



DIAGNÓSTICO DAS VANTAGENS COMPETITIVAS PERCEBIDAS PELOS PRINCIPAIS STAKEHOLDERS DA INNOVAR PARTICIPAÇÕES E INCORPORAÇÕES LTDA.

Márcio André Tomasi

(Imed)

Mônica Da Pieve Antunes

(UPF)

Resumo

Este estudo de caso tem por objetivo identificar as vantagens competitivas indicadas pelos principais stakeholders da Innovar Participações e Incorporações Ltda, no Residencial Gran Colina visando diagnosticar oportunidades que possam direccionar a empresa a continuar oferecendo produtos capazes de sustentar um desempenho superior. O referencial teórico utilizado para o presente estudo versa sobre estratégia e vantagens competitivas. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de caráter quantitativo e observação participante. O período utilizado para a coleta dos dados foi durante os meses de setembro e outubro de 2011, com os acionistas, corretores de imóveis e clientes, os quais estão entre os principais stakeholders da empresa. As principais etapas seguidas para o diagnostico das vantagens competitivas foram: identificação dos principais stakeholders da empresa; elaboração de entrevista semi-estruturada aos acionistas; aplicação do questionário aos corretores do município de Marau/RS; aplicação de entrevista aos clientes do Residencial Gran Colina e análise dos resultados. Este método possibilitou a criação de cenários diferentes, visto que a empresa está trabalhando com grupos de stakeholders com expectativas diferentes o que possibilita ações a nível estratégico. Pode-se observar neste estudo percepções diferentes entre os stakeholders estudados. Com a visão interna da empresa, os acionistas ressaltaram como principais vantagens competitivas fatores internos da empresa como, agilidade na execução das obras, criatividade nos projetos urbanísticos, dinâmica de vendas e credibilidade dos acionistas. Já os corretores e clientes obtiveram, percepções similares, tais como, infra-estrutura, condições de pagamento e formas de divulgação, o que evidencia uma análise originária de ambiente externo. A partir da identificação das vantagens competitivas provenientes de grupos heterogêneos a

empresa estará mais preparada para elaborar o planejamento estratégico, a fim de, tomar as ações necessárias no presente que irão proporcionar uma visão de grande valor competitivo futuro, oportunizando assim, a tomada de decisões mais ágeis e efetivas num cenário bastante dinâmico e diversificado.

Palavras-chaves: stakeholders; vantagens competitivas; segmento imobiliário

1 INTRODUÇÃO

No contexto empresarial muito se comenta a respeito da satisfação e retenção dos clientes e há ampla publicidade a respeito, no entanto na prática há uma lacuna entre os propósitos das empresas e a real fidelização dos clientes. A diferenciação, objetivo da maioria das empresas, é a capacidade de criar valor para o cliente, e para isso a empresa deve posicionar-se corretamente na cadeia de valor, é a escolha do negócio correto, dos produtos e segmento de mercado que vai atuar e por fim a definição da forma correta que vai desempenhar suas atividades.

A base para o posicionamento é o conhecimento do contexto da empresa e de seu ambiente, conforme ratifica Saloner (2003) que a vantagem competitiva se alicerça na capacidade da empresa de fazer de forma diferenciada alguns processos, tais como gestão de pessoas, qualidade e foco do cliente, a fim de superar a concorrência, e esta superação ser reconhecida por seus clientes.

Atualmente, sob o impacto das inovações tecnológicas e das conseqüências da globalização, surgem novas formas de agregar atividades, aprimorar processos, oportunizando assim as empresas para a criação de valor. O sistema de criação de valor se tornou mais complexo, onde o cliente tem necessidade de soluções mais inteligentes que no passado aumentando seu nível de exigência. Segundo Normann e Ramírez (1997) as empresas não iniciam o processo de criação de valor apenas quando tornam suas ofertas mais inteligentes, mas também quando colaboram para seus clientes e fornecedores se tornarem mais inteligentes na realização de suas tarefas. Para tanto, as empresas têm um trabalho incansável de reavaliar e redefinir suas competências e relacionamentos, a fim de manter seu sistema de criação de valor flexível, atualizado e receptivo.

A empresa Innovar Participações e Incorporações Ltda iniciou suas atividades no ramo imobiliário em outubro de 2007, devido a uma oferta de venda de uma área de terra localizada no município de Marau/RS. O interesse em atuar nesta área surgiu como uma oportunidade uma vez que o município tem um grande desenvolvimento econômico, impulsionado por empresas de diversos setores que geram muitas oportunidades de trabalho. Com isso, o município se tornou atração de mão de obra, fazendo com que muitas pessoas de outras

localidades migrassem em busca de melhores condições de vida, havendo, dessa forma, um crescente aumento demográfico no município e junto com ele, a necessidade por novas áreas habitacionais, com uma boa valorização, que viessem a suprir a demanda existente.

Em virtude desta demanda acentuada por novas áreas habitacionais, surgiram várias empresas no setor imobiliário o que elevou o grau de concorrência no segmento. Para tanto, a Innovar Participações e Incorporações Ltda, com o intuito de criar e sustentar um desempenho superior no mercado local busca conhecer cada vez mais as vantagens competitivas reconhecidas por determinados *stakeholders*, a fim de trabalhar as mesmas, agregando valor a novos produtos e serviços. Com a grande concorrência, fica cada vez mais evidente esta necessidade de criar valores competitivos e solidificar a empresa no mercado em que atua. Esta tarefa requer de seus administradores, um grande desempenho no que tange a conquista e a manutenção de seus clientes, visto que, tais clientes buscam um diferencial que proporcione maior valor. Conhecer o diferencial competitivo da empresa, portanto, torna-se essencial, visto que, a partir daí, pode-se trabalhar fortemente com este elo, fidelizando os clientes e barganhando ainda mais espaço no meio competitivo.

Diante do exposto, o presente artigo objetiva identificar as vantagens competitivas indicadas pelos principais *stakeholders* da Innovar Participações e Incorporações Ltda, no Residencial Gran Colina, visando diagnosticar oportunidades que possam direcionar a empresa a continuar oferecendo produtos capazes de sustentar um desempenho superior.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Frente ao dinamismo no mercado as empresas devem analisar as mudanças, identificando se as mesmas são ameaças ou oportunidades. A empresa pode estabelecer ações estratégicas, analisando suas competências e convergindo-as em motor da gestão organizacional. Ao tempo que a tecnologia, aprendizagem e as experiências de cada empresa progredem, a estratégia evolui condicionalmente em resposta a esses fatores.

Hoffman et al. (2008), caracterizam o ambiente externo bastante diversificado e improvável, sendo assim, a exoneração de sistemas organizacionais engessados é fundamental para a adaptação e prevalência no mercado em que cada empresa atua. O Planejamento Estratégico, por sua vez, “corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do

passado” (Oliveira, 2007, pág. 4). E são as ações realizadas no presente, mas com olhar voltado para futuro que irão proporcionar uma visão de grande valor competitivo, pois oportunizará tomadas de ações mais ágeis e efetivas. Tais ações não podem ser consideradas definitivas uma vez que as variáveis do processo de planejamento estratégico tendem a sofrerem alterações no decorrer do tempo em razão de forças, principalmente externas, que obrigam a empresa a se moldar de acordo com a realidade.

Desta maneira, percebe-se que a ausência de planejamento estratégico tem levado muitas empresas a estagnação e ainda a extinção no mercado, não projetando a empresa para sua continuidade e sustentabilidade, uma vez que o mercado vive constantemente modificando. Para Tiffany e Peterson (1998) o planejamento estratégico não é uma ciência que mostra o que é certo ou errado em relação ao futuro, mas uma ferramenta que oportuniza com maiores chances o posicionamento correto da empresa diante das conseqüências geradas pelo mercado no futuro. No planejamento estratégico, as pessoas são de fundamental importância, pois, esta técnica administrativa, procura trabalhar de forma sistêmica as idéias das pessoas a fim de desenvolver um trabalho estruturado com condições de alcançar objetivos futuros.

2.1 Planejamento estratégico

O Planejamento Estratégico, “corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado;” (Oliveira, 2007, pág. 4) e estas ações realizadas no presente, mas com olhar voltado para futuro é que irá proporcionar uma visão de grande valor competitivo, pois oportunizará tomadas de ações mais ágeis e efetivas. Tais ações não podem ser consideradas definitivas uma vez que as variáveis do processo de planejamento estratégico, tendem a sofrerem alterações no decorrer do tempo em razão de forças principalmente externas que obrigam a empresa a se moldar de acordo com a realidade.

Percebe-se ao longo dos anos, que a ausência de planejamento estratégico tem levado muitas empresas a estagnação e ainda a extinção no mercado, não projetando a empresa para sua continuidade e sustentabilidade, uma vez que o mercado vive em constante mudanças. Citamos um exemplo de miopia estratégica o caso da Olivetti com as máquinas de escrever que foram substituídas pelos micro-computadores de outros fabricantes.

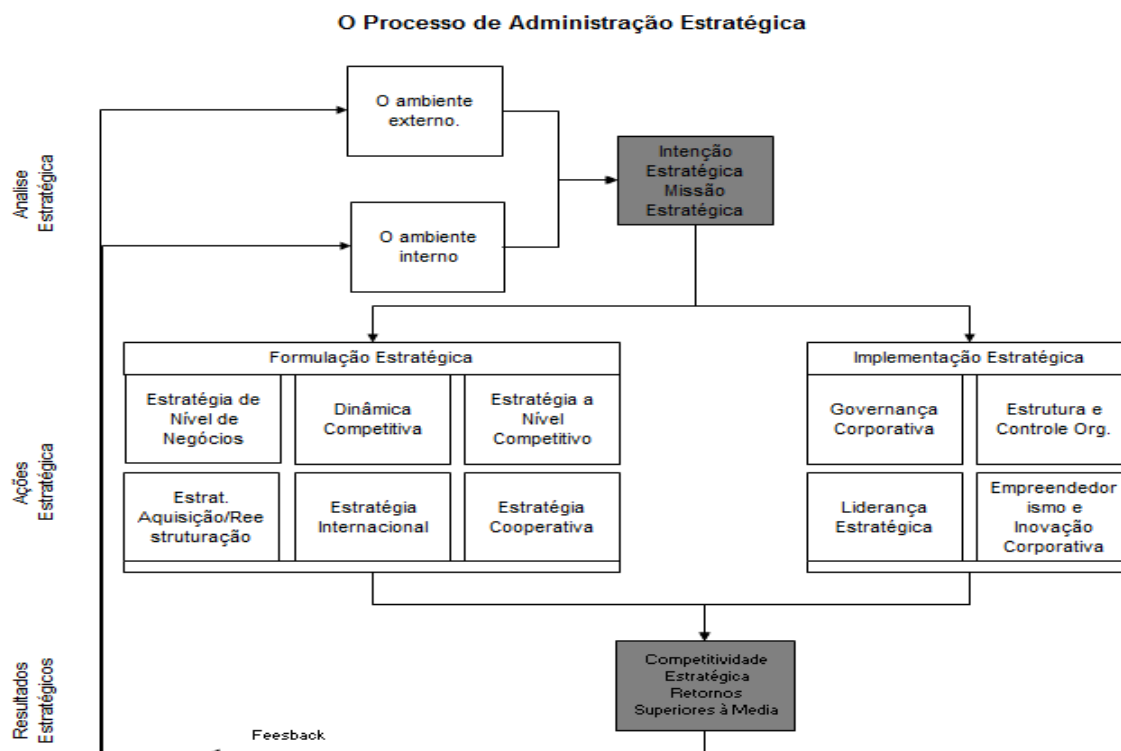
Para Tiffany e Peterson (1998, p.10 e 11) “o planejamento estratégico não é uma ciência que mostra o que é certo ou errado em relação ao futuro, mas uma ferramenta que oportuniza com maiores chances o posicionamento correto da empresa diante das conseqüências geradas pelo mercado no futuro”.

No planejamento estratégico, as pessoas são de fundamental importância, pois, esta técnica administrativa, procura trabalhar de forma sistêmica as idéias das pessoas a fim de desenvolver um trabalho estruturado com condições de alcançar objetivos futuros. “Podemos concluir que as pessoas são eficientes ao desenvolver bem um processo e eficazes ao alcançar bons resultados.” (Almeida, 2003, p. 13) Baseando-se nesta idéia, fica evidente a necessidade de exercitar o pensamento estratégico, e a primeira fase e uma das mais importantes é um diagnóstico ou mapeamento da real situação em que a empresa se encontra, evidenciando aspectos internos e externos proporcionando e potencializando decisões fundamentais para futuro da empresa.

2.2 Administração Estratégica

O processo de administração estratégica é dinâmico e representa decisões e ações necessárias para que uma empresa alcance a competitividade estratégica e retornos satisfatórios. Hitt (2005) considera que para obter maior eficácia na formulação e na implementação da estratégia, é necessário analisar o ambiente interno e externo. Por sua vez as ações estratégicas são pré-requisitos para obtenção dos resultados. Desse modo, o processo de administração estratégica, é utilizado para combinar as condições do mercado em constante mutação com a estrutura, recursos, capacidades e competências da empresa, como demonstra a Figura 1.

Figura 1 – O Processo de Administração Estratégica



Fonte: HITT, Michael A. **Administração Estratégica: Competitividade e globalização**, São Paulo, 2005, p. 06

A intenção estratégica de uma organização, “pode ser definida como um conjunto de elementos básicos que caracterizam aquilo que a organização gostaria ser no futuro, sua vontade e seu desejo de ser e agir. Enfim, o propósito sintetiza sua vontade própria” (Costa, 2007, p. 35). Isso quer dizer que ela tende a ser projetada para o futuro, transcendendo as circunstâncias e não se limitando pelo ambiente externo e nem pela sua capacidade atual.

Segundo Certo e Peter (1990), a formulação de estratégias tem a função de determinar os cursos de ação apropriados para alcançar os objetivos definidos pela empresa. Isto inclui a análise, o planejamento e a seleção de estratégias que serão os mais apropriados para o atendimento dos objetivos da organização. Costa (2007) complementa que as estratégias devem ser planejadas a partir de situações que atendam plenamente, tanto o propósito como ao ambiente e a capacitação da organização. Barcellos (2003) acrescenta que a estratégia implica a capacidade de raciocínio lógico, a habilidade de previsão das possíveis reações às ações empreendidas. As mesmas são formuladas em vários níveis, do nível corporativo originam as estratégias de linhas gerais que se disseminam pelas empresas do grupo ou unidades de negócio. Neste nível a questão básica é definir qual é o negócio da empresa, ou em que mercados e quais produtos devem operar.

De qualquer forma, existem alguns tipos elementares de estratégias competitivas amplamente utilizadas por organizações distintas. De acordo com Oliveira (2007) dependendo da situação que a empresa se encontra, as estratégias devem ser estabelecidas, por exemplo, voltadas para sobrevivência, manutenção e crescimento ou desenvolvimento. A combinação de estratégias deve ser feita de forma que aproveite todas as oportunidades possíveis, e utilizando a estratégia certa no momento certo. Segundo Zaccarelli e Fichmann (1994), a estratégia de uma empresa, pode ser a conjugação de várias estratégias genéricas compatíveis entre si e adequadas às particularidades da empresa e da situação do ambiente empresarial.

2.2 Implementação estratégica

A implementação estratégica é o processo de colocar as estratégias em ação, e Certo e Peter (1990) ressaltam que para que se concretize o sucesso nas organizações, todos os envolvidos devem realizar a efetiva implementação das estratégias. Entretanto, uma estratégia clara e programas de apoio bem elaborados não necessariamente são sinônimos de sucesso. É importante ainda atentar ao fato de que necessário uma integração de toda organização afim de “implementá-las com cuidado” (KOTLER, 2000).

Kotler (2000) ratifica ainda, que ao implementar a estratégia, a empresa necessita fazer um acompanhamento nos ambientes externo e interno, afim de diagnosticar a evolução dos acontecimentos, porque independente do grau de abrangência destas mudanças, o mercado terá uma resposta e a empresa precisa “analisar e revisar a implementação, os programas, as estratégias e até mesmo os objetivos” (KOTLER, 2000, p.105). Para tanto, vale salientar que a participação efetiva de todos os colaboradores, além da supervisão dos gestores são fatores essenciais para o sucesso da implementação estratégica organizacional.

Salienta-se que existem inúmeros modelos de estratégias capazes de proporcionar melhores resultados organizacionais, sendo necessário, para tanto, a realização de um diagnóstico estratégico preciso e coerente com os interesses da empresa em estudo.

Dentre os diferentes modelos podem-se destacar as estratégias competitivas genéricas a qual é destacada por Porter (1989, p. 9) como a base fundamental de desempenho acima da média em longo prazo proporcionando vantagem competitiva sustentável, sendo subdividida em vantagem de custo, em diferenciação e enfoque. Elas resumem a melhor utilização das cinco forças competitivas do que os rivais de mercado e propiciam à organização

conhecimento sólido acerca dos pontos fortes e fracos em relação a concorrência, além da ciência em relação ao seu posicionamento no mercado.

Porter (1989, p.33) ratifica ainda, que toda a empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto no mercado. A cadeia de valores de uma empresa é o modo particular como ela executa suas atividades individuais. Fazem parte de sua cadeia de valor, sua história, sua estratégia, seu modo de implementação de suas táticas e a economia alcançada de suas próprias atividades. Hitt, Ireland, Hoskisson (2005, p.120), conceitua a cadeia de valor como um “modelo que a empresa utiliza para entender a sua posição em custos e identificar os diversos meios que poderão ser empregados para facilitar a implementação de sua estratégia comercial.”

A idéia principal da cadeia de valor é agregar valor a um produto ou serviço, através da execução de atividades primárias e ou de apoio, a um custo menor ou de forma melhor que os concorrentes.

2.3 Stakeholders

Conforme Costa (2007) *stakeholder* significa sustentáculo, isto é, uma extensão ou uma generalização do conceito clássico de *shareholder*. Significa também acionista ou proprietário que historicamente foram considerados como os únicos e principais interessados no presente e no futuro da organização. Entretanto, hoje sabe-se que há vários outros tipos de instituições, empresas, associações e grupos de pessoas que também tem interesses e devem ser considerados na definição estratégica de uma organização. Johnson (2007), por sua vez, afirma que *stakeholders* são pessoas ou grupos de interesse que dependem de uma organização para atingimento das metas.

Hoffmann et al. (2008, p.22) asseguram que a abordagem dos *stakeholders* foi “conectada a uma tradição muito antiga que observa os negócios como uma parte integrada à sociedade ao invés de uma instituição que é separada e puramente econômica por natureza”. Verifica-se ainda através do artigo já citado de Freeman e Liedka *apud* Hoffmann, Procopiak, Rosseto (1997) que “o comportamento de longo prazo dos *stakeholders*, que adquirem produtos de uma organização, implica a repetição desse comportamento, assim como eles podem dar sugestões para novos produtos”.

Bethlem (2004) acrescenta que os *stakeholders* são divididos em dois grupos: (1) internos, abrangendo os empregados, os dirigentes e os acionistas e também (2) os externos,

do qual fazem parte os clientes, fornecedores e a mídia. Ainda para Hoskisson et al. (2004), os objetivos de vários *stakeholders*, diferem entre si pelo grau de interesse, por exemplo, os acionistas almejam a maximização do retorno do seu investimento, ao mesmo tempo em que os fornecedores buscam margens maiores na comercialização de produtos para esta empresa. Os empregados, por outro lado, também ostentam o interesse de melhores condições de trabalho e salários, o que gera a divergência de interesses entre os grupos. Cada empresa possui o desafio de gerenciar seus *stakeholders*, a fim de encontrar o ponto de equilíbrio.

Para Costa (2007) é relevante na análise dos *stakeholders*, responder os seguintes questionamentos: O que eles esperam da instituição? Quais são seus verdadeiros interesses? Seus interesses são legítimos? Seus interesses podem ser atendidos? Existe alguma forma de compensação por algum interesse que não possa ser atendido? O que está sendo feito para atendê-los? O que deve ser incluído no plano estratégico da instituição para atender total ou parcialmente, aos interesses legítimos e legais das partes interessadas?

Para Hoskisson et al. (2009, p.99) a criação de valor mais eficiente, significa, que os gerentes precisam equilibrar as expectativas dos *stakeholders*, afim de assegurar que cada um deles estejam motivados para continuar a contribuir com recursos e energia para a organização e suas metas. Complementando, Hitt et al. (2005, p.28), afirmam que as “empresas não são igualmente dependentes de todos os *stakeholders* durante todo o tempo, conseqüentemente, nem todo o *stakeholder* da companhia, possui o mesmo nível de influência”. Quanto mais crítica e valiosa for à participação, tanto maior a dependência da empresa em relação a ela. Por sua vez uma dependência maior, gera um maior potencial de influência dos *stakeholders* sobre os compromissos, decisões e ações da empresa.

Cabe ainda frisar que a cultura competitiva parte de fatores como o relacionamento duradouro com clientes, a confiança construída entre ambos, a personalização de pedidos, assim como a qualidade dos colaboradores que representam cotidianamente os propósitos organizacionais. Para Hoffmann et al. (2008) a melhoria da relação dos *stakeholders* como clientes, fornecedores ou funcionários, chamados pelos autores como primários, pode ser a razão do crescimento da riqueza dos acionistas. Tais contribuições auxiliam a organização a desenvolver ativos intangíveis de valor, os quais podem se tornar fontes de vantagens competitivas.

3 METODOLOGIA

A pesquisa identificada como um estudo de caso, “como pesquisa exploratória, usada nas quais há poucas teorias ou um conjunto deficiente de conhecimento” (COLLIS, HUSSEY, 2005, p.73). Yin (2005) complementa que o estudo de caso é caracterizado, como uma investigação empírica que procura analisar um fenômeno contemporâneo dentro do contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de caráter quantitativo, com observação participante, ou seja, “quando o pesquisador tem permissão para observar, entrevistar, e participar no ambiente de trabalho em estudo” (ROESCH, 2005, p.161). “Trata-se, portanto, de uma pesquisa em que o pesquisador é um agente ativo, e não um observador passivo” (GIL, 2010, p.32). O presente estudo foi desenvolvido na empresa Innovar Participações e Incorporações Ltda, localizada no município de Marau/RS.

Para realização da pesquisa, a amostra utilizada para tornar possível o desenvolvimento e análise das vantagens competitivas do ponto de vista de cada *stakeholders*, em relação ao Residencial Gran Colina, foi selecionada através de amostras de clientes, bem como aos acionistas da empresa Innovar Participações e Incorporações Ltda., e ainda aos corretores da mesma. As variáveis investigadas na pesquisa foram às vantagens competitivas sob a ótica particular dos clientes, corretores e acionistas.

Foram aplicados três instrumentos de coleta de dados para a realização da presente pesquisa, sendo o primeiro, uma entrevista semi-estruturada direcionada a população total dos cinco (05) acionistas da empresa. O grupo de acionistas da empresa Innovar Participações e Incorporações Ltda., é formado por empresários locais e que em sua maioria caracterizam-se como investidores, pois, desenvolvem outras atividades fora do ramo imobiliário. Paralelo a este instrumento, foi aplicado um segundo, que foi um questionário aplicado aos corretores de imóveis que mais tiveram participações nas vendas do Residencial Gran Colina, através de uma amostra intencional de sete (07) corretores. Estes corretores atuam no ramo imobiliário há no máximo quatro anos, possuem em sua maioria entre dois a três funcionários, sendo a participação de maior prevalência de mulheres, desenvolvendo atividades comerciais de forma não exclusiva no município de Marau/RS e região. E, por fim, o terceiro instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista, que foi aplicada com base em uma amostra não probabilística, classificada por conveniência para cinquenta e seis (56) clientes pesquisados. Este grupo é formado em sua maioria por investidores que possuem entre 31 e 40 anos, homens, com renda superior a sete salários mínimos, casados e com ensino superior completo.

Os dados obtidos, por sua vez, foram interpretados com utilização de formulários, tabelas e gráficos estatísticos, os quais auxiliaram na geração das informações.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

A análise e a interpretação dos dados da pesquisa são apresentados de forma separada, sendo que o primeiro a ser abordado é a pesquisa junto aos corretores, seguida da pesquisa junto aos acionistas, e após a pesquisa junto aos cinquenta e seis (56) clientes. Por fim, é feita uma análise geral dos resultados da pesquisa.

4.1 Diagnóstico Estratégico junto aos Acionistas

A primeira etapa deste trabalho foi a realização de uma entrevista semi-estruturada contendo dez questões com cinco acionistas da empresa, os quais expressaram suas idéias como demonstra o resultado dos questionamentos.

A primeira pergunta feita aos acionistas questionou a definição deles sobre o negócio da Innovar, bem como que benefícios que a empresa proporciona aos clientes. Sendo que para a maioria dos acionistas, a definição do negócio da Innovar está direcionada a prospecção e comercialização de loteamentos residenciais urbanos, porém, houve a citação também sobre a flexibilidade de ampliação do negócio da empresa, no que tange a aproveitar oportunidades que o mercado venha a oferecer também lotes industriais e comerciais. Quanto aos benefícios que a empresa proporciona a seus clientes através dos produtos disponibilizados, foram citados entre outros: a) infra-estrutura diferenciada, b) credibilidade que a empresa tem no mercado, c) retorno sobre o investimento realizado, d) qualidade de vida oferecida através de projetos sustentáveis.

Sobre a posição estratégica (custos, diferenciação ou enfoque) definida pela Innovar no mercado em que atua, foi identificado pelos acionistas a diferenciação. Isso porque, segundo os pesquisados, a empresa além de oferecer o que é padrão exigido pelo município, apresenta inovadores projetos urbanísticos contemplando, por exemplo: áreas de lazer, estação de tratamento de esgoto, projetos de preservação ambiental e com preços aceitos no mercado.

A maioria dos acionistas afirmou que existem carências no mercado habitacional, porém, com o objetivo de suprir este déficit foram criadas políticas governamentais de

incentivo a construção da casa própria e tais políticas vêm ampliando o desenvolvimento da empresa. Foi cogitada a possibilidade de crescimento de 15% ao ano, considerando a prospecção de novos produtos na região, na capital, na cidade de Rio Grande e no litoral do estado. Entretanto, para o atendimento dessas oportunidades é necessário precaução quanto escassez e a qualidade da mão-de-obra disponível no mercado.

Diante desse cenário, a maioria dos acionistas tem expectativa de crescimento e conservação da rentabilidade atual. Com padrões atuais operacionalizados pela empresa, acredita-se muito no fortalecimento da marca e da credibilidade. Os acionistas vislumbram oportunidades de expansão regional, inclusive houve citação da possibilidade de abrangência em construção de condomínios de luxo, sempre levando em consideração aos ajustes necessários da estrutura.

De acordo com os acionistas os objetivos já alcançados pela empresa foram satisfatórios, devido a velocidade com que foram comercializados os lotes, gerando rentabilidade de acordo com as expectativas. Foi ressaltado o desafio de manter o crescimento e a forma de gestão peculiar da empresa e também ratificado a importância de estruturação interna de acordo com o crescimento da empresa.

Dentre as vantagens competitivas da Innovar em relação aos concorrentes e percebidas pelos acionistas, destacam-se: a) agilidade na execução das obras; b) criatividade nos projetos urbanísticos, superando as expectativas e agregando valor ao cliente; c) dinâmica de vendas e marketing, devido a pulverização da força de vendas e também a flexibilidade nas condições de pagamento, bem como, a massificação da publicidade; d) credibilidade transmitida pelos acionistas e posteriormente conquistada pela empresa no decorrer das atividades desenvolvidas; e) localização do residencial.

Os acionistas foram unânimes em afirmar que o mercado local está em um ciclo de maturidade/declínio, pois, existem vários residenciais sendo criados e também existem muitos compradores-investidores de lotes residenciais que futuramente serão concorrentes. Outro fator é a falta de incentivos políticos municipais para instalação de empresas de grande porte geradoras de emprego que estariam contribuindo para migração de moradores de outras cidades para Marau/RS. Regionalmente, ao contrário do local, está em crescimento, percebem-se boas perspectivas, inclusive de atuação em outros nichos de mercado.

Diante do contexto onde o mercado local no ramo de residenciais apresenta-se bastante competitivo, e com custos mais elevados, principalmente de aquisição de áreas, os acionistas responderam que a posição estratégica de diferenciação deve ser mantida e

fortalecida, observando criteriosamente os custos com a infra-estrutura e localização. Foi mencionado por um dos acionistas que outro fator que poderia anular parcialmente a elevação dos custos seria a reserva de lotes para venda futura, já que o mercado fornece indícios de valorização a médio e longo prazo. Entretanto, os demais acionistas entendem que o negócio da empresa é produção de lotes para venda e geração de recursos em curto prazo para investimentos em outras unidades potenciais. O que foi observado também que todos os acionistas são a favor da utilização de aproximadamente 10% dos lotes para construção e venda de residências, a fim de criar padrão diferenciado e atrair novos moradores.

Dentre as sugestões de melhoria, elencados pelos acionistas, para a empresa sustentar e implementar os diferenciais competitivos, destacam-se: a) manter o dinamismo e espírito empreendedor; b) estudar a ampliação dos negócios nas regiões norte, capital e litoral do estado; c) buscar outro local para instalação da sede da empresa; d) reserva de lotes e de edificação como forma de dar vida aos residenciais; e) manter políticas de remuneração variável e incentivo aos colaboradores; f) estacionamento para clientes; g) reuniões mais estruturadas e focadas, tornando-as mais produtivas; h) maior interação entre acionistas e gestores; i) investir na qualificação profissional dos colaboradores; j) incentivar a inovação através da geração de idéias.

E, por fim, quando questionados quanto à sugestão de como dar vida aos residenciais já alocados, a resposta obtida foi de que em cada empreendimento deverá haver uma pessoa responsável para se integrar à sociedade local. Nesse sentido, deveria haver estreitamento de interesses com os construtores locais, oferecendo a eles os lotes para construção, para posterior pagamento após a venda do imóvel.

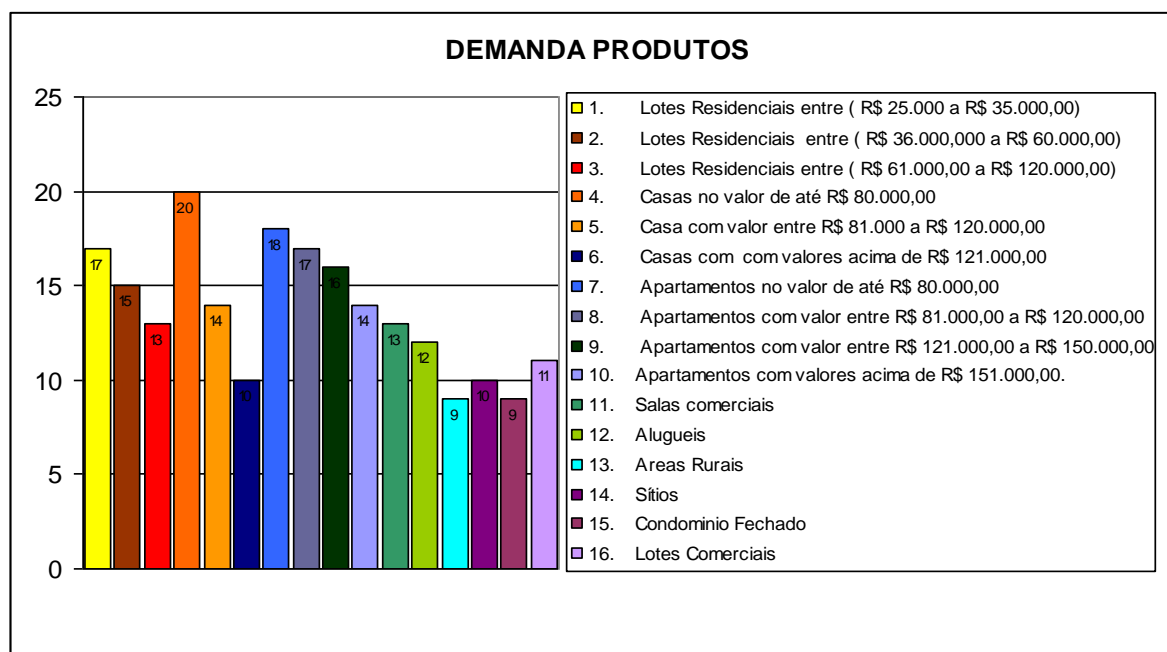
4.2 Pesquisa junto aos Corretores de Imóveis

Os corretores foram pesquisados através de um questionário e suas respostas foram tabuladas como pode-se observar nos resultados a seguir. A primeira questão indagava a respeito do número de Residenciais comercializados pela imobiliária. As respostas afirmaram que atuam com três ou mais residenciais em Marau/RS, resultado da oferta e da competitividade do segmento imobiliário no município. Para as empresas que disponibilizam produtos ou serviços a estes corretores, fica obvio a necessidade de serem diferentes, competitivos e únicos, a fim desses corretores possuírem subsídios e segurança necessária para oferecer tais produtos aos clientes.

No que diz respeito aos canais de comunicação utilizados pelos corretores de imóveis, as respostas obtidas apontaram que 100% dos corretores utilizam a opção dos jornais para divulgação de seus produtos, 75% utilizam folder e 50% anúncios de rádio e divulgação através de site. Tais informações demonstram que os corretores procuram canais de comunicação de massa para atingir a todos as classes sociais, uma vez que disponibilizam em seu portfólio produtos para todos os tipos de clientes.

Sobre a demanda de produtos atendidos pela imobiliária, observou-se que o produto casa, com valor até R\$ 80.000,00 é o imóvel mais procurado nas imobiliárias entrevistadas, seguidas por apartamentos com mesmo valor, lotes residenciais entre R\$ 25.000,00 a R\$ 35.000,00 e apartamentos entre R\$ 81.000,00 a R\$ 120.000,00. É visível a demanda por produtos que atualmente se enquadram no programa Minha Casa, Minha Vida, promovido pelo governo federal e que atende as classes C e D com intuito de sanar o problema da falta de moradia no país, conforme Figura 1.

Figura 2 – Demanda dos produtos

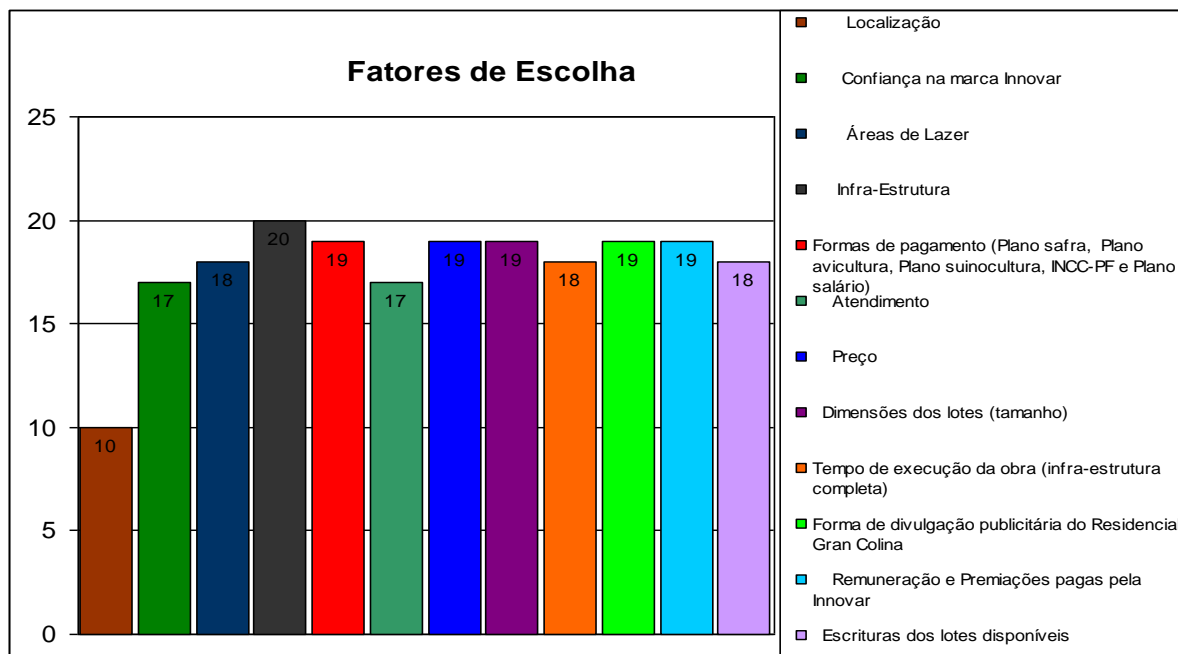


Fonte: Dados primários

Os fatores de escolha para a aquisição de um imóvel foi o foco da quarta questão. A partir da pesquisa realizada percebeu-se, que a maioria dos fatores de escolha, na ótica dos corretores estão equilibradas, havendo uma sutil inclinação no item infra-estrutura que foi

sempre uma grande preocupação por parte da empresa em oferecer aos clientes, residenciais com infra-estrutura completa.

Figura 03 – Fatores de escolha para a aquisição de um imóvel



Fonte: Dados primários

Diferentemente do que já havia a disposição no mercado, seguido dos itens formas de pagamento, que também foi uma grande inovação no setor imobiliário local, pois possibilitou o acesso ao imóvel a todas as classes. O preço, atendimento, formas de divulgação, dimensões dos lotes e remuneração e premiações também são fatores relevantes na ótica dos corretores.

4.3 Pesquisa junto aos Clientes

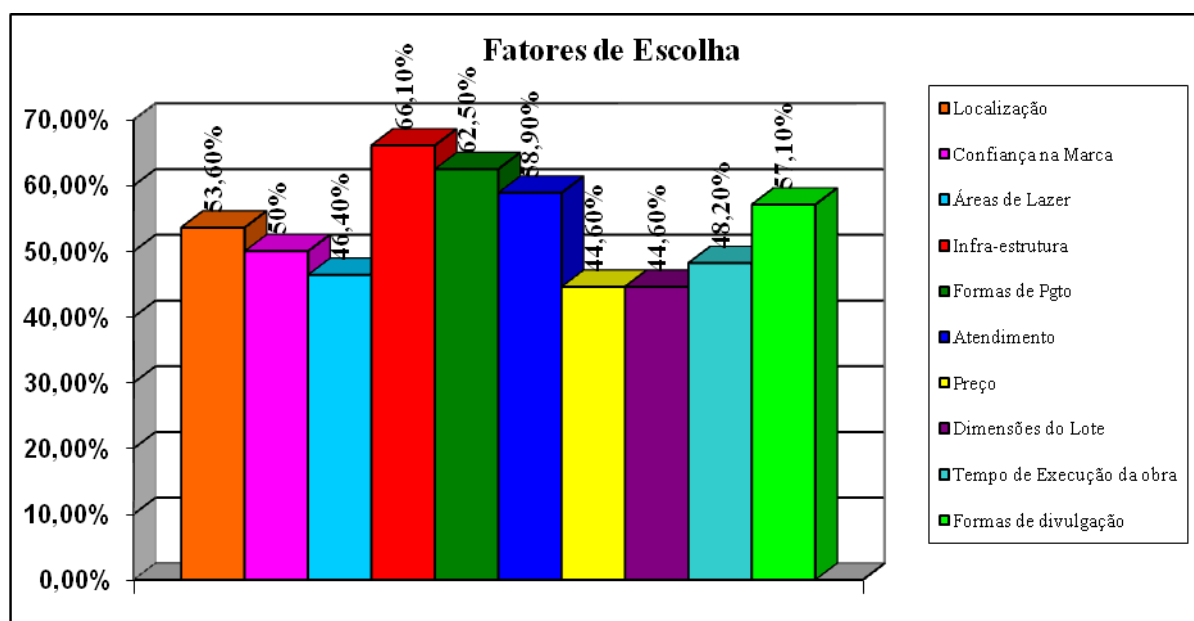
Os clientes pesquisados, totalizando cinquenta e seis, são em sua maioria investidores que possuem entre 31 e 40 anos, homens, com renda superior a sete salários mínimos, casados e com ensino superior completo. Após a realização de entrevistas com esses clientes da empresa, pode-se considerar as seguintes informações e características sobre o perfil dos mesmos. Os clientes tiveram conhecimento da empresa da seguinte forma: 23,2% por indicação de amigos e 25% por intermédio de funcionários da Innovar, o que evidencia a credibilidade e confiabilidade que a empresa transmite através de seus acionistas e também do empreendimento. Os demais canais citados foram 17,9% os jornais, 3,6% os corretores de imóveis, 1,8% o site da empresa e 28,6% através de outros meios.

Quanto ao motivo da compra, para 80,4% dos clientes entrevistados estão adquirindo imóveis no Residencial Gran Colina para fins de investimento financeiro e apenas, 8,9% estão buscando uma opção para residir e 10,7% optaram por outros motivos. Percebe-se assim, a necessidade de buscar alternativas com construtoras locais para atrair maior número de edificações que possam valorizar e dar vida ao empreendimento.

Quanto à renda média familiar dos clientes entrevistados, 44,6% auferem mais de dez salários mínimos mensais, 30,4% recebem de sete a dez salários mínimos, com o percentual de 10,7% estão equiparados os clientes com renda entre um a três e quatro a seis salários mínimos mensais e 3,6% dos entrevistados optaram por não informar sua renda. É notável que a maioria dos clientes não podem ser enquadrados nos programas habitacionais do governo, sendo, portanto investidores.

Com relação aos fatores de escolha evidenciados pelos clientes, pode-se considerar que o item infra-estrutura foi o fator que mais motivou o cliente a adquirir lotes no Residencial Gran Colina, seguidos dos itens formas de pagamento, atendimento e formas de divulgação, convergindo com o resultado da pesquisa realizada com os corretores de imóveis, o que evidencia a relevância destes itens na escolha por parte dos clientes.

Figura 04 – Fatores de escolha para a aquisição de um imóvel



Fonte: Dados primários

Percebe-se que os clientes poderiam escolherem por ordem de importância cada item e que existe uma equivalência entre os fatores que não nos permite ignorar a relevância de cada um deles.

4.4 Análise e Discussão dos Resultados

De acordo com Costa (2007 p.89), historicamente afirmava-se que nenhum planejamento de uma empresa deveria ignorar a opinião e as conveniências dos acionistas, pois eram considerados os principais e únicos interessados no presente e no futuro da organização. Atualmente, sabe-se que os acionistas não estão sozinhos e que existem vários outros grupos de interesse que influenciam nas organizações, como: clientes, fornecedores, mídia, funcionários, corretores de imóveis, representantes comerciais dentre outros. Conforme Hoskisson (2008 p.99) os objetivos dos *stakeholders*, diferem entre si: os acionistas buscam retornos maximizados sobre seus investimentos, os clientes buscam melhorias contínuas nos produtos e serviços, sem alterações de preços e os corretores no caso estudado, almejam produtos e serviços compatíveis com as demandas e expectativas dos seus clientes.

Diante deste pressuposto e após pesquisas realizadas entre os principais grupos de *stakeholders* da Innovar Participações e Incorporações Ltda, foi possível identificar a posição que cada grupo estudado sustenta. Para os acionistas, as principais vantagens competitivas da

empresa, no que tange o Residencial Gran Colina, estão fortemente embasadas em aspectos mais internos, tais como:

- a) Agilidade na execução das obras: uma vez que, com as políticas habitacionais existentes, estimulam a substituição do aluguel pela casa própria, e também para as pessoas que investiram e necessitam a infra-estrutura finalizada para a condição de moradia e maior valorização do imóvel.
- b) Criatividade nos projetos urbanísticos: a empresa busca implementar projetos urbanísticos distintos dos existentes no mercado, oferecendo atributos que superam as exigências dos planos diretores de cada município como áreas de lazer e esporte, recreação e projetos ambientais no intuito de melhorar a qualidade de vida dos moradores.
- c) Dinâmica de vendas: a empresa busca oportunizar a aquisição de imóveis à todas as classes, através de políticas comerciais flexíveis que permitem tal aquisição. Além disso, dispõe de um elevado investimento em publicidade e também força de vendas bastante pulverizada.
- d) Credibilidade dos acionistas: acredita-se que este fator é relevante uma vez que foram apresentados inúmeros atrativos além do escopo exigido pelo plano diretor local. Esta credibilidade está sendo transferida ao longo do tempo dos acionistas para a empresa no decorrer da conclusão do projeto.
- e) Localização: na ótica dos acionistas, é importante que um residencial esteja localizado em locais privilegiados que despertam interesse para investidores e moradores.

Ao analisar aos resultados das pesquisas com corretores e clientes, percebe-se a convergência entre os fatores pelos quais eles entendem como importantes vantagens competitivas para a tomada de decisão da compra, diferentemente dos acionistas, existe uma forte percepção destes grupos quanto à visão externa da empresa. A infra-estrutura, as condições de pagamento, formas de divulgação foram evidenciadas como os principais fatores de escolha para os corretores e clientes. Entretanto, diante deste cenário foi possível diagnosticar algumas evidências que poderão ser exploradas nos próximos empreendimentos da empresa, como a atratividade do produto esperada pelos acionistas e a conveniência e velocidade de venda como expectativa dos corretores e clientes. Todos os fatores elencados transformar em um conjunto de atributos que precisam ser mantidos para a agregação de valor e conseqüentemente a prosperidade no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar este estudo, foi possível conhecer através dos principais *stakeholders* da empresa, as vantagens competitivas que o Residencial Gran Colina tem e que foram determinantes para o sucesso da empresa Innovar Participações e Incorporações Ltda neste empreendimento. A forma como foram selecionados os sujeitos da pesquisa também serviram para o alcance de uma visão mais sistêmica dos resultados, já que, estes grupos possuem objetivos que se divergem entre si.

Além da identificação das vantagens competitivas, principal objetivo deste trabalho, também foi possível conhecer o perfil dos corretores de imóveis e as demandas atuais que o mercado está absorvendo na ótica deste grupo. Oportunamente foram levantadas também informações sobre as características dos clientes que investiram no Residencial Gran Colina, informações estas, que poderão auxiliar na escolha de estratégias condizentes com a realidade diagnosticada.

Mesmo com algumas indicações peculiares de vantagens competitivas dos grupos pesquisadas, houve um equilíbrio bastante considerável entre os fatores de escolha, mas o que mais convergiu entre os *stakeholders* e que ficou evidente, foram os fatores como infraestrutura empregada no Residencial, a dinâmica de vendas que está relacionada à pulverização das vendas, condições de pagamento e divulgação do residencial além do tempo de execução das obras, em especial quanto ao cumprimento do prazo pré-estabelecido. Também neste estudo constataram-se algumas limitações de cunho secundário, como por exemplo, a profissão dos clientes entrevistados e como os clientes obtiveram conhecimento da empresa que ficou bastante restrito, impossibilitando assim a obtenção de informações mais consistentes e precisas.

A empresa alvo do estudo atua na região médio norte do estado do Rio Grande do Sul, entretanto projeta novos empreendimentos em direção ao sul do estado, sendo que as considerações deste levantamento servirão para embasar o novo projeto residencial considerando o direcionamento dos produtos às necessidades de cada região.

Este trabalho proporcionou também a identificação de oportunidades que podem ser exploradas por outras empresas do segmento imobiliário com o intuito de gerar estruturação e planejamento coerente em relação ao cenário futuro. Os administradores terão subsídios de informações relevantes para implementarem novas estratégias que possam agregar valor para empresa e para seus principais *stakeholders*. Como o mercado imobiliário é extremamente dinâmico e oscila suas demandas de acordo com variáveis externas e estas, exigem ajustes

internos, é extremamente importante para a empresa a elaboração do planejamento estratégico, uma vez que, ele permite um diagnóstico mais estruturado e geral da empresa e do mercado, possibilitando a realização de cenários que oportunizem a agilidade da empresa na tomada de decisões importantes e fundamentais para sucesso e continuidade no mercado. Além disso, pode-se destacar a contribuição científica como fonte de pesquisa a acadêmicos e pesquisadores interessados na temática abordada.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A, **Administração Estratégica de Mercado**, Porto Alegre, Editora Bookman, 5ª edição.2001.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro, **Manual de Planejamento Estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas de Excel**, São Paulo, Ed. Atlas, 2ª edição. 2003.

BARCELLOS, Paulo F. P. **Estratégia Empresarial**. Controladoria. Porto Alegre, 2003. Disponível em: http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/403_estrat_empresarial_barcellos_cap_2_1ivro_controladoria_2003.pdf >Acesso em: 23/10/2010

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia Empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 5ª Edição, São Paulo, Ed. Atlas, 2004.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: Um guia Prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, Eliezer Arantes, **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**, São Paulo, Ed. Saraiva, 2ª edição, 2007.

FIHO, Paulo de Vasconcelos; PAGNONCELI, Dernizo, **Construindo estratégias para Vencer: Um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa**, Ed. Campus, 9ª edição, Rio de Janeiro, 2001.

GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2ª ed. 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Fabrício Pereira; ARAÚJO, Richard Medeiros de. **Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo**. Universidade Federal de Paraíba. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/152.pdf>. Acesso em: 24 out 2009.

HAIR, Jr; JOSEPH, F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E., **Administração Estratégica: Competitividade e globalização**, São Paulo, Ed. Thomson.

HOFFMANN, Valmir; PROCOPIAK, José; ROSSETO, Carlos. As estratégias de influencia dos stakeholders nas organizações da indústria da construção civil: **setor de edificações em Balneário Camboriú – SC**. Revista Ambiente Construído, Porto Alegre, V.8, n.3, p.21-35, Jul\out. 2008

HOSKISSON, Robert E.; HITT, Michael A. ; IRELAND, R. Duane; HARRISON, Jeffrey S. **Estratégia Competitiva**. São Paulo: Cengage Learning, 2ª ed. 2009.

JOHNSON, G; SCHOLLES, K; WHITTINGTON, R, **Explorando a Estratégia Corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 7ª ed. 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo, ed. Pearson. 2000.

LIMA, Manolita Correia. Monografia: a engenharia da produção acadêmica. São Paulo: Saraiva, 2004.

MICHAELSON, Gerald A, M, MICHAELSON, S. W. **Estratégias de Vendas**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda. 2005.

NORMANN, R; RAMIREZ, R. Da Cadeia de Valor à Constelação de Valor: A Criação de Estratégia Interativa. **Avanço Rápido. Harvard Business Review Book**, Rio de Janeiro: Editora Campus, p. 39-59, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolsas, **Planejamento Estratégico: Conceitos Metodologias e Práticas**, 17ª edição, São Paulo, Ed. Atlas, 2000.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Elsevier, 29ª ed. 1989.

PORTER, Michael E. **Competição.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 10ª ed. 1999.

ROECOSH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de Pesquisa em administração.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SALONER, G.; SHEPARD, A; PODOLNY, J. **Administração Estratégica.** Rio de Janeiro: Ltc Editora, 2003.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D., **Planejamento Estratégico: O melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz,** 10ª Ed. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1998.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas.** São Paulo. Editora Saraiva, 2000.

ZACCARELLI, Sérgio G., FISCHMANN, Adalberto A. **Estratégias Genéricas: Classificação e Usos.** Revista de Administração de Empresas EAESP/FGV, São Paulo, V.34 n.4, p.21, Jul/Ago.1994.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos.** 3 ed. Porto Alegre:Bookman, 2005.