



# Unidade IV

Sinais de Mercado

# [ Sinais de Mercado ]

---

## Competências x Estratégias Competitivas

- Muito tem sido falado sobre competências nos últimos anos. Considerando um ambiente de transformações cada vez mais dinâmico, até que ponto o desenvolvimento de competências nas suas formas mais usuais atinge seus objetivos e apóia as estratégias competitivas de uma empresa?

# [ Sinais de Mercado ]

---

Ao contrário de uma abordagem de fora para dentro (como o modelo das 5 forças de Porter) onde mercado, competição e clientes são posicionados no início do processo estratégico, o modelo de core competencies de Hamel e Prahalad faz o inverso assumindo que no longo prazo a competitividade deriva da habilidade de criar produtos não antecipados, com menor custo e mais rapidamente que os concorrentes.

# [ Sinais de Mercado ]

---

As reais fontes de vantagem seriam encontradas em gestores que conseguem consolidar tecnologias e habilidades produtivas em competências que permitem adaptar rapidamente o negócio a mudanças mercadológicas.

# [ Sinais de Mercado ]

---

Assim core competencies podem ser qualquer combinação específica de conhecimento integrado ou aplicado, habilidades e atitudes que precisam atender a três requisitos:

# [ Sinais de Mercado ]

---

- Oferecer percebíveis benefícios aos clientes/consumidores;
- Ser difícil de imitar; e
- Prover acesso a ampla variedade de mercados.

Também devem estar associadas a um processo sistemático de aprendizagem, que envolve descoberta, inovação e capacitação de recursos humanos.

# [ Sinais de Mercado ]

---

- É importante destacar que existem tanto exemplos de empresas bem sucedidas orientadas de fora para dentro (seguindo os conceitos de Porter) quanto de dentro para fora (core competencies).

# [ Sinais de Mercado ]

---

- Bons exemplos do primeiro grupo são: Apple (que comprou licenças de tecnologia no mercado e trouxe pessoas com novas competências para o desenvolvimento do iPod e do iPhone) e a Toyota (que criou desenvolveu em parceria inúmeras opções de carroceria e de motor, além de uma joint venture com a Matsushita para fabricação de baterias, na criação do Prius).

# [ Sinais de Mercado ]

---

- Do segundo grupo boas referências seriam: Sony (reconhecida competência em miniaturização em eletrônicos e qualidade) e a 3M (inovação).

# [ Sinais de Mercado ]

---

- Num passado não tão distante, as empresas do segundo grupo se destacavam. Entretanto, num mercado cada vez mais dinâmico e globalizado, estas empresas estão perdendo terreno para as empresas do primeiro grupo.

# [ Sinais de Mercado ]

---

- A Sony perdeu valor de mercado nos últimos 5 anos e foi ultrapassada pela Samsung (em 2006 Sony = US\$ 11,7 bilhões x Samsung = US\$ 16,2 bilhões). A 3M, antes ocupante assídua, sumiu da lista das 100 maiores marcas. Recentemente, a Proctor&Gamble abriu sua área de Pesquisa e Desenvolvimento ao mercado (Connect+Develop), assumindo que assim conseguirá buscar mais rapidamente soluções inovadoras no mercado.

# [ Sinais de Mercado ]

---

- Um caso extremo foi o da GE. Na mudança estratégica de passar de uma empresa de eletrodomésticos para uma empresa de soluções (incluindo serviços financeiros) foram substituídos 250.000 executivos e funcionários de alto escalão. Motivo: trazer para a empresa profissionais com o novo perfil (competências) desejado.

# [ Sinais de Mercado ]

---

- Olhando com mais atenção, podemos notar que, de alguma forma, mudanças incrementais podem ser montadas em cima de recursos ou competências existentes. Esta solução não parece possível para mudanças transformacionais e/ou radicais onde novos conjuntos de competências serão necessários.

# [ Sinais de Mercado ]

---

- A tendência é que mudanças radicais se tornem cada vez mais freqüentes. Os ciclos dos produtos são cada vez mais curtos. Mudanças de processos, modelos de negócios, tecnológicas (incluindo obsolescência acelerada), sociais, demográficas e de interesses, desejos e hábitos dos clientes (lembrando que mesmo empresas B2B são, em algum ponto da cadeia de valor, afetadas por usuários finais) são cada vez mais rápidas e imprevisíveis.

# [ Sinais de Mercado ]

---

- Novos produtos e tecnologias não apenas nos Estados Unidos, Japão e Europa, mas também Coreia do Sul, China, Índia ou Conchichina podem afetar os negócios em qualquer parte do planeta. Ou seja, existem mais e mais variáveis a serem consideradas.

# [ Sinais de Mercado ]

---

- A quantidade de variáveis incontroláveis é cada vez maior. Isto força um tipo de postura diferente por parte das empresas. Planos de longo prazo precisam ser revistos constantemente. É necessária uma nova competência: a adaptabilidade constante

# [ Sinais de Mercado ]

---

- Isto não está no DNA das empresas (conforme exposto recentemente pelo próprio Hamel). A natureza humana quer que as coisas sejam estáveis e previsíveis... Quantas pessoas previram o atentado às Torres Gêmeas em 2001 no mundo ou o dólar a R\$ 1,80 em 2007 no Brasil?

# [ Sinais de Mercado ]

---

- O ideal seria capitalizar em cima de diversidade. Quanto mais heterogêneo o grupo, mais situações diferentes podem ser consideradas e analisadas. Ter diversidade é como ter mais antenas para diferentes tipos de sinais.

# [ Sinais de Mercado ]

---

- Assim, ampliando a captura de informações (zona de radar) para tomada de decisões, problemas podem ser mais facilmente percebidos e antecipados, observando o que vale a pena investir (custo de oportunidade). Obviamente para que isto aconteça é necessário que a comunicação interna também flua adequadamente.

# [ Sinais de Mercado ]

---

- Também é importante notar que antecipar-se a tendências e mudanças pode agregar valor a uma empresa. Quando os fatos se tornam óbvios, é muito provável que algum concorrente também já esteja trabalhando no desenvolvimento de novos produtos e serviços

# [ Sinais de Mercado ]

---

- O Timing para agir em ameaças ou novas oportunidades é fundamental para o sucesso. Em eventos de mudanças transformacionais e/ou radicais tempo é um recurso escasso. Maior o tempo para reagir, maior o custo da mudança.

# [ Sinais de Mercado ]

---

- Demorar pode levar a um ótimo produto que ninguém quer mais. Quanto maior a empresa, mais tempo leva para reagir (apesar de ter mais condições de identificar perigos no radar). Segundo Jobs, inovação tem mais a ver com as pessoas que você tem do que o orçamento de P&D.

# [ Sinais de Mercado ]

---

- Aproximadamente 90% dos novos produtos desenvolvidos não alcançam o sucesso. Fazer tem chances de errar (não tem garantia), mas o não fazer é ainda pior: é a certeza do fracasso.

# [ Sinais de Mercado ]

---

- Existe um mito organizacional que reduzindo custos aumenta margens, quando na realidade crescer e criar constantemente novos produtos, serviços e agregar valor é que pode garantir lucro e a sustentabilidade da empresa.

# [ Sinais de Mercado ]

---

- Sucesso não é algo permanente. O risco de “commoditização” é sempre presente. Diferenciais competitivos se deterioram rapidamente. Novas idéias são imitadas e até melhoradas pela concorrência. Novos processos e saltos tecnológicos podem inviabilizar empresas da noite para o dia.

# [ Sinais de Mercado ]

---

- É necessário saber o que os outros estão fazendo. A GM produz hoje carros melhores do que fabricava há 15 anos. Entretanto, apesar de líder de mercado há 77 anos, a participação no mercado mundial tem sido decrescente. Isto porque os concorrentes, em especial Toyota e Honda, têm melhorado ainda mais (oferecendo produtos com melhor custo x benefício).

# [ Sinais de Mercado ]

---

- A empresa deve buscar expandir seu portfólio de competências a partir de uma base já existente para possibilitar melhorias incrementais. Uma possibilidade é a forma sugerida por Dutra: definir um contrato de entrega com os empregados. Uma forma de avaliar a plena aplicação de competência é através da entrega. Entregar significa atingir resultados. E para isto é necessário alinhamento estratégico amplo e visão sistêmica

# [ Sinais de Mercado ]

---

- Sem um alinhamento entre estratégias, estruturas, processos e pessoas, os sucessos de ontem podem se tornar a falência no amanhã.

# [ Sinais de Mercado ]

---

- Se as empresas têm dificuldades para mudar estratégias, mudar pessoas é ainda mais difícil. Mudar empresas mais difícil ainda.

# [ Sinais de Mercado ]

---

- Muitas vezes uma força inercial invisível chamada cultura organizacional dificulta mudanças maiores. Não mudar significa ficar para trás. Mudar não significa necessariamente acertar, mas o risco pode ser menor.

# [ Sinais de Mercado ]

---

- Portanto, a aplicação e o desenvolvimento de competências precisam ser repensados para poder se encaixar nas estratégias competitivas de acordo com as novas realidades do mercado.

# [ Sinais de Mercado ]

---

- Case :

**Evolução e novas tendências de  
Gestão de Negócios Imobiliários**

# [ Sinais de Mercado ]

---

As empresas do setor de construção imobiliária passaram nos últimos dez anos, por um forte processo de profissionalização, tanto na adoção de novas tecnologias de construção, quanto em seus sistemas de gestão empresarial.

O movimento se iniciou em 1996 com a modernização da gestão de projetos e obras, por meio da implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade e da certificação ISO 9001. Evoluiu em um segundo momento, a partir de 1999, com a adoção do PBQP-H - Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat, programa setorial da qualidade para os vários elos da cadeia produtiva.

# [ Sinais de Mercado ]

---

Este ciclo de modernização se consolidou em 2004, resultando em grandes saltos em tecnologia, produtividade, redução de custos e nível de satisfação dos clientes, o que veio colocar as empresas brasileiras líderes do setor em um patamar internacional de competitividade.

A partir de 2005 os desafios se ampliaram. Desde então o negócio imobiliário cada vez mais vem sendo reconhecido como um negócio financeiro, implicando em mudanças na análise dos empreendimentos e em várias alterações no padrão de competição e gestão das empresas e na dinâmica do mercado.

# Alguns sinais que evidenciam esta nova dinâmica são:

- A abertura de capital de empresas incorporadoras líderes de mercado;
- A entrada no mercado imobiliário de Fundos de Investimento, buscando taxas atrativas de remuneração do capital, motivados pela queda da taxa de juros;
- O aumento dos recursos disponibilizados pelos Bancos para o crédito imobiliário (recursos da Caderneta de Poupança);
- A farta disponibilidade de recursos do FGTS para as faixas de baixa renda,

# Sinais de Mercado

- A entrada no mercado habitacional de empresas incorporadoras estrangeiras;
- O exercício de parcerias entre empresas incorporadoras nacionais, antes concorrentes;
- Lançamentos imobiliários em grandes áreas e com altos valores de VGV -Valor Global de Vendas, com apelo de sustentabilidade ambiental, com oferta ampla de serviços e lazer e a preços extremamente competitivos;

# [ Sinais de Mercado ]

---

- A implementação do SFI - Sistema Financeiro Imobiliário, com aumento das operações de securitização de recebíveis e emissão dos CRIs - Certificados de Recebíveis Imobiliários;
- A gradativa separação entre o negócio de incorporação e o negócio de construção;

# Sinais de Mercado - Conclusão

- Estes novos sinais do mercado geram mudanças nos critérios de análise dos empreendimentos e tem forte impacto no posicionamento competitivo e nas formas de organização e gestão das empresas incorporadoras e construtoras, apontando para novos desafios em vários momentos do ciclo de concepção, projeto, lançamento, vendas e construção dos empreendimentos.