

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

**ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA DA  
CONSTRUÇÃO CIVIL DA GRANDE FLORIANÓPOLIS**

**KARLA SCHMITT SILVÉRIO**

Florianópolis, outubro de 2002.

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

## **ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DA GRANDE FLORIANÓPOLIS**

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

Por: Karla Schmitt Silvério

Orientador: Prof. José Antônio Nicolau

Área de Pesquisa: Economia Industrial

Palavras-chaves: 1 Indústria da Construção Civil  
2 Padrão de Concorrência  
3 Competitividade

Florianópolis, outubro de 2002.

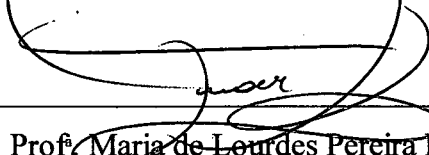
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota de 8,5 à acadêmica Karla Schmitt Silvério, na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

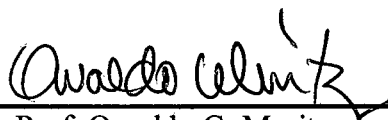
Banca Examinadora:



Prof. José Antônio Nicolau  
Presidente



Prof. Maria de Lourdes Pereira Dias  
Membro



Prof. Osvaldo G. Moritz  
Membro

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus pela oportunidade concedida, pela vida, e por me ajudar a vencer cada obstáculo que se erguia a minha frente. Muito obrigado!

Aos meus estimados pais, Carlos Schmitt e Maria de Lourdes Schmitt, como também toda minha família, que nunca me faltaram com amor, apoio e incentivo, me acompanhando em todos os momentos.

Ao meu esposo Ivair e ao meu filho Matheus, pela compreensão de minha ausência, pois sabem o quanto foi esperado este momento – a realização de um sonho.

Aos amigos e colegas que de uma forma ou de outra, incentivaram e acreditaram na minha capacidade de vencer mais uma etapa, e em especial a minha amiga Catia Regina N. S. Moreira pelo seu companheirismo e sua amizade ao longo de todo curso.

Ao Prof. José Antônio Nicolau, pela sua dedicação e disponibilidade, participando da minha conquista na realização deste trabalho.

Aos mestres de um modo geral, que permitiram através do saber uma formação crítica e consciente.

Às empresas do subsetor Edificações da Grande Florianópolis que se disponibilizaram para as entrevistas solicitadas, contribuindo para minha pesquisa.

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

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE ANEXOS</b>	<b>VI</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b>	<b>VII</b>
<b>LISTA DE QUADROS</b>	<b>VIII</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b>	<b>IX</b>
<b>RESUMO</b>	<b>X</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>1</b>
<b>O PROBLEMA</b>	<b>1</b>
1.1 Problemática	1
1.2 Objetivos	3
1.2.1 Geral:	3
1.2.2 Específicos:	3
1.3 Metodologia	3
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>5</b>
<b>ESTRUTURAS DE MERCADO, CONCORRÊNCIA E COMPETITIVIDADE</b>	<b>5</b>
2.1 Estrutura de Mercado	5
2.2 Padrão de Concorrência e Competitividade	9
2.3 Fatores Determinantes da Competitividade	11
2.3.1 Fatores Empresariais	14
2.3.2 Fatores Estruturais	15
2.3.3 Fatores Sistêmicos	17
2.4 Síntese Conclusiva do Capítulo	19
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>20</b>
<b>SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO BRASIL E NA GRANDE FLORIANÓPOLIS</b>	<b>20</b>
3.1 Caracterização do Setor no Brasil	20
3.2 O subsetor de Edificações no Brasil	25
3.3 Financiamento	31
3.4 O Subsetor de Edificações na Grande Florianópolis	35
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>40</b>
<b>COMPETITIVIDADE DA CONSTRUÇÃO CIVIL</b>	<b>40</b>
4.1 Descrição da Indústria	40
4.2 Fatores de Competitividade da Construção Civil – Subsetor Edificações na Grande Florianópolis	45

4.2.1	Gestão	45
4.2.2	Processo Produtivo	49
4.2.3	Inovação	54
4.2.4	Recursos Humanos	57
4.3	Fatores Críticos de Sucesso Competitivo para o Subsetor Edificações na Grande Florianópolis	59
<b>CAPÍTULO V</b>		<b>62</b>
<b>CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO</b>		<b>62</b>
5.1	Conclusão	62
5.2	Recomendações	64
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>		<b>65</b>
<b>ANEXO 1</b>		<b>67</b>
<b>LISTA DE EMPRESAS ENTREVISTADAS</b>		<b>67</b>
<b>ANEXO 2</b>		<b>69</b>
<b>QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE CAMPO</b>		<b>69</b>

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 – Lista de Empresas Entrevistadas	67
Anexo 2 – Questionário para Pesquisa de Campo	69

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estratégias Competitivas de longo prazo no Nível das Firmas _____	10
Figura 2 – Fatores Empresariais _____	11
Figura 3 – Fatores Estruturais _____	12
Figura 4 – Evolução do Setor de Construção Civil e do Subsetor Edificações no Brasil de 1990 – 2000 _____	30
Figura 5 – Quantidade de Empresas no Subsetor Edificações por municípios da região da Grande Florianópolis em 1990 e 2000 _____	37
Figura 6 – Constituição das Empresas nas Últimas Quatro Décadas _____	41
Figura 7 – Mercado Geográfico do Subsetor de Edificações na Grande Florianópolis ____	42
Figura 8 – Percentual de Empresas atuantes em cada Segmento de Mercado _____	43
Figura 9 – Quantidade de Empreendimentos construídos ao mesmo tempo pelas Construtoras _____	44
Figura 10 – Principais Fontes de Financiamento para a Produção _____	46
Figura 11 – Composição dos Recursos utilizados pelas Empresas para a Produção ____	47
Figura 12 – Financiamento dos Imóveis _____	48
Figura 13 – Redução dos Custos a partir da Redução dos Desperdícios _____	50
Figura 14 – Adesão das Construtoras ao PBQP-H _____	51
Figura 15 – Percentagem Terceirizada em cada Etapa do Processo Construtivo _____	52
Figura 16 – Produção dos Imóveis _____	54
Figura 17 – percentual de Incidência de Inovação em cada Etapa do processo construtivo a cada novo Empreendimento _____	55
Figura 18 – Investimento na Capacitação dos Recursos Humanos _____	58
Figura 19 – Tipo de Investimento realizado em Recursos Humanos _____	58



**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Principais Inovações ocorridas nos últimos 10 anos no Subsetor Edificações da Grande Florianópolis _____	56
---	----

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1- Indicadores Econômicos da Indústria da Construção no Brasil 1998 - 2001 _____	22
Tabela 2 – Dados Gerais das Empresas de Construção no Brasil segundo os Grupos e Classes de Atividades _____	24
Tabela 3 – Distribuição do N° de Estabelecimentos e do N° de Empregos por subsetor da Indústria da Construção Civil em 2000 _____	25
Tabela 4 – Déficit Habitacional brasileiro segundo Grandes Regiões Geográficas _____	28
Tabela 5 – Evolução do Setor de Construção e do Subsetor Edificações no Brasil de 1990 – 2000 _____	30
Tabela 6 – Brasil: Crescimento do N° de Domicílios e Financiamentos Habitacionais em unidades e em R\$ mil de dez/94 _____	32
Tabela 7 – Contratações de Recursos para a Construção Civil realizadas no exercício de 2001 _____	34
Tabela 8 – Fontes e Recursos utilizados pelas Empresas do Setor de Construção Civil (%) _____	35
Tabela 9 – Número de Estabelecimentos e Empregados no Subsetor Edificações na Grande Florianópolis em 2000 _____	37
Tabela 10 – Responsáveis pelo Planejamento do Empreendimento nas Empresas _____	46
Tabela 11 – Razões que estimulam a Terceirização _____	53
Tabela 12 – Grau de Importância dos Fatores de Competitividade _____	60

## RESUMO

Tendo em vista o constante processo de transformação por que passa a economia global e nacional, e as alterações no padrão tecnológico e organizacional provocadas por tais transformações, e sobretudo no ambiente competitivo das empresas, o presente estudo centra seu foco de análise no estudo dos fatores responsáveis pelo sucesso competitivo das empresas da Construção Civil, subsetor Edificações na região da Grande Florianópolis. E para tanto utilizou-se de pesquisa de campo em uma determinada amostra. A partir dessa pesquisa constatou-se que os fatores responsáveis pela competitividade das empresas dessa determinada amostra referem-se à qualidade do empreendimento, e os demais fatores mais importantes também estão correlacionados a este primeiro.

# CAPÍTULO I

## O PROBLEMA

### 1.1 Problemática

Desde o segundo pós-guerra, a economia mundial vem sendo marcada por rápidas e profundas transformações, que provocaram significativas mudanças no modo de produção (processos e formas de produção) das indústrias, como também na distribuição de bens e serviços. O fator fundamental que promove estas transformações se deve principalmente à introdução de inovações tecnológicas, novas tecnologias, como também mão-de-obra mais qualificada. Esse processo provoca uma alteração no padrão tecnológico, e conseqüentemente, mudança na competição. A partir de então, e principalmente a partir da internacionalização das indústrias, o fator inovação tecnológica, dada a recorrência com que esta surge e é absorvida pelas indústrias, vem alterando os fatores determinantes da competitividade das empresas.

Com base na compreensão destas mudanças e transformações, percebe-se que a estrutura das indústrias tende sofrer alterações, exigindo das empresas inseridas nestas um processo de ajustamento ao novo ambiente competitivo, de forma a manter-se e conservar-se no mercado. As empresas devem recorrentemente, rever suas estratégias competitivas em consonância com suas capacitações, as quais refletem o seu desempenho na indústria. Paralelamente, avaliar os fatores de sucesso que lhes conferem a competitividade na indústria.

Visto que a competitividade das empresas apresenta fundamental importância para a sua própria sobrevivência no mercado e também para o desenvolvimento da indústria, trataremos neste estudo sobre a competitividade da Indústria da Construção Civil na Grande Florianópolis, no segmento de edificação habitacional, com a finalidade de identificar os fatores de sucesso competitivo das empresas.

A Indústria da Construção Civil de um modo geral é de fundamental importância para o desenvolvimento do país devido à sua magnitude social e econômica. O segmento de Edificação Habitacional demonstra sua importância por diversos fatores: pela

alta capacidade de geração de emprego, principalmente absorvendo parcela significativa da mão-de-obra menos qualificada da população; por produzir um produto de primeira necessidade para o homem, fazendo frente ao elevado déficit habitacional existente no Brasil; por contribuir para o desenvolvimento das cidades no processo de urbanização; como também, por ser consumidora de uma enorme gama de materiais, equipamentos e serviços especializados, desencadeando assim o crescimento e desenvolvimento de uma série de indústrias, formando o macrocomplexo da Construção.

Na Grande Florianópolis a Indústria da Construção Civil encontrou solo fértil para seu crescimento e desenvolvimento. Por se tratar de uma região onde se encontra a Capital do Estado – a sede do Governo Estadual e a Administração Pública -, universidades e, nas últimas décadas constituir-se pólo turístico, fez com que a procura pela região estimulasse o investimento imobiliário. Além desses fatores, a região tem atraído pessoas de outros Estados e Municípios que buscam a qualidade de vida. Esses fatos fizeram e ainda fazem, com que a demanda por imóveis residenciais aumentasse muito nesta região, atraindo muitos empresários que passaram a investir nesta indústria, atendendo a demanda com imóveis de diversos tamanhos e padrões, sendo ofertados a diferentes classes sociais. A partir desta evolução da indústria, presume-se que o grau de concorrência seja acirrado, devido ao número de empresas hoje existentes no setor e na Grande Florianópolis. A partir desse pressuposto cabe-nos identificar quais os fatores de sucesso competitivo mais utilizados pelas empresas da Grande Florianópolis para enfrentar a concorrência.

Este trabalho é relevante na medida em que contribui para a melhor compreensão do ambiente competitivo da Indústria da Construção Civil na Grande Florianópolis, e para uma atuação mais eficiente das empresas que a compõe, até mesmo sinalizando o caminho que as empresas de micro e pequeno porte devem seguir ou intensificar seus esforços.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Geral:**

Este trabalho propõe a análise da competitividade da Indústria da Construção Civil da Grande Florianópolis, com base no modelo de competitividade a partir da análise das firmas. Pretende-se verificar os fatores que determinam a competitividade das empresas nesta indústria, e que possibilitam o crescimento e a conservação destas no mercado, entre os anos de 1990 e 2000.

### **1.2.2 Específicos:**

- a) Apresentar as características gerais do setor de Construção Civil no Brasil, abordando sua importância e magnitude econômica e social;
- b) Analisar a estrutura do subsetor Edificações no Brasil e na Grande Florianópolis, observando o relevante destaque que ocupa na Indústria da Construção Civil;
- c) Analisar os fatores de competitividade das empresas do subsetor Edificações da Grande Florianópolis, visando contribuir para o melhor desempenho competitivo destas, a partir do investimento em estratégias pautadas nos fatores de sucesso competitivo identificados.

## **1.3 Metodologia**

A metodologia empregada para o desenvolvimento do presente trabalho será basicamente dividida em três partes distintas. Primeiramente, na exposição do modelo de análise que irá nortear a pesquisa. Este modelo trata-se de uma base teórica fundamentada nos Estudos da Competitividade da Indústria Brasileira. A segunda parte, refere-se à coleta de dados, tanto secundários, em instituições específicas, revistas especializadas e alguns sites específicos; como também de dados primários, através de entrevistas realizadas em uma determinada amostra de construtoras da Grande Florianópolis.

A utilização de dados secundários proporcionou o embasamento teórico específico necessário para a descrição e análise da referida indústria, tanto a nível nacional quanto regional. E os dados primários apurados a partir da pesquisa de campo,

contribuíram para a melhor descrição do subsetor Edificações na região da Grande Florianópolis e para a identificação dos fatores determinantes da competitividade das construtoras inseridas nesta região neste dado momento, tendo-se em vista o caráter temporal de tais fatores em função das mudanças internas e externas ocorridas no ambiente no qual estão inseridas, as quais provocam alterações nos referidos fatores que determinam a competitividade.

A amostra investigada caracteriza-se como amostragem não-probabilística, entretanto, foi definida aleatoriamente, evitando a escolha intencional dos elementos da amostra, sendo que a amostra investigada perfaz um total de dezesseis construtoras.

O método utilizado foi o analítico-descritivo, como forma de caracterizar a Indústria nacional e regional da construção civil, abordando sua performance e, desta forma, avaliar a partir da pesquisa de campo os referidos fatores de sucesso competitivo.

A terceira e última parte, consistirá da aplicação do modelo de análise dotado na referida indústria da Construção, verificando os fatores determinantes da competitividade neste subsetor.

## CAPÍTULO II

### ESTRUTURAS DE MERCADO, CONCORRÊNCIA E COMPETITIVIDADE

O presente trabalho conta com uma revisão bibliográfica da literatura disponível sobre os conceitos de estruturas de mercado, padrões de concorrência, competitividade e fatores determinantes de competitividade.

#### 2.1 Estrutura de Mercado

Nesta seção, abordar-se-á os diferentes padrões de concorrência ou as diferentes estruturas de mercado existentes em diferentes estruturas industriais. Para tanto, inicialmente, devemos definir adequadamente os conceitos de mercado e de indústria. Segundo Pindyck e Rubinfeld (1994, p. 13) o mercado caracterizá-se pela interação entre compradores e vendedores, com possibilidade de troca (intercâmbio) entre estes. E a indústria como um grupo de empresas que comercializam o mesmo produto ou produtos correlatos. Portanto, a indústria representa o lado da oferta no mercado.

Guimarães (1982) apresenta a classificação das estruturas de mercado associadas à existência e utilização de diferentes mecanismos de competição: competição por preço e competição por diferenciação. Assim, têm-se as indústrias competitivas e as indústrias oligopolistas. As indústrias competitivas caracterizam-se por não apresentar barreiras à entrada aos pequenos produtores, as firmas marginais operam com taxas de lucro zero ou ligeiramente superiores e são responsáveis por parcelas significativas da oferta nesta indústria. A concorrência via preço nesta indústria provoca o equilíbrio entre oferta e demanda. Já nas indústrias oligopolistas observam-se características inversas, como a presença de significativas barreiras à entrada, diferenciais de custos que refletem economias de escala e a presença de formas marginais que operam com custos mais elevados, mas que conseguem auferir taxas de lucros significativamente maiores que zero, apresentando assim certa resistência financeira. Neste tipo de indústria entende-se que não há concorrência via preço, sendo isto acordado tácita ou explicitamente pelos produtores.



Quando se considera a coexistência de dois mecanismos de competição – competição por preço e por diferenciação do produto – Guimarães (1982, p. 40) propõe uma classificação em quatro classes: indústria competitiva, indústria competitiva diferenciada, indústria oligopolista diferenciada e, por último, indústria oligopolista ou oligopólio homogêneo. Um outro elemento importante dentro das várias estruturas de mercado é, portanto, a expansão das firmas dentro de suas respectivas estruturas de mercado (ibid., p. 45).

a) Indústria Competitiva – esta estrutura de mercado caracteriza-se pela concorrência via preços, assegurando o equilíbrio entre oferta e demanda. Num contexto de crescimento da demanda o movimento ao equilíbrio poderá ocorrer de três formas distintas, dependendo da relação existente entre o potencial de crescimento das firmas e a expansão da demanda, no momento em que esta última se revela. Quando o potencial de crescimento das firmas coincide com o crescimento da demanda, as firmas existentes expandem sua capacidade produtiva atendendo também este acréscimo. Dessa forma, aumentará o grau de concentração relativa da indústria, visto que não haverá entrada de novas firmas e nem saída de pequenas, e assim, as firmas maiores crescerão mais rapidamente. As outras duas formas, referem-se à diferença entre o potencial de crescimento da indústria e à taxa de crescimento da demanda. Sendo que nestes casos existe mais probabilidade de entrada de novas grandes firmas na indústria, expulsão ou vendas das firmas pequenas, que conseqüentemente levarão o mercado ao equilíbrio e à concentração mais acentuada da indústria. Acrescentando a esses fatores o uso contínuo do progresso técnico pelas grandes firmas, verifica-se uma tendência à concentração crescente da indústria competitiva, resultando possivelmente na transformação em estrutura oligopolista.

b) Oligopólio Homogêneo – nesta estrutura a competição por preço não exerce a função de reguladora entre a oferta e a demanda como na indústria competitiva. O processo de crescimento das firmas em decorrência do aumento da demanda é lento, em função principalmente do tamanho das plantas produtivas. Assim, somente ocorrerá equilíbrio entre oferta e demanda após a expansão da demanda, se o potencial de crescimento da indústria coincidir com esta última, fazendo com que a utilização plena da capacidade instalada supra também o acréscimo de demanda. Em decorrência disso, as firmas mais eficientes terão a sua fatia de mercado acrescida, visto que essas apresentam taxas de lucro maiores e, portanto, maior potencial de crescimento do que as firmas menos

eficientes. Neste caso, existe pouca probabilidade de entrada de novas firmas. No entanto, quando a taxa de crescimento do mercado excede o potencial de crescimento da indústria tem-se a possibilidade de entrada de novas firmas e, conseqüentemente, menor grau de concentração da indústria. Mas, os produtores da indústria oligopolista reagem a entrada de novos produtores, não aceitando o decréscimo de sua fatia de mercado. Dessa forma, as firmas já estabelecidas na indústria procurarão responder o mais rápido possível ao acréscimo de mercado, antecipando a expansão de sua capacidade produtiva, para que possam atender mais rapidamente ao acréscimo da demanda, garantindo o aumento de sua fatia de mercado.

c) Oligopólio Diferenciado – neste tipo de oligopólio, como a própria definição sugere, o padrão de crescimento é através do processo de diferenciação do produto, o qual implica em contínuo processo de inovação e, conseqüentemente, em empenho da firma na atividade de P&D, com objetivo de garantir um fluxo constante de inovações de produto. Nota-se, portanto que, o crescimento da demanda é um fator endógeno, pois o processo de diferenciação do produto praticado no oligopólio diferenciado tem a capacidade de influir sobre o ritmo de crescimento da demanda. Assim sendo, o processo de diferenciação consegue afastar a situação em que o potencial de crescimento da indústria seja maior do que a taxa de crescimento do mercado, pois induz o crescimento deste último e reduz o crescimento do primeiro devido ao aumento dos custos com a atividade de P&D, equilibrando a oferta e a demanda. Ressalta-se que esta prática não é garantida no longo prazo. Quando o potencial de crescimento da indústria for menor do que a taxa de crescimento do mercado, a tendência é que as firmas reduzam o lançamento de novos produtos e as atividades de P&D, redirecionando seus recursos para o financiamento e planejamento da expansão da sua capacidade produtiva. Neste momento poderá ocorrer a entrada de novos produtores, reduzindo as fatias de mercado das firmas já estabelecidas.

d) Indústria Competitiva Diferenciada – nesta indústria quando o potencial de crescimento das firmas excede a taxa de crescimento da demanda, as firmas podem atuar através de diversos mecanismos de competição: cortes de preço, aumento dos esforços de venda e também intensificando a diferenciação de produtos; provocando a expulsão de firmas marginais. De outro lado, quando o potencial de crescimento da indústria for menor do que a taxa de crescimento da demanda, ocorrerá a prática de aumento dos preços, aumentando o lucro das empresas estabelecidas e, induzindo a entrada de novas firmas,

provocando novamente o equilíbrio entre oferta e demanda. Cabe ressaltar a possibilidade de a indústria competitiva diferenciada transformar-se em oligopólio diferenciado, a partir da aceleração do ritmo do processo de diferenciação de produtos pelos grandes produtores, fazendo com que os pequenos produtores não consigam acompanhar, como também, a partir da lealdade dos consumidores às marcas existentes.

Uma outra classificação das principais estruturas de mercado é definida por Possas (1990, p.171), segundo os princípios de que devem caracterizar prioritariamente a estrutura técnico-produtiva e o processo competitivo destas, como também, a clareza e a essência do conceito. Configurando a seguinte classificação:

a) Oligopólio Concentrado – caracteriza-se pela ausência de diferenciação dos produtos, consequência da natureza essencialmente homogênea destes; e identifica-se a alta concentração técnica. Descartando-se também a competição por preços, a disputa pelo mercado vai ocorrer, quando for necessária, via investimentos, através da inserção de novos processos, objetivando a redução de custos, a expansão da produção e a melhora na qualidade dos produtos. Em função da existência de economias de escala que criam importantes barreiras à entrada, o elevado montante de capital inicial, e o domínio de tecnologias e matérias-primas, observa-se a elevada concentração. Nos oligopólios concentrados encontram-se os fabricantes de insumos básicos industriais e de bens de capital com um grau mínimo de padronização que exijam economias de escala.

b) Oligopólio Diferenciado – a principal forma de competição nesta estrutura de mercado é a diferenciação de produto. O esforço competitivo das firmas concentra-se nas despesas de publicidade e comercialização de produtos, como também nos gastos em pesquisa e desenvolvimento, na busca constante de novos produtos, modelos, desenhos, qualidade e preços. As barreiras à entrada estão aqui associadas às economias de escala de diferenciação, que estão ligadas à persistência de hábitos e marcas e, portanto, o volume elevado e prolongado de gastos que se fazem necessários para a conquista de uma faixa mínima de mercado. Estão associados a este tipo de oligopólio certos bens de consumo durável ou não-durável.

c) Oligopólio Diferenciado-Concentrado – concentrado ou misto – este tipo de oligopólio combina características dos dois tipos de oligopólio explicados acima. Assim, caracteriza-se pela diferenciação de produtos como forma de concorrência, mas associa também requisitos de escala mínima eficiente, em função da produção de bens duráveis de consumo que configura este tipo de mercado. O grau de concentração neste

mercado encontra-se no intervalo entre o grau de concentração do oligopólio diferenciado e o grau de concentração do oligopólio concentrado. Em decorrência deste fato, as barreiras à entrada associam tanto economias de escala técnicas como, as, economias de escala de diferenciação. As estratégias de concorrência que também combinam esses dois aspectos condicionam o ritmo e o modo de expansão destes mercados.

d) Oligopólio Competitivo – este tipo de mercado caracteriza-se pela concentração relativamente alta da produção, e pela competição via preços. Através da competição via preços as empresas melhor situadas procuram ampliar suas fatias de mercado, em virtude da coexistência de empresas marginais, que ocupam um espaço considerável no mercado e são relativamente pouco resistentes à eliminação. Este tipo de mercado é encontrado em muitas atividades de bens de consumo não-duráveis, cuja diferenciação de produtos é eliminada. O nível de barreiras à entradas é restringido em função da inexistência de economias de escala, técnica e de diferenciação, e ainda a presença de tecnologias muito díspares.

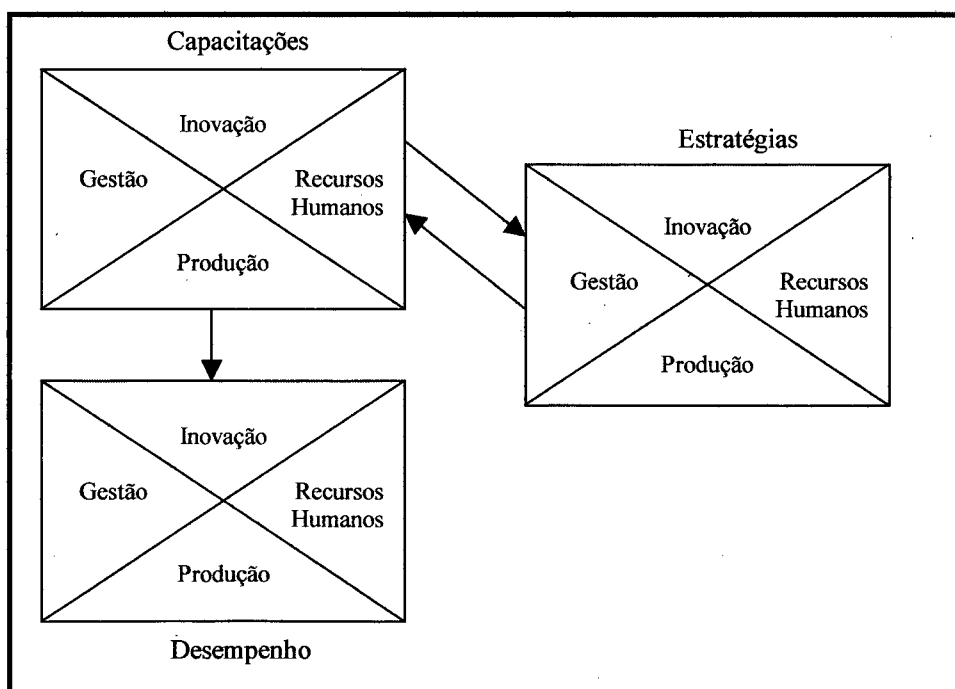
e) Mercados Competitivos – caracterizam-se pela falta de concentração. O processo de concorrência configura-se basicamente na competição via preço – em que se reduz a margem de lucro a um mínimo aceitável, e na inexistência de barreiras à entrada.

## 2.2 Padrão de Concorrência e Competitividade

A competitividade das empresas pode ser expressa através de dois conceitos existentes de competitividade. Em um primeiro conceito, a competitividade é medida através do desempenho, é a chamada competitividade revelada. Essa pode ser identificada através da participação que uma firma possui no mercado em um dado período de tempo. Assim, a competitividade é uma variável *ex-post*, pois é conhecida somente após o enfrentamento das firmas no mercado. Num segundo conceito, a competitividade é vista como eficiência, é a chamada competitividade potencial. Aqui a competitividade é mensurada através da relação insumo-produto praticada pela firma, ou seja, é a capacidade desta de transformar insumo em produto com maior eficiência. Dessa forma, a competitividade é um fenômeno *ex-ante*, pois o desempenho no mercado será resultado de uma decisão prévia relativa a capacitação da empresa.

Os conceitos de competitividade expostos acima – competitividade revelada e potencial – apresentam-se como limitados, pois são estáticos, visto que analisam apenas o comportamento passado dos indicadores, sem elucidar as relações causais que mantêm com a evolução da competitividade. Procurando dar um caráter mais dinâmico ao conceito de competitividade, os autores Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997) definem competitividade como: “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (p.3). Este conceito procura avaliar a competitividade a partir do processo concorrencial, ou seja, a partir das relações estabelecidas entre capacitação acumulada, estratégias adotadas e o desempenho alcançado no mercado pelas empresas, de acordo com o processo concorrencial e o meio ambiente econômico.

Assim, conclui-se que a competitividade não é um conceito inerente a um produto ou a firma, mas como um conceito de maior amplitude, que diz respeito ao conjunto de firmas que constituem a indústria e o mercado ~~(entendido como o espaço de concorrência intercapitalista)~~, está relacionado ao padrão de concorrência vigente em cada mercado específico. Considera-se portanto, que o elemento central de análise é a empresa, que promove as relações entre capacitação, estratégia e desempenho, através de suas quatro áreas de competência: gestão, inovação, produção e recursos humanos, esquematizadas na Figura 1.



Fonte: Ferraz, et. al, 1997, p. 06.

Figura 1 – Estratégias Competitivas de Longo Prazo no Nível das Firmas

O desempenho no mercado e a eficiência produtiva alcançados pela empresa são resultado da relação estabelecida entre a capacitação acumulada pela empresa e as estratégias adotadas por essa. As capacitações e o desempenho competitivo de uma empresa é dado em um determinado momento, sendo que o desempenho obtido é resultante das capacitações acumuladas pela empresa em cada uma de suas áreas de competência. As capacitações da empresa mudam constantemente, visto que novas capacitações são acumuladas a partir das estratégias competitivas adotadas num momento anterior. Dessa forma, observa-se a dupla relação existente entre capacitação e estratégia, em função de que as estratégias são adotadas pelas empresas com o objetivo de ampliar suas capacitações e, de outro lado, as capacitações acumuladas impõem limites à adição de estratégias, visto que as empresas só poderão adotar estratégias para as quais possuem competência (capacitação acumulada). Assim, as estratégias têm o objetivo de capacitar melhor a empresa com vistas à alcançar o desempenho desejado por esta, mas estas são também limitadas pelas capacitações já acumuladas.

*“É, portanto, no processo de decisão das estratégias empresariais que se deve buscar os elementos analíticos centrais de compreensão da competitividade”.* (Ferraz, et. al, 1997, p. 5)

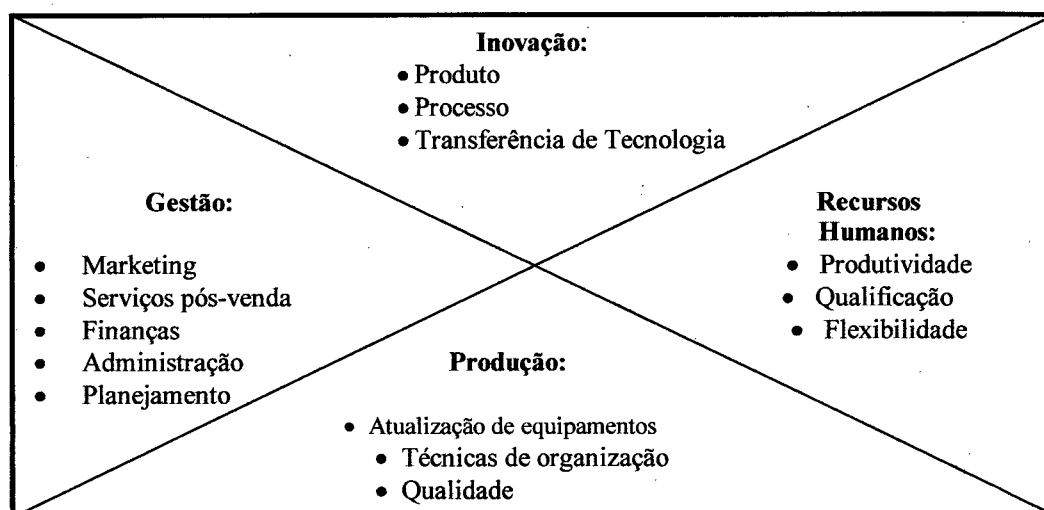
Para tanto, ao se determinar a competitividade deve-se conhecer as origens das vantagens competitivas, ou seja, conhecer os fatores relevantes para o sucesso competitivo, sendo que estes variam de setor para setor, de acordo com o padrão de concorrência vigente. Assim, atinge-se uma abordagem dinâmica do desempenho competitivo da empresa, conjuntamente à análise de seus fatores determinantes.

### **2.3 Fatores Determinantes da Competitividade**

Sendo a competitividade determinada por um conjunto de fatores que ultrapassam o nível da firma, e estando estes também relacionados à estrutura da indústria e do mercado, e ainda, ao sistema produtivo como um todo, obtém-se a definição de três grupos de fatores, sendo eles: fatores empresariais (internos à firma), fatores estruturais (referentes à indústria/complexo industrial) e os fatores sistêmicos (Ferraz, et. al., 1997, p.10).

Os Fatores Empresariais são aqueles que estão sob total domínio e controle da empresa. São basicamente os estoques de recursos acumulados e as estratégias de

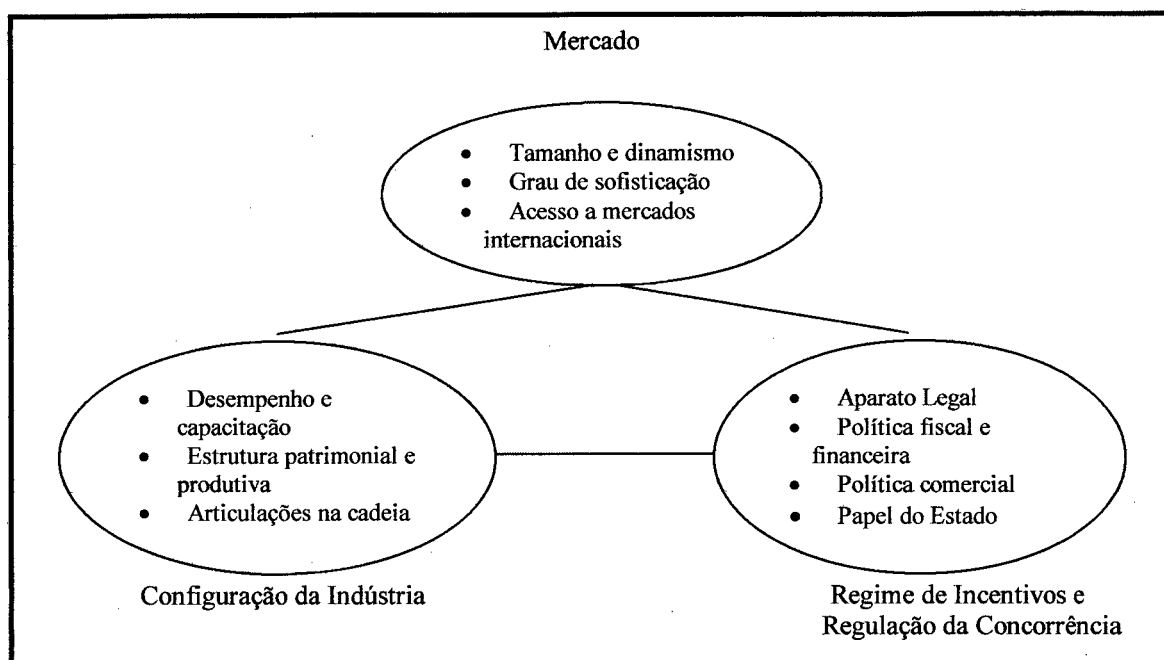
ampliação desses recursos adotadas pela empresa dentro de quatro áreas de competência, as quais são: Eficácia da Gestão (marketing, serviços pós-venda, finanças, administração e planejamento); Inovação ou Capacitação Inovativa (produto, processo e transferência de tecnologia); Produção ou Capacitação Produtiva (atualização de equipamentos, técnicas organizacionais e qualidade) e ainda Recursos Humanos ou Controle da Qualidade e Produtividade dos Recursos Humanos (produtividade, qualificação e flexibilidade).



Fonte: Ferraz, et. al, 1997, p. 11.

Figura 2 – Fatores Empresariais

Os Fatores Estruturais estão parcialmente sob a influência da empresa, visto que, estão diretamente relacionados ao padrão de concorrência vigente em cada indústria. Dessa forma, eles caracterizam o ambiente competitivo das firmas de um determinado setor. Os fatores estruturais são agregados em três áreas competentes, que são: o Mercado (tamanho e dinamismo, grau de sofisticação e acesso a mercados internacionais); a Configuração da Indústria (desempenho e capacitação, estrutura patrimonial e produtiva e articulações na cadeia) e o Regime de Incentivos e Regulação da Concorrência (aparato legal, política fiscal e financeira, política comercial e o papel do Estado).



Fonte: Ferraz, et. al, 1997, p. 12.

Figura 3 – Fatores Estruturais

Os Fatores Sistêmicos são os que constituem externalidades *strictu sensu* para a empresa produtiva. Tais fatores afetam o ambiente competitivo e podem ter importância nas vantagens competitivas das firmas tanto no mercado nacional como no internacional. A intervenção da empresa sobre estes fatores pode-se considerar pouca ou praticamente nula. Os fatores sistêmicos podem ser de naturezas diversas, podendo ser: Macroeconômicos (taxa de câmbio, carga tributária, taxa de crescimento do produto interno, oferta de crédito e taxas de juros, política salarial, entre outros); Político-Institucionais (política tributária, política tarifária, apoio fiscal ao risco tecnológico, poder de compra do governo); Legais-Regulatórios (políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e proteção ao consumidor, de regulação do capital estrangeiro); Infra-Estruturais (disponibilidade, qualidade e custo de energia, transportes, telecomunicações, insumos básicos e serviços tecnológicos); Sociais (sistemas de qualificação da mão-de-obra, políticas de educação e formação de recursos humanos, trabalhistas e de seguridade social) e ainda Internacionais (tendências do comércio mundial, fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais).



### 2.3.1 Fatores Empresariais

#### a) Gestão Competitiva

As estratégias das empresas devem ser adequadas ao Padrão de Concorrência vigente na indústria em que estão inseridas. E para tanto deve-se investir nas capacitações correspondentes e assegurar que o desempenho seja coerente com os fatores críticos de sucesso. As empresas competitivas têm apresentado, atualmente, uma evolução em seus formatos de organização, no sentido de diminuir o número de níveis hierárquicos envolvidos nos processos decisórios; delegando poderes também no interior das cadeias de comandos; aumento do fluxo de informações horizontais; e atuando muitas vezes como parceira de seus fornecedores e clientes, garantindo o desenvolvimento conjunto de produtos, troca de informações tecnológicas, fluxos de entrega que minimizam estoques, garantia assegurada de qualidade e estabilidade nos contratos. Essa evolução tem contribuído para a competitividade das empresas.

#### b) Capacidade Inovativa

A capacidade de inovar coloca-se como fator central para as empresas competitivas, tanto com o objetivo de ampliar o mercado em que atuam através do lançamento de novos produtos, reduzir *lead times*, ou produção com o máximo aproveitamento dos insumos. Dessa forma, a inovação tecnológica é de fundamental importância para a competitividade das empresas. A realização das atividades de P&D vem se transformando, sendo que estas se apresentam, além da forma clássica de P&D *in house*, na forma de alianças tecnológicas e outras formas de associação para a inovação.

#### c) Capacidade Produtiva

Como resultado das transformações tecnológicas ocorridas na indústria mundial, tem-se a revelação de um novo paradigma produtivo onde, segundo Ferraz, *et. al.*, 1997, a qualidade do produto, a flexibilidade e a rapidez de entrega, como também a racionalização dos custos de produção, passam a constituir alavancas básicas da competitividade das empresas. Assim, surgem inovações organizacionais, as quais são utilizadas intensivamente na atualidade, e que podem ser divididas em três grupos em função do objetivo perseguido: métodos de economia de tempo e de materiais como o *just-in-time*, *kanban*, e redução de lotes; métodos de organização do processo de trabalho como *celulização*, grupos semi-autônimos ou círculos de controle de qualidade; e métodos de gestão da qualidade, como controle estatístico da produção, controle ou garantia da

qualidade total e programas zero-defeito. Dessa forma, as empresas conseguem eliminar fontes de ineficiência relevantes, alcançando no longo prazo ganhos sustentados de eficiência e qualidade.

#### d) Recursos Humanos

Em função da perda de competitividade sofrida pelas empresas que organizavam-se em hierarquias verticais rígidas, observa-se profundas reformulações no relacionamento com a força de trabalho. As empresas estão adotando um novo padrão de relações de trabalho, o qual apóia-se no tripé formado pela estabilidade, participação nos processos decisórios e compartilhamento dos ganhos do aumento da eficiência. Assim, prevalece a multifuncionalidade, em decorrência da necessidade de conhecimento de todo processo produtivo, como também, é valorizada a capacidade de resolução de problemas. Neste processo é fundamental o investimento permanente em treinamento de toda força de trabalho.

### 2.3.2 Fatores Estruturais

#### a) Mercado

O crescimento do mercado – tanto em termos quantitativos quanto qualitativos – constitui-se um dos principais fatores de competitividade, em função de estimular os investimentos das empresas, assegurando uma taxa de renovação de equipamentos e métodos de produção que, somados à economias de escala e escopo praticadas pelas empresas, promove o crescimento sustentado da produtividade industrial. Dessa forma, observa-se a elevação do conteúdo tecnológico dos produtos, os quais são lançados com objetivos de um lado, de dinamizar mercados com sinais de saturação, e de outro, reforçar a capacitação tecnológica e utilizá-la como vantagem competitiva. Um outro fator que induz a competitividade é a atuação no mercado internacional, cujas características favorece processos de aprendizado e ampliação da capacidade de ajustamento às transformações dos padrões de consumo.

#### b) Configuração da Indústria

A partir do final dos anos 70, a indústria mundial tem adequando-se ao novo cenário competitivo internacional, o qual reafirma-se através da revolução nos conceitos de

organização da produção provocada pela introdução da microeletrônica e dos novos métodos gerenciais, aliada ao aprofundamento da integração financeira e comercial em nível global. Desse modo, assiste-se as amplas reestruturações promovidas pelas diversas indústrias.

Em função deste novo cenário competitivo internacional, que gerou novas fontes de competitividade, o ajustamento das configurações industriais apresentaram movimentos diversificados. Nos setores de elevada intensidade de capital ocorreram processos de re-centragem, ou seja, a especialização em linhas de produtos, como também, as empresas buscam agregar valor a estes. Observa-se nestes setores, intenso movimento de fusões e absorção entre empresas, sendo que nos anos 90 as configurações industriais competitivas tornaram-se mais enxutas, mais concentradas em termos patrimoniais e mais integradas em termos de linhas de produtos. Já nos setores de menor intensidade de capital, ocorreu a formação de redes cooperativas horizontais, em função do aumento dos gastos competitivos em P&D, formação de mão-de-obra, aperfeiçoamento gerencial, entre outros. Com o objetivo de garantir através da melhor divisão do trabalho, maior eficiência empresarial e disponibilidade de recursos produtivos essenciais para a operação em condições competitivas, visto que isoladamente as empresas não teriam acessos a esses recursos. A formação de redes de empresas, que permite às empresas participantes enfrentar o aumento da complexidade tecnológica e dos custos das atividades de P&D, é um movimento que vem se intensificando nos últimos anos.

Outro fator de grande importância para a configuração das indústrias competitivas tem sido a intensificação da cooperação vertical, ou seja, a formação de amplas parcerias que envolvem produtores, fornecedores, clientes e entidades tecnológicas, que produzem sinergias, e criam condições estruturais na indústria adequadas para o aumento da competitividade de todos os elos da cadeia produtiva.

### c) Regime de Incentivos e Regulação da Concorrência

A competitividade depende ainda de fatores estruturais relativos às características comportamentais das empresas. Portanto, do grau de rivalidade entre empresas, que resultará na conduta destas. Sendo assim, ambientes com elevado grau de rivalidade entre empresas propiciam maior competitividade à indústria, pois nestas a conduta das empresas é baseada na inovação de produtos e métodos de produção, e na busca de melhoria da eficiência produtiva. Desse modo, a propensão das firmas de

competirem nos mercados pode ser reforçada através do regime de incentivos e regulação da concorrência vigente, ressaltando que, seja este eficiente.

*“Os incentivos visam aumentar a capacidade de resposta das empresas diante dos desafios impostos pela economia e as regulações buscam condicionar as suas condutas em direções socialmente desejáveis”.* (Ferraz *et. al*, 1997, p. 23).

Quando se analisa a indústria em seu conjunto, o referido regime de incentivos e regulação da concorrência passa a ser uma questão de ordem sistêmica, e que promove efeitos setoriais diferenciados, influenciando na determinação da competitividade dos vários setores que formam o tecido industrial.

### 2.3.3 Fatores Sistêmicos

A competitividade das empresas industriais depende também do ambiente econômico em que estão inseridas, e de suas alterações.

#### a) Determinantes Macroeconômicos

Como determinantes macroeconômicos da competitividade, observa-se três grupos:

i) Um primeiro grupo referente ao regime cambial: em que o nível e a volatilidade da taxa de câmbio real efetiva exerce importante função na determinação da competitividade de setores exportadores;

ii) Um segundo relacionado às políticas de regulação macroeconômica (políticas fiscal, monetária e de renda) e seus resultados em termos de nível e estabilidade das taxas de inflação e de crescimento do produto interno bruto: a estabilidade macroeconômica interna também causa efeito sobre a competitividade das empresas industriais. Assim, o controle do processo inflacionário e o crescimento contínuo do produto interno bruto, propiciam às empresas industriais respectivamente, minimizar custos e formular estratégias competitivas com horizontes de cálculo além do curto prazo; como também, beneficiarem-se das economias de escala e de aprendizado provenientes de mercados internos em permanente expansão, e aumento dos investimentos e renovação constante do parque industrial;

iii) E por último, que se refere à natureza e características do sistema de crédito da economia: implica também no controle inflacionário, e ainda a disponibilidade e custo de financiamento de investimentos mais intensivos em tecnologia.

b) Determinantes Político-Institucional

Tais determinantes da competitividade constituem um conjunto de instituições, políticas e práticas com as quais o Estado interage ativamente com o setor industrial. Dentre os determinantes tem-se a política de comércio exterior e tarifária, a política tributária, o uso seletivo do poder compra do governo e política científica e tecnológica, os quais podem causar efeitos positivos ou negativos sobre a competitividade, dependendo das tendências do progresso técnico e do quadro da economia internacional prevalecente em determinados períodos.

c) Determinantes Legais-Regulatórios

Estes se referem às políticas de defesa da concorrência, do consumidor e do meio ambiente, o regime de proteção à propriedade intelectual e de controle do capital estrangeiro, que podem afetar diretamente a competitividade industrial, em função de promover e estimular certas estratégias, de controlar e de proibir outras.

d) Determinantes Infra-Estruturais

Os principais determinantes infra-estruturais da competitividade industrial referem-se a disponibilidade e qualidade de energia, transporte e telecomunicações. Sendo que estes, além de oferecerem custos baixos para as empresas, devem ser recorrentemente atualizados através de investimentos em melhorias.

e) Determinantes Sociais

As condições de educação e qualificação da mão-de-obra, a natureza das relações trabalhistas e o padrão de vida dos consumidores são determinantes sociais que influenciam a competitividade das empresas que estão inseridas no contexto social de uma determinada economia.

#### f) Determinantes Internacionais

Os determinantes internacionais, dizem respeito ao impacto das principais tendências da economia mundial e da forma de inserção internacional da economia local, tanto em sua dimensão produtiva como financeira.

### 2.4 Síntese Conclusiva do Capítulo

Em suma, este capítulo enfatizou as diferentes estruturas de mercado existentes e o padrão de concorrência verificado em cada uma. Sendo que as principais estruturas de mercado – oligopólio e mercado competitivo – se subdividem em estruturas derivadas destas em decorrência do padrão de concorrência vigente (preço e/ou diferenciação de produto) e de suas características técnicas e produtivas. Dessa forma, dispõe-se de elementos essenciais para explicar o processo de crescimento e concentração das firmas dentro de cada estrutura, a partir da dinâmica dos lucros e dos investimentos.

Ressalta-se que este processo de crescimento e de concentração das firmas ocorre de forma distinta entre setores, entre países e até mesmo entre as firmas de uma mesma indústria. Observa-se, portanto, a presença de forças setoriais, forças empresariais e forças sistêmicas. No caso do oligopólio, em virtude das firmas auferirem maiores lucros e, portanto, maior capacidade de investimentos, pode-se observar uma maior velocidade no crescimento destas, conseqüentemente, um grau mais elevado de concentração da indústria. Já nos setores competitivos, a velocidade de crescimento tende a ser menor e o grau de concentração das firmas mais baixo, mas em função da presença de firmas de diversos tamanhos e de firmas marginais, observa-se crescimentos díspares entre estas. A partir das observações acima, verifica-se a presença de forças setoriais e empresariais, afetando de forma diferenciada o crescimento das firmas e o grau de concentração da indústria.

Estas diferenças também podem ocorrer entre setores ou entre firmas de diferentes países, devido principalmente ao grau de desenvolvimento econômico, político, tecnológico e até mesmo social existente em cada país, conformando a infra-estrutura disponível às firmas e aos setores industriais de cada país, possibilitando dinâmicas diferentes entre estas.

## CAPÍTULO III

### SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO BRASIL E NA GRANDE FLORIANÓPOLIS

#### 3.1 Caracterização do Setor no Brasil

O setor da Construção Civil desempenha um papel importante no crescimento das economias industriais e em países de industrialização recente. Sua contribuição é bastante significativa devido à importância econômica e social que exerce.

A contribuição da Construção Civil para o crescimento e desenvolvimento econômico se revela na significativa participação do setor no Produto Interno Bruto (PIB), que no ano de 1999 respondeu por 8,7% do PIB (IBGE, Contas Regionais do Brasil, 1999, p. 88). Mas, segundo Oliveira (1998, p. 25), este percentual eleva-se ao considerar a participação do *Construbusiness*<sup>1</sup> no Produto Interno Bruto, que é da ordem de 13,5% do PIB nacional. Desta forma, sua importância econômica é reforçada ao demandar o fornecimento de grande variedade de insumos, equipamentos e serviços especializados, promovendo o desenvolvimento e a articulação de diferentes setores industriais, formando o que se denomina macro-complexo da Construção Civil. Em 1999, do consumo de bens e serviços realizado por cada atividade econômica no Brasil, o da Construção Civil representou 7,03%, ou seja, 59392 milhões de reais, perdendo somente para o consumo do Comércio, com participação de 7,5%, e para a Administração Pública, com 7,09%, sendo que, os que se destacam em maior proporção são, respectivamente: produtos minerais não-metálicos (28,3%), outros produtos metalúrgicos (16,6%), produtos da construção civil (8,77%), material elétrico (7,73%), madeira e mobiliário (6,01%), artigos de plástico (5,01%), tintas (4,8%), serviços prestados às empresas (4,36%) e outros (26,11%). Movimentando desta forma uma série de outras atividades econômicas (IBGE, Sistema de Contas Nacionais Brasil 1998 - 2000, 2002, p. 154 - 162).

*“Em razão dessa característica, ele se torna uma poderosa alavanca para o desenvolvimento sustentado do País, provocando impactos na produção, nos investimentos, na inflação, na balança comercial e no nível do emprego. Tem importante participação no PIB e em seus efeitos multiplicadores setoriais,*

---

<sup>1</sup> Segundo Oliveira é: “o conjunto de atividades da indústria da construção, desde o seu efeito multiplicador a partir da produção de materiais, até a entrega do produto final, lá na frente, somando todas as partes intervenientes do processo.” p. 25.

*possui grande capacidade de realização de investimentos, a evolução de seu custo é compatível com a taxa média de inflação, contribui para o equilíbrio da balança comercial e cria postos de trabalho, elevando o nível do bem-estar social". (Oliveira, 1998, p. 27).*

Socialmente, este setor também desempenha um importante papel, pois caracteriza-se como grande gerador de emprego e, principalmente de mão-de-obra menos qualificada. Segundo o IBGE, a Indústria da Construção Civil empregou 6,6% da população ocupada em 1999 (IBGE, Síntese de Indicadores Sociais 2000, 2001, p. 158). Ressalta-se que, estes dados consideram apenas os trabalhadores que possuem vínculo empregatício e, portanto, este percentual pode ser mais elevado, considerando que parte dos trabalhadores atuantes nas obras de construção civil não possuem registros trabalhistas e, desse modo, não participam nas estatísticas. E ainda, segundo Oliveira, para cada 100 novos empregos gerados pelo setor, são criados indiretamente mais 62 (ibid.,).

Além de sua contribuição econômica e social, segundo Castelo Branco, et. al. (1995, p. 4), "a construção civil possui papel estratégico no processo de crescimento e desenvolvimento econômico", em função das características que apresenta:

1. Elevado Efeito Multiplicador – em decorrência da natureza de suas atividades, estabelece interações com quase todos os setores econômicos, dinamizando-os a partir da sua expansão.
2. Reduzido Coeficiente de Importação – os requisitos de importação alcançam somente 1% de sua demanda total. Sendo que, o crescimento da indústria da Construção não pressiona a Balança Comercial e, conseqüentemente, o Balanço de Pagamentos.
3. Baixa Relação Capital/Produto – esta está relacionada basicamente às características do processo produtivo, o qual apresenta reduzido investimento em capital fixo e absorve intensivamente mão-de-obra não-qualificada.
4. Forte Impacto sobre o Emprego – em função de o processo produtivo ser intensivo em mão-de-obra, a capacidade de geração de postos de trabalho é enorme. No entanto, o setor além de absorver mão-de-obra não-qualificada, também absorve mão-de-obra qualificada, pois as necessidades de mão-de-obra variam em função do estágio da obra, em que são realizadas tarefas específicas, requerendo diferentes graus de qualificação da mão-de-obra.
5. Elevada Participação no Investimento – o próprio produto da indústria da Construção já revela a importância deste setor para o crescimento e desenvolvimento



econômico: sem investimento não há crescimento. O fato da economia brasileira apresentar carência de infra-estrutura básica adiciona ainda mais relevância a este setor como motor do crescimento.

Esta última característica do setor de Construção Civil, comprova-se empiricamente, ao observarmos a participação deste setor na Formação Bruta de Capital Fixo<sup>2</sup>, a qual foi da ordem de 60,31% no ano de 2000 (IBGE, Sistema de Contas Nacionais Brasil 1998-2000, 2002, p. 40-41).

Deve-se ressaltar ainda que, a Indústria da Construção Civil revela-se altamente sensível às alterações da política econômica, sobretudo às alterações da taxa de juros, sendo que o crescimento do setor da Construção é extremamente sensível ao comportamento desta. Oliveira, descreve o resultado de projeções realizadas para o PIB no período de 1998-2000 a partir de trajetórias para a taxa de juros real. Pelo que constatou-se que em cenários de taxa de juros baixos o crescimento acumulado era de 35% e em cenários de juros altos o crescimento era de apenas 15%. E ainda que: “o impacto da eventual redução da taxa de juros no setor se dá com muita morosidade. Já o impacto da subida dos juros é imediato.” (Oliveira, 1998, p. 26). A tabela 1 a seguir relaciona os principais indicadores econômicos para caracterizar a evolução do setor de Construção Civil entre os anos de 1998-2001<sup>3</sup>.

Tabela 1 – Indicadores Econômicos da Indústria da Construção Civil no Brasil 1998-2001

INDICADORES ECONÔMICOS	1998	1999	2000	2001
Crescimento das Vendas (%)	21,5	-16,8	22,3	5,5
Rentabilidade do Patrimônio(%)	3,4	-5,0	0,9	1,6
Margem das Vendas (%)	4,2	-5,4	0,5	1,6
Liquidez Corrente	3,66	2,53	2,53	3,21
Investimento no Imobilizado (%)	37,0	11,8	14,3	16,3
Riqueza criada por Empregado (US\$)	29.685	22.972	25.917	20.165

Fonte: Revista Exame, MELHORES E MAIORES, julho/2002, p. 132-134.

Elaboração: a autora.

A partir dos dados acima, verifica-se a retração sofrida pelo setor em 1999, observada através de todos os indicadores elencados acima. Esta performance deve-se basicamente aos acontecimentos daquele ano, os quais foram: abrupta desvalorização do real, crise cambial asiática entre outros. Em 2001, em função dos contratemplos, como a Crise Argentina, programa de racionamento de energia, atentados terroristas de 11 de setembro nos EUA, contínua desvalorização do real e aumento da inflação acima do teto

2 Componente do PIB pela ótica da despesa, e que em 2000 representou 19,44% do PIB.

3 Dados extraídos da Revista Exame, MELHORES E MAIORES, julho/2002, p. 132-134.

acordado com o FMI, verificou-se perturbações no cenário econômico, desacelerando o crescimento da economia brasileira e, conseqüentemente do setor de Construção Civil.

A Indústria da Construção Civil segundo estudo realizado pelo SENAI (1995), apresenta de um modo geral, sua divisão em três grandes campos de atuação, ou em três subsetores, sendo: Edificações, Construção Pesada e Montagem Industrial.

O subsetor de Edificações engloba as atividades de (a) construção de edifícios residenciais, comerciais, e outras edificações de caráter institucional e até mesmo industriais; (b) especialização de partes do processo construtivo, como fundações, estruturas e instalações; e (c) a execução de serviços complementares e auxiliares a edificações.

O subsetor Construção Pesada abrange as atividades de (a) construção de infraestrutura viária, urbana e industrial; (b) obras estruturais e de arte; (c) obras de saneamento; (d) construção de barragens hidroelétricas e de tecnologia especial.

O subsetor Montagem Industrial é responsável pela montagem de (a) estruturas para a instalação de indústrias; (b) sistemas de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica; (c) sistemas de telecomunicações; e (d) sistemas de exploração de recursos naturais.

Observa-se na Tabela 2 a participação dos subsetores na Indústria da Construção Civil, quanto ao número de empresas<sup>4</sup>, os custos e despesas operacionais<sup>5</sup>, as receitas operacionais suplementares<sup>6</sup>, as construções executadas<sup>7</sup> e o valor adicionado<sup>8</sup>, numa pesquisa realizada anualmente sobre a Indústria da Construção pelo IBGE, a Pesquisa Anual da Indústria da Construção (PAIC). Analisando os dados desta, se verifica a elevada concentração das empresas no setor de Construção Civil no grupo Construção de Edifícios e Obras de Engenharia Civil e, dentro deste a liderança do subsetor de Edificações. Esse destaque se deve dentre outras variáveis, ao grande número de empresas existentes neste subsetor. De acordo com tabela 2, o grupo Construção de Edifícios e Obras de Engenharia Civil representa 74,97% do valor adicionado pelo setor de Construção Civil na economia brasileira em 2000. Sendo que o subsetor de Edificações foi responsável

4 O IBGE selecionou as empresas que se encontravam em operação com 40 ou mais pessoas ocupadas.

5 Correspondem aos gastos incorridos no ano de referência, relativos à atividade de construção. Não inclui os valores relativos às despesas financeiras, salários, outras remunerações, encargos sócias e trabalhistas e outros.

6 Correspondem as receitas operacionais suplementares à atividade de construção apropriadas no ano.

7 Corresponde ao valor contratual e/ou de venda referente à proporção de custos e despesas das construções efetivamente executadas no ano.

8 Corresponde a expressão: VA = VBP - (custos e despesas operacionais menos o somatório das depreciações e amortizações dos ativos, impostos e taxas, e terrenos).

dentro deste grupo por 44,63%, e no setor de Construção Civil por 33,46%, demonstrando assim a grande importância deste subsetor para a economia, como também para a sociedade de um modo geral.

Tabela 2 – Dados Gerais das Empresas de Construção no Brasil segundo os Grupos e Classes de Atividades

GRUPOS E CLASSES DA CONSTRUÇÃO	ANO DE 2000				
	Nº de Empresas	Custos e Despesas Operacionais	Receitas Operacionais Suplementares	Construções Executadas	Valor Adicionado
		R\$ 1000			
Total	3523	20253447	1467916	33091504	14677307
Preparação do Terreno	201	729757	19679	1161057	498885
Demolição e Preparação do Terreno	24	52809	785	90806	41501
Perfurações e Execução de Fundações	70	172787	818	298847	139191
Grandes Movimentações de Terra	107	504161	18076	771403	318194
Constr. de Edifícios e Obras de Eng <sup>a</sup> Civil	2568	15777341	1308190	25334430	11004615
Edificações	1813	6769467	989359	11004167	4911215
Obras Viárias	358	6022787	148247	9635300	4098387
Grandes Estruturas e Obras de Arte	40	335143	29576	463281	145874
Obras de Urbanização e Paisagismo	83	316862	14350	498540	209507
Montagem de Estruturas	59	673621	86734	1125870	569243
Obras de Outros Tipos	215	1659460	39924	2607273	1070389
Obras de Infra-estrutura Elétrica e de Telecom.	239	2194540	37239	3682382	1679985
Barragens e Represas para Geração de Energia	9	917725	5393	1290734	494193
Estações e Redes de Distr. de Energia Elétrica	135	309629	6903	653221	365828
Estações e Redes de Telefonia e Comunicação	86	956428	24942	1718484	810397
Prevenção e Recuperação do Meio Ambiente	9	10759	-	19943	9567
Obras de Instalações Elétricas	302	1172728	52941	2129812	1052113
Sistemas de Ventilação e de Refrigeração	50	190024	1186	337970	155012
Hidráulicas, Sanitárias, Gás e prevenção de Incêndio	34	98730	1017	204657	112192
Outras	41	340793	4966	609960	291853
Obras de Acab. e Serviços Auxiliares da Construção	193	336500	47352	695798	391228
Alvenaria e Reboco	28	27300	2518	49931	24573
Impermeabilização e Serviços de Pintura	41	73522	2166	156829	86443
Outros Serviços	124	235678	42668	489037	280212
Aluguel de Equip. de Constr. e Demolição com Operários	20	42581	2515	88026	50481
Aluguel de Equip. de Constr. e Demolição com Operários	20	42581	2515	88026	50481

Fonte: IBGE, 2000.

Em virtude do subsetor Edificações constituir o foco de análise deste estudo, serão abordadas a seguir suas características.

### 3.2 O subsetor de Edificações no Brasil

O subsetor Edificações apresenta peculiaridades que o diferencia dos demais subsetores da Indústria da Construção Civil, caracterizando-se fundamentalmente pela heterogeneidade no porte e na capacitação tecnológica e empresarial de suas empresas. Portanto, reúne empresas bem diferenciadas quanto ao porte, constituindo-se desde grandes até empresas de pequeno e micro porte, de frágil organização empresarial, sendo que predominam empresas de pequeno e médio porte (SENAI, 1995).

Quanto ao emprego da mão-de-obra, é no subsetor de Edificações que se encontra o maior volume de mão-de-obra empregada pela Indústria da Construção Civil, conforme tabela 3.

Tabela 3 – Distribuição do N° de Estabelecimentos e do N° de empregos por subsetores da Indústria da Construção Civil em 2000

CLASSES DA CONSTRUÇÃO	N° Estabelecimentos	%	N° Empregos	%
Demolição e Preparação do Terreno	650	0,67	3.069	0,28
Perfurações e Execução de Fundações	1.179	1,22	16.787	1,53
Grandes Movimentações de Terra	1.322	1,36	11.063	1,01
<b>Edificações</b>	<b>64.074</b>	<b>66,15</b>	<b>534.732</b>	<b>48,86</b>
Obras Viárias	3.153	3,25	96.639	8,83
Grandes Estruturas e Obras de Arte	445	0,46	27.731	2,53
Obras de Urbanização e Paisagismo	877	0,91	27.246	2,49
Montagens Industriais	1.242	1,28	33.915	3,10
Obras de Outros Tipos	6.065	6,26	83.073	7,59
Barragens e Represas para Geração de Energia	109	0,11	11.044	1,01
Estações e Redes de Distr. de Energia Elétrica	871	0,90	30.009	2,74
Estações e Redes de Telefonia e Comunicação	450	0,46	46.034	4,21
Prevenção e Recuperação do Meio Ambiente	249	0,26	2.188	0,20
Obras de Instalações Elétricas	2.804	2,89	33.533	3,06
Sistemas de Ventilação e de Refrigeração	678	0,70	10.011	0,91
Inst. Hidráulicas, Sanitárias, Gás e prevenção de Incêndio	1.039	1,07	9.709	0,89
Outras Obras de Inst.	1.564	1,61	30.245	2,76
Alvenaria e Reboco	1.697	1,75	6.639	0,61
Impermeabilização e Serviços de Pintura	1.454	1,50	14.282	1,30
Outros Serviços	6.595	6,81	62.901	5,75
Aluguel de Equip. de Constr. e Demolição com Operários	350	0,36	3.678	0,34
<b>TOTAL</b>	<b>96.867</b>	<b>100,00</b>	<b>1.094.528</b>	<b>100,00</b>

Fonte: RAIS, 2000.

Elaboração: a autora

Como se observa na tabela acima, o subsetor edificações lidera a Indústria da Construção Civil no Brasil, visto que apresenta 66,14% do número de estabelecimentos e 48,85% do número de empregos desta Indústria.

Este subsetor se caracteriza pelo uso intensivo de mão-de-obra não-qualificada, sendo que esta apresenta de um modo geral, baixo nível de instrução e qualificação profissional, e o treinamento se realiza no próprio canteiro de obra, durante o processo produtivo (SENAI, 1995). Ocorre ainda que esta mão-de-obra, muitas vezes, mantém relação apenas indireta com a empresa construtora. Este fato se deve ao processo de terceirização, em que a construtora subcontrata empreiteiras de mão-de-obra, fato muito comum nesta indústria. Desse modo, o percentual apresentado acima quanto ao número de empregos na realidade deverá ser maior.

Neste subsetor verifica-se que os gastos com equipamentos são menores do que com a força de trabalho, evidenciando que o processo construtivo é basicamente convencional, apresentando divisão do trabalho; mas a mecanização se opera somente nas etapas mais pesadas do processo produtivo. Mesmo com a introdução de novas tecnologias, como o uso de alvenaria armada, blocos de cimento-areia, entre outras, que permitem ganhos de produtividade, não dispensam o uso da força de trabalho (Bertelli, 1995).

Ainda segundo Bertelli (ibid.), na estrutura de custos deste subsetor, os gastos com materiais de construção representam parcela significativa, devido principalmente a utilização de insumos como cimento, elevadores e aço, procedentes de setores oligopolizados. Cabe ressaltar que os insumos e equipamentos consumidos por esta indústria não dependem de importação, mas pelo fato de que alguns fazem parte de um mercado de estrutura oligopolizada, colaboram para manutenção dos elevados preços dos insumos.

O produto final deste subsetor caracteriza-se como um bem durável, complexo, de grande valor, que é produzido e consumido em um local específico, e possui grau variado de complexidade. A diferenciação do produto se verifica devido à variações de gostos, aspirações e poder de compra dos clientes, provocando modificações principalmente no estilo, acabamento e tamanho dos imóveis, determinando diferentes faixas de mercado para as quais o bem se destina (Rossetto, 1998, p. 43-44). Destaca-se, portanto, que o mercado deste subsetor é predominantemente determinado pela demanda privada de construção habitacional, mas se reconhece a importância da presença do Estado, o qual atua como organizador e fomentador de parte dessa demanda devido às políticas econômicas e sociais implementadas, sendo que esta atuação vem tendo menor intensidade que no passado recente. Segundo Bertelli (ibid., p. 28), em decorrência das empresas

ofertarem fundamentalmente para o mercado privado, a demanda por imóveis, e portanto, o desempenho do setor é funcionalmente dependente do nível de renda e sua distribuição<sup>9</sup>, e das políticas de crescimento econômico<sup>10</sup>, ou seja, às determinações gerais do desenvolvimento econômico, às características do processo de acumulação e à taxa média de lucro da economia.

No Brasil, o subsetor de edificações habitacionais apresenta um grande potencial de crescimento, visto o elevado déficit habitacional brasileiro. Desta forma, existe uma grande demanda potencial pela construção de imóveis residenciais, devido a herança deixada no período de estagnação econômica vivido no decorrer da década de 80 e início dos anos 90. Dada a instabilidade macroeconômica operante neste período, o desempenho da indústria brasileira da Construção Civil foi fortemente restringido, visto que o setor apresenta elevada sensibilidade à existência de mecanismos de financiamento e correlação direta com o desempenho da economia. Somado a este fator, dois outros fatores podem ser apontados como responsáveis imediatos pelo déficit habitacional: (a) a manutenção de taxas de crescimento populacional relativamente elevadas<sup>11</sup> e (b) a relativa estagnação da renda *per capita*. O resultado da combinação destes fatores foi potencializado pelo colapso do Sistema Financeiro da Habitação (SFH) ocorrido ao longo da década de 80 (Gonçalves, 1997). O déficit habitacional estimado por Gonçalves (*ibid.*), considera dois elementos básicos: (i) a precariedade das estruturas físicas das habitações, devido à depreciação ou utilização de materiais improvisados ou não duráveis, e (ii) a coabitação, estimando que o déficit habitacional brasileiro atingiu o valor aproximado de 5,1 milhões de unidades residenciais em 1995. Na tabela 4 verifica-se o déficit habitacional brasileiro absoluto, segundo as grandes regiões geográficas.

---

<sup>9</sup> Que condicionam a renda da população.

<sup>10</sup> Taxas de juros e oferta de linhas de financiamento, ou seja, mecanismos de financiamento.

<sup>11</sup> Cerca de 2% a.a. em média nas regiões metropolitanas.

Tabela 4 – Déficit Habitacional brasileiro segundo grandes Regiões Geográficas

Em mil unidades.

Ano	Brasil	Norte	Centro-Oeste	Nordeste	Sudeste	Sul
1981	4.475,73	144,83	328,22	2.213,24	1.371,73	417,71
1982	4.552,39	142,26	335,18	2.269,23	1.407,68	398,05
1983	4.689,56	133,15	335,37	2.350,94	1.472,45	397,65
1984	4.739,23	144,66	331,84	2.226,63	1.594,26	441,84
1985	4.488,80	157,08	291,37	2.134,17	1.476,31	429,87
1986	4.748,62	172,21	339,45	2.214,93	1.554,75	467,28
1987	4.898,71	203,35	366,27	2.265,14	1.555,96	507,98
1988	4.876,98	210,28	350,61	2.246,29	1.565,11	504,69
1989	4.777,12	209,87	345,14	2.198,12	1.522,99	501,02
1990	4.745,88	196,00	363,87	2.181,09	1.540,21	464,72
1992	4.897,05	253,29	311,13	2.222,48	1.616,80	493,34
1993	4.965,30	325,79	300,35	2.284,06	1.561,13	493,95
1995	5.095,13	289,31	313,43	2.402,43	1.588,70	501,26

Fonte: Gonçalves, 1997, p. 45.

Observa-se através da tabela acima que o déficit habitacional no Brasil apresentou um crescimento acumulado no período de 14 anos de 13,83%. Neste mesmo período, as regiões que apresentaram as maiores taxas de crescimento relativo foram, respectivamente: região Norte (99,75%), região Sul (20%) e região Sudeste (15,8%). Mas em termos absolutos, as regiões que apresentam os maiores déficits habitacionais são: em primeiro lugar a região do Nordeste e em segundo lugar a região Sudeste.

Uma outra questão importante a ser observada, refere-se ao controle da qualidade e produtividade da Construção Civil. A Construção Civil difere muito da indústria de transformação, a partir da qual nasceram e se desenvolveram os conceitos e metodologias relativos a qualidade. Este fato se deve principalmente às peculiaridades da Construção Civil, que dificultam a utilização na prática de conceitos modernos de qualidade total, os quais já predominam em outros setores. Portanto, a construção requer uma adaptação específica de tais conceitos, em função da complexidade do processo construtivo, no qual intervêm muitos fatores. Algumas das peculiaridades da Construção Civil que impedem a utilização de conceitos e ferramentas da qualidade aplicados na indústria de um modo geral, estão elencados abaixo:

1. *“A construção é uma indústria de caráter nômade.*
2. *Cria produtos únicos e não produtos seriados.*
3. *Não é possível aplicar a produção em cadeia (produtos passando por operários fixos), mas sim a produção centralizada (operários móveis em torno de um produto fixo).*
4. *É uma indústria muito tradicional, com grande inércia às alterações.*
5. *Utiliza mão-de-obra intensiva e pouco qualificada, sendo que o emprego dessas tem caráter eventual e suas possibilidades de promoção são escassas, o que gera baixa motivação no trabalho.*
6. *A construção, de maneira geral, realiza seus trabalhos sob intempéries.*

7. *O produto é único, ou quase único, na vida do usuário.*
8. *São empregadas especificações complexas, quase sempre contraditórias e muitas vezes confusas.*
9. *As responsabilidades são dispersas e pouco definidas.*
10. *O grau de precisão com que se trabalha na construção é, em geral, muito menor do que em outras indústrias, qualquer que seja o parâmetro que se contemple: orçamento, prazo, resistência mecânica, etc". (Dacol, 1996, p. 29).*

Ainda segundo Dacol (ibid.), a qualidade na indústria da Construção Civil deve ser vista como um todo, observando que são diversos os agentes e os produtos que intervêm no processo construtivo ao longo de várias etapas, os quais incorporam diferentes níveis de qualidade e que irão afetar a qualidade do produto final. As etapas do processo de produção e uso, podem ser divididas em: necessidades do usuário, planejamento, projeto, fabricação de materiais e componentes, execução de obras e uso, operação e manutenção, formando assim o ciclo da Qualidade no Setor de Construção Civil.

Dentre os diversos programas brasileiros de qualidade e produtividade, se encontra o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade na Construção Habitacional – PBQP-H, instituído a partir da Portaria nº 134 de 18.12.98, do então Ministério do Planejamento e Orçamento, que tem como objetivo geral promover a qualidade e produtividade do setor de construção habitacional com vistas a aumentar a competitividade dos bens e serviços produzidos por este. O programa busca proporcionar ganhos de eficiência ao longo de toda a cadeia produtiva, por meio de projetos específicos para a qualificação de empresas projetistas e construtoras, produção de materiais e componentes em conformidade com as normas técnicas, formação e requalificação de recursos humanos, aperfeiçoamento da normalização técnica e melhoria da qualidade dos laboratórios (BNDES, 2002). O setor de Construção Civil no Brasil precisa de ganhos significativos de produtividade e competitividade, especialmente nos aspectos tecnológicos e de gestão, pois segundo estudo realizado pela McKinsey, a produtividade da construção residencial corresponde a 35% daquela verificada nos Estados Unidos, e a da construção comercial, 39%, e a da pesada, 51% (BNDES, 2002).

Na tabela 5 apresenta-se a evolução do subgrupo de Edificações na última década de 1990-2000.



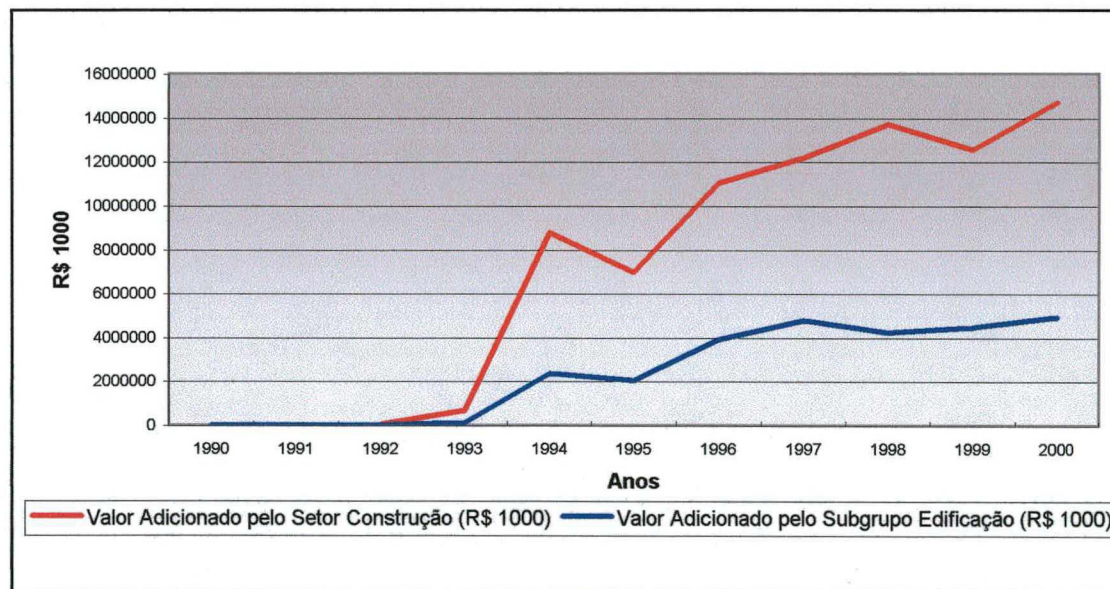
Tabela 5 – Evolução do Setor de Construção e do Subgrupo Edificações no Brasil de 1990-2000

ANO	Setor de Construção		Subgrupo de Edificações		B/A (%)
	Número de Empresas	Valor Adicionado (R\$ 1000) (A)	Número de Empresas	Valor Adicionado (R\$ 1000) (B)	
1990	1 918	372,80	768	94,30	25,28
1991	1 737	1796,40	720	363,90	20,25
1992	1 706	23946,80	701	4243,70	17,72
1993	1 661	677897,81	650	127732,70	18,85
1994	1 553	8 784 198	588	2 351 173	26,76
1995	1 463	6 959 840	580	2 041 254	29,32
1996	2 525	11 027 390	1 298	3 908 590	35,44
1997	2 688	12 195 376	1 341	4 772 495	39,13
1998	3 021	13 701 541	1 576	4 214 581	30,75
1999	3 868	12 539 426	2 012	4 463 531	35,59
2000	3 523	14 677 307	1 813	4 911 215	33,46

Fonte: IBGE, Pesquisa Anual da Indústria da Construção – PAIC 1990-2000.

Elaboração: a autora.

O subgrupo edificações em função da estreita correlação que apresenta com a política econômica, como já citado anteriormente, apresentou sensível redução na sua participação na Indústria da Construção Civil entre 1990-1993, devido principalmente à instabilidade macroeconômica vivida neste período. Já a partir de 1994, opera-se a recuperação do subsetor, paralelamente à instalação do Programa de Estabilização Econômica do Governo Federal, como também se observa na figura 4 a seguir.



Fonte: IBGE, Pesquisa Anual da Indústria da Construção – PAIC 1990-2000.

Elaboração: a autora

Figura 4 – Evolução do Setor de Construção Civil e do Subsetor de Edificações no Brasil de 1990 – 2000

Como verifica-se o subsetor edificações apresentou crescimento contínuo de 1994 a 1997, aumentando sua participação no valor adicionado da Indústria da Construção

Civil neste período. Em 1998, o subsetor edificações apresentou queda de 21,41% na sua participação na Indústria da Construção Civil. Este fato deve estar ligado às perturbações ocorridas na economia globalizada deste período, das quais o Brasil também sofreu reflexos. Entre 1998 e 2000, percebe-se que somente em 1999 ocorreu sensível crescimento de 15,73%, visto que em 2000 já acontece certo decréscimo.

### 3.3 Financiamento

Para o subsetor de Edificações, como para todo o setor de Construção Civil, o crédito é um fator determinante para o seu desenvolvimento, visto que a demanda pelo seu produto se viabiliza essencialmente por esquemas de financiamento. Durante as décadas de 50 a 70, houve um *boom* da Construção Civil no Brasil, provocado pelo aumento da construção de grandes obras estatais e pelos financiamentos do Banco Nacional de Habitação (BNH). Ao longo deste período e até fins da década de 70, a atividade deste subsetor esteve fortemente vinculada à atuação do setor público, pois este respondia por grande parcela dos recursos financeiros que a movimentavam. Estes fatos se devem à criação do Sistema Financeiro Habitacional (SFH)<sup>12</sup>, pela Lei 4380/64, o qual tinha a responsabilidade de formular políticas habitacionais. Este foi também responsável pelo financiamento de mais de seis milhões de unidades habitacionais (mais de 200 mil/ano), sendo que os recursos foram assegurados através da criação das letras imobiliárias, dos depósitos de poupança e do fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) (Rudge e Amendolara, 1997, p. 29).

A Tabela 6 ilustra a evolução do número de unidades habitacionais financiadas pelo SFH de 1964 a 1995. Verifica-se que o período de 1976 a 1982 representa a maior atuação do SFH no financiamento de unidades habitacionais, financiando em média quase 50% aa dos novos domicílios. Mas no período entre 1983 e 1988 esta média caiu em muito, passando para 14,5% a.a., como reflexo da crise econômica vigente neste período no Brasil (Neri e Carvalho, 1998).

---

12 O SFH consiste em um conjunto de organismos financeiros governamentais e privados, criado pela lei nº 4380, de 21.08.1964.

Tabela 6 – Brasil: Crescimento do nº de Domicílios e Financiamentos Habitacionais em unidades e em R\$ mil de dez/94

Ano	Novos Domicílios	Unidades Financiadas	Valor Financiado (em R\$ mil de dez/94)	Unidades financiadas/ Novos domicílios (%)
1964	-	5.162	5.822	-
1965	-	14.790	17.387	-
1966	-	39.023	47.222	-
1967	-	105.712	240.413	-
1968	-	166.494	565.912	-
1969	-	179.192	674.590	-
1970	-	125.761	506.804	-
1971	322.366	122.000	435.266	37,8
1972	328.261	121.000	908.449	36,9
1973	820.689	148.000	1.089.460	18,0
1974	857.536	96.205	782.614	11,2
1975	896.037	141.929	1.071.878	15,8
1976	936.266	273.763	2.149.780	29,2
1977	645.786	267.713	1.456.323	41,5
1978	664.926	337.649	1.740.436	50,8
1979	1.031.985	383.223	2.490.451	37,1
1980	1.078.087	627.342	4.518.392	58,2
1981	818.343	465.398	3.874.484	56,9
1982	1.372.363	541.129	4.140.542	39,4
1983	784.051	77.247	675.860	9,9
1984	978.328	86.358	652.097	8,8
1985	1.136.046	59.657	496.072	5,3
1986	800.410	106.662	401.049	13,3
1987	1.035.774	231.232	386.724	22,3
1988	1.031.154	280.083	3.752.337	27,2
1989	1.172.073	99.706	2.582.511	8,5
1990	1.239.676	240.610	1.297.110	19,4
1991	-	400.769	513.624	-
1992	-	108.688	2.005.050	-
1993	922.698	57.964	1.787.000	6,3
1994	-	61.384	1.735.096	-
1995	-	46.560	1.367.236	-

Fonte: Neri, Carvalho, 1998.

Segundo Neri e Carvalho (1998), o esgotamento do SFH deveu-se à conjunção de dois fatores: “elevação do hiato entre o preço dos imóveis e a renda dos adquirentes e pela instabilidade na capacitação de recursos das instituições do SFH, em decorrência do comportamento da economia e de certas medidas de política econômica, a partir principalmente de 1981” (Neri e Carvalho, 1998, p. 11). Acrescenta-se a colocação de Sérgio Cutolo dos Santos<sup>13</sup> sobre a perda do dinamismo do SFH, que para ele se verifica desde meados dos anos 70 devido à contribuição decisiva de quatro fatores:

1. O processo de aceleração inflacionária;
2. As benesses concedidas aos tomadores de créditos habitacionais. Mais de 180 mil contratos na CEF têm valor médio da prestação de R\$ 18,34 e nenhum deles supera os R\$ 30,00 mensais. Os subsídios maciços foram concedidos sob duas formas:

<sup>13</sup> Presidente da CEF no começo de 1997.

a) de 1973-1982, o salário mínimo foi corrigido por índice superior ao reajuste das prestações, o que corresponde a um subsídio indireto.

b) de 1983-1985, em função de uma política salarial restritiva e aumento generalizado da inadimplência, adota-se a opção de reajustar em 1985, a prestação em 112% *vis-à-vis* à correção monetária de 246,3%.

3. A legislação vigente fragilizava a garantia hipotecária;

4. A sistemática de financiamento privilegiava o construtor em detrimento do comprador (Rudge e Amendolara, 1997, p. 30).

Também segundo Gonçalves (1997, p. 4), um conjunto de fatores contribuíram para o colapso do SFH, como a instabilidade macroeconômica, a aceleração inflacionária e a recessão, e ainda, o fato do sistema brasileiro de financiamento imobiliário captar recursos a curto prazo e repassá-los a longo prazo, o qual é incompatível em períodos recessivos. Diante da resultante insuficiência de crédito imobiliário e da importância econômica e social da Indústria da Construção Civil para a economia nacional, impõe-se a necessidade de recriar um sistema de financiamento imobiliário no Brasil. Com este objetivo o Poder Executivo sancionou a Lei 9514 de 20/11/97 que dispõe sobre o Sistema Financeiro Imobiliário – SFI. O SFI constitui-se em uma nova modalidade de financiamento, e sua principal diferença é que os contratos prevêm alienação fiduciária do imóvel como garantia, e não a hipoteca.

O SFI pressupõe alguns princípios básicos, tais como: (a) separação dos segmentos social e de mercado, (b) diluição dos riscos, (c) múltiplas fontes de recursos, (d) livre aplicação dos recursos, (e) preservação dos equilíbrios econômico e financeiro, (f) segmentação correta do mercado, (g) respeito às cláusulas contratuais e, (h) segurança das operações através de garantias reais e fiduciárias. A observância destes princípios deverá assegurar um sistema desregulamentado, não-subsidiado, que compatibilize ativos e passivos, e tenha no próprio mercado sua sustentação financeira. Para tanto, o SFI pressupõe a existência de mercados secundários de recebíveis com base imobiliária (Rudge e Amendolara, 1997, p. 53). Portanto, um mercado de crédito imobiliário dinâmico capaz de canalizar grandes volumes de recursos a longo prazo, a livre contratação entre as partes quanto ao custo e prazos do financiamento contratado, assim como as garantias que protegem o investidor são as características fundamentais do Sistema Financeiro Imobiliário.

A partir da decadência do SFH, em 1986 o Banco Nacional da Habitação – BNH<sup>14</sup>, foi extinto pelo decreto-lei nº 2291, e incorporado pela Caixa Econômica Federal, que sucede ao BNH em todos os seus direitos e obrigações. Atualmente, segundo o Relatório da Administração da CEF, do exercício de 2001, a Caixa Econômica Federal conta com programas de financiamento habitacional e os recursos são provenientes do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), de repasses do Orçamento Geral da União (OGU) e também da própria Caixa. A tabela 7 demonstra as contratações realizadas por origem de recursos e por programas de aplicação.

Os financiamentos concedidos em 2001, permitiram a geração e/ou manutenção de 373 mil empregos diretos e indiretos no subsetor de edificações, como também a produção de 270 mil unidades habitacionais (CEF – Relatório da administração, 2001, p. 5).

Tabela 7 – Contratações de recursos para a Construção Civil realizadas no Exercício de 2001

Valores em R\$ 1,00

Origem de Recursos	Qtde	Valor contratado	População beneficiada	Empregos Gerados
FGTS	242.295	2.895.715.586	983.718	276.058
Carta de Crédito Individual	79.233	1.578.114.488	321.686	150.447
Aquisição de Material de Construção	78.782	370.103.292	319.855	35.283
Imóvel na Planta	29.065	809.460.306	118.004	77.169
Convênio CAIXA X INCRA	55.215	138.037.500	224.173	13.160
CAIXA	28.124	1.020.398.845	114.183	97.278
Carta de Crédito Individual	13.515	613.977.862	54.867	58.533
Construcard	9.512	93.508.445	38.619	8.914
Imóvel na Planta	5.070	312.747.478	20.584	29.815
Caixa Condomínio	28	165.060	114	16
<b>Total FGTS e CAIXA</b>	<b>270.419</b>	<b>3.916.114.431</b>	<b>1.097.901</b>	<b>373.336</b>

Fonte: CEF- Relatório da Administração, 2001, p. 5.

O período iniciado em fins dos anos 70 até a atualidade tem sido caracterizado por movimentos recessivos, precariedade dos gastos e investimentos públicos e pela política de crédito racionado. Este fato tem conduzido as empresas do setor a diversas ações, tais como: reorientação intersetorial de investimentos, introdução de novas formas de financiamento e o uso de novos mecanismos financeiros de capitalização das construtoras.

14 O BNH constitui-se em um organismo financeiro governamental do SFH.

Tabela 8 – Fontes e Recursos utilizados pelas Empresas do Setor de Construção Civil (%)\*

	Recursos Próprios	Recursos do Contratante	Crédito Bancário de curto/médio prazo	Crédito Bancário de longo prazo	Recursos de Investidores Institucionais	Emissão de Títulos	Outras Fontes de Recursos
Edificações	66,1	67,7	27,4	12,7	3,8	3,4	9,1
Instalações/acabamentos	71,4	60,0	23,1	4,2	0,1	2,7	2,8
Construção Pesada	85,7	48,6	29,4	7,1	0,3	6,2	6,6
Média da Construção	72,1	61,0	26,6	8,9	1,9	3,9	6,7

\* Percentual em relação ao total de empresas do subsetor.

Fonte: Brisolla, et. al., 2001.

A questão do financiamento da produção na indústria da construção é relevante na medida em que se observa a predominância do capital nacional de origem privada presente em uma espessa malha de pequenas, médias e grandes empresas que compõem o setor.

### 3.4 O Subsetor de Edificações na Grande Florianópolis

A região da Grande Florianópolis compreende os municípios de Florianópolis (Capital do Estado de Santa Catarina), São José, Palhoça e Biguaçu, os quais pertencem a microrregião de Florianópolis<sup>15</sup>. Esta região ocupa uma área de 1.412km<sup>2</sup> e concentra a maior parcela da população, 666.693 habitantes em 2000<sup>16</sup>, ou seja, 94,4% da população da microrregião. A Grande Florianópolis é caracterizada espacialmente por constituir uma área de conurbação, decorrente do processo de ocupação do espaço urbano nestes municípios. O processo de ocupação desta região está intimamente ligado ao desenvolvimento da indústria da Construção Civil, e mais especificamente do subsetor de edificações. A construção da Ponte Hercílio Luz em 1926, marcou o início do processo de conurbação entre os quatro municípios citados acima, facilitando o acesso entre eles e promovendo maior concentração populacional e, conseqüentemente aumento do número de edificações, tanto na ilha como no continente. Este processo intensifica-se ainda mais a partir das décadas de 60 e 70, com a fundação em 1960 da Universidade Federal de Santa Catarina e também com a instalação de outros órgãos públicos<sup>17</sup>, os quais promoveram o aumento populacional principalmente decorrente do aumento de funcionários públicos, que

15 A microrregião de Florianópolis abrange oito municípios, que são: Biguaçu, Florianópolis, Governador Celso Ramos, Antônio Carlos, Palhoça, Paulo Lopes, Santo Amaro da Imperatriz e São José. Atlas Escolar de Santa Catarina, 1991, p. 14.

16 Dados do Censo Demográfico, IBGE, 2002.

17 Devido a política do Governo Federal nas décadas de 60 e 70 de expansão da estrutura estatal.

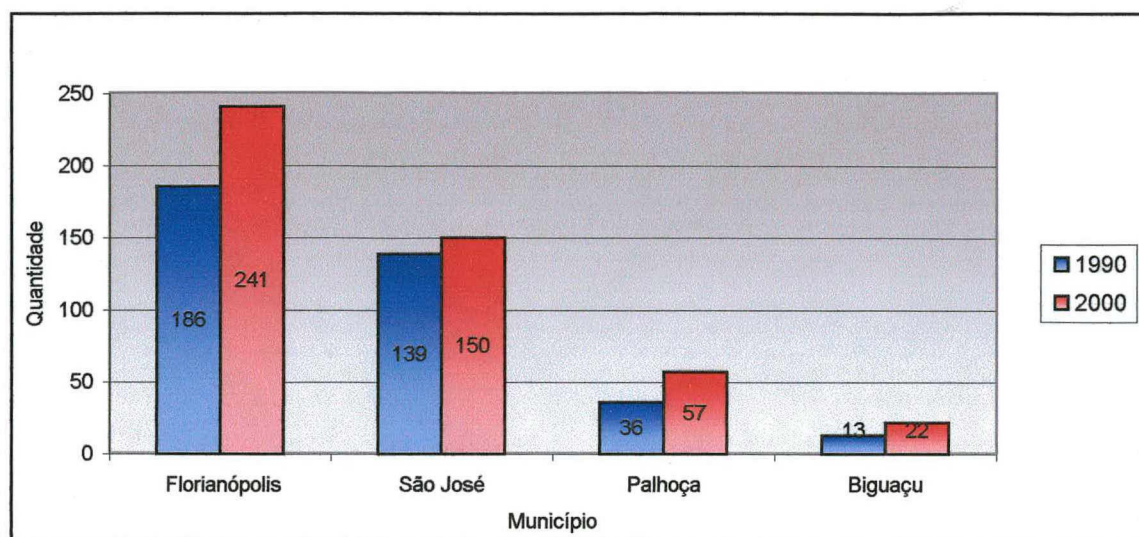
possuíam neste período alto poder aquisitivo, trazendo consigo a necessidade de novas edificações, como também de mais infra-estrutura urbana, possibilitando a expansão desta região, e simultaneamente, da Indústria da Construção Civil. O município de Florianópolis na qualidade de capital do Estado, concentra além de órgãos federais, a administração do Governo estadual e municipal, e isto tornou a administração pública uma importante atividade econômica. Dessa forma, Florianópolis passou a sustentar-se economicamente pelo comércio, administração pública e pela Indústria da Construção. Somente a partir de 1980, principalmente, é que a atividade turística começou a se fortalecer como um dos pilares da economia da ilha.

A implantação da BR-101, facilitou o acesso entre Florianópolis e os demais municípios do Estado, impactando sobre a região da Grande Florianópolis a partir do aumento populacional e do desenvolvimento sócio-econômico, intensificando o crescimento dos municípios de São José, Palhoça e Biguaçu, por onde esta passa (Bertelli, 1995, p. 39).

Como consequência da evolução histórica desta região e de suas características, no que se refere à Indústria da Construção Civil, a região da Grande Florianópolis apresenta o maior número de empresas do subsetor edificações no Estado de Santa Catarina, o que leva a centrar este estudo à esta região.

Pode-se observar o desenvolvimento desse subsetor na região da Grande Florianópolis através dos dados da RAIS – Relação Anual de Informações Sociais, para os anos de 1990 e 2000, permitindo observar o seu movimento no período de dez anos. Segundo estes dados, no ano de 1990 a região contava com 374 empresas e, em 2000 com 470 empresas, concentrando respectivamente em cada ano 19,05% e 16,348% das empresas existentes no Estado de Santa Catarina, demonstrando considerável concentração deste setor na região da Grande Florianópolis, ou seja, o subsetor apresenta as maiores concentrações em 4 dos 113 municípios de Santa Catarina.

Analisando os dados referentes estritamente aos municípios que integram a Grande Florianópolis, pode-se observar na Figura 5, a concentração e o crescimento das empresas nos municípios de Florianópolis, São José, Palhoça e Biguaçu.



Fonte: RAIS, 1990 e 2000.

Elaboração: a autora

Figura 5 – Quantidade de Empresas do Subsetor de Edificações por município da região da Grande Florianópolis em 1990 – 2000

De acordo com a figura acima, Florianópolis nos dois períodos analisados lidera a maior concentração de empresas do subsetor de Edificações, seguida por São José, Palhoça e Biguaçu. A grande concentração no município de Florianópolis deve-se principalmente ao fato deste município constituir-se o núcleo do processo de conurbação, formado pelos quatro municípios da Grande Florianópolis. Em termos percentuais, observa-se que o subsetor de Edificações apresentou taxas de crescimento relativo na década observada, nos seguintes municípios: Biguaçu (69,23%), Palhoça (58,33%), Florianópolis (29,56%) e São José (7,91%), havendo crescimento do subsetor de Edificações em todos os municípios da região.

Tabela 9 – Número de Estabelecimentos e de Empregados no subsetor Edificações na Grande Florianópolis em 2000.

PORTE DAS EMPRESAS	Nº Estabelecimentos	Nº Empregos
Pequeno	446	2.913
Médio	24	2.292
<b>TOTAL</b>	<b>470</b>	<b>5.205</b>

Fonte: Rais, 2000.

Elaboração: a autora.

Conforme os dados da RAIS para 2000, na Grande Florianópolis dentre as empresas do subsetor de edificações, 94,89% destas caracterizam-se como sendo de pequeno porte<sup>18</sup>, e apenas 5,11% destas são de médio porte<sup>19</sup>, sendo que não há registros de

18 Empresas com até 50 empregados.

19 Empresas com 51 até 499 empregados.



empresas de grande porte<sup>20</sup> na região. Ainda segundo a mesma fonte de dados, a Grande Florianópolis reúne 26,3% do número de empregados registrados no subsetor edificações no Estado de Santa Catarina. Sendo que 55,6% encontram-se nas empresas de pequeno porte e 44,04% concentram-se nas empresas de médio porte.

O subsetor conta com representação sindical através do Sinduscon<sup>21</sup>, o qual atua no plano político e jurídico na defesa do setor, como também prestando-lhe serviços.

O mercado típico deste subsetor é, como ao nível nacional, determinado pela demanda privada, em função de seu produto ser em sua maioria destinados à habitação. Na Grande Florianópolis este subsetor obteve grande impulso de crescimento, devido principalmente ao alto poder aquisitivo do funcionalismo público que para esta região se deslocou entre os anos de 1960 e 1970, propiciando assim terreno fértil para o desenvolvimento desta indústria. Soma-se ainda, o crescimento da atividade turística a partir da década de 80, e nos últimos anos o deslocamento de pessoas oriundas dos grandes centros urbanos como São Paulo, Rio de Janeiro e outras cidades, para residir na Grande Florianópolis, e principalmente em Florianópolis, aumentando desta forma a demanda por habitações.

A diferenciação do produto é realizada com mais intensidade no mercado de imóveis destinados aos consumidores de renda média, média-alta e alta, produzindo imóveis de alto padrão; sendo que, no mercado de imóveis destinados à população de renda média-baixa e baixa, a diferenciação ocorre com menor intensidade.

Quanto a utilização de tecnologias, o subsetor vem vivenciando mudanças no padrão tecnológico, sendo que esta atividade de inovação tecnológica é realizada pelos fornecedores deste subsetor, os quais pesquisam e criam novas tecnologias e insumos para comercializar com as empresas deste. É então desta forma que as construtoras atualizam-se tecnologicamente, ao consumirem insumos, produtos e equipamentos que trazem em si maior conteúdo tecnológico. Ainda referente ao processo construtivo, a terceirização de etapas deste processo, principalmente de mão-de-obra, vem sendo adotada pelas construtoras a partir da necessidade de maior especialização de algumas etapas e da necessidade de reduzir custos de produção.

Na questão da qualidade, parte das construtoras da região da Grande Florianópolis já aderiram através do Sinduscon de Florianópolis ao Programa Brasileiro de

---

20 Empresas com mais de 500 empregados.

21 Sindicato patronal desta indústria, criado em 1980.

Qualidade e Produtividade no Habitat (PBQP-H), o qual é dividido em etapas de evolução, partindo do nível “D” até o nível “A”. A adesão das construtoras ao Programa se efetivou a partir de junho de 2001, viabilizando-se através da formação de grupos e também contando com a parceria do Senai/Sebrae, objetivando a redução expressiva dos custos para implementar o Programa de Qualidade nas empresas. Este é um processo que, segundo o presidente do Sinduscon Adolfo César dos Santos, o setor terá necessariamente que se adaptar. (Informativo do Sinduscon, junho/2001, nº 17).

Na classificação nacional das 500 maiores construtoras, realizada pela Revista *O Empreiteiro*, encontra-se uma das construtoras da Grande Florianópolis, a construtora Zita Empreendimentos Imobiliários que tem se destacado em dois anos consecutivos (1999 e 2000), ocupando em 1999 o 132º lugar, e em 2000 o 114º lugar, essa evolução explica-se a partir do aumento de seu faturamento e do seu patrimônio líquido, de 20,52% e 9,85% respectivamente (Revista *O Empreiteiro*, junho/2001, p. 196).

As novas regras impostas pela globalização da economia exigem a cada dia, mais qualidade e eficiência dos setores produtivos, como condição fundamental para sua continuidade no mercado. Reduzir custos e racionalizar o tempo e os materiais, devem ser palavras de ordem para as empresas. Estas mudanças exigem a reestruturação do subsetor, forçando as empresas a buscarem alternativas para que se mantenham competitivas no mercado, a partir do atendimento das exigências de seus consumidores e das novas condições impostas pela concorrência.

## CAPÍTULO IV

### COMPETITIVIDADE DA CONSTRUÇÃO CIVIL

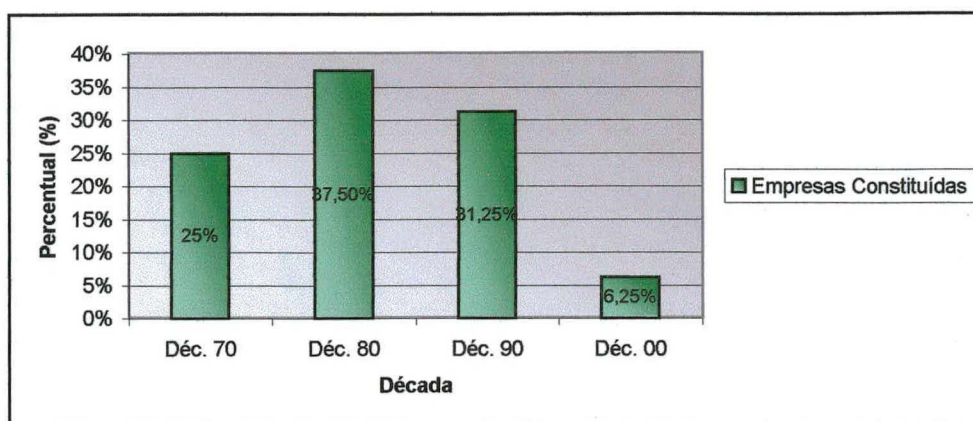
Frente às constantes mudanças e transformações observadas no cenário econômico, social e político, no âmbito nacional e global, ressurgem incessantemente a exigência de agilidade e eficiência das empresas na formulação e implementação de estratégias concorrenciais, que lhes assegurem o melhor desempenho competitivo. Entretanto, de acordo com o referencial teórico adotado neste trabalho, o desempenho competitivo das empresas é condicionado por um conjunto de fatores concernentes à empresa, ao setor e ao ambiente externo no qual estão inseridas. Desse modo, deve haver por parte das empresas um grande empenho em identificar os fatores que lhes conferem maior competitividade, direcionando seus esforços a estes para obtenção do melhor desempenho competitivo possível.

É com base na exposição acima que o presente trabalho buscou identificar através de entrevistas, realizadas em uma determinada amostra (Anexo 1) de Construtoras e Incorporadoras, os fatores de competitividade relevantes para o bom desempenho competitivo das empresas do subsetor de edificações da Grande Florianópolis.

#### **4.1 Descrição da Indústria**

A amostra analisada corresponde a 3,4% do universo considerado, o qual perfaz um total de 470 empresas.

A partir do exame das empresas estudadas foi possível descrever a configuração dessa indústria nesta região. Assim, constatou-se que 68,75% destas empresas foram constituídas nas décadas de 80 e 90, conforme mostra a figura 6 a seguir.



Fonte: Pesquisa de Campo – Amostra de 16 empresas.  
Elaboração: a autora.

Figura 6 – Constituição das Empresas nas Últimas Quatro Décadas

O surgimento de 68,75% das empresas nas décadas de 80 e 90, pode estar relacionado na maioria das empresas com o que descreve Rossetto (1998), o qual expõe em seu trabalho que, apesar de nos anos 80 ter ocorrido sinais de esgotamento do SFH, a diminuição de obras públicas e início de perda do poder aquisitivo do funcionalismo público, houve também em contrapartida a iniciativa do poder público municipal já a partir de 1981, ao incentivar a exploração turística da cidade através de diversas leis que foram promulgadas nesta década. Tais leis propunham a expansão da ocupação urbana e do turismo. Nesta década além da construção de edifícios residenciais e comerciais, algumas empresas voltaram-se também para a construção de empreendimentos nas praias e hoteleiros.

*“Nos últimos anos da década de 80, a tendência da ICCSE foi adotar um comportamento defensivo, orientando sua produção e adaptando-se às circunstâncias, ao largo do SFH, e buscando na elitização e na diversificação de suas obras, a continuidade de suas atividades”.* (Rossetto, 1998, p. 73.)

A elitização e diversificação das obras, as quais o autor se refere acima, ainda encontram-se atualmente como uma realidade nas empresas, como bem ilustra a figura 8, que será melhor comentado mais adiante.

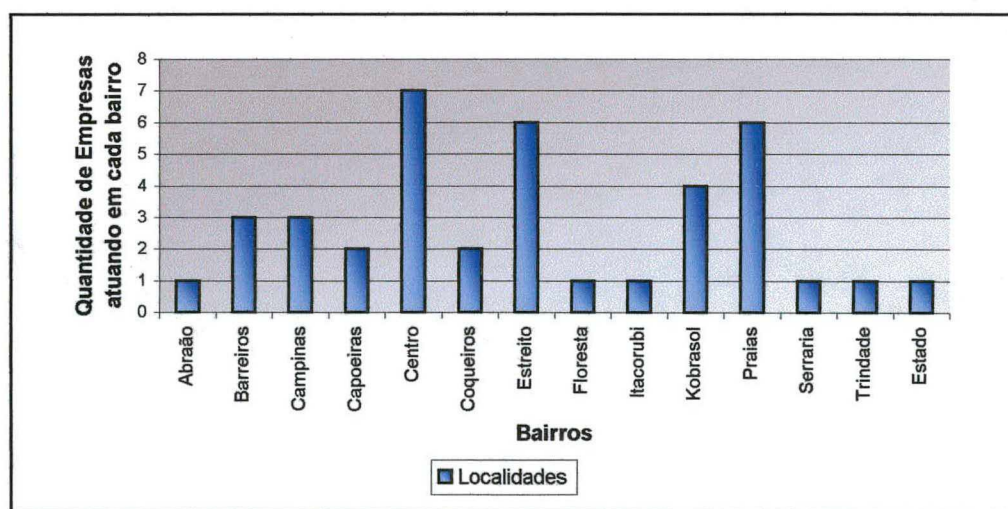
Deve-se ressaltar ainda que, a constituição de algumas empresas no final dessa década viabilizou-se através da fusão de recursos individuais dos sócios, os quais no período que antecedeu a constituição de suas empresas, operavam como empreiteiros de mão-de-obra para as construtoras constituídas a mais tempo no mercado<sup>22</sup>. Ainda conforme Rossetto (ibid.), o início dos anos 90 não havia se modificado muito do que fora o final dos

<sup>22</sup> Segundo conversa informal com alguns proprietários que constituíram suas empresas no referido período.

anos 80. Alguns fatos que marcaram a década de 90 para o subsetor edificações na Grande Florianópolis foram: a entrada da Encol S.A. em 1993, aumentando a competitividade na indústria; o lançamento de planos especiais de financiamento, como o Plano SEM, viabilizando até mesmo o surgimento de empresas; e ainda em 1994 o lançamento do Plano Real, que provocou resultados negativos na Indústria da Construção Civil, subsetor de Edificações no âmbito nacional, a partir da elevação da taxa de juros e escassez de recursos para financiamento dos imóveis, levando as empresas a praticarem o financiamento direto com a construtora. Neste momento na região da Grande Florianópolis, o poder de compra do funcionalismo público encontrava-se em níveis muito baixos e o turismo como reflexo da crise argentina declinava sensivelmente. Dessa forma, a construção nas praias não atraía mais as empresas, e impunha-se à estas a necessidade de redução de custos, a racionalização da produção, maior qualidade nos seus produtos e novas fontes de recursos.

Destaca-se ainda quanto à constituição das empresas analisadas que, 87,5% delas constituíram-se a partir de recursos próprios, ou seja, em Regime de Incorporação e os restantes 12,5% a partir de recursos dos condôminos, operando em Regime de Condomínios.

O mercado geográfico em que as empresas atuam limita-se aos bairros da Grande Florianópolis, com exceção de uma empresa da amostra que opera em todo o Estado de Santa Catarina. Sendo assim, a figura 7 apresenta os principais bairros da Grande Florianópolis onde as construtoras atuam.

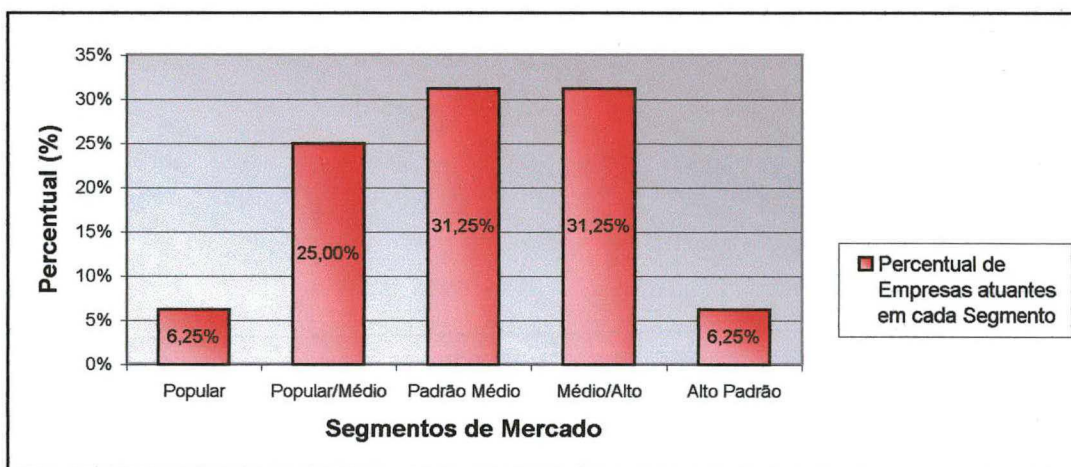


Fonte: Pesquisa de Campo – Amostra de 16 empresas.  
Elaboração: a autora.

Figura 7 – Mercado Geográfico do Subsetor de Edificações na Grande Florianópolis

Como se observa, os bairros mais citados foram o Centro de Florianópolis<sup>23</sup>, seguido pelas praias, Estreito, Kobrasol, Campinas e Barreiros. Observa-se que, atualmente a construção de edifícios nas praias não se destina mais exclusivamente para o turismo, mas também para a finalidade de moradia.

O subsetor em análise apresenta uma subdivisão representada pelos diferentes segmentos de mercado existentes neste, esta segmentação é resultante dos diferentes padrões encontrados nos apartamentos construídos. Assim sendo, o subsetor edificações apresenta os seguintes segmentos: popular, padrão médio e alto padrão. Verifica-se, entretanto que, uma mesma empresa pode atuar em mais de um segmento de mercado, não havendo barreiras relevantes que às impeçam de agir dessa forma, como mostra a figura 8 a seguir.



Fonte: Pesquisa de Campo – Amostra de 16 empresas.  
Elaboração: a autora.

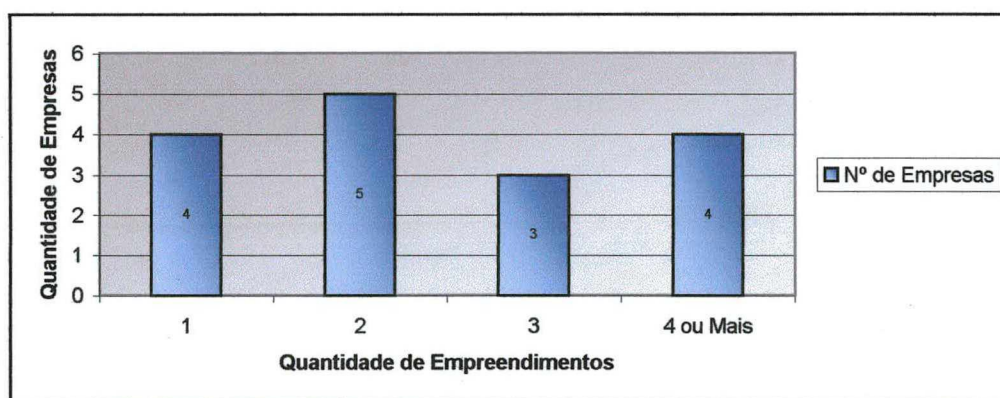
Figura 8 – Percentual de Empresas atuantes em cada Segmento de Mercado

Como observa-se, das dezesseis empresas pesquisadas, nove delas atuam em dois segmentos de mercado, ou seja, 56,25%; sendo que somente 43,75% mantêm-se em apenas um segmento de mercado. Uma outra informação relevante destacada na figura acima é a concentração de empresas atuando no segmento *Padrão Médio*, perfazendo um total de 87,5% das empresas estudadas. Desse modo, conclui-se que, a concorrência neste segmento de mercado seja mais acirrada entre as construtoras e, também que existe uma forte demanda por apartamentos de padrão médio. Sendo assim, este fato mostra certa correlação com o que foi descrito no capítulo anterior, em que foi descrito o desenvolvimento do subsetor edificações na Grande Florianópolis, o qual se desenvolveu

<sup>23</sup> Considera-se também a localidade da Beira Mar Norte.

principalmente a partir do aumento da demanda por habitações pelo funcionalismo público e, posteriormente, em função da atividade turística que ganha maior relevância como também da migração de pessoas vindas de outros Estados brasileiros.

Tendo em vista a necessidade de dimensionar o tamanho das empresas analisadas e a dificuldade das empresas em quantificar com exatidão o número de empregados, devido ao fato de existir a prática da terceirização parcial ou total de algumas etapas do processo construtivo, e ainda a não disponibilidade da maioria das empresas em não fornecer dados como o faturamento destas, os quais compreendem a dados usualmente utilizados para classificar o setor por tamanho, ou seja, por número de empregados ou por faturamento, procurou-se dimensionar o tamanho das empresas através da quantidade de empreendimentos construídos por estas num mesmo período de tempo, tendo em vista a sua capacidade financeira, ou seja, a sua capacidade de gerar fundos para o cumprimento do custeio do(s) empreendimento(s). Sendo assim, estabeleceu-se a figura 9 a seguir.



Fonte: Pesquisa de Campo – Amostra de 16 empresas.  
Elaboração: a autora.

Figura 9 – Quantidade de Empreendimentos Construídos ao mesmo tempo pelas Construtoras

Ao decompor a amostra analisada, utilizando como parâmetro a quantidade de empreendimentos executados em um mesmo período de tempo, obteve-se a divisão destas em quatro grupos. Constatou-se que existe uma relativa concentração de 31,25% das empresas executando a construção de dois empreendimentos num mesmo período de tempo, seguida conjuntamente pelas empresas que constroem um empreendimento por vez e as que constroem quatro ou mais de quatro empreendimentos por vez, e por fim, tem-se as empresas que constroem três empreendimentos ao mesmo tempo, concentrando menor número de empresas.

## **4.2 Fatores de Competitividade da Construção Civil – Subsetor Edificações na Grande Florianópolis**

Como já referenciado ao longo deste trabalho, o sucesso competitivo de uma empresa é reflexo de uma série de fatores competitivos, os quais garantem a ampliação ou conservação desta no mercado. Entretanto, é importante destacar as inter-relações existentes entre tais fatores, pois permite obter uma análise mais dinâmica, ao invés de se atribuir maior importância a um ou a outro fator, o que levaria à uma análise estática. A seguir apresenta-se os fatores determinantes da competitividade no subsetor edificações na Grande Florianópolis, levantados a partir de pesquisa de campo.

Observa-se que o conjunto de fatores competitivos – estruturais (setoriais) e sistêmicos (economia) – sejam comuns a todas as empresas que compreendem o subsetor edificações, e que já foram de certa forma descritos no capítulo anterior. Portanto, concentra-se neste capítulo o estudo dos fatores internos às empresas, os quais podem apresentar maior variabilidade, conferindo maior ou menor competitividade a estas. Ressalta-se que, não se descarta a importância dos fatores estruturais e sistêmicos sobre a competitividade das empresas, entretanto, entende-se que as mesmas estão inseridas num mesmo contexto – estrutural e sistêmico – e que dessa forma estão igualmente expostas à influência desses fatores externos.

### **4.2.1 Gestão**

A gestão das empresas da Indústria da Construção Civil, subsetor Edificações não configura formas hierárquicas complexas. Como constatado na pesquisa, o planejamento econômico<sup>24</sup>, financeiro<sup>25</sup> e técnico<sup>26</sup> do empreendimento é realizado na maioria das empresas em conjunto, ou seja, pelos proprietários e especialistas competentes na área, tais como: administradores, engenheiros, arquitetos, contadores, entre outros. Desta forma, buscam o desenvolvimento conjunto do empreendimento, aproveitando as competências específicas para estimar com maior precisão o tempo de execução, o custo e o retorno financeiro deste, tais decisões auxiliarão o administrador a conduzir a execução da obra da forma mais eficiente possível, buscando uma gestão competitiva. Observando a tabela 10, constata-se que 75% das empresas desenvolvem o planejamento do

---

24 Avaliação da taxa de retorno.

25 Viabilidade financeira de desenvolver o empreendimento, considerando sua capacidade de gerar recursos para o financiamento deste.

26 Capacidade técnica da empresa para desenvolver o empreendimento.



empreendimento em conjunto com especialistas, e que somente em 25% das empresas o planejamento é realizado exclusivamente pelos proprietários.

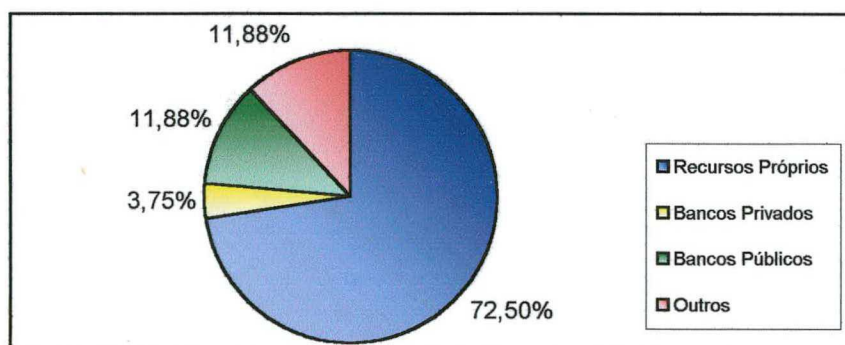
Tabela 10 – Responsáveis pelo Planejamento do Empreendimento nas Empresas

Empresas que Constroem \ Responsável pelo Planejamento	Proprietários	Proprietários + Especialistas
1 Empreendimento	4	-
2 Empreendimentos	-	5
3 Empreendimentos	-	3
4/+4 Empreendimentos	-	4
TOTAL	4	12

Fonte: Pesquisa de Campo – Amostra de 16 empresas.  
Elaboração: a autora.

Constata-se também que, as empresas em que o planejamento é realizado exclusivamente pelos proprietários são exatamente as que constroem um empreendimento por vez, como já identificado na seção anterior. Sendo assim, compreende-se que tais empresas em função de seu porte não compreendem uma estrutura administrativa mais desenvolvida, e buscam através de contratações não exclusivas o serviço de especialistas quando da necessidade destes.

Neste subsetor a necessidade de recursos para o financiamento da produção constitui-se em um fator de grande relevância. Como reflexo do esgotamento do SFH e da conseqüente redução da disponibilidade de recursos para o custeio da produção, a maioria das empresas tem buscado financiar suas obras com recursos próprios, oriundos inicialmente da fusão dos recursos individuais dos sócios e, posteriormente à constituição destas, tais recursos são provenientes do financiamento dos imóveis. Observa-se na figura 10 a seguir as principais fontes de financiamento utilizadas pelas construtoras da região da Grande Florianópolis.

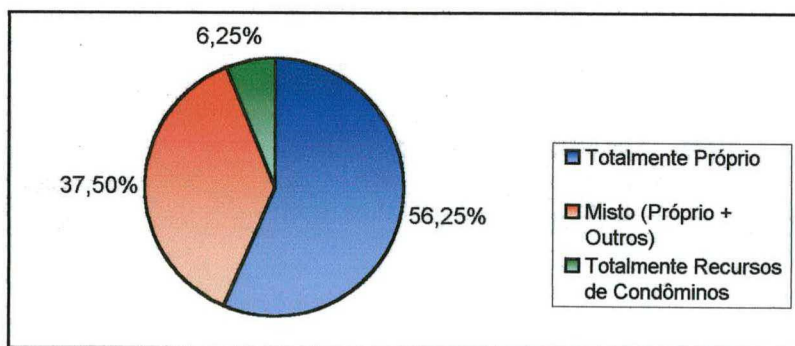


Fonte: Pesquisa de Campo – Amostra de 16 empresas.  
Elaboração: a autora.

Figura 10 – Principais Fontes de Financiamento para a Produção

Como observa-se, das fontes de financiamento existentes para a produção, 72,50% delas constituem em recursos próprios das construtoras; 11,88% em recursos oriundos de bancos públicos, especificamente a Caixa Econômica Federal; 11,88% constituem recursos provenientes dos condôminos e, somente 3,75% dos recursos são procedentes de bancos privados. Dessa forma, constata-se a escassez de recursos públicos e privados destinados para a Construção Civil, e a forte dependência de recursos próprios. Entende-se que tal fato poderá proporcionar conseqüências positivas e negativas. O aspecto negativo é de caráter social, tendo em vista que esta composição de recursos não permite uma maior expansão da produção, e principalmente, da produção de empreendimentos populares, pois a maior parcela dos recursos são oriundos dos financiamentos próprios realizados pelas construtoras. Sendo assim, estas procuram atender preferencialmente camadas da sociedade com maior poder aquisitivo, buscando reduzir a inadimplência e, conseqüentemente, proporcionar a obtenção de recursos com maior facilidade para o autofinanciamento da produção. Esta conduta encontrada pelas empresas como forma de se reproduzirem não contribui de forma relevante para combater o elevado déficit habitacional encontrado no Brasil e em suas regiões. Por outro lado, conta como um aspecto positivo para as empresas do subsetor, tanto como uma relevante barreira de entrada de novas empresas, como as torna menos dependente de capital de terceiros, e ainda, porque investem na produção o montante de capital que seria destinado ao sistema financeiro na forma de juros.

A composição dos recursos utilizados pelas empresas pode variar de empresa para empresa, como ilustra a figura 11 a seguinte.

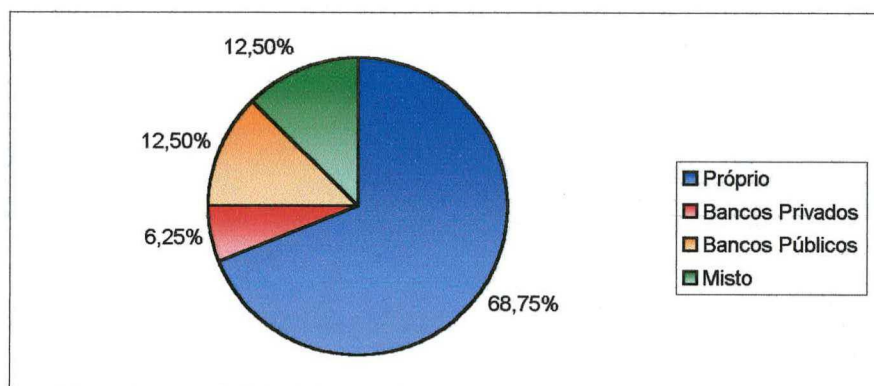


Fonte: Pesquisa de Campo – Amostra de 16 empresas.  
Elaboração: a autora.

Figura – 11 – Composição dos Recursos utilizados pelas Empresas para a Produção

De acordo com a figura acima, temos que 56,25% das empresas utilizam exclusivamente recursos próprios<sup>27</sup>, e entre elas encontram-se as quatro empresas de pequeno porte; 37,50% utilizam uma composição mista, com recursos próprios mais recursos de bancos públicos, ou de bancos privados ou ainda de condôminos; e somente 6,25%, ou seja, apenas uma empresa utiliza exclusivamente recursos provenientes de consórcios de condôminos. Presumi-se que este seja um fator de competitividade relevante para as empresas que utilizam exclusivamente recursos próprios, tendo em vista que estão menos expostas à oscilações recorrentes nos fatores macroeconômicos.

O financiamento dos imóveis atualmente é realizado prioritariamente direto com a construtora, conseqüência também da escassez de crédito para o financiamento dos imóveis, demonstrado na figura 12.



Fonte: Pesquisa de Campo – Amostra de 16 empresas.  
Elaboração: a autora.

Figura 12 – Financiamento dos Imóveis

Examinando a figura acima, constata-se que 68,75% das empresas autofinanciam a totalidade dos imóveis que produzem e, novamente ressalta-se que neste percentual encontram-se as quatro empresas de pequeno porte da amostra; 12,50% das empresas dispõem exclusivamente de financiamento via banco público<sup>28</sup>, apenas 6,25% dispõem exclusivamente de financiamento via banco privado e, 12,50% utilizam-se de uma composição mista para o financiamento de seus imóveis, tendo financiamento próprio e financiamento via banco público e/ou privado. O financiamento próprio dos imóveis contribui para a competitividade das empresas desse subsetor no sentido de que simplifica um pouco o processo burocrático, proporcionando maior agilidade e rapidez na negociação

<sup>27</sup> Ou seja, nove empresas de um total de dezesseis empresas.

<sup>28</sup> Caixa Econômica Federal.

do imóvel, além de permitir ao cliente em muitos casos, a realização do negócio incluindo novas formas de financiamentos e acordos.

Um outro fator inerente à gestão competitiva é a prestação de assistência pós-venda. Apesar de ser instituído por lei a prestação de assistência pós-venda durante cinco anos após a ocupação do imóvel, esta sendo realizada de forma atenciosa e sanando absolutamente a solicitação do cliente dentro do que determina a lei, atua como uma eficiente política de marketing, trabalhando a boa imagem da empresa e a divulgação desta por seus clientes a outros potenciais compradores.

#### 4.2.2 Processo Produtivo

A Indústria da Construção Civil frente às demais indústrias encontra-se numa posição de desvantagem quanto à modernização, em decorrência da não absorção de métodos e técnicas fordistas e tayloristas absorvidas pelas outras indústrias (Dacol, 1996, p. 26). Esse fato conservou a Indústria da Construção Civil, principalmente o subsetor edificações, até um período bem recente num estado de atraso tecnológico e organizacional se comparado às demais indústrias. O processo construtivo adotado era basicamente o tradicional<sup>29</sup> e o convencional<sup>30</sup>, visto que a transição do processo convencional para o processo industrializado<sup>31</sup> no Brasil ainda é incipiente, mas o processo mais utilizado é o convencional. Esse quadro vem apresentando mudanças recentemente, essencialmente com a implantação de programas de qualidade, que funcionam como propulsores do desenvolvimento tecnológico e organizacional deste subsetor. Observa-se que passa a existir uma nova consciência de modernização neste meio empresarial e, isso deve-se principalmente ao incentivo de órgãos competentes desta indústria, também ao trabalho desenvolvido pelos sindicatos patronais e ainda devido a maior exigência dos clientes. As empresas têm buscado persistentemente a qualidade de seus produtos, a racionalização dos custos de produção, a flexibilidade junto a seus clientes e o cumprimento dos contratos.

O desperdício de insumos e materiais tem sido alvo, recorrentemente, de estudos no meio acadêmico em função basicamente do montante que este historicamente representa nos custos de um empreendimento. Atualmente existem diversas práticas adotadas pelas construtoras para reduzir o desperdício no processo produtivo. Além da implantação de programas de qualidade em algumas construtoras, tais como: o PBQP-H –

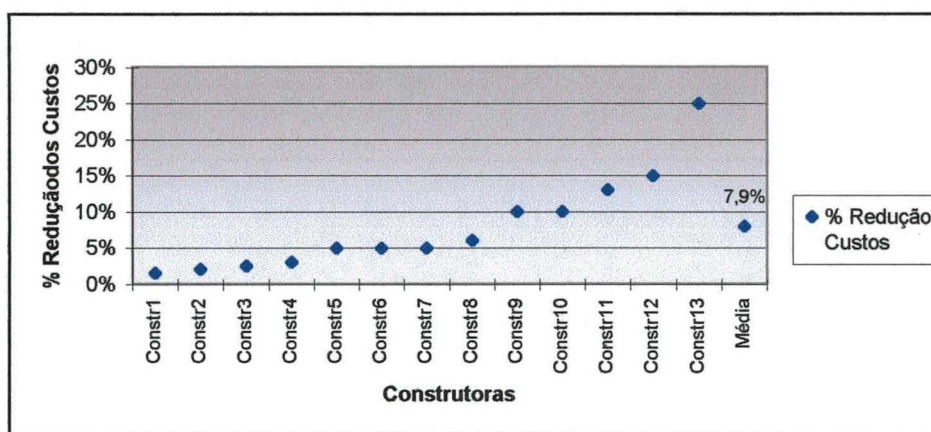
---

29 Assenta-se em bases artesanais.

30 Baseia-se na divisão do trabalho, com mecanização apenas parcial.

31 Neste a mecanização é geral.

Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade no Habitat e o 5 S, os quais incluem métodos e formas de redução do desperdício, existem outras práticas rotineiras adotadas pelas demais empresas que ainda não implantaram nenhum programa de qualidade, como a conscientização dos trabalhadores e a fiscalização destes; treinamento da mão-de-obra; organização e limpeza na obra; reaproveitamento de outros materiais como a madeira e o entulho para outras obras executadas pela empresa; padronização de medidas; compra de material bem mensurada; adequação de projetos; compra de materiais com medidas e formas já definidas, evitando o desperdício ao transferir para o fornecedor esta tarefa que anteriormente era realizada no canteiro de obra, este é um caso típico do ferro utilizado na estrutura da obra. Essas são medidas rotineiras e de certa forma simples, mas que produzem no curto prazo uma economia significativa para as empresas do ramo. A partir da pesquisa de campo realizada, apurou-se através da questão 3 do Bloco C (Anexo 2) o percentual aproximado de redução de custos estimado pelas empresas em decorrência das práticas descritas acima. Observa-se as respostas na figura 13 a seguir<sup>32</sup>.



Fonte: Pesquisa de Campo – Amostra de 16 empresas.  
Elaboração: a autora.

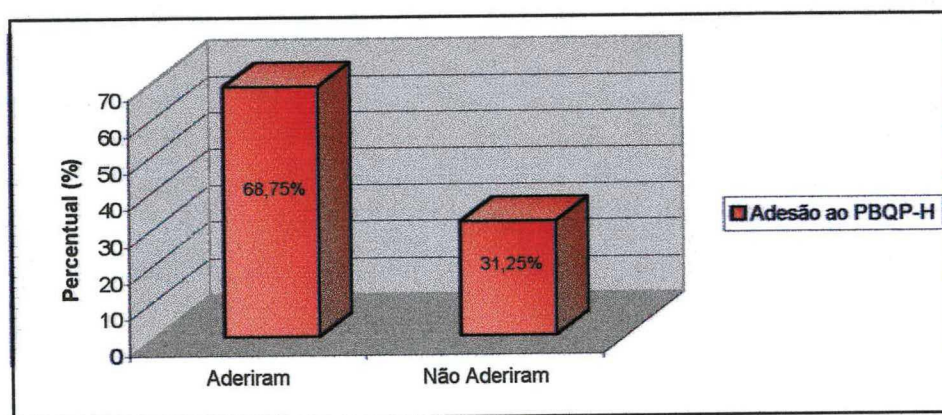
Figura 13 – Redução dos Custos a partir da Redução dos Desperdícios

Examinando o gráfico verifica-se que existe certa convergência nas respostas de muitas empresas ao considerarem uma redução de custos na faixa que vai até 5%. Este fato reafirma o índice percentual encontrado no trabalho de Dias (2001, p. 48), o qual afirma que a eliminação dos desperdícios evitáveis de materiais reduziria em 5,47% o custo total destes materiais. O controle eficiente do desperdício de materiais confere à empresa uma redução significativa dos custos e, conseqüentemente, uma expansão da margem de lucro se o preço final do imóvel for mantido inalterado, ou ainda, repassar o valor ao lançar no

<sup>32</sup> Ressalta-se que três construtoras entrevistadas não responderam a referida questão.

mercado uma imóvel com preço mais baixo, aumentando sua competitividade. O mais importante a se destacar é que o controle do desperdício permite à empresa escolher a estratégia que lhe conferir maior competitividade.

Na busca pela modernização do setor, promoção da qualidade e produtividade na construção habitacional, foi instituído em 18 de dezembro de 1998 através da Portaria nº 134, do então Ministério do Planejamento e Orçamento, o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade na Construção Habitacional – PBQP-H. O referido programa propõe a criação e a estruturação de um novo ambiente tecnológico e de gestão para o setor, visando a modernização deste, através da introdução de tecnologias, não apenas no sentido estrito, mas também em tecnologias de organização, de métodos e de ferramentas de gestão<sup>33</sup>. Na região da Grande Florianópolis, segundo o Sinduscon o programa começou a ser implantado a partir de 2001, através do Senai em parceria com o Sinduscon de Florianópolis. Analisou-se na amostra pesquisada o percentual das empresas que já aderiram ao PBQP-H como mostra a figura 14 a seguir.



Fonte: Pesquisa de Campo – Amostra de 16 empresas.  
Elaboração: a autora.

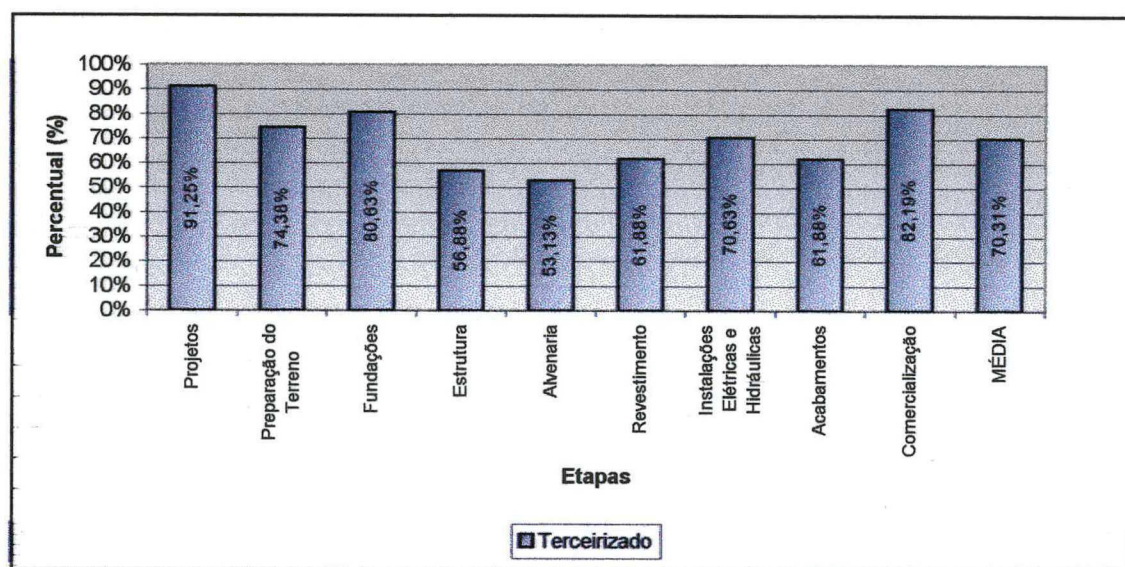
Figura 14 – Adesão das Construtoras ao PBQP-H

Ao analisar a figura acima verifica-se que 68,75% das empresas entrevistadas já aderiram ao programa, isso reflete a preocupação destas em ajustar-se às novas exigências do mercado, e impor às demais empresas a necessidade de modernizar-se também, sob pena de incorrerem em prejuízos na acirrada competição existente neste subsetor. O principal motivo alegado pelas demais empresas que ainda não aderiram ao programa, foi o elevado custo de implantação deste, mas percebe-se a consciência dos dirigentes destas ao

compreenderem que este é um processo que apenas poderão adiar, e por pouco tempo, pois planejam a futura adesão.

Outra preocupação observada quanto à qualidade final do imóvel foi verificada na decisão de compra dos insumos e materiais, em que apesar de se avaliar o preço, é dado maior relevância à qualidade e a marca dos insumos e materiais. Esse fato garante ao imóvel construído maior qualidade e reforça a marca da empresa.

Uma outra característica que é bastante presente no processo produtivo das construtoras refere-se à terceirização da mão-de-obra utilizada nas diversas etapas do processo construtivo. O resultado encontrado na pesquisa foi surpreendente, ao verificarmos a parcela da mão-de-obra absorvida que é terceirizada, conforme a figura 15.



Fonte: Pesquisa de Campo – Amostra de 16 empresas.  
Elaboração: a autora.

Figura 15 – Percentagem Terceirizada em cada Etapa do Processo Construtivo

Ao examinar a figura acima, constatou-se que o subsetor apresenta um elevado índice percentual médio de mão-de-obra terceirizada, ou seja, 70,31% da mão-de-obra absorvida pelo subsetor é terceirizada. Dentre as diversas etapas do processo construtivo observa-se que a etapa que compreende aos projetos é que possui o maior índice de terceirização, com 91,25% de seus projetos terceirizados, seguida pela comercialização dos imóveis com 82,19% de suas vendas terceirizadas. Concentrando a análise no processo construtivo propriamente dito, verificou-se que as etapas que apresentam os maiores índices percentuais são respectivamente: a fundação do empreendimento, a preparação do terreno e as instalações elétricas e hidráulicas. O fato destacado na figura acima é que em nenhuma etapa do processo construtivo o índice percentual apurado encontra-se inferior a

50%. As razões que explicam este fato, segundo as construtoras estão descritas na tabela 11 a seguir.

Tabela 11 – Razões que Estimulam a Terceirização

CONSTRUTORAS	CUSTOS DE GESTÃO	ENCARGOS TRABALHISTAS	AUMENTO PRODUTIVIDADE	MAIOR FLEXIBILIDADE
CONSTR 1			x	
CONSTR 2			x	
CONSTR 3		x		x
CONSTR 4		x	x	
CONSTR 5		x	x	
CONSTR 6	x	x		
CONSTR 7	x	x		x
CONSTR 8		x		x
CONSTR 9	x		x	x
CONSTR 10		x	x	
CONSTR 11			x	x
CONSTR 12			x	x
CONSTR 13	x		x	x
CONSTR 14	x			
CONSTR 15				x
CONSTR 16		x		x
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
<b>PERCENTUAL</b>	<b>31,25%</b>	<b>50,00%</b>	<b>56,25%</b>	<b>56,25%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo – Amostra de 16 empresas.

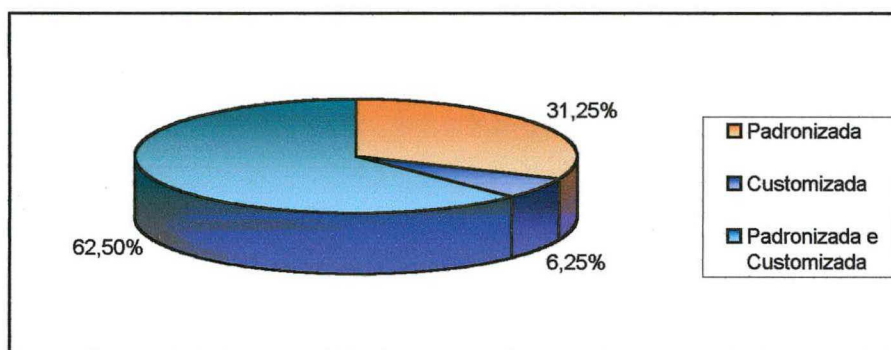
Elaboração: a autora.

Segundo o conjunto das construtoras as razões que as motivam intensificar o processo de terceirização em maior ou menor proporção são como descritos na tabela acima: a redução nos custos de gestão, a redução de custos com encargos trabalhistas, aumento da produtividade a partir da especialização da mão-de-obra e porque confere à empresa maior flexibilidade. Dentre estas razões, as mais citadas pelas construtoras foram: o aumento da produtividade da mão-de-obra, tendo em vista que esta é especializada, e com a mesma pontuação a conferência de maior flexibilidade à empresa, haja vista que o processo construtivo é bastante sazonal quanto à absorção de mão-de-obra, desta forma, a empresa utiliza como estratégia o repasse dos custos que teria se contratasse diretamente a mão-de-obra para o empreiteiro. Em segundo lugar, a razão mais indicada foi a redução dos custos com encargos trabalhistas, os quais representam custos elevados para o subsetor, sendo que por último, temos a redução dos custos de gestão como menos expressivo. Apesar do processo de terceirização proporcionar às empresas certas vantagens em termos de produtividade, flexibilidade e redução de custos, pode-se constatar se observado o processo por outro ângulo que é realidade neste subsetor a elevada rotatividade da mão-de-obra, atuando como uma externalidade negativa para as empresas que realizam algum tipo de investimento em seus recursos humanos, tendo em vista que



posteriormente terão que dispensar esta mão-de-obra em função da sazonalidade observada neste subsetor, e por outro lado, atua como uma externalidade positiva para as empresas que admitirem esta mão-de-obra mais qualificada.

Na busca pela diferenciação do imóvel com a finalidade de obter frente à concorrência certa vantagem competitiva, muitas construtoras têm oferecido aos seus clientes a opção de efetuar mudanças no interior do imóvel adquirido, permitindo ao cliente personalizar seu imóvel. Deste modo, apurou-se na pesquisa realizada o percentual das empresas que disponibilizam a seus clientes essa vantagem como retrata a figura 16.



Fonte: Pesquisa de Campo – Amostra de 16 empresas.  
Elaboração: a autora.

Figura 16 – Produção dos Imóveis

Desse modo, observa-se que um número expressivo de empresas operam conjuntamente a produção padronização e a produção customizada de seus imóveis. Ou seja, o projeto inicial é constituído por apartamentos devidamente padronizados, mas em função de atualmente se dispor de novos materiais que possibilitem a nova repartição do imóvel, tais empresas utilizam esses recursos para atrair o cliente no momento da negociação<sup>34</sup>, sendo assim, compreende-se que a customização do imóvel confere às empresas certa vantagem competitiva na concorrência com as demais construtoras que não utilizam-se desta prática.

### 4.2.3 Inovação

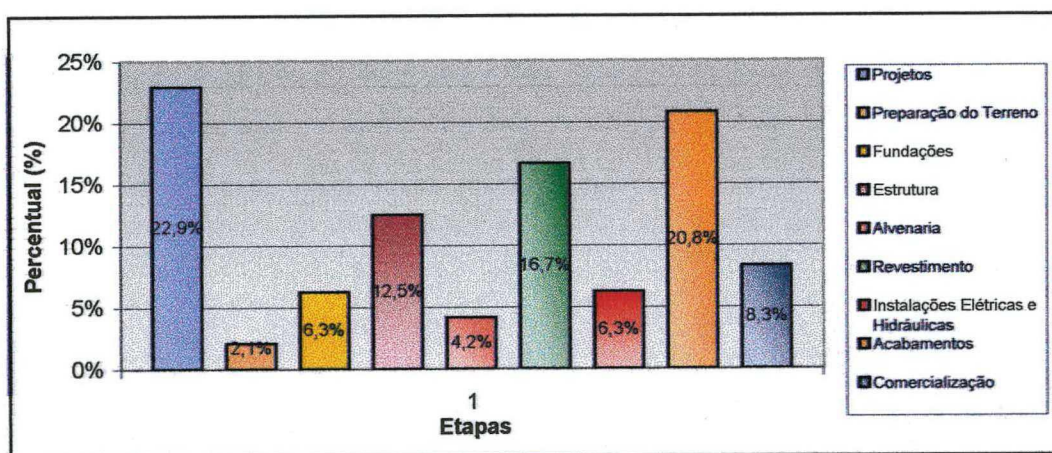
Atualmente a capacidade de inovação das empresas de um modo geral tem se colocado como um requisito imprescindível para a competitividade destas. Para a Indústria da Construção Civil esta realidade não é diferente, entretanto como colocado na seção anterior, a referida indústria apresenta certo grau de atraso tecnológico se comparada às demais indústrias. Esse quadro vem se modificando a partir das transformações ocorridas,

<sup>34</sup> Ressalta-se que a customização só poderá ser executada enquanto o empreendimento ainda se encontra em obras.

tendo em vista que a Indústria da Construção vem adotando novas tecnologias, além da existência do recente programa de qualidade e produtividade – PBQP-H – desenvolvido especificamente para a modernização do setor, ao propor inovações tecnológicas e organizacionais.

O subsetor edificações caracteriza-se como um grande incorporador de tecnologias desenvolvidas por outros setores industriais, através dos materiais e equipamentos utilizados, como também dos novos métodos e técnicas utilizados no processo construtivo. Dessa forma, o subsetor não desenvolve internamente atividade de P&D, mas busca na transferência de tecnologia sua atualização tecnológica tanto nos materiais como nos processos organizacionais. Portanto, para a referida atualização as empresas procuram informar-se das inovações utilizando-se de diversas fontes, como: troca de informações com fornecedores e clientes, feiras e exposições, publicações especializadas e canais de distribuição como lojas de materiais de construção, de revestimento, etc.

A partir da recorrente incorporação de inovações através de insumos e materiais, conseguiu-se retratar o nível de incidência de inovações em cada etapa do processo construtivo a cada novo empreendimento lançado, como mostra a figura 17 a seguir.



Fonte: Pesquisa de Campo – Amostra de 16 empresas.  
Elaboração: a autora.

Figura 17 – Percentual de Incidência de Inovação em cada Etapa do processo construtivo a cada novo Empreendimento

Como observado, percebe-se que as etapas em que ocorre maior incidência de inovações são, respectivamente: projetos, acabamentos, revestimentos e estrutura; sendo que nas demais etapas também ocorrem inovações, mas em menor proporção. A maior

concentração de inovações está na etapa de projetos, em função de que nesta fase já está sendo estudado e realizado o planejamento das demais etapas e, portanto, também das inovações que às incorporarão. Nesta fase as inovações ocorrem principalmente no projeto arquitetônico e nos projetos técnicos<sup>35</sup>, com maior ênfase no estrutural. Esse fato explica em boa medida o relevante destaque de incidência de inovações nas etapas de acabamento, revestimento e estrutura da obra.

As principais inovações ocorridas nas diversas etapas do processo construtivo na última década estão destacadas no quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Principais Inovações Ocorridas nos Últimos 10 Anos no Subsetor Edificações da Grande Florianópolis

INOVAÇÃO	DESCRIÇÃO
Equipamentos	Elevadores automatizados para Carga e Passageiros.
	Software específico de gerenciamento organizacional.
	Escoramento Metálico.
	Nível a laser (nivelamento).
	Régua vibratória para laje e concreto.
	Bandeja Metálica.
Técnicas Organizacionais/Produção	Acabadora de pisos de concreto.
	Estabelecimentos de responsabilidades a cada setor da empresa e cobrança mútua para o desenvolvimento dos mesmos.
	Redução de estoques (compra bem mensurada).
Técnicas de Produção	PBQP-H
	Melhor organização no lay out do canteiro de obra.
	Padronização dos serviços em todas as obras.
	Nova forma de assentar a cerâmica.
	PBQP-H
	Colocação de granito não mais com cola, mas através de incertes metálicos.
Insumos e Produtos	Salpico com rolo.
	Medição de água individual.
	Cerâmica.
	Instalações hidro-sanitárias.
	Instalações elétricas.
	Ar condicionado.
	Calfinagem (substitui a massa corrida).
	Cimento-cola (para assentar cerâmica).
	Concreto Usinado
	Argamassa (cal + areia)
	Votomassa (cimento + areia de pedra), a massa é produzida em equipamento fornecido pela Votoram.
	Material Elétrico
	Laje pré-moldada.
	Piso acústico.
	Parede de concreto autocravado.
	Sistema de água quente, aquecimento solar e a gás.
Blocos de concreto (alvenaria estrutural).	
Reboco sem salpico externo – novo revestimento (exclui a pintura).	

Fonte: Pesquisa de Campo – Amostra de 16 empresas.

Elaboração: a autora.

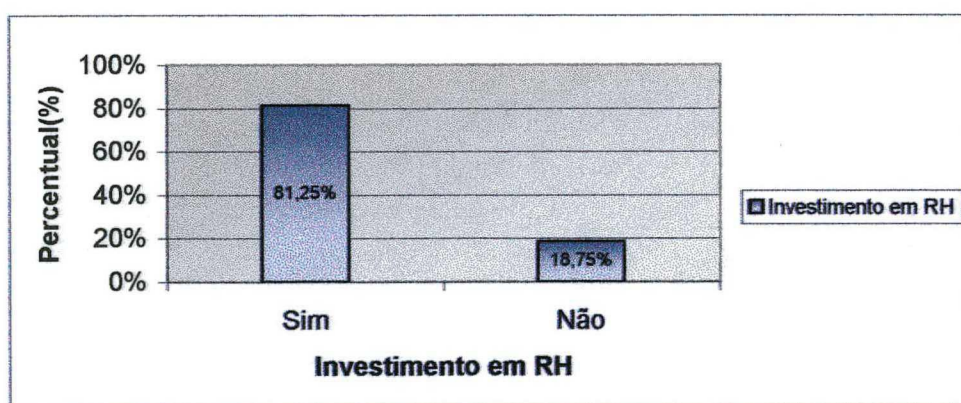
As empresas do subsetor edificações têm buscado ao incorporar em seus empreendimentos materiais, equipamentos e técnicas organizacionais e de produção, como

35 Os projetos técnicos compreendem os seguintes projetos: estrutural, elétrico, hidro-sanitário, telefônico, ar condicionado, acústico, preventivo contra incêndio, TV cabo, redes (computadores).

as descritas no quadro acima, que possuam maior conteúdo tecnológico, contribuindo para a racionalização da produção, ao permitir redução de custos, aumento da produtividade, melhor aproveitamento de todos os recursos<sup>36</sup>, como também, ao conferir maior qualidade ao empreendimento como um todo.

#### 4.2.4 Recursos Humanos

Em todos os setores industriais, atualmente, vem se observando uma maior preocupação com a gestão dos recursos humanos, visto como um recurso fundamental para o processo produtivo como um todo, responsável em larga medida pela produtividade e qualidade auferidas no processo produtivo. Na Indústria da Construção Civil a gestão dos recursos humanos é ainda incipiente, reflexo também do atraso tecnológico em que esta se encontra, como já comentado anteriormente. Entretanto, já se pode constatar que este quadro vem apresentando mudanças, pois relativo gasto em investimentos na capacitação dos recursos humanos já vem sendo realizado. A Construção Civil apresenta uma peculiaridade na contratação da mão-de-obra como podemos verificar na seção 4.2.2, em que o percentual de mão-de-obra terceirizada chega a 70,31% do total de mão-de-obra absorvida por esta indústria, subsector edificações na Grande Florianópolis. Desse modo, percebe-se que os investimentos despendidos para a capacitação desses recursos humanos, incluem uma parcela muito pequena do total de mão-de-obra absorvida, e se reduz um pouco mais quando se observa que nem todas as empresas realizam este tipo de investimento, como mostra a figura 18 a seguir.

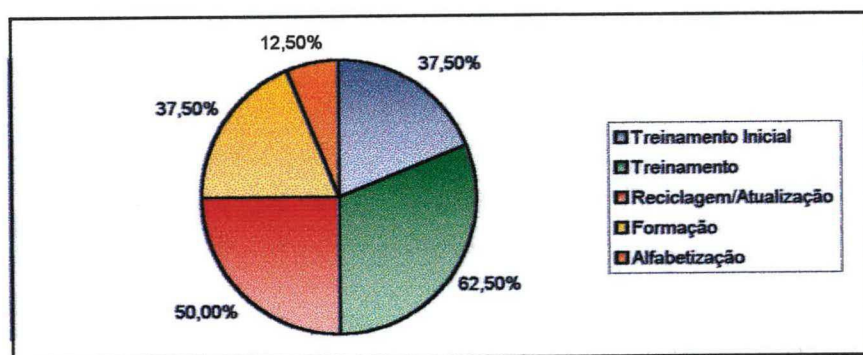


Fonte: Pesquisa de Campo – Amostra de 16 empresas.  
Elaboração: a autora.

Figura 18 – Investimento na Capacitação dos Recursos Humanos

<sup>36</sup> Recursos: mão-de-obra, capital, materiais, tempo.

De acordo com a figura acima 81,25% das empresas entrevistadas realizam algum tipo de investimento em seus recursos humanos<sup>37</sup>, sendo que estes investimentos podem ser em: treinamento inicial, treinamento, reciclagem/atualização<sup>38</sup>, formação e alfabetização, tais investimentos contemplam a mão-de-obra da administração e da produção. A partir da figura subsequente verifica-se o percentual das empresas que investem em cada tipo de capacitação.



Fonte: Pesquisa de Campo – Amostra de 16 empresas.  
Elaboração: a autora.

Figura 19 – Tipo de Investimento Realizado em Recursos Humanos

O investimento em recursos humanos é mais expressivo no treinamento da mão-de-obra ligada à produção e na reciclagem e atualização da mão-de-obra mais especializada, com 62,5% e 50%, respectivamente; esse fato se deve ao rápido retorno que essas capacitações refletem no processo produtivo. Em seguida, se observa relativo investimento no treinamento inicial, na formação como também na alfabetização. Esses investimentos permitem a atualização e novas capacitações dos recursos humanos, e são revertidos para empresa em aumento de produtividade e qualidade desta mão-de-obra.

Conclui-se então que o subsetor edificações na região da Grande Florianópolis pode encontrar ainda mais na intensificação de investimentos na capacitação de seus recursos humanos como um todo, uma estratégia que lhe confira no curto e no médio prazo um retorno em maior competitividade no mercado, através da maior eficiência e qualidade da mão-de-obra absorvida.

Neste subsetor a remuneração dos operários é principalmente através de salários e também do pagamento por produção, estimulando assim a produtividade destes.

<sup>37</sup> Não está estimado o percentual de seu faturamento que é investido

<sup>38</sup> A reciclagem e atualização refere-se à mão-de-obra mais qualificada, como engenheiros, técnicos em edificações, etc.

### 4.3 Fatores Críticos de Sucesso Competitivo para o Subsetor Edificações na Grande Florianópolis

Os fatores determinantes da competitividade ou os fatores críticos de sucesso competitivo de uma indústria podem ser retratados a partir das estratégias competitivas adotadas pelas empresas individuais ao buscarem capacitar-se para concorrer em seu mercado. Dessa forma, esse conjunto de fatores que determinam a competitividade pode variar no tempo, visto que as empresas individuais adotam a cada momento estratégias competitivas mais adequadas ao padrão de concorrência vigente, procurando maior vantagem competitiva.

Com o objetivo de reunir os fatores determinantes da competitividade na Indústria da Construção Civil, subsetor Edificações na região da Grande Florianópolis, procurou-se identificá-los a partir da questão do bloco F (Anexo 2). Tomando como base que este subsetor caracteriza-se como uma indústria em que o padrão de concorrência é competitivo, e que as empresas que o compõe estão sob a mesma influência dos fatores estruturais e sistêmicos, procurou-se identificar os fatores empresariais responsáveis pela competitividade no referido subsetor.

Para melhor compreensão da importância que estes fatores possuem para as empresas do subsetor, foram subdivididos em graus de importância, de acordo com a classificação realizada por cada empresa e pelo peso por elas atribuído a cada fator. Desse modo, propôs-se a seguinte classificação dos fatores de sucesso competitivo, observados na tabela 12 a seguir.

Tabela 12 – Grau de Importância dos Fatores de Competitividade

FATORES DE COMPETITIVIDADE	IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA PELAS EMPRESAS (%)		
	Muito Importante <sup>a</sup>	Importante <sup>b</sup>	Menos Importante <sup>c</sup>
Qualidade do Produto	100,00	0	0
Qualidade da Mão-de-obra	81,25	18,75	0
Cumprimento no prazo de entrega do imóvel	62,50	25,00	12,50
Assistência pós-vendas	56,25	25,00	18,75
Localização adequada	56,25	37,50	6,25
Introdução de Inovações no Empreendimento	37,50	37,850	25,00
Compra de insumos direto de fábrica	0	62,50	37,50
Financiamento do imóvel	37,50	43,75	18,75
Terceirização	6,25	12,50	81,25
Eficiente política de marketing	12,50	25,00	62,50
Gestão dos custos	6,25	43,75	50,00
Customização	18,75	37,50	43,75
Preço baixo	25,00	31,25	43,75

<sup>a</sup> Compreende os fatores relacionados em ordem de importância de 1 a 5.

<sup>b</sup> Compreende os fatores relacionados em ordem de importância de 6 a 9.

<sup>c</sup> Compreende os fatores relacionados em ordem de importância de 10 a 13.

Fonte: Pesquisa de Campo – Amostra 16 Empresas.

Elaboração: a autora.

Observando a tabela acima, identifica-se claramente o grau de importância atribuído a cada fator de competitividade em função da vantagem competitiva que estes conferem às empresas do subsetor edificações na Grande Florianópolis neste dado momento. Formando o subconjunto *Muito Importante* temos os seguintes fatores de competitividade: qualidade do produto, qualidade da mão-de-obra, cumprimento no prazo de entrega do imóvel, assistência pós-vendas e localização adequada. Tais fatores, segundo as próprias empresas, constituem-se os fatores mais relevantes para a competitividade neste subsetor, ou seja, são os fatores mais motrizes. O fator introdução de inovação no empreendimento apresentou percentuais idênticos tanto como *Muito Importante* como *Importante*, portanto, entende-se que este é um fator de grande relevância para a competitividade desse subsetor. Compondo o subconjunto *Importante* encontram-se os fatores: compra de insumos direto de fábrica e financiamento do imóvel, que são considerados por este subsetor fatores que dotam a empresa de certas vantagens competitivas no mercado em que atuam. Como um último subconjunto, apresentam-se os fatores que tem *Menor Importância* para a competitividade das empresas<sup>39</sup>, os quais são: terceirização, eficiente política de marketing, gestão dos custos, customização e preço baixo. Deve-se destacar que os fatores gestão dos custos, customização e preço baixo apresentam também percentuais consideráveis no subconjunto dos fatores *Importantes*. Dessa forma, a interpretação da relevância desses fatores como importantes ou menos importantes para a competitividade das empresas pode ser relativo, sendo que para algumas constitui-se como *Importante* e para outras como *Menos Importante*.

Observa-se então que, existe um consenso maior entre as empresas deste subsetor de que o fator qualidade constitui-se no principal fator de competitividade, ou seja, é o fator que confere maior vantagem competitiva à tais empresas individualmente. Constatou-se também que, os fatores considerados mais importantes apresentam certa correlação entre si, sendo que quase todos, com exceção do cumprimento no prazo de entrega do imóvel, buscam agregar a qualidade ao produto final<sup>40</sup>. Compreende-se então que, o subsetor busca na qualidade do empreendimento, e conseqüentemente, nos fatores que a conferem, o seu diferencial competitivo. Acredita-se que o cumprimento no prazo de entrega do imóvel e até mesmo a antecipação desta entrega, juntamente com a eficiente

---

39 Destaca-se que estão sendo identificados os fatores de *Menor Importância*, não significando portanto que, não apresentam importância, mas sim importância em menor proporção.

40 Considera-se também a Introdução de Inovações no Empreendimento.

assistência pós-vendas trabalham de certa forma a imagem da empresa, e permitem à essa desenvolver já nestes aspectos uma eficiente política de marketing.

Conclui-se portanto que, neste subsetor, na região da Grande Florianópolis, a concorrência entre as empresas não se efetua primordialmente em função do preço do imóvel, mas sobretudo, em função da qualidade incorporada nos imóveis produzidos. Esse fato, de certa forma pode ser explicado ao se observar a figura 8, na qual pode-se verificar que 87,5% das empresas operam no segmento de mercado de imóveis caracterizados como de *Padrão Médio*. Dessa forma, conclui-se que o fator preço não apresenta grandes oscilações em função da elevada concorrência neste segmento, e por outro lado, a qualidade deve realmente ser um fator de destaque em função especificamente da demanda para a qual se destinam a produção desses imóveis, e também devido ao fato de que a qualidade permite à cada empresa desenvolver um diferencial competitivo entre elas.



## CAPÍTULO V

### CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO

#### 5.1 Conclusão

Conforme descrito ao longo deste trabalho, a Indústria da Construção Civil desempenha importante papel no crescimento e desenvolvimento do país, sendo sua contribuição significativa em função da importância econômica e social que exerce. Economicamente a *Construbusiness* é responsável por 13,5% do PIB brasileiro, e socialmente caracteriza-se como grande gerador de emprego, tanto direto quanto indireto e, sobretudo, absorvendo a mão-de-obra menos qualificada. Além dessas características a Construção Civil apresenta outras como: elevado efeito multiplicador, reduzido coeficiente de importação, baixa relação capital/produto, forte impacto sobre o emprego e elevada participação no investimento.

Do mesmo modo, identifica-se o destaque que o subsetor edificações apresenta na Indústria da Construção Civil, tanto no âmbito nacional como na região da Grande Florianópolis, a qual constitui o foco de análise deste estudo, a partir principalmente da elevada concentração de empresas e mão-de-obra empregada neste subsetor.

Na região da Grande Florianópolis este subsetor teve seu forte desenvolvimento ligado ao processo de ocupação promovido nesta região, a partir da constituição do município de Florianópolis na capital do Estado de Santa Catarina, concentrando aqui a administração federal, estadual e municipal, além da fundação em 1960 da Universidade Federal e mais recentemente da atividade turística desenvolvida nesta região. Tal processo provocou relativa elevação do perfil médio da renda da população economicamente ativa nesta região, e permitiu de certa forma a atual configuração das empresas que constituem o subsetor edificações na Grande Florianópolis, as quais na amostra investigada operam em sua maioria no segmento de mercado *Padrão Médio*.

Com base na importância dessa indústria, e mais especificamente, do subsetor edificações para a economia e a sociedade como um todo, e sobretudo, frente às constantes evoluções e transformações observadas nestas, as quais provocam alterações no comportamento competitivo das empresas, propôs-se estudar e identificar a partir de

pesquisa de campo, os principais fatores de competitividade do subsetor edificações da Grande Florianópolis. Ao se observar os resultados encontrados, pôde-se verificar que as empresas estudadas vêm procurando em sua maioria modernizar-se, através da adesão ao programa de qualidade desenvolvido para a construção civil. Dessa forma, as empresas têm procurado racionalizar a produção ao máximo, reduzindo seus custos e desperdícios, aumentando a produtividade e a qualidade da mão-de-obra, e incorporando materiais, equipamentos e técnicas organizacionais e de produção com maior conteúdo tecnológico, procurando assim atacar práticas que antes reduziam a competitividade dessas empresas. Percebe-se também que a produção dessas empresas se destina em sua maioria à uma demanda com considerável poder aquisitivo e até mesmo elevado poder aquisitivo, justificando de certa forma a elitização e diferenciação encontrada nos empreendimentos. Acredita-se que este fato encontrado esteja bastante ligado ao processo de formação das cidades que compõem esta região, sobretudo, o município de Florianópolis e São José. Esse processo de elitização também pode ser observado nas localidades onde são edificados tais empreendimentos, sendo que muitos deles caracterizam-se como bairros nobres e/ou bairros de classe média. Desta forma, e a partir dos dados observados pode-se verificar que, este subsetor caracteriza-se como uma estrutura de mercado competitiva e diferenciada, procurando também diferenciar os imóveis produzidos como mecanismo de competição.

De acordo com essa configuração do subsetor edificações na Grande Florianópolis, apurou-se a partir da pesquisa de campo, os fatores empresariais responsáveis pelo sucesso competitivo das empresas participantes dessa amostra. Sendo assim, constatou-se expressivo consenso na classificação dos fatores de competitividade realizada por cada empresa, ao destacarem a qualidade do imóvel como o principal fator de competitividade do subsetor e correlacionado à qualidade estão os demais fatores classificados como mais importantes para a competitividade, como: a qualidade da mão-de-obra, o cumprimento do prazo de entrega do imóvel, a assistência pós-vendas, a localização adequada, e a introdução de inovações no empreendimento. Ressalta-se que tais fatores destacam-se como responsáveis pelo sucesso competitivo dessas empresas neste dado momento, visto que não são permanentes e definitivos. Isso se deve ao fato de que, os cenários internos e externos nos quais as empresas estão inseridas, alteram-se no decorrer do tempo, e conseqüentemente, provocarão alterações nesses fatores, fazendo com que fatores de menor importância venham surgir com de grande importância, sendo que o

contrário também seja válido, ou ainda que novos fatores venham surgir como fatores determinantes da competitividade desse subsetor.

## **5.2      Recomendações**

Recomenda-se para um futuro trabalho a ampliação e a diversificação da amostra utilizada, ao englobar também além das construtoras especificamente, as imobiliárias responsáveis pela comercialização dos imóveis construídos. Dessa forma, entende-se que a competitividade deste subsetor poderia ser estimada com maior precisão, enriquecendo ainda mais o trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERTELLI, Edilane. **Consensos e Dissensos da Indústria da Construção Civil: Os rumos da representação Política Empresarial na “Ilha da Magia”**. Florianópolis, 1995. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política, Universidade Federal de Santa Catarina. p. 19 – 87.

BNDES. **Qualidade e Produtividade na Construção Civil**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorialget2is36.pdf>. Acesso em: 02 de julho de 2002.

BRISOLLA, Sandra et al. **A Indústria da Construção Civil em São Paulo face ao processo de globalização e regionalização da economia**. Estudos Econômicos da Construção, v. 5, n. 1, p. 73 - 81, 2001.

CAIXA ECONOMICA FEDERAL. Administração. **Relatório da Administração do Exercício de 2001**. Disponível em: [http://www.caixa.gov.br/institu/relat\\_2001.htm](http://www.caixa.gov.br/institu/relat_2001.htm). Acesso em: 30 de junho de 2002.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS INDÚSTRIAS. **A Indústria da Construção e o Crescimento Econômico**. [Elaboração: Castelo Branco, Flávio Pinheiro de; REIS GUARITA, Marco Antônio; MATTA, Priscilla Assis Pinto da; COLACINO, Vicente Couto.], 1995, 15 p.

CONTAS REGIONAIS DO BRASIL. Rio de Janeiro: IBGE, 1999.

DACOL, Silvana. **O Potencial Tecnológico da Indústria da Construção Civil: Uma Proposta de Modelo**. Florianópolis: 1996. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. 94 p.

DIAS, Ronaldo. **Desperdícios dos Materiais na Construção Civil em Florianópolis: Análise das causas e efeitos sobre o custo total dos insumos, em 1990/2000**. Florianópolis: 2001. Monografia. 51 p.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: Desafios Competitivos para a Indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 1 – 53.

GONÇALVES, Robson R. **Um Mapeamento do Déficit Habitacional Brasileiro**. Estudos Econômicos da Construção, v. 2, n. 3, p. 29 - 45, 1997.

GUIMARÃES, Eduardo A. **Acumulação e Crescimento da Firma: Um Estudo de Organização Industrial**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1987. p. 33 – 59.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Anual da Indústria da Construção 1990-2000**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/industria/PAIC/>. Acesso em: 30 de maio de 2002.

INDICADORES SETORIAIS: **Avanços num ano de dificuldades**. Exame Melhores e Maiores, São Paulo, n. 14, p.132 – 134, 10 jul. 2002.

NERI, Marcelo; CARVALHO, Kátia. **Demanda por Moradia, Financiamento Habitacional e Comportamento Financeiro das Famílias.** Estudos Econômicos da Construção, v.3, n. 2, p. 1 - 13, 1998.

OLIVEIRA, Nildo Carlos. Construbusiness: A construção quer mudar cenário do País. **Revista O Empreiteiro**, Cidade, Ano XXXIV, n. 355, p. 25 - 27, mai. 1998.

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia.** São Paulo: Makron Books, 1994. p. 13.

POSSAS, Mário Luiz. **Economia e Planejamento: Estruturas de Mercado em Oligopólio.** São Paulo: Hucitec, 1990. p.141 -182.

RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS - RAIS. Base de Dados do Ministério do Trabalho e Emprego. Florianópolis: 2000. Consultor Técnico: Osnildo Vieira Filho.

RUDGE, Luiz Fernando; AMENDOLARA, Leslie. **Desvendando a Rede dos Financiamentos Imobiliários.** São Paulo: Pini: O Nome da Rosa, 1997. p. 28 - 63.

ROSSETTO, Carlos Ricardo. **Adaptação Estratégica Organizacional: Um estudo multi-caso na Indústria da Construção Civil - Setor Edificações.** Florianópolis, 1998. Tese (Doutorado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. p. 39 - 76.

SENAI. DN. **Estudos Setorial da Construção Civil: características estruturais do setor.** Rio de Janeiro: 1995.

SISTEMA DE CONTAS NACIONAIS (Brasil). Rio de Janeiro: IBGE, 1998 - 2000.

500 GRANDES DA CONSTRUÇÃO. **Revista O Empreiteiro**, Cidade, Ano XXXVIII, n.379, p. 170 - 186, jun. 2000.

**ANEXO 1**  
**LISTA DE EMPRESAS ENTREVISTADAS**

## LISTA DE EMPRESAS ENTREVISTADAS

	CONSTRUTORAS	NOME DO ENTREVISTADO	CARGO FUNCIONAL	DATA DA APLICAÇÃO
1	Aria Construções e Incorporadora Ltda	Silvana	Depto. Financeiro	23/08/02
2	Beco Castelo Incorporação de Imóveis Ltda	José Luiz	Engenheiro	26/08/02
3	Campos de Almeida Consultoria e Obras de Eng <sup>a</sup> Ltda	Eleonora Back	Diretor Administrativo	09/09/02
4	Construtora A.M.C. Ltda	Carlos Schmitt	Diretor	20/08/02
5	Construtora e Incorporadora Kremer Ltda	Graziela	Depto. Administrativo	26/08/02
6	Construtora JB Ltda	Benito Selva Júnior	Diretor Administrativo	03/09/02
7	Construtora Léo Ltda	Joicy	Depto. Administrativo	23/08/02
8	Cota Empreendimentos Imobiliários Ltda	Liliane	Gerente de Adm. E Marketing	09/09/02
9	Empreendimentos Imobiliários Zita Ltda	Laerte Alves de Andrade	Diretor	22/08/02
10	Formacco Construções e Comércio Ltda	Lara	Arquiteta	22/08/02
11	Itasa Construções e Incorporações Ltda	Edemir Frutuoso	Gerente Administrativo	04/09/02
12	Magno Martins Engenharia Ltda	Simone C. Perfeito	Gerente de Qualidade	28/08/02
13	San Ford Tecnologia em Construções Ltda	Danilo	Engenheiro	05/09/02
14	Santana Adm. Constr. E Incorporação de Imóveis Ltda	Fernanda	Engenheira	21/08/02
15	Sistema Engenharia Ltda	Adolfo César dos Santos	Diretor	30/08/02
16	Zilli Construção Civil Ltda	Pedro Joceli Zilli	Diretor	22/08/02

**ANEXO 2**  
**QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE CAMPO**



## QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE CAMPO

Nome da Empresa: \_\_\_\_\_

Data de Aplicação: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Departamento da Empresa que forneceu dados: \_\_\_\_\_

Nome do Entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo Funcional: \_\_\_\_\_

### BLOCO A – DADOS GERAIS DA EMPRESA

1. Data da Fundação da Empresa: \_\_\_\_\_

2. Quantidade de Sócios atualmente e participação acionária:

3. A fundação da empresa se viabilizou através de:

Capital Próprio (Sócios)

Capital de Terceiros

Recursos Públicos

Outros \_\_\_\_\_

4. Qual o mercado geográfico em que a Empresa atua?

Grande Florianópolis – Bairros: \_\_\_\_\_

Estado

Outros Estados – Quais: \_\_\_\_\_

5. O(s) segmento(s) do mercado que a Empresa atende são:

Popular

Padrão Médio

Alto Padrão

6. Os edifícios construídos pela Empresa são em média de:

6 – 8 andares

8 – 10 andares

10 – 12 andares

Mais de 12 andares

7. Dados da Produção na década de 90:

Ano	Nº Empregados	Construíam Edifícios de quantos andares em média (m <sup>2</sup> )
1994		
1995		
1996		
1997		
1998		
1999		
2000		
2001		
2002		

Tomando como base que: “A competitividade é a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”, responda as questões abaixo:

### BLOCO B – GESTÃO

- O planejamento econômico, financeiro e técnico do empreendimento é realizado principalmente:
  - Pelo(s) proprietário(s)
  - Por especialistas (Administradores, Contadores, Engenheiros, Arquitetos, Outros)
  - As duas alternativas acima
  - Não é realizado
- Principais fontes de financiamento para os investimentos na produção:
  - Recursos Próprios \_\_\_\_\_%
  - Bancos Privados \_\_\_\_\_%
  - Bancos Públicos \_\_\_\_\_%
  - Novos Sócios \_\_\_\_\_%
  - Outros (Especificar): \_\_\_\_\_%
- O financiamento do imóvel é:
  - Próprio
  - Via Banco Público
  - Via Banco Privado
  - Outros: \_\_\_\_\_
- A Empresa presta Assistência Pós-Venda?
  - Sim
  - Não

### BLOCO C – PROCESSO PRODUTIVO

- Em que período(s) do processo produtivo é realizado cada etapa de produção:

Para um Edifício de \_\_\_\_\_ andares: \_\_\_\_\_

Etapas	1º Ano				2º Ano				3º Ano			
	1º tri	2º tri	3º tri	4º tri	1º tri	2º tri	3º tri	4º tri	1º tri	2º tri	3º tri	4º tri
Projetos												
Preparação do Terreno												
Fundações												
Estrutura												
Alvenaria												
Revestimento												
Instalações Elétricas e Hidráulicas												
Acabamentos												

2. Que práticas a Empresa adota para reduzir o desperdício de insumos e materiais utilizados no processo produtivo?

---

3. A partir dessas práticas quanto aproximadamente a Empresa consegue reduzir seus custos, em termos percentuais?

---

5. Quais as etapas do processo produtivo são terceirizadas e quanto:

Etapas	Totalmente	Parcialmente (%)	Interno	Exclusividade <sup>(*)</sup>
Projetos				
Preparação do Terreno				
Fundações				
Estrutura				
Alvenaria				
Revestimento				
Instalações Elétricas e Hidráulicas				
Acabamentos				
Comercialização				

\* Das etapas que são terceirizadas, em quais o terceiro (contratado) presta serviços exclusivamente para a empresa contratante.

6. Qual o principal objetivo da empresa em terceirizar?

- Redução dos custos de gestão  
 Redução de custos com encargos trabalhistas  
 Aumento da produtividade a partir da especialização da mão-de-obra  
 Confere maior flexibilidade à empresa  
 Outro(s): \_\_\_\_\_

7. A empresa já aderiu ao Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade no Habitat (PBQP-H)?

- Sim                       Não

Se Sim, quando aderiu? \_\_\_\_\_

E que nível a empresa já alcançou? \_\_\_\_\_

Se Não, qual o principal motivo de não ter aderido?

- Custo de implantação do Programa  
 Falta de conhecimento mais detalhado do Programa  
 Outros: \_\_\_\_\_

8. A produção dos imóveis é:

- padronizada  
 customizada (adaptação do imóvel ao cliente)  
 padronizada e customizada

9. A decisão de compra de insumos e produtos para a produção baseia-se prioritariamente:

- Na qualidade/marca  
 No preço

- ( ) Na ação conjunta com fornecedores para o desenvolvimento de produtos, redução de problemas, etc
- ( ) Outros \_\_\_\_\_

### BLOCO D – INOVAÇÃO

1. Através de quais fontes de informação a Empresa toma conhecimento de novos insumos e produtos?
  - ( ) Troca de informações com fornecedores
  - ( ) Troca de informações com clientes
  - ( ) Feiras e Exposições
  - ( ) Publicações Especializadas (Revistas, etc)
  - ( ) Canais de Distribuição (Lojas de Materiais de Construção, de Revestimentos, etc)
  - ( ) Outros (Especificar) \_\_\_\_\_
  
2. A cada novo Empreendimento em quais etapas do processo produtivo a inovação está mais presente, através dos insumos e produtos utilizados?
  - ( ) Projetos (Arquitetônico e Técnicos)
  - ( ) Preparação do Terreno
  - ( ) Fundação
  - ( ) Estrutura
  - ( ) Alvenaria
  - ( ) Revestimento
  - ( ) Instalações Hidráulicas
  - ( ) Instalações Elétricas
  - ( ) Acabamento
  - ( ) Comercialização
  
3. A Empresa procura atualizar os equipamentos utilizados?
  - ( ) Sim      ( ) Não
  
4. Identifique as inovações mais importantes que ocorreram no processo produtivo da empresa nos últimos 10 anos:
  - ( ) Introdução de novos equipamentos – Quais: \_\_\_\_\_
  - ( ) Novas técnicas organizacionais no processo produtivo – Quais: \_\_\_\_\_
  - ( ) Novas técnicas de produção em determinadas etapas – Quais: \_\_\_\_\_
  - ( ) Novos insumos e produtos – Quais: \_\_\_\_\_
  - ( ) Outros (especificar) \_\_\_\_\_

### BLOCO E – RECURSOS HUMANOS

1. Qual o número de empregados ocupados na:
  - Administração: \_\_\_\_\_
  - Produção: \_\_\_\_\_
  
2. A empresa realiza algum tipo de investimento na capacitação de seus Recursos Humanos?
  - ( ) Sim                      ( ) Não

Se Sim, quais:

  - ( ) Programas de treinamento inicial
  - ( ) Treinamento
  - ( ) Reciclagem/atualização

- ( ) Formação  
 ( ) Alfabetização

3. A partir da necessidade de mão-de-obra, a empresa procura esta principalmente:

- ( ) No mercado de trabalho, com experiência anterior  
 ( ) No mercado de trabalho, mesmo sem experiência anterior  
 ( ) Em cursos promovidos pelo Senai  
 ( ) Outros meios – Quais: \_\_\_\_\_

4. A forma de remuneração dos funcionários é principalmente:

- ( ) Salários  
 ( ) Pagamento por Produção  
 ( ) Salários e Pagto por Produção  
 ( ) Outros – Quais: \_\_\_\_\_

#### BLOCO F – COMPETITIVIDADE

Classifique por ordem crescente de importância (1 é o mais importante) as principais vantagens competitivas da sua empresa com relação a seus concorrentes.

Fatores de Competitividade	Aptos Populares	Apto Médio Padrão	Apto de Alto Padrão
Assistência pós-Vendas			
Compra de Insumos direto de fábrica			
Cumprimento no prazo de entrega do imóvel			
Customização			
Financiamento do Imóvel			
Gestão dos custos			
Introdução de Inovações no Empreendimento			
Localização adequada			
Eficiente Política de Marketing			
Preço Baixo			
Qualidade da Mão-de-obra			
Qualidade do produto (acabamento, vida útil)			
Terceirização			