

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS PASSO FUNDO**  
**ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**FERNANDA ROCHA DE OLIVEIRA**

**UM ESTUDO DOS GRUPOS COMPETITIVOS DO SETOR DA  
CONSTRUÇÃO CIVIL DE PASSO FUNDO**

**Passo Fundo**  
**2015**

**FERNANDA ROCHA DE OLIVEIRA**

**UM ESTUDO DOS GRUPOS COMPETITIVOS DO SETOR DA  
CONSTRUÇÃO CIVIL DE PASSO FUNDO**

Estágio supervisionado apresentado ao Curso de administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.  
Orientador: Prof. Dr. Verner Luis Antoni

**Passo Fundo  
2015**

**FERNANDA ROCHA DE OLIVEIRA**

**UM ESTUDO DOS GRUPOS COMPETITIVOS DO SETOR DA  
CONSTRUÇÃO CIVIL DE PASSO FUNDO**

Estágio supervisionado aprovado em 05 de dezembro de 2015, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, no Curso de administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Dr. Verner Luis Antoni  
UPF- Orientador

Prof<sup>a</sup>. Me. Mônica Da Pieve Antunes- UPF

Prof<sup>a</sup>. Esp. Suelen Corrêa- UPF

**Passo Fundo  
2015**

Dedico este estudo aos meus pais Fernando e Guilhermina, por estarem ao meu lado em todos os momentos, me ajudando, me cuidando e principalmente por não permitirem que eu viesse a desistir. Minha vitória dedico com todo meu amor exclusivamente a vocês!

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da vida, pela saúde, pela oportunidade de estudar e principalmente por me dar forças para superar as dificuldades.

Aos meus pais pelo carinho, amor e dedicação dispensados a mim, durante toda minha vida e principalmente durante minha graduação.

A minha família, pela compreensão da ausência, pelo apoio e incentivo.

Ao meu noivo, Gabriel, por seu amor, compreensão, amizade, apoio, pelo abraço acolhedor quando as lágrimas tomavam conta de mim.

Agradeço especialmente ao meu orientador, professor Dr. Verner Luis Antoni, que com seu vasto conhecimento contribuiu para a realização deste trabalho, conduzindo cada etapa com sabedoria, me desafiando e estimulando para que o melhor pudesse ser feito, ao mesmo tempo em que depositava em mim sua confiança.

Ao professor Ms. Anderson Neckel, e a professora Dra. Janine Fleith de Medeiros, pelo apoio, incentivo, esclarecimento de dúvidas e amizade dedicados a mim.

A professora Dra. Ana Claudia Machado Padilha, por instigar em mim o desejo de desbravar os “oceanos” e os “safáris” da administração estratégica. Zero para ti!

Aos demais professores que contribuíram para meu aprendizado, bem como a todos os colaboradores da Universidade de Passo Fundo, pelo atendimento prestado.

Agradeço imensamente as empresas pesquisadas, aos entrevistados que tive a honra de conhecer, pela gentileza em me receber e pela riqueza das informações.

Aos colegas e amigos, aos que passaram ao longo dos semestres, em especial aos sempre presentes, sem citar nomes, pela troca de experiências, pelo compartilhamento das aflições nos momentos de dúvida, mas principalmente pelas risadas de sempre. Agradeço pela oportunidade da convivência, pela paciência, pela parceria, pelos grupos de estudo, pelas conversas, pelo incentivo. Saibam que cada um de vocês é único para mim e não é por acaso que tivemos a oportunidade de conviver durante este tempo. Fica aqui a minha gratidão, meu desejo de sucesso e a certeza que nossa amizade permanecerá.

A todos aqueles que, de alguma forma, estiveram e estão próximos a mim, ou que mesmo de longe sempre torceram pela minha vitória, fazendo esta vida valer cada vez mais a pena.

Todos podem ver as táticas de minhas conquistas,  
mas ninguém consegue discernir a  
estratégia que gerou as vitórias.

Sun Tzu

## RESUMO

OLIVEIRA, Fernanda R. **Um estudo dos grupos competitivos do setor da construção civil de Passo Fundo.** 2015. 56 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Curso de Administração, Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2015.

O presente estudo apresenta um diagnóstico estratégico do setor de construção civil na cidade de Passo Fundo, cujos objetivos foram definir os *players* que atuam no setor; compreender a dinâmica da competição tomando por base as cinco forças competitivas elaboradas por Michael Porter e identificar a ocorrência e a caracterização de grupos estratégicos. Inicialmente foi realizada uma análise teórica acerca do tema proposto, posteriormente uma pesquisa qualitativa exploratória, através de entrevistas em profundidade com 11 *players* do setor. Através da análise dos conteúdos pode-se conhecer o funcionamento do setor, as principais estratégias adotadas pelas empresas, mesmo que de forma empírica, os fatores de sucesso para se atuar neste setor, destacando a forma de ação das empresas como base de análise do mercado, identificação dos grupos estratégicos, chegando ao cumprimento dos objetivos propostos.

Palavras-Chave: Estratégias, competição, Porter, grupos estratégicos.

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>1.1.</b>	<b>Identificação e justificativa do problema</b> .....	10
<b>1.2.</b>	<b>Objetivos</b> .....	11
1.2.1.	Objetivo geral.....	11
1.2.2.	Objetivos específicos.....	12
<b>2.</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	13
<b>2.1.</b>	<b>Estratégia e vantagem competitiva</b> .....	13
2.1.1.	Estratégia de liderança em custos.....	14
2.1.2.	Diferenciação.....	15
2.1.3.	Enfoque .....	16
<b>2.2.</b>	<b>Análise do ambiente externo</b> .....	16
<b>2.3.</b>	<b>Modelo de Porter para análise da indústria e da concorrência.</b> .....	17
2.4.1.	Entrantes potenciais.....	18
2.4.2.	Rivalidade entre os concorrentes.....	20
2.4.3.	Produtos Substitutos .....	21
2.4.4.	Poder dos Compradores.....	21
2.4.5.	Poder de negociação dos fornecedores.....	22
<b>2.4.</b>	<b>Grupos estratégicos</b> .....	23
2.4.1.	Grupos estratégicos e barreiras de mobilidade .....	24
2.4.2.	Grupos estratégicos e poder de negociação.....	25
2.4.3.	Grupos estratégicos e a ameaça dos substitutos .....	25
2.4.4.	Grupos estratégicos e a rivalidade entre empresas .....	25
<b>3.</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	26
<b>3.1.</b>	<b>Delineamento da pesquisa</b> .....	26
<b>3.2.</b>	<b>Unidade de Análise</b> .....	26
<b>3.3.</b>	<b>Instrumento e procedimento de coleta de dados</b> .....	28
<b>3.4.</b>	<b>Procedimentos de análise e interpretação dos dados</b> .....	28
<b>4.</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	30
<b>4.1.</b>	<b>Descrição da Indústria em Passo Fundo;</b> .....	30
<b>4.2.</b>	<b>Análise do conteúdo da pesquisa de campo</b> .....	31

4.2.1. Poder de barganha dos clientes .....	31
4.2.2. Poder de barganha dos fornecedores .....	34
4.2.3. Análise das estratégias adotadas.....	37
4.2.4. Intensidade da rivalidade entre a concorrência.....	38
4.2.5. Ameaças de novos entrantes.....	40
4.2.6. Ameaça de produtos substitutos .....	43
4.2.7. Análise do ambiente competitivo .....	44
4.2.8. Grupos competitivos.....	45
4.2.8.1. Setor Público .....	46
4.2.8.2. Setor Privado .....	46
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>50</b>
<b>APÊNDICE 1 .....</b>	<b>53</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o perfil do consumidor brasileiro começou a passar por alterações significativas, especialmente com impacto sobre os bens de consumo duráveis. Inúmeros fatores contribuem para a mudança de perfil, tais como o maior acesso à informação de um modo geral, a evolução política para uma situação de maior participação do cidadão nas questões que afetam a sociedade, a abertura econômica que o coloca em contato com produtos, serviços e realidades culturais, tecnológicas e econômicas dos países mais desenvolvidos (ROHAN E FRANÇA, 2013). O modelo das cinco forças competitivas de Porter traz variáveis para avaliar esta realidade, avaliando o poder de barganha dos clientes e dos fornecedores, avaliando a rivalidade dos concorrentes e buscando formas de ação e proteção contra as ameaças de novos entrantes e produtos substitutos.

A indústria da construção civil é um setor estratégico para o crescimento da economia, é objeto de grandes empreendimentos e apresenta crescente dinamismo e competitividade. Entretanto, faz-se cada vez mais necessário que a construção civil, a exemplo de outros setores de produção nacional, cresça em termos de uma gestão moderna, praticando menos a capacidade de improviso e aprendendo mais sobre estratégias e aplicação de ferramentas gerenciais (VENTURA, 2013). Para Rigui (2009), a alta competitividade do setor da construção civil levou as empresas construtoras a desenvolverem ações visando evoluir estrategicamente neste mercado. Com foco na melhoria dos processos de produção, algumas ferramentas foram desenvolvidas e adaptadas à construção civil.

Monteiro et al (2009) afirma que a construção civil, cada vez mais, é relacionada com os fatores de desenvolvimento regional, a geração de empregos e mudanças para a economia, ou seja, a elevação do PIB, sendo muito dependente de crédito, tanto para produzir quanto para vender. No Brasil, a razão entre a soma dos financiamentos imobiliários e o PIB é aproximadamente de 2%, dado que corrobora a explicação dada para o grande déficit habitacional, principalmente para as classes de menor renda.

A cidade de Passo Fundo foi escolhida como população deste estudo, devido aos notáveis investimentos por parte do poder público, na atual gestão municipal, em obras, reformas e construções. Também, pelo destaque e visibilidade de algumas empresas, que com seus padrões construtivos e também com algumas inovações, tem chamado a atenção da população local.

Para Aaker (2012), mercados confusos, como o da construção civil, tornam a criação de estratégias e sua implementação muito mais desafiadoras. A estratégia tem que vencer não

somente no mercado de hoje, mas no mercado de amanhã, em que o consumidor, o cenário competitivo e o contexto do mercado podem ser todos diferentes.

Diante do exposto, fica clara a necessidade do estudo de estratégias, a identificação do ambiente no qual a empresa está inserida, de análise de oportunidades e ameaças, dentre as quais a empresa poderá planejar ações, posicionar-se de forma adequada no mercado, e ainda tomar melhores decisões, escolhendo a melhor forma de executá-las, selecionando os profissionais e produtos necessários, frente a um mercado altamente competitivo.

Para que se possa atender aos objetivos propostos, este estudo se divide em cinco partes: no capítulo 1, são apresentados a identificação e justificativa do problema, onde constam os objetivos gerais e específicos estudados; no capítulo 2 são apresentados os fundamentos teóricos, base para o entendimento das estratégias competitivas à luz da teoria Porteriana; no capítulo 3 descreve-se o delineamento dos procedimentos metodológicos, no capítulo 4 são apresentadas as análises das entrevistas realizadas, onde avaliam-se as cinco forças competitivas e formação de grupos estratégicos, no capítulo 5 são apresentadas as considerações finais, a avaliação sob a percepção da autora frente a este estudo e os entraves desta pesquisa.

### **1.1. Identificação e justificativa do problema**

O setor da construção civil é caracterizado pela intensa concorrência, seja ela com grandes construtoras ou mesmo com as micro e pequenas empresas, até mesmo com profissionais autônomos que aderem a este mercado em função da rentabilidade proporcionada, o que faz com que as empresas que desejam obter sucesso busquem estratégias que lhe tragam vantagem competitiva frente a seus concorrentes.

Historicamente, o setor de construção civil vem evoluindo. A partir do século XX, a engenharia como um todo passou a se desenvolver e se especializar, sobretudo por conta dos avanços científicos e fundamentações teóricas do comportamento dos materiais. Segundo dados do IBGE, no ano de 2007 essa indústria empregou cerca de 1,5 milhão de trabalhadores. Em 2009, como resposta à crise mundial do ano anterior, o país adotou várias medidas anticíclicas que contribuíram para a recuperação da economia, entre elas a desoneração tributária de alguns materiais de construção, a expansão do crédito para habitação, notadamente o Programa Minha Casa, Minha Vida, e o aumento de recursos para o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC). A construção civil é o setor que representa um valor essencial na economia brasileira, tendo uma extraordinária cooperação na

elaboração do PIB, conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE bancando nos últimos anos uma média de aproximadamente 6% do Produto Interno Bruto - PIB absoluto do País (MONTEIRO *et al*, 2009).

O governo, com seus programas habitacionais e intervenções nos impostos, ajudou a construção civil a ostentar crescimentos constantes, devido à isenção do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) para os materiais necessários ao setor, assim como em virtude dos programas governamentais que possibilitam aos brasileiros a aquisição de moradias com preços reduzidos. O elevado déficit habitacional requer radical alteração no padrão construtivo, assim a solução que está sendo apontada é a promoção da construção industrializada em massa. Essa inovação aumenta a produtividade e reduz perdas, de modo a baratear as edificações e agilizar as obras (RIBEIRO, 2011).

Tendo em vista a intensa globalização que gerou o crescimento do setor de construção civil nos últimos anos e a ampla competitividade do mercado, onde a qualidade e a agilidade são fatores primordiais à sobrevivência das empresas, que se preocupam cada vez mais em ganhar espaço, faz-se necessário o estudo de estratégias que visem objetivos sólidos, na busca por melhorar seus processos e alcançar vantagens sobre seus concorrentes.

A nova realidade global pressiona as empresas a reestruturarem-se, obrigando-as a buscarem ferramentas gerenciais para enquadrarem-se nas exigências do mercado. Os desafios a serem transpostos tornam-se mais complexos e as decisões para atingir as condições necessárias para permanecer no mercado exigem maior comprometimento e responsabilidade (VENTURA, 2013). Diante desta realidade, percebe-se que as empresas vêm atuando de forma empírica e por se tratar de um setor altamente competitivo, explorar o conhecimento do mercado, seus principais concorrentes, clientes e fornecedores trará uma vantagem competitiva sobre as demais. Portanto, o presente estudo busca responder a seguinte questão: Quais são os grupos estratégicos do setor da construção civil de Passo Fundo?

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo geral**

Identificar quais são os grupos estratégicos do setor da construção civil de Passo Fundo.

### 1.2.2. Objetivos específicos

- a) Definir os *players* que atuam no setor de construção civil;
- b) Compreender a dinâmica da competição no setor de construção civil numa abordagem Porteriana.
- c) Identificar a ocorrência e a caracterização de grupos estratégicos no setor de construção civil.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. Estratégia e vantagem competitiva**

Uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem-formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes (MINTZBERG, 2006).

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva e retornos acima da média. Quando definem uma estratégia, as empresas escolhem alternativas para competir.

A sobrevivência e o crescimento das organizações estão diretamente relacionados ao seu esforço para atingir e manter uma vantagem competitiva no ambiente em que atuam, ofertando ao mercado algo que supere os concorrentes. Para tanto, uma estratégia é primordial. (TOALDO; LUCE, 2006).

Embora seja difícil saber com certeza se uma empresa está seguindo a melhor estratégia, é possível reduzir a probabilidade de erros. A melhor maneira de fazer isso é escolher a estratégia da empresa de forma cuidadosa e sistemática, além de acompanhar o processo de administração estratégica (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Para Thompson e Strickland (2004):

A estratégia da empresa consiste no conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa [...]. Os gerentes projetam estratégias devido à necessidade de amoldar a maneira de condução dos negócios da empresa além de proporcionar um meio de ligar as ações e tomadas de decisões de várias partes da organização.

O objetivo final do processo de administração estratégica é permitir que a empresa escolha e implemente uma estratégia que gere vantagem competitiva. Mas o que é vantagem competitiva? Em geral, uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que suas concorrentes. O valor econômico é simplesmente a diferença entre os benefícios percebidos obtidos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo econômico total desses produtos ou serviços. Portanto, o

tamanho da vantagem competitiva de uma empresa é a diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e aquele de suas rivais (BARNEY; HESTERLY, 2011).

As estratégias vencedoras de negócios são apoiadas em vantagens competitivas sustentáveis. Uma empresa tem vantagem competitiva sempre que tiver vantagem sobre os rivais para atrair os clientes e defender-se contra forças competitivas (THOMPSON; STRICKLAND, 2004). Tais vantagens competitivas são obtidas através de competências essenciais.

As competências essenciais são capacitações que servem como fonte de vantagem competitiva para uma empresa sobre seus rivais, distinguindo a empresa em termos competitivos e refletindo sua personalidade. Elas surgem com o decorrer do tempo por meio de um processo organizacional de acumular e aprender como distribuir diferentes recursos e capacidades (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Algumas ferramentas ajudam as empresas a identificar e criar suas competências essenciais. O modelo baseado em recursos, VRIO, avalia as competências essenciais sob quatro capacitações: valiosas, raras, onerosas (que custam caro para serem imitadas) e insubstituíveis. As capacitações que não atendem a estes critérios não são consideradas vantagens competitivas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Mintzberg et al. (2000), afirma que estratégias chave, como posições no mercado, são desejáveis em uma determinada indústria: as que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros. Facilidade de defesa significa que as empresas que ocupam estas posições têm lucros maiores que as outras empresas, na indústria. E isto provê um reservatório de recursos com os quais elas podem expandir-se, ampliando e consolidando suas posições.

Para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas, Porter (2004) encontrou três estratégias genéricas internamente consistentes (que podem ser usadas isoladamente ou de forma combinada) para criar essa posição defensável a longo prazo e superar os concorrentes em uma indústria. Neste sentido, Thompson e Strickland (2004), apresentam similaridades impressionantes quando se considera o mercado alvo da empresa e o tipo de vantagem competitiva que a empresa está tentando alcançar, dentre os quais se destacam:

#### 2.1.1. Estratégia de liderança em custos

Esta estratégia visa a ser o produtor de baixo custo da indústria. A estratégia de liderança em custo é realizada através de ganho de experiência, do investimento em

instalações para produção em grande escala, do uso de economias de escala e da monitoração cuidadosa dos custos operacionais totais (MINTZBERG, 2000).

Para Porter (2004), custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas. Uma posição de baixo custo coloca a empresa em uma posição favorável em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes na indústria, protegendo a empresa contra todas as cinco forças competitivas porque a negociação só pode continuar a erodir os lucros até o ponto em que os lucros do próximo concorrente mais eficiente tenham sido eliminados, e porque os concorrentes menos eficientes sofrerão antes as pressões competitivas (PORTER, 2004).

### 2.1.2. Diferenciação

Esta estratégia envolve o desenvolvimento de produtos ou serviços únicos, com base na lealdade à marca e do cliente. Uma empresa pode oferecer qualidade mais alta, melhor desempenho ou características únicas, qualquer um desses fatores pode justificar preços mais altos (MINTZBERG, 2000). Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), embora os líderes em custos atendam aos clientes habituais de uma indústria, os diferenciadores visam atrair clientes que percebam que se cria valor para eles da forma pela qual os produtos da empresa diferem daqueles produzidos e comercializados pelos concorrentes.

Porter (2004) afirma que a diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas estudadas a seguir, embora de modo diferente do que na liderança de custo.

Mintzberg et al (2006), apresenta seis maneiras básicas de diferenciação de suas ofertas:

- a) Diferenciação de preço
- b) Diferenciação de Imagem
- c) Diferenciação de suporte
- d) Diferenciação de qualidade
- e) Diferenciação de design
- f) Não diferenciação

### 2.1.3. Enfoque

Esta estratégia procura atender segmentos de mercado estreitos. Uma empresa pode focalizar determinados grupos de clientes, linhas de produtos ou mercados geográficos. A estratégia pode ser de foco na diferenciação, pela qual as ofertas são diferenciadas no mercado almejado, ou de foco na liderança em custo, pela qual a empresa vende a baixo custo no mercado almejado. Isto permite que a empresa se concentre no desenvolvimento de seu conhecimento e suas competências (MINTZBERG, 2000).

Para Porter (2004), a empresa que desenvolve com sucesso a estratégia de enfoque pode também obter potencialmente retornos acima da média para sua indústria. O enfoque desenvolvido significa que a empresa tem uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, alta diferenciação, ou ambos. Essas posições proporcionam defesas às forças competitivas. O enfoque pode também ser usado para selecionar metas menos vulneráveis a substitutos ou onde os concorrentes são mais fracos.

## 2.2. Análise do ambiente externo

O processo de administração estratégica começa com a análise do ambiente, isto é, com o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros. Nesse contexto, o ambiente organizacional é o conjunto de todos os fatores, tanto interno como externos, que podem influenciar o desenvolvimento obtido por meio da realização dos objetivos (CERTO E PETER, 2010).

Ao conduzir uma análise externa, a empresa identifica as principais ameaças e oportunidades em seu ambiente competitivo. Também examina como a competição evoluirá e quais implicações tem essa evolução para as ameaças e oportunidades que está enfrentando (BARNEY; HESTERLY, 2011). As empresas entendem o ambiente externo obtendo informações sobre seus concorrentes, clientes e outros stakeholders para criar a sua própria base de conhecimento e capacitações. Com base nessas novas informações, as empresas tomam medidas para criar novas capacitações e se proteger contra os efeitos externos ou criar relações com o stakeholders no seu ambiente (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Conforme Oliveira (2014), a empresa espera conhecer e usufruir de suas oportunidades externas, que podem ser definidas como a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), uma ameaça é uma condição do

ambiente geral que pode impedir os esforços de uma empresa em obter competitividade estratégica.

Oliveira (2007) destaca que a administração precisa apresentar certas características para ser estratégica: deve ser evolutiva, moderna, sistêmica, interativa, que maximize resultados e que tenha lideranças efetivas e administração participativa.

Certo e Peter (2010) definem a administração estratégica como um processo ou uma série de etapas básicas, que incluem: a análise do ambiente, o estabelecimento de diretrizes organizacionais, formulação de estratégias, implementação de estratégias e controle estratégico. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) o processo de administração estratégica é o conjunto de compromissos, decisões e ações necessários para que as empresas obtenham vantagens competitivas e retornos acima da média.

Em se tratando de ambiente externo, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) dizem que o ambiente geral é composto por dimensões na sociedade geral que influenciam o setor (indústria) e as empresas que o compõem. Para Certo e Peter (2010), o ambiente geral é um nível de ambiente externo à organização, formado por componentes que normalmente têm amplo escopo e sobre o qual a organização não tem nenhum controle.

O ambiente da indústria (ambiente operacional) é um conjunto de fatores que influencia diretamente uma empresa e as suas medidas e reações competitivas: a ameaça de novos entrantes, o poder dos fornecedores, a ameaça de produtos substitutos, a intensa rivalidade entre os concorrentes (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

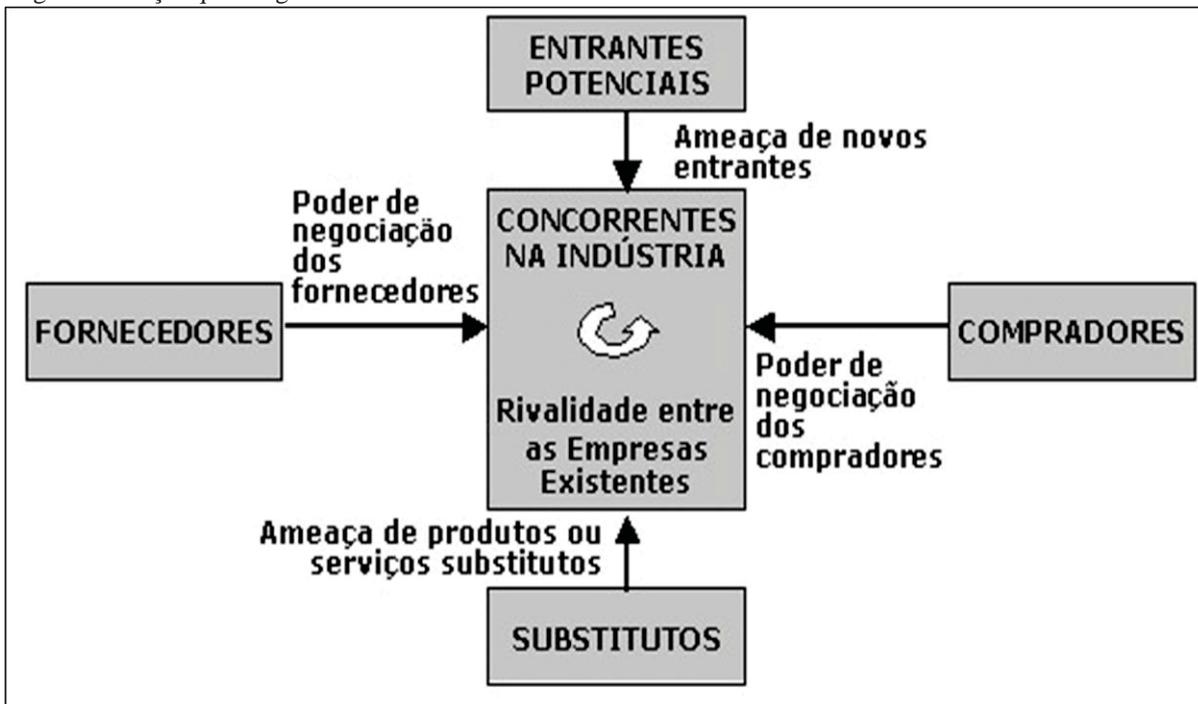
### **2.3. Modelo de Porter para análise da indústria e da concorrência.**

Vários estudiosos desenvolveram modelos de ameaças ambientais que são altamente aplicáveis na identificação de ameaças que se apresentam a uma empresa em particular. O mais influente desses modelos foi desenvolvido pelo professor Michael Porter sendo conhecido como estrutura de cinco forças. Ela identifica as cinco ameaças mais comuns que as empresas enfrentam em seus ambientes competitivos locais e as condições sob as quais essas ameaças têm maior ou menor probabilidade de estar presentes (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Este modelo desenvolvido por Porter (2004), demonstrado na Figura 1, define as forças competitivas que atuam no mercado é descrito como: entrantes potenciais, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e

rivalidade entre os atuais concorrentes. As cinco forças refletem o fato que uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos, mas sim a todas as cinco forças.

Figura 1: Forças que dirigem a concorrência na indústria.



Fonte: Porter (2004, p.4)

A análise destas forças aplica-se igualmente a atividades de produção e serviços. No entender de Porter (2004), indústria é sinônimo de ramo ou mercado, sendo esta observação importante para entender o que o autor se refere em seu trabalho. O objetivo deste modelo é a compreensão destas cinco forças e propor um programa para influenciar ou defender-se delas, pois seu poder conjunto determina fatores como a intensidade da concorrência, rentabilidade e o risco.

#### 2.4.1. Entrantes potenciais

A primeira ameaça ambiental identificada na estrutura de cinco forças é a de entrantes potenciais. Novos entrantes são empresas que iniciaram operações recentemente em um setor ou que ameaçam começar operações em breve (BARNEY; HESTERLY, 2011). Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), identificar novos entrantes é importante porque estes podem ameaçar a participação de mercado dos já existentes, trazendo capacidade extra de produção. Novos concorrentes podem forçar as empresas existentes a serem mais eficazes e eficientes e aprenderem a competir em novas dimensões.

Mintzberg et al. (2000), exemplifica esta força da seguinte maneira: uma indústria é como um clube no qual as empresas ganham acesso por superarem certas “barreiras à entrada”, tais como economias de escala, requisitos básicos de capital e lealdade dos clientes às marcas estabelecidas. Barreiras elevadas encorajam um clube aconchegante, no qual a concorrência é amigável; barreiras baixas levam a um grupo altamente competitivo, no qual poucas coisas podem ser dadas como certas.

As barreiras de entrada e saída de uma indústria podem ser influenciadas por diversos fatores. Estes fatores fazem com que a rentabilidade seja alta ou baixa.

Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar uma parcela do mercado e frequentemente recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade (PORTER, 2004, p. 7).

A ameaça de entrada em uma indústria, na visão de Porter (2004), depende das barreiras de entrada existente em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar por partes dos concorrentes já estabelecidos. Existem seis fontes principais de barreiras de entrada (PORTER, 2004):

- a) Economias de escala;
- b) Diferenciação do produto;
- c) Necessidades de capital;
- d) Custos de mudança;
- e) Acesso aos canais de distribuição; e
- f) Desvantagens de custo independentes de escala (patentes, acesso a matérias primas, localização favorável, subsídios oficiais, curva de aprendizagem).

Também, pode-se citar aqui as políticas governamentais, que com suas medidas restritivas contribuem para o controle de entrada em uma indústria. Tais ações são desenvolvidas devido à necessidade de oferecer qualidade ou de proteger empregos. Por outro lado, a desregulamentação das indústrias permite a entrada de mais empresas. Algumas das medidas governamentais mais divulgadas são as que envolvem leis antitruste (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

#### 2.4.2 Rivalidade entre os concorrentes

Novos entrantes são uma ameaça considerável à habilidade das empresas em manter ou melhorar seu nível de desempenho, mas não são a única no ambiente corporativo. Uma segunda ameaça ambiental da estrutura de cinco forças é a rivalidade — a intensidade da competição entre os concorrentes diretos de uma empresa (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a rivalidade se intensifica quando é desafiada pelas medidas de um concorrente ou quando uma empresa reconhece uma oportunidade de melhorar a sua posição no mercado. Para Barney e Hesterly (2011), a rivalidade ameaça empresas, reduzindo seus lucros econômicos. Altos níveis de rivalidade em um setor são indicados por ações como cortes constantes de preços, lançamento frequente de novos produtos, campanhas de publicidade acirradas e ações e reações competitivas rápidas. Neste sentido, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), afirmam que as empresas raramente são homogêneas. Elas diferem em recursos e capacidades e tentam se diferenciar de seus concorrentes, daquilo que eles oferecem, de maneira que os clientes as valorizem e que elas tenham vantagem competitiva. Entre as dimensões visíveis nas quais a rivalidade se baseia estão preço, qualidade e inovação.

Para Porter (2004), a rivalidade acontece porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição, o que em geral gera retaliação ou esforços para conter os movimentos competitivos do seu rival.

Existem diversos fatores que influenciam na concorrência de um determinado mercado. Porter (2004) aponta oito destes:

- a) Crescimento lento da indústria;
- b) Custos fixos altos;
- c) Ausência de diferenciação ou custos de mudança;
- d) Capacidade aumentada em grandes investimentos;
- e) Concorrentes divergentes;
- f) Grandes interesses estratégicos;
- g) Barreiras de saída elevadas.

### 2.4.3 Produtos Substitutos

Uma terceira ameaça ambiental da estrutura de cinco forças são os substitutos. Os produtos ou serviços oferecidos por rivais de uma empresa atendem praticamente às mesmas necessidades do cliente, da mesma maneira que os produtos ou serviços oferecidos pela própria empresa (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Esta força relaciona a influência que os produtos substitutos exercem ou podem exercer sobre uma indústria. Na compreensão de Porter (2004) os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar um lucro. A identificação dos produtos substitutos é feita por meio de pesquisas de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que outro.

Em sua obra *Safári de Estratégia*, Mintzberg et al. (2000), afirma que ninguém é insubstituível. A concorrência depende da extensão até a qual os produtos em uma indústria são substituíveis por outra. Quando uma indústria inova, outra pode sofrer.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), os substitutos representam uma sólida ameaça para uma empresa quando os clientes se deparam com pouco ou nenhum custo de mudança e quando o preço desse produto substituto é mais baixo ou quando sua qualidade e capacidade de desempenho são iguais ou maiores do que as dos produtos concorrentes.

### 2.4.4. Poder dos Compradores

Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, exigindo por melhor qualidade e mais serviços, também jogando os concorrentes uns aos outros. Esta atitude comum aos compradores custa a rentabilidade da indústria. Em mercados onde os clientes não exigem descontos, preços mais baixos e outras exigências, os competidores sofrem menos pressões para baixar seus preços e assim conseguem sustentar uma maior rentabilidade (Porter, 2004).

A escolha de uma companhia quanto aos grupos de compradores, a quem vender, deve ser vista como uma decisão estratégica crucial (PORTER, 2004). O autor apregoa esta opinião, pois a pressão dos compradores irá influenciar positivamente ou negativamente a rentabilidade futura do mercado em que a empresa irá atuar e também ela própria. Algumas circunstâncias são apontadas para identificar se um grupo de compradores é poderoso (PORTER, 2004):

- a) Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor;
- b) Os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras;
- c) Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados;
- d) Ele enfrenta poucos custos de mudança;
- e) Ele consegue lucros baixos;
- f) Compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás;
- g) O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador; e
- h) O comprador tem total informação.

#### 2.4.5 Poder de negociação dos fornecedores

A quinta ameaça ambiental da estrutura de cinco forças são os fornecedores.

Como os fornecedores querem cobrar os preços mais altos possíveis por seus produtos, surge naturalmente uma luta de poder entre empresas e seus fornecedores. A vantagem pende para o lado que tem mais opções, assim como menos a perder com o término da relação (MINTZBERG et al., 2000). Os fornecedores disponibilizam para as empresas uma ampla variedade de mão de obra e outros bens essenciais. Podem ameaçar o desempenho de empresas em um setor aumentando o preço ou reduzindo a qualidade de seus suprimentos. Quaisquer lucros que estiverem sendo auferidos em um setor podem ser transferidos para fornecedores dessa maneira (BARNEY; HESTERLY, 2011).

As condições que tornam os fornecedores poderosos tendem a refletir aquelas que tornam os compradores poderosos. Um grupo fornecedor é poderoso se existem poucos fornecedores, não tem substitutos, o comprador não é um consumidor potencial de produtos e o insumo do fornecedor é vital para o comprador (DALBÓ, 1994). Neste sentido, Porter (2004) demonstra seis situações em que um grupo de fornecedores é poderoso:

- a) é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual venda;
- b) não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria;
- c) a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor;
- d) o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador;

- e) os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança;
- f) o grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente.

## 2.4. Grupos estratégicos

Porter usou o termo *grupos estratégicos* para descrever uma coleção de empresas, dentro de uma indústria, que seguem combinações semelhantes de estratégias e outros fatores (MINTZBERG, 2000).

Os grupos estratégicos existem por uma variedade de razões, tais como pontos fortes e fracos iniciais divergentes das empresas, ocasiões diferentes de entrada no negócio e acidentes históricos. Contudo, uma vez que os grupos tenham se formado, as empresas dentro do mesmo grupo estratégico geralmente se assemelham de diversas maneiras, além de suas estratégias gerais. Elas tendem a ter parcelas de mercado semelhantes, além de serem afetadas e de responderem de modo semelhante a acontecimentos externos ou a movimentos competitivos na indústria por causa de suas estratégias semelhantes (PORTER, 2004).

Para Aaker (2012), agrupamentos estratégicos podem refinar a decisão de investimento estratégico. Em vez de determinar em que segmentos investir, a decisão pode concentrar-se nos grupos estratégicos que garantem o investimento. Assim, será necessário determinar a lucratividade atual e potencial de cada grupo estratégico. Um objetivo estratégico é investir em grupos atrativos, nos quais ativos e competências possam ser empregados para criar vantagem estratégica.

A concorrência entre as empresas em um grupo estratégico é maior do que a concorrência entre um membro de um grupo estratégico e empresas de fora deste. Na verdade, há mais heterogeneidade no desempenho entre as empresas em um grupo estratégico do que entre os grupos. Os líderes de desempenho dos grupos conseguem seguir estratégias similares às das outras empresas do grupo e ainda assim manter a diferenciação estratégica para obter e sustentar vantagem competitiva (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Mintzberg et al. (2000), afirma que grupos estratégicos também podem ser genéricos, ou seja, podem haver agrupamentos de estratégias que podem ser encontrados em diferentes indústrias, como descreve a seguir:

- Participantes de nichos: altamente diferenciados, normalmente por qualidade e design, com negócios básicos de escopo estreito.
- Pioneiros: escopo muito focalizado e designs altamente inovadores.

- Produtos Locais: estratégias não-diferenciadas em determinados nichos geográficos.
- Empresas dominantes: líderes “pesados” em custos, sejam produtores de recursos cadeia acima ou comerciantes de massa cadeia abaixo, com amplo escopo e, com frequência, integrados verticalmente.
- Empresas “eu também”: como as empresas dominantes, mas não sendo dominantes, com estratégias de imitação.
- Repetidores em escala mundial: fortes em marketing, produção e vendas em mercados individuais em todo mundo, de acordo com uma fórmula.
- Profissionais: provendo serviços profissionais estabelecidos a clientes, como firmas de consultoria, engenharia e contabilidade.
- Produtores esparsos: cumprindo contratos enormes e ocasionais para clientes, normalmente de qualquer parte do mundo, envolvendo inovações extensas em projetos e tecnologias complexas.
- Racionalizadores: empresas globais que distribuem mandatos de produção pelo mundo, ao mesmo tempo em que vendem a grandes segmentos em ampla base geográfica.
- Diversificadores cristalinos ou empresas de redes: altamente diversificados, com escopo amplo e muitos produtos diferenciados por design, a maior parte dos quais criada através de desenvolvimento interno em torno de competências essenciais.
- Conglomerados: com frequência, compostos por diversificações por aquisição de empresas dominantes não relacionadas entre si.

#### 2.4.1. Grupos estratégicos e barreiras de mobilidade

As barreiras de entrada são vistas como características da indústria que dissuadem a vinda de novas empresas para a indústria. Entretanto, embora algumas barreiras de entrada protejam todas as empresas na indústria, é claro que estas barreiras dependem de grupos estratégicos em particular ao qual o iniciante pretende se ligar (PORTER, 2004).

Essa visão de que as barreiras de entrada dependem do grupo estratégico alvo traz consigo outra implicação importante. Essas barreiras não só protegem as empresas em um grupo estratégico de penetração por empresas de fora da indústria como também fornecem barreiras para a mudança de posição estratégica de um grupo estratégico para outro.

#### 2.4.2. Grupos estratégicos e poder de negociação

Se examinarmos os fatores que conduzem à presença ou à ausência de poder de negociação, é evidente que eles estão de alguma maneira relacionados à estratégia adotada pela empresa (PORTER, 2004).

Para Porter (2004), os grupos estratégicos contarão com diferentes níveis de poder em relação a compradores e fornecedores por duas categorias de razões: suas estratégias podem lhe conferir graus diferentes de vulnerabilidade a compradores e fornecedores comuns, ou suas estratégias podem envolver um relacionamento com fornecedores ou compradores diferentes com níveis também diferentes de poder de negociação.

#### 2.4.3. Grupos estratégicos e a ameaça dos substitutos

Os grupos estratégicos podem enfrentar também diferentes níveis de exposição à concorrência de produtos substitutos caso eles enfoquem diferentes partes da linha de produtos, atendam cliente diferentes, operem em diferentes níveis de qualidade ou sofisticação tecnológica, tenham posições diferentes de custo, etc. Tais diferenças podem torna-los mais ou menos vulneráveis a substituição, mesmo que os grupos estratégicos estejam todos na mesma indústria (PORTER, 2004).

#### 2.4.4. Grupos estratégicos e a rivalidade entre empresas

A presença de mais de um grupo estratégico em uma indústria tem implicação na rivalidade dentro dessa indústria, ou na concorrência de preços, publicidade, atendimento e outras variáveis, fazendo com que as forças da rivalidade não sejam sentidas da mesma forma por todas as empresas na indústria. Neste sentido, o número de grupos estratégicos afetará o nível global da rivalidade, pois implica em maior diversidade ou assimetria entre as empresas desses grupos (PORTER, 2004)

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1. Delineamento da pesquisa**

Por se tratar de um estudo da indústria da construção civil, a autora realizou uma pesquisa de caráter exploratório, que segundo Roesch (2005), visa levantar questões e hipóteses para futuros estudos, delineada de forma qualitativa, com o intuito de explorar o ambiente organizacional e de mercado, levantando e definindo o problema.

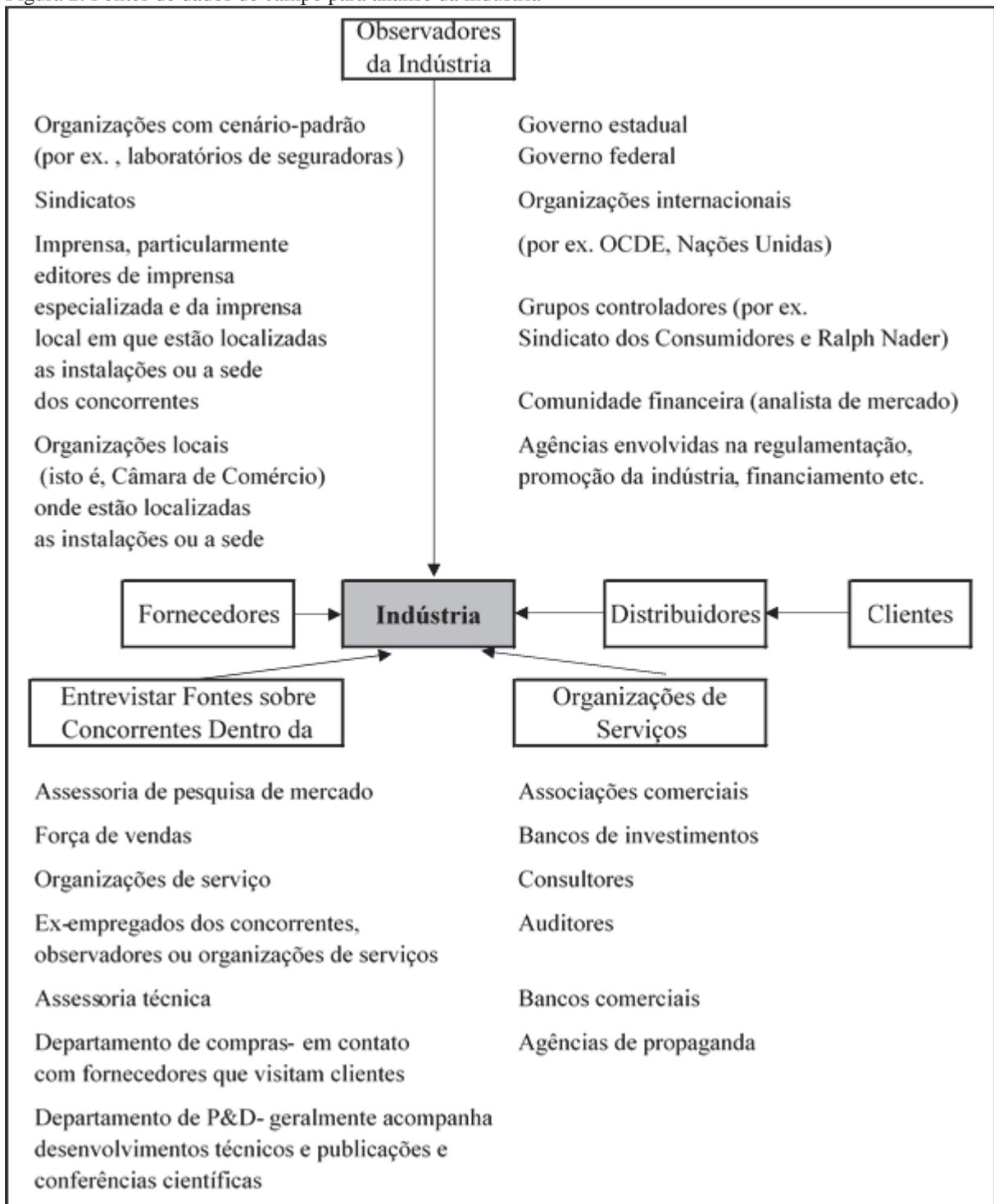
Os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de dado grupo e possibilitar em maior nível de profundidade o entendimento das do comportamento dos indivíduos (DIEHL; TATIM, 2004).

#### **3.2. Unidade de Análise**

Para Diehl e Tatim (2004), *população* ou *universo* é um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que se pretende levantar. A população pode ser formada por pessoas, famílias, empresas ou qualquer outro tipo de elemento conforme os objetivos da pesquisa. *Amostra* é uma porção ou parcela da população convenientemente selecionada.

Neste caso, a população é a cidade de Passo Fundo, cuja amostra foi de 11 casos, selecionados seguindo o modelo de Porter (2004) demonstrado na Figura 2, que afirma ter como principais fontes de dados de campo, os participantes da indústria propriamente dita, empresas e indivíduos em atividades adjacentes à indústria (fornecedores, distribuidores e clientes), organizações de serviços que mantêm contato com a indústria (inclusive associações comerciais) e observadores da indústria (inclusive a comunidade financeira, entidades regulamentadoras, etc.), dentre as quais possuem características distintas, sendo interessante identificá-las explicitamente (PORTER, 2004).

Figura 2: Fontes de dados de campo para análise da indústria



Fonte: Porter (2004, p. 393)

Seguindo as fontes de dados de campo para análise da indústria, sugeridas por Porter (2004), foram selecionados para entrevistas 11 casos, dentre os quais estão os principais players do setor da construção civil: dirigentes ligados à indústria (fornecedores; construtoras e incorporadoras; compradores) e observadores da indústria (especialistas do setor), como sindicato de classe, representantes do governo municipal, imobiliárias; através dos quais

poderá se atingir todos os ambientes necessários à pesquisa, cumprindo assim o primeiro objetivo específico deste estudo.

Como fontes secundárias, foram utilizados dados das seguintes instituições:

- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas
- Sindicato da Indústria da Construção Civil de Passo Fundo.

### **3.3. Instrumento e procedimento de coleta de dados**

Adotando-se como base a fundamentação teórica estudada e a população e amostra já citadas anteriormente, foi definida para a coleta de dados, a técnica de entrevistas em profundidade. Para tal, foram elaborados roteiros de entrevista adaptados ao campo dos entrevistados (Apêndice 1), sob à luz da visão Porteriana e demais autores da revisão da literatura sobre o tema da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas no período de 01/10/2015 a 20/10/2015 sendo primeiramente feita uma visitação a feira Construmóveis, realizada nesta cidade, na qual pode-se ter um primeiro contato com as empresas em destaque no setor na atualidade; após foi feita a verificação dos associados ao SINDUSCON-PF (Sindicato da Construção Civil de Passo Fundo), posteriormente foram listados nome completo e contato das empresas selecionadas, para que assim fosse realizado um contato efetivo, via e-mail e após telefonema de confirmação, momento em que a pesquisadora enviou sua carta de apresentação, informando ser aluna do curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, estar desenvolvendo trabalho de conclusão de curso, com o objetivo de diagnosticar o mercado do setor da construção civil de Passo Fundo, necessitando efetuar entrevistas para coletar a opinião dos entrevistados com relação ao tema.

As empresas selecionadas foram atenciosas na maioria dos contatos realizados, agendando data e horário para a realização da entrevista, tendo no momento da entrevista autorizado a pesquisadora a gravar em áudio suas declarações. Após, as gravações em áudio foram transcritas para um melhor entendimento e comparação com a base teórica deste estudo.

### **3.4. Procedimentos de análise e interpretação dos dados**

As informações colhidas pelo pesquisador, por meio da entrevistas gravadas, foram

transcritas e apresentadas na forma de textos (qualitativos). A análise de textos em pesquisa científica, tem sido conduzida principalmente mediante um método denominado Análise de Conteúdo (ROESCH, 2005).

A análise de conteúdo foi desenvolvida obedecendo algumas etapas como: pré-análise, exploração do material, transcrição das entrevistas em áudio para facilitar a interpretação e comparação dos dados, e acurácia dos resultados, concluída esta fase, os dados foram relacionados com o referencial apresentado, para que assim o diagnóstico do setor de construção civil na cidade de Passo Fundo fosse elaborado a luz da abordagem Porteriana, base teórica deste estudo.

Roesch (apud Weber, 1990, p. 70), apresenta um roteiro simplificado para realizar análise de conteúdo: (1) defina as unidades de análise (palavra, sentença, tema, parágrafo, texto completo); (2) defina as categorias; (3) com base nas categoria criadas, tente codificar uma parte do texto; (4) codifique todo o tetxo; (5) se houver um número grande de casos, estratifique as respostas, elaborando comparações entre grupos; (6) apresente os dados de forma criativa; (7) interprete o dado à luz de teorias conhecidas, ou levante algumas hipóteses.

## **4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

A seguir são apresentadas as análises e a interpretação dos dados coletados nas onze entrevistas realizadas, na qual pode-se conhecer o setor na cidade de Passo Fundo e a dinâmica da competitividade no setor, baseada na abordagem Porteriana.

### **4.1. Descrição da Indústria em Passo Fundo;**

Segundo dados do SINDUSCON-PF, nos últimos vinte anos havia uma grande demanda reprimida por produtos imobiliários. Algumas variáveis como a falta de crédito associadas a altas taxas de juros e inflação, impossibilitavam grandes movimentações para aquisição de produtos neste segmento. Somente as demandas mais qualificadas, caracterizadas pelas classes A e alguns grupos situados em B, obtinham êxito, e em muitos casos, a grande custo.

Com o processo gradativo de estabilização da moeda (Governo FHC / Lula), o cenário modificou de forma acentuada. A conjuntura econômica acabou por pressionar a redução das taxas de juros, impulsionando o crédito e gerando riqueza e ascensão das classes. Nesta oportunidade, o governo lançou o programa Minha Casa Minha Vida, que com construções de interesse social, auxiliou um número grande de pessoas, inclusive no município de Passo Fundo, que conta hoje com vários condomínios habitacionais para este segmento da população, em vários bairros da cidade.

Uma pesquisa encomendada pela revista Exame (2015) para a Prospecta Inteligência Imobiliária sobre os 200 municípios do país com maior potencial para investimento imobiliário e população de até um milhão de habitantes, divulgada neste ano, apontou que Passo Fundo está na posição 129 no país e na 8 no estado. Os dados coletados para o índice são referentes aos anos de 2010 a 2012 com projeção para 2013, quando o cenário econômico era bem diferente. Esta pesquisa conta com um indicador que tem por objetivo sinalizar as regiões com grande atratividade mercadológica através da integração das variáveis que compõe a absorção de produtos imobiliários, tais como: renda, déficit imobiliário, geração de riqueza, distribuição de riqueza, emprego, pessoas com domicílios quitados (potenciais compradores com perfil de investidor), densidade demográfica de pessoas economicamente ativas (jovens e adultos), entre outros.

A cidade oferece um curso de Construção Civil gratuito, através do programa PROEJA FIC (Programa Nacional de Integração de Educação Profissional com a Educação Básica na

modalidade de Educação de Jovens e Adultos), pela Prefeitura de Passo Fundo, com apoio do Governo Federal. O curso tem duração de 18 meses, onde os alunos recebem lições de educação básica e educação profissional. De acordo com a Secretaria da Educação de Passo Fundo, esse curso é necessário em função da demanda da construção civil no município, que cada vez mais necessita de profissionais.

A Indústria da Construção de Civil de Passo Fundo conta desde 1986 com o Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de Passo Fundo- SINDUSCON-PF, que nasceu da necessidade coletiva de organizar os segmentos que agrega. O Sindicato tem hoje mais de 100 associados, contando com aproximadamente dois mil trabalhadores na formalidade, sendo que mais de 80 prédios são construídos na cidade oriundos de empresas associadas, sem contar as obras particulares e de terceiros (SINDUSCON-PF). Em 2008, a entidade começou a investir em cursos de qualificação profissional. Em uma parceria firmada entre Sindicato dos Trabalhadores, Prefeitura Municipal e SENAI, o setor conseguiu ao longo de mais de três anos de cursos e treinamentos, diminuir o déficit de qualificação profissional e aumentar a qualidade do produto realizado nos canteiros de obras.

## **4.2. Análise do conteúdo da pesquisa de campo**

A seguir são apresentadas as relações das forças competitivas de Porter no setor da construção civil em Passo Fundo, as estratégias empregadas pelas empresas e a dinâmica da competição, identificando a ocorrência e a caracterização dos grupos estratégicos existentes.

### **4.2.1. Poder de barganha dos clientes**

A indústria da construção civil vem passando por transformações, os clientes estão cada vez mais exigentes em termos de prazos, preços e qualidade, principalmente pela busca de conhecimento amplamente disponível e de fácil acesso, além disso, possuem um número grande de empresas a disposição no mercado, o que os torna com maior poder.

As informações aqui apresentadas foram analisadas através das questões 3.1, 3.2 e 3.3 do roteiro de entrevistas em anexo (Apêndice 1). Nestas questões, buscou-se conhecer os principais clientes do setor, os principais fatores desenvolvidos pelas empresas na busca pela fidelização de seus clientes e a relação entre a fixação da marca das empresas e seu poder de negociação tais questões objetivam o entendimento da força Porteriana do poder de barganha

dos clientes.

Os investidores são o principal cliente de todos os segmentos do setor. As empresas que trabalham com produtos voltados para a classe A visam também o público de moradores finais, que buscam a compra de seu imóvel para morar com suas famílias, juntamente com aquelas empresas que constroem moradias de interesse social, voltada para o público de baixa renda. Tais asserções estão transcritas a seguir:

Os principais clientes da construção civil em Passo Fundo, são basicamente: os **investidores** que tem dinheiro numa aplicação financeira qualquer e querem buscar uma forma mais segura, uma moeda mais forte, mais sólida e compram um imóvel para alugar, ou até para deixar fechado, mas que esteja lá, no nome dele, escriturado; outro investidor é a **pessoa que precisa morar**, que seja para uso próprio, ou temporário, como um **estudante**, uma família que vai em busca de um imóvel para compra (Entrevistado 9, grifo da autora).

Não se pode esquecer que Passo Fundo é um polo regional em educação. Temos hoje cerca de 18 instituições de ensino superior no município, entre presenciais ou não, então este é um público bastante claro da construção civil, até mesmo pelo perfil de muitos dos imóveis lançados no mercado, que são apartamentos pequenos, quitinetes, apartamentos de 1 dormitório, que tem por público alvo estudantes:

Então o público alvo da construção civil envolve muito dos **alunos** que aqui estudam, ou ainda as pessoas que tem aqui um serviço de saúde, que venham buscar no município atendimentos, então a cada semestre novos alunos vindos para o vestibular [...], que naturalmente precisem locar, ou investir em imóveis, principalmente os vindos do interior [...] (Entrevistado 10, grifo da autora)

Outro cliente potencial do setor são os governos, que através de processos licitatórios realizam a contratação de empresas para realização de construções ou reformas, fomentando entre as empresas a competitividade, pois as disputas nestes processos são quase que exclusivamente baseadas em preço, tais processos necessitam de comprovação documental de regularidade fiscal, qualificação técnica e qualificação econômico-financeira. Tendo estas comprovações, qualquer empresa está habilitada a participar.

A fidelização de clientes neste ramo é complexa, pois está intrinsecamente ligada ao padrão de qualidade empregado na obra, ao atendimento das empresas, seja num primeiro contato ou mesmo após a venda, tendo por obrigação a continuidade dos serviços, suprimindo as necessidades dos clientes, e resolvendo eventuais problemas vindouros. O entrevistado 2 apresenta como pontos chaves de fidelização de clientes a qualidade do produto, preços competitivos e principalmente o bom atendimento. Esta informação é ratificada pelas demais

empresas, nas transcrições a seguir:

A construtora busca muito a **qualidade do produto** e o **atendimento do cliente**, presamos pela qualidade do processo, toda a questão de como executar, de como está sendo feito, garantir que o produto seja bom, e se der algum problema, alguma manutenção, no **pós-venda**, a gente dá toda assistência, a construtora não deixa a mercê seu cliente (Entrevistado 6, grifo da autora).

O cenário da construção civil em Passo Fundo apresenta várias empresas consolidadas, com mais de 20 anos de mercado, fato que as torna reconhecidas e as contempla com grande poder frente ao mercado consumidor, devido a credibilidade e confiança apresentada. Esta relação está descrita na fala dos entrevistados abaixo:

Antigamente as empresas não valorizavam muito isso, [...] hoje elas estão se diferenciando mais, uma das questões de marca é isso, é buscar um **diferencial**, sair na frente com uma tendência nova para o consumidor [...] você facilita a mobilidade urbana, custos, qualidade de vida; essa questão deste nicho diferenciado, de tendências diferenciadas é um dos pontos de relevância para fixar a marca (Entrevistado 10, grifo da autora).

Eu acho que a marca influencia mais na solidez da empresa, de você ter certeza principalmente que se eu for comprar na planta, que você vai receber este bem, na **qualidade do produto** que ela entrega e isso é uma coisa que se adquire ao longo do tempo e a **pontualidade** de entrega deste bem se ele for comprado na planta, ou mesmo depois de pronto (Entrevistado 9, grifo da autora).

As empresas com menos tempo de mercado, que buscam sua fixação tem investido em diferenciais para obter poder, procurando atender a nichos que até então o mercado não havia explorado.

[...] a gente está buscando fazer para fixação de marca **diferenciais no mercado**, estamos construindo um prédio com certificação energética, com apartamentos modernos, para clientes que tenham vida ativa e urbana, cuidando bastante essa questão da sustentabilidade e consciência ecológica, menos gastos com energia elétrica, menos gastos com água, então a gente gostaria de fixar nossa marca nessas questões (Entrevistado 3, grifo da autora).

Quanto ao poder de barganha dos clientes, Porter (2004) afirma que o tem aqueles que compram grandes volumes em relação às vendas do vendedor. Neste sentido, pode-se afirmar que por se tratar de aquisição de bens duráveis ou obras, que envolvem financeiramente valores expressivos tanto para o comprador quanto para o vendedor, representando uma fração significativa de seus próprios custos ou compras, que o cliente tem maior poder. Por outro lado, fica evidente também que as empresas tem um poder frente aos seus clientes, pois

tem investido muito em qualidade e diferenciação para cada vez mais atrair clientes e ter poder de negociação com eles.

#### 4.2.2. Poder de barganha dos fornecedores

As informações aqui apresentadas foram analisadas através das questões 4.1, 4.2, 4.3, 4.4 e 4.5 do roteiro de entrevistas em anexo (Apêndice 1). Nestas questões, buscou-se conhecer o processo de fornecimento de materiais para o setor, os principais fatores para manter os atuais fornecedores, o porte dos principais fornecedores, a forma de controle de qualidade dos materiais recebidos, a intensidade do poder de barganha dos fornecedores.

O setor da construção civil em Passo Fundo conta com um vasto número de fornecedores, que possuem capacidade de atender as empresas de todos os nichos, se não em todos os produtos necessários, na grande maioria, inclusive naqueles que tem grande importância para o setor, sendo até mesmo importado de outros países para ser fornecido diretamente aqui.

Não vejo que tenhamos uma carência muito grave de fornecedores, temos uma ferrovia que recebe commodities ligados a construção civil com facilidade, o cimento é uma delas por exemplo; nós temos as rodovias que nos ligam as mais variadas localidades do Estado, do país e até do Mercosul, esse fluxo e essa obtenção de mercadorias e fornecedores não é um gargalo para a cidade (Entrevistado 10).

Porter considera que em indústrias que possuem poucas companhias, que são mais concentradas, exista um poder de barganha maior. Neste sentido, a indústria da construção civil, por necessitar de uma gama muito grande de fornecedores em função do número de produtos utilizados na produção, que vão desde a parte estrutural à acabamentos, fica evidenciado que as empresas tendem a ter maior poder frente a seus fornecedores.

Tem materiais que tem **inúmeros fornecedores**, que podemos barganhar um pouco mais, outros nem tanto; mas a gente não se limita muito pela geografia, claro que temos uma política de redução de recursos, tentar reduzir ao máximo o impacto de recursos utilizados na obra, então a gente tenta pegar fornecedores num raio de 100 Km da cidade (Entrevistado 4, grifo da autora).

[...] Na construção civil é **difícil** você ter uma grande empresa a nível de Brasil que te ofereça **todas as linhas de produtos**, a maioria são pequenas empresas, nós pegamos com representantes regionais, que trabalham o norte do Rio Grande do Sul” (Entrevistado 3, grifo da autora).

A instabilidade do mercado faz com que os fornecedores não tenham tanto poder de

barganha frente a seus clientes. Segundo o entrevistado 1:

Os fornecedores estão mais submissos a gente, dificilmente eles tenham poder de barganha, principalmente pelo número de fornecedores que temos, sempre mais que um, em todas as áreas. É a mesma coisa que o meu cliente comigo, sempre vem e tenta barganhar, por que está uma situação difícil, o mercado está muito instável, ninguém sabe o que vai acontecer, temos instabilidade econômica, política, com má gestão das finanças públicas e todo o povo sofrendo, inflação alta.

Quanto ao processo de fornecimento de materiais, temos empresas que mantêm suas aquisições com capital próprio, conseguindo valores melhores, maior credibilidade e confiança no mercado, conforme afirma o entrevistado 6:

Compramos tudo à vista, com capital próprio, não dependemos de financiamento bancário, não dependemos de vistorias de engenheiros em nossas obras para liberação de dinheiro, com isso o poder de barganha da empresa frente aos nossos fornecedores é muito maior, também, temos esse poder por que compramos em **grandes volumes**, com isso conseguimos valores muito bons (Entrevistado 6, grifo da autora).

Para Porter, o poder de barganha dos fornecedores está relacionado com o produto fornecido, quanto a sua importância para o setor, se existem outros produtos substitutos ou mesmo o número de concorrentes. O entrevistado 9, afirma que o que acontece com empresas maiores são que elas compram direto da fábrica, compram em **quantidades maiores**, tem um poder um pouco maior de barganha do que aquelas menores que compram do comércio local, “isto vai depender da mercadoria que você vai comprar, teu poder de barganha está baseado nisso, no produto que você está comprando e na quantidade do material” (grifo da autora)

De maneira geral, nossa relação com fornecedores é muito tranquila, até por que compramos em **grande quantidade**, estamos falando em mais de 3 mil metros quadrados, então o fornecedor se interessa por um cliente assim, então a gente tem um maior poder de barganha com eles (Entrevistado 3, grifo da autora).

[...] quando se negocia a compra de telhas, de cimentos, um tempo atrás eu comprava duas cargas com o fornecedor por mês, hoje negocia-se 400, 500 cargas, é bem diferente né, aí você é bem visto pelos fornecedores, hoje se fala em comprar de uma indústria, vem os diretores e a gente não trata mais com os representantes, em função do volume. Se tiver **volume** você tem preço e poder com o fornecedor (Entrevistado 2, grifo da autora).

Os principais fatores para se manter os atuais fornecedores estão balizados na qualidade dos produtos oferecidos, o que faz com que as empresas do setor demonstrem o padrão de seu produto e com isso possam negociar com valores melhores. Outro ponto a ser

considerado é o preço competitivo, baseado na atual realidade do mercado, pois em tempos de baixos volumes de vendas, uma gestão de custos bem estruturada ajuda a empresa a se manter produtiva. Quanto aos prazos de entrega, os fornecedores devem ter atenção especial neste sentido, para que seu cliente não prejudique sua obra por falta de materiais, cumprir prazos é essencial para manter os clientes fiéis a sua empresa.

[...]a questão do **preço**, por exemplo se eu for comprar ferro, se tem uma alta demanda, que vai fazer um pedido só, de grande volume aí você pode jogar a questão de preço, mas tem aqueles produtos que realmente você tem que ir pela **qualidade**, alguns acabamentos, que farão a diferença para o cliente, aí você compra exclusivamente pela qualidade (Entrevistado 4, grifo da autora).

Quanto ao controle de materiais, as empresas do setor o realizam de forma informal, sem controle efetivos, sem registros manuscritos ou mesmo em forma de programas de controle de estoque. Por outro lado, algumas apresentam um controle efetivo de qualidade baseado no PBQP-H (Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade no Habitat) o que faz com que elas tenham vantagem competitiva frente a seus concorrentes.

Segundo dados do Sinduscon-PF (Sindicato da Indústria da Construção Civil de Passo Fundo), o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade no Habitat- PBQP-H, é uma ação do Governo Federal que objetiva apoiar o esforço das empresas na busca pela competitividade, através do aumento da qualidade e produtividade do setor. O Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil (SIAC), é um dos projetos do PBQP-H. Consiste em um sistema evolutivo de qualidade usando como referencial às normas ISO 9000 e os níveis de qualificação D, C, B e A, sendo que o nível A é equivalente a ISO 9000 completa.

Basicamente, o SIAC-Construtoras PBQP-H é uma norma específica para a construção civil, que engloba desde o controle de materiais e serviços, treinamento de mão de obra, controle dos documentos da empresa, preocupação com desperdícios, situação dos empregados da empresa, e em especial com o objetivo maior de qualquer empresa, satisfazer o cliente superando as expectativas em relação ao que ele espera da empresa (Sinduscon-PF).

Fica evidente a importância da qualidade dos produtos, em função do cumprimento desta norma supracitada, mas não somente pela qualidade dos produtos recebidos, mas para que o produto final da empresa tenha reconhecimento de qualidade e facilidade na hora das negociações, e acima de tudo pela satisfação do cliente. Quanto ao preço competitivo, as empresas tentam manter um padrão de valor de seus empreendimentos, que inicialmente são planejados e orçados, portanto, na hora da produção é importante manter os preços dos

produtos que serão adquiridos na hora da utilização ou mesmo aqueles que se compram em grandes volumes, que trazem benefícios em termos de custo para a empresa.

Com relação a intensidade do poder de barganha dos fornecedores, a mesma pode ser avaliada de distintas maneiras: quando falamos em aquisições de produtos em grandes escalas, a empresa adquirente tem mais poder em função do quantitativo, por outro lado esta intensidade pode ser vista quanto a variabilidade de produtos, pois para cada tipo de produtos existe uma intensidade de poder. Para Porter (2004), um fornecedor pode ser considerado poderoso quando é dominado por poucas companhias, quando não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria, neste caso, por exemplo, podemos citar os fornecedores de aço, que são entre dois a três no máximo no país, também a indústria do cimento, que é bastante reduzida frente as demais atuantes do setor, por outro lado, este poder pode ser reduzido em períodos de recessão econômica, devido ao produto dos fornecedores ser um insumo importante para o negócio do comprador, no caso a indústria da construção civil. Abaixo, transcrições das entrevistas que corroboram com estas informações:

Na verdade, nós como clientes temos mais poder que eles, mas empresas de grande porte que tenham certa **exclusividade** em seus **produtos**, como o aço por exemplo, já são mais engessadas, não é tão fácil conseguir descontos bons, mas recebemos um pouco em função da **quantidade** que é **adquirida** (Entrevistado 7, grifo da autora).

[...] nós frente aos nossos fornecedores temos poder de barganha porque compramos **volume**, pagamos com menor prazo possível, com maior desconto que a gente consegue (Entrevistado 8, grifo da autora).

#### 4.2.3. Análise das estratégias adotadas

Com a constante instabilidade do mercado, as empresas obrigam-se a executar estratégias que as façam obter lucros, enfrentar os concorrentes e destacar-se perante os demais, mediante vantagens competitivas. Neste sentido Porter (2004) apresenta três estratégias genéricas que podem ser usadas como forma de defesa frente as cinco forças competitivas estudadas por ele: estratégia de liderança em custos (preço), diferenciação de produtos/serviços e enfoque (foco em determinados clientes). Esta forma de condução das empresas, através de estratégias, foi analisada através das questões 5.1 e 5.2 do roteiro de entrevistas.

Em se tratando de setor público, que realiza suas contratações e aquisições através de processos licitatórios, regidos pela Lei 8.666/93 e posteriores alterações, as empresas que o atendem são comumente engessadas na estratégia de preços, conforme já comentado

anteriormente, em função do cumprimento da lei supracitada que visa alcançar a proposta mais vantajosa para a Administração Pública e na probidade administrativa visada pelos gestores.

Em contrapartida, as demais empresas baseiam suas estratégias em diferenciação, que segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), visam atrair clientes que percebam que se cria valor para eles da forma pela qual os produtos da empresa diferem daqueles produzidos e comercializados pelos concorrentes. Pelas asserções dos entrevistados, fica claro que temos neste setor empresas que atuam com esta estratégia, oferecendo aos clientes produtos com preocupação de sustentabilidade, com padrão construtivo diferenciado, seja na forma de construir ou em produtos de alta qualidade, que atendam os desejos do seu público alvo.

Hoje a gente tem como **diferenciação** a questão do ponto e do produto que você vai entregar ao cliente. Hoje nossa principal estratégia é a de **qualidade do produto**, aí depende de como você vai posicionar, em lançamentos diferentes, em produtos, como você vai chegar ao cliente (Entrevistado 4, grifo da autora).

Outros fatores mencionados pelos entrevistados, que são de grande importância para as estratégias das empresas do setor, são de manter um bom relacionamento com o cliente, ter um bom atendimento, garantindo além de qualidade nos produtos/serviços prestados, uma abertura ao diálogo, recebendo o *feed back* dos clientes, esclarecendo dúvidas, ações que visam sobrepujar a satisfação dos clientes.

As empresas do setor afirmam planejar suas estratégias, sempre baseadas no momento atual do mercado, que vem passando por recessões a nível Federativo e com investimentos no âmbito municipal. A direção das empresas planeja suas estratégias junto a suas equipes técnicas, composta por arquitetos, engenheiros civis, mestre de obras e demais encarregados com responsabilidade na produção. Outras ainda, mais consolidadas, afirmam que planejam as estratégias, mas que a vivência e a experiência adquirida ao longo de anos no mercado é que ditam os rumos a seguir.

Então como te disse, [...] é uma empresa nova, mas que tem feito coisas que as construtoras de 35 anos não têm feito, por exemplo temos grandes empresas que até então não investiram em certificações, e nós com apenas dois anos já estamos certificando, então são coisas assim que independem desta empresa ter 30 e poucos anos ou não, ter isso é mais uma questão de **planejamento**. Então a gente busca em fazer este diferencial (Entrevistado 3, grifo da autora).

#### 4.2.4. Intensidade da rivalidade entre a concorrência

A partir do ano de 2008, com o considerado “boom” imobiliário, com a criação do programa Minha Casa Minha Vida em março de 2009, inúmeras empresas foram atraídas para o setor, que teve uma grande valorização dos imóveis, passando a ser amplamente lucrativo e dando oportunidades de aquisição para aquela população de baixa renda, que teve linhas de crédito de longo prazo liberadas.

Porter (2004) considera que a rivalidade ocorre quando os concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição frente aos demais, o que faz com que os demais esforcem-se para competir no mesmo nível. Esta rivalidade pode ser de certa forma produtiva para as empresas, que não caem no comodismo e buscam sempre o melhor, em termos de produtos e serviços para os clientes, que saem beneficiados.

No setor de construção civil de Passo Fundo, as empresas trabalham de forma amigável, não existe uma rivalidade intensa, mas sim sadia, conforme relata o entrevistado 2: “A empresa compete de igual para igual com qualquer um, mas isso mudou muito, um tempo atrás era muito acirrado, uma guerra, hoje não, agora se consegue conversar com os concorrentes, hoje são nossos parceiros.” Averso ao que afirma Porter, as empresas da cidade não sentem-se pressionadas a oferecer algo que esteja fora dos padrões do que já atuam, mas sim preocupam-se em satisfazer seus clientes e ganhar ainda mais mercado, conforme relata o entrevistado:

Eu não tenho visto rivalidade [...] se discute muita coisa e se troca muita ideia, há uma concorrência sadia, não se nota que um tenha medo que o outro vá tomar seu mercado, cada um tem seu nicho de mercado, não se tem rivalidade no sentido de eu tomar teu cliente, tem a preocupação de fazer bem feito e tentar conquistar mais mercado, mas isso não quer dizer que eu precise pisar no meu colega, no meu concorrente (Entrevistado 9).

As empresas desta indústria na cidade, mesmo trabalhando cada qual em seu segmento, contam com o Sindicato da Construção Civil de Passo Fundo-SINDUSCON PF, no qual podem e devem buscar apoio, orientações e trocar experiências, conforme afirma o entrevistado 10:

[...]quando se tem um sindicato, uma associação, uma entidade de classe, quando você percebe que têm lá uma participação maciça e efetiva, e não apenas associativas [...].eu vejo isso como uma maturidade maior com relação a concorrência, ou seja que não se trata como um inimigo, que é o pensamento clássico do capitalismo, mas você pensa em uma forma de que seu eu estiver junto, se eu estiver próximo dos meus eventuais concorrentes, eu saberei como melhor me posicionar, pois eu estou sabendo exatamente como eles estão se posicionando.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), afirmam que as empresas raramente são homogêneas. Elas diferem em recursos e capacidades e tentam se diferenciar de seus concorrentes, daquilo que eles oferecem, de maneira que os clientes as valorizem e que elas tenham vantagem competitiva. Conforme já citado, as empresas atuam de forma pacífica, investindo em diferenciais na sua forma de atuar e de atrair clientes, investindo em padrões construtivos exclusivos, em certificações que visam qualidade de vida para os moradores finais, e principalmente em canais de distribuição. Esta intensificação de ações de mídia por parte das empresas, principalmente em meio a recessão, faz com que elas demonstrem ao cliente de forma mais efetiva e atrativa suas vantagens frente a concorrência, com isso consigam ainda mais reduzir alguma forma de rivalidade que possa existir entre os concorrentes.

As empresas investem em alguns pontos como vantagem competitiva frente a esta rivalidade, conforme transcrito a seguir:

Então, a gente se apresenta ao mercado com relação aos concorrentes, com produto, com pesquisas, com parcerias comerciais, eu acho que um dos pontos importantes é a questão do ponto [...] que é uma diferenciação em relação aos concorrentes. E gestão de obra, porque na hora da construção da obra, se perde muito recurso por que não tem uma gestão eficiente, não tem software, não tem uma gestão de recursos humanos e de materiais para reduzir custos (Entrevistado 4).

A construção civil não é composta apenas por arquitetos, engenheiros, construtoras e incorporadoras, ela conta com intermediários que muitas vezes são responsáveis pela linha de frente na hora da negociação, são imobiliárias, corretores de imóveis, que junto aos demais fazem parte desta indústria. Neste segmento sim podemos sentir uma rivalidade intensa, conforme afirma o entrevistado 10:

Eu vejo que a construção civil não é feita pelos construtores, pelas incorporadoras, Passo Fundo tem hoje uma capilaridade com o setor de corretores de imóveis, de imobiliárias [...], é um atividade típica de quem não investe nada e pega o imóvel do outro para ganhar uma comissão, então ele é essencial para que esta competitividade que estávamos falando, ela possa ser menos sentida entre os construtores e fique mais no campo das imobiliárias, dos corretores, porque conseguiram ter uma estrutura de exclusividade com uma construtora e tudo mais, ali existe uma competição um pouco mais marcante.

#### 4.2.5. Ameaças de novos entrantes

Ao entrarem no mercado, novos concorrentes trazem mais vontade, mais energia e capacidade produtiva ao setor, tendo como objetivo fixar-se e ganhar seu mercado, tendo por consequência ações de defesa das demais empresas, criação de barreiras e até retaliações.

Neste estudo, a análise da ameaça de novos entrantes foi baseada nas questões 7.1, 7.2, 7.3, 7.4 e 7.5 do roteiro de entrevistas em anexo (Apêndice 1), que buscou entender se as empresas do setor conhecem seus principais concorrentes, a visão da empresa frente a entrada de novos concorrentes, se a considera uma ameaça, se existem ações de proteção para tal, se o governo oferece barreiras de proteção a esta ameaça e quais são os principais fatores que contribuem para o aparecimento ou barreiras a novos concorrentes neste mercado.

Passo Fundo se tornou um pólo regional, em termos de educação e saúde, uma cidade bastante atrativa, que possui um mercado aberto e amplo, abrangendo todos os segmentos. A demanda da construção civil e o déficit habitacional ainda são grandes, não somente nesta cidade, mas em todo o país, então existem possibilidades para todas as empresas que aqui desejam se instalar, que desejem atuar tanto na construção quanto nas reformas, o que pode ocorrer é que exista algum entrave de liberação de créditos para aqueles que necessitarem, devido ao momento econômico do país, mas tem público para todos os nichos.

A maior preocupação apresentada pelos entrevistados é o fato de empresas de fora da cidade demonstrarem interesse em abrir filiais aqui, quanto as demais não há uma excessiva preocupação, devido a consolidação da maioria neste setor, sendo que podem perder uma pequena parte de seu público, mas há uma grande valorização por parte dos clientes devido ao tempo de serviço, a experiência e o reconhecimento que as marcas aqui fixadas possuem. Conforme relata o entrevistado:

Os concorrentes acabam levando um pedaço do mercado, por que não temos condições de participar de todas as oportunidades de trabalho [...]. As principais ameaças são de fora da cidade, mas também os profissionais da área de arquitetura e construção, que estão se formando e indo para o mercado, o diferencial nosso é que temos um histórico maior, e não somos uma ideia, somos uma realidade, estamos consolidados e sempre continuamos trabalhando (Entrevistado 1).

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), novos concorrentes podem forçar as empresas existentes a serem mais eficazes e eficientes e aprenderem a competir em novas dimensões. Fato que pode ser observado com o relato de um dos entrevistados, conforme segue:

Não considero a entrada de novos concorrentes uma ameaça, até por nós somos o novo, então eu acho que se viessem novos, trazendo coisas novas, novas tecnologias, sendo pioneiras, eu acho que as questões de inovação, de pioneirismo, não são uma ameaça para as demais empresas, mas sim uma forma de agregar para a construção civil de Passo Fundo (Entrevistado 3).

Quanto a proteção contra novos entrantes por parte das empresas, existe um monitoramento informal, realizado apenas a título de informação interna que junto a pesquisas

e estudos de viabilidade anterior aos lançamentos de novos produtos, são usados como forma de precaução. Conforme cita o entrevistado 9, “a melhor maneira de se proteger é fornecendo um produto de qualidade, com preço compatível e uma marca forte para ganhar mercado, com isso não tem do que temer, as empresas precisam fortalecer a elas mesmas”, neste sentido ainda, pode-se citar que as empresas devem se proteger “se atualizando no mercado, conhecendo a demanda do cliente, mantendo um bom atendimento, mantendo até relações de amizade e confiança” (Entrevistado 7).

As barreiras de proteção oferecidas pelo governo no setor público são apenas as exigidas em lei, que são o cumprimento de obrigações fiscais, entre outras, tendo a empresa comprovado tal aptidão não há barreiras que as bloqueiem ou impeçam de contratar com tal setor. Quanto a barreiras no setor privado, pode-se considerar pelas análises realizadas que são baixas, tendo as empresas afirmado que o governo chega a incentivar a entrada de novos concorrentes neste setor.

A construção civil é um dos setores da economia que mais rapidamente sente os investimentos do governo, por que se você aumenta a qualidade de vida, se você aumenta o poder de renda da população, você naturalmente faz com que as pessoas queiram sair de um ambiente pequeno para outro, mudando de um local mais distante para um central, ou de um central para um mais distante de acordo com a qualidade de vida, ou seja eles mantem aquecido esse setor que é fundamental para a economia. Então estes investimentos são ações que impactam bastante no setor. O governo municipal, na atual gestão, tem realizado grandes investimentos em obras e reformas espalhadas por toda cidade, conforme relata o entrevistado 10:

Essa questão de obras e melhorias é fundamental para uma cidade que aos olhos de investidores, ou para animar o setor da construção civil, vai continuar a investir na cidade, acho que isso deu certo e é fundamental, poucas pessoas fazem este raciocínio e enxergam assim a longo prazo, na gestão pública isto é muito comum, esta coisa de gestão da iniciativa privada está sendo usada no setor público, que sempre usa o viés das eleições.

Outro ponto a ser considerado, relatado pelos entrevistados, é que o governo ao invés de proteger as empresas desta indústria, acabou por incentivar a entrada de novas, conforme pode ser evidenciado na fala do entrevistado 4: “[...] ao invés de criar barreiras de proteção às empresas, o governo fez ao contrário, pois quando fez estas políticas de incentivo, o Minha Casa, Minha Vida, acabou abrindo muita incorporadora, claro que nós não trabalhamos neste

mercado de baixa renda, mas acabou que muitas empresas fizeram o trabalho de má qualidade, pela redução dos custos”.

A atual crise, que pode ser considerada mais política do que econômica, tem surtido efeitos no setor da construção civil, os investidores estão retraídos, com receio de investir seu capital e ter retornos apenas a longo prazo, os juros estão altos, as linhas de créditos limitadas, há certa sobra de mão de obra qualificada, que até anos atrás não existia.

O setor da construção civil sempre abrangeu em sua mão de obra toda aquela população sem oportunidade, sem instrução, que não tinha outra opção de trabalho, hoje esta realidade está cada vez mais distante, temos trabalhadores qualificados, que aprenderam e desenvolveram seus potenciais e hoje estão num mercado mais profissionalizado, que busca cada vez mais os melhores, tendo as empresas investido em treinamentos e capacitações, algumas exigidas por lei e outras porque sabem que acabam sendo estes profissionais que desenvolvem o trabalho final, de nada adianta você ter o melhor projeto, os melhores materiais, se teu colaborador não souber o que deve fazer, acaba tendo resultados ruins para a empresa, em termos de qualidade do produto e gestão de custos, que são desperdiçados pelo retrabalho. Tais asserções podem ser ratificadas pelos entrevistados:

O pessoal procura investir na Construção Civil por que ela é uma área que ainda está um pouco informal no mercado, ela está se tornando cada vez mais profissionalizada, tecnológica e industrializada, hoje a construção civil emprega uma mão de obra a nível nacional muito grande e ainda é muito empírica, o arquiteto faz o projeto, mas quem vai executar essa obra, por mais que o engenheiro fiscalize, são pessoas que as vezes o nível de formação é o ensino fundamental incompleto (Entrevistado 3).

#### 4.2.6. Ameaça de produtos substitutos

Em se tratando de produtos substitutos para a indústria da construção civil, não se vislumbra nada que possa vir a substituir uma moradia, uma construção, apenas fica evidente a existência de tecnologias e inovações em termos de sistemas construtivos, que podem vir a ser substitutivos de mão de obra, colaborar na redução de tempo das empresas, ou mesmo no design final da obra.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), os substitutos representam uma sólida ameaça para uma empresa quando os clientes se deparam com pouco ou nenhum custo de mudança e quando o preço desse produto substituto é mais baixo ou quando sua qualidade e capacidade de desempenho são iguais ou maiores do que as dos produtos concorrentes. Neste sentido, em termos de valor, não fica tão perceptível para o cliente o uso de algumas inovações no sistema

construtivo, mas sim para a empresa construtora, conforme relata o entrevistado 2, que investe em uma tecnologia de produção usada apenas por mais uma empresa no Rio Grande do Sul, a qual consiste em montar o apartamento em estruturas e depois enche-las de concreto, não mais com blocos, não necessitando mais de pedreiros nem tijolos, forma tradicional construtiva usada pelas demais concorrentes. Nas construções de interesse social, voltadas para o público de baixa renda, são bastante usadas inovações pela redução do custo financeiro e temporal.

Normalmente, as empresas desta indústria não investem no uso de tecnologias e inovações, por acreditarem que o público passofundense em geral ainda é muito tradicionalista, não tendo tido boa aceitabilidade de inovações trazidas por algumas empresas anos atrás. Num primeiro momento, os clientes gostam, acham interessante, até por que, conforme afirma Barney e Hesterly (2011), os produtos ou serviços oferecidos por rivais de uma empresa atendem praticamente às mesmas necessidades do cliente, da mesma maneira que os produtos ou serviços oferecidos pela própria empresa, mas as empresas não investem por receio de descaracterizar sua linha de produto, sua qualidade em função de inovações. Porém, hoje temos algumas empresas que usam estas inovações, estas atualizações para trazer vantagem competitiva frente as demais.

Torna-se irrefutável o fato de que o uso das tecnologias disponíveis no mercado e também qualquer inovação que as empresas busquem absorver para si, irá agregar valor e as tornará mais competitiva num mercado ainda tão irredutível quanto a modernização. Para o entrevistado 9, estas tendências já estão mudando o mercado, num ritmo menor que o esperado:

As inovações só vêm agregar, você não pode fugir das inovações de forma alguma porque senão você retrocede em vez de avançar, isso é importantíssimo você agregar e tentar absorver novas tecnologias, novos produtos. Em Passo Fundo as inovações são absorvidas, mas talvez não na velocidade que vemos em centros maiores.

#### 4.2.7. Análise do ambiente competitivo

Neste estudo, buscou-se compreender a situação atual das empresas, com relação aos demais pontos já tratados, os fatores-chave de sucesso para competir neste mercado,

A sobrevivência e o crescimento das organizações estão diretamente relacionados ao seu esforço para atingir e manter uma vantagem competitiva no ambiente em que atuam, ofertando ao mercado algo que supere os concorrentes (TOALDO; LUCE, 2006). Neste

sentido, as empresas da construção civil de Passo Fundo esforçam-se em construir produtos de qualidade, que atendam às necessidades essenciais dos clientes, buscando cumprir os cronogramas pré-estabelecidos, em alguns casos até reestruturando-se, ampliando para manter-se no mercado, com visibilidade, credibilidade e também lucros, que é o mínimo esperado.

Em se tratando de fatores chave de sucesso neste setor, a indústria da construção civil é um mercado em constante evolução, necessitando por parte das empresas a busca de atualização, conhecendo produtos, tecnologias e inovações, para que frente a seus concorrentes possa destacar-se, oferecendo ao cliente o melhor.

Um dos principais fatores-chave de sucesso neste setor, considerado pelos entrevistados, é o treinamento e capacitação dos funcionários, para desenvolverem um bom trabalho na obra, mantendo qualidade, evitando desperdícios e retrabalho. Outra questão que já não é uma exigência somente dos clientes, mas sim do mercado, é que as empresas invistam em certificações de qualidade, cumprindo as normas legais vigentes, hoje as empresas que possuem controle de qualidade através do PBQP-H e das ISSO 9001, já explicados no item 4.2.2, certamente são as que possuem mais vantagens competitivas frente aos demais, também através de uma gestão eficiente, são capazes de obter maiores lucros. Existem inúmeros outros fatores que influenciam no sucesso das empresas neste segmento, conforme relatado pelo entrevistado 10:

Todo o sucesso da construção civil está nisso, em você inovar, se você tiver coisas de qualidade e tu tiver com teu custo bem gerenciado, e pessoas trabalhando contigo comprometidas e você valorizando teu pessoal, acho que isto são as chaves do sucesso neste setor aí. Depois viriam outros, a marca, o marketing, associação com empresas de boa imagem e segurança no ramo imobiliário.

#### 4.2.8. Grupos competitivos

Porter usou o termo *grupos estratégicos*, também denominado de agrupamento competitivo, para descrever uma coleção de empresas, dentro de uma indústria, que seguem combinações semelhantes de estratégias e outros fatores. Na indústria da construção civil de Passo Fundo, fica nítida a divisão em dois grandes grupos e dentro deles suas subdivisões, conforme segue:

#### 4.2.8.1. Setor Público

Este agrupamento reúne empresas que atendem obras públicas, sejam elas **construções, reformas, ampliações, fabricações, restaurações, recuperações**, empresas que comprovem aptidão e idoneidade para tal.

A contratação de serviços para o setor público é realizada através de processos licitatórios, cada um com sua modalidade determinada, baseadas no valor do contrato e na forma de análise da melhor proposta, conforme já citado anteriormente. Todo e qualquer processo toma por base a Lei 8.666/93 e suas alterações, sendo realizado por uma comissão de servidores públicos, treinados e capacitados para tal. Algumas empresas conciliam seus serviços entre os dois grupos aqui delimitados, em função da manutenção temporal e da ampliação de seu mercado.

Dentro deste setor, pode-se destacar o programa habitacional Minha Casa Minha Vida que atende ao **público de baixa renda**, tratado como construções de interesse social, sendo apartamentos, casas, condomínios, todos com um padrão construtivo diferenciado, baseado na redução de custos.

#### 4.2.8.2. Setor Privado

O setor privado abrange todo e qualquer cliente que deseje investir, comprar, reformar, ampliar suas moradias, locais de trabalho, entre outros.

Dentro deste setor, destacam-se como grupo as empresas que trabalham para atender os **investidores**, que compram imóveis para posterior venda, para alugá-los ou mesmo para investir seu capital em um produto com tendência de valorização, que a longo prazo trarão retornos a seu proprietário.

Outro grupo a ser destacado, são as empresas que tem como público-alvo o **comprador/morador final**, que trabalham com produtos de maior qualidade, pois geralmente este público realiza poucas aquisições ao longo de suas vidas, sendo mais exigente no padrão de seu imóvel.

Neste segmento ainda, em se tratando de edificações, podemos dividir as empresas em **número de dormitórios** que constroem, podendo ser de alto padrão, dois e três dormitórios ou um dormitório, quitinetes, que buscam o público de estudantes vindouros a cidade, investidores que desejam alugar seus imóveis e, ainda, compradores que desejam algo menor para morar por um determinado tempo.

Ainda, destacam-se empresas que trabalham única exclusivamente com **pequenas construções, reformas, ampliações, restaurações**, que não constroem grandes projetos, pela complexidade e maior necessidade de capital e estrutura empresarial para tal.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar este estudo, pode-se concluir que foram alcançados todos os objetivos propostos, identificando e conhecendo os principais atores da indústria da construção civil de Passo Fundo, vislumbrando e explorando sob à luz Porteriana, todas as forças competitivas desta indústria; compradores, fornecedores, concorrentes, produtos substitutos e entrantes potenciais e também identificando os grupos competitivos.

O poder de barganha dos compradores é alto e se dá pelo conhecimento adquirido, pela facilidade de acesso as informações, exigindo das empresas maior qualidade nos produtos ofertados, negociações de preços e condições de pagamento, sendo seus investimentos de primordial importância para o desenvolvimento do setor em Passo Fundo.

Quanto ao poder de barganha do fornecedores é perceptível que está intensamente ligado a forma de aquisição das empresas, pelo volume de compras e forma de pagamento, sendo que as empresas desta cidade possuem maior poder frente aos fornecedores, perdendo-o apenas em aquisições de produtos monopolizados, como aço por exemplo, tendo inclusive que importá-lo para conseguir melhores custos.

A rivalidade dos concorrentes, mesmo sendo praticada de forma amigável é acirrada, pelo número de empresas concorrentes, pela influência do momento vivido pela economia, que obriga as empresas a adaptar-se buscando ampliação do seu mercado, vindo a competir não só no seu segmento, mas buscando os demais, obrigando muitas vezes as empresas a reduzirem seus valores.

A ameaça de produtos substitutos não existe em seu sentido teórico, apenas em forma de sistemas produtivos, ofertando ao mercado tecnologias e inovações que vem a colaborar com a forma de construção das empresas, facilitando e modernizando seus projetos, o que não é facilmente absorvido pela maioria das empresas em Passo Fundo, que ainda usam de seu clássico padrão construtivo como forma de demonstrar sua qualidade, por outro lado, esta tradição vem sendo atualizada por empresas novas, que usam a estratégia de diferenciação para ganhar mercado e competir com empresas consolidadas. Fato que já confirma a ameaça de novos entrantes sendo sentida pelos concorrentes, vindo a balançar a oferta na cidade, sendo as empresas obrigadas a buscar estratégias de proteção e de reação. Por se tratar de uma cidade com muitas empresas já consolidadas, a maioria não se preocupa com o fato de entrarem novos concorrentes, pois acreditam no poder de sua marca, sendo os mesmos monitorados.

Estudos baseados no modelo de Porter podem ser usados em qualquer segmento, pois

contribuem para que as empresas conheçam o mercado em que atuam, tendo condições de estudar a melhor forma de estratégias contra os pontos mais deficitários em seu ambiente interno, tendo a oportunidade de desenvolver vantagens competitivas capazes de fazê-las obter sucesso. Este estudo contribui para as empresas desta indústria na cidade de Passo Fundo, como fonte de dados, podendo ser usado para planejamento de estratégias futuras. Para a autora, desenvolver este estudo propiciou uma interação maior entre os conhecimentos teóricos adquiridos e a prática dos mesmos, na qual teve a oportunidade de conhecer um mercado novo para si, explorando suas estratégias, usando como fonte de obtenção da titulação de Bacharel em Administração.

O estudo desta indústria pode ser desenvolvido de forma mais satisfatória se baseado numa coleta de dados com amostragem maior, pois devido aos entraves temporais em seu desenvolvimento e tendo a autora enfrentado certo receio por parte das empresas em confienciarem seu conhecimento, o que ateuve o número de entrevistados, usou-se uma amostra relativamente pequena, porém significativa. Percebe-se também, que a falta de dados oficiais sobre a indústria na cidade limitou o estudo, no que tange uma caracterização preliminar do setor.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; RODRIGUES, Alziro (Coord.). **Administração estratégica de mercado**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S; ZANNI, Pedro (Rev.). **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Normas Para Licitações e Contratos da Administração Pública**. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 22 de junho de 1993.

CERTO, Samuel C.; MARCONDES, Reynaldo C.; CESAR, Ana M. R.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CLICRBS. **Quarenta alunos formam-se em curso gratuito de construção civil em Passo Fundo**. Passo Fundo, 2011. Disponível em: <http://wp.clicrbs.com.br/passofundo/2011/06/22/quarenta-alunos-formam-se-em-curso-gratuito-de-construcao-civil-em-passo-fundo/?topo=77,1,1>. Acesso em 10 de novembro de 2015.

CLICRBS. **Sinduscon comemora 25 anos**. Passo Fundo, 2011. Disponível em: <http://wp.clicrbs.com.br/passofundo/2011/03/22/sinduscon-comemora-25-anos/?topo=77,1,1>. Acesso em 10 de novembro de 2015.

DAL'BÓ, Anderson F. S. **Estratégia Competitiva- Estruturação para aplicação no setor de construção civil**. Caderno de pesquisas em Administração, São Paulo, 2ª sem, 1994.

DIEHL, Astor A.; TATIM, Denise C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FÁVERO, Altair. A., GABOARDI, Ediovani A. (Coord.). **Apresentação de trabalhos científicos: normas e orientações práticas**. 5. ed., Passo Fundo. Ed. Universidade de Passo Fundo, 2014.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.; GIÃO, Paulo Roberto; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda (Rev.). **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning: Thomson Learning, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA IBGE-. **As Micro e Pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**, 2001. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>. Acesso em 30 de abril de 2015.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce W.; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; RODRIGUES, Alziro (Rev.). **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONTEIRO, Dulce C. F.; et al. **Construção Civil, Perspectiva de investimento 2010-2013- Construção Civil**, 2009. Disponível em: [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/liv\\_perspectivas/09\\_Perspectivas\\_do\\_Investimento\\_2010\\_13\\_CONSTRUCAO\\_CIVIL.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/liv_perspectivas/09_Perspectivas_do_Investimento_2010_13_CONSTRUCAO_CIVIL.pdf). Acesso em 28 de março de 2015.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 32 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RIBEIRO, José Luis. **Construção Civil: Breve análise**, 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao-academica/construcao-civil-breve-analise/3822/>. Acesso em 06 de setembro de 2015.

RIGHI, M. R. **Sistema de controle da qualidade e Planejamento de Curto prazo na Construção Civil: integração e compartilhamento de informações**. 2009. 73 f. Trabalho de Diplomação (Graduação em Engenharia Civil) –Departamento de Engenharia Civil. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

RODRIGUES, A. et al. **Formulação de estratégias competitivas por meio de análise de cenários na construção civil**. Produção, v. 23, n. 2, p. 269-282, abr./jun. 2013.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Gracie Vieira; MELLO, Maria Ivone de (Colab.). **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROHAN, Ubiratan; FRANÇA, Sérgio L. B. **Análise das tendências da indústria da construção civil frente à sustentabilidade nos negócios**. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 9, 2013, Niterói, Anais... Rio de Janeiro: RJ, 2013.

SEBRAE-MG. Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa de Minas Gerais. **Perfil setorial da Construção Civil**. 2005. Disponível em: <http://www.sebrae-mg.com.br>. Acesso em 26 de abril de 2015.

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DA CONSTRUÇÃO E DO MOBILIÁRIO DE PASSO FUNDO. **Cenário da Construção Civil**, 2005. Disponível em: <http://www.sindusconpf.com.br/index.php?t=20&c=157>. Acesso em 17 de setembro de 2015.

THOMPSON JÚNIOR, Arthur A. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2004.

TOALDO, Ana M.; LUCE, Fernando B. **Estratégia de marketing: contribuição para a teoria em marketing**. ERA v. 46, n. 4, outubro/dezembro, 2006.

VENTURA, Ana C. V. **Planejamento estratégico em empresas de Engenharia Civil contratadas para o projeto do COMPERJ**. 2013. 102 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) - Universidade Federal Fluminense Niterói, RJ, 2013.

YAZBEK, Priscila. **As 100 melhores cidades do Brasil para investir em imóveis**. Revista Exame. São Paulo, 2015. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/noticias/as-100-melhores-cidades-do-brasil-para-investir-em-imoveis>. Acesso em 10 de novembro de 2015.

## APÊNDICE 1

### *Roteiro de Entrevista Empresas*

#### **1. Dados de controle**

- 1.1. EMPRESA:
- 1.2. PORTE:
- 1.3. ENTREVISTADO:
- 1.4. CARGO/FUNÇÃO:
- 1.5. NÚMERO DE EMPREGADOS:
- 1.6. PRODUTOS/SERVIÇOS PRODUZIDOS:

#### **2. Apresentação**

- 2.1. Explicação do entrevistador sobre os objetivos da entrevista.
- 2.2. Explicação sobre o modelo das Cinco Forças de Porter

#### **3. Poder de Barganha dos Clientes**

- 3.1. Quem são seus principais clientes?
- 3.2. Como sua empresa busca a fidelização de clientes.
- 3.3. Como você vê a relação entre fixação da marca e poder de negociação.

#### **4. Poder de barganha dos Fornecedores**

- 4.1. Explique o processo de fornecimento de matérias à sua empresa.  
(Grande número de fornecedores ou depende exclusivamente de grupos de fornecedores)

4.2. Indique os principais fatores para manter os atuais fornecedores.  
(Preço, qualidade, condições de pagamento)

4.3. A empresa possui controle de qualidade dos materiais recebidos?

4.4. Qual a intensidade do poder de barganha de seus fornecedores?

4.5. Qual o porte de seus principais fornecedores?

## 5. **Análise das estratégias adotadas**

5.1. Listar, comentar e exemplificar as estratégias utilizadas pela empresa.  
(Preço, qualidade, diferenciação dos serviços)

5.2. Dissertar sobre como e por quem estas estratégias foram planejadas e executadas.

## 6. **Intensidade da Rivalidade entre a Concorrência**

6.1. Como sua empresa se apresenta ao mercado com relação aos concorrentes?

6.2. Sua empresa investe em ações de redução da rivalidade ou em vantagem competitiva frente aos concorrentes? Cite estas ações ou vantagens.

## 7. **Ameaças de novos entrantes**

7.1. Sua empresa conhece seus principais concorrentes?

7.2. Como sua empresa vê a entrada de novos concorrentes? Considera uma ameaça?

7.3. Como sua empresa se protege desta força competitiva?

7.4. O governo oferece barreiras de proteção a esta ameaça?

**7.5.** Indique, na sua opinião, os principais fatores de aparecimento ou barreiras à novos concorrentes neste mercado.

(Crédito bancário, investimentos em maquinários e tecnologia, taxas de juro, recrutamento de pessoal qualificado, número e porte de empresas existentes, canais de distribuição, acesso a materiais, outros)

## **8. Ameaça de Produtos substitutos**

**8.1.** Há substitutos para os produtos/serviços produzidos nesta indústria? Quais?

**8.2.** Explique como sua empresa é vulnerável a substitutos.

## **9. Análise do ambiente competitivo**

**9.1.** Caracterizar o ambiente competitivo da empresa no momento estudado (considerando clientes, fornecedores, concorrentes, substitutos, barreiras de entrada/saída)

**9.2.** Listar e comentar os fatores-chave de sucesso para se competir neste mercado.

**9.3.** Existem agrupamentos competitivos neste setor? Quais são?

**9.4.** Cite algumas características dos agrupamentos competitivos.

**9.5.** Disserte sobre o poder dos grupos, barreiras, estratégias de proteção das empresas frente a estes grupos.