

A ABORDAGEM ESTRATÉGICA NAS EMPRESAS DO SETOR IMOBILIÁRIO

Odir Cantanhede Guarnieri¹, Paulo César Ribeiro Quinteiros², Vilma da Silva Santos³, Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira⁴

¹ Professor do Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – odircg@gmail.com

² Professor do Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – quinteiros@gmail.com

³ Professora do Programa de Pós Graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté/SP - Brasil – vilma70@gmail.com

⁴ Professor Orientador do Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – edson@unitau.br

Resumo: Este trabalho procurou demonstrar como, as empresas do setor imobiliário, vem empregando a abordagem estratégica na gestão de seus negócios. Sua importância reside no fato de que compreender o mercado e a concorrência é de crucial relevância para a competitividade das empresas. Assim, o objetivo deste trabalho foi o identificar as principais ações estratégicas implementadas ou em curso, adotadas pelas principais incorporadoras e construtoras do mercado brasileiro. A pesquisa realizada foi bibliográfica descritiva, com amostragem não probabilística; por conveniência do tipo julgamento, já o universo foi representado pelo conjunto de empresas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo classificadas no setor de construção e transportes, subsetor de construção engenharia e segmento construção civil. Os resultados evidenciam que, há um grupo de ações estratégicas mais empregadas pela empresas, além disso, essas ações estão mais voltadas para o campo de marketing, para as ações estratégicas de finanças e produção. No entanto a ênfase está na área mercadológica. Isto se deve ao fato de que, as empresas se capitalizaram recentemente, e, portanto, estão com caixa para lançar novos empreendimentos.

Palavras-chave: Estratégias. Setor imobiliário. Planejamento.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas.

Introdução

O mercado imobiliário no Brasil tem exercido ao longo dos anos papel fundamental na economia do país. Nos últimos anos observou-se um crescimento do setor imobiliário face ao mercado promissor.

O ramo imobiliário é um setor econômico cíclico com forte correlação ao comportamento de fatores econômicos e demográficos. A conjunção destes fatores proporciona o desenvolvimento deste mercado.

Na perspectiva do ambiente econômico, a situação macroeconômica estável contribui para com crescimento do setor. Fatores como o aumento do emprego e renda, redução dos juros e dilatação dos prazos de financiamentos imobiliários são de significativa influência nas atividades imobiliárias.

Alguns outros fatores de natureza demográfica estão contribuindo com crescimento da construção civil do mercado de imóveis. Os fatores que se destacam são: o déficit habitacional em camadas sócias mais baixas, tendência de redução do

número de moradores em cada unidade habitacional, entrada ainda que pequena de população jovem economicamente ativa.

Em resposta há este mercado atrativo, investidores internacionais, passaram a observar e considerar como alternativas de investimento o mercado imobiliário nacional.

O aporte de capital internacional vem ocorrendo de diversas formas, mas principalmente pela participação de IPO's (*Inicial Public Offering*) de empresas do ramo nacional. Este movimento foi bom para ambas as partes, isto é, de um lado o investidor internacional querendo aproveitar a oportunidade e de outra empresa nacional precisando de capital.

A consequência deste processo foi o amadurecimento do setor em direção a consolidação do setor. Com isto, ocorreu o acirramento da concorrência, e, portanto aumento da competitividade entre as empresas. Tal fato obrigou as empresas, até então bem focadas nos aspectos técnicos de construções, voltarem atenções para os aspectos de gestão, ou seja,

neste sentido, as empresas deverão prestar mais atenção aos aspectos estratégicos de suas ações.

Assim, deverá compreender melhor o ambiente empresarial e concorrencial a fim, de elaborar planejamentos que visem determinar objetivos estratégicos organizacionais, bem como se preparar para atuar no ambiente competitivo.

Portanto, diante da crescente competitividade entre as empresas do setor, é de suma importância que elaborem e executem o planejamento estratégico. Com vista à compreensão das oportunidades e ameaças presente no mercado, bem como reconhecer os pontos fortes e fracos da empresa.

As iniciativas de elaboração de estratégias e identificação de vantagens competitivas têm fundamentos, na medida em que estas colaboram para aumentar as chances de atingir os objetivos estratégicos e manter a perenidade da empresa.

Metodologia

A pesquisa realizada foi de caráter bibliográfico descritivo ao descrever um fenômeno de mercado, que neste caso trata-se de estudos das características do mercado.

O universo foi representado pelo conjunto de empresas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo classificadas no setor de construção e transportes, subsetor de construção engenharia e segmento construção civil. A amostra foi não probabilística. Com base no método de amostragem por conveniência do tipo julgamento. O critério empregado extrair as cinco maiores empresas listadas no ranking nacional de construtoras publicado pelo CIBC no ano de 2007, e que ao mesmo tenham ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo.

O ambiente empresarial para abordagem estratégica

A partir da década de 50, as empresas começaram a enfrentar ambiente com eventos de maior velocidade, que alteraram a estrutura e a dinâmica empresarial, e segundo Ansoff (1991), o fenômeno da transição da era industrial para a pós-industrial, e carrega consigo diversas transformações sociais e ambientais.

Na era industrial, Ansoff (1991) cita que a sociedade era ávida por produtos e os consumia sem questionamentos, ou seja, a era da produção em massa atendeu a sociedade nas necessidades básicas de conforto e segurança, inundando-a com produtos que tornavam a vida dos indivíduos mais fácil e confortável.

Durante este período, as mudanças da sociedade foram delineadas pelo planejamento estratégico das empresas. A orientação para a produção foi substituída pela orientação de

marketing, que na realidade veio ao encontro das aspirações da sociedade da era pós-industrial.

Ansoff (1991) cita que o desenvolvimento da tecnologia de informação e da telecomunicação estreitou as fronteiras do planeta, possibilitando o comércio entre os países, bem como as transações financeiras.

Neste contexto, a integração mundial colaborou para que as economias nacionais ficassem mais dependentes e sensíveis ao cenário internacional, impondo assim as empresas um ambiente econômico menos estável. Este fenômeno é intitulado-se globalização.

Enquanto no passado as mudanças ocorriam com menos frequência e duravam mais tempo, na atualidade ocorre o inverso. As mudanças são cada vez mais frequentes e duram menos tempo. Este quadro submete as empresas a um ambiente instável e cheio de incertezas quanto ao futuro.

No entanto, a ciência da administração tem buscado respostas para encontrar a solução, ou pelo menos minimizar os efeitos deste ambiente, nas corporações.

A abordagem estratégica

Para Porter (1986), o planejamento estratégico nas empresas dos Estados Unidos ou de outros países gera benefícios consideráveis no desafio de enfrentar as mudanças do ambiente.

O modelo de planejamento segundo Ansoff (1991) expõe um processo de decisão estratégica que envolve a formulação de objetivos, avaliação interna da empresa, avaliação de oportunidades externas, decisão de diversificação, estratégias de competição e de diversificação, seguidas de componentes de estratégia.

Para Porter (1986), com base na análise de setores da economia e da concorrência, a importância do planejamento estratégico é fazer a relação da empresa com o ambiente em que opera, sendo este, uma fórmula que esclarece como a empresa irá competir pela sobrevivência no mercado.

O contexto em que a estratégia competitiva desenvolve-se é dado, a partir dos pontos fortes e fracos da empresa, ameaças e oportunidades do setor da economia, das expectativas mais amplas da sociedade, valor pessoal dos principais implementadores, de fatores internos a empresa e dos fatores externos a empresa.

O processo de formulação estratégica

De acordo Ansoff (1991) a estratégia é um estado de ação empresarial que dá coerência e direção ao crescimento de uma organização complexa. A estratégia empresarial é capaz de definir objetivos para agregar partes dispersas e

definir um objetivo em comum para todas as áreas da empresa.

Ansoff (1991) destaca que após estudos de diversos casos, permiti-se observar as empresas que tinham uma proposta clara e definida de estratégia tinham chances maiores de melhorar o desempenho organizacional.

A formulação das estratégias empresariais é complexa, uma vez que é preciso compreender as transformações no ambiente externo e conjugar com possibilidades do ambiente interno para, então, definir padrões de missão e objetivos organizacionais.

O processo de planejamento estratégico pode ser resumido de acordo com a Figura 1.

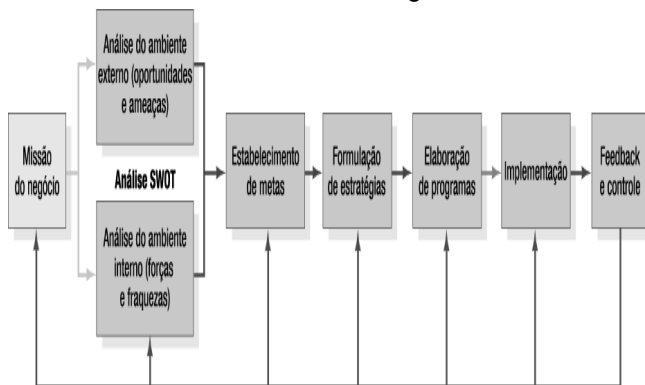


Figura 1 – Processo de planejamento estratégico
Fonte: Kotler (2000)

O planejamento estratégico, dessa forma, constitui-se em uma ferramenta de grande valia para a empresa pois reduz as chances de erros em um ambiente competitivo.

O desafio de compreender o ambiente externo é porque ele é dinâmico na frequência e velocidade das mudanças. Já o ambiente interno por sua vez, precisa ser dimensionado para adequar-se a realidade e transformações que ocorrem no ambiente externo. A partir deste ponto é possível propor objetivos estratégicos.

Ansoff (1991) coloca que os objetivos dos níveis gerenciais mais elevados desdobram-se em objetivos menores dentro dos níveis gerenciais inferiores. E, com os objetivos estratégicos organizacionais definidos, divide-se entre as áreas funcionais da empresa, como marketing, finanças, recursos humanos, que por sua vez desdobram-se para os níveis hierárquicas inferiores.

Por fim o processo termina com a implementação das ações definidas para atingir os objetivos e o controle e acompanhamento dos resultados.

Resultados

As ações estratégicas mais citadas pelas empresas foram agrupadas para formar um rol de ações mais empregadas.

A Tabela 1 exibe as ações e quais empresas adotam tais ações estratégicas. Assim ficou possível identificar o grupo de ações estratégicas mais empregadas pelas as empresas; e quais empresas lançam mão respectivamente de cada ação estratégica.

Tabela 1 – Ações estratégicas das empresas

AÇÕES ESTRATÉGICAS	ROSSI				
	CYRELA	RESIDENCIAL	GAFISA	EVEN	MRV
CONSOLIDAR MERCADO DE ATUAÇÃO	X				X
EXPANSÃO GEOGRÁFICA	X	X	X	X	X
ATINGIR OUTROS SEGMENTOS	X	X		X	
FORMAR ESTOQUE DE TERRENOS	X		X		
RIGIDEZ DAS FINANÇAS	X	X	X	X	
FINANCIAMENTO DE CLIENTES		X		X	X
CONTROLE DE CUSTOS	X	X			
EFICIENCIA DO PROCESSO CONSTRUTIVO	X	X			
FORTALECER A MARCA				X	

Observando estes nove itens ainda é possível agrupá-los por área funcional da empresa. Assim, é possível também identificar quais áreas funcionais da empresa tem sido demandada pela empresa no cumprimento da estratégia (Tabela 2).

Tabela 2 – Ações estratégicas por área

AÇÕES ESTRATÉGICAS	AREA FUNCIONAL
CONSOLIDAR MERCADO DE ATUAÇÃO	MARKETING
EXPANSÃO GEOGRÁFICA	MARKETING
ATINGIR OUTROS SEGMENTOS	MARKETING
FORMAR ESTOQUE DE TERRENOS	PRODUÇÃO
RIGIDEZ DAS FINANÇAS	FINANÇAS
FINANCIAMENTO DE CLIENTES	MKT / FINANÇAS
CONTROLE DE CUSTOS	FINANÇAS
EFICIENCIA DO PROCESSO CONSTRUTIVO	PRODUÇÃO
FORTALECER A MARCA	MARKETING

Discussão

A empresa que apresentou mais ações estratégicas foi a CYRELA, seguida pela ROSSI RESIDENCIAL. As outras empresas, como a MRV, GAFISA e EVEN aparecem com número menor de propostas de ações estratégicas.

Isto, não quer dizer que estas empresas não adotem ações neste sentido, mas somente demonstram que acreditam cumprir seus objetivos estratégicos com tais ações.

Outro ponto a ser colocado é o momento que cada empresa vive, por exemplo, a EVEN adota a divulgação da marca como fator estratégico, ao passo que as outras empresas não destacam este item. Isto pode ocorrer, pelo fato de que as outras empresas já julguem sua marca conhecida ou ainda por não entenderem a ação estratégica como fonte de vantagem competitiva, como pode ser observada ao longo da pesquisa.

As ações estratégicas mais citadas foram à expansão geográfica e a rigidez financeira (Gráfico 1).

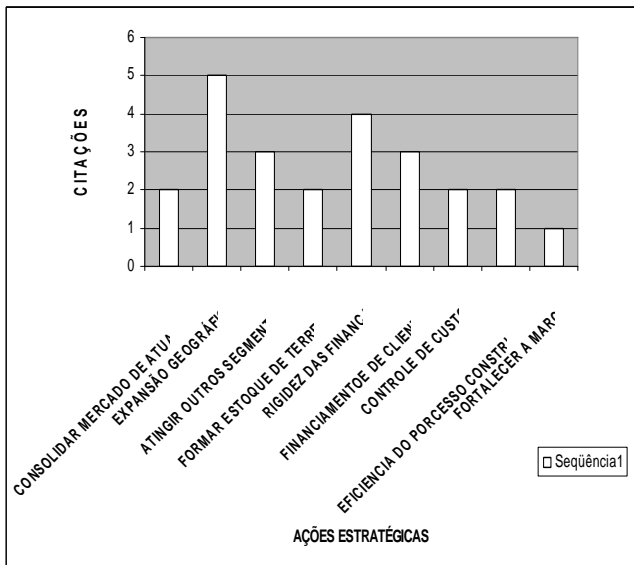


Gráfico 1 – Ações estratégicas mais empregadas

Na seqüência, duas ações ficam empatadas, as relacionadas a atingir outros segmentos e a outra a do financiamento de clientes. Contudo, elas dependem da forma como as ações estratégicas estão sendo direcionadas em primeiro lugar para a expansão de mercado, seguido da igualdade pelos aspectos financeiro e produtivo.

Conclusão

Este trabalho teve como propósito pesquisar as ações estratégicas mais empregadas pelas empresas do setor imobiliário, pelo fato deste setor estar passando por um processo de consolidação e transformações no ambiente concorrencial. Neste cenário incorporar a abordagem e a prática estratégica na gestão das empresas é essencial para aumentar a capacidade competitiva das empresas.

Os resultados demonstram que as empresas do setor vêm, não somente se preocupando, como também estão implementando ações estratégicas.

Foram identificadas as ações estratégicas e que área funcional da empresa pertencem. Pode-se observar que a demanda por ações estratégicas estão mais voltadas para o campo de marketing, para as ações estratégicas de finanças e produção. No entanto a ênfase está na área mercadológica. Isto se deve ao fato de que, as empresas se capitalizaram recentemente, e, portanto, estão com caixa para lançar novos empreendimentos.

Após o movimento de captação de recursos as empresas têm de competir pelos clientes, pois o desafio de viabilizar financeiramente os empreendimentos foi superado. Assim, a competição neste momento é pelo cliente, ou seja, para incrementar o volume de vendas.

Ou seja, é preciso entregar aos novos acionistas perspectivas de lucros. Sugere-se como desdobramento do presente trabalho ampliar o número de empresas na pesquisa.

Referências

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo. Atlas, 1991.

CYRELA. Disponível em http://ri.brazilrealty.com.br/cyrela/web/index_pt.htm

EVEN. Disponível em <http://www.even.com.br/ri/index.htm>

GAFISA. Disponível em <http://www.gafisa.com.br/ri>

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo. Prentice Hall, 2000.

MRV. Disponível em <http://ri.mrv.com.br/ri>

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas de análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: 7. ed., Campus, 1986.

ROSSI RESIDENCIAL. Disponível em http://www.rossiresidencial.com.br/RI/index_pt.ht