às forças competitivas do setor da construção civil	Pg.55
Tabela 16	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Percepção dos empresários sobre a intensidade da concorrência entre as empresas do setor	Pg.56
Tabela 17	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Percepção dos empresários sobre a natureza da concorrência entre as empresas do setor	Pg.56
Tabela 18	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Influência do preço da concorrência sobre os limites do preço praticado pelas empresas	Pg.57
Tabela 19	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Parcela do mercado que as empresas estimam possuir	Pg.57
Tabela 20	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Avaliação sobre a recente abertura de capital na Bolsa de Valores de empresas do setor construtivo no País	Pg.58
Tabela 21	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Avaliação sobre o possível abandono do mercado local pelas grandes construtoras que abriram o capital na Bolsa de Valores e realizaram grandes lançamentos	Pg.59
Tabela 22	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Principais vulnerabilidades dos concorrentes do mercado imobiliário	Pg.60
Tabela 23	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Avaliação sobre o poder de negociação dos compradores atualmente, comparado à época dos financiamentos bancários mais escassos	Pg.61
Tabela 24	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Maiores exigências do cliente em relação ao produto ofertado pelo mercado imobiliário	Pg.62

Tabela 25	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Avaliação das relações da empresa com seus principais fornecedores (exceto aço e cimento)	Pg.63
Tabela 26	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Avaliação sobre o fato de ter tido mudanças significativas na empresa nos últimos 2 anos por conta da chegada de grandes empresas ao mercado local	Pg.64
Tabela 27	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Barreiras que novas empresas enfrentam para entrar no mercado local	Pg.65
Tabela 28	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Situação que mais se adéqua a empresa em relação ao planejamento estratégico	Pg.67
Tabela 29	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Mudanças ocorridas no planejamento de novos produtos com a existência dos financiamentos bancários de longo prazo	Pg.68
Tabela 30	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Posicionamento estratégico adotado face à concorrência	Pg.69
Tabela 31	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Situação em relação ao planejamento estratégico - grupo 1: estratégia de liderança em custos	Pg.70
Tabela 32	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Dimensões em que se considera melhor que concorrência - por empresa - grupo 1: estratégia de liderança em custos	Pg.71
Tabela 33	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Aspectos que podem distinguir as empresas dos concorrentes - grupo 1: estratégia de liderança em custos	Pg.72
Tabela 34	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Ações adotadas para lidar com a concorrência nos anos 2007 e 2008 grupo 1: estratégia de liderança em custos	Pg.73
Tabela 35	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Principal ponto forte da empresa face à concorrência grupo 1: estratégia de liderança em custos	Pg.73

Tabela 36	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Melhorias que devem ser adotadas pelas empresas focando a competitividade - grupo 1: estratégia de liderança em custos	Pg.74
Tabela 37	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Situação em relação ao planejamento estratégico - grupo 2: estratégia de diferenciação	Pg.75
Tabela 38	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Dimensões em que se considera melhor que concorrência - por empresa - grupo 2: estratégia de diferenciação	Pg.75
Tabela 39	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Aspectos que podem distinguir as empresas dos concorrentes grupo 2: estratégia de diferenciação	Pg.76
Tabela 40	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Ações adotadas para lidar com a concorrência nos anos 2007 e 2008 grupo 2: estratégia de diferenciação	Pg.77
Tabela 41	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Principal ponto forte da empresa face à concorrência grupo 2: estratégia de diferenciação	Pg.77
Tabela 42	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Melhorias que devem ser adotada pela empresa focando a competitividade grupo 2: estratégia de diferenciação	Pg.78
Tabela 43	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Situação em relação ao planejamento estratégico - grupo 3: estratégia de enfoque em custo	Pg.80
Tabela 44	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Dimensões em que se considera melhor que concorrência - por empresa - grupo 3: estratégia de enfoque em custo	Pg.80
Tabela 45	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Aspectos que podem distinguir as empresas dos concorrentes - grupo 3: estratégia de enfoque em custo	Pg.81

Tabela 46	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Ações adotadas para lidar com a concorrência nos anos 2007 e 2008 grupo 3: estratégia de enfoque em custo	Pg.82
Tabela 47	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Principal ponto forte da empresa face à concorrência - grupo 3: estratégia de enfoque em custo	Pg.83
Tabela 48	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Melhorias que devem ser adotada pela empresa focando a competitividade - grupo 3: estratégia de enfoque em custo	Pg.83
Tabela 49	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Situação em relação ao planejamento estratégico – grupo 4 estratégia de enfoque em diferenciação	Pg.84
Tabela 50	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Dimensões em que se consideram melhor que a concorrência – por empresa – grupo 4 estratégia de enfoque em diferenciação	Pg.86
Tabela 51	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Aspectos que podem distinguir as empresas dos concorrentes – grupo 4 estratégia de enfoque em diferenciação	Pg.87
Tabela 52	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Ações adotadas para lidar com a concorrência nos anos 2007 e 2008– grupo 4 estratégia de enfoque em diferenciação	Pg.88
Tabela 53	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Principal ponto forte da empresa face à concorrência– grupo 4 estratégia de enfoque em diferenciação	Pg.89
Tabela 54	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Melhorias que devem ser adotadas pelas empresas focando a competitividade– grupo 4 estratégia de enfoque em diferenciação	Pg.90
Tabela 55	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Empresas com planejamento estratégico x Estratégias adotadas x Dimensões em que são melhores que os concorrentes	Pg.91

Tabela 56	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Alteração do posicionamento atual face à concorrência para os próximos 3 anos	Pg.93
Tabela 57	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Opção estratégica para os próximos 3 anos (2009 – 2011)	Pg.94
Tabela 58	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Principais problemas que deverão ser enfrentados pelas empresas do mercado imobiliário de 2009 a 2011	Pg.95
Tabela 59	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Pensamento em realizar fusão com outras empresas	Pg.96
Tabela 60	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Tendência no futuro em haver fusões e aquisições entre as empresas do mercado	Pg.96
Tabela 61	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Expectativa para o crédito imobiliário de longo prazo no Brasil, diante da atual crise financeira internacional	Pg.97
Tabela 62	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Tendências irreversíveis para o mercado nos próximos 3 anos (2009 a 2011) em relação à concorrência	Pg.98
Tabela 63	Pernambuco - RMR Construção Civil – Mercado Habitacional Incerteza crítica do mercado para os próximos 3 anos (2009 a 2011) em relação aos financiamentos bancários	Pg.99

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modelo das 5 forças que governam a concorrência na indústria	Pg. 14
Figura 2	As estratégias genéricas	Pg.18

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Requisitos das estratégias competitivas genéricas	Pg. 24
----------	---	--------

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Brasil – Produto Interno Bruto Total e da Construção Civil - Variação real anual (%) – 2004 a 2008	Pg.36
Gráfico 2	Brasil – Composição da Cadeia Produtiva da Construção Civil 2007	Pg.38
Gráfico 3	Pernambuco – Produto Interno Bruto Total Variação real anual (%) – 2004 a 2008	Pg.39
Gráfico 4	Pernambuco – Emprego Formal da Indústria da Construção Civil 2000 a 2008	Pg.41
Gráfico 5	Região Metropolitana do Recife – Vendas de imóveis residenciais novos – Variação anual 2000 a 2008	Pg.43
Gráfico 6	Pernambuco – RMR - Construção Civil - Mercado Habitacional Ano de fundação das empresas	Pg.48
Gráfico 7	Pernambuco – RMR - Construção Civil - Mercado Habitacional Preço médio de venda do metro quadrado - imóvel com <u>03</u> quartos sociais	Pg.52
Gráfico 8	Pernambuco – RMR - Construção Civil - Mercado Habitacional Preço médio de venda do metro quadrado - imóvel com <u>04</u> quartos sociais	Pg.53
Gráfico 9	Pernambuco – RMR - Construção Civil - Mercado Habitacional Preço médio de venda do metro quadrado - imóvel com <u>02</u> quartos sociais	Pg.53
Gráfico 10	Pernambuco – RMR - Construção Civil - Mercado Habitacional Preço médio de venda do metro quadrado - imóvel com <u>01</u> quarto social	Pg.54

ÍNDICE

Resumo	III
Abstract	IV
Agradecimentos	V
Lista de Siglas	VI
Lista de Tabelas	VII
Lista de Figuras	XIII
Lista de Quadros	XIII
Lista de Gráficos	XIII
Índice	XIV
1. Introdução	1
2. Quadro Teórico e Conceitual	5
2.1 O curto e longo prazos na gestão das empresas: A importância da estratégia	5
2.2 O conceito de estratégia	7
2.3 A formação das estratégias	9
2.4 A Escola do Posicionamento: As premissas, o modelo de análise e as respostas estratégicas	12
2.4.1 As premissas da Escola do Posicionamento	12
2.4.2 O modelo das cinco forças e as estratégias genéricas de Michael Porter	14
2.4.3 As respostas estratégicas ao meio envolvente: as estratégias genéricas de Porter	17
2.4.3.1 A estratégia de liderança nos custos	18
2.4.3.2 A estratégia de diferenciação	20
2.4.3.3 A estratégia de enfoque	22
2.4.3.4 Os recursos, as capacidades e os requisitos – uma comparação entre estratégias genéricas	23
2.4.3.5 A combinação de estratégias	25
2.4.3.6 As críticas às estratégias genéricas e os desafios que envolvem sua implementação	26
3. Caracterização do Contexto em Análise	29
3.1 A problemática habitacional e o mercado imobiliário no Brasil	29
3.2 A importância da Construção Civil no Brasil	35
3.3 O setor da Construção Civil no Estado de Pernambuco	38
3.3.1 A importância na economia de Pernambuco	39
3.3.2 O <i>déficit</i> habitacional em Pernambuco, a dinâmica do mercado imobiliário e a necessidades de as empresas definirem estratégias	41

4. Posicionamento estratégico das empresas no setor da Construção Civil em Pernambuco - Região Metropolitana do Recife	45
4.1 Objetivo	45
4.2 Metodologia adotada	45
4.3 Análise dos resultados	46
4.3.1 Características gerais das empresas pesquisadas	46
4.3.1.1 Dimensão das empresas: número de empregados e volume de vendas	46
4.3.1.2 Tempo de atuação no mercado	47
4.3.1.3 Perfil dos empresários: idade e formação acadêmica	48
4.3.1.4 Áreas de atuação	49
4.3.1.5 Segmento de mercado: o público-alvo	51
4.3.2 Percepção dos empresários acerca da intensidade concorrencial no setor da Construção Civil	55
4.3.3 Posicionamento estratégico das empresas pesquisadas	66
4.3.3.1 As empresas e o planejamento estratégico	66
4.4.3.2 As estratégias empresariais	68
4.3.4 Perspectivas do mercado	93
4.4.5 Avaliação geral dos resultados obtidos	99
Conclusões	102
Referências Bibliográficas	105
Anexos	108

1. INTRODUÇÃO

O setor da construção civil é reconhecidamente importante para o desenvolvimento econômico e social do Brasil. Contribui significativamente para a geração de riqueza do País, além de impactar fortemente a geração de postos de trabalho, principalmente por empregar uma grande quantidade de mão de obra com um menor grau de qualificação, adicionando-se a isso os expressivos efeitos multiplicadores que a dinamização da atividade construtiva provoca no restante da economia.

Além disso, sua dinamização é fundamental para a extinção ou, pelo menos, redução de um dos mais graves problemas do país: o enorme *déficit* habitacional de aproximadamente 8 milhões de habitações (FGV, 2007).

Na última década, a construção de moradias no Brasil exigiu dos empresários ousadia e criatividade para trabalhar, praticamente, sem crédito bancário habitacional, seja para financiar a produção ou o consumidor final. No entanto, nos últimos dois anos, de forma mais intensiva, os bancos, tanto públicos como privados, voltaram a ofertar crédito imobiliário de longo prazo. Durante mais de uma década, esse tipo de recurso quase não fez parte da dinâmica do mercado e, por isso, os empresários implementaram práticas de financiar diretamente o consumidor, o que limitou bastante não só os prazos desses financiamentos (as construtoras não tinham como operar com 20, 30 anos de parcelamento), como também a parte da população que pôde, de fato, adquirir moradias, agravando a problemática do déficit habitacional.

Em Pernambuco, local de abrangência deste estudo, o déficit habitacional é igualmente preocupante, em especial na Região Metropolitana do Recife – RMR, área de maior geração de riquezas, que agrega 14 Municípios dos 185 existentes no Estado, onde se localiza a maioria das empresas do setor construtivo.

Nos últimos anos, Pernambuco vem mostrando um forte potencial de desenvolvimento econômico, atraindo negócios estratégicos para o seu território. Muitas indústrias de grande porte estão se instalando no Estado. Estão em construção, por exemplo, uma refinaria de petróleo e um estaleiro, dois grandes projetos estruturadores que mudarão a composição da matriz industrial pernambucana que, atualmente, ainda é bastante concentrada na agroindústria açucareira. Com isso, já se observa um movimento migratório em direção ao Estado e toda essa movimentação está provocando o interesse de investidores, nacionais e

internacionais, dos mais diversos segmentos econômicos, movimentando também a construção civil. Neste estudo, merece especial referência a construção de habitações, que vem revelando números expressivos de lançamentos e de vendas de novas residências. Dois fatores relevantes estão contribuindo para o crescimento dessa atividade em Pernambuco: a volta efetiva dos financiamentos bancários de longo prazo, já mencionada, e a abertura de capital de empresas construtoras na Bolsa de Valores.

A chegada de empresas da indústria da construção civil à Bolsa de Valores vem mexendo com a rivalidade no setor, em função de grandes empresas terem rompido fronteiras para atuar em outros mercados. Antes, o setor em Pernambuco era praticamente constituído por empresas locais e, após abertura de capital, empresas de outros Estados se estabeleceram na região.

Chama-se a atenção para o fato de que o setor da Construção Civil em Pernambuco, voltado ao mercado habitacional, ser formado, em sua grande maioria, por pequenas e médias empresas¹. Poucas são as que se enquadram na categoria de grande empresa e mesmo assim estão em patamares inferiores às que estão chegando ao Estado.

É neste contexto que este estudo se insere, buscando identificar como estrategicamente as empresas reagiram às mudanças desse novo ambiente, caracterizado não só pela forte ampliação da concorrência, mas também pela expansão do crédito de longo prazo aos consumidores, sobretudo os de renda mais baixa. Para tanto, a investigação foi feita considerando as possíveis estratégias desenhadas para os anos de 2007 e 2008.

Sabe-se que a rivalidade entre as empresas de construção habitacional em Pernambucano é forte e inexistem estudos que analisem as estratégias que estão sendo adotadas, diante dessa nova dinâmica. Nesse sentido, foi considerada importante a elaboração deste trabalho, pela contribuição que poderá dar a esses empreendedores sobre o tema “estratégias empresariais”.

Assim, o objetivo deste trabalho consiste em identificar a forma como estrategicamente as empresas reagiram no setor da Construção Civil em Pernambuco, nos

¹ Porte das empresas segundo critério do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE: a) até 19 empregados – Microempresa; b) de 20 a 99 empregados – Pequena Empresa; c) de 100 a 499 empregados – Média Empresa; d) de 500 a mais empregados – Grande Empresa.

anos de 2007 e 2008, diante da volta ao mercado dos financiamentos bancários de longo prazo e do aumento da concorrência de grandes empresas.

Este trabalho está assentado nas seguintes hipóteses:

1) grande parte das empresas da Construção Civil em Pernambuco não tem planejamento estratégico formal, e sim estratégias implícitas;

2) através das ações adotadas pelas empresas, em resposta às mudanças no mercado, é possível identificar determinados padrões de comportamento que nos levem a enquadrá-los como estratégias genéricas.

O quadro teórico adotado insere-se na Escola Estratégica do Posicionamento, utilizando em particular o modelo estruturalista de Michael Porter, por se considerar que as empresas da construção civil têm tido uma atitude principalmente reativa às alterações do meio envolvente. Em sequência, foram utilizados o Modelo das Cinco Forças Competitivas e a Tipologia das Estratégias Genéricas (Liderança no Custo Total; Diferenciação; Enfoque) para mapear o posicionamento estratégico adotado pelos empresários da construção civil em Pernambuco.

O estudo empírico foi desenvolvido em Pernambuco, mais especificamente na Região Metropolitana do Recife, local onde está não só a sede, mas grande área de atuação da maior parte das construtoras. Para coleta das informações, foi escolhido o método de pesquisa direta, utilizando-se um questionário que orientou a entrevista em profundidade feita com cada um dos 40 empresários selecionados para composição da amostra.

Este estudo estrutura-se do seguinte modo: no capítulo, 1 tem-se a **Introdução do Tema**. O capítulo 2 - **Quadro Teórico e Conceitual** inicia com a apresentação e discussão das questões teóricas consideradas relevantes para o estudo, através de uma revisão da literatura sobre o conceito e formação de estratégia, bem como um breve relato das escolas do pensamento estratégico. O capítulo centra-se depois na Escola do Posicionamento, mais especificamente no Modelo das Cinco Forças competitivas e nas estratégias genéricas de Michael Porter. Tais ensinamentos apresentam ferramentas estruturantes para se estudar a competição entre as empresas do setor e as estratégias adotadas.

Na sequência, o capítulo 3 apresenta a **Caracterização do Contexto em Análise**, no caso do setor da construção civil, onde é analisada a importância econômica e social do setor para o desenvolvimento do País e, particularmente, para Pernambuco, bem como a sua recente

chegada ao mercado acionário, de forma mais intensa e, com isso, a importância de as empresas definirem estratégias para seus negócios.

O Capítulo 4 – **Posicionamento Estratégico das Empresas no Setor da Construção Civil em Pernambuco** procura identificar a adaptação estratégica das empresas face às alterações percebidas do meio envolvente, através da realização de entrevistas em profundidade. Essas informações subsidiam as **Conclusões**, com reflexões sobre as hipóteses acima descritas, enfatizando como as adaptações estratégicas estão sendo formuladas e executadas, focadas na nova realidade do mercado. Apresentam-se, ao final, pistas para futuras investigações.

2. QUADRO TEÓRICO E CONCEITUAL

Com o objetivo de apresentar um embasamento teórico para desenvolver o tema proposto, este capítulo se dedica ao tema estratégias empresariais.

2.1 O curto e longo prazos na gestão das empresas: A importância da estratégia

O aumento da intensidade da competição, associado às constantes alterações no mercado, exige mudanças cada vez mais rápidas das empresas. Indaga-se muito sobre a velocidade dessas mudanças e se elas acompanham o ritmo das demais que estão acontecendo no mundo ao nosso redor (Hamel, 2007). Mesmo entendendo que os produtos e serviços exigem mudanças contínuas, muitos executivos ainda se equivocam quando acreditam que estratégias e modelos de negócios vitoriosos ontem e hoje serão imortais.

Pensar o presente e o futuro simultaneamente não é tarefa fácil para os dirigentes das empresas. Requer habilidade e profundo conhecimento de informações que possam se traduzir objetivamente em resultados. Essa tarefa fica ainda mais complexa quando se tem um presente velozmente mutante e um futuro difícil de imaginar. Mais instigante ainda quando se tem a compreensão de que uma visão de estratégia diferente para o futuro exige desaprender grande parte das visões do passado (Hamel e Prahalad, 2005). Isso significa ir em busca de novas oportunidades, pois já não basta ter, no curto prazo, uma posição relevante no mercado. Tem-se que imaginar o inimaginável para se tentar um posicionamento de destaque também no longo prazo.

Assim, a definição e execução de estratégias devem ser entendidas pelas empresas como tarefas prioritárias, não só por determinar o caminho a ser seguido proativamente, como também pelo fato de que a probabilidade de se obter resultados mais expressivos é maior quando se tem foco estratégico. Não há como negar que a qualidade da elaboração e da execução da estratégia exerce influência positiva nas receitas, nos lucros e no retorno dos investimentos (Thompson, Strickland e Gamble, 2008).

Com a globalização, os mercados são cada vez mais disputados por concorrentes estabelecidos em qualquer parte do mundo. O acesso a informações em tempo real, a melhoria das vias de comunicação e dos transportes, bem como a abertura de fronteiras a pessoas, bens e capitais, têm contribuído fortemente para a disseminação do conhecimento, exigindo

inovações constantes em produtos e processos. Num mundo com estas características, a sobrevivência e competitividade dependem, fundamentalmente, em que medida as empresas são estrategicamente adaptáveis e simultaneamente eficientes e eficazes operacionalmente.

Porém, um dos grandes problemas em um ambiente como esse é quando na gestão das empresas há dificuldade em distinguir eficácia operacional de estratégia (Porter, 1999). De fato, o ambiente competitivo levou diversas empresas a adotarem várias ferramentas e técnicas gerenciais, com foco em melhorias operacionais, como por exemplo, gestão da qualidade total, *benchmarking*, terceirização, parceria, reengenharia, entre outras. A questão é que essas melhorias operacionais foram, de certa forma, ofuscando a necessidade de se ter estratégias, melhorias essas usadas, frequentemente, como substitutos. Contudo, mesmo quando a eficácia operacional é alcançada, em muitas empresas, isso não se traduz em rentabilidade sustentada. Porém, não se pode desconsiderar que essas ferramentas tenham impactado positivamente o desempenho das organizações, em várias situações, mas findou trazendo prejuízos à competitividade, simplesmente pela ausência de foco estratégico.

Verificam-se, nesse sentido, que as ferramentas gerenciais utilizadas para o alcance da eficácia operacional foram e ainda são rapidamente disseminadas, fato esse agravado quando tais práticas são copiadas e implantadas pelos concorrentes. Contudo, as empresas que têm se estruturado apenas com base na sua eficácia operacional não têm conseguido sucesso por períodos mais prolongados e não são evidenciados diferenciais competitivos na luta por uma maior quota de mercado. Tal constatação vem sendo reforçada pelas críticas que muitos executivos direcionam aos seus programas de qualidade, pois imaginavam que a simples adoção e conquista de certificações em sistemas de gestão iriam garantir a sua permanência e crescimento no mercado.

Isto não significa que haja incompatibilidade entre ferramentas de gestão de curto e de longo prazos. Mesmo atuando de forma diferente, tanto a eficácia operacional, que significa desempenhar as atividades melhor que os concorrentes, como a estratégia são fundamentais para o desenvolvimento das empresas (Porter, 1999).

Numa perspectiva aparentemente contraditória, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) consideram que melhorias na eficácia operacional podem ser um tipo de estratégia, tendo em vista o fato de que estas costumam gerar avanços que terminam provocando mudanças significativas nas estratégias.

Surge, então, a necessidade de se entender o que de fato significa estratégia, para em seguida aprofundar as discussões de como se dá o seu processo de formação.

2.2. O Conceito de Estratégia

A palavra “estratégia” agrega um conjunto vasto de definições. A mais antiga e referenciada está vinculada aos exércitos militares e dos mecanismos utilizados para se combater os inimigos. Esta origem militar está consagrada em termos linguísticos. Holanda (1986), em seu dicionário da Língua Portuguesa, define a palavra “estratégia” como sendo a “arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios, e/ou aviões, visando a alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos; arte militar de escolher onde, quando e com que travar um combate ou uma batalha”. E, por extensão, segue definindo que é a “arte de aplicar os meios disponíveis, com vistas à consecução de objetivos específicos; arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos”.

Passando do contexto de guerra para o contexto econômico da concorrência entre empresas, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa (Oliveira, 1991).

Ao longo dos anos, foi se criando uma grande quantidade de definições sobre o conceito de estratégia empresarial, desenvolvido por estudiosos no tema.

Para Ansoff e McDonnell (1993), por exemplo, o conceito de estratégia se iniciou por meio de uma abordagem sistêmica para o planejamento futuro de operações nas organizações, em que a parte analítica dessa abordagem recebeu o nome de formulação de estratégias e o conjunto resultante dessas formulações, de planejamento estratégico. Assim, o conceito de estratégia é definido como sendo um conjunto de regras de tomadas de decisão para orientação do comportamento da organização.

Com importantes reflexões sobre o tema, Mintzberg *et al* (2006) afirmam que estratégia pode ser definida por, pelo menos, cinco formas diferentes, que se complementam para um melhor entendimento do termo. São elas: um plano, um padrão, uma posição, uma perspectiva e um pretexto. Como plano, a estratégia é vista como um curso de ação, uma diretriz a ser seguida, enquanto como padrão é definida como um comportamento consistente

no decorrer de um determinado tempo. Sob a ótica da posição, é entendida como uma maneira de colocar a organização em um determinado local no ambiente externo, ou seja, olhando para fora. Já a estratégia como perspectiva olha para dentro da organização, mais especificamente para o pensamento dos estrategistas, só que de forma ampla e compartilhada. Estratégia como pretexto é conceituada como sendo uma manobra determinada visando a vencer o concorrente.

Na visão de Hax e Majluf (1991), a estratégia abrange todas as atividades principais da empresa, oferecendo um senso de unidade, direção e propósito. Compreendida como um plano ou um padrão auxilia, assim, a estabelecer a adequação da organização ao seu ambiente de atuação.

Já Porter (1999) tem uma conceituação específica sobre o que é estratégia. Ele a define como a criação de uma posição exclusiva e valiosa, que envolve um diferente conjunto de atividades. A essência do posicionamento de uma empresa está em escolher atividades que a distingam dos seus concorrentes.

Muitas outras definições foram elaboradas, mas o importante é compreender que o conceito é por natureza complexo. Qualquer uma das definições que fossem aqui apresentadas convergiria para o fato de que a empresa e o ambiente na qual ela está inserida são indissociáveis, sendo inquestionável a sua importância para se delinear o futuro, bem como a necessidade do envolvimento dos responsáveis de topo tanto na elaboração quanto na execução (Nicolau, 2001).

Assim, falar em estratégias é falar em direção e na preparação do futuro visando à sobrevivência e competitividade da empresa num ambiente ainda desconhecido.

Nesse sentido, as empresas precisam desenvolver três novas formas de capital: imaginativo, de risco e de relacionamentos. O capital imaginativo consiste em desafiar sistematicamente as verdades do mercado, realizando o impensado. Já o capital de risco aponta para a disposição de se investir em coisas novas, correndo riscos; o capital de relacionamentos refere-se ao fato de se ver as outras pessoas e empresas como possuidoras de habilidades que podem ser usadas em seu negócio, ou seja, aprender de todas as partes. Observa-se assim o mundo como um grande reservatório de capacidades e habilidades, que são buscadas no sentido de aplicá-las ao negócio da empresa (Hamel, 2002).

Considerando esses aspectos, sabe-se dos muitos desafios que as empresas terão que enfrentar nos próximos anos, cientes de que os demais que virão nas décadas seguintes ainda são, em boa parte, inimagináveis. Alguns desses desafios são tanto arrojados como necessários e compreendem: “acelerar radicalmente o ritmo de renovação estratégica em pequenas e grandes organizações; tornar a inovação função de todos, todos os dias; criar um ambiente de trabalho altamente envolvente, que inspire os funcionários a dar o melhor de si (Hamel, 2007)”.

É nesse ambiente incerto, mutante e veloz que o tema estratégia se torna cada vez mais atual e determinante para o sucesso das organizações, tendo Drucker (1999) nos ensinado que “a estratégia lhe permite ser intencionalmente oportunista”.

2.3 A Formação das Estratégias

A partir das diversas definições de estratégia, esta parte do estudo se dedica a abordar como se formam as estratégias.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) identificam as contribuições de dez escolas do pensamento estratégico, onde cada uma aborda aspectos importantes no processo de formação de estratégias. Observa-se, neste momento, que tais escolas nasceram em momentos distintos e, em alguns casos, em posições complementares. A tabela 1 apresenta estas dez escolas e alguns autores que para elas contribuíram.

Assim, as Escolas do Design, do Planejamento e do Posicionamento estão mais voltadas ao fato de como as estratégias devem ser formuladas do que propriamente como elas são formuladas. São consideradas prescritivas. A Escola do Design entende o processo de formação da estratégia através da análise e ajustes entre as forças e fraquezas internas com as ameaças e oportunidades externas a empresa, análise essa conhecida como matriz SWOT. A Escola do Planejamento enfatiza o aspecto formal da formação da estratégia, defendendo o planejamento estratégico; a Escola do Posicionamento, por sua vez, resume a estratégia ao que ela chama de posições genéricas selecionadas através de análises do segmento, tendo em conta o meio envolvente.

A Escola Empreendedora, junto com a Cognitiva, de Aprendizado, do Poder, Cultural e Ambiental preocupam-se menos com a prescrição do comportamento estratégico e mais com a descrição de como as estratégias são formuladas (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000).

Tabela 1
DIMENSÕES DAS ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

ESCOLAS	FONTES	PROCESSO DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA	ÊNFASE
1. Design	Selznick, 1957 (e talvez obras anteriores, por exemplo, Newman) e depois Andrews, 1965	Concepção	Formação da estratégia procura ajustar as capacidades internas (pontos fortes e fracos) e as possibilidades externas (ameaças e oportunidades)
2. Planejamento	Ansoff, 1965	Formal	Voltada aos procedimentos, treinamentos e análises formais, e para uma vasta quantidade de números. É a fase do planejamento estratégico
3. Posicionamento	Obra de Purdue (Schendel, Hatten), meados dos anos 70; depois Porter, 1980 e 1985	Analítico	Estratégias surgem como posições genéricas e seu processo de formação está atrelado à seleção dessas posições genéricas, baseado em estudos analíticos.
4. Empreendedora	Schumpeter, 1950; Cole, 1959, e outros em economia	Visionário	Destaca aspectos críticos da formação de estratégia, sobretudo, a proatividade, a liderança e a visão estratégica
5. Cognitiva	<u>Simon, 1947, 1957; March e Simon 1958</u>	Mental	Aponta que para a compreensão da formação estratégica faz-se necessário compreender a mente humana e, para tanto, busca apoio na Psicologia Cognitiva;
6. Aprendizado	Lindblom, 1959, 1968; Cyert e March 1963; Weick, 1969; Quinn, 1980; Prahalad e Hamel, início dos anos 90	Emergente	Defende que o surgimento da estratégia se dá quando há um aprendizado em relação a uma situação. O importante é saber como as estratégias se formam e não apenas como são formuladas
7. Poder	Allison, 1971 (micro); Pfeffer e Salancik, 1978; Astley, 1984 (macro)	Negociação	Caracteriza a formação da estratégia como um processo aberto de influência, com destaque para o uso do poder e da negociação
8. Cultural	Rhenman e Normann, final dos anos 60 na Suécia	Coletivo	A atenção maior é dada à influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica. A formação da estratégia é concebida como um processo coletivo, de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização
9. Ambiental	Hannan e Freeman, 1977; teóricos de contingência (p. ex. Pugh <i>et al</i> , final dos anos 60).	Reativo	Coloca o ambiente ao lado da liderança e da organização como as três forças básicas, sendo ele o agente central no processo de geração de estratégia
10. Configuração	Chandler, 1962; grupo de McGill (Mintzberg, Miller, etc, final dos anos 70; Miles e Snow, 1978)	Transformação	Descreve o processo de geração de estratégia como transformação e descreve estados (da organização e do contexto que a cerca) como configurações.

Fonte: Mintzberg (2000)

A Escola Empreendedora assemelha-se à Escola do Design, tendo seu processo de formação da estratégia bastante focado no líder maior da empresa. Diferente das escolas do Design e do Planejamento, ela atribui importância à intuição, libertando-se dos aspectos que

envolvem planos, projetos e posições precisas. Na sequência, a Escola Cognitiva adota os ensinamentos da Psicologia Cognitiva, na busca do entendimento da mente humana; nesse caso, a mente do estrategista.

Dentre as consideradas descritivas, a Escola do Aprendizado desafiou mais fortemente as escolas prescritivas. Ela entende que o mundo é bastante complexo para que sejam desenhadas estratégias de uma só vez como planos (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000). Defende que elas sejam emergentes, surgindo ao longo do aprendizado que a organização vai adquirindo. A Escola do Poder assemelha-se à Escola do Aprendizado, mas defende um foco diferente quando vê a formação da estratégia como um processo de negociação, seja dentro ou fora das empresas. Comparativamente à Escola do Poder, a Cultural entende o processo de formação da estratégia como coletivo e cooperativo enraizado na cultura da organização. Já a escola Ambiental considera que essa formação é um processo de reação que se dá no contexto externo e não dentro das empresas.

A Escola da Configuração é entendida como uma combinação das demais escolas. Parte dessa escola trata a organização e o contexto que a cerca como configurações, e parte vê o processo de formação da estratégia como transformação, ou seja, a transformação é resultante da configuração.

Para além destas escolas, a Escola dos Recursos, discutida enfaticamente a partir da década de 90, veio dar importante contribuição na formulação da estratégia. Na perspectiva desta escola, a formação da estratégia dentro da empresa deve inicialmente mapear e avaliar os recursos nela existentes e identificar quais deles devem ser desenvolvidos visando ao alcance futuro da vantagem competitiva. Dessa forma, os recursos internos e as capacidades sinalizam a direção da estratégia empresarial, sendo essas as fontes primárias dos lucros da empresa.

Inicialmente elaborada por Wernefelt (1984), a teoria baseada em recursos se relaciona com o conceito de competências essenciais, criadas a partir dos recursos que Barney (1991), define como sendo ativos tangíveis e intangíveis, que uma empresa usa para definir a sua estratégia, sabendo-se que nem todos são fontes de vantagem competitiva.

Para que esses recursos sejam classificados como vitais para a definição da estratégia, devem ser submetidos a determinados testes que evidenciem seu valor no mercado. São eles: o teste da imitabilidade (o quão difícil é copiá-lo); da durabilidade (a velocidade com que ele

perde valor); do aproveitamento (quem capta o valor gerado pelo recurso); da substituição (possibilidade de ser substituído por um recurso diferente) e o da superioridade competitiva (qual é o recurso melhor). Essa visão baseada nos recursos provocou grande impacto no pensamento estratégico a partir dos anos 80 (Collins e Montgomery, 2001).

Nesse sentido, Gary Hamel e C.K. Prahalad (1990) argumentaram que as vantagens competitivas das empresas estão centradas nas competências essenciais, que são a “aprendizagem coletiva na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar múltiplas correntes e tecnologias”.

Nesta perspectiva, a estratégia é construída de dentro da empresa para fora da empresa, diferentemente da visão de posicionamento competitivo de Porter, que considera o meio envolvente como determinante das escolhas estratégicas.

Embora todas as abordagens referidas tenham contributos interessantes, a referência teórica que se irá adotar neste estudo será a da Escola do Posicionamento. A razão principal prende-se ao fato de que as significativas alterações do meio envolvente suscitaram um conjunto de reações comportamentais por parte dos empresários da construção civil, justificando-se, por isso, uma perspectiva em que o meio envolvente é o elemento determinante das escolhas estratégicas. Por esse fato, esta Escola será analisada em seguida de forma mais detalhada.

2.4 – A Escola do Posicionamento: as premissas, o modelo de análise e as respostas estratégicas

A Escola do Posicionamento ofereceu uma importante contribuição à área da estratégia. Foi nela que surgiu uma grande quantidade de conceitos, enriquecendo o arcabouço teórico sobre estratégias. Mesmo com críticas feitas em relação ao foco, contexto e processo, ela tem na análise a base da formação da estratégia. A obra de Michael Porter adicionou conceitos importantes a essa escola, como por exemplo, o modelo de análise competitiva no setor industrial e o conjunto das estratégias genéricas, a seguir apresentados.

2.4.1 As premissas da Escola do Posicionamento

A premissa fundamental da Escola do Posicionamento é que as empresas reagem ao meio envolvente, procurando se adaptar às alterações que vão ocorrendo. As empresas que

conseguirem uma boa adaptação serão competitivas e permanecerão no mercado, as outras não terão sucesso e sairão do mercado.

Dessa forma, a análise do meio envolvente é determinante para que se percebam as forças que influenciam e determinam a forma e a intensidade concorrencial e, tendo em conta os recursos da empresa, seja possível escolher a estratégia mais apropriada.

O processo de formação de estratégias está estruturado na seleção de posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado, baseado em cálculos analíticos num ambiente competitivo. Dessa forma, a estrutura do mercado guia as estratégias posicionais deliberadas e essas guiam a estrutura organizacional (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000).

Uma das mais significativas para esta escola foi a contribuição de Michael Porter, que criou e aperfeiçoou um conjunto de ferramentas analíticas voltadas a ajustar a estratégia correta às condições vigentes.

O Modelo das Cinco Forças Competitivas, destinado à análise do meio envolvente setorial, permite à empresa conhecer a intensidade concorrencial e as forças que a determinam, levando à escolha da estratégia que melhor pode lidar com estas forças ou as influenciar ao seu favor.

Considerando que em qualquer setor de atividade é possível optar por comportamentos básicos distintos a que chama estratégias genéricas, o modelo propõe a consideração de três tipos: Liderança de Custos, Diferenciação e Enfoque.

Algumas críticas e limitações têm sido apontadas a estas premissas.

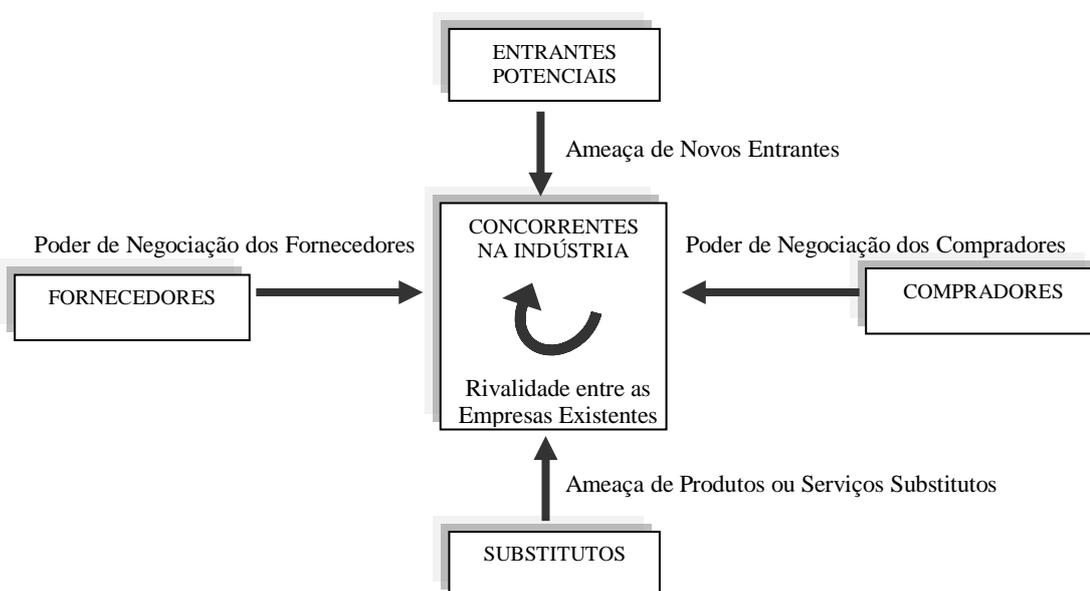
Diferentemente da Escola dos Recursos, a Escola do Posicionamento está inclinada às condições externas em detrimento das capacidades internas, não valorizando uma postura proativa. Para tanto, se faz uma análise da estrutura do setor através do modelo das cinco forças competitivas, objetivando-se entender as bases da competição e as causas da rentabilidade. Além disso, seu foco é considerado estreito e voltado ao econômico, deixando de lado o aspecto político e social (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000).

Apesar destas críticas, conforme referido, a utilização deste modelo no estudo se justifica pelo fato de as alterações no meio envolvente serem consideradas o motor das alterações da estratégia nas empresas.

2.4.2 O Modelo das Cinco Forças e as Estratégias Genéricas de Michael Porter

Para se compreender a estrutura de uma determinada indústria, Porter desenvolveu o chamado Modelo das Cinco Forças Competitivas, apresentado na figura 1, através do qual é possível caracterizar o setor de atividade, identificar as forças concorrenciais mais relevantes que determinam a rentabilidade do setor e definir a estratégia mais apropriada para lidar com essas forças, controlando-as ou influenciando-as a favor da empresa.

Figura 1: Modelo das 5 Forças que governam a concorrência na indústria



Fonte : Porter (2004)

As Cinco Forças Competitivas evidenciam que a concorrência em uma indústria não se restringe aos participantes estabelecidos. “Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos concorrentes para as empresas na indústria” (Porter, 2004), permitindo levar o conceito de concorrência a uma definição mais abrangente, conhecido como rivalidade ampliada.

Porter detalhou em seu modelo o que caracteriza cada uma dessas cinco forças:

1. A Ameaça de Novos Entrantes

A ameaça de entrada de novos concorrentes depende das barreiras de entrada existentes e das retaliações que esses poderão esperar dos que já estão estabelecidos no setor. Quando essa ameaça é elevada, as empresas que formam o setor necessitam segurar os preços ou reforçar o investimento para conter as novatas (Porter, 2008). As principais fontes das

barreiras à entrada são: economias de escala, que se traduzem na redução no custo unitário, à medida que cresce o volume produzido - dificultam a entrada de novos concorrentes, pois exigem um esforço maior desses para vencer as empresas atuantes no mercado ou admitir entrar com custos mais elevados; diferenciação do produto - os entrantes terão que efetuar despesas para apresentar um produto que atraia e fidelize clientes, tal como as empresas estabelecidas já fazem; necessidade de capital - altos investimentos financeiros para entrar no novo mercado podem inibir a entrada de concorrentes; custos de mudança - se os clientes tiverem custos altos para mudar de fornecedor, então os novos entrantes terão mais dificuldades de atraí-los; acesso a canais de distribuição - novos entrantes necessitam garantir a chegada de seus produtos aos clientes e, às vezes, se esses canais locais são fechados e dominados pela empresas já existentes, isso se torna uma barreira à entrada; desvantagem de custo independente de escala - podem existir vantagens inacessíveis das empresas já estabelecidas, seja de custo ou qualidade, que limitem a entrada de novos concorrentes, tais como tecnologia única, acesso diferenciado à matérias-primas, localização privilegiada, marca forte, entre outras; e política governamental, que tem, no poder público, a possibilidade de ajudar ou não o acesso a um novo mercado, através de exigências / regulamentações, podendo assim ser uma barreira à entrada.

Essas barreiras podem ser contornadas por entrantes criativos e a vigília a isso é um desafio permanente dos estrategistas.

2. O Poder de Negociação dos Compradores

Através da barganha por mais qualidade ou mais serviços, compradores fortes podem forçar os preços para patamares mais baixos. Esse poder depende da dimensão dos compradores; da importância relativa que as suas compras representam (se adquirem grandes volumes ou se as aquisições representam parte expressiva de seus custos ou compras), pois, quanto mais importantes forem, mais cuidado haverá na escolha do vendedor e mais sensíveis serão aos preços. Este poder depende ainda da homogeneidade do produto - se os produtos adquiridos são padronizados ou não; dos custos de mudança - se há poucos custos de mudança para outro fornecedor, pois são sensíveis a preços e mudam de fornecedor com mais facilidade; da ameaça de integração para trás, fabricando o produto do setor; da importância que o produto tem para a qualidade do produto do comprador; do grau de informação sobre demanda, preços reais do mercado e custos dos fornecedores (Porter, 2004).

3. O Poder de Negociação dos Fornecedores

Os fornecedores podem exercer poder de negociação através da elevação nos preços e/ou a redução da qualidade do que é fornecido. Tende-se a pensar nos fornecedores como sendo apenas outras empresas, mas a mão de obra também deve ser reconhecida como tal, uma vez que exerce grande poder em muitas indústrias, principalmente quando é altamente qualificada, escassa, ou ainda se solidamente sindicalizada. O poder dos fornecedores depende da dimensão, do grau de concentração comparado ao setor em causa; da existência de substitutos para o que eles ofertam; do seu grau de dependência do setor; dos custos de mudança de fornecedor; do grau de diferenciação dos produtos oferecidos e da ameaça de integração para frente, caso essa se torne mais rentável do que ser fornecedor.

4. A Ameaça de Produtos Substitutos

De forma abrangente, pode-se dizer que todas as empresas em uma indústria estão competindo com outras que fabricam produtos substitutos, pois eles exercem função semelhante ou igual a do produto de um setor, para satisfazer a mesma necessidade. Desse modo, a existência de produtos substitutos próximos, bem como condições de preço e qualidade atrativas aumentam a intensidade concorrencial que um determinado setor enfrenta, restringindo as suas potencialidades de lucro. Resumidamente, um produto substituto representa uma ameaça, se ele representar uma alternativa de preço e desempenho ao ofertado pelo setor e se custar pouco ao comprador mudar de produto.

5. A Rivalidade entre as Empresas Existentes

Muito se fala que rivalidade é bom para o mercado. Mas ela é particularmente ruim para a rentabilidade das empresas, se girar somente em torno do preço, pois assim ela tende a transferir o lucro do setor para os consumidores. Uma guerra de preços termina por desviar a atenção do cliente dos reais atributos do produto e/ou serviços.

Para Porter (2004), a rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição. Essa rivalidade pode acontecer de diversas formas, tais como: descontos nos preços, lançamento de novos produtos, campanhas publicitárias e até mesmo através da melhoria em serviços. Seu impacto sobre o potencial de lucro de um determinado setor depende não só da intensidade da competição entre os concorrentes, como também em cima de que base acontece essa disputa. Essa intensidade é maior se há uma grande quantidade de concorrentes ou todos têm praticamente o mesmo porte e poder; se o crescimento do setor é lento; se as barreiras à saída

são elevadas; se os concorrentes são muito comprometidos e desejam liderança, além do desempenho econômico por interesse estratégico; se os produtos ou serviços dos concorrentes forem bastante semelhantes e caso o custo de mudança do comprador for pequeno. A intensidade também será maior se os custos fixos forem altos e os marginais, baixos; a capacidade tiver de ser alargada em elevadas proporções em busca da eficiência; se o produto for perecível e ainda se os concorrentes tiverem muitas divergências de propósitos, podendo acirrar os conflitos (Porter, 2008).

O modelo de Porter, centrado na análise da concorrência, pode se revelar limitado quando existem relações privilegiadas entre empresas. Quando aplicado a uma indústria heterogênea, requer complementações analíticas. Nesse caso, deve ser introduzido o estudo dos Grupos Estratégicos², compostos por empresas de uma determinada indústria, que adotam estratégias iguais ou muito parecidas.

Para além das cinco forças, alguns autores referem que deveria ser considerada uma sexta força. Besanko, Dranove e Shanley (2000) sugerem como sexta força o Governo que, no papel de agente regulador, pode adotar políticas, direta ou indiretamente, que afetem a concorrência das empresas. Também é sugerida por Brandenburger e Nalebuff (1996) como sexta força os produtos complementares, sendo aqueles cuja atuação favorece a empresa, facilitando e induzindo a compra de seus produtos ou a redução dos custos de produção. Hunger e Wheelen (2001) ampliam o escopo envolvendo, além do governo, os empregados, a comunidade local e os acionistas. Contudo, em artigo publicado na Harvard Business Review, em 2008, Porter defende que o governo não pode ser uma força, vez que ele não influencia diretamente a rentabilidade do setor, mas condiciona todas as forças. Ou seja, melhor mesmo é analisar os efeitos das políticas públicas definidas sobre as cinco forças competitivas de uma indústria.

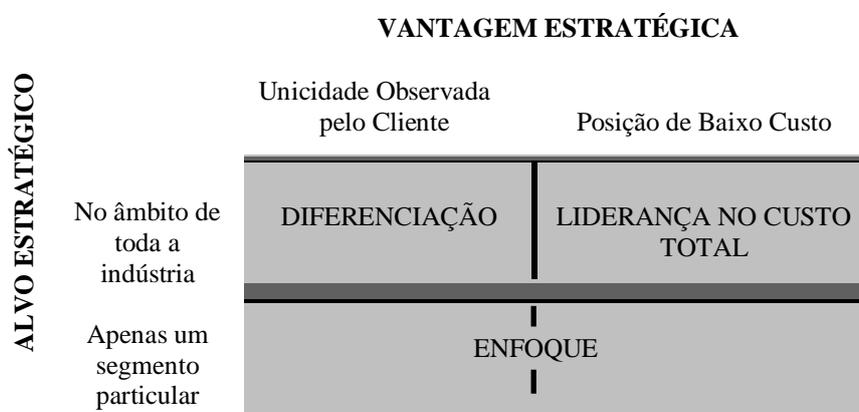
2.4.3 – As respostas estratégicas ao meio envolvente: as estratégias genéricas de Porter

Identificadas as forças que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas, pode-se afirmar que a empresa está em condições para relacionar seus pontos fortes e

² O Mapa dos Grupos Estratégicos é um instrumento de análise muito prático, em que seus eixos são formados por variáveis estratégicas. Segundo Porter, as variáveis mais recomendáveis são aquelas que focam as principais barreiras de mobilidade, sendo importante escolher as que retratam a diversidade das combinações estratégicas da indústria.

fracos em relação à indústria e ainda formular uma estratégia competitiva efetiva, assumindo uma ação ofensiva ou defensiva em relação às cinco forças. Nesse sentido, “ao enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria: Liderança no custo total; Diferenciação e Enfoque” (Porter, 2004). A figura 2 apresenta essas estratégias, revelando a amplitude do alvo estratégico de cada uma delas, no âmbito de toda a indústria, ou em um segmento particular.

Figura 2 - As Estratégias Genéricas



Fonte : Porter (2004)

2.4.3.1 – A Estratégia de Liderança nos Custos

Caracterização

A adoção da estratégia genérica *liderança de custo* pressupõe que a empresa assenta a sua competitividade no fator custo, procurando que ele seja o mais baixo do mercado. Desse modo, a margem de lucro será essencialmente baseada na pressão sobre o custo e não sobre o preço, dando a hipótese de se posicionar no mercado com preços mais atrativos que a concorrência. “A posição de custo dá à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição” (Porter, 2004).

Porém, mesmo sendo esse o foco central, os baixos custos não podem levar a empresa a negligenciar outras questões, como por exemplo, a qualidade de seus produtos.

As condições de eficácia, as exigências e os riscos

A adoção desta estratégia transforma-se em resultado lucrativo quando o menor custo termina reduzindo os preços praticados, atraindo mais consumidores que são sensíveis às suas oscilações. Mas isso só é obtido se o valor da redução nos preços for menor que o valor da vantagem de custo, pois se tem uma margem de lucro maior por unidade comercializada e a possibilidade de lucros adicionais resultante da ampliação nas vendas. Pode-se também obter uma maior lucratividade apenas pela redução nos custos sem praticar preços menores, desde que para isso seja mantido o nível de vendas.

A obtenção de uma vantagem de custo é alcançada se a empresa conseguir superar os concorrentes na realização das atividades de sua cadeia de valor³ com custos menores, além de manter sempre um acompanhamento dessa cadeia para que não se tenham atividades onerosas, geradoras de custos. Ou seja, a exigência para a obtenção de êxito dessa estratégia se traduz em permanente controle das atividades da cadeia de valor.

A estratégia de liderança em custo baixo é especialmente eficaz quando há uma forte concorrência de preços entre os concorrentes e os produtos são idênticos. Além disso, também é mais eficaz quando há reduzidas formas de se diferenciar o produto que possui valor para o comprador e quando a maioria dos consumidores usa o produto da mesma maneira; quando os custos de mudança dos compradores de um produto para outro são baixos, pois esses são facilmente atraídos por um preço menor; quando os compradores são de grande porte, tendo poder de negociação para baixar os preços, e quando novos entrantes no setor adotam preços reduzidos para seus lançamentos (Thompson, Strickland e Gamble, 2008).

Nestas circunstâncias, as empresas poderão desencadear ações com vista à redução de custos ao longo da cadeia de valor ou mesmo reformular a cadeia de valor com vistas à otimizar os custos. Thompson, Strickland e Gamble (2008) exemplificam algumas dessas ações. Para redução de custos, por exemplo, sugerem: obter economias de escala; usufruir dos efeitos gerados pela curva de aprendizado da empresa; aumentar a eficiência da cadeia de suprimentos através de parcerias estratégicas com fornecedores, além de obter eficiência

³ São várias atividades diferenciadas, dos pontos de vista tecnológico e econômico, que a empresa desempenha para executar seu negócio, chamadas “atividades de valor”. Dividem-se em primárias - logística de entrada; operações; logística de saída; marketing e vendas; serviços pós-venda - e de apoio, que proporcionam os insumos e a infraestrutura para a execução das atividades primárias (infraestrutura da empresa; gestão de recursos humanos; desenvolvimento de tecnologia; compra de bens e serviços (PORTER, 1999).

operacional com uso intensivo de tecnologias. Para reformulação da cadeia de valor, os autores sugerem vender diretamente aos clientes, eliminando distribuidores e concessionários; substituir determinadas atividades da cadeia de valor por tecnologias *on-line* mais rápidas e mais econômicas; oferecer um produto sem sofisticação e até mesmo apostar em uma linha de produtos limitada.

A adoção da estratégia de liderança em custo baixo, mesmo quando adotada em circunstâncias propícias, possui determinados riscos que não devem ser ignorados pelos estrategistas, riscos esses identificados por Porter (1980). Novas tecnologias podem gerar redução de custos para os concorrentes, anulando os investimentos e ganhos obtidos anteriormente pela empresa líder em custo, por exemplo, da mesma forma que, se houver facilidade em copiar o líder, o tempo de vantagem competitiva se reduz. Outro sério risco é a empresa líder não observar mudanças necessárias, seja no produto ou no marketing, por conta de sua visão extremamente focada na redução de custos, sendo ultrapassada pelos concorrentes que despertaram e atenderam as demandas do mercado. Assim, a empresa líder deve entender que sua liderança em custo baixo existe na relação comparativa com seus concorrentes e não simplesmente na obtenção de um custo baixo absoluto. Este entendimento pode levar a empresa a sérias dificuldades, por impedi-la a responder às exigências do mercado (Thompson e Strickland, 2000).

2.4.3.2 – A Estratégia de Diferenciação

Caracterização

No que se refere à estratégia genérica da *diferenciação*, o foco está voltado para a criação de algo que o consumidor identifique como único no ambiente de toda a indústria, algo que diferencie o produto e/ou serviço oferecido ao mercado e que tenha valor para o consumidor.

Ressalta-se que essa estratégia “não permite à empresa ignorar os custos, mas eles não são o alvo estratégico primário” (Porter, 2004). Se obtida, ela gera retornos acima da média e cria condições para o enfrentamento das Cinco Forças Competitivas. As formas mais comuns para assumir esse tipo de estratégia são focadas na imagem da marca, na qualidade e durabilidade do produto, no uso de tecnologia, na assistência técnica fornecida ou até mesmo através do design dos projetos ou do serviço associado ao produto que é prestado ao cliente.

As condições de eficácia , as exigências e os riscos

O alcance de uma maior lucratividade através dessa estratégia se dá quando a empresa consegue que o preço adicional cobrado pelo produto diferenciado supere os custos adicionais necessários a sua criação. Quando exitosa, ela permite que a empresa possa adotar um preço elevado pelo produto e/ou aumentar seu volume vendido em função da atração exercida nos compradores que valorizam essas diferenças, obtendo ainda fidelidade deles, que serve como barreiras de entrada. Esse sucesso requer estudo não só para identificar as necessidades dos consumidores, mas, sobretudo, compreender quais os valores atribuídos por eles a essas necessidades.

A margem de lucro obtida através de preços mais elevados permite a empresa lidar melhor não só com os fornecedores, mas também com os compradores, que, pela ausência de produtos comparáveis, tem seu poder de negociação enfraquecido.

A diferenciação mais sustentável é a que baseia em fatores dificilmente imitáveis e esses, em geral, têm custos significativos.

São muitas as oportunidades de diferenciação. Elas podem ser encontradas nas diversas atividades que compõem a cadeia de valor e não só nas áreas de propaganda e marketing, como muitos acreditam. Consegue-se obter vantagem competitiva através da estratégia de diferenciação quando, por exemplo, se incorporam características que ampliam o desempenho que os consumidores esperam do produto, como por exemplo, fácil uso, segurança e durabilidade. Além dessas, há outras maneiras de se conseguir vantagem competitiva com essa estratégia, como, por exemplo, incorporar características que elevem a satisfação do consumidor através de fatores não-econômicos ou intangíveis, como é o caso do design do produto e do status que ele possa transmitir.

O valor percebido pelo cliente é o fator fundamental para o sucesso da estratégia de diferenciação. Os melhores resultados da adoção dessa estratégia surgem quando existem diversas formas de diferenciar o produto ou serviço, com os consumidores percebendo tais diferenças como valor e não havendo concorrentes com soluções semelhantes. Estas oportunidades de oferta de produtos ou serviços únicos ocorrem com frequência quando existem alterações tecnológicas que alargam as possibilidades de diferenciação.

Esta estratégia é exigente em recursos. De acordo com os fatores de diferenciação escolhidos, a empresa terá de providenciar os recursos necessários em quantidade e qualidade

de modo a que a diferenciação seja valorizada pelo consumidor, o que pode representar investimentos significativos, por exemplo, em mão de obra qualificada, em investigação e desenvolvimento e/ou em matérias-primas de qualidade.

É importante ressaltar que uma estratégia de diferenciação estará sempre em risco se os rivais velozmente copiarem os diferenciais que antes distinguiam uma empresa das outras. Outro risco está no fato de se ter uma fraca receptividade pelo mercado do produto diferenciado, em função do pouco valor atribuído pelos consumidores. Além desses, gastos excessivos para diferenciar o produto são muito arriscados, pois podem não resultar em lucratividade no final do processo, tendo em vista que quase sempre a diferenciação aumenta os custos. No mesmo sentido, está a prática da diferenciação excessiva, excedendo as expectativas dos consumidores que, em muitos casos, ao invés de se surpreenderem positivamente com mais atributos, não veem utilidade nos excessos e, por isso, não se dispõem a pagar mais pelo produto. Riscos também são observados nas empresas que se animam com a diferenciação de seu produto e resolvem cobrar preços elevadíssimos que nem sempre o mercado consumidor estará disposto a pagar, mesmo percebendo valor no produto.

Destaca-se, neste contexto, que uma empresa que adota estratégia de custo baixo pode simplesmente destruir outra que use a estratégia de diferenciação, na medida em que os compradores já satisfeitos com um produto mais básico, não atribuem valor aos diferenciais oferecidos por outra.

2.4.3.3 A estratégia de enfoque

Caracterização

Em relação à estratégia genérica de *enfoque*, o propósito consiste em concentrar em um grupo comprador específico, ou num segmento da linha de produtos, ou até mesmo num mercado geográfico determinado. Salienta-se que, enquanto as duas primeiras estratégias (liderança no custo e diferenciação) visam abranger toda a indústria, a estratégia de enfoque busca atender a um alvo específico, uma pequena parcela do mercado total. “A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficazmente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla” (Porter, 2004). Essa estratégia se divide em enfoque de custo, em que a busca da vantagem competitiva volta-se para o custo no segmento-alvo e de diferenciação, onde a empresa procura, dentro do segmento-alvo escolhido, diferenciar-se dos concorrentes. Ressalta-se ainda

que a adoção da estratégia de enfoque pode trazer para a empresa retornos acima da média da indústria.

As condições de eficácia, as exigências e os riscos

A estratégia de enfoque torna-se eficaz quando a dimensão do segmento é suficiente para torná-lo lucrativo e oferece significativo potencial de crescimento. Também se torna interessante quando esse segmento-alvo não é fundamental para o êxito de grandes concorrentes, evitando assim confrontos mais fortes. Adicionalmente a essas condições, também há atratividade quando se tem mais nichos, pois além de mais opções para adaptação dos recursos das empresas, há a possibilidade de se atenuar a disputa pelos mesmos clientes. Esse tipo de estratégia tende a fidelizar clientes por atender suas necessidades específicas e, com isso, posiciona-se na mente desses com um elevado valor, o que pode repelir concorrentes. Destaca-se ainda que os rivais que atuam em segmentos diversos podem não ter competências para atender as exigências de um nicho de mercado, fortalecendo assim as empresas que as possuem.

Dado que esta estratégia pode ser baseada na liderança de custos ou na diferenciação, as exigências são semelhantes às apontadas anteriormente, considerando, além disso, que dedicando-se a um alvo específico, os investimentos necessários para a satisfação desse nicho de mercado podem ter alguma especificidade, ou eventualmente serem mais avultados.

A estratégia de enfoque envolve alguns riscos. O primeiro deles diz respeito ao fato de que os concorrentes podem encontrar formas eficientes de também atender ao segmento-alvo. Outro risco reside na possibilidade de se reduzir as diferenças nos produtos ou serviços entre o mercado alvo e o mercado total, provocando uma redução nas barreiras de entrada. Também é considerado risco para essa estratégia o fato de haver uma grande quantidade de empresas migrando para o segmento-alvo em função de sua alta atratividade, o que provocaria redução nos lucros (Thompson, Strickland e Gamble, 2008).

2.4.3.4 – Os recursos, as capacidades e os requisitos – uma comparação entre estratégias genéricas

Considerando o anteriormente exposto, as estratégias genéricas analisadas têm exigências diferentes, pois o sucesso da execução requer não só recursos, mas também habilidades que não devem ser ignoradas (quadro 1).

Para a estratégia de liderança no custo total, Porter (2004) aponta que os recursos e habilidades requeridos envolvem não só o investimento de capital sustentado, como também o acesso ao capital. Além disso, requer boa capacidade de engenharia de processo, supervisão rigorosa da mão de obra; a existência de produtos projetados para facilitar a fabricação e sistema de distribuição com baixo custo. Adicionam-se determinados requisitos organizacionais que abrangem: um forte controle dos custos, organização e responsabilidades estruturadas, relatórios de acompanhamento de controle constantes e uma política de incentivos com foco em metas quantitativas.

Quadro 1
REQUISITOS DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Estratégia Genérica	Recursos e habilidades em geral requeridos	Requisitos organizacionais comuns
Liderança no Custo Total	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento de capital sustentado e acesso ao capital • Boa capacidade de engenharia de processo • Supervisão intensa da mão de obra • Produtos projetados para facilitar a fabricação • Sistema de distribuição com baixo custo 	<ul style="list-style-type: none"> • Controle de custo rígido • Relatórios de controle frequentes e detalhados • Organização e responsabilidades estruturadas • Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> • Grande habilidade de marketing • Engenharia de produto • Tino criativo • Grande capacidade em pesquisa básica • Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia • Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios • Forte cooperação dos canais 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e marketing • Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas • Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> • Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular 	<ul style="list-style-type: none"> • Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular

Fonte : Porter (2004)

Já na estratégia de diferenciação, exige-se criatividade e forte habilidade em *marketing*, domínio da engenharia do produto e grande capacidade em pesquisa básica, além de forte cooperação dos canais. Soma-se a esses requisitos a reputação da empresa como líder em qualidade e tecnologia e sua tradição e experiência em outros negócios. Diferentemente da estratégia de liderança no custo, organizacionalmente, os requisitos abrangem, avaliações e incentivos subjetivos no lugar de medidas quantitativas. Também a coordenação entre áreas vitais, como P&D (pesquisa e desenvolvimento), desenvolvimento de produto e *marketing*, além de manter um ambiente que seja atrativo a pessoas altamente qualificadas.

Na estratégia de enfoque os recursos e habilidade exigidos, bem como os requisitos organizacionais são oriundos da combinação do que foi exposto acima, quer seja na estratégia de liderança de custo, quer seja na de diferenciação, desde que direcionados para a meta estratégica em questão.

2.4.3.5 – A combinação de estratégias

Existe ainda uma questão polêmica envolvendo o fato de se utilizar, de forma combinada, diferentes estratégias genéricas para se alcançar um desempenho superior. Inicialmente, Porter considerou que a empresa poderia ficar numa situação de meio-termo, isto é, ao tentar seguir mais do que uma estratégia genérica não conseguir vantagem competitiva, seja pela inconsistência entre as vantagens competitivas de diferenciação e custo, seja pelas inconsistências entre alvo estreito e alvo amplo (Porter, 1989). Nestas circunstâncias poderá ter um resultado tímido e com pouca rentabilidade.

Também para Thompson, Strickland e Gamble (2008), a empresa que fica no meio-termo dificilmente produz uma vantagem competitiva sustentável ou uma posição competitiva diferenciada. Normalmente, o que ocorre é que as empresas terminam obtendo uma situação intermediária no setor, sabendo-se que ter vantagem competitiva sobre os rivais é a única forma confiável para se alcançar uma lucratividade acima da média.

Contudo, Porter (1989) admitiu posteriormente que, embora com dificuldade, não seria impossível harmonizá-las e obter êxito, afirmando “que se uma empresa consegue obter a liderança no custo e a diferenciação simultaneamente, as recompensas são grandes porque os benefícios são aditivos – a diferenciação leva a preços-prêmio ao mesmo tempo em que a liderança no custo implica custos mais baixos”. Nesse contexto, ele referencia três condições através das quais uma empresa pode alcançar o desenvolvimento simultâneo da liderança no custo e da diferenciação. A primeira delas é quando os concorrentes estão no chamado meio-termo, pois nenhum está bem posicionado a ponto de levar uma empresa ao nível em que o custo e a diferenciação se tornam inconsistentes. A segunda condição é quando a posição do custo é determinada em grande medida pela parcela do mercado e não, por exemplo, pelo projeto que envolveu o produto, por sua tecnologia, pelos serviços ofertados, entre outros fatores. Da mesma forma, a combinação de estratégias pode ser alcançada quando há inter-relações importantes entre as indústrias, que um rival pode explorar e outros não. E a terceira condição é quando uma empresa é a pioneira em uma importante inovação tecnológica, que

pode propiciar a diminuição do custo e fortalecer a diferenciação ao mesmo tempo. Neste caso, a vantagem será mantida até que os concorrentes não adotem a mesma tecnologia.

Embora difícil, a prática simultânea de duas estratégias genéricas não é rara de acontecer, pois existe a probabilidade de as empresas ao invés de se tornarem vulneráveis, ficarem mais fortalecidas perante a concorrência, tendo, assim, um melhor posicionamento no mercado. Afinal, elas sabem que as recompensas de ser conseguir essa dupla vantagem competitiva, simultaneamente, em cima dos concorrentes são bem atrativas.

Contudo, a adoção, no longo prazo, de estratégias competitivas genéricas combinadas exige uma gestão sólida dentro das organizações, pois, em linhas gerais, o processo de diferenciação tende a agregar novos custos, ao passo que o de liderança no custo, tende a comprometer alguns processos que levam à diferenciação.

2.4.3.6 – As críticas às estratégias genéricas e os desafios que envolvem sua implementação

Mesmo tendo sua valia reconhecida, as estratégias genéricas são objeto de críticas de diversos autores. As críticas centram-se principalmente no seu caráter genérico que leva a alguma simplificação, resultando numa tipologia restrita.

Por exemplo, embora Hambrick (1983) reconheça a sua contribuição para o campo acadêmico, ele não deixa de apontar que o conjunto limitado de padrões estratégicos pode levar a uma simplificação em demasia, implicando na perda de aspectos estratégicos importantes. Nessa mesma direção, estão as críticas de Mintzberg *et al* (2006) cujo entendimento refere que as limitadas alternativas levam à falta de abrangência, julgando-as como incompletas e de uma criatividade restrita. Na visão de Hamel e Prahalad (1989), a forma como foram conceituadas restringe as opções estratégicas, é mais facilmente identificada pela concorrência, além de limitar as oportunidades que surjam visando à inovação competitiva.

No entanto, mesmo com todas essas limitações, o valor das estratégias competitivas genéricas é relevante porque simplifica o processo de análise estratégica dos concorrentes, além de facilitar não só a avaliação, como também o mecanismo de seleção estratégica. Esse valor é percebido pelo interesse despertado em autores reconhecidos. Para além de Porter, outros defendem as estratégias competitivas genéricas. Para Murray (1988), por exemplo, elas ajudam a distinguir as estratégias das empresas de alto desempenho das demais. Na visão de

Hambrick (1983), elas auxiliam a caracterizar as várias estratégias de grande sucesso das empresas e White (1986) acredita que as estratégias genéricas colaboram na operacionalização do conceito de estratégia em investigações científicas empíricas.

É, contudo, importante frisar que, independentemente da tipologia sobre a qual assenta a estratégia, o seu sucesso depende largamente da forma como for implantada.

Formulação e implantação não são fases separadas do processo. A implantação é provavelmente a fase mais difícil de concretizar, já que exige a adesão de toda a estrutura da empresa aos objetivos estabelecidos, ou seja, exige habilidade para direcionar a mudança organizacional, projetar e supervisionar os processos do negócio, gerenciar pessoas e atingir os objetivos de desempenho. Assim, o que faz da implementação um desafio maior que a elaboração da estratégia é a grande variedade de atividades gerenciais envolvidas, as muitas alternativas que os gestores têm para executar cada uma das tarefas, a exigência de habilidades para gerir pessoas, a disciplina e perseverança para gerir várias iniciativas simultaneamente e vencer as resistências às mudanças, que normalmente são encontradas ao longo do processo (Thompson e Strickland, 2000).

A esse respeito Kaplan e Norton (2001) afirmam que “em princípios da década de 1980, uma pesquisa entre consultores gerenciais revelou que menos de 10% das estratégias formuladas com eficácia foram implementadas com êxito”. Charan e Golvin (1999) publicaram um estudo sobre o fracasso de CEOs (*Chief Executive Officer*), mostrando que esses acreditavam que a estratégia correta por si só era condição suficiente para o alcance de seu sucesso, concluindo que, em 70% dos casos, o verdadeiro problema não é má estratégia e sim má execução.

Um dos fatores fundamentais para o êxito da implantação da estratégia é definir indicadores que possam permitir o seu acompanhamento (Kaplan e Norton, 2001). Sabe-se, por exemplo, que a criação de valor, no passado, estava muito mais alicerçada em ativos tangíveis e, hoje, sem dúvida, está vinculada a ativos intangíveis, como por exemplo, relacionamentos com clientes, tecnologia da informação, capacidade e habilidade do corpo funcional da empresa, entre outros. Assim, é difícil para muitas empresas, ter ferramentas que mensurem e descrevam o valor desses ativos. Foi nesse contexto que Norton e Kaplan desenvolveram o *balanced scorecard- BSC*, uma ferramenta para a gestão da estratégia, que, quando da sua criação, no início da década de 1990, propunha-se apenas a resolver problemas

de mensuração. Com o passar dos anos, reconheceu-se que algo mais de que a simples mensuração de indicadores era necessário para indicar as trajetórias mais adequadas a serem seguidas pelas empresas. A resposta a isso foi o desenvolvimento de mecanismos capazes de acompanhar a implementação das estratégias.

Por tudo exposto, vale lembrar que as organizações devem ter em mente que o ambiente atual é cada vez mais descontínuo e, nesse sentido, as estratégias não podem ser imutáveis. É importante entender que tudo que faz a estratégia deve estar voltado para a criação de valor e, isso, sem dúvida, está ligado à inovação. Nesse sentido, ressalta-se ainda que numa organização que tem uma cultura inovadora a direção assume riscos, há incentivos à criatividade e a participação dos membros é plena. Essas organizações sabem que não é só o ciclo de vida dos produtos que estão encolhendo. O ciclo de vida das estratégias também. E, na era da revolução, na qual estamos vivendo, “não será o conhecimento que produzirá a nova riqueza, mas o *insight*- o vislumbre de oportunidades para inovações descontínuas” (Hamel, 2000). O mesmo autor, em seu recente livro *O Futuro da Administração*, desafia as empresas a encarar o que ele chama de inovação em gestão, e afirma que essa terá que ser enfrentada com a mesma seriedade com que se lida com outros tipos de inovação. E nos pergunta: “que novo desafio de gestão, se vencido, nos daria uma vantagem de desempenho inigualável?” Hamel (2007). Segundo ele, as empresas mais bem sucedidas neste novo século serão as pioneiras em gestão.

Embora a necessidade de melhoria na gestão das empresas seja hoje um imperativo que passa pela definição e implementação de estratégias, em muitos setores de atividade, sobretudo compostos por pequenas e médias empresas, as dificuldades de ultrapassar a gestão de curto prazo são significativas. A estratégia seguida emerge das reações às alterações do meio envolvente, muitas vezes sem que seja deliberadamente planejada e formalizada, permanecendo implícita no comportamento adotado.

Com base nesta ideia que se vão estudar, no Capítulo 4, as estratégias empresariais no setor da Construção Civil, no Estado de Pernambuco/Brasil, focando-se, em particular, a Região Metropolitana do Recife.

3. CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO EM ANÁLISE

Neste capítulo será discutida a problemática do déficit habitacional, a dinâmica do mercado imobiliário e a importância econômica que o setor da construção civil tem no Brasil, focalizando-se, em seguida, a análise destes mesmos temas no Estado de Pernambuco, para demonstrar a necessidade de as empresas da construção civil definir estratégias para os seus negócios.

3.1 A problemática habitacional e o mercado imobiliário no Brasil

As estatísticas revelam que nas últimas duas décadas a população do Brasil cresceu a uma taxa de 1,5% ao ano, maior que a média mundial de 1,4%. Em 1990, havia pouco mais de 146 milhões de habitantes e, atualmente, existem aproximadamente 191 milhões, sendo que em 1990, por exemplo, aproximadamente 75,0% dos brasileiros residiam nas áreas urbanas, percentual esse que alcança nos dias atuais 85,0% (IBGE, 2009).

Porém, boa parte da população brasileira não tem moradia própria. Muitos desses indivíduos moram em condições inadequadas, como, por exemplo, em habitações rústicas, favelas e cortiços. Com isso, as estatísticas do *déficit* habitacional brasileiro apontam para um montante próximo das 8 milhões de moradias, sendo 54,0% desse total coabitadas, ou seja, domicílios onde existem mais de uma família residente (ERNST & YOUNG, 2008).

Em duas décadas o *déficit* habitacional no Brasil se expandiu 47,0%. Esse agravamento coincide com a ausência de políticas habitacionais sólidas, nos diversos governos, e com a escassez do crédito imobiliário, que praticamente excluiu a população de mais baixa renda da possibilidade da aquisição de moradias nesse período, o que explica a grande concentração do déficit habitacional na faixa de renda de até 3 salários mínimos. No Brasil a parcela do *déficit* habitacional urbano que está concentrada nessa faixa de renda é de 90,3%.

O passivo habitacional é um fato preocupante nos países em desenvolvimento. Em alguns deles, como é o caso do México e do Chile, políticas de redução do déficit de moradias vêm sendo adotadas e surtindo efeitos positivos. No Brasil, a ausência dessas políticas no passado recente foi determinante para que os empresários do setor construtivo, ligados à atividade habitacional (imobiliária), buscassem alternativas para comercialização de seus

produtos, já que o crédito tanto à produção quanto ao consumidor final, praticamente inexistiam. Assim, os empresários assumiram o papel dos bancos e financiaram diretamente o consumidor, só que em períodos mais curtos, de 5 a 8 anos. Tal fato impediu que a população de menor renda adquirisse moradias, pois o prazo menor para pagamento elevou, consideravelmente, a prestação mensal, agravando ainda mais o *déficit* habitacional.

Detalhando mais essa questão, destaca-se que até meados de 2007 os financiamentos bancários ofertados ao mercado eram de difícil alcance em virtude das dificuldades impostas pelos agentes financeiros, o que limitou muito as opções de compra para os consumidores que buscavam prazos mais dilatados e prestações amenas. As alternativas oferecidas pelos empresários aos consumidores pelo mercado eram predominantemente:

- **Financiamento direto com o incorporador**, com prazos de até 10 anos e prestações corrigidas pelo Índice Nacional de Custo da Construção - INCC durante a obra e após a entrega do imóvel pelo Índice Geral de Preços do Mercado IGP-M + 1% a.m. Tal modalidade ainda vigora no mercado, mesmo com os financiamentos bancários oferecendo taxas mais atrativas e prazos mais longos. Isso se explica pela agilidade e pouca burocracia das empresas comparadas às instituições bancárias para a concessão do financiamento. Tal modalidade é ainda muito utilizada para os imóveis de valores moderados a elevados;
- **Condomínios Fechados**, onde um grupo de interessados em construir um imóvel contratava uma empresa do setor e pagava uma taxa de administração da obra (cerca de 18%), com todos os custos sendo rateados pelo citado grupo. Mas muitas empresas utilizaram a via inversa, ou seja, ao invés de esperarem que os grupos a procurassem, partiram para formá-los e venderem imóveis utilizando essa modalidade. Tal forma esteve, e ainda está, mais direcionada aos imóveis de alto padrão, pois o preço pago mensalmente oscila de acordo com as aquisições feitas durante a obra. Praticamente não se tem um preço fechado para o imóvel nessa modalidade de financiamento, o que impede o acesso de pessoas com renda mais restrita;
- **Cooperativas**, nas quais os empreendimentos eram colocados à venda através de um tipo de consórcio, com pagamentos de parcelas e direito a lances para recebimento do imóvel, modalidade que financiou unidades habitacionais mais baratas e ainda é utilizado pelo mercado, só que em patamares diminutos.

Mais recentemente os financiamentos bancários foram sendo ofertados ao mercado e, aos poucos, aceitos pelos consumidores. Houve muita resistência por parte dos clientes em aceitar financiar com os bancos, pois há lembranças desagradáveis de antigos sistemas de financiamentos habitacionais no Brasil, que simplesmente se tornaram impagáveis. Ao término de 20 anos de financiamento, por exemplo, os clientes se deparavam com saldos devedores que chegavam a valer mais que o valor do imóvel, em virtude das regras criadas em momentos em que a economia brasileira convivia com elevadíssimas taxas de inflação. Só para se ter uma ideia, o Brasil chegou a ter mais de 80% de inflação em um só mês, fato que ficou no passado, graças à implantação do Plano Real, em 1994, que trouxe ao país a estabilização da moeda e um controle severo da inflação.

Com a decisão do governo brasileiro de priorizar a questão habitacional, os agentes financeiros retornaram ao mercado imobiliário, tanto através dos bancos públicos como dos privados. Essa nova dinâmica vem fazendo com que vários empresários do setor revejam sua forma de atuar para lidar com os consumidores que têm a sua disposição financiamentos de longo prazo, agora de até 30 anos.

Assim, o programa recém lançado pelo governo chamado de Minha Casa, Minha Vida, visando à construção de 1 milhão de moradias subsidiadas para a população de baixa renda, coloca a questão habitacional definitivamente na agenda do país. Com isso, estima-se que a cada ano sejam gerados mais 300 mil empregos diretos só na atividade da construção civil, cabendo aos demais setores da cadeia produtiva da construção outros 229 mil empregos indiretos. Com essa expansão do emprego, a previsão é que se tenha mais R\$3 bilhões adicionados à massa salarial só na construção civil e mais R\$4,3 bilhões nos outros segmentos (FGV, 2009).

Mas, se por um lado se espera a redução do déficit habitacional, por outro não se pode desconsiderar alguns obstáculos a serem ultrapassados para tornar essa meta realidade. Tais obstáculos envolvem a burocracia na aprovação dos projetos pelos órgãos do Governo; a elevada carga tributária sobre habitações populares (do custo total de uma moradia popular cerca de 28,0% correspondem a impostos e contribuições); e a burocracia para financiamentos ao consumidor que, de certa forma, garante aos agentes financeiros mais segurança no empréstimo, sobretudo após a crise do *subprime* americana.

No Brasil as instituições bancárias se posicionam de forma mais tranquila do que no resto do mundo, pois são consideradas extremamente cautelosas na concessão de crédito, sobretudo, do imobiliário. As muitas exigências feitas pelos agentes financeiros no país, que durante muito tempo foram classificadas como uma grande burocracia, terminaram sendo elogiada quando do estopim da citada crise, justamente pelos critérios rígidos adotados.

Outro fato a considerar na recente dinâmica do mercado imobiliário é a melhoria nas regras adotadas, sobretudo aquelas que envolvem a desregulamentação da atividade, bem como às que fortalecem as garantias ofertadas aos que investem na atividade construtiva. Nesse sentido, destacam-se a Lei 9.514, de 1997, que instituiu o Sistema de Financiamento Imobiliário – SFI, onde foram criadas as companhias securitizadoras de créditos imobiliários, bem como os certificados de recebíveis imobiliários (CRIs) e implantada a alienação fiduciária de bens imóveis.

Outra Lei, a de nº 10.931 de 2004, criou o patrimônio de afetação - PA, que objetiva proteger o adquirente de imóveis, à medida em que esse é constituído do patrimônio próprio de cada empreendimento imobiliário, não se confundindo com o restante do patrimônio da empresa. Assim, o patrimônio de cada empreendimento imobiliário é contabilmente separado do patrimônio total da empresa responsável pela construção e/ou incorporação do imóvel. O PA de cada empreendimento objetiva evitar que o incorporador utilize recursos de um empreendimento em outros, visando resguardar o regular andamento do empreendimento em questão. Logo, os valores desembolsados pelo adquirente do imóvel na planta ou fase de construção de determinado empreendimento, ficam obrigatoriamente vinculados apenas à própria edificação, não havendo possibilidade de desvio destes recursos para outras obras ou despesas do incorporador.

A mesma Lei 10.931 estabeleceu ainda que, quando houver disputa judicial, haverá a manutenção do pagamento da parcela da prestação sob a qual não há discordância, sendo isso conhecido como valor incontroverso.

É importante compreender isso, pois tais aspectos, juntamente com outros igualmente importantes, como elevação na renda e recuo nos juros, provocaram uma expansão da oferta de crédito imobiliário nos últimos anos, atraindo, assim, capitais externos ao Brasil. Os números revelam que entre os anos de 2002 e 2007, o fluxo anual de crédito imobiliário no país passou de R\$4,8 bilhões para R\$25 bilhões (ERNST & YOUNG, 2008). Isso fez com

que investidores estrangeiros enxergassem na captação primária de recursos de construtoras e incorporadoras brasileiras, os famosos IPOs (*Initial Public Offer*), um interessante negócio, considerando-se que os riscos que envolveram a crise imobiliária em outros países, classificados como desenvolvidos, não se faz presente no Brasil. Ou seja, temos um sistema de concessão de crédito considerado por muitos como burocrático, mas que termina se mostrando mais maduro, por ser mais seletivo e mais restritivo. Além disso, há uma enorme carência por habitações no País, que garante mercado por muitos anos. E foi nesse contexto que várias empresas do setor de construção civil no Brasil, que antes nunca haviam operado em Bolsa, fizeram IPOs na Bolsa de Valores de São Paulo – BOVESPA.

Apesar disso, a crise financeira também se fez sentir e em 2008, as empresas brasileiras listadas na BOVESPA perderam R\$871 bilhões em valor de mercado, o que representou uma perda de 41,5% em relação ao valor de dezembro de 2007. O setor de construção civil, representado por 29 empresas na Bolsa, foi o mais afetado em 2008, com uma queda de 72,4%, ou seja, R\$38,4 bilhões. A construtora Rossi, que em parceria com uma empresa local se instalou na RMR, foi considerada a que teve maior queda, pois o valor no Ibovespa⁴ no final de 2007 era de R\$ 3,55 bilhões e ao término de 2008 chegou a R\$ 690 milhões, o que representa uma redução de 80,6% em seu valor de mercado. Isso não só se deve à crise financeira mundial, que abalou e fez despencar as Bolsas do mundo inteiro, mas também por se entender que havia muitas empresas novas do setor construtivo na BOVESPA, com valor acima do real. Uma coisa associada à outra, fez cair vertiginosamente o valor de mercado das empresas de construção civil, chamando-se atenção para o fato de que os resultados das empresas de construção civil só são vistos no longo prazo e dependem muito do capital de giro existente dia-a-dia.

Com isso, depois de toda a turbulência, se espera que já em 2009 ocorram ajustes nos preços dos imóveis, das matérias-primas, das ações e, sobretudo, dos terrenos, impactando no crescimento do setor e provocando processos de fusões e aquisições para tentar salvar grandes empresas. Já é possível verificar que os preços das matérias-primas vêm sofrendo uma redução em função do recuo nas encomendas. Em relação aos terrenos, os IPOs provocaram uma corrida das empresas ao mercado de terras. Muitas criaram *landbank* dentro de suas empresas de forma desestruturada e comprometeram significativamente seu capital de giro.

⁴ O Índice Bovespa (Ibovespa) é o mais importante indicador do desempenho médio das cotações das ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo. É formado pelas ações com maior volume negociado nos últimos meses.

Foram realizadas compras de terrenos em várias regiões do país e isso se deu porque nos IPOs, para que as empresas parecessem maiores do que de fato eram e terem suas ações valorizadas, o mecanismo adotado foi analisar o seu *landbank* e conseqüentemente o Valor Geral de Vendas – VGV internado⁵ que estava atrelado a esses terrenos. Tal mecanismo de alavancagem, em alguns casos, fez com que as empresas acordassem na data da liquidação das subscrições oito vezes maiores do que no dia anterior. Só que o VGV não é receita e sim potencial de vendas. Do momento da compra do terreno até o efetivo lançamento do empreendimento ao mercado se tem, em média, um ano e o empreendimento no qual o VGV integra o valor da empresa pode muito bem não ser aceito pelo mercado. É importante lembrar que os terrenos passivos dentro dos portfólios das empresas, além de gerarem custos de manutenção, podem simplesmente não ter taxa de retorno atraente, trazendo prejuízos às empresas. E para quem investe em ações o que de fato interessa são os resultados e não potencial de receitas.

Contudo, o cenário que se tem, mesmo com a chegada da crise financeira, é de uma demanda crescente por imóveis o que garantirá a movimentação do setor da construção civil nos próximos anos, sobretudo com a criação do programa do Governo Federal (Minha Casa, Minha Vida). Este programa está fazendo com que as empresas do setor, principalmente as incorporadoras de capital aberto, reavaliem boa parte dos projetos vinculados aos seus respectivos bancos de terrenos. A construtora Rossi, por exemplo, que apresentou a maior redução de valor na Bolsa de Valores em 2008, já anunciou que lançará em 2009 seu primeiro empreendimento dentre dos moldes do programa do Governo. De seu banco de terrenos, cujo VGV potencial é de R\$20,3 bilhões, 40,1%, ou seja, R\$8,3 bilhões, estão destinados ao chamado segmento econômico (baixa renda), o que representa a construção de 80 mil unidades.

De fato, as primeiras repercussões do programa do governo já mostram resultados surpreendentes em termos de movimentação de vendas, pois, no primeiro final de semana pós-anúncio do mesmo, algumas empresas do setor, que atuam no centro-sul do Brasil, já anunciam crescimento de até três vezes mais nas comercializações de seus imóveis. Foi o caso das empresas MRV, Tenda e Rodobens, empresas essas que também sofreram perdas na Bolsa em 2008 (Valor Econômico, 2009).

⁵ VGV internado é o resultado da multiplicação do número de unidades pelo preço médio esperado

Toda essa efervescência do setor vem mexendo com a forma de as empresas atuarem, estabelecendo uma nova concorrência nas diversas regiões do País, a partir dessas empresas de capital aberto que nunca haviam atuado em determinados mercados, sobretudo os dos Estados mais pobres do Brasil. Observou-se também que houve uma intensificação entre as empresas do setor para a formação de Sociedade de Propósito Específico – SPE, uma das formas legais de constituição de uma sociedade comercial. É o mesmo que SPC (*Special Purpose Company*) definida como uma sociedade que possui atividade restrita, podendo ter prazo de duração determinado. Sua principal função é a de isolar o risco financeiro da atividade a que se destina. Para o investidor, uma das maiores vantagens de uma SPE reside no fato de permitir uma separação das outras atividades comerciais dos acionistas controladores, bem como um acesso direto e menos complexo aos ativos e recebíveis do empreendimento pelos agentes financiadores, caso não ocorra o pagamento devido. Porém, não há no mercado um consenso sobre qual das formas de separação do empreendimento é a mais adequada, se a SPE ou o patrimônio de afetação (PA), considerando que ambos são muito parecidos.

Pelo exposto, o mercado vem exigindo dos empresários do setor da construção civil posturas e posicionamentos que requerem definições de estratégias para um ambiente cada vez mais competitivo, mesmo possuindo uma demanda potencial oriunda do enorme *déficit* habitacional existente já revelado.

3.2 A importância do setor da Construção Civil no Brasil

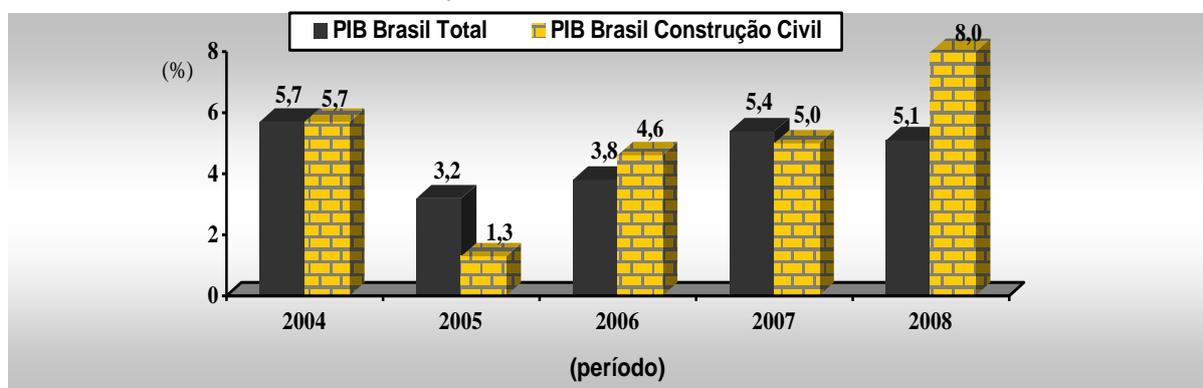
Apesar de toda a crise financeira vivida pelo mundo nos últimos meses, sabe-se que o papel do setor da construção civil na formação bruta de capital fixo é indiscutível, creditando-o como fundamental para a expansão da economia brasileira, principalmente, no longo prazo. Como setor reconhecidamente gerador de emprego e renda, vem contribuindo para o desenvolvimento do País, quer seja pelas obras públicas e de infraestrutura que avançam dia-a-dia, quer seja pelas edificações de equipamentos comerciais e, sobretudo, residenciais.

O Brasil possui aproximadamente 1,8 milhão de trabalhadores no setor da construção civil de 39 milhões no total, o que representa 2,6% do emprego do país (IBGE, 2009). Em 2008, o volume de novos postos de trabalho gerados pelo setor foi da ordem de 198 mil empregos, salientando-se que o contingente maior de trabalhadores que estão vinculados a essa atividade ainda possuem baixa escolaridade e, portanto, menor empregabilidade. De

novembro/2008 a fevereiro/2009, meses em que a crise se agravou no mundo inteiro, o Brasil eliminou 900 mil postos de trabalho. Na construção civil a redução foi 82,5 mil. Comparada à indústria de transformação (464 mil postos) e a agricultura (209 mil postos), tem-se que a construção civil suportou bem os abalos da crise, estando ao seu lado o setor de serviços, com redução da ordem de 73 mil trabalhadores, e outros com menor expressividade na geração empregos (MTE, 2009). Assim, enquanto nesse período a indústria de transformação perdeu 6,6% do total de seus trabalhadores, a construção civil perdeu 4,3%, a agricultura 14,7% e o setor de serviços de 0,3%.

Essas estatísticas são importantes de serem observadas, pois existe um relativo consenso que 2009 será um ano difícil, mas não será pior por conta da construção civil, que evitará uma queda mais expressiva em seu Produto Interno Bruto - PIB. Essa importância é percebida quando se verifica que a participação do setor da construção civil (5,1%) somada com a do setor de serviços voltado à atividade imobiliária e de aluguel⁶ (8,6%), alcança uma contribuição ao PIB do país de 13,7%. A observação do desempenho do PIB do País e da construção civil, no período de 2004 a 2008 (Gráfico 1), mostra que em determinados anos (2006 e 2008) o PIB da construção civil cresceu mais que o PIB nacional, sendo a última medição com uma diferença de 2,9 pontos percentuais. Ou seja, é consenso que a construção civil exerce um papel fundamental na geração de riquezas do País e o bom desempenho, em 2008, foi influenciado pelo crescimento das obras públicas e pelo aumento, em termos nominais, de 30,4% das operações de crédito direcionados à habitação (IBGE, 2009).

Gráfico 1
BRASIL
PRODUTO INTERNO BRUTO TOTAL E DA CONSTRUÇÃO CIVIL
VARIAÇÃO REAL ANUAL (%) – 2004 a 2008



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, (2009)

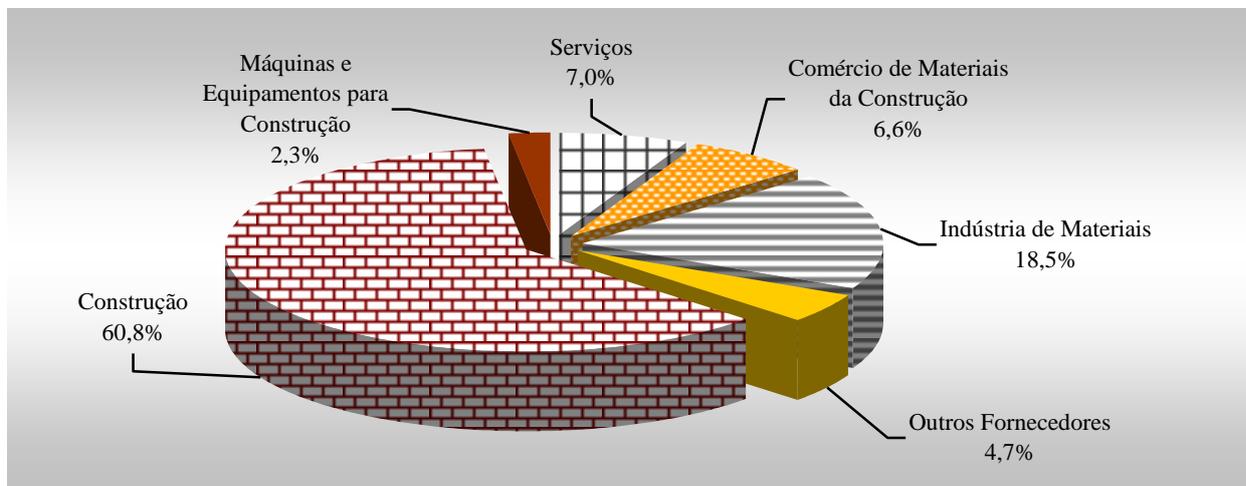
⁶ Incluem-se as atividades imobiliárias que se dedicam à compra, venda e incorporação e administração.

Considerando tais evidências o governo brasileiro, em 2009, decidiu direcionar um volume maior de investimentos à construção civil, particularmente, ao segmento habitacional. Para tanto, lançou, em março/2009, o programa já mencionado (Minha Casa, Minha Vida) onde destina R\$ 34 bilhões para a construção de 1 milhão de moradias em dois anos. Tal programa prioriza famílias com renda até 3 salários mínimos, abrangendo também outras com renda até 10 salários mínimos - no Brasil o salário mínimo vigente em março/2009 era R\$465,00. A escolha do nível de renda teve como base o *déficit* habitacional no país que tem uma elevada concentração nas famílias com renda mensal até 5 salários mínimos.

Essa atitude do governo foi baseada no fato de que a dinamização do setor construtivo desencadeia efeitos em vários segmentos da economia, a começar pela indústria de transformação, fornecedora de matérias-primas para suas obras, indo até o setor de serviços, que é demandado não só durante o processo construtivo, mas também quando de sua finalização. Seu efeito multiplicador, para frente e para trás na cadeia produtiva, tem rebatimentos não só econômicos como sociais e os gestores públicos apostam que esse será o diferencial para que o país atravesse a crise de forma mais estável, pois as estimativas do Governo dão conta de que o país crescerá em 2009 entre 0,0 e 0,5%, e o setor da construção, próximo aos 2,0%.

Para se continuar percebendo a importância do setor da construção civil para um país que possui um mercado consumidor de grande dimensão e uma enorme carência habitacional, como é o caso do Brasil, é necessário analisar não só os dados do setor isoladamente, mas do seu macrossetor, composto pelas atividades de construção civil, pelas atividades industriais associadas à construção (que fornecem matérias-primas e equipamentos para o processo construtivo) e pelos serviços que apóiam a sua cadeia produtiva. Assim, a composição da cadeia produtiva da construção mostra que ela é formada 60,8% pela atividade de construção e outros 18,5% pela indústria de materiais voltados à construção (gráfico 2). O restante se divide em 7,0% para os serviços, 6,6% para comércio de materiais de construção, 2,3% para máquinas e equipamentos para construção e 4,7% para outros fornecedores (ABRAMAT/FGV, 2008).

Gráfico 2
BRASIL
COMPOSIÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DA CONSTRUÇÃO CIVIL
2007 *



Fonte: ABRAMAT e FGV, (2008)
Nota:(*) Estimativas

A identificação da composição da cadeia produtiva da construção e sua contribuição para o desenvolvimento do País se revestem de importância na medida em que se vislumbra para o Brasil um crescimento expressivo nos próximos anos.

Estima-se que de 2008 a 2030 o setor de materiais de construção cresça a uma taxa de 4,8% ao ano no país. Prevê-se ainda que, em duas décadas, o Brasil alcance uma população de mais de 230 milhões de pessoas. Mas, considerando a associação entre renda em crescimento com fecundidade em declínio, no período de 2017 a 2030, a tendência é de queda na taxa de crescimento populacional para menos de 1% (ERNST & YOUNG, 2008). Mesmo assim, estima-se que, em 2030, se tenha no País 95,5 milhões de famílias com 2,4 pessoas por família, contra 60,3 milhões, em 2007, com 3,1 pessoas por família. Durante esse período, deverão ser erguidas 37 milhões de moradias, resultando numa média de 1,6 milhão/ano (ABRAMAT/FGV, 2008).

3.3 O setor da Construção Civil no Estado de Pernambuco

O setor da construção civil também vem contribuindo para o desenvolvimento do Estado de Pernambuco, região foco deste estudo. A expansão verifica-se tanto pelo lado das construções de habitações, como pelas obras públicas de infra-estrutura e ainda de novas e grandes plantas industriais. Sua importância para a economia local, e mais particularmente a

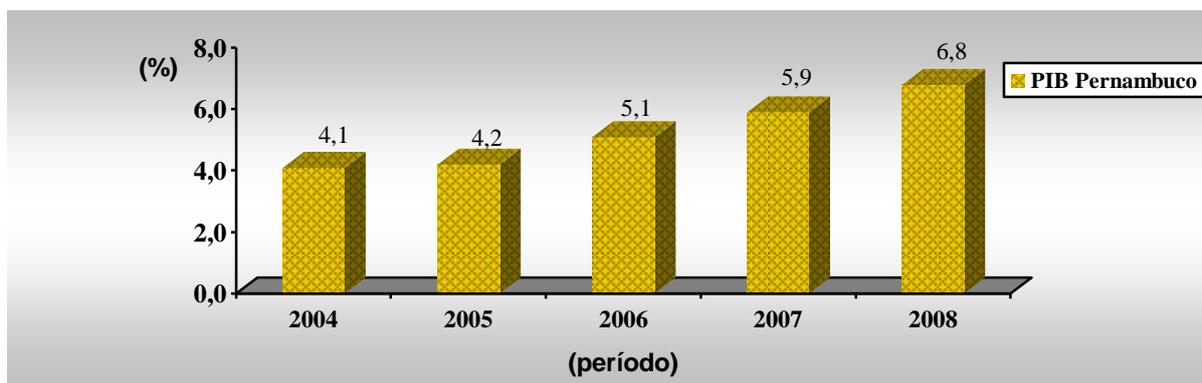
problemática do déficit habitacional no Estado, compõem a narrativa a seguir, juntamente com a dinâmica do segmento imobiliário e a necessidade que as empresas têm de definirem estratégias para garantir, no mínimo, sua permanência no mercado.

3.3.1 A importância na economia de Pernambuco

Pernambuco, com aproximadamente 9 milhões de habitantes de um total estimado para o País de 191 milhões, é atualmente, um dos Estados mais dinâmicos do Brasil. Prevendo-se que cresça acima da média brasileira, até 2020. Isso acontecerá em razão de grandes investimentos estruturadores que estão sendo implantados, como é o caso de uma refinaria de petróleo e de um estaleiro, que juntos a outros investimentos totalizam US\$15 bilhões.

Embora contribua apenas com 2,3% para o PIB do país, a sua economia apresenta um forte dinamismo. Em 2008, os números ainda não oficiais sinalizam que Pernambuco cresceu 6,8% (gráfico 3). O setor industrial pernambucano apresentou expansão de 8,4%, em relação a 2007 e dentro do segmento industrial a construção civil teve aumento de 15,6% (IBGE/CONDEPE, 2009). Nesse contexto, destaca-se que a participação da construção civil no PIB do Estado é da ordem de 5,0% e a contribuição das atividades imobiliárias e de aluguel, 9,0%.

Gráfico 3
PERNAMBUCO
PRODUTO INTERNO BRUTO TOTAL
VARIAÇÃO REAL ANUAL (%) – 2004 a 2008*



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE / CONDEPE, (2009)

Nota: (*) PIB de Pernambuco em 2007 e 2008 (estimativas)

O atual dinamismo de Pernambuco deve-se aos efeitos dos investimentos públicos e privados que estão chegando ao Estado. Mesmo com a crise financeira, o que vem sendo

observado é apenas um retardamento no cronograma de implantação de alguns projetos, que já estão em estágio avançado. Sabe-se, entretanto, que outros podem até ser cancelados, mas não devem inibir o crescimento do Estado.

Nesse ambiente o setor da construção civil em Pernambuco cresce tanto pela via da obra pública, como também pela da expansão habitacional. Enquanto a construção imobiliária cresceu 54,2% em 2008 em relação a 2007, considerando a venda de imóveis novos da Região Metropolitana do Recife (onde se localiza a capital do Estado de Pernambuco e onde está o maior dinamismo dessa atividade), os maiores contratos em execução, no setor de obras públicas, são: a terraplanagem da refinaria de petróleo, a construção de uma ferrovia (Transnordestina) e o sistema de abastecimento de água (Pirapama), considerado o maior na área de saneamento em obras no País. Associado a isso, há a construção de novas plantas industriais no Estado que irão receber importantes fábricas dos setores de alimentos e de produtos farmacêuticos, além de outras voltadas à fabricação de resinas.

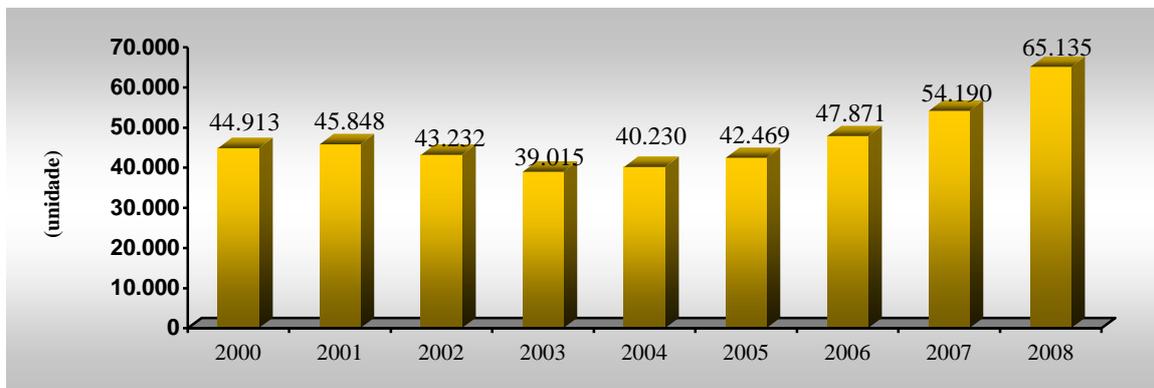
Mesmo considerando a crise financeira mundial, o ambiente que se tem atualmente em Pernambuco pode ser classificado como favorável aos negócios. Particularmente importante é o impacto positivo que a Construção Civil tem na geração de emprego nesta região.

O volume de empregos gerados pelo setor da construção em Pernambuco é importante para a economia do Estado, não só pelo seu quantitativo cada vez mais crescente, mas, sobretudo, por empregar um contingente de trabalhadores com baixo nível de escolaridade. São pouco mais de 65 mil empregos (cerca de 5% do total do Estado), tendo sido adicionados, em 2008, aproximadamente 11 mil novos postos de trabalho, revelando assim o dinamismo local (MTE, 2009). Ressalta-se que tais dados refletem as estatísticas do emprego formal, já que se sabe que há ainda uma parcela significativa de empregos informais no setor (estima-se que seja a mesma quantidade de formais), estatísticas essas não disponíveis.

A trajetória do emprego no setor da construção civil em Pernambuco é de crescimento desde 2003, atingindo em 2008, o volume mais expressivo desde o ano 2000 (Gráfico 4). Comparativamente, o ano de 2008 registrou um montante de trabalhadores 66,9% maior que o registrado em 2003 e, nos meses imediatamente posteriores ao início da crise financeira mundial, a situação do emprego na construção civil em Pernambuco, como já era de se esperar, foi melhor do que no País como um todo. De novembro/2008 a fevereiro/2009 foram

subtraídos 14,5 mil trabalhadores no Estado, no entanto, no setor na construção o saldo foi positivo com a adição de 919 novos postos de trabalho (MTE, 2009).

Gráfico 4
PERNAMBUCO
EMPREGO FORMAL DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL
2000 a 2008*



Fonte :Ministério do Trabalho e Emprego – Relação Anual de Informações Sociais – RAIS 2000 a 2007

Nota: (*) estimativas para 2008 : CAGED / Ministério do Trabalho e Emprego

Seja pelo aspecto econômico, seja pelo social a verdade que não se discute no Estado é a de que o setor da construção civil irá impulsionar ainda mais o desenvolvimento local. Prevê-se que o Produto Interno Bruto de Pernambuco, hoje de aproximadamente R\$63 bilhões, alcance, já em 2010, os R\$69 bilhões e, em 2020, R\$147 bilhões, o que se traduz num crescimento bastante expressivo de 133,3% na próxima década, esperando-se com isso que o *déficit* habitacional deixe de ser uma problemática crônica no Estado.

3.2.2 O *déficit* habitacional em Pernambuco, a dinâmica do mercado imobiliário e a necessidade de as empresas definirem estratégias

Observando-se o *déficit* habitacional brasileiro por região verifica-se que 35,0% está concentrado no Nordeste do Brasil, região que abrange mais oito Estados, onde se localiza Pernambuco.

Em Pernambuco, o *déficit* habitacional total é da ordem de 428 mil moradias, sendo 76,7% na área urbana. Na Região Metropolitana do Recife - RMR ele alcança as 215 mil moradias, o que significa 50,2% do *déficit* estadual, ressaltando que existem nessa região 14 municípios, incluindo a capital do Estado (Recife), de um total de 185 municípios.

A importância da RMR para a economia do Estado se traduz nas estatísticas. Ela possui apenas 2,8% da área total do Estado, mas abriga 42,7% (3.787.667 habitantes – IBGE,

2009) da população total e contribui com 65,1% do PIB gerado por Pernambuco. Seu PIB per capita (R\$9.700,00) é cerca de 50% maior que o do Estado (IBGE, 2009). É a segunda maior aglomeração urbana do Nordeste e a sexta do Brasil, e conta com um moderno aeroporto internacional, dois portos (Suape e Recife), além de universidades, um pólo médico de renome nacional, centros comerciais arrojados e um forte potencial turístico, ancorado em seu litoral com atrativas praias. Mas como citado, o *déficit* habitacional da RMR é uma séria questão da agenda do Estado, sendo 96,2% urbano, fato que se explica pela localização dos respectivos municípios. E é por isso que esse *déficit*, associado às referidas estatísticas justificam a concentração de empresas da construção civil na RMR, atuando quase que exclusivamente nesta localidade, razão pela qual os dados de expansão imobiliária no Estado refletem, sobremaneira, o desempenho da RMR.

Destaca-se que em duas décadas, o *déficit* habitacional em Pernambuco cresceu 47,4%. Já na RMR a ampliação foi maior: 56,7% (Fundação João Pinheiro, 2007), estando fortemente concentrado nas faixas de renda de até 3 salários mínimos: 95,6% do total em Pernambuco e 95,4% na Região Metropolitana do Recife (tabela 2).

Tabela 2
PERNAMBUCO – REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE
DÉFICIT HABITACIONAL URBANO, POR FAIXA DE RENDA FAMILIAR MENSAL
2005

Faixa de Renda Mensal (em salários mínimos)	Pernambuco (%)	Região Metropolitana do Recife– RMR (%)
Até 3	95,6	95,4
Mais de 3 a 5	2,6	2,8
Mais de 5 a 10	1,2	1,1
Acima de 10	0,6	0,7
Total	100,0	100,0

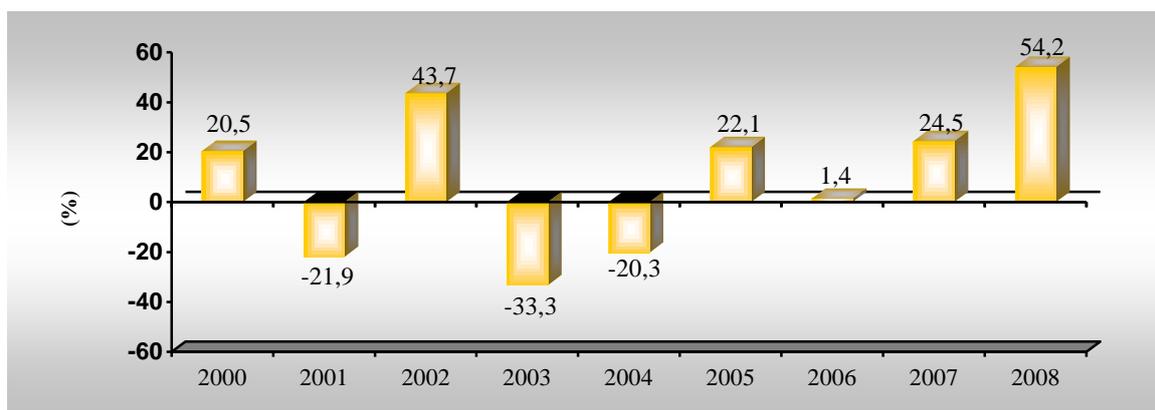
Fonte: Fundação João Pinheiro, (2007)

Mesmo com esse grande mercado para atuação das empresas construtoras, a dinâmica do setor imobiliário nos últimos anos pouco pôde contribuir para reduzir esse *déficit* habitacional, em função, principalmente, da pouca oferta de crédito habitacional, pois a população com acesso à compra de moradia se constituía de um público de maior poder aquisitivo, não estando na faixa de rendimento de até 3 salários mínimos.

Assim, as vendas de imóveis residenciais novos na RMR foram mais contidas no início da década, chegando ao seu pior patamar, no ano de 2004, quando já se tinha registrado

uma redução de 33,3% no ano de 2003 e se teve uma nova queda de 20,3% em cima de uma base já deprimida. Desde então, conforme se pode observar no gráfico 5, a trajetória foi sempre de crescimento, quando o setor alcança, em 2008, o melhor ano da série histórica existente (com início em 1995), com expansão nas vendas de 54,2%, período esse considerado para o País como de *boom* para o mercado imobiliário (FIEPE, 2009).

Gráfico 5
REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE - RMR
VENDAS DE IMÓVEIS RESIDENCIAIS NOVOS – VARIAÇÃO ANUAL (%)
2000 a 2008



Fonte: Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco, (2009)

Nos últimos dois anos, as vendas de imóveis na RMR realizadas usando os financiamentos bancários tiveram um crescimento expressivo, passando de uma participação de 5,2% em 2006 para 13,1% em 2007 e 25,7% em 2008 – tabela 3 (FIEPE, 2009). E em 2009 a perspectiva é que cresça ainda mais suplantando os 50,0% do total comercializado no ano. Tal fato vem sendo rediscutido pelos empresários do setor.

Tabela 3
REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE
VENDAS DE IMÓVEIS RESIDENCIAIS NOVOS POR ORIGEM DOS RECURSOS (%)
2000 a 2008

Origem do Recurso	2000 (%)	2001 (%)	2002 (%)	2003 (%)	2004 (%)	2005 (%)	2006 (%)	2007 (%)	2008 (%)
Próprio (direto com o incorporador)	65,2	57,7	54,3	53,5	64,5	67,3	74,5	73,6	53,4
Condomínios Fechados	19,8	18,7	19,9	21,4	13,7	15,7	14,2	9,9	9,5
Cooperativas	9,2	17,2	22,8	21,0	15,7	12,8	6,1	3,4	11,4
Financiamentos Bancários	5,8	6,4	3,0	4,1	6,1	4,2	5,2	13,1	25,7
Total	100,0								

Fonte: Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco, (2009)

A narrativa do que vem acontecendo no mercado imobiliário revela, cada vez mais, a importância da definição de estratégia para o desenvolvimento das empresas do setor construtivo. O ciclo de produção e de retorno dos investimentos nessa atividade é longo e exige planejamento e controles mais rígidos, sob pena de se ter a realização de prejuízos em proporções significativas ao invés de lucros, ao término do período.

A realidade vivida pelos empresários do mercado na Região Metropolitana do Recife, durante muitos anos, era pautada na certeza de que toda a produção era necessariamente comercializada, sem considerar as reais necessidades dos clientes. Copiar o que o concorrente fez e que deu certo era, e ainda é, a filosofia de trabalho de várias empresas que ainda não despertaram para a necessidade de se entender e analisar as múltiplas variáveis do mercado e, com elas, delinear estratégias que tragam, de fato, resultados positivos aos negócios.

No passado recente o que se tinha era um mercado competitivo, representado apenas pela atuação de empresas locais. Nesse contexto, os consumidores possuíam poucas informações sobre os produtos e não adotavam posturas tão exigentes. Também não se tinha farta oferta de crédito imobiliário, o que obrigou as empresas a desenvolverem habilidades em financiar a venda dos imóveis, e criarem setores financeiros dentro de suas estruturas para administrar a carteira dos clientes e seus respectivos financiamentos.

Nos últimos anos, o mercado começou a mudar. Com a pouca oferta de crédito de longo prazo, as vendas perderam dinamismo e o consumidor passou a ser muito disputado. Com isso, colocar no mercado o produto certo no local certo passou a ser determinante para as empresas que antes não se preocupavam muito em atender os anseios dos consumidores. Nesse percurso, os consumidores foram ficando mais informados e exigentes e o mercado, cada vez mais competitivo. Além disso, o mercado da RMR, que antes era alvo apenas de empresas locais, passou a contar também com empresas de outros Estados, que capitalizadas após a abertura de capital, se sentiram atraídas pelo bom momento econômico vivido pelo Estado de Pernambuco, gerando mais competição e mais rivalidade.

Diante disso, definir as estratégias a serem seguidas para enfrentar os concorrentes num ambiente com as características ora apresentadas é não só necessário, como urgente, sob pena de se ter o desaparecimento de empresas na RMR que têm décadas de atuação no mercado imobiliário local. Assim, as estratégias explícitas ou implícitas que estão sendo adotadas pelas empresas é o objeto do capítulo que se segue.

4. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS NO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL EM PERNAMBUCO - REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE

4.1 Objetivo

O objetivo central deste estudo foi identificar qual o posicionamento estratégico dos empresários da construção civil em Pernambuco, nos anos 2007 e 2008, em função da alteração da estrutura de mercado, com a volta dos financiamentos bancários de longo prazo para os consumidores e a concorrência de grandes empresas do Centro-Sul do Brasil que abriram seu capital na Bolsa de Valores.

4.2 Metodologia adotada

A metodologia adotada foi a de pesquisa qualitativa, que proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, sendo a pesquisa em profundidade a técnica utilizada para coleta dos dados, definida como sendo uma entrevista não-estruturada, direta, pessoal para se obter motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre uma determinada questão (Malhotra, 2006). Numa pesquisa qualitativa, a amostra é constituída por um número pequeno de casos não-representativos, mas, no caso deste estudo, a amostra pode ser considerada representativa pelo percentual de participação no mercado que o grupo das 40 empresas agrega.

Para a amostra, foram selecionados 40 empresários do setor da construção civil em Pernambuco, mais especificamente na Região Metropolitana do Recife que, segundo informações da Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco – FIEPE detinham juntos 73,0% das ofertas de imóveis residenciais novos à venda na Região Metropolitana do Recife, no mês de Dezembro de 2008. Através desta organização, foi possível obter não só a relação dessas empresas como o percentual de representatividade delas nas ofertas do mercado.

Começou-se por construir um questionário-piloto, que foi submetido a teste com alguns empresários. Após os ajustes necessários, o questionário foi aplicado na amostra referida, tendo as entrevistas ocorrido de Janeiro a Abril de 2009 e demorado entre 1,5 h e 4 horas.

Para a análise dos resultados foi utilizado o SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*, que possibilitou a geração de estatísticas que traduziram o pensamento dos empresários do setor. Nas perguntas de livre citação, foram eleitas palavras-chaves como forma de agrupar as ideias e direcionar as análises conclusivas. Como o conteúdo das entrevistas foi bastante rico em informações, algumas citações foram transcritas na íntegra, em determinados trechos da apresentação deste capítulo, preservando a identidade do autor, compromisso assumido com todos os 40 empresários que colaboraram com este estudo.

4.3 Análise dos resultados

4.3.1 Características gerais das empresas pesquisadas

4.3.1.1 – Dimensão das empresas: número de empregados e volume de vendas

A análise por número de empregados, considerando a classificação do SEBRAE (número de empregados para definição do porte da empresa), revela que poucas são as classificadas como grandes empresas. Esse grupo, cujas empresas têm mais de 500 empregados, representou apenas 10% das entrevistadas e foi responsável por 68,5% dos empregos gerados em Dezembro de 2008 (tabela 4). Pequenas e médias totalizam 75,0%, havendo ainda 15% de microempresas que são unidades com 19 ou menos empregados. Deste modo, podemos afirmar que, na amostra inquirida, a larga predominância é de pequenas e médias empresas.

Tabela 4
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
QUANTIDADE DE EMPRESAS PESQUISADAS X NÚMERO DE EMPREGADOS - DEZEMBRO DE 2008

Quantidade de Empregados (*)	Quantidade de Empresas	Número de Empregados
	(%)	(%)
Até 19 empregados (Microempresa)	15,0	0,7
De 20 a 99 empregados (Pequena Empresa)	32,5	8,2
De 100 a 499 empregados (Média Empresa)	42,5	22,6
Acima de 500 empregados (Grande Empresa)	10,0	68,5
Total	100,0	100,0

Fonte: Pesquisa Direta

Nota: (*) Classificação do SEBRAE/PE

É importante notar que, mesmo sendo o setor considerado como gerador de um número considerável de empregos, há ainda bastante rotatividade nesta atividade. Porém, essa rotatividade já foi mais expressiva no passado, pois no momento atual, tendo em vista muitos investimentos feitos em treinamento, sobretudo por exigências das normas de qualidade, as empresas estão retendo mais os empregados nas empresas.

Considerando o faturamento médio anual do ano de 2008, verifica-se que 35,0% das entrevistadas não informaram tal questão, prejudicando a análise desse dado (tabela 5).

Tabela 5
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
QUANTIDADE DE EMPRESAS POR FAIXA DE FATURAMENTO MÉDIO EM 2008

Faturamento	Respondeu	Não respondeu
Total (%)	65,0	35,0
	↓	
Faixa de Faturamento (em R\$)	(%)	
Até 1.000.000,00	7,7	
De 1.000.000,01 a 3.000.000,00	7,7	
De 3.000.000,01 a 6.000.000,00	23,2	
De 6.000.000,01 a 9.000.000,00	7,7	
De 9.000.000,01 a 12.000.000,00	26,9	
De 12.000.000,01 a 15.000.000,00	11,5	
De 15.000.000,01 a 20.000.000,00	3,8	
Acima de 20.000.000,00 (*)	11,5	
Total	100,0	

Fonte: Pesquisa Direta

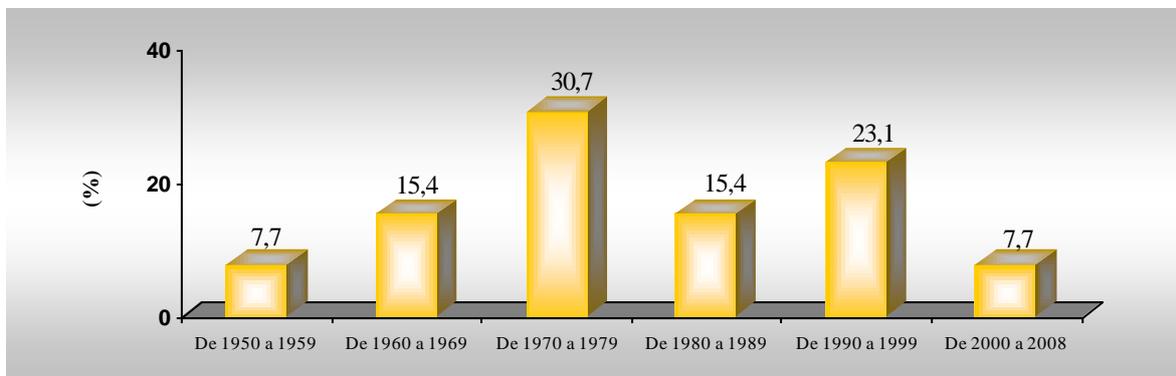
Nota: (*) Algumas alcançam mais de R\$ 150 milhões

Mesmo com 35,0% não revelando seu faturamento anual, ainda se observa, entre as que o informaram, a concentração nas mãos de poucas empresas, pois apenas 11,5% detêm a maior parcela entre as entrevistadas, faturando acima de R\$ 20 milhões, com algumas extrapolando a barreira dos R\$150 milhões. No contraponto, tem-se 38,6% faturando até 6 milhões e 26,9% entre R\$ 9 e 12 milhões/ano.

4.3.1.2 – Tempo de atuação no mercado

A maioria das empresas entrevistadas tem uma experiência significativa na construção civil em Pernambuco. Atuam há mais de 28 anos no mercado 53,8% das entrevistadas, com 30,7% delas sendo fundadas na década de 70 (gráfico 6). O segundo maior grupo de empresas (23,1%), foi fundado na década de 90, época em que praticamente não se teve financiamentos bancários de longo prazo e as empresas adotavam o financiamento direto ao consumidor.

Gráfico 6
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
ANO DE FUNDAÇÃO DAS EMPRESAS



Fonte: Pesquisa Direta

As empresas mais recentes, isto é, fundadas nesta década, têm um peso relativamente pequeno na amostra. Isto significa que, na sua grande maioria, as respostas obtidas refletem informação de quem tem conhecimento profundo do mercado.

4.3.1.3 – Perfil dos empresários: idade e formação acadêmica

Quando analisada a idade dos gestores dessas empresas verifica-se que é a segunda geração que está em 50,0% dos casos a frente dos negócios, pois esse grupo tem entre 41 a 50 anos de idade, (em média 44 anos) e seus representantes não foram os fundadores das empresas criadas nas décadas de 50,60 e 70. Isto reflete uma forte característica das empresas estudadas que é possuir estruturas familiares. Além disso, outros 25% têm idade de 30 a 40 anos, sendo esses os donos das empresas mais novas no mercado, na maioria dos casos, pois ainda foi identificada também uma terceira geração de empresários nesse grupo.

Tabela 6
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
FAIXA ETÁRIA DOS EMPRESÁRIOS

Faixa Etária	(%)
De 30 a 40 anos	25,0
De 41 a 50 anos	50,0
De 51 a 60 anos	17,5
Mais de 60 anos	7,5
Total	100,0

Fonte: Pesquisa Direta

Vários dos fundadores das empresas já delegam a gestão estratégica aos filhos, procurando principalmente que eles tenham formação técnica. Muitos são engenheiros civis como os pais. Nas empresas da amostra, 70,0% dos empresários entrevistados são engenheiros civis, sendo que 65,0% apenas engenheiro civil, sem outra formação adicional. Outros 22,5% são administradores de empresas, sendo 20,0% exclusivamente administradores e 12,5% economistas, sendo 10,0% com apenas a graduação em economia. Há ainda os que têm duas graduações, sendo uma delas Engenharia Civil, mesclando com Administração e Economia (tabela 7).

Tabela 7
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
FORMAÇÃO ACADÊMICA - GRADUAÇÃO

Formação - Graduação	(%)
Engenheiros Civis	65,0
Administradores de Empresas	20,0
Economistas	10,0
Engenheiro Civil e Economista	2,5
Engenheiro Civil e Administrador	2,5
Total	100,0

Fonte: Pesquisa Direta

Tabela 8
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
FORMAÇÃO ACADÊMICA – PÓS GRADUAÇÃO

Formação – Pós Graduação	(%)
Engenharia de segurança	44,5
<i>Marketing</i>	33,3
Gestão Imobiliária	11,1
Gestão de Empresas	11,1
Total	100,0

Fonte: Pesquisa Direta

De acordo com a tabela 8, tem-se que aproximadamente 35,0% dos 40 empresários pesquisados fizeram algum tipo de pós-graduação, envolvendo Engenharia de Segurança (44,5%), *Marketing* (33,3%), Gestão Imobiliária (11,1%) e até mesmo Gestão de Empresas (11,1%).

Desse modo, o perfil predominante encontrado nos empresários se caracteriza pelo pouco conhecimento formal em administração/gestão de empresas, e conhecimentos generalizados na área da Engenharia, mais ligados à parte técnica.

4.3.1.4 – Áreas de atuação

As empresas pesquisadas atuam em diversas áreas da construção. Pelo desenho intencional da amostra era de se esperar que a maioria tivesse forte atuação na construção de imóveis residenciais. Assim, conforme tabela 9, 95,0% das empresas dedicam-se a este tipo de construção, havendo, contudo, um número significativo que atua também na construção de imóveis comerciais (30%) e em outros tipos sendo esses mais voltados ao lazer, como casas de praia e casas de campo (35%), além de obras públicas, estas com menos significado (15%).

Tabela 9
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
ÁREA DE ATUAÇÃO DAS EMPRESAS POR VOLUME DE VENDAS

Área de Atuação	Frequência de Citação (%)
Construção de Imóveis Residenciais	95,0
Outras (casas de campo, casas de praia, etc.)	35,0
Construção de Imóveis Comerciais	30,0
Obras Públicas	15,0

Fonte: Pesquisa Direta

Analisando a distribuição do volume de vendas (receitas) por área de atuação (tabela 10), verifica-se que a grande receita (76,0%) das empresas do mercado em estudo tem origem na construção de imóveis residenciais. Identifica-se ainda que das empresas que atuam nessa área, 47,5% delas são exclusivamente dependentes dessa atividade, ou seja, 100% de suas receitas são da venda dos produtos residenciais que elas constroem (tabela 11).

Tabela 10
PERNAMBUCO – RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
VOLUME DE VENDAS POR ÁREA DE ATUAÇÃO

Área de Atuação	Volume de Vendas (%)
Construção de Imóveis Residenciais	76,0
Construção de Imóveis Comerciais	9,7
Outras (casas de campo, casas de praia, etc.)	8,6
Obras Públicas	5,7
Total	100,0

Fonte: Pesquisa Direta

Tabela 11
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
VOLUME DE VENDAS POR ÁREA DE ATUAÇÃO
IMÓVEIS RESIDENCIAIS

Volume de vendas	Respostas (%)
100,0%	47,5
De 80,0% a 90,0%	22,5
De 60,0% a 70,0%	7,5
De 40,0% a 50,0%	7,5
De 20,0 a 30,0%	5,0
Menos de 20,0%	10,0
Total	100,0

Fonte: Pesquisa Direta

Essas informações possibilitaram entender a concentração das empresas construtivas do mercado no segmento habitacional, mesmo considerando que a amostra foi intencionalmente construída buscando mais esse perfil. Ressalta-se que esse é de fato o perfil do mercado em estudo, já que nesta amostra estão as maiores construtoras em atividade no Estado de Pernambuco.

4.3.1.5 – Segmento de mercado: o público-alvo

Em relação ao público-alvo, verifica-se que a grande maioria das empresas está principalmente focada na classe média⁷ (80,0% das citações) e na média-alta (72,5% das citações). A classe alta, considerada a de maior poder aquisitivo, foi mencionada por apenas 27,5%, e as classes média-baixa e baixa são as que menos atraem estes construtores, visto que só 17,5% e 5,0%, respectivamente declararam focar neste segmento de clientes (tabela 12). Trabalham exclusivamente para a classe média apenas 15,0% das empresas consultadas e exclusivamente para a média-alta, 7,5%. As demais mesclam sua área de atuação, com destaque para os que trabalham para as classes média e média-alta conjuntamente (tabela 13).

Tabela 12
PERNAMBUCO-RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL
MERCADO HABITACIONAL
PÚBLICO ALVO POR CLASSE SOCIAL

Classe Social	Frequência de citação (%)
Média	80,0
Média-Alta	72,5
Alta	27,5
Média-baixa	17,5
Baixa	5,0

Fonte: Pesquisa Direta

Tabela 13
PERNAMBUCO-RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
PÚBLICO ALVO POR CLASSE SOCIAL EXCLUSIVA E
MESCLA

Classe Social	(%)
Média-Alta + Média	37,5
Exclusivamente Média	15,0
Média-Alta + Alta	10,0
Média-Baixa+Média+Média-Alta+ Alta	10,0
Exclusivamente Média-Alta	7,5
Média + Alta	5,0
Média-Baixa + Média	5,0
Baixa+Média-Baixa+Média+Média	5,0
Baixa+Média-Baixa+Média+Média-Alta	5,0
Total	100,0

Fonte: Pesquisa Direta

A restrita atuação, até então, das empresas do mercado no segmento das camadas mais baixas da população é justificada pela pouca participação dos agentes financeiros que concedessem crédito de longo prazo e pela ausência, durante muitos anos, de políticas habitacionais mais consistentes no País. Porém, com o programa “Minha Casa, Minha Vida”, voltado à população com rendas mais baixas, muitas empresas informaram que passarão a atuar nesse segmento de mercado e, para tanto, estão elaborando projetos que se adaptem às regras do citado programa.

⁷ No Brasil, segundo o IBGE, na classe baixa estão as pessoas com renda até 2 salários mínimos; na média-baixa de 2 a 6 salários mínimos; na classe média aqueles com renda de 6 a 15 salários mínimos; na classe média-alta os com renda de 15 a 30 salários mínimos e na classe alta, os com renda acima de 30 salários mínimos. O salário mínimo em abril de 2009 era de R\$465,00.

Os preços médios de venda do metro quadrado praticado por várias empresas ora se situam acima da média do mercado, ora abaixo. A maioria que trabalha com os imóveis com 01 e 02 quartos opera com preços acima da média do mercado (66,7% e 70,6%, respectivamente), evidência não verificada para as que atuam com imóveis com 4 ou mais quartos que têm uma maior parcela de empresas praticando preços abaixo da média do mercado. Para os imóveis com 03 quartos há uma situação mais equilibrada se comparada às demais, mesmo prevalecendo a parcela das que estão praticando preços acima da média do mercado. (tabela 14).

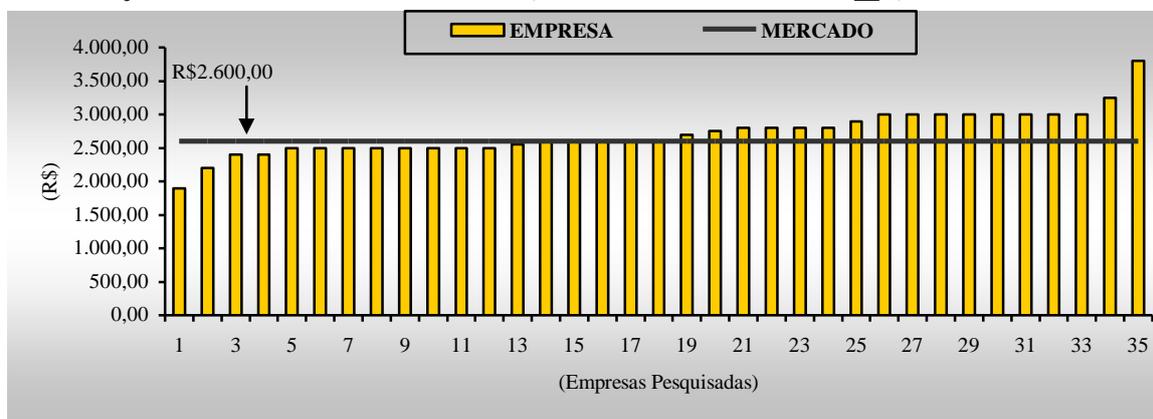
Tabela 14
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
PREÇO DE VENDA EM RELAÇÃO AO PREÇO MÉDIO DO MERCADO POR Nº DE QUARTOS

Número de Quartos	Posição em relação ao preço médio (%)			Total (%)
	Acima	Abaixo	Pratica o preço médio	
1	66,7	11,1	22,2	100,0
2	70,6	17,6	11,8	100,0
3	48,6	37,1	14,3	100,0
4 ou mais	33,3	66,7	0,0	100,0

Fonte: Pesquisa Direta

Nesse sentido, ressalta-se que o setor em análise está bastante concentrado em imóveis com 03 quartos sociais (87,5% das empresas entrevistadas constroem esse tipo de produto), imóveis esses que tem um preço médio de venda, segundo os pesquisados, de R\$2.600,00/m² (gráfico 7). Contudo, 37,1% das empresas que constroem esse tipo de produto estão trabalhando com preços abaixo desse valor, reduções essas que chegam a 27,0% do patamar praticado pelo mercado.

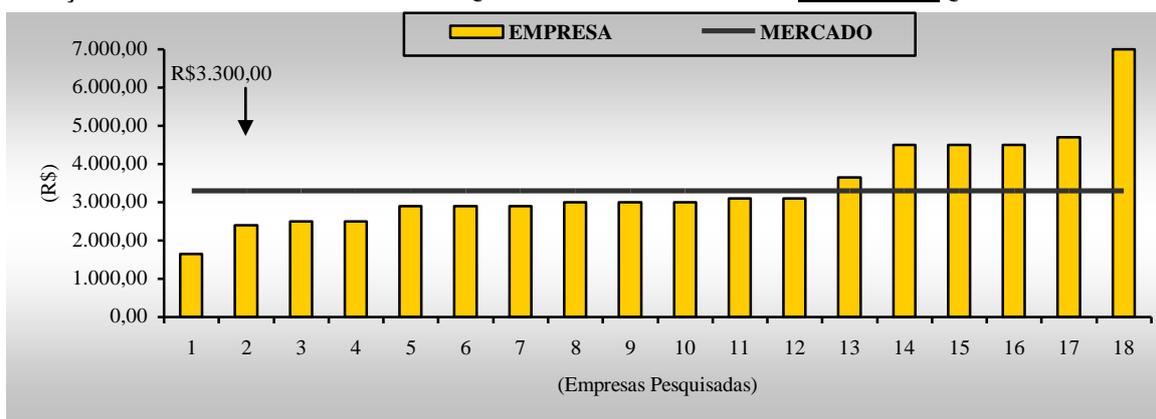
Gráfico 7
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
PREÇO MÉDIO DE VENDA DO METRO QUADRADO - IMÓVEL COM 03 QUARTOS SOCIAIS



Fonte: Pesquisa Direta

Outro grupo (45,0% dos pesquisados) constrói imóveis com 04 ou mais quartos sociais, produto esse que tem um preço médio de venda de R\$3.300,00 (gráfico 8). Foi identificado que 66,7% estão vendendo seus imóveis a preços aquém do patamar médio do mercado e alguns desses têm na modalidade de condomínios fechados a justificativa para esse posicionamento.

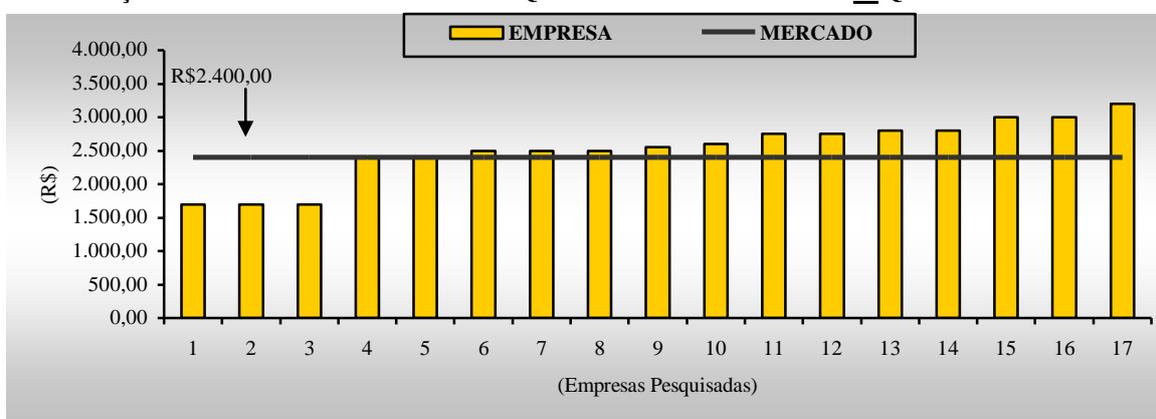
Gráfico 8
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
PREÇO MÉDIO DE VENDA DO METRO QUADRADO - IMÓVEL COM 04 OU MAIS QUARTOS SOCIAIS



Fonte: Pesquisa Direta

Atuam no segmento de imóveis com 02 quartos sociais 42,5% das entrevistadas e o preço médio do mercado para esse tipo de produto praticado é de R\$2.400,00/m² (gráfico 9). Desse grupo, 70,5% afirmaram praticar preços acima da média do mercado, valores esses que chegam a ultrapassar em 33,3% tal patamar.

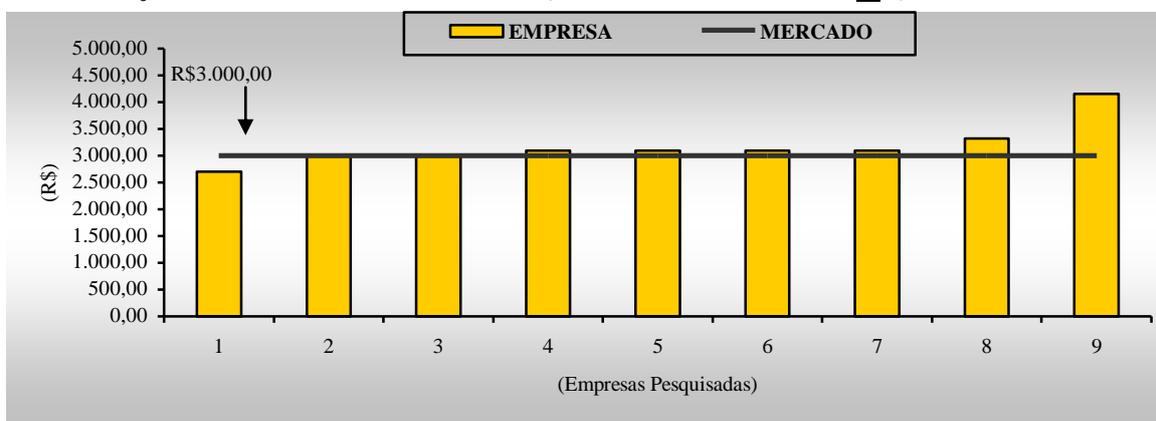
Gráfico 9
PERNAMBUCO
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
PREÇO MÉDIO DE VENDA DO METRO QUADRADO - IMÓVEL COM 02 QUARTOS SOCIAIS



Fonte: Pesquisa Direta

Em relação ao produto com 01 quarto social, 22,5% das 40 empresas entrevistadas edificam esse tipo de imóvel, que possui um preço médio de venda no mercado de 3.000,00/m² (gráfico 10). E, quando analisado como estão praticando seus preços, verificou-se que 66,7% estão trabalhando com valores acima do patamar médio do mercado, mas muito próximo ao preço médio. É importante ressaltar que o preço do metro quadrado dos imóveis com 01 quarto é superior aos com 2 e 3 quartos, tendo em vista a proporcionalidade da área molhada em relação à área total, que para um quarto é maior, sem contar que a proporção da área comum em relação à área privativa aumenta.

Gráfico 10
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
PREÇO MÉDIO DE VENDA DO METRO QUADRADO IMÓVEL COM 01 QUARTO SOCIAL



Fonte: Pesquisa Direta

Durante as entrevistas, foi possível perceber que muitas empresas têm dificuldade em definir um preço de venda que justifique o investimento e remunere o capital investido. Assim, posicionam seu preço apenas de acordo com o preço médio do mercado. Poucos empresários entrevistados (apenas 20% do total) afirmaram que seu preço médio é definido rigorosamente considerando os custos e a margem de lucro. A equação utilizada pela maioria das empresas do mercado é definida:

Nesta direção:

$$\text{Preço médio do mercado} - \text{Custo} = \text{Resultado (Lucro ou Prejuízo)}$$

E não nesta direção:

$$\text{Custo} + \text{Lucro} = \text{Preço médio de venda}$$

É uma sutileza a constituição dessas equações, mas o sentido revela o quanto as empresas estão tendo dificuldades em ter margem de manobra para estabelecer preços a praticar, de forma a obter lucros mais expressivos no setor. Isso se deve à dinâmica dos últimos anos do mercado, onde se tinha os consumidores com rendas limitadas e sem condições de alavancar financiamentos bancários, de longo prazo, para aquisição de imóveis. Tais fatores comprimiram muito as vendas do mercado, não permitindo elevações do preço do metro quadrado, ao passo que os custos, quer sejam com remuneração da mão-de-obra, quer sejam com insumos e matérias-primas, continuaram crescendo.

4.3.2 Percepção dos empresários acerca da intensidade concorrencial no setor da construção civil

Considerando o fato de se esperar que a maioria das empresas não possua estratégias explícitas, pautadas na elaboração de análises formais e planos estratégicos, e que para efeito de formação de estratégias o importante é a forma como o meio envolvente é percebido pelos empresários, a análise a seguir centrar-se na forma como estes agentes avaliam as forças concorrenciais do setor e não na análise objetiva dessas forças.

Desse modo, as cinco forças competitivas do setor construtivo do ambiente em estudo foram avaliadas pelos empresários considerando o grau de importância, numa escala de 1 a 5 pontos, sendo 5 o grau máximo (tabela 15).

Tabela 15
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA ÀS FORÇAS COMPETITIVAS DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Forças Competitivas	Importância (pontos*)
Ameaça de novas empresas no mercado	2,73
Poder de negociação dos compradores (clientes)	3,57
Os que pagam à vista sem usar bancos	3,65
Os que financiam com os bancos	3,69
Os que financiam direto com a construtora	3,38
Poder de negociação dos fornecedores	3,36
Serviços	2,85
Insumos e matérias-primas (Aço e Cimento)	4,04
Demais insumos e matérias-primas	3,19
Ameaça de produtos substitutos	1,50
Rivalidade entre as empresas existentes	3,73

Fonte: Pesquisa Direta

(*) Escala de 1 a 5 pontos, sendo 5 o máximo

A mais importante força identificada foi a rivalidade entre empresas existentes, seguindo-se, por ordem de importância, do poder de negociação dos compradores e do poder de negociação dos fornecedores. A ameaça de entrada de novas empresas no mercado foi considerada uma força pouco importante e a ameaça de concorrência de produtos substitutos ainda menos importante, obtendo o menor *score* das 5 forças competitivas.

Rivalidade entre empresas existentes

No que se refere à intensidade da concorrência no segmento da construção civil estudado, 55,0% dos entrevistados afirmaram que ela é “muito elevada”, enquanto os 45,0% restantes a julgaram “elevada”. Ninguém a considera de média, nem tão pouco de baixa ou muito baixa intensidade (tabela 16). Porém, quando classificam a natureza dessa concorrência 77,5% a consideram acirrada, mas cavalheiresca, enquanto os demais a julgam como acirrada, porém truculenta (tabela 17).

Tabela 16
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
PERCEPÇÃO DOS EMPRESÁRIOS SOBRE A
INTENSIDADE DA CONCORRÊNCIA ENTRE AS
EMPRESAS DO SETOR

Intensidade	(%) Empresas
Muito Elevada	55,0
Elevada	45,0
Média	0,0
Baixa	0,0
Muito Baixa	0,0
Total	100,0

Fonte: Pesquisa Direta

Tabela 17
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
PERCEPÇÃO DOS EMPRESÁRIOS SOBRE A
NATUREZA DA CONCORRÊNCIA ENTRE
AS EMPRESAS DO SETOR

Percepção	(%) Empresas
Acirrada mas cavalheiresca	77,5
Acirrada e truculenta	22,5
Fraca e por isso não me preocupo	0,0
Total	100,0

Fonte: Pesquisa Direta

A intensidade concorrencial reflete-se na margem de manobra sobre o preço praticado. Para 35,0% dos entrevistados, os preços da concorrência determinam bastante os limites dos preços que eles adotam, muito embora para outros 57,5% essa influência seja moderada (tabela 18). A esse respeito houve quem dissesse que: “*preciso sempre fazer algo para me encaixar no preço do mercado, mas está cada vez mais difícil. Fico pensando que ou eles estão tendo prejuízo ou eu não sei calcular meus custos*”. Apenas para um número inexpressivo de empresários (3,5%), os preços da concorrência não têm muito significado sobre seu preço.

Tabela 18
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
INFLUÊNCIA DO PREÇO DA CONCORRÊNCIA SOBRE OS LIMITES
DO PREÇO PRATICADO PELAS EMPRESAS

Influência	(%) Empresas
Sim, bastante	35,0
Sim, médio	57,5
Sim, pouco	4,0
Não	3,5
Total	100,0

Fonte: Pesquisa Direta

Mesmo tendo essa percepção da concorrência, a grande maioria dos entrevistados não soube informar a parcela que detém no mercado. Só souberam dizer que era pequena, sem quantificá-la com exatidão. Dos 40 entrevistados, apenas 10,0% foram capazes de informar sua participação no mercado em estudo e, mesmo assim, de forma insegura (tabela 19), mas dois destes informaram deter parcelas consideráveis do mercado, um de 40% e outro de 15%, empresas essas que são responsáveis também pelos maiores quantitativos de empregos e de receita do conjunto analisado.

Tabela 19
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
PARCELA DO MERCADO QUE AS EMPRESAS ESTIMAM POSSUIR

Parcela	(%) Empresas
Não soube informar (*)	90,0
40%	2,5
15%	2,5
1%	5,0
Total	100,0

Fonte: Pesquisa Direta

Nota: (*) afirmaram apenas ser muito pequena

Um fato que intensificou a concorrência no setor, que já era considerada elevada, foi a recente abertura de capital das empresas de construção civil na Bolsa de Valores – BOVESPA. Nesse sentido, a avaliação feita pelos entrevistados sobre tal fato é bastante divergente. Entre avaliações de muito negativo e negativo posicionaram-se 42,3% dos entrevistados. Oscilando de muito positivo a positivo outros 38,5%, enquanto 15,4% se posicionaram indiferentes e 3,8%, simplesmente, não souberam dizer (tabela 20). Assim, uma

parte significativa dos inquiridos achou positiva a cotação em Bolsa de empresas de Construção Civil, mas um maior número considera ter impacto negativo sobre a concorrência.

Tabela 20
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
AValiação SOBRE A RECENTE ABERTURA DE CAPITAL NA BOLSA DE
VALORES DE EMPRESAS DO SETOR CONSTRUTIVO NO PAÍS

Avaliação	(%) Empresas
Muito positivo	7,7
Positivo	30,8
Indiferente	15,4
Negativo	30,8
Muito Negativo	11,5
Não soube avaliar	3,8
Total	100,0

Fonte: Pesquisa Direta

No entanto, há convergência entre a grande maioria acerca da Bolsa de Valores. Consideram que, como ferramenta para captação de recursos, é válida, mas a forma como foi feita pelo setor foi equivocada. Os comentários dos empresários a esse respeito foram muitos, como por exemplo, “*se criou uma falsa expectativa de rentabilidade do setor. Havia excesso de liquidez no mercado, e isso justificou o VGV (valor geral de vendas) crescer muito. O ciclo da incorporação é longo e fizeram os investidores pensar que ele vira da noite para o dia. A bolsa é dinâmica e o setor não é*”. Outro empresário enfatizou que “*a ferramenta é maravilhosa, mas bancos de terrenos não garantem resultados. E eu me perguntei como é que os investidores colocaram bilhões nesse negócio? Um novo IPO de empresas do setor será um parto*”. Também foi dito que houve uma inflação no mercado de terrenos e de profissionais, pois engenheiros com anos de dedicação a uma empresa recebiam várias propostas do dia para a noite, dobrando, triplicando o salário. No mercado de terrenos, houve uma corrida à compra de terras, por preços fora da realidade e, pior ainda, foram feitas aquisições completamente equivocadas. Isso provocou uma grande imobilização de recursos, vez que os números eram sempre elevadíssimos, ou seja, não interessava VGV de R\$15 milhões, por exemplo, só acima de R\$100 milhões. Mas há quem aponte consequências positivas, sendo a mais comemorada delas a elevação do preço do metro quadrado, sem contar que também é creditada à abertura de capital por fortes empresas no País a ampliação da oferta de financiamentos bancários, sobretudo para baixa renda. Sabe-se, por exemplo, que as empresas mais beneficiadas com o recém-lançado Programa Minha Casa, Minha Vida são

justamente às empresas que mais tiveram problemas em 2008, por conta da abertura de capital.

Não se pode negar, contudo, que a desconfiança se instalou no mercado de títulos quando o assunto é abertura de capital na Bolsa pelas empresas do setor construtivo. Para piorar a situação veio a crise financeira internacional, que fragilizou as economias do mundo inteiro, provocando turbulências também no Brasil. Diante disso, a aposta de 69,3% dos empresários pesquisados é a de que as grandes construtoras que abriram o capital e anunciaram expressivos lançamentos abandonem o mercado local. Outros 19,2% acham que talvez isso venha a ocorrer, 7,7% disseram não saber opinar e apenas 3,8% acreditam que não haverá fuga do mercado local (tabela 21). As justificativas dos que acreditam que elas sairão do mercado local variam, tendo um empresário dito que “*é razoável que diante das incertezas do mercado elas se concentrem naqueles que já conhecem*”. Há quem aposte também que a Região Metropolitana do Recife não se adapte a empreendimentos com muitas unidades e que as empresas de fora, de forma errônea, acharam que a velocidade de vendas local era elevada.

Tabela 21
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
AVALIAÇÃO SOBRE O POSSÍVEL ABANDONO DO MERCADO LOCAL PELAS GRANDES
CONSTRUTORAS QUE ABRIRAM O CAPITAL NA BOLSA DE VALORES E REALIZARAM GRANDES
LANÇAMENTOS

Avaliação	(%) Empresas
Sim	69,3
Talvez	19,2
Não soube avaliar	7,7
Não	3,8
Total	100,0

Fonte: Pesquisa Direta

O importante é registrar que a rivalidade entre as empresas do setor, que já era elevada, foi muito impactada pela capitalização das empresas de capital aberto. Utilizada da forma correta ou não, o que não se pode deixar de reconhecer é que a dinâmica competitiva do setor da construção civil mudou com isso e se tem um mercado extremamente competitivo, fato esse que, por si só, já demanda posicionamentos estratégicos mais definidos para se enfrentar a concorrência.

Além da rivalidade acima identificada os empresários entrevistados consideram que o setor funciona com algumas vulnerabilidades. As principais, que cada um aponta aos seus

concorrentes, estão relacionadas a três itens: qualidade dos projetos; acesso aos financiamentos bancários e desconhecimento do mercado (tabela 22).

Tabela 22
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
PRINCIPAIS VULNERABILIDADES DOS CONCORRENTES DO MERCADO IMOBILIÁRIO

Vulnerabilidades	Frequência de citação (%)
Qualidade dos projetos	30,0
Não ter acesso aos financiamentos bancários	22,5
Desconhecimento do mercado	20,0
Entrega do imóvel fora do prazo	15,0
Qualidade construtiva	15,0
Acabamento	7,5
Não dá atenção ao cliente	7,5
Vaidade em excesso	7,5

Fonte: Pesquisa Direta

Em relação à qualidade dos projetos, apontado como principal vulnerabilidade em 30,0% das citações, os comentários vão desde a sua repetição, sem inovações, até a falta de planejamento dos mesmos, provocando uma sucessão de falhas que só são reveladas quando o consumidor simplesmente rejeita o produto. A segunda vulnerabilidade mais citada diz respeito ao fato de que muitas empresas, por problemas em sua documentação (regularidade), não têm acesso aos financiamentos bancários (22,5%). E a terceira indicada foi o desconhecimento do mercado (20,0%), pois poucos são os que de fato estudam o que se deve lançar, em que local e qual o público a atingir. A esse respeito resumiu um empresário: *“Meus concorrentes apenas copiam o que os outros fazem, achando que terão o mesmo sucesso. E o pior: não fazem cálculos”*. Outro entrevistado afirmou: *“O como fazer está bem resolvido para mim, o quê fazer é que está complicado e isso é o grande salto competitivo”*.

Poder de negociação dos compradores

O poder de negociação dos compradores é a segunda força mais importante. Existem três tipos de comprador: os que pagam à vista os imóveis sem usar financiamentos bancários, os que financiam a compra com os bancos e os que financiam direto com a construtora, sem usar os bancos, mantendo a modalidade que sustentou o mercado no período em que os financiamentos bancários praticamente eram inexistentes. Para os empresários entrevistados,

dentre os três grupos de clientes, os que têm o menor poder de negociação são os que financiam direto com a construtora e os que têm melhor posição são os que financiam com os bancos (tabela 15). Durante as entrevistas, muitos empresários disseram que não têm muito interesse em vender os imóveis à vista, pois os clientes pedem descontos abusivos e com as margens restritas fica quase impossível avançar nas negociações. Outros disseram claramente que preferem financiar o imóvel direto ao cliente sem usar os bancos, pois conseguem uma remuneração que nenhuma aplicação financeira hoje é capaz de oferecer. Ou seja, quando o imóvel fica pronto o comprador tem a parcela corrigida, mensalmente, pelo INCC (Índice Nacional de Custo da Construção) ou IGP-M (Índice Geral de Preços do Mercado) + 1% de juros ao mês. Essa prática vem sendo adotada há anos, e se por um lado remunera o capital acima do mercado, por outro, descapitaliza boa parte das empresas, que ficam sem capital de giro para alavancar novas obras. Além disso, foi feito todo um esforço para se criar dentro das construtoras uma área financeira para cuidar da carteira dos clientes, um procedimento que exigiu mudanças significativas na gestão financeira das empresas. E agora, que já adquiriram experiência no assunto, alguns entrevistados preferem continuar sem financiar as obras com bancos. Um deles, muito espontaneamente falou: *“Se todos pagarem à vista, eu quebro”*. Também foi dito que há sempre uma discussão forte com o cliente que financia diretamente com a construtora quando esse deseja quitar antecipadamente, pois foi dito: *“Eu não posso conceder descontos, pois como a venda foi indexada, terei prejuízo se fizer isso”*.

Nesse contexto, 53,8% dos empresários entrevistados reconheceram que o poder de negociação atual dos compradores aumentou, se comparado à época em que os financiamentos bancários eram escassos, mas há quem sinta que esse poder permanece o mesmo (30,8%) e que até tenha diminuído (15,4%), conforme tabela 23.

Tabela 23
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
AVALIAÇÃO SOBRE O PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES ATUALMENTE,
COMPARADO À ÉPOCA DOS FINANCIAMENTOS BANCÁRIOS MAIS ESCASSOS

Poder de Negociação	(%) Empresas
Aumentou	53,8
Permaneceu o mesmo	30,8
Diminuiu	15,4
Total	100,0

Fonte: Pesquisa Direta

A maioria que defende que o poder dos compradores aumentou justifica essa opinião não só pelo crescimento das oportunidades de pagamento, mas também pela expansão nas ofertas, concedendo ao cliente maior possibilidade de escolha. Além disso, os consumidores estão cada vez mais informados e chegam, em muitos casos, ao *stand* de vendas, sabendo mais que o corretor. Nesse sentido, um entrevistado ressaltou: “A internet é uma ferramenta fantástica à nossa disposição. Disponibilizo, no site, não só imagens sobre o imóvel à venda, mas características detalhadas, que muitos corretores, infelizmente, não conseguem absorver”. Os que acreditam que o poder dos clientes permanece o mesmo não apresentaram justificativas, mas os que julgam que houve diminuição afirmam que os financiamentos bancários são padronizados, diferente das negociações ocorridas através do plano direto, onde se tem muita negociação, até quando ocorrem atrasos nos pagamentos, coisa que com os bancos isso não ocorre.

Os clientes, quando bem informados, ficam mais exigentes. Para 60% dos inquiridos, as maiores exigências referem-se às condições do imóvel: localização; área de lazer que possui; acabamento, qualidade dos materiais e ter ou não suíte. Para 22,5% o preço é a maior exigência, seguindo-se o prazo de entrega (12,5%) e, residualmente, as questões referentes à documentação e legalização do imóvel (tabela 24).

Tabela 24
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
MAIORES EXIGÊNCIAS DO CLIENTE EM RELAÇÃO AO PRODUTO OFERTADO PELO MERCADO
IMOBILIÁRIO

Exigências	(%) Empresas
Localização	25,0
Preço	22,5
Prazo de entrega	12,5
Área de lazer	12,5
Acabamento	10,0
Qualidade dos materiais	10,0
Documentação / legalização do imóvel	5,0
Suíte	2,5
Total	100,0

Fonte: Pesquisa Direta

Conclui-se que os clientes, embora com poderes de negociação diferenciados, têm vindo a reforçar a sua margem de manobra, sobretudo pela crescente aquisição de informação e alternativas de financiamento que atualmente dispõem.

Poder de negociação dos fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores obteve a terceira colocação, como força competitiva mais importante para o setor em discussão e foi desmembrado em três categorias (fornecedores de serviços; de insumos e matérias-primas: aço e cimento e demais insumos e matérias-primas).

Assim, na avaliação dos empresários, essa força tem sua importância, especificamente, por conta do poder de negociação de determinados fornecedores de insumos e matérias-primas, como é o caso do cimento e aço, que recebeu a maior pontuação de todos os itens avaliados (tabela 15). Os empresários possuem pouco ou quase nenhum poder de barganha com as indústrias fornecedoras desses produtos, elementos vitais para a construção civil, mas que estão nas mãos de pouquíssimos produtores. No entanto, há quem julgue que o poder de pressão dos fornecedores de aço em cima dos empresários é total, mas dos produtores de cimento varia, dependendo de alguns fatores, como, por exemplo, da perecibilidade do produto ou da oferta abundante, como ocorreu em 2008 com a crise financeira que derrubou os preços. Foi mencionado que os produtores de aço configuram-se como um “*cartel declarado*” e isso só prejudica o setor, pela dependência que se tem deste produto. Mesmo assim, quando indagados sobre como são as relações com os principais fornecedores, excetuando-se os de aço e cimento, 46,2% assinalaram que são cordiais com grande poder de barganha, enquanto que 30,8% as julgam normais e com médio poder de barganha (tabela 25). Para os demais, elas são difíceis e se tem pouco ou nenhum poder de barganha (19,2%) e outros 3,8% disseram que são cordiais, mas sem nenhum poder de barganha.

Tabela 25
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
AVALIAÇÃO DAS RELAÇÕES DA EMPRESA COM SEUS PRINCIPAIS FORNECEDORES
(Exceto Aço e Cimento)

Avaliação	(%) Empresas
Cordiais e temos grande poder de barganha	46,2
Normais e temos médio poder de barganha	30,8
Difíceis e temos pouco ou quase nenhum poder de barganha	19,2
Outra (Cordiais, mas sem nenhum poder de barganha)	3,8
Total	100,0

Fonte: Pesquisa Direta

O poder de negociação dos fornecedores de demais insumos e matérias-primas é mediano até porque não se constituem cartéis e o volume de compra das empresas tende a ser sempre expressivo. Para reforçar ainda mais isso, os empresários estão adotando a prática de organizar determinadas aquisições através de uma cooperativa para elevar seu poder de barganha. E quanto aos fornecedores de serviços o poder de negociação é o menor dos três, demonstrando, assim, que a atenção maior dos empresários não deve se centrar nessa categoria.

Ameaça de novas empresas no mercado

A quarta força observada, em ordem de importância, no julgamento dos entrevistados foi ameaça da entrada de novas empresas no mercado, que é percebida pelos empresários, em média, como sendo de pouca importância, pois no momento da pesquisa, meses iniciais de 2009, havia muitas dúvidas acerca da permanência das novas empresas que chegaram ao mercado por conta da crise financeira. Mas, mesmo assim, não desconsideraram que tal fato acirrou ainda mais a concorrência, que já era elevada só com as empresas do mercado local. Um dos entrevistados enfatizou: *“isso me obriga a ser mais competitivo, ou seja, é ruim por um lado e bom por outro”*. Mas há quem pense diferente: *“os meus concorrentes considero apenas os locais, pois são os que conhecem a cultura daqui, não temo as grandes e novas empresas que estão chegando ao mercado”*.

Nesse sentido, foi visto que mesmo com a chegada ao mercado de empresas de outros Estados nos últimos dois anos, não houve, para a maioria das empresas (69,2%) mudanças significativas na forma de atuação (tabela 26). Alguns disseram que *“trabalham em nichos para driblar a concorrência, seja ela local ou não”*. Os que apontaram mudanças (30,8%) indicaram que deram mais ênfase ao *marketing*, na tentativa de entender melhor o mercado, além de terem firmado parcerias estratégicas para se fortalecer e lidar com a concorrência, sobretudo, das grandes empresas.

Tabela 26
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
AValiação SOBRE O FATO DE TER TIDO MUDANÇAS SIGNIFICATIVAS NA EMPRESA
NOS ÚLTIMOS 2 ANOS POR CONTA DA CHEGADA DE GRANDES EMPRESAS AO MERCADO LOCAL

Avaliação	(%) Empresas
Sim	30,8
Não	69,2
Total	100,0

Fonte: Pesquisa Direta

Quando uma nova empresa decide se instalar no mercado imobiliário em análise, a maior barreira enfrentada, segundo os empresários entrevistados, é a falta de conhecimento das especificidades do mercado local (citada por 57,5% das 40 empresas – tabela 27). É fundamental tanto o conhecimento da cultura e hábitos locais, como também dos solos existentes em determinados terrenos da região, pois há alguns que são problemáticos e demandam grandes investimentos em fundação que chegam a inviabilizar o empreendimento. Alguns dos empresários entrevistados afirmaram que as empresas de fora, estabelecidas recentemente no mercado local por conta da abertura de capital, fizeram aquisições de terras problemáticas por desconhecerem as características locais, tendo um deles afirmado que “o terreno que a empresa “X” adquiriu me foi oferecido diversas vezes e eu não comprei, pois eu sabia que o solo era ruim para edificação vertical”. Foi também citada por 20,0% dos entrevistados a escassez de bons terrenos e, conseqüentemente, o elevado preço dos existentes como grandes barreiras à entrada de empresas no mercado. Foi comentado ainda que a burocracia para aprovação dos projetos pelos órgãos públicos, associada às mudanças recentes na legislação, pode causar sérios problemas à rentabilidade do negócio, itens esses que também foram apontados como barreiras à entrada de novas empresas no mercado.

Tabela 27
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
BARREIRAS QUE NOVAS EMPRESAS ENFRENTAM PARA ENTRAR NO MERCADO LOCAL

Barreiras	Respostas (%)
Conhecimento das especificidades do mercado local	57,5
Escassez de bons terrenos (elevado preço)	20,0
Burocracia para aprovação dos projetos pelos órgãos públicos	7,5
Baixa velocidade de vendas	5,0
Mercado fechado para as empresas locais	5,0
Ter muito capital para Investimentos	5,0
Total	100,0

Fonte: Pesquisa Direta

Desse modo, a ameaça de entrada de novas empresas no mercado não constitui, para a maioria das empresas, uma força que coloque desafios muito significativos.

Ameaça de produtos substitutos

A quinta e última força na escala de importância, que é a ameaça de produtos substitutos, de fato não preocupa os empresários, dado que as alternativas para o produto da

construção civil (habitação) praticamente não existem. As pessoas habitam, na grande maioria das situações, em residências construídas da forma tradicional.

Analisada a percepção dos empresários quanto ao ambiente concorrencial nas cinco vertentes propostas pelo modelo de Porter, pode-se concluir que a concorrência no setor da construção civil é acirrada, tendo sido agravada pela chegada de novos *players* no mercado local, a partir da abertura de capital na Bolsa de Valores. Além disso, enfrentam alguns clientes poderosos e outros menos poderosos, mas cujo poder negocial vem aumentando, tendo fornecedores de alguns materiais com poder de negociação elevado. Assim, a intensidade concorrencial, especialmente proveniente destas forças mais significativas, é forte.

Lidar com um ambiente de extrema competição não é tarefa fácil e exige dos empresários estratégias que possam guiar suas ações na busca de vantagem competitiva. Assim, busca-se a seguir entender qual o posicionamento estratégico adotado para lidar com essa concorrência.

4.3.3 Posicionamento estratégico das empresas pesquisadas

4.3.3.1 – As empresas e o planejamento estratégico

Anteriormente, foi relatada a dificuldade que os empresários confessaram ter em gerir suas empresas.

Elaborar planejamento estratégico, definir metas, acompanhar resultados, são atividades que, apesar de serem compreendidas como importantes, ainda não integram o dia-a-dia da maioria das empresas do mercado em análise. Contudo, isto não significa que não haja preocupação com a definição de rumo para as empresas no longo prazo.

Existem vários níveis de envolvimento nas tarefas ligadas à gestão de longo prazo. Em 37,5% dos casos os empresários responderam que definem a estratégia e efetuam o seu planejamento, promovendo a sua execução e controlando os resultados, acompanhando-os com a produção de documentação que serve de guia para toda a empresa (tabela 28). Isto significa que mais de 1/3 das empresas consideram possuir competências internas para definir e controlar o seu posicionamento no mercado e fazer estrategicamente a sua gestão, assumindo explicitamente a sua direção futura.

Tabela 28
PERNAMBUCO -RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
SITUAÇÃO QUE MAIS SE ADÉQUA A EMPRESA EM RELAÇÃO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Situação	(%) Empresas
A empresa define a estratégia e efetua o seu planejamento, promove a sua execução e controla os resultados (produz documentação que serve de guia para toda a empresa)	37,5
A empresa define a estratégia ao nível da administração (<u>não</u> produz documentação escrita) e esta serve de orientação para os responsáveis	50,0
A estratégia da empresa é aproveitar as oportunidades que vão surgindo	12,5
Total	100,0

Fonte: Pesquisa Direta

Para 50,0% há definição da estratégia ao nível da alta administração e esta serve de orientação para os responsáveis, mas não é produzida documentação escrita. Neste caso, a estratégia existe, mas está implícita no comportamento adotado. Os demais (12,5%) afirmaram que a estratégia de suas empresas é simplesmente aproveitar as oportunidades que vão surgindo, centrando-se, por isso, na gestão de curto prazo, não havendo definida uma clara orientação de futuro.

Sabe-se que o produto habitacional antes de ser lançado ao mercado requer planejamento prévio. Quando se considera a volta dos financiamentos bancários de longo prazo, há o consenso entre os entrevistados que houve mudanças no planejamento de novos produtos, sobretudo em dois aspectos: menor comprometimento do capital de giro da empresa, já que os bancos entram com o crédito e através da ampliação do mercado consumidor, principalmente, de renda mais baixa. Esses aspectos foram citados, igualmente, em 85,0% das vezes pelos empresários, revelando claramente onde ocorreram as maiores alterações (tabela 29). Também foi assinalado que houve uma maior diversificação dos produtos (80,0%) e melhoria no cronograma físico da obra, com entrega em menor tempo (52,5%). Percebe-se assim, que a volta dos financiamentos bancários de longo prazo foi impactante, tendo ainda sido mencionado a possibilidade de as empresas locais também atuarem em outras praças do país (10,0%).

Tabela 29
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
MUDANÇAS OCORRIDAS NO PLANEJAMENTO DE NOVOS PRODUTOS COM A EXISTÊNCIA DOS
FINANCIAMENTOS BANCÁRIOS DE LONGO PRAZO

Mudanças	Frequência de citação (%)
Melhora no cronograma físico da obra, com entrega em menor tempo	85,0
Menor comprometimento do capital de giro da empresa, já que os bancos entram com o crédito	85,0
Maior diversificação de produtos	80,0
Ampliação do mercado consumidor, sobretudo o de renda mais baixa	52,5
Ampliação de mercado (atuação em outros Estados)	10,0

Fonte: Pesquisa Direta

Nesse sentido, considerando todas essas alterações no meio envolvente, é fundamental que as empresas definam estratégias para obtenção de vantagem competitiva, principalmente num setor onde se constata que a rivalidade entre as empresas é bastante elevada.

4.3.3.2 – As estratégias empresariais

Considerando, em primeiro lugar, que as empresas - independentemente de ter uma estratégia assumida - são capazes de exprimir em termos gerais o seu posicionamento face ao mercado, e tendo em conta a tipologia das estratégias genéricas de Porter, foi proposto que indicassem a estratégia que melhor traduz esse posicionamento. Em seguida, foram cruzadas informações sobre as ações que identificaram desenvolver no sentido de atingí-las.

A classificação das empresas de acordo com as estratégias genéricas

Tomando como base as estratégias genéricas de Michael Porter, identificou-se, em relação ao posicionamento face à concorrência, que 70,0% dos pesquisados buscam diferenciar seus produtos num segmento particular do mercado, ou seja, adotam a estratégia de enfoque na diferenciação (tabela 30); 12,5% atuam na liderança em custo e igualmente outros 12,5% disseram ter o menor custo num segmento particular do mercado, ou seja, estratégia de enfoque nos custos. Apenas 5,0% informaram que diferenciam seus produtos em toda a indústria, estratégia essa conhecida como diferenciação. Vale ressaltar que essa foi uma das perguntas que a maioria demorou mais tempo a responder, revelando dificuldade de entendimento na classificação do posicionamento estratégico adotado.

Tabela 30
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO ADOTADO FACE A CONCORRÊNCIA

Situação	(%) Empresas
Diferencia seus produtos num segmento particular do mercado (ênfase na diferenciação)	70,0
Possui menor custo em toda a indústria (liderança em custo)	12,5
Possui menor custo num segmento particular do mercado (ênfase nos custos)	12,5
Diferencia seus produtos em toda a indústria (diferenciação)	5,0
Não soube posicionar	0,0
Total	100,0

Fonte: Pesquisa Direta

Na busca por entender o posicionamento estratégico dos empresários entrevistados, as análises seguintes foram elaboradas por grupo de acordo com a estratégia genérica apontada, evidenciando as respostas das empresas que integraram cada conjunto, estando essas apenas identificadas aleatoriamente através da numeração de 1 a 40 (total de empresas da amostra).

Empresas que referem adotar a estratégia de Liderança em Custos: Grupo 1

Este grupo é formado pelas empresas de nº 4, 11, 26, 33 e 40, que foram enquadradas neste conjunto por terem afirmado adotar estratégia de liderança em custos. Assim, espera-se que as vantagens que consideram ter em relação à concorrência sejam concordantes com a estratégia de baixos custos e as ações desenvolvidas se concentrem na forma de tornar os seus custos mais baixos.

Começou-se por analisar a situação em relação ao planejamento estratégico em que estas empresas se encontram e verificou-se, que apenas duas (4 e 40) declaram ter, ou seja, elas definem a estratégia, efetuam o planejamento, promovem a sua execução e controlam os resultados, elaborando documentação que serve de guia para toda a empresa. Já outras duas (11 e 33) definem a estratégia no nível da alta administração sem produzir documentação escrita, enquanto a empresa 26 atua aproveitando as oportunidades que surgem, conforme tabela 31. Estamos, portanto diante de um grupo heterogêneo na forma como planeja e gere o futuro.

Tabela 31
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
SITUAÇÃO EM RELAÇÃO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
GRUPO 1: ESTRATÉGIA DE LIDERANÇA EM CUSTOS

Situação	Análise das Empresas de nº				
	4	11	26	33	40
Tem planejamento, executa e controla	x				x
Define estratégia, mas não produz documentação escrita		x		x	
Aproveita as oportunidades que vão surgindo			x		

Fonte: Pesquisa Direta

Procura-se, em seguida, analisar a forma como estas empresas se avaliam em relação à concorrência e a forma como procuram lidar com ela.

Quando o assunto é se distinguir dos concorrentes, todas as empresas fazem economias nos custos gerais em todas as áreas, para poder ter preços mais baixos e assim serem competitivos (tabela 33). Contudo, só as empresas 11, 26 e 40 admitem ser, neste aspecto, melhores do que seus concorrentes (tabela 32). As outras duas (4 e 33) acreditam que não são nem melhores nem piores, apenas igual à generalidade das outras presentes no mercado. Contudo, as empresas 26 e 40 se consideram muito melhores na negociação das suas compras do que as concorrentes. As empresas 11, 26 e 40 salientam a sua performance relativa na supervisão da mão de obra, elemento essencial na formação dos custos.

O acesso aos canais de distribuição também pode ser um elemento influenciador dos custos e, neste particular, três empresas (4, 11 e 40) apresentam-se como tendo vantagens competitivas neste quesito.

Ainda na perspectiva de redução nos custos, o investimento realizado para facilitar a produção pode criar condições para maior eficiência. Todas as empresas, à exceção da 26, acham que, neste aspecto, têm vantagens competitivas, sendo a empresa 4 a que se melhor se posiciona em relação às demais.

No domínio da engenharia do produto as empresas 4 e 40 se afirmam como muito melhores que as rivais.

De forma unânime consideram que têm, mais que os outros, tradição no mercado, daí retirando vantagens nos custos pela aprendizagem realizada.

Tabela 32
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
DIMENSÕES EM QUE SE CONSIDERA MELHOR QUE CONCORRÊNCIA - POR EMPRESA
GRUPO 1: ESTRATÉGIA DE LIDERANÇA EM CUSTOS

Dimensões em que se considera melhor que a concorrência	Análise das Empresas de n°				
	4	11	26	33	40
Controle das despesas gerais em todas as áreas		X	X		X
Acesso favorável a matérias-primas			X		X
Planejamento dos projetos	X				X
Investimentos em capital	XX	X		X	XX
Economia nas compras		X	XX	X	XX
Engenharia de processo	X				X
Supervisão a mão-de-obra		X	X		X
Investimento em produtos projetados para facilitar a produção	XX	X		X	X
Capacidades em marketing	X				
Domínio da engenharia de produto	XX				XX
Criatividade		X			X
Capacidade em pesquisa básica	X				X
Reputação como líder em qualidade e tecnologia		X			X
Tradição no mercado	X	X	X	X	X
Canais de distribuição	X	X			X

Fonte: Pesquisa Direta

Nota: (x) Melhor que a concorrência; (xx) Muito melhor que a concorrência

Outros aspectos são também referidos, mas não tanto ligados aos custos e que podem mesmo ser uma fonte de acréscimos desses. É o caso, por exemplo, de capacidades em engenharia do processo (empresas 4 e 40), *marketing* (empresa 4), capacidade de pesquisa básica (empresas 4 e 40), reputação como líder na qualidade e na tecnologia (empresas 11 e 40) e criatividade (empresa 11 e 40).

Analisando as dimensões através das quais estas empresas procuram se distinguir no mercado, pode se verificar que todos apostam na economia nos custos para ter preços baixos, em concordância com a estratégia de liderança nos custos que explicitaram seguir (tabela 33). Contudo, há igualmente unanimidade quando o tema é a escolha de localizações privilegiadas para as construções. Da mesma forma, há uma concordância, só que num grau menor, na superioridade na qualidade construtiva, sendo que a empresa 11 atribui peso maior a esse posicionamento (concorda totalmente). Também consideram distinguir-se pelas facilidades nas formas de pagamento que concedem aos clientes (todas exceto a empresa 4).

Outros fatores como a adaptação do produto ao gosto do cliente, as preocupações ecológicas, novos conceitos de construção, inovação em design, uso de materiais inovadores foram referidos, mas de forma pontual.

Tabela 33
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
ASPECTOS QUE PODEM DISTINGUIR AS EMPRESAS DOS CONCORRENTES
GRUPO 1: ESTRATÉGIA DE LIDERANÇA EM CUSTOS

Afirmações	Análise das Empresas de n°				
	4	11	26	33	40
Porque economiza nos custos de modo a praticar preços baixos	xx	x	xx	xx	xx
Porque oferece diversas formas de pagamento ao cliente		x	x	x	x
Pela qualidade superior das suas construções	x	xx	x	x	x
Porque escolhe localizações privilegiadas para as construções	xx	xx	xx	xx	xx
Porque adapta as suas construções ao gosto dos clientes	x	xx			
Porque associa à construção um cuidado especial com o meio ambiente	x				
Porque apresenta construções inovadoras em design			x		
Porque apresenta construções inovadoras em materiais			x		x
Porque apresenta construções inovadoras em novos conceitos de construção	xx	x			

Fonte: Pesquisa Direta

Nota: (x) Concorda com a afirmação; (xx) Concorda totalmente com a afirmação

Verifica-se assim que para além de genericamente todos apontarem economias nos custos, os outros fatores de posicionamento no mercado não decorrem da estratégia que declararam ter. Esta constatação é reforçada quando se analisa a forma como disseram lidar com a concorrência nos anos de 2007 e 2008 (tabela 34). Na verdade, o que todos fazem para ter sucesso no mercado é se esforçar para lançar produtos com novos atrativos e, em casos pontuais, realizar publicidade arrojada; ampliar os serviços de atendimento; entregar mais do que o prometido (empresa 4); oferecer imóveis com localizações atrativas (empresa 26) ou listar diferenciais e entregar ao cliente, para facilitar a análise comparativa que o cliente faz com os demais concorrentes (empresa 40).

Tabela 34
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
AÇÕES ADOTADAS PARA LIDAR COM A CONCORRÊNCIA NOS ANOS 2007 E 2008
GRUPO 1: ESTRATÉGIA DE LIDERANÇA EM CUSTOS

Ações	Análise das Empresas de nº				
	4	11	26	33	40
Guerra de Preços					
Publicidade Arrojada	2º				
Lançamento de produtos com novos atrativos	1º	1º	2º	1º	1º
Ampliação dos serviços de atendimento pós-entrega do imóvel	3º				
Ampliação das garantias do imóvel					
Cortesias para estímulos às vendas					
Outros – Entregar mais do que o prometido em contrato	4º				
Outros – Buscar uma localização atrativa para o imóvel			1º		
Outros- Listar seus diferenciais e entregar ao cliente				2º	

Fonte: Pesquisa Direta

Nota: No corpo da tabela está o quantitativo das citações. Nesta questão foi possível citar apenas 1 item ou todos, desde que em ordem de importância

Reforçando esta ideia, os pontos fortes que cada uma considera ter se distribuem pela qualidade dos produtos (empresas 4, 11 e 26), pontualidade na entrega (empresa 33) e domínio da lógica de mercado (empresa 40), itens apresentados na tabela 35.

Tabela 35
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
PRINCIPAL PONTO FORTE DA EMPRESA FACE À CONCORRÊNCIA
GRUPO 1: ESTRATÉGIA DE LIDERANÇA EM CUSTOS

Pontos Fortes	Análise das Empresas de nº				
	4	11	26	33	40
Qualidade dos produtos	x	x	x		
Pontualidade na entrega da obra				x	
Domínio da lógica do mercado (processo, produto, demanda, terreno)					x

Fonte: Pesquisa Direta

Conclui-se, assim, que o padrão de ações desenvolvidas que supostamente conduziriam a vantagens competitivas baseadas nos custos, pela análise da forma como cada empresa vê o seu posicionamento face aos concorrentes, os esforços que diz fazer para se distinguir, a forma como lida com a concorrência, bem como os pontos fortes que considera possuir, não convergem para uma liderança nos custos. Muitos dos aspectos referidos seriam

consonantes com uma estratégia de diferenciação, e, portanto, exigem recursos que podem ser incompatíveis com uma opção de baixo custo.

A questão que se coloca é se não haverá uma excessiva dispersão de propósitos, podendo isso comprometer o alcance de vantagens competitivas devido às contradições entre ações que visam à redução de custos e aquelas que exigem mais custos. Uma clara indicação de resposta a esta questão não é revelada pelos dados obtidos.

Na verdade, essas empresas reconhecem a necessidade de melhorias visando a sua competitividade, sendo a melhoria na gestão o ponto mais crítico citado por quase todas, exceto a empresa 40, que assinalou necessitar de firmar parcerias estratégicas para essa finalidade (tabela 36).

Tabela 36
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
MELHORIAS QUE DEVEM SER ADOTADAS PELAS EMPRESAS FOCANDO A COMPETITIVIDADE
GRUPO 1: ESTRATÉGIA DE LIDERANÇA EM CUSTOS

Sugestões	Análise das Empresas de nº				
	4	11	26	33	40
Melhorar a gestão	x	x	x	x	
Estabelecer parcerias estratégicas					x

Fonte: Pesquisa Direta

A esse respeito, disseram desejar realizar planejamento estratégico (empresas 4 e 26), temendo, porém, não saber conduzi-lo. A empresa 4 considera que *“papel aguenta tudo, ou seja, colocar no papel o que fazer é muito mais fácil que executar o que está escrito”* e, por sua vez, a empresa 6 mencionou a dificuldade em lidar com atividades que não estejam diretamente ligadas ao processo construtivo, pois *“são muitas variáveis para controlar fora da obra e não fomos formados para administrar uma empresa, e sim construir imóveis”*.

Empresas que adotam a estratégia de Diferenciação: Grupo 2

As empresas que afirmaram adotar a estratégia de diferenciação são as 23 e 24, sendo este o menor grupo dos quatro analisados. As posições face aos concorrentes e as ações desenvolvidas por essas empresas devem evidenciar aspectos que resultem e promovam a diferenciação para se obter vantagem competitiva.

As duas empresas deste grupo definem a estratégia, efetuam o planejamento, promovem a sua execução e controlam os resultados, elaborando documentação que serve de guia para toda a empresa (tabela 37), demonstrando estarem atentas as questões da gestão de longo prazo.

Tabela 37
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
SITUAÇÃO EM RELAÇÃO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
GRUPO 2: ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO

Situação	Análise das Empresas de nº	
	23	24
Tem planejamento, executa e controla	x	x
Define estratégia, mas não produz documentação escrita		
Aproveita as oportunidades que vão surgindo		

Fonte: Pesquisa Direta

As duas empresas (23 e 24) afirmam estarem melhor que a concorrência igualmente em questões que são pertinentes à estratégia eleita, ou seja, em capacidades em *marketing* e reputação como líder em qualidade e tecnologia e tradição do mercado, havendo uma expertise maior da empresa 24 (tabela 38).

Tabela 38
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
DIMENSÕES EM QUE SE CONSIDERA MELHOR QUE CONCORRÊNCIA - POR EMPRESA
GRUPO 2: ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO

Dimensões em que se considera melhor que a concorrência	Análise das Empresas de nº	
	23	24
Controle das despesas gerais em todas as áreas	x	x
Acesso favorável a matérias-primas	x	x
Planejamento dos projetos	x	xx
Investimentos em capital		x
Economia nas compras	x	x
Engenharia de processo	x	x
Supervisão a mão-de-obra	x	x
Investimento em produtos projetados para facilitar a produção	x	x
Capacidades em marketing	x	x
Domínio da engenharia de produto		x
Criatividade	x	
Capacidade em pesquisa básica		x
Reputação como líder em qualidade e tecnologia	x	x
Tradição no mercado	x	xx
Canais de distribuição	x	

Fonte: Pesquisa Direta

Nota: (x) Melhor que a concorrência; (xx) Muito melhor que a concorrência

Além disso, a empresa 23 se posiciona melhor que a concorrência em criatividade e acesso aos canais de distribuição, enquanto a 24, domina a engenharia do produto e referencia capacidade em pesquisa básica. Mas para além dessas, também se dizem melhor que a concorrência em dimensões relativas à estratégia de liderança em custo, tais como controle das despesas gerais em todas as áreas, acesso favorável a matérias-primas, economia nas compras, engenharia de processo, supervisão da mão de obra, investimento em produtos projetados para facilitar a produção. Em relação ao planejamento dos projetos, a empresa 24 se posiciona melhor que a 23, da mesma forma que no quesito investimento em capital.

Quando analisado como estas empresas procuram se distinguir no mercado, percebe-se que elas estão apostando em quatro fatores de diferenciação: formas de pagamento dos clientes, qualidade, localização e adaptação do produto. Assim, todas referem à qualidade superior de suas construções (tabela 39); oferecem formas de pagamento diferenciadas adaptam as construções ao gosto dos clientes (mais ênfase da empresa 23) e ainda escolhem localizações que consideram privilegiadas para erguer seus imóveis (mais ênfase da empresa 24). Divergem quando uma investe em novos conceitos construtivos (empresa 23) e a outra no uso de materiais inovadores (empresa 24). Nenhuma das duas indicaram ações ecológicas para se diferenciar dos concorrentes, nem adotam inovações em *design*. Entretanto, apesar de controlarem as despesas em todas as áreas da empresas, não estão economizando nos custos para praticar preços baixos, comportamento condizente com a estratégia que dizem adotar.

Tabela 39
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
ASPECTOS QUE PODEM DISTINGUIR AS EMPRESAS DOS CONCORRENTES
GRUPO 2: ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO

Afirmações	Análise das Empresas de n°	
	23	24
Porque economiza nos custos de modo a praticar preços baixos		
Porque oferece diversas formas de pagamento ao cliente	xx	x
Pela qualidade superior das suas construções	xx	xx
Porque escolhe localizações privilegiadas para as construções	x	xx
Porque adapta as suas construções ao gosto dos clientes	xx	x
Porque associa à construção um cuidado especial com o meio ambiente		
Porque apresenta construções inovadoras em design		
Porque apresenta construções inovadoras em materiais		x
Porque apresenta construções inovadoras em novos conceitos de construção	x	

Fonte: Pesquisa Direta

Nota: (x) Concorda com a afirmação; (xx) Concorda totalmente com a afirmação

Para enfrentar a concorrência adotaram ações divergentes. Enquanto a empresa 23 priorizou o investimento em publicidade, a 24 investiu na qualidade do produto (tabela 40).

Tabela 40
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
AÇÕES ADOTADAS PARA LIDAR COM A CONCORRÊNCIA NOS ANOS 2007 E 2008
GRUPO 2: ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO

Ações	Análise das Empresas de nº	
	23	24
Guerra de Preços		
Publicidade Arrojada	1º	
Lançamento de produtos com novos atrativos	4º	
Ampliação dos serviços de atendimento pós-entrega do imóvel		
Ampliação das garantias do imóvel		
Cortesias para estímulos às vendas		2º
Outra – Antecipação do prazo de entrega	2º	
Outra – Investimento no relacionamento com clientes	3º	
Outra – Investimento na qualidade do produto		1º

Fonte: Pesquisa Direta

Nota: Nesta questão foi possível citar apenas 1 item ou todos, desde que em ordem de importância

Na sequência, ofereceram cortesias no ato do fechamento do negócio como, por exemplo, entregar os imóveis com os armários da cozinha já instalados (empresa 24) e anteciparam o prazo de entrega do imóvel (empresa 23). A empresa 23 ainda investiu, só que não prioritariamente, nos quesitos relacionamento com os clientes e lançamento de produtos com novos atrativos.

No que diz respeito aos pontos fortes dessas empresas, identificam-se a expertise em escolher bem os terrenos onde são erguidos os imóveis (empresa 24), como também a qualidade dos produtos entregues (empresa 23 - tabela 41). A esse respeito um entrevistado (empresa 24) disse: *“minha qualidade construtiva é reconhecida pelos meus clientes, mas preciso fazer com que isso chegue ao conhecimento do grande mercado consumidor”*.

Tabela 41
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
PRINCIPAL PONTO FORTE DA EMPRESA FACE À CONCORRÊNCIA
GRUPO 2: ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO

Pontos Fortes	Análise das Empresas de nº	
	23	24
Saber escolher os terrenos/ localização		x
Qualidade dos produtos	x	

Fonte: Pesquisa Direta

Nesse contexto, como melhorias a serem adotadas com foco na competitividade, também houve sinalizações diferentes. Enquanto a empresa 24 deseja melhorar a divulgação do produto, a 23 pretende ter produtos mais enxutos (tabela 42), sobretudo, reduzindo a área de lazer, que hoje oferta muito itens, sob o argumento de apelo de vendas, mas que não são usados pelos consumidores, não agregando, assim, valor no momento da decisão pela compra do imóvel. Comparativamente às empresas do grupo 1, essas empresas não referenciaram necessidades de melhorias na gestão.

Tabela 42
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
MELHORIAS QUE DEVEM SER ADOTADA PELA EMPRESA FOCANDO A COMPETITIVIDADE
GRUPO 2: ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO

Sugestões	Análise das Empresas de nº	
	23	24
Ter produtos enxutos para o mercado - reduzir os equipamentos da área de lazer	x	
Divulgar melhor as qualidades do produto		x

Fonte: Pesquisa Direta

Chama-se a atenção para o fato de que um dos riscos clássicos e inerentes às empresas que adotam a estratégia da diferenciação é os rivais copiarem rapidamente os diferenciais que antes distinguiam uma empresa da outra. Observa-se, nesse sentido, que a inovação de *design*, por exemplo, que poderia ser um fator de diferenciação, não é adotado pelas empresas do mercado. O aspecto de concordância absoluta, qualidade superior das construções, não deixa de ser um fator de diferenciação, mas facilmente copiado pelos concorrentes, desde que se tenha mão de obra especializada e recursos disponíveis para essa finalidade. Por outro lado, tem-se também como risco a baixa receptividade pelo mercado pelo produto diferenciado e, para minimizá-la é prudente pesquisar o mercado consumidor. Nessa direção, percebe-se que as empresas desse grupo vêm dando atenção a essa questão na medida em que procuram adaptar o produto ao gosto dos clientes.

Assim, muitas das ações apresentadas pelas empresas 23 e 24 revelam conflitos com a estratégia de liderança em custo, como por exemplo, economia nas compras, controle das despesas gerais em todas as áreas, engenharia de processo, engenharia de processo, entre outras. Por outro lado, estas empresas também apresentam fragilidades para se consolidar com diferenciação pura, pelo não uso da criatividade e dificuldades quanto aos canais de

distribuição (empresa 24), além da falta de domínio da engenharia do produto e capacidades em pesquisa básica (empresa 23).

Atuando em dimensões pertinentes a estratégia de liderança em custo essas empresas podem limitar algumas decisões que levem à diferenciação. Não que uma empresa, independentemente de sua estratégia, não deva controlar os custos, buscar acesso favorável às matérias-primas e supervisionar seus trabalhadores, mas esses fatores, para quem busca uma estratégia de diferenciação, não se constituem base da obtenção de vantagem competitiva. Isso sugere uma mescla de estratégia, ou seja, uma combinação de estratégia, podendo levar essas empresas à situação de meio-termo, onde não se tem vantagem sobre os concorrentes.

Mesmo assim, conclui-se que o padrão de apostas das empresas do grupo 2, que podem resultar em vantagens competitivas convergem, em grande medida, para a estratégia de diferenciação, mesmo tendo sido identificadas outras que também se adaptam à liderança em custo. Tal constatação sugere que essas empresas podem usar, sem saber, o que é pior, estratégias combinadas e isso tende a levá-las para a situação de meio-termo onde não se alcança vantagens competitivas.

Empresas que adotam a estratégia de Enfoque com liderança no Custo: Grupo 3

O Grupo que adota a estratégia de enfoque em custo é formado pelas empresas de nº 8, 13, 22, 30 e 39. Contudo, apenas 13 e 30 atuam exclusivamente para um segmento de mercado (anexo I). A 13 para a classe média-alta e a 30 para a classe média. As outras se dispersam por vários segmentos o que parece não levá-las à estratégia que dizem seguir. Além disso, e mesmo as que trabalham num segmento exclusivo, focam em classes de renda mais elevada o que, em geral, não combina com produtos mais básicos, ou seja, com custos mais reduzidos. Lembra-se que nessa estratégia as ações desenvolvidas por essas empresas devem conduzi-las à obtenção de vantagem competitiva em custo num segmento específico de mercado.

No que se refere ao planejamento estratégico o grupo se dispersa. Enquanto as empresas 13 e 30 efetuam o planejamento, promovem a sua execução e controlam os resultados, elaborando documentação que serve de guia para toda a empresa (tabela 43), as de nº 8 e 22 definem a estratégia só em nível da alta gestão, não produzindo documentação escrita, o que dificulta o controle e medição dos resultados, estando assim as estratégias implícitas ao comportamento da alta administração. Já a empresa 39 simplesmente declarou

aproveitar as oportunidades que vão aparecendo no dia-a-dia do mercado, revelando assim seu comportamento mais imediato, de curto prazo.

Tabela 43
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
SITUAÇÃO EM RELAÇÃO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
GRUPO 3: ESTRATÉGIA DE ENFOQUE EM CUSTO

Situação	Análise das Empresas de nº				
	8	13	22	30	39
Tem planejamento, executa e controla		x		x	
Define estratégia, mas não produz documentação escrita	x		x		
Aproveita as oportunidades que vão surgindo					x

Fonte: Pesquisa Direta

Como fatores de diferenciação que podem levar ao alcance da vantagem competitiva, registram-se duas grandes convergências: economizar nas compras (própria da liderança em custo) e tradição no mercado (mais direcionada à diferenciação, porém se vista como aprendizagem, também pode ser apontada pelos que trabalham mais focados em redução de custo – tabela 44). Todas as empresas nesses quesitos se julgam melhor que a concorrência, sendo que a 8 se posiciona muito melhor que os concorrentes nas duas dimensões.

Tabela 44
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
DIMENSÕES EM QUE SE CONSIDERA MELHOR QUE CONCORRÊNCIA - POR EMPRESA
GRUPO 3: ESTRATÉGIA DE ENFOQUE EM CUSTO

Dimensões em que se considera melhor que a concorrência	Análise das Empresas de nº				
	8	13	22	30	39
Controle das despesas gerais em todas as áreas	x	x		x	
Acesso favorável a matérias-primas	x			x	
Planejamento dos projetos		x			
Investimentos em capital		x			
Economia nas compras	xx	x	x	xx	x
Engenharia de processo		x	x	x	
Supervisão a mão-de-obra		x	x	xx	
Investimento em produtos projetados para facilitar a produção		x		x	
Capacidades em marketing					
Domínio da engenharia de produto	x	x		x	x
Criatividade	x	x		x	x
Capacidade em pesquisa básica		xx	x		
Reputação como líder em qualidade e tecnologia			x	x	
Tradição no mercado	xx	x	xx	x	x
Canais de distribuição	x	x		x	

Fonte: Pesquisa Direta

Nota: (x) Melhor que a concorrência; (xx) Muito melhor que a concorrência

Outros aspectos mais voltados aos custos, que se referem à supervisão da mão de obra e ao domínio da engenharia de processo, são fatores presentes apenas nas empresas de nº 13, 22 e 30, destacando a empresa 30 no quesito supervisão da mão de obra e também na economia nas compras. Controlar as despesas em todas as áreas da empresa foi mencionado pelas empresas de nº 8,13 e 30. A empresa 13 foi a única a citar que está melhor que as rivais nos itens planejamento dos projetos e investimentos em capital, investimentos esse que objetivam se reverter em custos menores ao final do processo. O quesito criatividade, característica maior da estratégia de diferenciação, foi apontado por quase todas as empresas deste grupo, exceto a de nº 22, e capacidade em pesquisa básica, pelas empresas de nº 13 (com mais ênfase) e 22.

Registra-se ainda que a empresa 13, de um modo geral, acredita estar melhor que seus concorrentes em diversos aspectos, ora voltados à estratégia de liderança em custo, ora em diferenciação, só não no quesito acesso favorável a matérias-primas e ser reconhecido como líder em qualidade e tecnologia.

As empresas do grupo 3, de forma unânime, para se distinguir de seus concorrentes procuram adaptar seus produtos às necessidades dos clientes (com mais destaque para as empresas 8, 13 e 22) e escolhem localizações privilegiadas para erguer suas construções, pois entendem que esse é um quesito bastante valorizado pelo mercado consumidor, fato que recebe mais atenção das empresas 13, e 30. Além disso, todas economizam nos custos de modo a praticar preços baixos (tabela 45).

Tabela 45
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
ASPECTOS QUE PODEM DISTINGUIR AS EMPRESAS DOS CONCORRENTES
GRUPO 3: ESTRATÉGIA DE ENFOQUE EM CUSTO

Afirmações	Análise das Empresas de nº				
	8	13	22	30	39
Porque economiza nos custos de modo a praticar preços baixos	x	x	x	x	x
Porque oferece diversas formas de pagamento ao cliente					
Pela qualidade superior das suas construções		x	x	x	
Porque escolhe localizações privilegiadas para as construções	x	xx	x	xx	x
Porque adapta as suas construções ao gosto dos clientes	xx	xx	xx	x	x
Porque associa à construção um cuidado especial com o meio ambiente					
Porque apresenta construções inovadoras em design	x		x		
Porque apresenta construções inovadoras em materiais			x		
Porque apresenta construções inovadoras em novos conceitos de construção					

Fonte: Pesquisa Direta

Nota: (x) Concorda com a afirmação; (xx) Concorda totalmente com a afirmação

Todas as empresas pertencentes ao grupo 3 para lidar com a concorrência nos últimos dois anos (2007 e 2008) adotaram a mesma ação: lançaram produtos com novos atrativos (tabela 46), fato esse que tende a elevar custos e invalidar a estratégia que disseram adotar. Na sequência, ampliaram os serviços de atendimento pós-entrega do imóvel (empresas 8,13 e 30), serviços esses que são bastante demandados pelo mercado consumidor e fruto de muitas reclamações nas pesquisas pós-ocupação realizadas pelas mesmas. Além disso, todas optaram por entregar antecipadamente os imóveis, o que agrada muito os consumidores locais, exceto a empresa 22.

Tabela 46
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
AÇÕES ADOTADAS PARA LIDAR COM A CONCORRÊNCIA NOS ANOS 2007 E 2008
GRUPO 3: ESTRATÉGIA DE ENFOQUE EM CUSTO

Ações	Análise das Empresas de nº				
	8	13	22	30	39
Guerra de Preços					
Publicidade Arrojada					
Lançamento de produtos com novos atrativos	1º	1º	1º	1º	1º
Ampliação dos serviços de atendimento pós-entrega do imóvel	2º	2º		2º	
Ampliação das garantias do imóvel					
Cortesias para estímulos às vendas					
Outra – Antecipação do prazo de entrega	3º	3º		3º	3º
Outra – Tratamento especial para os clientes			2º		
Outra – Parceria sólida com a equipe fixa de vendas	4º				

Fonte: Pesquisa Direta

Nota: No corpo da tabela está o quantitativo das citações. Nesta questão foi possível citar apenas 1 item ou todos, desde que em ordem de importância

Reforçando o que acaba de ser mencionado, as empresas 13 e 30 assinalaram como principal ponte forte face à concorrência o fato de anteciparem a entrega do imóvel, e as de nº 8 e 30 à obtenção da satisfação do consumidor pelo produto entregue, satisfação essa comprovada através de pesquisas pós-ocupação que muitas realizam em atendimento aos critérios das Normas ISO (*International Organization for Standardization*), 9000 (tabela 47). Apenas a empresa 22 vê como ponto forte o fato de comprar bem os terrenos, requisito esse muito importante para quem pretende obter vantagem em custo. Por outro lado, veem como melhorias que podem ser implantadas focando a sua competitividade o controle mais efetivo da execução de suas obras (empresas 8,30 e 39), chamando a atenção para o fato de que a empresa 22, que não antecipa a entrega do imóvel, a vê como oportunidade de se tornar mais

competitiva no mercado (tabela 48). Além disso, a empresa 13 acredita que realizando uma melhor divulgação, a empresa pode obter melhorias competitivas.

Tabela 47
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
PRINCIPAL PONTO FORTE DA EMPRESA FACE À CONCORRÊNCIA
GRUPO 3: ESTRATÉGIA DE ENFOQUE EM CUSTO

Pontos Fortes	Análise das Empresas de nº				
	8	13	22	30	39
Entregar o imóvel antecipadamente		x		x	
Obter a satisfação do cliente comprovada em pesquisa pós-ocupação	x				x
Saber escolher os terrenos			x		

Fonte: Pesquisa Direta

Tabela 48
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
MELHORIAS QUE DEVEM SER ADOTADAS PELAS EMPRESAS FOCANDO A COMPETITIVIDADE
GRUPO 3: ESTRATÉGIA DE ENFOQUE EM CUSTO

Sugestões	Análise das Empresas de nº				
	8	13	22	30	39
Controlar mais a execução dos serviços de obra	x			x	x
Divulgar melhor a empresa		x			
Entregar o imóvel antecipadamente			x		

Fonte: Pesquisa Direta

Para quem adota a estratégia em questão, um dos riscos consiste no fato de os rivais encontrarem formas eficientes de também atender ao público-alvo. Como se constatou uma convergência grande de comportamento entre as diversas questões recém-analisadas, é de se imaginar que as empresas do mercado em estudo correm esse risco. Além disso, há o risco de migração de uma grande quantidade de empresas para o segmento-alvo em função de sua alta atratividade, provocando assim redução nos lucros. Nesse contexto, salienta-se que com a adoção do programa do Governo Federal, Minha Casa, Minha Vida, já se constata no mercado um movimento de migração para esse segmento.

As conclusões para as ações adotadas que deveriam levar as empresas a alcançarem vantagens competitivas baseadas na estratégia de enfoque nos custos, apesar de apresentarem algumas sinergias em torno da estratégia indicada, como por exemplo, economia nas compras (todas as empresas), controle das despesas gerias em todas as áreas (empresas 8,13, 30) engenharia de processo e supervisão da mão-de-obra (13, 22 30), apontam também para

ações à estratégia de diferenciação, se confrontando, assim, com o posicionamento declarado. Com isso, pode-se inferir que essas empresas poderiam adotar estratégias combinadas, mas não tendo nela apostado deliberadamente, mais parece não ter foco na estratégia eleita, podendo comprometer a obtenção de vantagem competitiva sustentável.

Empresas que adotam a estratégia de Enfoque em Diferenciação: Grupo 4

O grupo 4 é formado pelas empresas que afirmaram adotar estratégia de enfoque em diferenciação e é composto por 28 das 40 empresas entrevistadas, o que significa 70,0% do total da amostra pesquisada. Analisando o segmento alvo, verifica-se que apenas 6 se concentram em segmentos específicos: as empresas 1, 18, 20 e 25 no segmento classe média e as empresas 9 e 31 na classe média-alta. A dispersão em vários segmentos das demais, que é a grande maioria deste grupo, revela confronto com a estratégia que dizem adotar.

Quando se analisa a atitude de cada uma das 28 empresas em relação ao planejamento estratégico verifica-se que a maioria define a estratégia em nível da alta gestão, mas não produz documentação escrita (17 das 28 empresas – nº 2, 3, 7, 9, 12, 15, 16, 25, 28, 29, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 38), ou seja, tem estratégias implícitas. Mas 9 empresas (nº 1, 5, 6, 10, 14, 17, 20, 21, 27) efetuam o planejamento, promovem a sua execução e controlam os resultados, elaborando documentação que serve de guia para toda a empresa (tabela 49). Duas outras (nº 18 e 19) disseram apenas aproveitar a oportunidade que surgem. Tais registros demonstram que as empresas desse grupo estão atentas às questões sobre o planejamento estratégico, só que algumas de forma mais profissional e com mais controle do que a maioria, que não produz documentação que possam evidenciar os resultados obtidos frente ao que foi planejado (estratégias implícitas).

Tabela 49
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
SITUAÇÃO EM RELAÇÃO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
GRUPO 4: ESTRATÉGIA DE ENFOQUE EM DIFERENCIAÇÃO

Situação	Análise das Empresas de nº
Tem planejamento, executa e controla	1 5 6 10 14 17 20 21 27
Define estratégia, mas não produz documentação escrita	2 3 7 9 12 15 16 25 28 29 31 32 34 35 36 37 38
Aproveita as oportunidades que vão surgindo	18 19

Fonte: Pesquisa Direta

Foram evidenciados fatores distintivos para o alcance da vantagem competitiva focados na estratégia baseada em diferenciação, tais como reputação como líder em qualidade e tecnologia, tradição no mercado, criatividade e capacidades em *marketing*. Mas por outro lado, verificou-se, em mais da metade das empresas pesquisadas, fatores pertinentes à estratégia baseada em custos (supervisão da mão de obra, o controle geral das despesas em todas as áreas, planejamento dos projetos e economia nas compras). A tabela 50 evidencia que esse tipo de mistura ocorre na grande maioria dos 28 casos estudados, destacando-se apenas as empresas 7, 18, 19, 29, que possuem mais dimensões que caracterizam a estratégia em análise. As empresas 7 e a 17 (essa última que não está nesse conjunto por conter muitas ações da estratégia voltadas a custo), são muito melhores que os concorrentes em capacidades em *marketing*, criatividade, domínio da engenharia de produto, capacidade em pesquisa básica, com a empresa 17 ainda sendo muito melhor que os concorrentes em reputação como líder em qualidade e tecnologia e canais de distribuição. A empresa 17 ainda se posiciona muito melhor que os concorrentes em várias dimensões da estratégia de custo (controle geral das despesas, acesso favorável a matérias-primas, planejamento dos projetos, economia nas compras e investimentos em produtos para facilitar a produção). Isso sugere que ou essa empresa é muito eficaz em tudo o que faz, ou está adotando estratégia combinada que pode levá-la a não obtenção da vantagem competitiva que ela julga possuir. Já as empresas 18 e 19, sobretudo a 19, são melhores que seus concorrentes nas dimensões que conduzem à vantagem competitiva na estratégia que dizem adotar, com destaque para capacidades em *marketing* e acesso aos canais de distribuição. Juntamente com a empresa 29, as empresas 18 e 19 são competitivas em domínio da engenharia de produto, criatividade (só a 18 e 29), capacidade em pesquisa básica, reputação como líder em qualidade e tecnologia, tradição no mercado (só a 19 e 29, sendo a última com mais destaque).

Observando-se quais dessas empresas realizam planejamento estratégico, curiosamente se observa que apenas a 17 o faz formalmente, já que as empresas 7 e 29 têm estratégias implícitas e as 18 e 19 estão voltadas ao curto prazo, aproveitando as oportunidades que aparecem. Assim, fica a dúvida se essa empresa (17) tem um robusto planejamento estratégico que a está conduzindo à excelência, ou se esse planejamento está equivocado, levando-a a imaginar que está muito melhor que seus concorrentes em quase tudo. Lamentavelmente, os dados deste estudo não permitem equacionar esta dúvida.

Tabela 50
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
DIMENSÕES EM QUE SE CONSIDERA MELHOR QUE A CONCORRÊNCIA - POR EMPRESA
GRUPO 4: ESTRATÉGIA DE ENFOQUE EM DIFERENCIAÇÃO

Dimensões em que se considera melhor	Análise das Empresas por n°																																							
	1	2	3	5	6	7	9	10	12	14	15	16	17	18	19	20	21	25	27	28	29	31	32	34	35	36	37	38												
Controle das despesas gerais em todas as áreas			x	x		x		x		xx	x	x	xx	x			x	x	x	xx	x		x		x												x			
Acesso favorável a matérias-primas		x		x									xx			x		x	x	x		x												x		x				
Planejamento dos projetos	x			xx		xx		xx	xx	x	x		xx		x	x					x	x	x	x	x	x														
Investimentos em capital	x			x		x				x			x							x		x													x		x			
Economia nas compras	x	x		xx			x	x				x	xx			x	x	x	x	x		x													x		x			
Engenharia de processo				x	x			x	x	x	x	x	x	x							x														x		x			
Supervisão a mão-de-obra	x		x	x	x			x	x	x	x		x		x	x	x																		x		x	x	x	
Investimento em produtos projetados para facilitar a produção	xx			x		xx						x	xx	x		x	x																		x		x	x		
Capacidades em marketing		xx		x		xx		x			x		xx		xx	x																				x	x	xx	x	xx
Domínio da engenharia de produto				xx	x	xx	x	x	x			x	xx	x	x						x		x	x	x															
Criatividade	x	x		x		xx		x		x		x	xx	x		xx					x		x	x											xx		x			
Capacidade em pesquisa básica	x			x		xx		x					xx	x	x					x	x		x	x	x															
Reputação como líder em qualidade e tecnologia				x	x			x		x	x	x	xx	x	x					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
Tradição no mercado	x		x	xx	x	x	x		xx												x		x	x															x	
Canais de distribuição		x						x	x	x		x		xx	xx																								x	

Fonte: Pesquisa Direta

Nota: (x) Melhor que o concorrente; (xx) Muito Melhor que o concorrente

Pensando em aspectos que possam distingui-las dos concorrentes, há uma unanimidade para o quesito escolher localizações privilegiadas para suas construções (tabela 51), distinção essa também perseguida por empresários que adotam estratégias diferentes da ora analisada. Todas se posicionaram melhor que as concorrentes, com 17 das 28 empresas se colocando num patamar mais elevado, ou seja, muito melhores que a concorrência (empresas de nº 2, 3, 5, 6, 7, 9, 10, 12, 17, 19, 25, 27, 29, 32, 35, 37, 38). Na sequência, houve também alta convergência para qualidade superior das construções (excetuando-se as empresas 7, 15 e 18) com destaque para aquelas que estão muito melhores que a concorrência (empresas 5, 6, 12, 16, 19, 20, 21). Além desse aspecto, a grande maioria acredita se distinguir por adaptar as construções ao gosto dos clientes (exceto as empresas 15, 18, 25, 28 e 36), onde se observa superioridade em relação aos rivais das empresas 1, 3, 5, 7, 10, 17, 19, 20, 21, 29, 31 e 35.

Por outro lado, economizar nos custos de forma a praticar preços baixos não é o caminho adotado por esses empresários para se distinguir dos rivais, pois apenas as empresas 9, 12, e 25 assinalaram esse quesito, tendo a empresa 9 se colocando muito melhor que a concorrência. Esse aspecto não caracteriza a estratégia em análise, muito embora tenham dito

anteriormente que controlam as despesas em todas as áreas da empresa, mas controlar não significa economizar.

Oferecer diversas formas de pagamento ao cliente não é visto por boa parte dos entrevistados como uma maneira de se distinguir dos rivais, da mesma forma que questões ecológicas. Alguns fizeram questão de destacar que a sonhada construção sustentável ainda é uma realidade distante do mercado, pois os investimentos feitos para uso racional dos recursos naturais ainda não é percebido pela maioria dos clientes com o devido valor. A esse respeito foi dito: “o cliente na hora da compra do imóvel não quer saber se haverá economia de energia ou uso de água reciclável, só se preocupa em quanto vai pagar, desejando sempre o menor valor no presente”.

Tabela 51
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
ASPECTOS QUE PODEM DISTINGUIR AS EMPRESAS DOS CONCORRENTES
GRUPO 4: ESTRATÉGIA DE ENFOQUE EM DIFERENCIAÇÃO

Sugestões	Análise das Empresas por n°																											
	1	2	3	5	6	7	9	10	12	14	15	16	17	18	19	20	21	25	27	28	29	31	32	34	35	36	37	38
Porque economiza nos custos de modo a praticar preços baixos							xx		x									x										
Porque oferece diversas formas de pagamento ao cliente		xx		xx	x			xx				x	xx		x			x										
Pela qualidade superior das suas construções	x	x	x	xx	xx		x	x	xx	x		xx	x		xx	xx	xx	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Porque escolhe localizações privilegiadas para as construções	x	xx	x	x	x	xx	x	xx	x	x	xx	xx	x	xx	x	xx	x	xx	x	xx	xx							
Porque adapta as suas construções ao gosto dos clientes	xx	x	xx	xx	x	xx	x	xx	x	x		x	xx		xx	xx	xx		x		xx	xx	x	x	xx		x	x
Porque associa à construção um cuidado especial com o meio ambiente			x	x	x			x		x					x			x										
Porque apresenta construções inovadoras em design		xx	x	x	x	x	x					x	xx			x	x		x			x				x	x	x
Porque apresenta construções inovadoras em materiais					x							xx		x			xx	x	x		x					x		x
Porque apresenta construções inovadoras em novos conceitos de construção	xx					x	x								xx	x	x	x	x	xx	x					x		x

Fonte: Pesquisa Direta

Nota: (x) Concorda com a afirmação; (xx) Concorda totalmente com a afirmação

Inovar em *design* já é um procedimento adotado por 15 das 28 empresas para se distinguir dos concorrentes, com destaque para as de nº 2 e 17. Da mesma forma, inovar em novos conceitos construtivos é usado para distinção em 14 das 28 entrevistadas neste grupo, onde as empresas 1 e 16 se situam muito melhores que as rivais.

Ressalta-se que apenas 7 empresas mencionaram a preocupação com o meio ambiente (3, 5, 6, 10, 14, 18, 21). Nesse sentido, um dos empresários comentou: “*desejo descobrir como vendo conceitos ambientais para o mercado local*”. Dentre os que citaram condições de pagamento como fator de diferenciação, foi dito que: “*os diferenciais ainda não são percebidos pelos clientes e sim o que cabe no bolso deles*”.

Para lidar com a concorrência nos últimos dois anos (2007 e 2008), a maioria das empresas do grupo 4 (exceto as de nº 1, 28, 29, 32 e 38) optou por lançar produtos com novos atrativos, (tabela 52). Outra ação efetiva foi o uso de publicidade arrojada, segundo na escala de importância, para 10 empresas (6, 7, 9, 15, 17, 20, 27, 34, 36, 37). Também foram mencionadas, só que de forma mais pontual, ampliação dos serviços de atendimento pós-entrega do imóvel, ampliação das garantias do imóvel e cortesias para estímulo às vendas. Além disso, 4 empresas (12, 16, 29 e 35) entregam ao cliente uma lista onde relaciona aspectos em que eles se diferenciam dos concorrentes como forma de despertar a atenção e conquistá-lo no ato da venda do imóvel.

Tabela 52
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
AÇÕES ADOTADAS PARA LIDAR COM A CONCORRÊNCIA NOS ANOS 2007 E 2008
GRUPO 4: ESTRATÉGIA DE ENFOQUE EM DIFERENCIAÇÃO

Ações	Análise das Empresas por nº																																							
	1	2	3	5	6	7	9	10	12	14	15	16	17	18	19	20	21	25	27	28	29	31	32	34	35	36	37	38												
Guerra de Preços		1°	4°	4°			3°																																	
Publicidade Arrojada	1°	4°	3°	1°	2°	2°	2°	1°			2°		2°		3°	2°			2°															2°		2°	2°	4°		
Lançamento de produtos com novos atrativos		5°	1°	3°	1°	3°	1°	2°	3°	3°	3°	1°	1°	1°	2°	1°	1°	1°	1°															1°		1°	1°	1°	1°	
Ampliação dos serviços de atendimento pós-entrega do imóvel																																								
Ampliação das garantias do imóvel																																								
Cortesias para estímulos às vendas																																								
Outros – Entregar mais do que o prometido em contrato																																								
Outros – Buscar uma localização atrativa para o imóvel																																								1°
Outros- Listar seus diferenciais e entregar ao cliente																																								

Fonte: Pesquisa Direta

Nota: No corpo da tabela está o quantitativo das citações. Nesta questão foi possível citar apenas 1 item ou todos, desde que em ordem de importância. Só que algumas empresas (1;16;35 e 37) pontuaram determinados itens com o mesmo grau de importância

Para o enfrentamento da concorrência, as empresas do grupo 4 possuem pontos fortes, sendo a credibilidade o mais citado dentre os entrevistados (empresas de nº 3, 6, 10, 12, 19,

25 e 37 - tabela 53). Na sequência, apontaram a qualidade dos projetos (empresas 9, 14, 16, 36 e 38). E há quem tenha apostado na entrega no prazo acordado em contrato (enquanto outros que adotam estratégias diferentes já trabalham com antecipações de prazo). Além disso, estudar constantemente nichos (empresa 1) e conhecer do mercado (empresa 7) foram referenciados, só que isoladamente.

Tabela 53
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
PRINCIPAL PONTO FORTE DA EMPRESA FACE À CONCORRÊNCIA
GRUPO 4: ESTRATÉGIA DE ENFOQUE EM DIFERENCIAÇÃO

Pontos Fortes	Análise das Empresas por nº																																						
	1	2	3	5	6	7	9	10	12	14	15	16	17	18	19	20	21	25	27	28	29	31	32	34	35	36	37	38											
Credibilidade			x		x			x	x						x			x																			x		
Qualidade do projeto							x			x		x																									x		x
Entrega no prazo																																							
Qualidade dos produtos															x																								
Domínio do processo financeiro bancário																																							
Uso de Tecnologia de Ponta																																							
Força de vendas																																							
Atendimento ao cliente																																							
Constante estudo de nichos	x																																						
Publicidade		x																																					
Conservadorismo dos Sócios																																							
Conhecer o mercado																																							
Capitalização da empresa																																							

Fonte: Pesquisa Direta

Por outro lado, mesmo assinalando pontos fortes, os entrevistados indicaram melhorias que devem ser implantadas para alavancar a competitividade, sendo a mais citada a melhoria na gestão (empresas 5, 12, 16, 19, 21, 29, 35 37 e 38 – tabela 54), seguida pelo fortalecimento da marca (empresas 9, 15, 20, 31). Um dos empresários entrevistados comentou: “*eu não entendia que eu tinha uma empresa para gerir, eu só sabia que tinha que erguer um prédio de 20 andares. Isso, durante anos me fez perder muito dinheiro, pois só quando a obra terminava é que eu via que o lucro não existia. Eu precisava gerenciar os processos, as pessoas, os recursos. Gestão é tudo para quem deseja lucro*”.

Tabela 54
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
MELHORIAS QUE DEVEM SER ADOTADAS PELAS EMPRESAS FOCANDO A COMPETITIVIDADE
GRUPO 4: ESTRATÉGIA DE ENFOQUE EM DIFERENCIAÇÃO

Sugestões	Análise das Empresas por n°																																					
	1	2	3	5	6	7	9	10	12	14	15	16	17	18	19	20	21	25	27	28	29	31	32	34	35	36	37	38										
Melhorar a gestão				X					X		X			X		X				X					X				X		X	X						
Fortalecer a marca							X				X					X							X															
Atuar mais em nicho													X															X										
Investir em mais em propaganda																		X							X													
Fazer boas parcerias estratégicas	X																			X																		
Ter mais agilidade na elaboração dos contratos dos clientes					X																			X														
Comprar melhor os terrenos						X														X																		
Ser mais eficaz em custo		X																																				
Ser mais agressivo no lançamento de novos produtos			X																																			
Ampliar o banco de projetos, há poucos na prateleira									X																													
Melhorar a liquidez															X																							
Rever preços praticados										X																												

Fonte: Pesquisa Direta

Conclui-se, assim, que grande parte dos empresários que tem estratégia de enfoque em diferenciação, adota ações que não convergem para esse tipo de estratégia. Muitos desses se posicionam nas dimensões voltadas à estratégia de liderança em custo. Mas não se pode deixar de reconhecer que há um pequeno grupo de empresas (7, 18, 19, 29) que está mais fortemente enquadrado na estratégia definida, mesmo apresentando dimensões da estratégia de custo. As demais tendem, talvez até sem saber, para estratégias combinadas e o que isso pode provocar já foi mencionado nos grupos anteriores, ou seja, não obtenção de vantagem competitiva. Ressalta-se que foi identificado inicialmente que há uma parcela expressiva de empresas deste grupo que trabalham com estratégias implícitas, o que deve dificultar ainda mais a compreensão do posicionamento estratégico.

Ao término das análises dos quatro grupos e relembrando que a questão do enquadramento estratégico foi a pergunta que mais tempo levaram a responder, tem-se a percepção que há uma dificuldade na compreensão do que fazer para obtenção de vantagem competitiva em harmonia com a estratégia escolhida. Até se acredita que esses empresários ora desejem liderar em custo, ora se diferenciar, mas é difícil para eles identificar quais ações/ padrões de comportamento levam à obtenção da lucratividade em cima da estratégia eleita e

possivelmente os relatos de deficiência na gestão possa ser a raiz desse problema. Essa conclusão é reforçada quando se faz o cruzamento das informações das empresas que têm planejamento estratégico com a coerência das estratégias que adotam.

Das 40 empresas pesquisadas, apenas 15 (37,5%) têm planejamento definido e acompanhado como já dito anteriormente. Dessas 15, 60% afirmaram adotar estratégia de enfoque em diferenciação (empresas 1, 5, 6, 10, 14, 17, 20, 21 e 25). As 40% restantes estão igualmente divididas entre os outros três grupos, 02 no de liderança em custo (empresas 4, 40); 02 em diferenciação (empresas 23 e 24) e 02 em enfoque em custo (13 e 30 – tabela 55).

Tabela 55
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
EMPRESAS COM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO x ESTRATÉGIAS ADOTADAS x DIMENSÕES EM QUE SÃO MELHORES QUE OS CONCORRENTES

Dimensões em que são melhores que a concorrência	Empresas por Grupo														
	Grupo 1 Liderança em custo		Grupo 2 Diferenciação		Grupo 3 Enfoque em custo		Grupo 4 Enfoque em diferenciação								
	4	40	23	24	13	30	1	5	6	10	14	17	20	21	25
Controle das despesas gerais em todas as áreas		x	x	x	x	x		x		x	xx	xx		x	x
Acesso favorável a matérias-primas		x	x	x		x		x				xx	x		x
Planejamento dos projetos	x	x	x	xx	x		x	xx		xx	x	xx	x		
Investimentos em capital	xx	xx		x	x		x	x			x	x			
Economia nas compras		xx	x	x	x	xx	x	xx		x		xx	x	x	x
Engenharia de processo	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x			
Supervisão a mão-de-obra		x	x	x	x	xx	x	x	x	x	x	x	x	x	
Investimento em produtos projetados para facilitar a produção	xx	x	x	x	x	x	xx	x				xx	x	x	
Capacidades em marketing			x	x				x		x		xx	x		
Domínio da engenharia de produto	xx	xx		x	x	x		xx	x	x		xx			
Criatividade		x	x		x	x	x	x		x	x	xx	xx		
Capacidade em pesquisa básica	x	x		x	xx		x	x		x		xx			x
Reputação como líder em qualidade e tecnologia		x	x	x				x	x	x	x	xx		x	x
Tradição no mercado	x	x	x	xx	x	x	x	xx	x					x	x
Canais de distribuição	x	x	x		x					x		xx			

Fonte: Pesquisa Direta

Nota: (x) Melhor que o concorrente; (xx) Muito Melhor que o concorrente

Quando analisadas as dimensões em que são melhores ou muito melhores que os concorrentes, só algumas dessas 15 empresas, que dizem ter planejamento estratégico, apresentam mais coerência com a estratégia que dizem executar. No grupo 1, por exemplo, a empresa 40 apresenta-se com mais vantagens nas dimensões relativas à estratégia de liderança em custo do que a empresa 4, mesmo adotando outras ações que tendem mais para a

estratégia de diferenciação (tabela 55). A empresa 40 tende a uma situação de estratégia combinada, na qual já foi mencionado que nesta a tendência é não se ter vantagem competitiva.

No grupo 2, onde as empresas 23 e 24 disseram adotar estratégia de diferenciação em toda a indústria, a 24 se apresenta melhor que a concorrência nos itens voltados à estratégia escolhida, um pouco melhor inclusive que a 23. Mas também se observa ações pertinentes à estratégia de liderança em custo, o que sugere combinação de estratégias, mesmo tendo-se afirmado que tem planejamento estratégico definido.

No grupo 3, pode-se dizer que as empresas 3 e 30, que também disseram ter planejamento e adotam estratégia de enfoque em custo, se apresentam relativamente equilibradas quando o assunto é ser melhores que os concorrentes nas dimensões que as levam a vantagens competitivas na estratégia eleita. Entretanto, a empresa 30 leva vantagem em economizar nas compras e supervisionar a mão de obra, dois itens fundamentais para quem trabalha com foco em custos. Da mesma forma que nos grupos 1 e 2, também adotam ações voltadas à diferenciação, só que a empresa 30 com menos frequência que as demais, até então analisadas, sugerindo ser ela a mais coerente com a estratégia adotada, dos três grupos até então analisados.

Analisando-se as 9 empresas do grupo 4, que têm planejamento estruturado e adotam estratégia de enfoque em diferenciação, verificam-se três (5, 10 e 17) sendo melhores que as concorrentes nas várias dimensões voltadas à diferenciação, com destaque para a empresa 17, que se julga muito melhor que os concorrentes em todas as dimensões. Mas essa mesma empresa também se coloca muito melhor que os concorrentes em vários aspectos próprios da estratégia de custo, demonstrando posição de estratégia combinada, situação também observada para a empresa 10, que mesmo com ações voltadas à estratégia de custos, é a mais enquadrada na estratégia de enfoque em diferenciação dentre as nove analisadas.

A conclusão que se chega, ao final da análise do posicionamento estratégico adotado pelas empresas pesquisadas, é que há na grande maioria delas uma grande dispersão em torno da estratégia delineada, até mesmo naquelas que dizem ter planejamento formal. O comportamento assumido carece de foco estratégico, o que deve dificultar e/ou impedir a obtenção de vantagem competitiva, fato esse agravado ainda pela elevada concorrência existente no setor.

4.3.4 Perspectivas do mercado

Considerando todas as dificuldades econômicas e instabilidades vividas pelo Brasil no passado, muitos empresários, apesar da estabilização da economia desde 1994, ainda têm dificuldade em pensar num horizonte de tempo mais longo, sobretudo os com idade mais avançada. Além disso, no momento da realização da pesquisa, início de 2009, a crise financeira mundial apresentava fortemente, dia-a-dia, seus danos mundo a fora. Mesmo assim, foi possível refletir sobre o futuro da empresa para os próximos três anos (2009 a 2011).

Possibilidade de mudança no posicionamento atual nos próximos 3 anos

Diante do posicionamento face à concorrência anteriormente identificado, foi visto que 75,0% dos empresários entrevistados afirmaram que não pretendem mudá-lo nos próximos três anos (tabela 56). Outros 20,0% mostraram-se indecisos, preferindo aguardar o desenrolar do ano de 2009, por conta da crise financeira, para decidir o que fazer. Só um pequeno grupo, de 5,0% (duas empresas), é que afirmou que mudará esse posicionamento, estando esses posicionados na estratégia de enfoque em custo (empresa 8) e enfoque em diferenciação (empresa 10).

Tabela 56
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
ALTERAÇÃO DO POSICIONAMENTO ATUAL FACE À CONCORRÊNCIA PARA OS PRÓXIMOS 3 ANOS

Alteração do posicionamento para os próximos 3 anos	Grupos de acordo com a estratégia (%) ^(*)				Total (%)
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3 ¹	Grupo 4 ²	
Não		100,0	80,0	85,7	75,0
Sim			20,0	3,6	5,0
Talvez	100,0			10,7	20,0
Total	0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Pesquisa Direta

Nota: (*) Grupo 1: Estratégia de Liderança em Custo; Grupo 2: Diferenciação; Grupo 3: Enfoque em Custo; Grupo 4: Enfoque em Diferenciação

(1) Empresas que não alterarão posicionamento: 13, 22, 30 e 39; Empresa que alterará: 8

(2) Empresas que não alterarão posicionamento: 1,2,3,5,7,9,12,14,15,16,17,18,20,21,25,27,28,29,31,32,34,35,36,37; Empresa que alterará: 10; Empresas em dúvida: 6,19,38

Os que pensam em migrar para a liderança em custo, acreditam que podem conseguir lucratividade significativa no segmento popular, segmento esse que está sendo incentivado pelo programa Minha Casa, Minha Vida. Nesse contexto, um dos empresários entrevistados

citou que pensa em fazer uma “*favelinha referencial*”, que mudará o conceito ruim dos grandes conjuntos residenciais populares que têm hoje na cidade.

A opção estratégica da maioria dos entrevistados para os próximos 3 anos é desenvolver novos produtos no mercado atual (tabela 57), opção essa que predomina em três dos quatro grupos analisados, exceto o grupo 1, dos que adotam estratégia de liderança em custo, tendo a maioria, nesse caso, optado por diversificar totalmente, lançando novos produtos em novos mercados. A esse respeito um dos empresários afirmou: “*vou atuar no segmento comercial e até mesmo inovar, lançando produtos sem acabamento*”. Lançar produtos sem acabamento, sobretudo para a classe mais alta, é visto como uma alternativa interessante, pois há um grande desperdício de materiais construtivos nesse segmento, pela elevada parcela de reformas que ocorrem quando do recebimento dos imóveis. São trocados, pisos, portas, louças sanitárias, balcões, e derrubadas várias paredes. Em resumo: o que sobra mesmo do imóvel adquirido é a localização e os andares. Essa prática também pode ser adotada para a outra extremidade do mercado, ou seja, para a classe mais baixa, só que por uma razão mais específica: reduzir o preço do imóvel.

Tabela 57
PERNAMBUCO
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
OPÇÃO ESTRATÉGICA PARA OS PRÓXIMOS 3 ANOS (2009 A 2011)

Opção Estratégica	Grupos de acordo com a estratégia (%) (*)			
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Desenvolver novos produtos no mercado atual	4 11	24	13 22 30	2 3 5 10 14 19 20 27 28 29 32 34 35 36 37 38
Diversificar totalmente: novos produtos em novos mercados	26 33 40			1 9 12 21 25 31 36
Expandir o seu produto atual no mercado atual		23		15 16 18 39
Buscar novos mercados com o produto atual			8 39	7

Fonte: Pesquisa Direta

Nota: (*) Grupo 1: Estratégia de Liderança em Custo; Grupo 2: Diferenciação; Grupo 3: Enfoque em Custo; Grupo 4: Enfoque em Diferenciação

Analisando cada grupo isoladamente, verifica-se que a opção estratégica de desenvolver novos produtos no mercado atual foi bastante citada, e esses novos produtos estão relacionados à construções para indústrias que estão sendo atraídas para Pernambuco, construções de *resorts*, bem como de outros imóveis comerciais (pequenos galerias - *shoppings*) só que localizados mais na região do interior do Estado. Há também quem

pretenda expandir o seu produto atual no mercado atual, empresários dos Grupos 2 e 4 e quem deseje buscar novos mercados com o produto atual, estando esses nos Grupos 3 e 4, oportunidade para sair um pouco do Recife, em direção a cidades limítrofes, indo até outros Estados do País, como já acontece com algumas empresas locais, que estão atuando não só na Região Nordeste, como na Sudeste do Brasil.

Principais problemas a enfrentarem nos próximos 3 anos

Mesmo diante dessas escolhas, os empresários entrevistados acreditam que, no futuro próximo, enfrentarão dois grandes problemas: a elevada carga tributária e a concorrência, com 62,5% e 55,0% do total de citações, respectivamente (tabela 58). Também se preocupam com as altas taxas de juros (35,0%), com a qualificação da mão de obra (27,5%) e com a elevação dos preços dos materiais (22,5%), esse último justificado pela grande possibilidade de explosão na demanda por conta da existência dos financiamentos bancários de longo prazo e agora também por conta do Programa Minha Casa, Minha Vida. E há ainda quem se queixe da falta de financiamento (20,0%) mesmo com os que já existem disponíveis no mercado.

Tabela 58
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
PRINCIPAIS PROBLEMAS QUE DEVERÃO SER ENFRENTADOS PELAS EMPRESAS DO MERCADO
IMOBILIÁRIO DE 2009 A 2011

Problemas	Frequência de citação (%)
Elevada Carga Tributária	62,5
Concorrência	55,0
Altas Taxas de Juros	35,0
Qualificação de Mão de obra	27,5
Elevação dos Preços dos Materiais	22,5
Falta de Financiamento	20,0
Ausência de inovação no processo produtivo	7,5
Divergências internas	5,0
Qualidade dos insumos e matérias-primas	0,0
Outros (desemprego, aumento da regulamentação, falta de infraestrutura nos municípios para construção imobiliária)	7,5

Fonte: Pesquisa Direta

Alternativas estratégicas diante dos novos rivais

Com o novo momento vivido pelo mercado imobiliário, algumas empresas fizeram parcerias estratégicas para se fortalecer e enfrentar a concorrência das grandes. Porém, tais parcerias passam longe de fusões no mercado imobiliário da RMR, sendo essa rejeitada por 87,5% dos empresários (tabela 59). Alguns já fizeram parcerias, não fusões, citando que estão trabalhando mais na modalidade de sociedade de propósito específico - SPE, com vários afirmando que a cultura local é de individualismo. Um deles declarou que: “*nem fusão, nem SPE, nem consócio, pois não venderei minha expertise*”. Outro afirmou “*que a lógica diz que deve ser feita parceria, mas a vaidade diz que não*”.

Tabela 59
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
PENSAMENTO EM REALIZAR FUSÃO COM OUTRAS EMPRESAS

Possibilidade de considerar uma fusão	(%)
Não	87,5
Sim	7,5
Talvez	5,0
Total	100,0

Fonte: Pesquisa Direta

E se fusões e aquisições são ou não uma tendência, a dúvida permanece, pois 50,0% do total dos entrevistados disseram que não, 37,5% que sim e 12,5% não souberam dizer (tabela 60). Quem acha que não haverá, credita ao individualismo do empresário local a maior razão. Os que acham que sim, veem nessas alternativas a única forma de permanecerem no mercado, já que grande parte as empresas locais é de pequeno e médio portes. Quando analisado o pensamento por Grupo, percebe-se que só os empresários que adotam estratégia de liderança em custo (Grupo 1) e de enfoque em diferenciação (Grupo 4) acreditam na tendência de fusão e aquisições entre as empresas do setor no futuro próximo.

Tabela 60
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
TENDÊNCIA NO FUTURO EM HAVER FUSÕES E AQUISIÇÕES ENTRE AS EMPRESAS DO MERCADO

Avaliação	Grupos de acordo com a estratégia (%) (*)				Total (%)
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	
Não	40,0	50,0	100,0	42,9	50,0
Sim	60,0			42,9	37,5
Não sei		50,0		14,2	12,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Pesquisa Direta

Nota: (*) Grupo 1: Estratégia de Liderança em Custo; Grupo 2: Diferenciação; Grupo 3: Enfoque em Custo; Grupo 4: Enfoque em Diferenciação

Conclui-se assim que mesmo a maioria revelando não pensar em fusões, boa parte admite ser esta uma tendência no futuro, já que acreditam não haver espaço no mercado para tantos concorrentes. A esse respeito foi dito: *“o nosso mercado estará em breve dominado por poucos e grandes empresas. Construir um prédio a cada dois, três anos, como é a realidade de muitas de nossas empresas, será coisa do passado”*.

Expectativas em relação ao crédito imobiliário e tendências irreversíveis em relação a concorrência

Diante da atual crise financeira, a grande maioria (85,0%) dos empresários que atua no mercado imobiliário pernambucano está otimista em relação ao crédito imobiliário de longo prazo no Brasil (tabela 61). As justificativas para essas expectativas positivas estão baseadas, sobretudo, nos *fundings* existentes no país, que são desvinculados de capital externo. Houve quem afirmasse que *“o déficit habitacional é alto e chegou a hora de zerá-lo. A última década foi a dos automóveis e eletroeletrônicos, agora chegou a vez dos imóveis”* e ainda que *“o boom do mercado imobiliário internacional foi focado na 2ª moradia e no Brasil é na 1ª, além de que o governo assegura recursos para esse fim”*. Os que não estão tão otimistas (moderados) argumentam que *“o Brasil é uma caixa de surpresas”* e que *“os bancos estão mais exigentes, assim, até o final de 2009 ainda teremos muita incerteza. E não lançaremos novas unidades pensando que teremos financiamento no futuro”*.

Tabela 61
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
EXPECTATIVA PARA O CRÉDITO IMOBILIÁRIO DE LONGO PRAZO NO BRASIL, DIANTE DA ATUAL
CRISE FINANCEIRA INTERNACIONAL

Expectativa	(%)
Otimista	85,0
Moderada	10,0
Pessimista	5,0
Total	100,0

Fonte: Pesquisa Direta

Como tendência irreversível do mercado para os próximos 3 anos em relação à concorrência, 61,5% dos empresários acreditam que haverá um acirramento, sobretudo, no segmento voltado à classe baixa, com a concentração do mercado nas mãos de poucas empresas. Esse pensamento é mais representativo nos empresários dos Grupos 2 e 4 (tabela

62). Outros 15,4% apostam que a concorrência diminuirá e a escassez de terrenos na cidade fará muitos empresários abandonarem a atividade construtiva, reflexão maior dos que pertencem aos Grupos 1 e 3. Foi dito, por um empresário do Grupo 1, que: “*com o novo Plano Diretor do Recife, o mercado vai diminuir, pois há dois grandes gargalos: terreno e redução na demanda*”. Os demais (23,1%) julgam que não haverá grandes mudanças com a concorrência, pois ela já é acirrada demais, não havendo mais espaço para piorar, pensamento maior dos que são líderes em custo (Grupo 1).

Tabela 62
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
TENDÊNCIAS IRREVERSÍVEIS PARA O MERCADO NOS PRÓXIMOS 3 ANOS (2009 A 2011) EM RELAÇÃO À
CONCORRÊNCIA

Tendências	Grupos de acordo com a estratégia (*)				Total
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	
Acirramento, sobretudo no segmento baixa renda	20,0	100,0	40,0	71,4	61,5
Diminuição da concorrência	40,0		40,0	7,1	15,4
Não haverá grandes mudanças	40,0		20,0	21,4	23,1
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Pesquisa Direta

Nota: (*) Grupo 1: Estratégia de Liderança em Custo; Grupo 2: Diferenciação; Grupo 3: Enfoque em Custo; Grupo 4: Enfoque em Diferenciação

Quanto aos financiamentos bancários, a incerteza considerada mais crítica para o mercado nos próximos 3 anos diz respeito aos *fundings* (42,5% do total dos entrevistados), pois há quem tema que eles se esgotem, ou até mesmo que o Governo não faça o uso correto e/ou altere as regras, por mudança no comando político do país (tabela 63). A outra grande incerteza (35,0%) é a taxa de juros, que mesmo com tendência de queda é uma variável muito sensível na economia. Os demais indicaram a ampliação do desemprego (17,5%) que poderá reduzir a demanda por financiamentos e ainda a burocracia para aprovação dos projetos (5,0%) que pode atrapalhar o processo de aquisição do imóvel.

Por Grupo, verifica-se que a preocupação com o esgotamento dos *fundinnngs* ou mau uso é mais preponderante nos de número 1,2 e 3. Já a elevação dos juros preocupa mais o Grupo 4, não que esse não aponte também os possíveis problemas com os *fundings*, mas o faz numa menor proporção. O desemprego e a burocracia na aprovação dos projetos só foram apontados pelos integrantes dos Grupos 3 e 4.

Tabela 63
PERNAMBUCO - RMR
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
INCERTEZA CRÍTICA DO MERCADO PARA OS PRÓXIMOS 3 ANOS (2009 A 2011) EM RELAÇÃO AOS
FINANCIAMENTOS BANCÁRIOS

Incertezas	Grupos de acordo com a estratégia (%) ^(*)				Total (%)
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	
Fundings (esgotamento / mau uso)	60,0	100,0	40,0	28,6	42,5
Taxas de Juros (Elevação)	40,0		20,0	39,3	35,0
Desemprego (ampliação)			20,0	3,6	17,5
Aprovação dos projetos(burocracia)			20,0	39,3	5,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Pesquisa Direta

Nota: (*) Grupo 1: Estratégia de Liderança em Custo; Grupo 2: Diferenciação; Grupo 3: Enfoque em Custo; Grupo 4: Enfoque em Diferenciação

Dessa forma, as perspectivas do mercado para os próximos anos podem ser consideradas mais positivas do que negativas, a partir das expectativas dos empresários entrevistados. Eles enxergam um grande mercado consumidor demandante do produto da construção habitacional, associado ao fato de que o Brasil, mesmo com a crise financeira internacional, vem mostrando solidez e uma boa resposta de seu dever de casa feito ao longo dos últimos 14 anos, pós-implantação do Plano Real.

4.4.5 Avaliação geral dos resultados obtidos

A partir da análise conjunta das informações obtidas, foi possível identificar questões importantes para a reflexão futura desses empreendedores.

Dentre as cinco forças competitivas de Porter, os empresários do setor em estudo entendem que a rivalidade entre as empresas existentes é a mais importante. Na sequência, indicaram o poder de negociação dos compradores, poder esse que é visto hoje com mais intensidade do que à época que não se tinha financiamentos bancários mais fartos. Nesse contexto evidenciou-se que a maior exigência desses consumidores, em relação ao produto que está sendo ofertado, na visão dos empresários, é a localização do imóvel, sendo esse aspecto apontado por muitos como sendo o diferencial competitivo de seus imóveis. Fica, então, a reflexão se esse aspecto se configura mesmo num diferencial, já que a maioria diz possuí-lo.

Um problema sério e difícil de ser superado diz respeito ao poder de negociação dos fornecedores de determinados itens, como é o caso de aço e cimento. Esses, segundo os empresários, são oligopólios e adotam práticas de cartéis de forma declarada no mercado.

O movimento de abertura de capital das empresas do setor construtivo na Bolsa de Valores causou divergência na avaliação dos empresários locais. Há quem condene e quem aprove. Mas há pelo menos uma convergência: a ferramenta para captação de recursos é válida, o problema foi a forma como foi realizada.

Sendo o setor em estudo caracterizado pela extrema competição, evidencia-se a importância de se traçar estratégias. Porém, identificou-se que os empresários pernambucanos, em sua maioria, têm dificuldade de defini-la para seus negócios, definição essa que, quando ocorre, é em nível de alta administração, não sendo produzida documentação a esse respeito na grande parte dos casos, sendo desta forma implícita ao comportamento adotado.

Foi visto que as empresas adotam ações em resposta as mudanças no mercado e essas foram enquadradas como estratégias genéricas de liderança em custo, diferenciação ou enfoque (quer em custo, quer em diferenciação). Assim, a análise considerou a formação de quatro grupos (Grupo 1: Estratégia de Liderança em Custo; Grupo 2: Estratégia de Diferenciação; Grupo 3: Estratégia de Enfoque em Custo e Grupo 4: Estratégia de Enfoque na Diferenciação). O mais representativo de todos foi o Grupo 4, com 28 das 40 empresas pesquisadas.

Em busca da vantagem competitiva, as diversas empresas assinalaram os fatores em que se acham melhores em relação à concorrência. Observou-se, assim, que em todos os Grupos foi mencionada a tradição no mercado como fator de diferenciação. Os Grupos 1, 3 e 4 também convergem nos quesitos supervisão da mão de obra e economia nas compras. Da mesma forma que os Grupos 1 e 3 indicaram o controle geral das despesas em todas as áreas e bons canais de distribuição. O fator criatividade foi mencionado pelos empresários dos Grupos 3 e 4. O grupo mais independente foi o 2, que adota estratégia de diferenciação, convergindo poucos com os demais.

Como ponte forte em relação à concorrência, há algumas convergências entre os quatro grupos. São elas: qualidade dos produtos (Grupo 1, 2 e 4); entrega do imóvel no prazo (Grupos 1 e 4), ressaltando que o Grupo 3 está adotando a entrega antecipada; capacidade de

realizar boa escolha dos terrenos (Grupos 2 e 3). O Grupo 4 apontou como principal ponto forte a credibilidade que as empresas têm no mercado, seguido da qualidade dos projetos.

Como forma de distinguir-se dos rivais, grande parte das empresas de todos os grupos de estratégia escolhem localizações privilegiadas para as construções. Além disso, apostam na qualidade superior de suas construções (Grupos 1, 2 e 4); na economia nos custos para praticarem preços baixos (Grupos 1 e 3); na oferta de diversas formas de pagamento aos clientes (Grupos 1 e 2) e na adaptação de suas construções ao gosto dos clientes (Grupos 3 e 4). Lamentavelmente, a preocupação ambiental ainda não integra a agenda da maioria das empresas do mercado, mesmo aquelas que optam por estratégias de diferenciação.

Constatou-se, após a análise conjunta desses Grupos, que muitos se consideram melhores em vários aspectos, como por exemplo, tradição no mercado e saber escolher localização privilegiada. Enfatizaram também economizar nas compras e controlar as despesas em todas as áreas. Assim, evidencia-se que essas supostas vantagens competitivas não se configuram verdadeiramente como tal, pois parecem ser vantagens aparentes e resultantes de subavaliações das capacidades dos concorrentes.

Sabendo-se ser saudável para uma empresa buscar a excelência e obter vantagens competitivas, é importante se entender que a definição de estratégias é fundamental. Porém, a maioria absoluta dos empresários entrevistados parece não compreender que a definição de estratégias exige que se façam opções e se elejam prioridades, caso contrário corre-se o risco de se perder o foco estratégico, como o estudo findou revelando.

Mesmo diante desse posicionamento confuso, a maioria dos empresários afirmou que para os próximos três anos, de 2009 a 2011, pretende manter o mesmo posicionamento estratégico, afirmação esta que, diante das constatações ora apresentadas, pode ser uma temeridade, caso não se tenha um novo olhar sobre o tema estratégias.

Assim, ficam as reflexões: como é que com as deficiências evidenciadas, voltadas ao tema planejamento estratégico, esses empresários pretendem atuar em um novo segmento (baixa renda) onde a concorrência é considerada ainda mais acirrada? É isso mesmo que desejam: mais e fortes concorrentes? Como obter vantagens competitivas se as ações adotadas divergem das estratégias eleitas? Continuarão muitos empresários ainda apenas copiando os concorrentes, sem conseguir definir seu preço de venda baseado nos seus custos? Até quando suas empresas suportarão essa “gestão amadora”, diante de novos e fortes competidores?

Conclusões

Em seu livro *O Futuro da Administração*, Gary Hamel nos diz uma grande verdade: “Hoje, sua empresa tem processos de negócios do século XXI ativados pela Internet, e processos de gestão de meados do século XX, todos baseados em princípios de gestão do século XIX”.

Conduzir uma empresa num ambiente cada vez mais competitivo é extremamente desafiador. Foi inspirado nisso que este estudo objetivou entender quais as adaptações estratégicas utilizadas pelos empresários da construção civil em Pernambuco nos anos de 2007 e 2008, para enfrentar a concorrência a partir de duas questões que mexeram com a rivalidade no setor: a volta dos financiamentos bancários de longo prazo e a abertura de capital das empresas do setor construtivo na Bolsa de Valores de São Paulo.

Como hipóteses foram levantadas duas questões centrais. A primeira delas era a de que grande parte das empresas do setor construtivo em estudo não tinha planejamento estratégico formal e sim estratégias implícitas. A segunda, que através das ações adotadas pelas empresas, em resposta às mudanças no mercado, era possível identificar padrões de comportamento que nos levaria a enquadrá-los como estratégias genéricas.

Para o alcance do objetivo proposto e confirmação ou rejeição dessas hipóteses, este estudo iniciou apresentando o quadro teórico referencial, ancorados na temática da estratégia empresarial, inserida mais especificamente na Escola do Posicionamento e no modelo estruturalista de Michael Porter, por admitir que as empresas do setor construtivo têm atitudes reativas às mudanças no meio envolvente. Foram revistos o Modelo das Cinco Forças Competitivas e as Estratégias Genéricas de Liderança em Custo, Diferenciação e Enfoque para embasamento do estudo empírico. Na sequência, mostrou-se toda a importância contributiva do setor da construção civil para o desenvolvimento econômico e social do Brasil e, particularmente, de Pernambuco, região foco do estudo que abriga a Região Metropolitana do Recife, sede da grande maioria das empresas estudadas. Nesse capítulo foi possível compreender a dimensão do *déficit* habitacional e a recente dinâmica do mercado imobiliário. As alternativas encontradas no passado recente pelos empresários para superar a escassez dos financiamentos habitacionais de longo prazo são reveladas, da mesma forma que são declarados os novos movimentos que o mercado vem realizando em função da volta desses

financiamentos e da ampliação da concorrência, num setor que já era caracterizado pela elevada rivalidade.

Diante dessas evidências, a necessidade de se definir estratégias ganhou força e o estudo empírico, realizado com 40 empresários do Estado, procurou não só identificá-las como entendê-las para o período de 2007 e 2008, época em que se registra a volta ao mercado com mais intensidade dos financiamentos bancários de longo prazo e do aumento da concorrência, advindo das empresas que abriram o capital na Bolsa de Valores.

Através de entrevistas em profundidade, foi possível concluir que a grande maioria das empresas estudadas não tem planejamento estratégico formal e sim estratégias implícitas ao comportamento adotado, confirmando assim a primeira hipótese deste estudo. Essas estratégias estão mais ligadas ao pensamento estratégico ou a decisões pontuais para diversas situações que surgem no dia-a-dia das empresas. Esse tipo de evidência é mais encontrado em empresas de pequeno e médio porte, como é o caso da maioria das indústrias do setor da construção civil em análise, as quais são dirigidas por pessoas que conhecem a empresa e atuam reagindo e se adaptando aos fatos que vão ocorrendo no meio envolvente.

Muitos dos empresários pesquisados são engenheiros civis e sua formação básica dificulta a compreensão da importância de se elaborar e executar planejamento estratégico.

Mesmo diante deste fato, os empresários foram convidados a se posicionar em várias dimensões nas quais padrões de comportamento foram registrados na tentativa de enquadrá-los nas estratégias genéricas de Porter. Concluiu-se, após as análises, que a maioria absoluta dos empresários procura vantagens competitivas tentando ser melhores ou distinguir-se dos concorrentes em fatores e dimensões que são potencialmente conflitantes com as estratégias que dizem adotar. Há uma grande parcela que se enquadra, ao que parece sem saber, na tipologia de estratégia combinada, que tende a levar as empresas a uma situação de meio-termo onde dificilmente se alcançam vantagens competitivas sustentáveis. Nesse sentido, a busca pela confirmação da segunda hipótese terminou revelando a falta de prioridade e de adoção de padrões coerentes que os levem à vantagem competitiva sustentável através da estratégia eleita, podendo isso ser resumido como ausência de foco estratégico. Esta conclusão é reforçada por grande parte das empresas que diz necessitar de melhorias na gestão para alavancar a sua competitividade.

Existem, contudo, algumas limitações neste estudo. A primeira delas diz respeito ao fato de não ter sido feita uma pesquisa censitária, com todas as empresas do mercado. Mas a extrapolação dessas constatações para o restante das empresas que atuam no setor em análise, particularmente na Região Metropolitana do Recife, é possível, tendo em vista a representatividade da amostra selecionada, não invalidando esforços futuros para o estudo de todas as empresas. A segunda limitação está centrada na tipologia restrita de estratégias que foi utilizada. No entanto, mesmo com todas essas limitações, o valor das estratégias competitivas genéricas é relevante, porque simplifica o processo de análise estratégica dos concorrentes, além de facilitar não só a avaliação, como também o mecanismo de seleção estratégica. Acredita-se, assim, que essas tipologias foram suficientes para detectar as muitas dificuldades que esses empresários têm em relação ao tema e ajudá-los a refletir sobre a importância de se ter estratégias claras, principalmente num ambiente de elevada disputa. Mas, sugere-se que novos estudos sejam realizados na busca pela compreensão de alternativas que possibilitem as indústrias de um setor tão competitivo, como é o da construção civil, maiores lucratividades.

Assim, algumas pistas de trabalho futuro poderiam ser seguidas como, por exemplo, o desenvolvimento da aplicação de instrumentos de gestão que liguem a gestão operacional à estratégia, como é o *balanced scorecard (BSC)* ou o estudo mais detalhado da especificidade dos segmentos de mercado no setor, produzindo suporte para escolhas estratégicas mais coerentes.

Relembra-se, finalmente, Peter Drucker (1999) que resume muito do que foi tratado neste estudo, ao afirmar que “para a estratégia, precisamos de informações organizadas do ambiente. A estratégia deve se firmar em informações de mercados, clientes e não-clientes, de tecnologia na própria indústria e em outras, das finanças mundiais e das mudanças na economia mundial. Porque é lá fora que estão os resultados. Dentro de uma organização há somente centros de custos. O único centro de lucro é um cliente cujo cheque não foi devolvido”.

Referências Bibliográficas

- ANSOFF, H.I., MCDONNELL E.J. (1993), “Implantando a administração”, 2.ed., Editora Atlas McDonnell.
- BARNEY, Jay. (1991), “*Firm resources and sustained competitive advantage*”, Journal of Management, v. 17, n.1, p. 99-120.
- BESANKO, D., DRANOVE, D., SHANLEY, M.(2000),“*Economics of Strategy*”, New York: John Wiley.
- BRANDENBURGER, A.; NALEBUFF, B. (1996), “*Co-opetition*”, New York: Currency Doubleday.
- CHARAN, R., GOLVIN, G. (1999), “*Why CEO’s Fail*”, in Fortune, 21 de junho de 1999
- COLLINS, D., MONTGOMERY, C. (2001), “Competindo com Base nos Recursos: Estratégia na Década de 1990”, in Harvard Business Review – Série Estratégia Corporativa.
- DRUCKER, P. (1999), “Desafios Gerenciais para o século XXI”, Editora Pioneira.
- HAMBRICK, D. C. (1983), “*High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach*”, Academy of Management Journal.
- HAX, A.C., MAJLUF, N. (1991), “The strategy concept and process: a pragmatic approach”, Englewood Cliffs. Prentice Hall, Inc.
- HAMEL, G. (2007), “O Futuro da administração”, Editora Campus.
- HAMEL, G. (2000), “Liderando a revolução”, Editora Campus.
- HAMEL, G. , PRAHALAD, C.K (1989), “*Strategic intent*”, in Harvard Business Review, p.63-76, may-june.
- HAMEL, G. , PRAHALAD, C.K. (1990), “*The core competence of the corporation*”, in Harvard Business Review, p. 79-91, may-june.
- HAMEL, G. (2002), “Inovação como valor máximo”, in HSM Management, nº 31, ano 6, pg. 32-40.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C.K. (2005), “Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã”, Editora Campus.
- HOLANDA, AURÉLIO BUARQUE DE (1986). Novo Dicionário da Língua Portuguesa. Ed. Nova Fronteira, 2ª Edição, 3ª Impressão. Pag. 726
- HUNGER, J.; WHEELLEN, T. (2001), “*Essentials of Strategic Management*”, New Jersey: Prentice-Hall.

- KAPLAN, R., NORTON, D. (2001), “Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios”, Editora Campus.
- MALHOTRA, N. (2006), “Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada”, Editora Bookman.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. (2000), “Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico”, Editora Bookman.
- MINTZBERG, *et al* (2006), “O Processo da Estratégia”, Editora Bookman.
- MURRAY, Alan I. (1988), “A contingency view of Porter’s - generic strategies”. *Academy of Management Review*, v. 13, n.3 p. 390-400.
- NICOLAU, I. (2001), “O Conceito de estratégia”, acesso em 20/08/2009. (<http://fit2.fit.br/sitedoprofessor/professor/link/20090820175441conceito%20estrategia.pdf>),
- OLIVEIRA, D.P.R (1991), “Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora”, 2.ed., Editora Atlas.
- PORTER, M. (1999), “Competição = *On competition*: estratégias competitivas essenciais”, Editora Campus.
- PORTER, M. (2004), “Estratégia competitiva”, 16ª ed., Editora Campus.
- PORTER, M. (1989), “Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior”, 25 ed., Editora Elsevier.
- PORTER, M. (2008), “As cinco forças competitivas que moldam a Estratégia”, in *Harvard Business Review*. V.86, nº1, pg.55-69.
- THOMPSON, A., STRICKLAND, A.J. (2000), “Planejamento estratégico, elaboração, implementação e execução”, Editora Pioneira.
- THOMPSON, A., STRICKLAND, A.J., GAMBLE, J. (2008), “Administração Estratégica”, Editora Mc Graw Hill.
- WERNERFELT, B. (1984), “A resource-based view of the firm”, in *Strategic Management Journal*, v.5, n. 2, p. 171-180, apr-jun.
- WHITE, R. (1986), “Generic business strategies, organizational context and performance: an empirical investigation”, *Strategic Management Journal*, v.7, n.3, p. 217-231, may - jun

Outras Referências

IBGE, (2009), acesso em 02/05/2009,
<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasnacionais/referencia2000/20022006/default.shtm>

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/contagem2007/default.shtm>

FIEPE, (2009), (www.fiepe.org.br), acesso em 13/05/2009,
<http://www.fiepe.org.br/noticia/13/05/2009/93-pesquisa-de-indice-de-velocidade-de-vendas-ivv.html>

FGV, (2007), Conjuntura da Construção, ano V, nº 4

FGV, (2009), Conjuntura da Construção, ano VII, nº 1

ERNST & YOUNG, (2008), “Brasil sustentável – potencialidade do mercado habitacional”, acesso em 29/03/2009

([http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Brasil_Sustentavel_Mercado_Habitacional/\\$FILE/Brasil_Sustentavel_-_Mercado_Habitacional.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Brasil_Sustentavel_Mercado_Habitacional/$FILE/Brasil_Sustentavel_-_Mercado_Habitacional.pdf))

ABRAMAT, (2008) – “Perfil da cadeia produtiva da construção e da indústria de materiais”, acesso em 29/03/2009,

(http://www.abramat.org.br/files/Estudo%20Cadeia%20e%20Setores%20Indústria_red.pdf)

MTE, (2009), acesso em 10/05/2009,

<http://www.mte.gov.br/geral/estatisticas.asp?viewarea=caged>

IBGE/ CONDEPE, (2009), acesso em 10/05/2009,

(http://www2.condepefidem.pe.gov.br/c/portal/layout?p_1_id=PUB.1557.62)

FOLHA ONLINE, (2009), acesso em 30/03/2009

(<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u542616.shtml>)

FJP, (2007), “Déficit Habitacional no Brasil”. Centro de Estudos Políticos e Sociais da Fundação João Pinheiro, acesso em 30/03/2009

<http://www.cidades.gov.br/secretarias-nacionais/secretaria-de-habitacao/biblioteca/publicacoes/publicacoes-do-kit-direito-a-moradia-1/DeficitHabitacionalBrasil.pdf/view>

VALOR ECONÔMICO (2009), nº 2244 de 24 a 26/04/2009, pag. A1 Capa

Anexos

Anexo I

Tabela 01
PERNAMBUCO
CONSTRUÇÃO CIVIL – MERCADO HABITACIONAL
ESTRATÉGIAS ADOTADAS x PÚBLICO-ALVO QUE AS EMPRESAS FOCAM

Público-Alvo	Empresas por Estratégia Adotada			
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
	Liderança em custo	Diferenciação	Enfoque em custo	Enfoque em diferenciação
Média-Alta + Média	4 40	23 24	8	3 10 12 14 15 16 17 19 21 28
Exclusivamente Média	11		30	1 18 20 25
Média-Alta + Alta	33		22	29 26
Média-Baixa+Média+Média-Alta+ Alta				5 6 32 35
Exclusivamente Média-Alta			13	9 31
Média + Alta				2 37
Média-Baixa + Média	26			34
Baixa+Média-Baixa+Média+Média			39	38
Baixa+Média-Baixa+Média+Média-Alta				7 27

Fonte: Pesquisa Direta

Anexo II

QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA - ISCTE
 FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS - FGV
 Curso de Mestrado em Gestão de Empresas
 Aluna: Mônica Valéria Sampaio das Mercês

ISCTE Business School
 Instituto Universitário de Lisboa

FGV
 EBAPE

Data: / / 2009

Nº _____

IDENTIFICAÇÃO

RAZÃO SOCIAL: _____

ENTREVISTADO: _____ CARGO: _____

FORMAÇÃO: _____

IDADE: ____ anos ANO DE FUNDAÇÃO: _____ ° DE EMPREGADOS: _____ (Em dez/2008)

FATURAMENTO MÉDIO ANUAL (em 2008): R\$ _____ Não Informou

1. Qual a área de atuação de sua empresa – responder em percentagem do volume de vendas em cada área

Área de Atuação	(%)
Obras públicas	
Construção de Imóveis Residenciais	
Construção de Imóveis Comerciais	
Outras (especificar)	
Total	100,0

2. Qual o preço médio de venda do metro quadrado que a sua empresa está trabalhando atualmente? E qual é a média do mercado?

Tipo de quarto	Empresa (R\$/m ²)	Mercado (R\$/m ²)
Residencial		
1		
2		
3		
4 ou mais		
Comercial		

3. Qual o público-alvo para a qual a empresa está focada?

Classes	(%)
Baixa	
Média-baixa	
Média	
Média-Alta	
Alta	
Total	100,0

PERCEPÇÃO ACERCA DAS FORÇAS COMPETITIVAS DO MERCADO

4. Qual a sua avaliação acerca da intensidade da concorrência no segmento da construção civil em que sua empresa atua?

- Muito Elevada Elevada Média Baixa Muito Baixa

5. Classifique, em ordem de importância, as forças competitivas dentro do setor da construção civil. (Atribuir de 1 a 5, sendo 1 menos importante e 5, mais importante). Pode ser atribuído o mesmo grau de importância para duas ou mais forças.

Forças Competitivas	Importância
5.1 Ameaça de novas empresas no mercado	
5.2 Poder de negociação dos compradores (clientes)	
5.2.1 Os que pagam à vista sem usar bancos	
5.2.2 Os que financiam com os bancos	
5.2.3 Os que financiam direto com a construtora	
5.3 Poder de negociação dos fornecedores	
5.3.1 Serviços	
5.3.2 Insumos e matérias-primas (Aço e Cimento)	
5.3.3 Demais insumos e matérias-primas	
5.4 Ameaça de produtos substitutos	
5.5 Rivalidade entre as empresas existentes	

6. Com a chegada ao mercado de empresas de outros Estados nos últimos 2 anos houve alguma mudança significativa na forma de atuação de sua empresa?

- Não Sim...Qual? _____

7. Em sua opinião qual a maior barreira que uma nova empresa tem que superar para entrar no mercado local?

_____ Não há barreiras

8. Como você avalia o poder de negociação dos clientes atualmente, comparado à época em que os financiamentos bancários de longo prazo eram mais escassos?

- Aumentou Permanece o mesmo Diminuiu

Comentários:

9. O que mudou no planejamento dos novos produtos com a existência dos financiamentos bancários de longo prazo?

- Melhora no cronograma físico da obra, com entrega em menor tempo
 Menor comprometimento do capital de giro da empresa, já que os bancos entram com o crédito
 Ampliação do mercado consumidor, sobretudo o de renda mais baixa
 Maior diversificação de produtos
 Outras: _____ (especificar)

_____ Nada Mudou

10. Em sua opinião qual a maior exigência do cliente hoje em relação ao produto ofertado pelo mercado?

11. Como são as relações de sua empresa com seus principais fornecedores?

- Cordiais e temos grande poder de barganha
 Normais e temos médio poder de barganha
 Difíceis e temos pouco ou quase nenhum poder de barganha

Comentários:

12. Os produtos concorrentes aos seus, presentes no mercado, determinam limites aos seus preços?

- Sim, bastante Sim, médio Sim, Pouco Não

Comentários:

13. Como você classifica a rivalidade entre os seus concorrentes do mercado?

- Acirrada, mas cavalheiresca
 Acirrada e truculenta
 Fraca e por isso não me preocupa

14. Quais dos itens a seguir sua empresa vem adotando nos últimos dois anos para lidar com a concorrência? (enumerar por ordem de importância)

- () Guerra de preço
() Publicidade arrojada
() Lançamento de produtos com novos atrativos
() Ampliação dos serviços de atendimento pós-entrega do imóvel
() Ampliação das garantias do imóvel
() Cortesias para estímulos às vendas
() Outro (citar) _____

15. Qual a sua avaliação sobre a recente abertura de capital na Bolsa de Valores de empresas do setor construtivo no país?

- Muito Positivo Positivo Indiferente Negativo Muito Negativo
-

Comentários:

16. Você acredita que as grandes construtoras que abriram o capital na Bolsa e que anunciaram expressivos lançamentos abandonarão o mercado local?

- Sim Não Talvez Não sei

Comentários:

17. Qual o principal ponto forte de sua empresa face à concorrência?

18. E o que de mais importante deve ser melhorado na sua empresa focando a competitividade?

19. Quais as principais vulnerabilidades de seus concorrentes?

Não sei dizer

20. Qual a parcela do mercado local que sua empresa estima possuir no momento? _____%

ATTITUDES FACE AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

21. Assinale com um “X” a situação que mais de adapta a sua empresa?

A empresa define a estratégia e efetua o seu planejamento, promove a sua execução e controla os resultados (produz documentação que serve de guia para toda a empresa)	<input type="checkbox"/>
A empresa define a estratégia ao nível da administração (<u>não</u> produz documentação escrita) e esta serve de orientação para os responsáveis	<input type="checkbox"/>
A estratégia da empresa é aproveitar as oportunidades que vão surgindo	<input type="checkbox"/>
Outra (especificar)	<input type="checkbox"/>

22. Como sua empresa se posiciona face à concorrência? Assinale com um “X” a resposta que melhor se adapta

Possui menor custo em toda a indústria (liderança em custo)	<input type="checkbox"/>
Diferencia seus produtos em toda a indústria (diferenciação)	<input type="checkbox"/>
Possui menor custo num segmento particular do mercado (ênfase nos custos)	<input type="checkbox"/>
Diferencia seus produtos num segmento particular do mercado (ênfase na diferenciação)	<input type="checkbox"/>
Não sei posicionar	<input type="checkbox"/>

23. Qual a situação de sua empresa em relação à concorrência:

Afirmações	Situação em relação à concorrência				
	Muito Pior	Pior	Nem melhor, nem pior	Melhor	Muito Melhor
Controle das despesas gerais em todas as áreas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acesso favorável a matérias-primas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planejamento dos projetos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investimentos em capital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Economia nas compras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Engenharia de processo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supervisão da mão-de-obra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investimento em produtos projetados para facilitar a produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidades em marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Domínio da engenharia de produto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Criatividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade em pesquisa básica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reputação como líder em qualidade e tecnologia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tradição no mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Canais de distribuição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Qual o seu grau de concordância em relação às seguintes afirmações

A EMPRESA PROCURA DISTINGUIR-SE DAS SUAS CONCORRENTES PRINCIPALMENTE:

Afirmações	Grau de Concordância				
	Não concordo	Concordo Pouco	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Porque economiza nos custos de modo a praticar preços baixos					
Porque oferece diversas formas de pagamento ao cliente					
Pela qualidade superior das suas construções					
Porque escolhe localizações privilegiadas para as construções					
Porque adapta as suas construções ao gosto dos clientes					
Porque associa à construção um cuidado especial com o meio ambiente					
Porque apresenta construções inovadoras em DESIGN					
Porque apresenta construções inovadoras em MATERIAIS					
Porque apresenta construções inovadoras em NOVOS CONCEITOS DE CONSTRUÇÃO					

25. Para os próximos 3 anos pensa em manter o posicionamento face à concorrência descrito?

- Sim Não Talvez

26. Se respondeu “não” a pergunta 26 que alterações pensa em fazer?

Não se aplica

PERSPECTIVA DE MERCADO

27. Refletindo sobre o futuro de sua empresa para os próximos 3 anos, qual opção estratégica você assinalaria:

- Expandir o seu produto atual no mercado atual;
- Buscar novos mercados com o produto atual (**quais**) _____
- Desenvolver novos produtos no mercado atual(**quais**) _____
- Diversificar totalmente: novos produtos em novos mercados (**quais**) _____

28. Quais os três principais problemas que a empresa enfrentará nos próximos 3 anos?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Falta de Financiamento | <input type="checkbox"/> Qualidade dos insumos e matérias-primas |
| <input type="checkbox"/> Altas Taxas de Juros | <input type="checkbox"/> Concorrência |
| <input type="checkbox"/> Qualificação de Mão-de-Obra | <input type="checkbox"/> Ausência de inovação no processo produtivo |
| <input type="checkbox"/> Divergências internas | <input type="checkbox"/> Elevada Carga Tributária |
| <input type="checkbox"/> Elevação dos Preços dos Materiais | <input type="checkbox"/> Outra(_____) |

29. A empresa pensa na hipótese de fusão com outra ou outras empresas?

30. Pensa que haverá a tendência para num futuro próximo haver fusões e aquisições entre as empresas no mercado de construção?

Sim Não

Por que?

31. Qual a sua expectativa, diante da atual crise financeira, para o crédito imobiliário de longo prazo no Brasil?

32. Qual a tendência que considera irreversível do mercado nos próximos 3 anos em relação a concorrência:

33. Qual a incerteza que considera crítica do mercado nos próximos 3 anos em relação aos financiamentos bancários:
