

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**A ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA NO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL DA
GRANDE FLORIANÓPOLIS**

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção de carga horária na disciplina CNM 5420 – Monografia.

Por: Alex Onacli Moreira Fabrin

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Júnior

Área de pesquisa: Economia Industrial

Palavras-chave: Concorrência

Estratégias

Construção

Florianópolis, julho de 2001.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

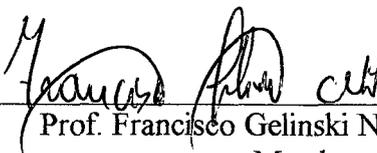
A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota ^{8,0}..... ao acadêmico Alex Onacli
Moreira Fabrin, na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:



Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Júnior
Presidente

Prof. Renato F. Lebarbechon
Membro



Prof. Francisco Gelinski Neto
Membro

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me guiar e me dar forças para vencer os obstáculos ajudando-me assim a conquistar meus objetivos.

A minha família que nunca me faltou com amor, cumplicidade, apoio e incentivo, me acompanhando e reforçando em todos os momentos.

A minha noiva Joyciani, pela compreensão de minha ausência que, com muito amor e carinho sempre me recebeu e incentivou à realização dos meus sonhos.

Ao Professor Dr. Luiz Carlos de Carvalho Júnior, que me orientou com muita dedicação, participando da minha conquista na realização deste trabalho.

Aos meus amigos que muito me incentivaram e acreditaram na minha capacidade de vencer mais uma etapa.

Às empresas do setor, em especial ao Eng^o Carlos Alberto Hermes, que não pouparam tempo nem esforços para contribuir para minha pesquisa.

À Universidade Federal de Santa Catarina, seu corpo docente e funcional, pela oportunidade e pelo apoio que me prestaram para minha formação.

SUMÁRIO

CAPÍTULO I

1 O PROBLEMA	1
1.1 Introdução	1
1.2 Problemática	1
1.3 Objetivos	5
1.3.1 Geral	5
1.3.2 Específicos	5
1.4 Metodologia	6

CAPÍTULO II

2 REFERENCIAL TEÓRICO: O MODELO DE PORTER	7
2.1 Análise Estrutural de Indústrias	7
2.1.1 Ameaça de Entrada	8
2.1.2 Intensidade da Rivalidade Entre os Concorrentes Existentes	11
2.1.3 Pressão dos Produtos Substitutos	13
2.1.4 Poder de Negociação dos Compradores	13
2.1.5 Poder de Negociação dos Fornecedores	15
2.2 Grupos Estratégicos	16
2.2.1 Grupos Estratégicos e as Barreiras de Mobilidade	19

CAPÍTULO III

3 ANÁLISE DA ESTRUTURA DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL DA GRANDE FLORIANÓPOLIS	23
3.1 As Forças Competitivas de acordo com Porter (1986)	24
3.1.1 Ameaça de Entrada	24
3.1.2 Intensidade da Rivalidade Entre os Concorrentes Existentes	30
3.1.3 Pressão dos Produtos Substitutos	33
3.1.4 Poder de Negociação dos Compradores	34
3.1.5 Poder de Negociação dos Fornecedores	37
3.2 Os Grupos Estratégicos no Setor da Construção Civil da Grande Florianópolis	39

CAPÍTULO IV

4 CONCLUSÃO	47
--------------------------	----

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
---	----

ANEXO – QUESTIONÁRIO PARA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL	52
--	----

CAPÍTULO I

1 O PROBLEMA

1.1 Introdução

Neste capítulo serão abordados a problemática e os objetivos do trabalho, bem como, a metodologia utilizada para a análise da concorrência na Indústria da Construção Civil no segmento da Habitação, da Grande Florianópolis.

No trabalho são analisadas a estrutura da indústria e as estratégias das empresas participantes da mesma, porém, deve ser observado que a potencial entrada de novas empresas na indústria é de fundamental importância para a análise concorrencial, assim como, as possíveis mudanças nas estratégias empresariais das empresas já existentes na indústria.

1.2 Problemática

As estratégias das empresas determinam o processo de crescimento e desenvolvimento de uma indústria. Para compreender essas estratégias, é necessário conhecer os fatores determinantes das mesmas.

Segundo Carvalho (1997), para uma empresa ser bem sucedida, sua preocupação deve ir além da administração de suas operações, mas, deve se preocupar com todo o

ambiente ao qual a empresa está inserida. Argumenta que não basta alinhar a empresa em determinado momento de acordo com a organização do ambiente, é necessário que a empresa seja capaz de responder às alterações do mesmo.

A estrutura da indústria tende a se alterar ao longo do tempo e, as alterações devem exigir das empresas ajustes estratégicos para que assim possam manter sua rentabilidade e posição na indústria ou melhorá-las.

Segundo Porter (1986), toda empresa participante da indústria precisa se adaptar ao seu ambiente ou ainda tentar influenciá-lo mediante a formulação de suas estratégias. A estrutura da indústria influencia as estratégias das empresas e a concorrência em seu interior.

Ainda conforme esse autor, a concorrência em uma indústria não é vista da mesma forma por todas as empresas. As estratégias empresariais colocam umas empresas em competição mais acirrada que outras. As empresas com estratégias semelhantes de acordo com uma série de dimensões estratégicas concorrem mais com algumas empresas e, concorrem marginalmente com empresas de estratégias distintas das suas. As empresas que possuem estratégias semelhantes definem-se em grupos estratégicos formados por uma ou mais empresas. Esses grupos e essas empresas sofrem modificações ao longo do tempo, visto que, as estratégias empresariais e as indústrias não são estáticas. As empresas buscam melhorar seu posicionamento no setor e, com suas mudanças estratégicas, os grupos se modificam.

Conclui-se, então, que as empresas devem optar por determinadas estratégias, esperando que seus movimentos sejam percebidos. Porter (1986) afirma que a estratégia de uma empresa é respondida por outras com mudanças estratégicas e também, que as respostas podem ser desastrosas. Da mesma forma, devem ficar atentas aos movimentos de outras empresas para que possam imediatamente responder com suas estratégias quando isso se fizer necessário.

Quando uma empresa sente-se ameaçada por uma concorrente, busca uma nova adaptação ao ambiente. Ela pode, portanto, criar uma estratégia de defesa ou de contra-

ataque. As estratégias das empresas têm seus efeitos em toda a indústria. É uma relação de causa e efeito em que a estratégia inicial resulta nas estratégias das concorrentes.

Esta é a dinâmica das empresas que faz com que moldem suas estratégias de acordo com suas necessidades. A capacidade de mudanças estratégicas rápidas pode determinar um aumento da rentabilidade da empresa. Ainda que não ocorra esse aumento momentâneo ou não da rentabilidade, a empresa deve sempre estar evitando possíveis perdas pela demora da formulação estratégica em resposta às novas estratégias das empresas concorrentes.

As estratégias bem sucedidas em uma indústria tentarão ser copiadas, mas isso não significa dizer que todas as empresas interessadas conseguirão copiar suas estratégias, dada a limitação de cada empresa em recursos e suas competências.

A formulação da estratégia de uma empresa deve-se dar de acordo com sua capacidade e com as características da indústria. Seus concorrentes, seus fornecedores, seus clientes, produtos substitutos e entrantes potenciais têm fundamental importância na elaboração da estratégia. A empresa não pode definir suas estratégias apenas olhando para si mesma. Estratégias erradas podem importar em grandes prejuízos.

Visto que as estratégias das empresas e a estrutura da indústria têm fundamental importância para sua rentabilidade, nos propomos a fazer a análise da estrutura da indústria da construção civil da Grande Florianópolis, segmento da habitação, a fim de conhecer o grau de concorrência da mesma e seu nível de rentabilidade.

O segmento da habitação da Indústria da Construção Civil tem importância fundamental no desenvolvimento social do país. É responsável por grande geração de empregos para uma parcela menos qualificada da população, pela produção de habitações, e tem grande contribuição para o desenvolvimento das cidades na formação de suas próprias estruturas físicas, sua urbanização.

A indústria da construção civil teve papel importante na formação da Grande Florianópolis. Por se tratar da Capital do Estado de Santa Catarina, tendo aqui a sede do

Estado, universidades e ainda, considerando o fato de a cidade ser um pólo turístico, a procura da região criou grande potencial para o investimento imobiliário.

A necessidade de residências para funcionários públicos, estudantes vindos de outros Estados e Municípios e a busca pela qualidade de vida, acelerou a demanda por imóveis, já que, para Balarine (1996) um dos fatores determinantes da demanda por imóveis é o crescimento populacional.

O ritmo de evolução dessa indústria despertou o interesse de muitos empresários que passaram a fazer investimentos na mesma, produzindo imóveis de diversos tamanhos e padrões, destinados às habitações de todas as classes sociais. O crescimento dessa indústria indica ter uma boa rentabilidade o que deve ser observado pela sua estrutura competitiva.

A estrutura competitiva de uma indústria reflete em sua eficiência, assim, analisar sua estrutura permite observar os aspectos em que a indústria se encontra eficiente, competitiva, ineficiente e suas falhas, afim de renovar as estratégias empresariais e melhorar o desempenho da mesma

Durante três décadas questionou-se o segmento da habitação quanto a sua eficiência e sua condição de competitividade. Em resposta a esses questionamentos, em 18 de dezembro de 1998, o Governo Federal instituiu o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade na Construção Habitacional. As empresas que não participarem do programa estarão impedidas de obter financiamento habitacional, o que para Rudge (1997), é de fundamental importância para o setor. Os objetivos do programa são proporcionar ganhos de eficiência ao longo de toda cadeia produtiva, aumentar a qualidade das empresas e de seus produtos e, aumentar a competitividade do segmento, com benefício às empresas, governos e consumidores.

As empresas da indústria da construção afirmam ser eficientes e ter competição intensa pela via dos preços. A concorrência entre as empresas define a rentabilidade da indústria, já que, a medida que concorrem intensivamente a rentabilidade diminui, seja pela concorrência via preços, seja pelos vastos investimentos na busca por diferenciação. Portanto, as estratégias das empresas determinam a forma que as empresas concorrem na

indústria e sua rentabilidade. Essas estratégias são definidas de acordo com as condições do meio ambiente e da estrutura da indústria onde se dá a competição.

Dentro deste contexto, no presente trabalho busca-se resposta a algumas questões como: Qual a estrutura da Indústria da Construção Civil no segmento da Habitação da Grande Florianópolis? Qual é a forma de concorrência entre as empresas? Que estratégias as empresas utilizam para conquistar vantagens competitivas na indústria frente a seus concorrentes?

1.3 Objetivos

1.3.1 Geral

Analisar a estrutura e as estratégias competitivas das empresas da Indústria da Construção Civil da Grande Florianópolis.

1.3.2 Específicos

- Identificar a estrutura da indústria da construção civil da Grande Florianópolis.
- Analisar as estratégias das empresas e a forma como desenvolvem suas atividades.
- Definir grupos estratégicos de acordo com as estratégias competitivas das empresas do setor.

1.4 Metodologia

A presente pesquisa buscou analisar a estrutura da indústria da construção civil da Grande Florianópolis. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa de nível exploratório.

Adotou-se, como referencial teórico, o modelo de Porter (1986), para análise de indústrias e da concorrência. Com base no modelo foram tomadas informações relevantes para sua aplicação junto às empresas da indústria, instituições a ela ligadas e, pessoas com conhecimento do setor.

Foi utilizado o método observacional, por meio de interrogação com entrevistas e questionários, para se tomar informações pertinentes à indústria pesquisada. Os questionários foram aplicados nas empresas do setor e nas instituições a ele vinculadas.

Posteriormente as informações foram analisadas pelos métodos dedutivo e indutivo buscando assim a qualidade da pesquisa.

Além das fontes primárias, foram pesquisadas fontes secundárias como livros, teses e monografias. As fontes de dados e informações como o sindicato da indústria e instituições vinculadas ao setor, tiveram importância fundamental na execução do trabalho. Teve-se assim o objetivo de enriquecer o trabalho utilizando argumentos e informações relevantes já pesquisadas anteriormente.

O método indutivo foi utilizado na execução da pesquisa generalizando-se as informações prestadas pelas empresas entrevistadas, visto que, na Grande Florianópolis existem 877 empresas no setor e não seria possível aplicar o questionário na totalidade do universo.

Ainda foi utilizado o método comparativo na pesquisa afim de, analisar as diferenças estratégicas no setor por virtude das segmentações sociais para as quais as empresas produzem.

CAPÍTULO II

2 REFERENCIAL TEÓRICO: O MODELO DE PORTER

Optou-se, para análise da estrutura e das estratégias competitivas das empresas da Indústria da Construção Civil da Grande Florianópolis, pela utilização do modelo proposto por Porter (1986), já que se trata de um modelo de análise estrutural de indústrias.

2.1 Análise Estrutural de Indústrias

A concorrência em uma indústria não está apenas relacionada às empresas que dela participam; ela depende da estrutura da indústria e de uma série de fatores que influenciam o ambiente competitivo.

A intensidade da concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas que, em conjunto determinam a rentabilidade da indústria e que são a base das formulações de estratégias empresariais. Segundo Porter (1986), as cinco forças competitivas são:

- Ameaça de entrada;
- Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes;
- Pressão dos produtos substitutos;
- Poder de negociação dos compradores e
- Poder de negociação dos fornecedores.

As diversas indústrias têm seus potenciais diferentes assim como os níveis de rentabilidade, por se ter, de acordo com cada indústria, uma influência diferente das cinco forças competitivas. É de acordo com elas e, analisando a estrutura da indústria, que as empresas determinam suas estratégias buscando se defender dessas forças ou influenciando-as a seu favor para se proteger dos concorrentes e possíveis concorrentes delas.

A medida que aumenta a concorrência em uma indústria reduz-se a sua rentabilidade. Dessa forma as cinco forças competitivas determinam o potencial de lucratividade das empresas na indústria.

2.1.1 Ameaça de Entrada

As empresas são atraídas para entrar em uma indústria pelo seu potencial de lucro. A atratividade de uma indústria é a sua rentabilidade e, quanto mais competitiva uma indústria for, menos rentável ela será. Quando uma empresa nova entra em uma indústria, ela ameaça a rentabilidade das outras empresas na mesma indústria, pois, as empresas disputam espaço no mercado e o aumento no consumo dos insumos pode ter o efeito de encarecê-los, aumentando assim os custos para todas as empresas. Aumentando os custos das empresas ou dividindo espaço no mercado, faz com que sua rentabilidade decresça.

A entrada de novas empresas na indústria, dependerá das barreiras de entrada existentes na mesma, que são dificuldades que devem ser enfrentadas pela empresa entrante para que consiga penetrar na indústria e ter a rentabilidade esperada.

São essas as principais Barreiras de Entrada:

1. Economias de Escala: ao se aumentar o volume absoluto de produção por período, tem-se uma redução dos custos unitários de produtos ou serviços. As economias de escala podem estar relacionadas a todas as funções da empresa, não só diretamente na produção, mas também, nas vendas e outras atividades onde se possam compartilhar os meios que fazem parte do

processo total da produção. As economias formam uma barreira de entrada, pois, fazem com que a empresa que está ingressando na indústria tenha a necessidade de iniciar com uma escala mínima de produção, portanto, com um volume maior de capital investido e assim um maior risco.

2. Diferenciação do Produto: é a lealdade dos clientes para com as empresas já existentes na indústria, conquistada por esforços passados de propaganda, qualidade dos produtos e serviços, diferenças nos produtos ou por seu pioneirismo na indústria. A diferenciação do produto forma uma barreira de entrada, pois, para conquistar os leais clientes de outras empresas são necessários grandes investimentos em publicidade, em inovação de produtos, em serviços ao consumidor e outros, de forma que, se esses investimentos não tiverem bons resultados, importam em grandes prejuízos.
3. Necessidades de Capital: é a necessidade de grandes investimentos financeiros para proporcionar a possibilidade de competir. A necessidade de capital pode não ser somente para as instalações da empresa, mas em determinadas indústrias pode ser necessário fornecer crédito ao consumidor o que exige um volume maior de capital. A necessidade de capital forma uma barreira de entrada, pois, nem todos os entrantes de uma indústria podem contar com vastos volumes de capital ou não tem a intenção de investir um montante muito grande.
4. Custos de Mudança: é o custo que um possível cliente da empresa entrante na indústria teria para mudar de produtor. Uma empresa teria que treinar seus funcionários novamente para mudar de fornecedor de equipamentos. Os novos equipamentos teriam outros métodos para serem utilizados e para isso se faz necessário investir em treinamentos. Os custos de mudança formam uma barreira de entrada, pois, se os custos de mudança de seus clientes forem altos, eles precisarão investir de forma a oferecer vantagens substanciais para que seus clientes façam a troca de fornecedor.
5. Acesso aos Canais de Distribuição: os canais de distribuição são as formas como a empresa levará os seus produtos ao mercado e ao consumidor final

como supermercados e lojas. Muitas vezes uma empresa para conseguir conquistar uma prateleira de um supermercado precisa investir inicialmente em publicidade compartilhada ou oferecer descontos para o supermercado ou lojas aceitarem sua mercadoria. Esses canais de distribuição podem ter exclusividade com uma marca ou grande relacionamento com uma empresa da mesma indústria e será preciso conquista-los para abrir seu espaço no mercado. O difícil acesso aos canais de distribuição forma uma barreira de entrada, pois, as empresas precisam levar seus produtos ao consumidor final. Sem acesso a esses canais, precisam fazer altos investimentos para talvez criar seus próprios canais de distribuição ou persuadir os canais existentes a aceitar seus produtos.

6. Desvantagens de Custo Independentes de Escala: são vantagens em termos de custos que as empresas atuantes na indústria podem ter em relação a empresa entrante. Essas vantagens podem ser ter uma tecnologia patenteada do produto, acesso favorável às matérias-primas, localização favorável, subsídios oficiais, ou uma experiência adquirida ao longo do tempo, que permite as empresas atuantes da indústria ter seus custos unitários reduzidos, independente da escala de produção. Desvantagens de custo formam uma barreira de entrada, pois, as empresas entrantes com custos mais altos têm uma menor rentabilidade e uma desvantagem competitiva com relação aos seus preços.

7. Política Governamental: o governo pode limitar ou impedir a entrada de novas empresas em uma indústria, pode também, impedir o acesso a matérias-prima, regulamentar, sobretaxar e criar restrições ou controles sobre a indústria. A política governamental forma uma barreira de entrada a medida que impede ou dificulta o acesso das empresas a uma indústria.

As barreiras de entrada podem mudar ao longo do tempo, a medida que mudem alguns fatores da indústria. Nem sempre mudam por estratégias de empresas já existentes na indústria, mas, essas estratégias têm impactos importantes na formação das barreiras de entrada. Algumas empresas dispõem de recursos e competências que proporcionam uma maior facilidade de superar uma barreira de entrada do que outras, mas o importante é que,

as empresas existentes na indústria tentarão se defender de um novo concorrente utilizando estratégias que criem uma maior barreira de entrada.

2.1.2 Intensidade da Rivalidade Entre os Concorrentes Existentes

A rivalidade entre empresas existentes na indústria ocorre porque em uma indústria se disputa posição. Quando uma empresa percebe uma oportunidade de aumentar seu espaço na indústria, ela vai buscar esse espaço com estratégias como publicidade, concorrência por preços, inovação dos produtos, oferta maior de serviços ou até de garantias para seus promissores clientes. As empresas rivais reagem com suas estratégias também para conquistar ou para manter seus espaços. Se esses movimentos concorrenciais se tornarem contínuos, isso pode trazer conseqüências para toda a indústria, expandir a demanda pelo aumento de publicidade, mas pode reduzir o potencial de rentabilidade da mesma se a concorrência se der por preços.

Em algumas indústrias a rivalidade entre as empresas é mais acirrada que em outras, e isso é conseqüência da interação de vários fatores estruturais, tais como:

- Concorrentes Numerosos ou Bem Equilibrados: quando em uma indústria existem muitos concorrentes, algumas empresas podem achar que podem tentar se movimentar para absorver uma parcela maior do mercado sem serem percebidas. Mesmo com um número pequeno de concorrentes na indústria, algumas empresas podem se ver bem equilibradas e com recursos suficientes para iniciar uma batalha por um espaço maior do mercado. Em indústrias altamente concentradas isso é mais difícil de ocorrer, pois, as empresas são disciplinadas e preferem manter sua rentabilidade ao tentar aumentar sua participação e se arriscar.
- Crescimento Lento da Indústria: em indústrias de crescimento lento a batalha por parcela de mercado se torna mais intensa. Nas indústrias de crescimento mais rápido as empresas crescem junto com o mercado, e nas de crescimento lento, o crescimento das empresas dependerá de assumir um maior espaço.

- Custos Fixos e de Armazenamento Altos: quando os custos fixos das empresas são altos, essas buscam aumentar suas parcelas de mercado, de forma que no montante dos custos totais tenham reduzido seus custos unitários. Quando os custos de armazenamento são altos, a velocidade das vendas faz reduzir esses custos, assim, as empresas podem preferir reduzir seus preços para acelerar suas vendas e não arcar com esses custos de armazenamento.
- Ausência de Diferenciação ou Custos de Mudança: quando os produtos de uma indústria são de primeira necessidade ou quase, os consumidores escolhem seus produtos com base nos preços. Isso provoca uma concorrência na indústria via preços, uma situação indesejada, já que, essa concorrência reduz a rentabilidade da indústria. Em indústrias com produtos diferenciados os consumidores têm preferências ou lealdade por marcas, o que evita que a concorrência se dê pela via dos preços. O mesmo ocorre quando não se têm custos de mudança, por ser fácil mudar de fornecedor, a concorrência se torna mais intensa.
- Capacidade Aumentada em Grandes Incrementos: se as economias de escala determinarem a necessidade de aumentar a capacidade produtiva das empresas em grandes incrementos, o excesso de produção pode fazer baixar os preços, em busca do equilíbrio de oferta e procura, e assim intensificar a concorrência na indústria.
- Concorrentes Divergentes: algumas empresas podem possuir estratégias e objetivos diferentes das outras na indústria, e concorrer de forma que para as outras seria inaceitáveis. Dessa forma as empresas podem entrar em concorrência reduzindo suas rentabilidades e de toda a indústria.
- Grandes Interesses Estratégicos: uma empresa da indústria pode ter um interesse estratégico por ganhar um espaço maior, de forma que pode estar disposta a sacrificar sua rentabilidade por um longo período de tempo. Seu objetivo pode ser conquistar espaço na indústria e somente quando deter

grande parcela buscar a rentabilidade. Essas estratégias devem desestabilizar a indústria.

- Barreiras de Saída Elevadas: algumas empresas podem continuar competindo na indústria com baixos retornos ou até mesmo negativos. Isso pode ocorrer pela dificuldade de sair do negócio. As empresas podem ter ativos especializados de forma a não poder transferir para outros negócios, altos custos fixos como o de acordos trabalhistas, inter-relações estratégicas com outras unidades da companhia como a imagem, barreiras emocionais, ou restrições governamentais que dificultem a saída da empresa da indústria. Quando as barreiras de saída são altas, as empresas que não tem facilidade de sair da indústria entram em uma batalha intensa sacrificando sua rentabilidade e comprometendo a rentabilidade de toda indústria.

2.1.3 Pressão dos Produtos Substitutos

Os produtos substitutos são aqueles que podem desempenhar a mesma função dos produzidos pela indústria. Devem satisfazer as mesmas necessidades dos consumidores que esses, e disputam pelo mesmo espaço no mercado. Quanto mais próxima a satisfação do consumidor com o substituto, mais sensível ao preço ele será. A pressão dos produtos substitutos ocorre por manter um teto de preço máximo limitando assim a rentabilidade da indústria. A medida que os preços aumentam os consumidores trocam pelos substitutos.

2.1.4 Poder de Negociação dos Compradores

Os compradores, sejam eles pertencentes a uma indústria ou consumidores finais, sempre buscam valorizar os recursos que têm disponíveis barganhando em suas compras a fim de conquistar preços mais baixos, melhor qualidade ou mais serviços. Dessa forma eles jogam uns concorrentes contra os outros forçando a redução dos preços, o que implica na redução da rentabilidade da indústria. Nem sempre os compradores têm esse poder sobre os vendedores e sobre a indústria, isso somente ocorre se as seguintes circunstâncias forem verdadeiras:

- Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor. Se isso ocorrer, o vendedor para não perder um cliente forte, está sujeito a tolerar certa pressão do comprador e assim manter sua capacidade de produção ocupada, principalmente quando os custos fixos da indústria são altos e esta precisa vender grandes volumes para assim reduzir seus custos unitários.
- Os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras. Neste caso, ele sendo de outra indústria, para ser competitivo, precisa reduzir seus custos e para isso usa seu poder de barganha. Se representar parcela pequena de seus custos ele é menos sensível aos preços.
- Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados. Os compradores jogam os concorrentes uns contra os outros, pois, não há diferença entre comprar de um ou de outro vendedor e a competição se dá pela via dos preços.
- Ele enfrenta poucos custos de mudança. Se seus custos para a mudança de fornecedor forem baixos, o comprador poderá trocar com maior facilidade de fornecedor, a medida que suas condições para as compras não forem satisfeitas.
- Ele consegue lucros baixos. Quando os lucros na indústria do comprador estão baixos, ele busca reduzir seus custos e isso implica em se defrontar com o vendedor.
- Compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás. O vendedor é pressionado a satisfazer as condições do comprador ou ele mesmo produz os seus insumos e o vendedor perde sua função na indústria em relação aquele grupo de compradores.
- O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador. Se não for importante o comprador pode trocar de

fornecedor a qualquer momento, pois, isso não implicará nos resultados de sua empresa e buscará dessa forma pressionar o vendedor para reduzir seus preços.

- O comprador tem total informação. Se o comprador tem informações sobre os custos de produção dos fornecedores, demanda do mercado, preços reais do mercado e outras informações que possam ser úteis para as negociações, isso lhe dá poder para a negociação. Ao contrário se o comprador não tem informações, o vendedor se beneficia com alegações que podem não representar a verdade.

2.1.5 Poder de Negociação dos Fornecedores

Assim como os compradores podem exercer poder sobre os fornecedores, os fornecedores podem exercer poder sobre os compradores. Quando os fornecedores são poderosos, eles podem usar seu poder para aumentar os preços e a rentabilidade de suas empresas, e assim, reduzem a rentabilidade da indústria compradora se esta não puder repassar esses aumentos para os seus preços. Eles podem reduzir a qualidade de seus produtos para assim reduzir seus custos, sem que os compradores possam retaliar essa atitude. Um grupo fornecedor é poderoso se:

- É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende. Com poucas opções de fornecedores os compradores não tem poder de barganha, ao contrário, os fornecedores é que exercem seu poder.
- Não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria. Se os fornecedores se deparam com produtos substitutos dos que produzem, eles perdem poder pois seus clientes ficam mais sensíveis aos preços, no caso de não ter substitutos eles detém o poder.

- A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor. Se um cliente ou a indústria cliente representa parcela pouco significativa em vendas do grupo fornecedor, ele estará mais propenso a exercer seu poder.
- O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador. O fornecedor exerce o poder se seu produto for importante para os resultados da empresa do comprador, pois, este deseja manter sua qualidade e o sucesso da produção e venda de seus produtos. Isso ocorre mais quando o comprador não pode formar estoques, como com produtos perecíveis.
- Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança. Para o comprador trocar de fornecedor ele tem custos que podem não ser compensados pela economia ou garantia de qualidade com a mudança. Dessa forma, como se torna mais difícil ou de custo elevado a mudança de fornecedor, este exerce poder.
- O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente. Se os fornecedores podem ocupar a posição dos compradores, estes ficam sujeitos a aceitar o seu poder para dessa forma se manter estável na indústria.

2.2 Grupos Estratégicos

De acordo com Porter e Caves (1997), um grupo estratégico é um conjunto de empresas que seguem estratégias semelhantes de acordo com as dimensões estratégicas. As dimensões da estratégia competitiva são as formas básicas de estratégias que as empresas podem adotar na indústria, e podem ser:

- Especialização: o grau de amplitude de sua linha ou mercado, como os segmentos de clientes-alvo e mercados geográficos;

- Identificação de marcas: o grau com que busca a identificação da sua marca a fim de evitar a concorrência por preços ou outras variáveis. Pode ser alcançada com publicidade, força de vendas e outros meios;
- Política de canal: o grau com que busca desenvolver a identificação de marca diretamente com o consumidor final com o apoio dos canais de distribuição;
- Seleção do canal: a escolha dos canais de distribuição dentre os especializados em uma linha de produtos, canais pertencentes a empresa ou canais que distribuem amplas linhas de produtos.
- Qualidade do produto: o nível de qualidade do produto observando as matérias-primas, especificações, níveis de tolerâncias, características, e outros.
- Liderança tecnológica: o grau em que busca a liderança tecnológica ao comportamento imitativo.
- Integração vertical: o montante do valor agregado conforme refletido no nível de integração vertical para frente e para trás adotado, incluindo canais de distribuição cativos, lojas de varejo exclusivas ou de sua propriedade, rede própria de assistência técnica, serviços ao consumidor e outros.
- Posição de custo: o grau com que busca a redução dos custos, sejam eles de fabricação ou distribuição, com investimentos em instalações, máquinas ou equipamentos.
- Atendimento: o grau em que proporciona serviços auxiliares com sua linha de produtos, como assistência técnica, crédito, e outros.
- Política de preço: a forma como se posiciona no mercado em relação aos seus preços.

- Alavancagem: o grau de alavancagem financeira e operacional de que ela dispõe.
- Relacionamento com a matriz: as exigências da matriz sobre os comportamentos da unidade da empresa. Isso determina uma política e os objetivos reais na indústria.
- Relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões: os governos podem regulamentar as atividades da empresa ou proporcionar recursos para investimentos e outros tipos de assistência.

Para analisar uma indústria, é preciso caracterizar as empresas a ela pertencentes e suas estratégias dentro dessas dimensões, e assim classificá-las em grupos estratégicos de acordo com as estratégias semelhantes que essas adotam na indústria.

Os grupos estratégicos em uma indústria podem ser constituídos por apenas uma empresa ou por muitas empresas. Pode existir em uma indústria apenas um grupo estratégico ou vários grupos. Não existem limites conceituais para o número de empresas em um grupo estratégico ou de número de grupos estratégicos na indústria. Os grupos e as empresas são classificados por suas estratégias com base nas dimensões que se podem tomar estrategicamente.

Grupos estratégicos não são definidos por segmentos de mercado ou estratégias de segmentação, mas por uma concepção mais ampla de postura estratégica. As empresas dentro de um mesmo grupo estratégico se assemelham de diversas maneiras, além de suas estratégias gerais. Elas, com suas estratégias, detêm parcelas semelhantes de mercado, são afetadas e respondem de maneira semelhante aos acontecimentos externos e aos movimentos competitivos na indústria. O potencial de lucro das empresas de diferentes grupos estratégicos, em geral, não é igual, porque as cinco forças competitivas têm efeitos diferentes em cada grupo estratégico.

2.2.1 Grupos Estratégicos e as Barreiras de Mobilidade

As barreiras de entrada que protegem as empresas na indústria dificultando ou impedindo a entrada de empresas novas na mesma, funcionam de forma diversa nos diferentes grupos estratégicos. As estratégias dos grupos estratégicos é que definem o nível das barreiras de entrada. Um grupo estratégico que trabalha com economias de escala, fortalece as barreiras de entrada no que diz respeito às economias de escala.

As mesmas barreiras que protegem as empresas na indústria impedindo a entrada de uma empresa nova na indústria, barreiras de entrada, protegem as empresas dos grupos estratégicos de empresas já existentes na indústria que queiram mudar de grupo estratégico com a mudança de suas posições estratégicas. Os grupos estratégicos têm diferentes níveis de rentabilidade, e isso se deve a essas barreiras de mobilidade, que as empresas de diferentes grupos estratégicos encontram para se posicionar de forma semelhante as empresas mais rentáveis da indústria. Os grupos estratégicos com barreiras de mobilidade mais altas, têm em geral maior rentabilidade.

Assim como as barreiras de entrada podem se modificar ao longo do tempo, as barreiras de mobilidade também podem se alterar, e quando isso ocorre, as empresas mudam de grupos estratégicos alterando os padrões destes grupos.

As barreiras de mobilidade podem ser alteradas por uma mudança tecnológica, por fatores externos a indústria ou por empresas que investem na mudança ou na criação de barreiras de mobilidade, arriscando sua rentabilidade a curto prazo em troca de uma rentabilidade possivelmente maior a longo prazo.

As primeiras empresas a entrar em uma indústria podem gozar de vantagem espacial com relação às últimas, por fixar barreiras de mobilidade e de entrada. As primeiras a entrar podem, por exemplo, fixar uma marca e conquistar a lealdade dos consumidores e, para suas competidoras, caberá ingressar com vultosos investimentos em publicidade para conquistar sua clientela. Por outro lado, muitos investimentos tornam-se irreversíveis, de modo que as primeiras a entrar são impedidas de adotar as mesmas estratégias dos últimos que têm a vantagem de observar o que aconteceu com as primeiras.

Mudanças na estrutura da indústria podem facilitar a formação de novos grupos estratégicos ou tornar os existentes homogêneos. Alterações tecnológicas ou no comportamento dos consumidores, podem alterar os limites da indústria e se formar grupos estratégicos inteiramente novos. Dessa forma, ao longo do tempo, mudam as barreiras de mobilidade e de entrada, as tecnologias, os comportamentos dos consumidores, a estrutura da indústria, os grupos estratégicos e por fim são alteradas as taxas de lucro das empresas da indústria.

Os grupos estratégicos sofrem graus diferentes de poder de negociação de fornecedores e compradores. Isso ocorre devido as diferentes estratégias das empresas e seus posicionamentos na indústria, bem como, seus relacionamentos com fornecedores e compradores. Da mesma forma, a pressão dos produtos substitutos, depende das estratégias das empresas e seu grau de exposição à concorrência desses produtos.

A rivalidade entre as empresas na indústria tende a ser mais intensa quando se têm vários grupos estratégicos, pois, aumenta a assimetria das estratégias entre as empresas. As forças competitivas não têm o mesmo efeito em todas as empresas da indústria, mas algumas características estruturais que determinam a intensidade da rivalidade competitiva podem ser aplicadas para todas empresas, o que faz os grupos estratégicos interagir. Quatro fatores determinam a intensidade com que os grupos estratégicos irão interagir:

- A interdependência no mercado entre os grupos, ou grau de sobreposição dos clientes visados;
- A diferenciação do produto atingida pelos grupos;
- O número de grupos estratégicos e seus tamanhos relativos;
- O distanciamento estratégico entre os grupos, ou o grau de divergência das estratégias.

A interdependência no mercado é a influência mais importante da rivalidade entre os grupos estratégicos, é o grau em que diferentes grupos estratégicos estão competindo pelos mesmos clientes. Quando têm alta interdependência a rivalidade é mais intensa.

Quando a diferenciação do produto faz criar uma preferência dos clientes por marcas ou produtos, a rivalidade dos grupos tende a ser menos intensa.

Quanto mais numerosos e semelhantes em parcela de mercado forem os grupos estratégicos, maior será a rivalidade entre eles, causada pela maior assimetria estratégica.

O distanciamento estratégico é o grau que as empresas adotam estratégias diferentes como identificação de marca, posição de custo, liderança tecnológica, relações com a matriz e com os governos. Quanto maior o distanciamento estratégico, mais intensa é a competitividade.

Estes fatores determinam a interdependência no mercado entre os grupos estratégicos da indústria. Quanto maior a interdependência dos grupos estratégicos, mais intensa a rivalidade entre os grupos na indústria e assim menos lucrativa.

Porter (1986) define que a análise estrutural dentro de uma indústria deve ser tomada através de cinco passos:

1. Classificar a indústria em grupos estratégicos, de acordo com as dimensões da estratégia competitiva;
2. Avaliar a dimensão e a composição das barreiras de mobilidade que protegem cada grupo;
3. Avaliar o poder relativo de negociação de cada grupo estratégico na indústria com seus fornecedores e compradores;
4. Avaliar a posição relativa de cada grupo estratégico quanto a produtos substitutos e;

5. Avaliar o padrão de interdependência no mercado entre os grupos estratégicos e a sua vulnerabilidade ao conflito iniciado por outros grupos.

Analisando as indústrias com base nestes instrumentos, podem-se identificar os fatores que determinam a força do mercado, o potencial de lucro das empresas e de que modo estes fatores se relacionam com as escolhas estratégicas das empresas.

CAPÍTULO III

3 ANÁLISE DA ESTRUTURA DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL DA GRANDE FLORIANÓPOLIS

A Indústria da Construção Civil é um dos setores industriais mais importantes da economia do país, participa com cerca de 13,5% do PIB brasileiro e, desempenha fundamental papel na esfera social, pois é intensiva em mão-de-obra, contribuindo assim para geração de empregos. É a indústria do Brasil que mais emprega mão-de-obra sem qualificação. Além disso, um dos principais produtos dessa indústria é a habitação que se encontra dentre as primeiras necessidades vitais do homem. Conforme o Relatório da Administração do primeiro semestre de 2000 da CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, o déficit habitacional brasileiro encontra-se estimado em torno de 5,6 milhões de unidades habitacionais.

Segundo dados do SENAI, citados por Mello (1997), o Subsetor de Edificações (ICCSE) tem como atividades principais a construção de edifícios, a realização de partes especializadas e serviços complementares da obra de edificações. Atuam um número reduzido de grandes empresas e um número grande de pequenas empresas, em obras de diferentes graus de complexidade, fornecendo um quadro bastante heterogêneo.

Na Grande Florianópolis, segundo informações do SINDUSCON – Sindicato da Indústria da Construção Civil da Grande Florianópolis, existem 877 empresas ligadas ao segmento de construção e serviços para a construção civil. Destas empresas, 102 são empresas construtoras e ou incorporadoras, 365 empresas são empreiteiras de mão-de-obra

e empresas ligadas à área de projetos e, 410 empresas são pequenas empreiteiras prestadoras de serviços.

O número de empresas subcontratadas no setor se mostra elevado, isso permite observar que as empresas do setor têm terceirizado algumas atividades e, muitas delas quase a totalidade. A opção pela terceirização se tornou crescente após julho de 1994 quando se deu o início do plano Real. A partir do Plano Real, para as empresas se tornou prioridade buscar maior eficiência.

O Brasil está passando por profundas alterações no setor produtivo. A estabilidade da moeda, juntamente com a abertura dos mercados internacionais, provocou a necessidade das empresas de se tornar mais competitivas. Os clientes se tornaram mais exigentes e a concorrência mais acirrada.

Com o aumento da competitividade, ocorre o aumento da intensidade das cinco forças competitivas na indústria, pois, são essas cinco forças que determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como sua rentabilidade.

3.1 As Forças Competitivas de acordo com Porter (1986)

3.1.1 Ameaça de Entrada

A ameaça de entrada de novas empresas na indústria da construção civil é constante, assim como é constante a efetiva entrada de novas empresas ou de empresas de outras regiões.

A entrada de empresas na indústria dependerá das barreiras de entrada existentes e, da intensidade com que essas barreiras dificultam ou não o acesso à indústria de novos concorrentes. Barreiras de entrada altas indicam uma maior rentabilidade na indústria por se esperar menos concorrência. Barreiras baixas indicam baixa rentabilidade, visto que, o acesso de novos concorrentes na indústria deve torná-la mais competitiva.

A indústria da construção é atrativa porque tem demanda potencial, já que no Brasil, convivemos com déficit habitacional, e isso permite prever demanda de imóveis por longo período de tempo pelo elevado número desse déficit.

As barreiras de entrada não sugerem ser altas na indústria da construção civil, mas, para se entrar nessa indústria, deve-se disponibilizar capital para tal investimento e definir as estratégias de produção. Cada empresa terá seus investimentos de acordo com sua capacidade e dessa forma, determinará seu tamanho e suas estratégias ao ingressar na indústria almejada. Para tomada de decisão da entrada em uma indústria, é muito importante observar as barreiras de entrada da mesma e assim evitar a retaliação dos concorrentes existentes nela. Da mesma forma, para as empresas existentes na indústria, é muito importante o estudo das barreiras para se defender ou evitar a entrada de novas, buscando elevar o grau de dificuldade dos potenciais concorrentes.

Faz-se então a análise das barreiras de entrada na indústria da construção civil:

Economias de Escala

Na indústria da construção civil pode-se trabalhar em economia de escala, mas, em geral isso não ocorre com muita intensidade. Em empreendimentos onde os imóveis têm a mesma localização e características, vários edifícios iguais, como os populares conjuntos habitacionais, as empresas buscam economizar produzindo em determinada escala apropriada a cada empreendimento. Em imóveis de mais alto padrão essas economias tornam-se mais difíceis, ocorrem menos.

As empresas do setor não têm uma planta específica de produção e, produzem com um número muito grande de insumos em diferentes fases de uma edificação. Trabalham como uma montagem agrupando os insumos, mas, cada edificação possui suas características próprias e sua localização diferente.

Algumas empresas afirmam conseguir economias de escala significativas, porém, não acreditam que essas economias possam dificultar a entrada de novas empresas no setor. Afirmam que em cada fase da edificação as economias de escala que podem ser

alcançadas são de origens diferentes e que empresas novas também podem alcançar economias de acordo com suas estratégias.

As empresas determinam suas estratégias e escalas de produção. Na indústria da construção, encontram-se empresas que produzem nas mais variadas escalas e isso não impede suas atividades. As empresas geralmente direcionam seus ganhos de escala à sua rentabilidade.

Cada empreendimento possui seus custos particulares que são desde o preço do terreno, onde se fará a edificação, os projetos, os insumos e suas quantidades e os custos financeiros. Dessa forma estão presentes economias de escala na indústria da construção civil, de acordo com o tamanho de cada empresa e sua estratégia de produção.

Diferenciação do Produto

Na indústria da construção civil, a diferenciação do produto para garantir uma lealdade dos clientes pela marca, ocorre de forma diferente com maior ou menor intensidade, de acordo com o público consumidor a quem se destina o imóvel. Algumas empresas investem em publicidade buscando gravar sua marca para que, com sua boa reputação promovam suas vendas com maior facilidade. Adquirir um imóvel em construção de uma empresa de elevada reputação é para o consumidor, fator importante na decisão, pois, pode ser uma garantia da qualidade do produto ou do prazo contratado da entrega do bem. Da mesma forma é uma garantia de que o consumidor não terá perdas com seu investimento.

Sendo o imóvel um produto de preço elevado, a concorrência se faz também pela via dos preços. Os imóveis destinados à população de baixa renda concorrem desta forma, o que pode ser percebido, pela menor intensidade das publicidades desses empreendimentos. Dificilmente os clientes de baixo poder aquisitivo, comprariam um imóvel por possuir determinada marca sem se ater ao seu preço e condições de pagamento e, compará-los com os preços e condições de pagamento dos imóveis das empresas concorrentes. Para esse público, a condição financeira da aquisição é fator determinante da decisão.

Dessa forma, a diferenciação do produto ocorre com mais intensidade no mercado de imóveis destinados à parcela da população de melhor nível de renda, enquanto ocorre com menor intensidade no mercado de imóveis destinados à população de baixa renda.

Necessidades de Capital

As necessidades de capital não são consideradas barreiras de entrada. Para ingressar na indústria é necessário capital para investir no empreendimento, mas, não em grandes volumes que torne a necessidade de capital impeditiva do ingresso. O déficit habitacional garante uma clientela potencial, tendo como principal fator de concorrência o preço do produto. O capital necessário para ingressar pode ser, o montante necessário para a construção de uma casa ou de um pequeno edifício.

Nessa indústria, não é necessário investir inicialmente em grandes instalações, em pesquisa e desenvolvimento, em publicidade ou em crédito ao consumidor. Os investimentos podem se dar lentamente e, ser apenas investimentos diretos em projetos, na produção e, poucos investimentos se fazem necessários para a criação da empresa. Não são consideradas as necessidades de capital uma barreira de entrada para essa indústria.

Custos de Mudança

Não existem custos de mudança nessa indústria já que, os consumidores tomam sua decisão de adquirir um imóvel isoladamente e sem nenhum vínculo com as empresas. São muitos e são dispersos os consumidores de imóveis com seus determinados gostos e preferências de cada um.

As empresas da indústria da construção não conseguem estabelecer vínculos com os consumidores como os programas de milhagem dos cartões de crédito e programas de fidelidade de supermercados e lojas. Esses programas estabelecem vínculos com os consumidores proporcionando vantagens aos mesmos em troca de sua fidelidade.

Também não é comum ocorrer aquisição sucessiva e periódica dessa indústria. A maior parcela da população adquire apenas um imóvel. Para a parcela de melhor poder aquisitivo, algumas empresas buscam conquistar a fidelidade dos consumidores,

oferecendo uma boa prestação de serviços de manutenção e facilidades de pagamentos, esperando que, em uma futura aquisição de um segundo imóvel ou de um imóvel maior, o consumidor escolha por essa empresa. Normalmente isso não ocorre e por isso não existem custos de mudança nessa indústria.

Acesso aos Canais de Distribuição

O acesso aos canais de distribuição é livre e sem impedimentos. São muitas as imobiliárias com interesse na comercialização dos imóveis. Também se tem um número grande de corretores de imóveis autônomos para a comercialização desses imóveis. Algumas empresas construtoras têm acordos comerciais com imobiliárias para a comercialização de seus imóveis e, algumas possuem seus corretores e comercialização própria, mas em geral, são muitos os canais de distribuição e são de fácil acesso. Sendo assim, o acesso aos canais de distribuição não forma uma barreira de entrada.

Desvantagens de Custo Independentes de Escala

As desvantagens de custo independentes de escala de produção ocorrem, mas, são pouco expressivas na indústria, não formam então, barreira de entrada. Analisa-se as principais da seguinte forma:

- *Tecnologia patenteada do produto:* Não se pode patentear um projeto de uma habitação ou de um edifício em termos de seu tamanho, espaço dos cômodos ou área. As tecnologias construtivas estão à disposição de todas as empresas interessadas através de seus fornecedores, pois, são eles quem pesquisam e criam novas tecnologias e insumos para comercializar com as empresas construtoras. O produto habitação é formado por um grande número de insumos que são elaborados por empresas geralmente especializadas e não pelas próprias construtoras.
- *Acesso favorável às matérias-primas:* As matérias-primas para uma edificação estão à disposição de todo o mercado. Não somente as construtoras podem adquirir esses materiais, mas, todo e qualquer consumidor interessado pode comprar dos inúmeros fornecedores. Algumas

empresas acreditam possuir um acesso favorável, mas, os fornecedores não deixam de vender seus produtos a quem queira comprar. O que ocorre na verdade, são diferenças na comercialização em virtude da quantidade comprada, exercendo a empresa seu poder de compra e um relacionamento mais aproximado entre empresa vendedora e empresa compradora.

- *Localizações favoráveis:* Os diversos empreendimentos de cada empresa são construídos em diferentes lugares. De acordo com as oportunidades de investimentos das empresas a localização dos imóveis podem gerar vantagens de custo ou desvantagens. Em determinadas localizações, a empresa pode precisar investir menos na construção ou nos esforços de venda. Um edifício construído na encosta de um morro pode precisar de investimentos em muros para a contenção de deslizamentos de terra, isso eleva o custo de construção. Outros casos podem ser a necessidade de terraplanagem, demolição, retirada pedras e de entulhos, ou de projetos ousados. Não havendo necessidade desses custos a empresa é privilegiada pela localização. Em algumas regiões onde existe uma procura maior de imóveis, como próximo de uma universidade, a empresa pode reduzir a publicidade para vendas. A localização de um empreendimento pode interferir significativamente nos custos do mesmo. A localização da sede da empresa não é tão importante se for no mesmo município dos empreendimentos ou próxima. A empresa pode optar por um custo mais alto ou mais baixo para a localização de sua sede, porém, isso deve ser uma decisão do empresário que não deve ser tão importante em relação aos seus custos. Empresas de cidades distantes construindo fora de sua região podem ter desvantagens de custos pela distância para a administração da construção ou transferência dos trabalhadores e engenheiros.
- *Subsídios oficiais:* As empresas da indústria da construção civil não são beneficiadas com subsídios oficiais.
- *Curvas de aprendizagem ou de experiência:* Em alguns casos pode haver certas economias pela experiência das empresas nessa indústria, mas, essas economias facilmente podem ser copiadas. As economias criadas pela

experiência geralmente são mais significativas em atividades intensivas em mão-de-obra, e isso ocorre na indústria da construção civil que possui essa característica. A mão-de-obra empregada na indústria da construção civil, no Brasil, tem pouca qualificação e trabalha operando pouca tecnologia, assim, uma maior produtividade dessa mão-de-obra beneficia a empresa com redução de custos. Algumas empresas afirmam ter vantagens de custo pela experiência na aquisição dos insumos e no seu aproveitamento. Sendo essa uma das grandes críticas feitas à indústria nos últimos anos, pode-se ter uma vantagem de custo significativa.

Política governamental

As políticas governamentais não formam barreira de entrada, à medida que não regulamentam de forma diferenciada as empresas. As normas e regulamentações exigidas na indústria são comuns a todas as empresas, não privilegiando ou impedindo a entrada de novas. Ao contrário, se faz política habitacional a fim de aumentar a oferta de imóveis e financiamentos, atendendo as necessidades da população de adquirir suas habitações.

3.1.2 Intensidade da Rivalidade Entre os Concorrentes Existentes

A rivalidade entre os concorrentes existentes na indústria da construção civil, no segmento de habitação, é forte. Sendo o imóvel um bem de alto valor, a concorrência nesse mercado se faz pela via dos preços. Os consumidores, no momento da compra, sempre buscam uma maior satisfação possível de todas as suas necessidades ou vontades. Dentre as necessidades dos consumidores, encontra-se a de pagar o menor preço pelo bem, principalmente quando se trata de um bem de alto valor, quando as diferenças se tornam significativas.

Vários fatores influenciam a intensidade dessa rivalidade, os quais analisa-se da seguinte forma:

- Concorrentes numerosos ou bem equilibrados: São muitas as empresas de construção civil que atuam no segmento de habitação, na Grande Florianópolis são 877. Além disso, a indústria não é de difícil acesso. As

empresas disputam posição no mercado a fim de garantir o sucesso de vendas de seus empreendimentos. Sendo numerosas, as empresas não mantêm postura rígida da posição de seus preços, buscam o sucesso das vendas muitas vezes reduzindo sua rentabilidade.

- Crescimento lento da indústria: Ocorre nessa indústria uma situação atípica. O Brasil convive com déficit habitacional, o que faria com que o crescimento da indústria se tornasse explosivo. A limitação dessa indústria se encontra no sistema financeiro e na distribuição de renda, pois, existem muitos pretendentes à aquisição de imóveis, mas, existe ainda carência de financiamento e de renda para a população. Dados do SINDUSCON - Sindicato da Indústria da Construção Civil da Grande Florianópolis, apresentam um crescimento de números de metros quadrados com habite-se de mais de 100% em 10 anos.
- Custos fixos e de armazenamento altos: Os custos de manter um imóvel à venda não são muito elevados. Os custos básicos de manutenção de um imóvel novo são as taxas condominiais e o imposto predial municipal. Não são custos altos em relação ao preço do imóvel, giram em torno de 0,11%. A manutenção do imóvel em si não existe, pois, o imóvel é novo. Geralmente esses custos também não ocorrem, visto que as empresas iniciam suas vendas quando a edificação está em fase inicial de construção, e têm suas vendas realizadas até sua conclusão. Algumas empresas deixam sua comercialização para a fase final da construção ou após a conclusão, mas, nesse caso o número de empresas é muito pequeno.
- Ausência de diferenciação ou custos de mudança: Quando um bem, produto ou serviço é de primeira necessidade ou se encontra dentre as principais necessidades, a escolha do comprador é baseada em grande parte no preço. Isso ocorre no caso dos imóveis, principalmente nos destinados à população de renda mais baixa. A concorrência no mercado imobiliário é intensa com relação aos preços e condições financeiras de venda. Algumas empresas fazem investimentos em busca de diferenciação, normalmente as que produzem imóveis para a parcela da população de renda mais elevada, mas,

os empresários afirmam concorrer pela via dos preços. A diferenciação no caso dos imóveis, representa para o comprador segurança em adquirir um bem de uma empresa de boa reputação.

- Capacidade aumentada em grandes incrementos: As empresas de construção civil em geral, não trabalham em economias de escala. A expansão da capacidade das empresas de construção civil encontra-se, no Brasil, limitada pela carência de linhas de crédito de longo prazo para financiamentos imobiliários. Existe ainda um grande déficit habitacional que pode absorver um incremento substancial de capacidade da indústria, mas, para aumentar a capacidade das empresas não são necessários grandes incrementos.
- Concorrentes divergentes: Na indústria da construção, são muitas as empresas que priorizam o sucesso de suas vendas em concorrência com outras. A necessidade de alavancar recursos provenientes das vendas, faz com que muitas empresas tenham concorrência por preço e condições financeiras. Para acelerar as vendas, as empresas forçam os níveis de rentabilidade para baixo. Ocorre divergência de estratégias entre empresas que pretendem manter sua rentabilidade e empresas que preferem sacrificar parte de sua rentabilidade pela realização da venda.
- Grandes interesses estratégicos: Normalmente não se têm empresas produzindo na indústria da construção civil apenas com um interesse estratégico. Pode ocorrer, pois é uma indústria de fácil acesso, mas não se conhece nenhum caso onde tenha ocorrido de uma empresa sacrificar sua rentabilidade na indústria da construção como um interesse estratégico.
- Barreiras de saída elevadas: São muitas as empresas de construção que sacrificam sua rentabilidade para se manter na indústria. Muitas vezes essas barreiras são emocionais, onde os empresários não aceitam sair da indústria por orgulho ou por incerteza sobre o futuro de suas carreiras. Os custos fixos de saída geralmente são elevados, visto que essa indústria é intensiva em mão-de-obra e, os encargos sociais e acordos trabalhistas formam soma

elevada. Os ativos são especializados, mas, não se trabalha com muitos equipamentos e máquinas de alto valor. As empresas não se preocupam com as inter-relações estratégicas. Algumas empresas de médio e grande porte, já estiveram na indústria e saíram. Não existem restrições de ordem governamental à saída de empresas dessa indústria já que, são muitas empresas concorrentes no segmento da habitação e, os efeitos da saída de uma das empresas não teriam impacto social preocupante.

3.1.3 Pressão dos Produtos Substitutos

Os produtos substitutos de uma indústria são aqueles que oferecem o mesmo desempenho, ou desempenho semelhante, e têm sua atratividade pelos preços praticados. A indústria da construção civil no segmento de habitação no Brasil, não considera nenhum produto substituto por não haver em outras opções de moradia desempenho semelhante e vantagens significativas de preços.

Apreciaram-se algumas hipóteses como:

- Casas Pré-fabricadas: Em geral as famílias no Brasil têm suas preferências voltadas para imóveis como apartamentos e casas de alvenaria. Existe o comércio de casas Pré-fabricadas, mas, a indústria não representa um produto substituto por não apresentar grandes vantagens em seus preços e ter um grau de preferência muito forte do consumidor pela alvenaria. As casas Pré-fabricadas não representam uma ameaça para a indústria.
- Trailers: Não existe o costume no Brasil de se residir neste tipo de moradia. O desempenho do produto não oferece a mesma satisfação em termos de espaço e de segurança como uma casa ou um apartamento. Existem alguns casos de pessoas que adquirem trailers para nele habitar e se deslocar, mas, em geral os consumidores deste tipo de bem já possuem uma habitação e o utilizam para lazer como viagens e passeios.
- Barcos: É incomum no Brasil se habitar em barcos, existem alguns casos conhecidos, mas, não de forma a competir com a indústria da construção

civil. Geralmente quando uma família busca a opção de habitar em barco, esses barcos têm seu valor maior que o de uma habitação produzida pela indústria da construção, o que já elimina a possibilidade de ser um produto substituto pela necessidade de se ter um preço mais acessível.

A indústria da construção civil não considera ainda como um produto substituto a construção da casa pelos próprios proprietários. Esse caso ocorre com mais frequência que os outros, mas não representa uma concorrência para a indústria visto que, essas construções não são comercializadas e sim realizadas para o próprio uso do proprietário. Esses proprietários deixam de comprar da indústria, mas, formam número muito pequeno. Em alguns casos, contratam as empresas para executar a construção. Além disso, as empresas acreditam ter uma preferência dos consumidores por adquirir um imóvel ao construí-lo.

As locações também não figuram como produto substituto, pois, quando um proprietário dispõe de um imóvel para alugar, de uma forma geral, ele tem outro imóvel para residir. Dessa forma, comprou dois imóveis da indústria. Ademais, as locações incentivam a indústria da construção civil, a medida que o imóvel se torna um investimento de renda.

3.1.4 Poder de Negociação dos Compradores

Os compradores da indústria da construção civil, assim como nas outras indústrias, jogam os vendedores uns contra os outros, afim de se beneficiar de melhores preços e condições de pagamento, forçando assim para baixo a rentabilidade das empresas. O poder de negociação dos compradores depende de algumas circunstâncias que são analisadas na indústria da construção civil, no segmento da habitação.

Os compradores de imóveis não se encontram concentrados, cada família ou cidadão negocia seu imóvel com os vendedores e, o número de compradores é muito superior ao número de empresas vendedoras, pois, trata-se da população em geral que busca a aquisição de um imóvel. O comprador também não adquire grandes volumes do produto, as famílias menos privilegiadas adquirem apenas um imóvel, as mais privilegiadas adquirem outros imóveis além de suas residências para seu lazer ou

investimento, porém, não necessariamente o fazem do mesmo vendedor e nem mesmo constantemente.

O imóvel representa uma fração significativa do patrimônio do comprador e de sua renda, por isso, o comprador é sensível ao preço e as condições financeiras de venda. As condições financeiras permitem o maior volume de vendas dos imóveis, já que, para a aquisição de um imóvel a população não dispõe de recursos para pagamento à vista. Segundo a CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, instituição financeira responsável pelo crédito habitacional no Brasil, a população de baixa renda, a que mais necessita financiamento habitacional, participa com 85% do déficit habitacional do país, que é estimado em 5,6 milhões de unidades habitacionais. Portanto, as condições financeiras são de primeira importância para o comprador e para o segmento da habitação.

Segundo muitas das empresas pesquisadas, a habitação é um produto padronizado, já que, todo o imóvel deve ter, sala, cozinha, quarto e banheiro. Basicamente têm as mesmas características. Por outro lado, as características de cada imóvel são distintas das características de outros. Cada imóvel possui sua posição solar, sua ventilação natural, sua localização, suas dimensões, e até seus detalhes como piso e pintura. Obedecem a um padrão de habitação adequado a cultura da região, porém, são diferenciados pelas características próprias.

Os imóveis não são iguais uns aos outros. O mais próximo que se pode chegar em semelhança de imóveis é encontrado nos conjuntos residenciais populares produzidos por empresas privadas, através de programas habitacionais de governos locais mas, ainda assim, determinadas características e detalhes importantes para o morador de um imóvel como posição solar vão se encontrar como diferentes nos diversos imóveis. A importância na diferença dos imóveis dependerá da preferência do consumidor que na maioria busca preço e condições financeiras para a aquisição, por se tratar da maior parte do déficit habitacional a população de baixa renda.

Os imóveis destinados à população de renda mais elevada são sempre e, cada vez mais diferenciados uns dos outros. Estruturas de lazer e melhoramentos se fazem mais presentes a cada novo empreendimento das empresas construtoras. Isso indica que as empresas conhecem seu mercado e que, um imóvel quanto mais diferenciado pode ter mais

facilmente sua comercialização realizada e seu diferencial valorizado. Um imóvel com área de lazer tem preço mais elevado que um imóvel sem essa área. As empresas afirmam que têm sucesso nas vendas desses imóveis. Cada empresa procura valorizar os atributos de seus produtos para conquistar seu comprador.

Pesquisa mercadológica realizada pelo SINDUSCON em agosto do ano 2000 aponta que, muitos consumidores pagariam um preço mais alto por um imóvel pela presença de atributos como: a) sacada na sala; b) churrasqueira na sacada; c) lavabo na sala; d) dormitório de empregada reversível; e) despensa no apartamento; f) entrada de serviço independente; g) água quente encanada nos banheiros; h) água quente encanada na cozinha; i) salão de festas; j) quadra poliesportiva; l) piscina; m) churrasqueira coletiva; n) fachada em cerâmica; o) depósito individual no térreo e; p) segurança.

Mesmo sendo os imóveis diferenciados, as características diferentes nos imóveis, não evitam que os compradores joguem uma empresa contra a outra na tentativa de melhorar as condições de sua compra. Ocorre um aproveitamento dessas diferenças pelo comprador em observar os diferentes imóveis por diferentes pontos de vista na negociação.

Não existem custos de mudança, já que, o comprador de um imóvel não o compra constantemente e assim, não mantém um relacionamento de várias compras com o vendedor. Grande parte da população compra apenas um imóvel.

O comprador de um imóvel pode ser qualquer pessoa física ou jurídica, tendo altos ou baixos salários ou lucros. De forma geral, esse comprador é uma pessoa física que procura por sua habitação e, a maioria da população e de pretendentes a casa própria é de baixa renda. O comprador busca a redução do valor do imóvel para efetivar sua compra e, depende ainda das condições financeiras favoráveis para realizá-la.

Muitas pessoas ainda constroem suas casas, mas, a preferência dos consumidores, é por adquirir de empresas construtoras e que ofereçam condições financeiras para a compra. Normalmente a construção de uma casa não pode ser totalmente feita através de financiamentos. O pretendente deve possuir o terreno, os projetos aprovados pelos órgãos competentes entre outros trâmites legais necessários para a operação. Isso dificulta a intenção de construir. A empresa construtora oferece o imóvel pronto em prazo

determinado pelo contrato, condições financeiras e, a única preocupação do comprador é a de pagar corretamente suas prestações. Os pretendentes a aquisição de imóvel não são uma ameaça de integração para trás.

O imóvel é um bem muito importante para o comprador, se classifica entre os bens de primeira necessidade do homem como, alimentação, vestuário e abrigo. Por outro lado, o imóvel tem um valor elevado, o que faz com que os compradores tenham grande preocupação pelo seu preço.

Os compradores não possuem muitas informações a respeito do produto. As informações básicas são conhecidas como haver na construção o uso de cimento, de areia, de tijolos, de tubos e conexões, de tinta entre outros. O que o consumidor não consegue é ter uma idéia mais próxima da realidade dos custos de um imóvel, pela dificuldade de conhecer as quantidades necessárias de cada material agregado ao produto final. São muitos os insumos e as aquisições destes podem ser de diferentes fornecedores, tendo assim diferenças de preços e marcas a considerar. Os preços que as empresas construtoras pagam pelos produtos são diferentes dos preços que os consumidores encontram dos mesmos produtos nas lojas, eles exercem poder de compra perante muitos fornecedores. Essas diferenças dificilmente serão conhecidas pelo comprador de um imóvel. Também é difícil para o consumidor, determinar quanto de mão-de-obra deve ser empregada em cada serviço. Sendo a construção civil intensiva em mão-de-obra, isso faz com que as informações sejam menos eficientes.

Os compradores de habitações, de forma geral, são consumidores comuns e são sensíveis ao preço visto que, um imóvel além de ter seu preço elevado compromete parcela elevada da renda e ou patrimônio do mesmo. Embora não tenha muitos argumentos na queda de braço com as empresas vendedoras ele é ativo na transação do bem e busca poupar o máximo reduzindo a rentabilidade da construtora.

3.1.5 Poder de Negociação dos Fornecedores

Os fornecedores da indústria da construção civil no segmento da habitação, têm características diferentes uns dos outros. São muitos os insumos utilizados em uma edificação e, cada um dos insumos tem indústria de origem diferente. São muitas indústrias

fornecedoras, dentre elas existem indústrias concentradas como as do aço e do cimento e indústrias não concentradas como as de argamassa e pré-moldados.

Para analisar o poder de negociação dos fornecedores da indústria da construção civil no segmento da habitação, se faz necessário uma divisão dos principais fornecedores de insumos em dois grupos. Um grupo que denominamos de grupo A, onde se encontram os principais fornecedores de insumos que detém maior poder de negociação. Fazem parte do grupo A as indústrias do aço, do cimento, de alumínio, de vidro, de elevadores, e de tintas. Outro grupo denominamos de grupo B, onde se encontram as indústrias fornecedoras com menor poder de negociação. Fazem parte do grupo B as indústrias da madeira, de areia, brita, cerâmica vermelha, cerâmica branca, argamassa, louças, metais, ferragens, aberturas de madeira, tubos e conexões de PVC, artefatos de cimento, materiais elétricos, produtos químicos e de pedras.

O grupo A é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende. Este grupo de fornecedores determina seus preços e condições de vendas. Caracteriza-se, por empresas de grande porte geralmente diversificadas. Não estão obrigadas a lutar com produtos substitutos, pois, não existem substitutos perfeitos para seus produtos. A indústria da construção civil, no seu segmento de habitação, é um cliente importante para essas indústrias, mas isso não tem reduzido seu poder de negociação pela necessidade dessa indústria de adquirir os insumos insubstituíveis. Os produtos desses fornecedores são muito importantes para a indústria da habitação. Esses produtos não são armazenáveis por longo período. Os produtos dessas indústrias são homogêneos e não têm custos de mudança, mas as indústrias são muito concentradas, oligopolizadas e, as empresas determinadas a não fazer concorrência por preço entre si. Os fornecedores não são uma ameaça de integração para frente. São empresas diversificadas mas não trabalham no mesmo setor de seus clientes. As indústrias do grupo A possuem inquestionável poder de negociação.

O grupo B é formado por muitas empresas e não é mais concentrado do que a indústria para a qual vende. Caracteriza-se, em grande maioria, por empresas de pequeno e médio porte não diversificadas. A maior parte dessas indústrias possui produtos substitutos. A indústria para a qual fornecem é cliente muito importante para o grupo fornecedor, visto que, seus produtos são direcionados para essa indústria. Os produtos dos

fornecedores são insumos importantes para a indústria cliente, mas, possuem substitutos e muitos concorrentes na mesma indústria. Podem ser armazenados, embora não seja estratégia de interesse da indústria cliente. As empresas de maior porte dessas indústrias têm seus produtos diferenciados ou buscam pela diferenciação, mas, a principal forma de concorrência dessas indústrias se dá pela via dos preços por representar maior volume de vendas para empresas que concorrem também por preços, utilizando a liderança de custos como estratégia e se beneficiando do poder de negociação de comprador. Os produtos dessas indústrias não têm custos de mudança e os compradores tentam jogar um fornecedor contra o outro para se beneficiar da concorrência e pagar menos por seus insumos. Esse grupo de fornecedores também não é uma ameaça concreta de integração para frente. As indústrias fornecedoras do grupo B, não têm poder de negociação e, ao contrário sofrem o poder dos compradores da indústria da construção civil do segmento da habitação.

A mão-de-obra da indústria da construção civil como fornecedora, não tem poder de negociação. Os empregados não têm, na sua grande maioria, qualificação e, a oferta de mão-de-obra é bastante grande. O sindicato dos trabalhadores não faz muita pressão e a categoria não tem união. As negociações coletivas das relações de trabalho são de fáceis soluções.

Visto as diferenças entre grupos fornecedores é visível o poder de negociação de um grupo, enquanto outro grupo não detém poder de negociação e sofre o poder de compra das empresas da indústria cliente.

3.2 Os Grupos Estratégicos no Setor da Construção Civil da Grande Florianópolis

Para determinar os grupos estratégicos da Indústria da Construção Civil da Grande Florianópolis, no segmento da habitação, foram tomadas informações com aplicação de questionário em doze empresas construtoras da Grande Florianópolis. Devido às limitações da pesquisa muitas empresas não participam da mesma, mas, será possível perceber as diferenças estratégicas entre as empresas dos diversos grupos e assim observar a estrutura da indústria.

A análise dos grupos estratégicos foi feita a partir do agrupamento de empresas que seguem estratégias semelhantes, de acordo com as dimensões estratégicas propostas por Porter (1986).

Foram encontrados na pesquisa quatro grupos estratégicos. As suas composições são apresentadas a seguir juntamente com seus comportamentos de acordo com cada dimensão estratégica.

Grupo estratégico 1

Empresas: RDO, Deschamps, e Zita.

Especialização: As empresas desse grupo produzem imóveis na Grande Florianópolis. Seus imóveis possuem 2, 3 e 4 dormitórios e são destinados aos compradores de classe média e de classe alta da população.

Identificação de marcas: Buscam identificar sua marca investindo em publicidade, tentando associar sua marca a uma garantia de qualidade e de prazo de entrega do imóvel. Valorizam a entrega do imóvel no prazo em suas campanhas publicitárias.

Política de canal: Promovem suas campanhas publicitárias para realizar suas vendas e identificar sua marca diretamente com o consumidor final.

Seleção do canal: Fazem suas comercializações através do próprio escritório da empresa ou com fidelidade a uma dada imobiliária.

Qualidade do produto: Têm grande preocupação com a qualidade do produto. São exigentes na compra dos insumos e no controle de qualidade, visto que buscam associar sua marca a qualidade e segurança.

Liderança tecnológica: Não têm liderança tecnológica, pois, aguardam aceitação de novas tecnologias pelo mercado para depois investir. Observam primeiramente o

resultado nas outras empresas. Acreditam trabalhar dessa forma com mais segurança em seus investimentos.

Integração vertical: Não produzem insumos para suas edificações e Terceirizam atividades como serviços especializados de instalações hidráulicas, elétricas e outras atividades ligadas a mão-de-obra. Por outro lado, têm suas vendas próprias ou fidelizadas.

Posição de custo: Fazem investimentos para a redução dos custos. Seu nível de preocupação com os custos é elevado. Procuram reduzir seus custos exercendo poder de compra sobre seus fornecedores. Têm seus custos equilibrados com o mercado.

Atendimento: Fazem acompanhamento constante aos clientes. Os serviços que se fizerem necessários no imóvel são atendidos pela empresa. Preocupam-se em manter seus clientes fiéis para uma nova aquisição no futuro. Oferecem crédito aos clientes com financiamentos de longo prazo diretamente com a empresa.

Política de preço: Seus preços encontram-se na média do mercado. Além dos preços, as condições de venda com financiamentos próprios favorece suas vendas.

Alavancagem: Constroem com recursos próprios e provenientes de vendas, porém, não dependem das vendas para a execução de seus projetos.

Relacionamento com a matriz: Não há filiais.

Relacionamento com os governos: Não há.

Grupo estratégico 2

Empresas: Hermes, Metro, Rá, Zeta e Formaco.

Especialização: Produzem imóveis de 2 e 3 dormitórios na Grande Florianópolis, destinados para a população de classes média e alta.

Identificação de marcas: Procuram moderadamente identificar a marca. Não fazem muitos investimentos na identificação da marca. Suas campanhas publicitárias são menos intensivas que as das empresas do grupo 1. Direcionam suas campanhas publicitárias mais especificamente às vendas.

Política de canal: Não buscam identificação da marca isoladamente, mas cooperativamente com os canais de distribuição afim de promover suas vendas.

Seleção de canal: Suas comercializações são feitas por empresas de terceiros, imobiliárias especializadas.

Qualidade do produto: Seu nível de qualidade do produto é alto. Exigem muitas garantias dos fornecedores como certificados de qualidade e buscam conhecer os produtos antes da aquisição com visitas as fábricas e informações através de terceiros.

Liderança tecnológica: As empresas Hermes e Metro investem em liderança tecnológica, porém não constantemente. As empresas Zeta, Formaco e Rá, não são pioneiras nos investimentos em novas tecnologias, mas, têm aceitação de forma rápida, buscam rapidamente tomar conhecimento para investir.

Integração vertical: As empresas desse grupo possuem mão-de-obra própria e terceirizam apenas atividades de serviços especializados. Não produzem insumos para sua produção.

Posição de custo: As empresas Hermes e Rá, acreditam ter seus custos inferiores aos de outras empresas do segmento. As empresas Metro, Zeta e Formaco têm seus custos equilibrados com os de outras empresas. As empresas desse grupo fazem investimentos buscando a redução de seus custos. Tem elevado grau de preocupação com os custos.

Atendimento: As empresas desse grupo oferecem serviços de acompanhamento dos clientes e de manutenção dos imóveis. As empresas Zeta, Rá, e Formaco oferecem financiamento próprio aos seus clientes.

Política de preço: Determinam seus preços de acordo com o mercado, permanecendo assim na média do mercado juntamente com as outras empresas.

Alavancagem: As empresas desse grupo usam recursos de terceiros em torno de 30% dos seus investimentos. Esses recursos são provenientes de financiamentos e de receitas de suas vendas.

Relacionamento com a matriz: Não há filiais.

Relacionamento com os governos: Não há.

Grupo estratégico 3

Empresas: APL, Ilha e Trílice.

Especialização: As empresas desse grupo produzem imóveis de 1, 2 e 3 dormitórios na Grande Florianópolis. Seus imóveis são destinados para a população de renda baixa e média.

Identificação de marcas: Não fazem muitos esforços para identificar suas marcas. Seus investimentos em publicidade têm a finalidade de realizar as vendas.

Política de canal: O grau com que buscam identificar sua marca diretamente com o consumidor final é baixo. Fazem esforços para a comercialização dos imóveis.

Seleção do canal: A empresa APL promove as próprias vendas. As empresas Ilha e Trílice comercializam os imóveis através de imobiliárias especializadas.

Qualidade do produto: Buscam produzir imóveis de qualidade adequado ao padrão de seus consumidores. Tentam adequar a qualidade dos materiais empregados nas edificações com preços acessíveis, afim de, conseguir redução dos custos.

Liderança tecnológica: A empresa APL, busca a liderança tecnológica, procura por novas tecnologias no mercado externo e faz investimentos de forma pioneira. As empresas Ilha e Tríplice têm um comportamento imitativo.

Integração vertical: Tem um grau muito elevado de terceirização. Quase todas as etapas das obras de edificações são terceirizadas. Não produzem nenhum material empregado nos edifícios.

Posição de custo: As empresas desse grupo possuem um custo mais baixo de construção dos edifícios. Isso ocorre pelas características de seus imóveis que são destinados ao público de renda mais baixa.

Atendimento: Oferecem serviços de manutenção e mantém contato com os clientes. As empresas APL e Ilha oferecem ainda financiamento próprio para os imóveis. Têm o atendimento aos clientes como esforço de venda.

Política de preço: Os preços são formados a partir dos seus custos e dos preços vigentes no mercado visto que, seu público alvo tem um nível mais baixo de renda em relação as empresas dos grupos estratégicos 1 e 2.

Alavancagem: Utilizam recursos de terceiros em mais de 30% de seus investimentos nas edificações. As empresas APL e Tríplice utilizam financiamento bancário e da receita das vendas. A empresa Ilha utiliza apenas recursos de terceiros proveniente da receita das vendas.

Relacionamento com a matriz: Não há filiais.

Relacionamento com os governos: Não há.

Grupo estratégico 4

Empresa: Sanford.

Especialização: A empresa Sanford produz imóveis de 1 e 2 dormitórios na Grande Florianópolis destinados ao público de baixa renda. São imóveis de característica popular de programas habitacionais.

Identificação de marcas: A empresa não faz a identificação de sua marca e não promove campanhas publicitárias.

Política de canal: Não busca desenvolver a identificação de sua marca nem mesmo através dos canais de distribuição.

Seleção do canal: Os imóveis são comercializados pela Caixa Econômica Federal através de um programa de habitação com financiamento imobiliário.

Qualidade do produto: Produz imóveis dentro do padrão determinado pelo programa de habitação. Os imóveis são destinados ao público de baixa renda, portanto têm padrão inferior de qualidade dos outros grupos.

Liderança tecnológica: Investe em novas tecnologias de forma pioneira. Não aguarda a aceitação de outras empresas para investir em novas tecnologias. Segundo a empresa o comportamento imitativo perde em rentabilidade.

Integração vertical: Terceiriza quase todas as atividades e não produz nenhum insumo para suas edificações.

Posição de custos: A empresa investe em equipamentos para reduzir seus custos. Busca também reduzir os custos fixos e tem economias de custo na distribuição, já que, suas vendas são promovidas pela Caixa Econômica Federal.

Atendimento: Não tem esforços de atendimento aos clientes. Faz pouco contato com os clientes. Os clientes são atendidos pelos programas habitacionais.

Política de preços: Seus preços são determinados pelos programas habitacionais e pela Caixa Econômica Federal. Tem preços mais baixos dos imóveis que o mercado em geral por produzir imóveis de programas habitacionais.

Alavancagem: Usa 100% de recursos de terceiros para a produção dos imóveis. Os imóveis são totalmente financiados pela Caixa Econômica Federal.

Relacionamento com a matriz: Não há filiais.

Relacionamento com os governos: Não há.

CAPÍTULO IV

4 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo mostrar o processo concorrencial na indústria da construção civil da Grande Florianópolis. Para analisar a indústria, utilizou-se o modelo de análise da estrutura do mercado de Porter (1986), que aponta as cinco forças competitivas como fatores básicos da concorrência em uma indústria. Observando a estrutura da indústria, procurou-se conhecer a intensidade com que essas cinco forças determinam na indústria o potencial de lucro das empresas e, as estratégias empresariais e suas possibilidades estratégicas perante cada uma das forças.

Verificou-se na estrutura da indústria que a ameaça de entrada de novas empresas é intensa por não ter elevadas barreiras de entrada.

As economias de escala estão presentes na indústria, porém, não formam barreira de entrada elevada, pois, geralmente os ganhos de escala são direcionados para o lucro.

A diferenciação do produto é observada nos imóveis de mais alto padrão e, mesmo presente, não forma barreira elevada por se tratar do produto imóvel, um bem de alto valor, e ter assim, grande preocupação do consumidor com preço e condições de pagamento. Nos imóveis destinados a parcela da população de baixa renda, a diferenciação do produto é menos importante.

As necessidades de capital não formam barreira de entrada, pois, não são necessários grandes investimentos para se ingressar na indústria.

Os custos de mudança não estão presentes na indústria. Algumas empresas acreditam que podem conquistar a fidelidade de seus clientes, mas, não existe aquisição constante e, a maior parcela da população adquire apenas um imóvel.

O acesso aos canais de distribuição não forma barreira de entrada, pois, a distribuição, comercialização de imóveis, pode ser feita por imobiliárias ou pela própria empresa e, são muitas as imobiliárias interessadas em trabalhar nesta comercialização.

Desvantagens de custo independentes de escala podem ocorrer na indústria. Quando ocorrem estão ligadas ao acesso às matérias primas, às localizações favoráveis e às curvas de aprendizagem. Observadas as possíveis vantagens pode-se afirmar que elas não formam uma barreira de entrada elevada, pois, as mesmas vantagens podem ser conquistadas pela empresa entrante sem muita dificuldade

As políticas governamentais não formam barreira de entrada, visto que, não regulamentam as empresas de forma diferenciada e, ao contrário, incentivam o aumento de produção do setor.

Observadas as barreiras de entrada, pode-se afirmar que a indústria da construção civil não possui barreiras elevadas. Pode-se perceber pelo elevado número de 877 empresas na indústria, que as barreiras não dificultam o acesso à mesma.

A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes na indústria, ao contrário do que os empresários afirmam na pesquisa, não tem indicativos de ser elevada. Os concorrentes são numerosos, indicando existir alta rivalidade, mas, o crescimento da indústria é rápido, mais de 100% em 10 anos. Pode-se afirmar que não existem custos fixos ou de armazenamento altos. A diferenciação existe no mercado de imóveis destinados ao público de melhor poder aquisitivo e, não é muito vista no mercado de imóveis para o público de baixa renda. Não existem custos de mudança, pois, a aquisição de imóveis não é constante. Para se aumentar a capacidade na indústria, não são necessários grandes incrementos. Existem algumas divergências estratégicas, mas, não parecem importar em

prejuízos à indústria. Não existem grandes interesses estratégicos na indústria de forma que, as empresas não sacrificam sua rentabilidade para nela estar presentes e, as barreiras de saída são baixas.

As empresas pesquisadas afirmaram não existir um produto substituto para a habitação e, analisadas algumas possibilidades conclui-se que, em nossa região não há.

Os compradores de imóveis têm baixo poder de negociação. Buscam negociar de forma mais favorável para eles a compra dos imóveis de acordo com sua capacidade de pagamento, porém, não são concentrados, o imóvel é um produto diferenciado e eles não têm muita informação sobre a indústria. Os compradores de renda elevada possuem algum poder de negociação, mas, esse poder é muito limitado e não representa uma ameaça. Essas características dos compradores de imóveis predominam nessa indústria para determinar o seu baixo poder de negociação.

Com relação aos fornecedores, um grupo fornecedor composto por indústrias concentradas como aço, cimento alumínio e vidros, exerce alto poder de negociação, enquanto, outro grupo de fornecedores dispersos como argamassas, pré-moldados, cerâmica vermelha e cerâmica branca, não detém esse poder. A indústria da construção civil exerce poder de compra sobre o segundo grupo de fornecedores.

Com relação ao processo concorrencial na indústria da construção civil da Grande Florianópolis, que foi observado através dos grupos estratégicos, foram encontrados quatro grupos dentre as doze empresas pesquisadas. As dimensões estratégicas observadas foram: a) especialização; b) identificação de marcas; c) política de canal; d) seleção de canal; e) qualidade do produto; f) liderança tecnológica; g) integração vertical; h) posição de custo; i) atendimento; j) política de preço; l) alavancagem; m) relacionamento com a matriz e; n) relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões.

O grupo estratégico 1, se distingue dos demais grupos por se tratar de empresas que, têm seus clientes-alvo de classe média e alta da população, fazem grandes investimentos na identificação de marcas, têm canal de distribuição próprio, têm grande preocupação com a qualidade dos produtos e com o atendimento aos clientes e, não dependem de recursos de terceiros para suas edificações.

O grupo estratégico 2 é composto por empresas que, têm seu público alvo de classe média e alta, moderadamente procuram identificação de marcas, sua comercialização é terceirizada, têm grande preocupação na qualidade do produto e no atendimento aos clientes, têm liderança tecnológica, buscam posição de custo mais baixo e, utilizam recursos de terceiros para suas edificações.

O grupo estratégico 3 é composto por empresas que, têm seu público alvo de renda média e baixa, não buscam identificação de marcas, têm boa qualidade dos produtos, têm elevado grau de terceirização, preocupam-se com atendimento em menor grau do que os grupos 1 e 2 e, utilizam recursos de terceiros para as edificações.

O grupo estratégico 4, formado por uma empresa, é distinto dos outros pois, a empresa produz imóveis para a população de baixa renda em programas de habitação. Não identifica marca, não faz comercialização dos imóveis, o nível de qualidade é inferior ao dos outros grupos, têm liderança tecnológica, elevado grau de preocupação com os custos, não proporciona serviços aos compradores, seus preços são determinados pelos programas habitacionais e, utiliza 100% de recursos de terceiros.

Pode-se concluir que as empresas do setor não concorrem uniformemente. As diversas empresas utilizam estratégias diferenciadas na indústria a fim de buscar um melhor posicionamento e rentabilidade. O número de empresas concorrentes é grande e possuem rivalidade, mas, a presente análise do setor indica que tem um elevado nível de rentabilidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALARINE, Oscar Fernando Osório. **Determinação do Impacto de Fatores Sócio-Econômicos na Formação do Estoque Habitacional em Porto Alegre**. 1.ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1996. 228p.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Administração. **Relatório da Administração do primeiro semestre de 2000**. Disponível em: <http://www.caixa.gov.br/institu/relat1_2000.htm>. Acesso em: 17 maio 2001.

CARVALHO, Luiz Carlos Jr. **As Estratégias de crescimento das empresas líderes e o padrão de concorrência das indústrias avícola e suinícola brasileiras**. Tese de doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, Departamento de Engenharia de Produção Civil, Florianópolis, 1997.

MELLO, Rodrigo Bandeira de. **O Estudo da Mudança Estratégica Organizacional em Pequenas Empresas de Construção de Edificações: Um Caso em Florianópolis**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia de Produção, Florianópolis, 1997.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E.; CAVES, R. E. **From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition**. *Quartely Journal of Economics*. n.91., 1977.

RUDGE, Luiz F.; AMENDOLARA, Leslie. **Desvendando a rede dos financiamentos imobiliários**. 1.ed. São Paulo: Pini, 1997.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DA GRANDE FLORIANÓPOLIS. **Secretaria Geral**. Entrevista em 22 de maio de 2001.

ANEXO

QUESTIONÁRIO PARA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL

1) Especialização:

A empresa atua em que mercado?

- Florianópolis
- Grande Florianópolis
- Estado
- Outros

Se a resposta for outros, quais mercados?

Os segmentos atendidos são: (pode ter mais de uma resposta)

- Popular
- Média
- Alta

Os imóveis produzidos pela empresa quanto ao número de quartos têm: (pode ter mais de uma resposta)

- 2 quartos
- 3 quartos
- mais de 3 quartos

2) Qualidade do produto:

A compra de matéria-prima pela empresa é feita:

- Pela qualidade
- Pela marca
- Pelo preço

A tolerância de falhas quanto qualidade dos imóveis produzidos pela empresa é:

- Baixa
- Média
- Alta

A empresa tem preocupação maior:

- No preço do imóvel
- Nas características do imóvel
- Na qualidade do imóvel

3) Liderança tecnológica:

Quanto a tecnologia utilizada a empresa:

- Investe em novas tecnologias de forma pioneira
- Aguarda aceitação por parte das outras para investir em novas tecnologias

4) Integração vertical:

A empresa produz alguma matéria-prima para suas construções?

- Sim
- Não

Se a resposta for sim, qual?

A empresa terceiriza atividades?

Sim

Não

Se a resposta for sim, que atividades terceiriza?

As vendas dos imóveis são realizadas através de:

Escritório de vendas próprio da empresa

Imobiliária ou empresa de terceiros

Grupos fechados de clientes

A empresa tem fidelidade com apenas uma imobiliária para suas vendas?

Sim

Não

5) Posição de custos:

A empresa para comprar matéria-prima consulta preços em:

De 1 a 3 fornecedores

De 4 a 7 fornecedores

Em mais de 7 fornecedores

A empresa faz investimentos em equipamentos, instalações ou outros, com o objetivo de reduzir seus custos?

Sim

Não

O grau com que a empresa busca reduzir seus custos se classifica como:

Baixo

Médio

Alto

Qual a posição de custos da empresa em relação aos concorrentes?

- São mais baixos
- São equilibrados
- São mais altos

O tamanho da empresa proporciona vantagens de custo? De que tipo?

6) Atendimento:

O grau com que a empresa se preocupa em proporcionar a seus clientes serviços auxiliares como serviço de atendimento a clientes ou pós venda se classifica como:

- Baixo
- Médio
- Alto

Que tipo de serviço proporciona?

A empresa oferece financiamento próprio para os imóveis?

- Sim
- Não

A empresa oferece seguro garantia dos imóveis em construção a seus clientes?

- Sim
- Não

7) Identificação de marcas:

A empresa procura identificar sua marca?

- Sim
- Não

As campanhas publicitárias da empresa são afim de:

- Apenas promover suas vendas
- Promover suas vendas e identificar sua marca
- Apenas identificar sua marca

Os investimentos da empresa em marketing afim de identificar sua marca em relação ao faturamento, classificam-se entre:

- não faz
- até 1%
- entre 1% e 3%
- mais de 3%

8) Política de preço:

A formação dos preços da empresa é feita:

- Pela média do mercado
- Pelos custos
- Pelo CUB

Os preços da empresa em relação ao mercado são:

- Baixos
- Médios
- Altos

9) Alavancagem:

A empresa usa recursos de terceiros para executar suas obras?

- Sim
- Não

Se sim, qual a fonte?

Se usa recursos de terceiros em que percentual se encaixa a empresa?

Até 10%

De 11% a 30%

Mais de 30%

A empresa constrói com recursos: (pode ser mais de uma resposta)

Próprios

De financiamentos

Provenientes das vendas

10) Relacionamento com o governo:

A empresa recebe algum incentivo do governo?

sim

não

Se sim, que tipo de incentivo?

A empresa sofre restrições governamentais?

sim

não

Se a resposta for sim, que tipo de restrições sofre?

11) Ameaça de entrada de novos concorrentes:

A empresa sente-se ameaçada pela possibilidade de entrada de novos concorrentes na indústria?

- Sim
- Não
- Pouco

As economias de escala nesta indústria dificultam a entrada de novas empresas?

- Sim
- Não
- Muito pouco

As marcas identificadas no mercado dificultam a entrada de novos concorrentes?

- Sim
- Não
- Muito Pouco

Para ingressar na indústria é necessário fazer grandes investimentos e isso dificulta a entrada de novos concorrentes?

- Não é necessário um investimento muito grande
- Não dificulta
- Dificulta

As empresas estabelecidas na indústria têm vantagens de custo independente de escala de produção?

- Sim
- Não
- Em algumas atividades

Em que atividades têm vantagens?

Essas vantagens se dão por (pode ter mais de uma resposta):

- Ter tecnologia patenteada
- Ter acesso favorável a matérias-primas
- Ter localização favorável
- Ter subsídios oficiais
- Ter experiência

12) A Intensidade da Rivalidade Entre os Concorrentes Existentes:

A indústria é concentrada em que nível?

- Menos ou até 5% das empresas da indústria dominam o mercado
- Entre 5,1% e 10% das empresas dominam o mercado
- Entre 10,1% e 20% das empresas da indústria dominam o mercado
- A indústria não é concentrada

O crescimento da indústria se encontra em:

- A indústria cresce até 3% ao ano
- A indústria cresce entre 3,1% e 5% ao ano
- A indústria cresce mais de 5% ao ano

A empresa cresce:

- Até 3% ao ano
- Entre 3,1% e 5% ao ano
- Mais de 5% ao ano

Sobre os custos fixos, a empresa tem:

- Grandes custos fixos
- Custos fixos médios aceitáveis
- Baixos custos fixos

A concorrência com outras empresas é feita:

- Pela via dos preços
- Pela marca do imóvel
- Pelas características dos imóveis

Trabalhando em economia de escala na indústria:

- Existe uma quantidade ótima à produção e não há incrementos
- Existe uma quantidade ótima à produção e podem haver grandes incrementos
- Não existe uma quantidade ótima à produção

Para aumentar a capacidade produtiva da empresa, isto necessariamente por questões tecnológicas, deve ocorrer com:

- Grandes incrementos
- Não são necessários grandes incrementos

Existem empresas que se mantêm no mercado apenas por interesse estratégico?

- Até 5% das empresas
- Entre 5,1% e 10% das empresas
- Não existem esses interesses na indústria

Existem motivos pelos quais algumas empresas permanecem na indústria mesmo que o resultado financeiro não seja bom, esses motivos são (pode ser mais de um):

- Ativos especializados: não se consegue vender máquinas e equipamentos por preço aceitável
- Custos fixos de saída: acordos trabalhistas, encargos e custos de restabelecimento
- Inter-relações estratégicas: o grupo a que pertence a empresa pode ser prejudicado em outras indústrias pela saída desta
- Barreiras emocionais: receio sobre o futuro da carreira, orgulho, lealdade com os empregados ou outras razões
- Restrições de ordem governamental: Desencorajamento por parte do governo afim de evitar o desemprego na região ou outros

13) Pressão dos Produtos Substitutos

Existem produtos substitutos de imóveis?

- Sim
- Não
- Desconheço

Se a resposta for sim, quais?

14) Poder de Negociação dos Compradores

Os compradores de imóveis são:

- Concentrados
- Dispersos

O produto imóvel representa em relação a renda do comprador uma fração:

- Alta
- Média
- Baixa

Considerando o nível de renda e classe social atendida, o produto imóvel é:

- Padronizado
- Diferenciado

Os compradores de imóveis têm a opção de construir seus imóveis e assim não comprar da indústria:

- Isso representa uma ameaça
- Isso ocorre mas, não representa uma ameaça
- Quase não ocorre

O produto imóvel quanto a sua importância para o consumidor é:

- Muito importante
- Pouco importante
- Não é importante

O comprador do imóvel quanto ao seu conhecimento do setor, sua demanda, seus preços, seus custos, seus fornecedores:

- Tem muita informação
- Tem pouca informação
- Não tem informação

15) Poder de Negociação dos Fornecedores:

Os insumos para a indústria têm produtos substitutos?

- Até 10% têm
- Entre 10% e 20% têm
- Entre 20% e 30% têm
- Mais de 30% têm

A indústria da construção civil representa para seus fornecedores:

- Até 20% de sua produção
- Entre 20% e 30% de sua produção
- Entre 30% e 50% de sua produção
- Mais de 50% de sua produção

O tamanho relativo dos fornecedores dos principais insumos em relação às empresas do setor:

Os insumos para a indústria têm sua importância na produção associando, sua qualidade à do produto final?

Sim, por isso as compras são determinadas pela qualidade do insumo e não pelo preço

Não, a qualidade do produto final independe da qualidade dos insumos

Comentário:

Existem custos para se trocar de fornecedor, como os de treinamento dos funcionários?

Sim

Não

Em alguns casos

Se existem casos, pode explicitar?

De uma forma geral os fornecedores têm poder de mercado?

Sim

Não

Poucos têm

Muitos têm

Quantos deles têm poder de mercado? Quais são os insumos?

Espaço para comentários e questões relevantes: