

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO DO CURSO DE ENGENHARIA CIVIL**

**Ioannes Vardaramatos Zwetsch**

**MUDANÇA DE NICHOS DE MERCADO COMO ESTRATÉGIA  
DE INOVAÇÃO EM GRANDES CONSTRUTORAS**

Porto Alegre  
Novembro de 2021

**IOANNES VARDARAMATOS ZWETSCH**

**MUDANÇA DE NICHOS DE MERCADO COMO ESTRATÉGIA  
DE INOVAÇÃO EM GRANDES CONSTRUTORAS**

Trabalho de Diplomação apresentado ao Departamento de Engenharia Civil da Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como parte dos requisitos para obtenção do título de Engenheiro Civil

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Luciani Somensi Lorenzi**

**Co-Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Ângela de Moura Ferreira Danilevicz**

Porto Alegre

Novembro de 2021

**IOANNES VARDARAMATOS ZWETSCH**

**MUDANÇA DE NICHOS DE MERCADO COMO ESTRATÉGIA  
DE INOVAÇÃO EM GRANDES CONSTRUTORAS**

Este Trabalho de Diplomação foi julgado adequado como pré-requisito para a obtenção do título de ENGENHEIRO CIVIL e aprovado em sua forma final pela Banca Examinadora, pelo/a Professor/a Orientador/a e pela Comissão de Graduação do Curso de Engenharia Civil da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Porto Alegre, Novembro de 2021.

**BANCA EXAMINADORA**

**Dra. Luciani Somensi Lorenzi (UFRGS)**

Doutora em Engenharia Civil pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Orientadora

**Dra. Ângela de Moura Ferreira Danilevicz (UFRGS)**

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Co-Orientadora

**Márcia Elisa Jacondino Pretto (UFRGS)**

Mestre em Engenharia Civil pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

**Luiz Guilherme Rocha Paludo (UFPR)**

Engenheiro Civil pela Universidade Federal do Paraná

Dedico este trabalho à minha família e amigos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos que participaram da minha jornada até aqui, tanto pessoal quanto profissional.

Agradeço à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, principalmente ao corpo docente e seus demais servidores. Em especial às professoras Ângela e Luciani que me guiaram ao longo deste trabalho, tornando o trabalho mais produtivo e agradável.

Agradeço à minha família, principalmente meus pais e minha irmã, que desde que era pequeno me guiaram e me instigaram a crescer como pessoa.

Agradeço aos colegas de trabalho que contribuíram para que eu pudesse redigir este trabalho.

Agradeço os meus amigos por serem presentes e colorirem os dias com a amizade.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Gráfico com vendas trimestrais e tendência de unidades segundo ABRAIN (2021) ...	11
Figura 2 – Vendas trimestrais em unidades no RS segundo ABRAIN (2021) .....	12
Figura 3 – Delineamento da pesquisa .....	13
Figura 4 – Percentual de respondentes por cargo .....	17
Figura 5 – Percentual de respondentes por empresa .....	17
Figura 6 – Execução do sistema de paredes de concreto moldadas in loco .....	18
Figura 7 – Gráfico radar com a média das respostas por categoria.....	25
Figura 8 – Gráfico radar com a média dos desvios-padrões das respostas por categoria .....	26

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Critérios Competitivos baseados na autora Luci Mercedes Demori (1998). (continua) .....	14
Tabela 1 – Critérios Competitivos baseados na autora Luci Mercedes Demori (1998). (conclusão) ...	15
Tabela 2– Critérios Competitivos baseados no autor José de Paula Barros Neto (1999). (continua) ..	15
Tabela 2– Critérios Competitivos baseados no autor José de Paula Barros Neto (1999). (conclusão)	16
Tabela 3– Critérios Competitivos baseados na entrevista com diretor de empresa do setor.....	16
Tabela 4 – Questões e respostas da categoria: Engenharia.....	19
Tabela 5 – Questões e respostas da categoria: Gestão e Estratégia .....	20
Tabela 6 – Questões e respostas da categoria Interação com Cliente .....	21
Tabela 7 – Questões e respostas da categoria Marketing .....	22
Tabela 8 – Questões e respostas da categoria Projetos .....	23
Tabela 9 – Questões da categoria Recursos Humanos .....	24

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1.	O MERCADO IMOBILIÁRIO BRASILEIRO .....	10
1.2.	OS NICHOS MERCADOLÓGICOS E SEU COMPORTAMENTO .....	11
<b>2</b>	<b>MÉTODO.....</b>	<b>12</b>
2.1.	A PESQUISA .....	12
2.2.	REFERENCIAL TEÓRICO .....	13
2.3.	AMOSTRA DA PESQUISA .....	16
2.4.	QUESTIONÁRIO.....	18
<b>3</b>	<b>RESULTADOS E ANÁLISES .....</b>	<b>18</b>
3.1.	CATEGORIAS .....	18
3.2.	ENGENHARIA.....	19
3.3.	GESTÃO E ESTRATÉGIA .....	20
3.4.	INTERAÇÃO COM CLIENTE.....	21
3.5.	MARKETING .....	22
3.6.	PROJETOS .....	22
3.7.	RECURSOS HUMANOS.....	24
3.8.	ANÁLISE DAS CATEGORIAS .....	25
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>26</b>
4.1.	CONCLUSÃO .....	26
4.2.	SUGESTÃO DE CONTINUIDADE DO ESTUDO .....	27
<b>5</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>28</b>
<b>6</b>	<b>APÊNDICE A - CHECKLIST .....</b>	<b>30</b>



# MUDANÇA DE NICHOS DE MERCADO COMO ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO EM GRANDES CONSTRUTORAS

**Changing the market niche as an innovation strategy in large homebuilders**

## **RESUMO**

As grandes empresas construtoras de edificações brasileiras buscam sobreviver num mercado cíclico e muito afetado pelas crises econômicas. A população empobrecida e as inflações recordes são apenas alguns dos desafios que estão postos, e muitas vezes é preciso inovar, fazer as coisas de forma diferente para a sobrevivência. A partir da mudança de nicho mercadológico algumas empresas buscam se reposicionar no mercado e serem competitivas, e isto implica em diversas questões internas inerentes às características de cada empresa, desde o domínio tecnológico que possui, até a qualificação do seu pessoal. O presente artigo busca analisar critérios competitivos localizados na literatura, e através de pesquisa junto a especialistas da área da construção de edificações, identificar quais os critérios competitivos mais impactantes a serem observados pelas empresas que realizam a mudança de nicho de mercado.

**Palavras-chave:** Mudança de Nicho de Mercado. Construção Civil. Estratégia. Competitividade. Grandes Empresas.

## **ABSTRACT**

The large Brazilian homebuilder companies seek to survive in a cyclic market, heavily affected by economic crisis. The impoverished population and new records in inflation rates are just some of the challenges, innovation is often needed, to do things in a different way in order to survive. Through market niche changes some of the companies look to reposition themselves in the market and keep being competitive, and that implies in multiple internal issues related to each company characteristics, which start with the technology domain it has, and also the employees qualification. This article seeks to analyze competitive criteria found in the literature, and through a research with experts in homebuilding identify which criteria area more important to be observed by companies that change the market niche they're operating.

**Keywords:** Market Niche Change. Building Industry. Strategy. Competitivity. Large Companies

## **1 INTRODUÇÃO**

A inovação, antes fonte de diferenciação, hoje é necessidade para a sobrevivência das empresas. Na construção civil de edificações não é diferente, o setor é duramente afetado pelas crises, e num país como o Brasil, onde a inflação costuma impactar fortemente o poder de compra da população, os efeitos são ainda mais severos. Nestes períodos a necessidade de inovar das empresas é ainda mais urgente, visto que as eventuais altas de preços de insumos não conseguem ser repassadas integralmente para a população com menor poder aquisitivo, gerando uma pressão sobre as margens de lucro das empresas.

A atual pandemia do COVID-19 é um exemplo deste descompasso entre o aumento do preço dos insumos, que gera uma necessidade de aumento do valor de venda dos imóveis para uma população empobrecida. A situação vem causando forte impacto no setor desde Abril de 2020, quando algumas localidades proibiram o funcionamento dos canteiros de obra. A quebra global das cadeias produtivas também impacta muito fortemente o setor construtivo, e de maneira prolongada, com aumentos de INCC (Índice Nacional de Custo da Construção) a níveis nunca vistos neste milênio, e sem previsão de desinflação. As empresas têm se desdobrado em explorar outras soluções para minimizar a dependência de insumos que subiram muito, porém alternativas como a proposição de novos sistemas construtivos, uma das alternativas com maior impacto, é uma adequação que demanda muito tempo e planejamento, e as diversas obras iniciadas dificilmente poderão usufruir das mudanças.

O setor de edificações é historicamente um dos setores mais importantes para a economia brasileira. Segundo dados do IBGE (2020), durante o ano de 2019, último ano inteiro sem interferências significativas da pandemia do COVID-19, o setor foi responsável por 1,72% do PIB (Produto Interno Bruto) nacional, além de empregar pelo menos de 665.000 pessoas segundo a Pesquisa Anual da Indústria da Construção de mesmo ano. A sua importância é ainda mais acentuada num país tão desigual, onde o déficit habitacional assola principalmente as camadas mais pobres da sociedade. Dados revisados pela Fundação João Pinheiro (2021) com data base de 2019 indicam que o déficit habitacional totalizava em 5,8 milhões de moradias.

A questão habitacional brasileira é pauta constante do governo federal, que hoje busca impactar com seu programa de moradia popular chamada Casa Verde e Amarela (CVA), que veio para substituir o antigo Programa Minha Casa Minha Vida (MCMV). Essa política governamental de moradia visa possibilitar que muitas das famílias mais pobres tenham acesso à casa própria, com subsídios e financiamentos facilitados, tornando o direito à moradia uma realidade para muitos. Dados do Relatório de Avaliação do Programa MCMV(2020) da Caixa apontam que entre os anos de 2009 e 2019 foram entregues mais de 5 milhões de unidades habitacionais para famílias de baixa renda, sendo um dos maiores programas de habitação no mundo.

A realidade do mercado imobiliário brasileiro é complexa, com diversos nichos mercadológicos existentes. Houve diversas alterações na atratividade de cada nicho ao longo dos anos, o que gera movimentações das grandes empresas construtoras, que buscando se adaptar melhor às condições de mercado e manter suas margens de lucro, empreendem em nichos mercadológicos diferentes.

### **1.1. O mercado imobiliário brasileiro**

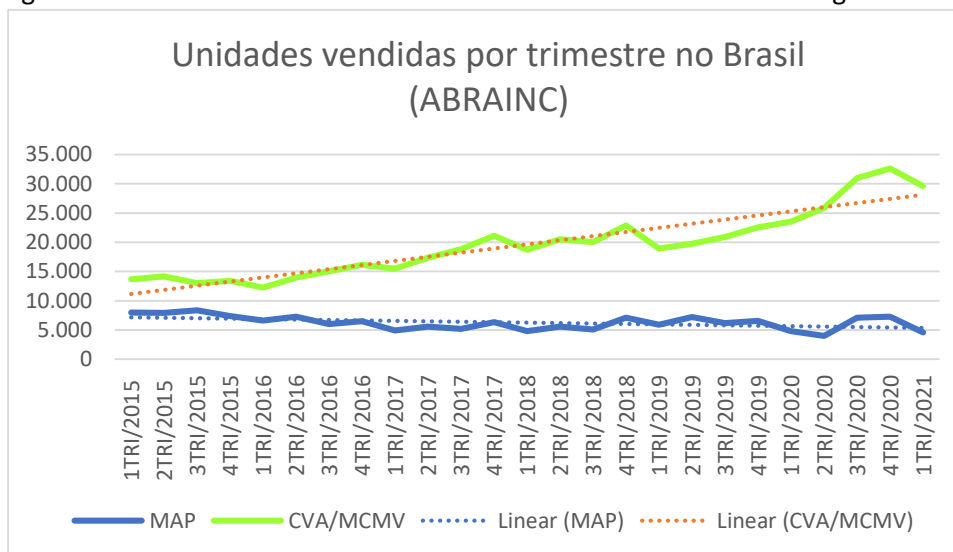
Sendo um país muito desigual, o Brasil possui um mercado imobiliário caracterizado por seus diferentes padrões de acabamento e de poder de compra dos clientes. Destes padrões, para seguir a mesma denominação utilizada pela ABRAIN (Associação Brasileira de Incorporadoras), considera-se moradia popular ou econômica as que se enquadram em termos de valor e tipologia nos programas habitacionais do governo, seja ele MCMV ou atualmente CVA. Para os setores de valor agregado superiores, a categorização é mais complexa, pois é

variável tanto em questões de tamanho e preços de venda dependendo da localização do empreendimento. Não há uma linha exata de corte entre médios e altos padrões especificada, e sim uma faixa de transição entre os padrões. Para este artigo considera-se como aproximação para o médio padrão unidades com valores de venda entre o limite da moradia econômica (que são dependentes do teto do CVA na região) até unidades de R\$600.000,00 aproximadamente (excluindo-se unidades compactas, por possuírem valor agregado distorcido por área privativa). Para alto padrão, considera-se unidades a partir deste valor. Há de se ressaltar que muito recentemente houve uma ampliação dos valores praticados pelo programa CVA em Setembro de 2021 em função da pandemia, o qual não está contemplado nos gráficos e dados apresentados no presente trabalho.

## 1.2. Os nichos mercadológicos e seu comportamento

O comportamento do mercado imobiliário brasileiro é variável dependendo do padrão do imóvel. Dados da ABRAINC (2021) explicitam que os nichos de MAP (Médio e Alto padrões) e Econômico (Casa Verde e Amarela e Minha Casa Minha Vida) tem comportamento bem distinto: enquanto há uma tendência de aumento de vendas ano-a-ano para os empreendimentos enquadrados nos programas habitacionais do governo, o mercado de MAP demonstra dificuldade em se desenvolver, sendo especialmente afetado pela crise econômica. A queda no número de vendas de unidades MAP chega a 26,7% se comparadas as vendas anuais totais de unidades de 2015 e 2020 conforme explicitado na figura 1.

Figura 1 – Gráfico com vendas trimestrais e tendência de unidades segundo ABRAINC (2021)



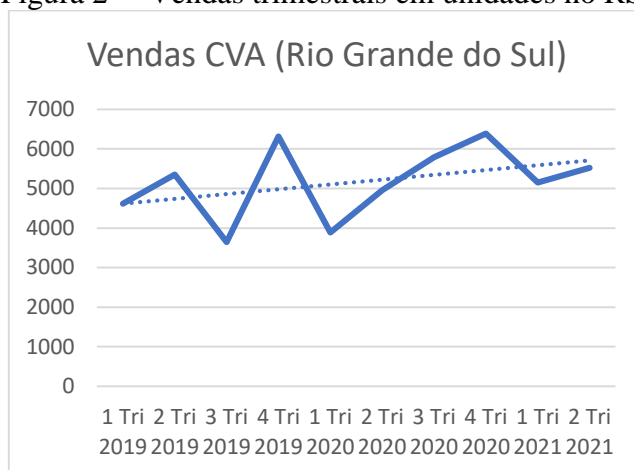
Fonte: autor.

A atratividade do padrão econômico não se restringe às tendências de aumentos de vendas, há uma facilidade ainda maior no financiamento do programa CVA (Casa Verde e Amarela), com juros menores que o antecessor MCMV (Minha Casa Minha Vida). Soma-se ainda uma melhora do fluxo de caixa das empresas empreendedoras nestes programas, visto que o começo dos repasses dos bancos federais se dão logo no início dos desembolsos necessários para as obras, diminuindo a exposição de capital. Reforça também o otimismo com o nicho econômico a concentração da maior parte do déficit habitacional nacional em famílias que ganham até 3 salários mínimos, o que induz uma priorização por parte dos governos em promover a atividade econômica através destes programas.

O Rio Grande do Sul segue comportamento análogo ao mercado nacional, conforme pode ser observado na figura 2, com uma demanda intensa por moradia popular em 2021. Segundo dados da ABRAINC (2021), o estado ocupa a 5ª posição no acumulado de vendas do

programa CVA no ano até o final de Julho, e com uma tendência sólida de aumento de vendas; diferente do nicho MAP, que encontra as mesmas dificuldades que os outros locais do país, e sofre muito com a crise econômica. Há de ressaltar que dentro do MAP há os nichos de luxo e superluxo que venderam 30% mais unidades em Porto Alegre se comparados os anos de 2019 e 2020 conforme dados da Brain Inteligência Estratégica (2021); e também o de unidades compactas. Estes nichos têm obtido marcas expressivas no Brasil inteiro, e desafiam a lógica de comportamento do nicho MAP como um todo.

Figura 2 – Vendas trimestrais em unidades no RS segundo ABRAIN (2021)



Fonte: autor.

Embora a previsão de aumento da demanda por moradia popular impulse o mercado, a nova pandemia desafia as empresas construtoras. Aumentos de custos dos materiais e falta de insumos para construção tem afetado cronogramas e inviabilizado grande parte dos empreendimentos das faixas iniciais do programa CVA. Como o programa possui um teto de valor por unidade englobada nos financiamentos, as empresas não conseguem repassar integralmente os aumentos de custos para o cliente final, o que reduziu drasticamente as margens de lucro das construtoras. Em função disto, o governo anunciou aumento dos valores-limite dos imóveis no programa, o que trouxe certo alívio para as empresas e o mercado como um todo, porém é consenso que os aumentos praticados não serão suficientes para compensar os níveis de aumento de INCC que estão sendo observados mensalmente, e que chegam a valores superiores as 15% no acumulado anual em diversos meses de 2021, segundo a Fundação Getúlio Vargas (2021).

O cenário que se desenha é este: empresas tradicionalmente do nicho econômico como MRV e Plano e Plano anunciam suas entradas nos empreendimentos de médio padrão em busca de margens melhores; e as empresas de MAP como Cyrela e Melnick se aventuram com suas linhas econômicas, buscando a estabilidade das vendas dos empreendimentos populares, e também a facilidade que os benefícios governamentais oferecem. As dificuldades e critérios competitivos pertinentes a estas movimentações que são o tema do presente trabalho de pesquisa, tema que não tem sido amplamente tratado. Na segunda seção do artigo está evidenciado o método utilizado e suas principais fontes na literatura, havendo no terceiro capítulo a análise dos resultados do procedimento metodológico de pesquisa implantado, finalizando com o quarto capítulo, que contém as conclusões do autor e as sugestões de continuidade para trabalhos futuros.

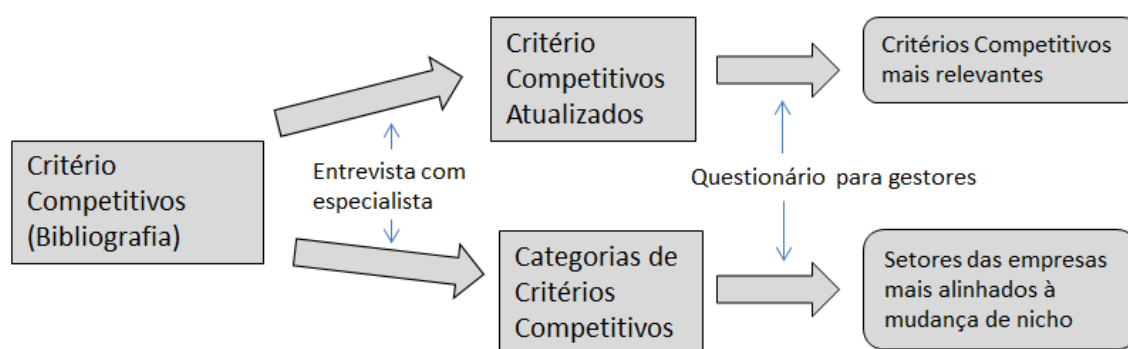
## 2 MÉTODO

### 2.1. A pesquisa

O trabalho de pesquisa busca identificar critérios competitivos relevantes à mudança de nicho mercadológico das grandes construtoras. Os critérios competitivos se relacionam especificamente à tarefa básica de atender às exigências dos consumidores e contribuir para a competitividade (Slack *et al.*,2009). Para isto, foram identificados critérios competitivos na literatura e então atualizados junto a um especialista da área, e categorizados de forma a relacionar com setores e características das empresas construtoras. Com os critérios competitivos, criou-se dois questionários: um para empresas que podem praticar o *upgrading*, termo que será chamada a movimentação das empresas que são oriundas de nichos de mercado econômico e que buscam entrar no nicho de médio padrão; e o *downgrading*, termo que será nomeado o processo oposto, onde empresas do nicho MAP entram no nicho econômico. Cada gestor foi encarregado de responder sobre a ótica da empresa em que atua. As questões dos questionários são equivalentes, havendo pequenas adaptações na sua redação para melhor entendimento do respondente. Para resposta dos questionários foi utilizada a escala de Likert de 5 pontos, caracterizadas de 1 a 5, de “Discordo Totalmente” a “Concordo totalmente” respectivamente, tendo a resposta 3 como ponto neutro. O público-alvo da pesquisa foram gestores de grandes empresas de construção presentes no Rio Grande do Sul, com capital aberto, sendo os mesmos ocupantes de cargos hierárquicos relevantes. Buscou-se entender a percepção de profissionais que realmente tem impacto nas decisões estratégicas da empresa, por isto limitou-se a cargos equivalentes ou superiores ao cargo de Coordenador, sendo englobados também Gerentes e Diretores. Os respondentes necessariamente tinham formação em algum curso ligado a construção (Arquitetura, Engenharia Civil, Engenharia de Estruturas).

As análises posteriores podem ser entendidas como estudos de segmento, sendo eles os mencionados antes: *Upgrading* e *Downgrading*. As categorias de critérios analisadas que possuírem notas mais próximas a “5” são as mais alinhadas à mudança de nicho. Para comparação também será analisado o desvio-padrão das respostas, um parâmetro que pode demonstrar incerteza ou até desconhecimento dos profissionais quanto a esse critério competitivo, o que também é relevante para entendê-los.

Figura 3 – Delineamento da pesquisa



Fonte: autor.

## 2.2. Referencial Teórico

O presente artigo procedeu a sua metodologia inicialmente com uma revisão bibliográfica, onde buscou-se identificar critérios competitivos pertinentes ao mercado das grandes empresas construtoras de edificações. Um dos principais aspectos a serem considerados para uma empresa que muda de nicho de mercado é a sua competitividade, e a mesma na construção civil é dependente de diversos fatores. Na literatura, foram selecionados critérios competitivos principalmente de autoria de José de Paula Barros Neto (1999) em sua tese de doutorado e Luci Mercedes Demori (1998) em sua tese de mestrado, sendo que esta última os

chama de fatores de competitividade. Há trabalhos que os tratam como prioridades competitivas, porém autores como Barros Neto et al. (2003) consideram prioridades como um conjunto de critérios que a empresa tem que valorizar para competir no mercado, e não critérios específicos como o artigo trata.

De forma a atualizar e aglutinar os critérios competitivos, que foram localizados sob diferentes critérios que poderiam ser contemplados em um critério competitivo sumarizado, foi conduzida uma entrevista junto a um diretor de uma grande empresa do mercado, com amplo conhecimento sobre o tema, e com histórico de trabalho nos nichos de mercado abordados no artigo. A entrevista com o profissional, além de validar os critérios, foi fundamental para identificar outros dois critérios competitivos a serem abordados, e também auxiliar na categorização dos critérios. As categorias criadas para os critérios competitivos têm intuito de identificar setores das empresas que mais se relacionam com os critérios competitivos, representados pelos setores de Engenharia, Recursos Humanos, Projetos e Marketing; e também dimensões mais amplas da empresa em questão, que foram identificadas como Gestão e Estratégia e Interação com Cliente. Em termos de Gestão e Estratégia se concentram questões relativas às características de gestão e administração das empresas, além de características estratégicas de mercado. Em termos de Interação com Cliente, abordou-se tudo que envolve a relação do cliente a partir do momento da decisão de compra, envolvendo as facilidades e opções oferecidas a ele. Os critérios identificados e seus autores, assim como sua sumarização e categorização dos mesmos podem ser encontrados nas tabelas a seguir:

Tabela 1 – Critérios Competitivos baseados na autora Luci Mercedes Demori (1998).  
(continua)

<b>Critério Competitivo</b>	<b>Critério Competitivo Sumarizado e Atualizado</b>	<b>Categoria</b>
Produtividade da mão de obra	Qualificação pessoal da Obra	<b>Recursos Humanos</b>
Ergonomicidade do trabalho	Gestão da obra e recursos	<b>Engenharia</b>
Seleção e recrutamento	Qualificação do pessoal Obra e Escritório	<b>Recursos Humanos</b>
Desenvolvimento de pessoal	Qualificação do pessoal Obra e Escritório	<b>Recursos Humanos</b>
Desenvolvimento e coordenação de projetos	Projetos eficientes	<b>Projetos</b>
Racionalização e construtibilidade	Gestão da obra e recursos	<b>Engenharia</b>
Planejamento e programação da produção	Gestão da obra e recursos	<b>Engenharia</b>
Processo construtivo	Sistema Construtivo	<b>Engenharia</b>
Gestão da qualidade	Gestão da qualidade	<b>Gestão e Estratégia</b>
Integração de inovações tecnológicas	Tecnologia construtiva inovadora	<b>Engenharia</b>
Tempo de construção	Produtividade de obra	<b>Engenharia</b>
Planejamento dos empreendimentos	Projetos eficientes	<b>Projetos</b>
Sistema de informações gerenciais	Gestão da informação e comunicação	<b>Gestão e Estratégia</b>

Tabela 2 – Critérios Competitivos baseados na autora Luci Mercedes Demori (1998).  
(conclusão)

<b>Critério Competitivo</b>	<b>Critério Competitivo Sumarizado e Atualizado</b>	<b>Categoria</b>
Serviços pós-venda	Assistência técnica	<b>Interação com Cliente</b>
Marketing	Marketing	<b>Marketing</b>
Organização e controle	Gestão da obra e recursos	<b>Engenharia</b>
Utilização de instrumentais de gestão modernos	Ferramentas modernas de gestão	<b>Gestão e Estratégia</b>
Imagem da empresa	Reputação da empresa (Marca)	<b>Marketing</b>

Fonte: autor.

Tabela 3– Critérios Competitivos baseados no autor José de Paula Barros Neto (1999).  
(continua)

<b>Critério Competitivo</b>	<b>Critério Competitivo Sumarizado e Atualizado</b>	<b>Categoria</b>
Melhorias processo produtivo	Sistema Construtivo	<b>Engenharia</b>
Equipamentos e ferramentas	Gestão da obra e recursos	<b>Engenharia</b>
Racionalização de projetos	Projetos eficientes	<b>Projetos</b>
Eficiência da função produção (novos processos produtivos)	Sistema Construtivo	<b>Engenharia</b>
Eficiência da função produção (treinamento da mão-de-obra)	Qualificação do pessoal Obra	<b>Recursos Humanos</b>
Eficiência da função produção (melhor gestão de obras)	Gestão da obra e recursos	<b>Engenharia</b>
Condições de pagamento	Facilidade de pagamento	<b>Interação com Cliente</b>
Menores preços	Preços de venda	<b>Interação com Cliente</b>
Fluxo de caixa na obra	Gestão de fluxo de caixa	<b>Gestão e Estratégia</b>
Velocidade de produção –Obra	Produtividade	<b>Engenharia</b>
Velocidade de produção – Projetos	Agilidade na definição de plantas e projetos	<b>Projetos</b>
Cumprimento dos prazos de entrega	Cumprimento de prazos	<b>Gestão e Estratégia</b>
Flexibilidade de produto	Flexibilidade de plantas e acabamentos	<b>Interação com Cliente</b>

Tabela 4– Critérios Competitivos baseados no autor José de Paula Barros Neto (1999).  
(conclusão)

<b>Critério Competitivo</b>	<b>Critério Competitivo Sumarizado e Atualizado</b>	<b>Categoria</b>
Confiabilidade (desempenho durante longo tempo)	Qualidade de execução e materiais	<b>Engenharia</b>
Conformidade(normas técnicas)	Conformidade(normas técnicas)	<b>Projetos</b>
Durabilidade	Durabilidade	<b>Engenharia</b>
Assistência técnica	Assistência técnica	<b>Interação com Cliente</b>
Acompanhamento do cliente	Acompanhamento do cliente	<b>Interação com Cliente</b>
Estética do produto	Estética do produto	<b>Projetos</b>
Reputação da empresa	Reputação da empresa (Marca)	<b>Marketing</b>
Produtos inovadores	Produtos inovadores	<b>Projetos</b>
Materiais inovadores	Materiais inovadores	<b>Engenharia</b>
Processos construtivos inovadores	Tecnologia construtiva inovadora	<b>Engenharia</b>
Personalização dos produtos	Personalização de plantas e acabamentos	<b>Projetos</b>
Flexibilidade de volume	Flexibilidade do volume de produção	<b>Gestão e Estratégia</b>
Conforto	Conforto dos apartamentos	<b>Engenharia</b>
Distribuição dos cômodos	Plantas de apartamentos adequadas	<b>Projetos</b>

Fonte: autor.

Tabela 5– Critérios Competitivos baseados na entrevista com diretor de empresa do setor.

<b>Critério Competitivo</b>	<b>Categoria</b>
Acompanhamento do mercado imobiliário	<b>Gestão e Estratégia</b>
Flexibilização do setor de projeto para diferentes terrenos	<b>Projetos</b>

Fonte: autor.

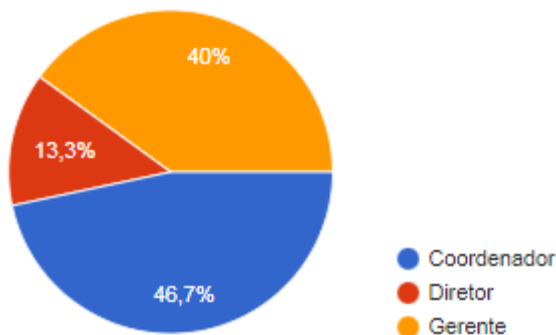
### 2.3. Amostra da Pesquisa

Para seguir à identificação de critérios competitivos relevantes para empresas que pretendem mudar de nicho, foram selecionadas cinco grandes empresas, com capital aberto e atuantes no Rio Grande do Sul. Destas, duas são possíveis praticantes do *Downgrading*, chamadas de “Empresa A” e “Empresa B”, sendo originárias de nichos MAP, e três são possíveis praticantes do *Upgrading*, que correspondem à “Empresa C”, “Empresa D” e “Empresa E”.



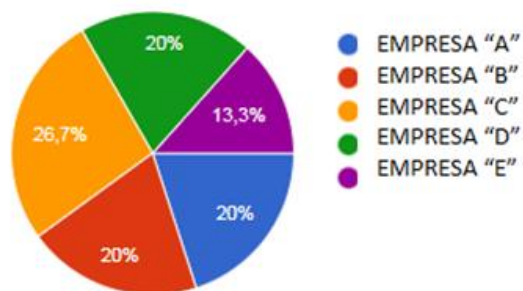
Destas empresas, buscou-se a opinião dos gestores em posições de decisão e formulação de estratégias. O total de respondentes totalizou quinze gestores, com as suas funções nas empresas e percentual de respondentes por empresa conforme gráficos abaixo:

Figura 4 – Percentual de respondentes por cargo



Fonte: autor.

Figura 5 – Percentual de respondentes por empresa



Fonte: autor.

As empresas cotadas para o movimento de Upgrading são praticantes do sistema construtivo de paredes de concreto moldadas in loco, sistema mais utilizado nos programas habitacionais do governo. Segundo dados da Caixa Econômica Federal (2016), desde 2015 o sistema é o mais utilizado, com aumento dos seus percentuais ano a ano. O sistema construtivo consiste na concretagem no local de paredes de concreto que tem função portante e vedante, com a utilização de fôrmas de materiais diversos para sua moldagem. No caso de grandes empresas, as fôrmas mais utilizadas são feitas de alumínio, e possuem um alto investimento para sua aquisição, sendo necessária a utilização em diversos empreendimentos para se tornarem viáveis financeiramente. Fora o investimento inicial, a execução do sistema não depende de mão de obra específica, os operários são capazes de realizar todas as tarefas após treinamento específico. É considerado um dos sistemas industrializados de construção, e recentemente foi normatizado NBR-16055 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012).

Figura 6 – Execução do sistema de paredes de concreto moldadas in loco



Fonte: Cimento Itambé. Acesso em 15/11/2021

As empresas postulantes a *Downgrading* utilizam em suas obras os sistemas construtivos de alvenaria convencional e estrutural. Os sistemas, considerados outrora os mais utilizados na construção civil de edificações, são caracterizados pelo domínio da capacidade produtiva na mão dos funcionários da obra, e pela grande dependência dos mesmos. Hoje esses sistemas não tendem a competir em custos de obra com os métodos mais modernos, visto que há um maior desperdício de materiais com esses sistemas, e também um maior custo com operários. A produtividade destes métodos é também considerada inferior aos métodos industrializados.

#### 2.4. Questionário

Para coleta das informações dos gestores das empresas foram feitos os dois questionários no editor de formulários do Google (Google LLC, Mountain View, CA, EUA), ferramenta que auxilia na criação de formulários virtuais. Neste questionário foram feitas afirmações objetivas, sendo que alguns dos critérios competitivos não foram contemplados. Critérios que envolviam questões subjetivas, como a estética e conforto dos empreendimentos foram evitados; assim como alguns critérios competitivos da literatura que se tornaram obsoletos, pois se tornaram comuns à todas construções de empresas deste porte em função de novas normas técnicas, como a norma de desempenho de edificações NBR-15.575 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2013 ). Antes de serem questionados o público-alvo do questionário foram feitas algumas simulações de respostas com funcionários de cargo hierárquico menor nas empresas, de forma a testar e corrigir eventuais dificuldades na compreensão das questões. Tais respostas não foram objeto de análise.

### 3 Resultados e Análises

#### 3.1. Categorias

A análise dos resultados foi dividida nas seguintes categorias de critérios competitivos: Engenharia, Gestão e Estratégia, Interação com Cliente, Marketing, Projetos e Recursos Humanos. Nos subcapítulos a seguir se encontram as análises individualizadas das questões do questionário e os resultados.

### 3.2. Engenharia

Na tabela 4 se encontram as questões e respostas sobre a categoria Engenharia:

Tabela 6 – Questões e respostas da categoria: Engenharia

<i>UPGRADING</i>			<i>DOWNGRADING</i>		
Questões	Média	Desvio-Padrão	Questões	Média	Desvio-Padrão
O sistema construtivo utilizado pela empresa poderia ser competitivo em custos para construção de imóveis de médio padrão.	<b>4,22</b>	<b>0,97</b>	O sistema construtivo utilizado pela empresa poderia ser competitivo em custos para construção de imóveis de padrão econômico.	<b>2,67</b>	<b>1,86</b>
A empresa seria capaz de ter uma gestão de obra (organização, logística e controle da produção) e de recursos (mão de obra, materiais e equipamentos), de forma a diminuir custos e ser competitiva na construção de edificações de médio padrão.	<b>4,56</b>	<b>0,53</b>	A empresa seria capaz de ter uma gestão de obra (organização, logística e controle da produção) e de recursos (mão de obra, materiais e equipamentos), de forma a diminuir custos e ser competitiva na construção de edificações de padrão econômico.	<b>3,83</b>	<b>1,33</b>
A empresa seria capaz de utilizar sistemas construtivos inovadores (paredes de concreto moldadas in loco com adição de fibras, painéis pré-fabricados de alvenaria, wood frame e steel frame) de forma a competir em custos de construção no médio padrão.	<b>4,44</b>	<b>1,01</b>	A empresa seria capaz de utilizar sistemas construtivos inovadores (paredes de concreto moldadas in loco com adição de fibras, painéis pré-fabricados de alvenaria, wood frame e steel frame) de forma a competir em custos de construção no padrão econômico.	<b>3,67</b>	<b>1,75</b>
A empresa seria capaz de executar as obras com qualidade, proporcionando entregas com acabamento competitivo para o médio padrão.	<b>3,89</b>	<b>1,17</b>	A empresa seria capaz de executar as obras com qualidade, proporcionando entregas com acabamento competitivo para o padrão econômico.	<b>4,17</b>	<b>1,33</b>
A empresa seria capaz de promover uma produtividade de obra competitiva no médio padrão.	<b>4,67</b>	<b>0,71</b>	A empresa seria capaz de promover uma produtividade de obra competitiva no padrão econômico.	<b>3,17</b>	<b>1,72</b>
A empresa seria capaz de construir empreendimentos de diferentes volumes de unidades habitacionais, desde pequenos (até 200 Unidades Habitacionais) até grandes (mais de 1000 Unidades Habitacionais) no médio padrão.	<b>4,67</b>	<b>0,50</b>	A empresa seria capaz de construir empreendimentos de diferentes volumes de unidades habitacionais, desde pequenos (até 200 Unidades Habitacionais) até grandes (mais de 1000 Unidades Habitacionais) no padrão econômico.	<b>3,67</b>	<b>1,37</b>

Fonte: autor.

A categoria Engenharia é relacionada aos setores de mesmo nome das grandes empresas construtoras, sendo responsável pela gestão dos canteiros de obra e de orçamentação das mesmas. Quando comparados os dados obtidos na pesquisa, nota-se que a percepção média dos gestores em cada um dos nichos estudados não se alinha em nenhuma das questões da categoria Engenharia, ainda mais, têm avaliações bem distintas no que tange o custo de obra e a produtividade do sistema construtivo. A vantagem observada nas respostas das empresas

oriundas do nicho econômico reflete a diferença de sistema construtivo utilizado entre as empresas. O sistema com paredes de concreto moldadas in loco pode oferecer uma economia de 30% no custo total da obra excluindo-se as aquisições de fôrmas segundo Góes (2013), que realizou comparativo em obras de padrão econômico. O mesmo autor destaca que há mais vantagens envolvendo o domínio do sistema construtivo, a produtividade de obra é muito superior aos métodos envolvendo alvenaria estrutural e convencional, podendo chegar a valores 50% maiores neste quesito, o que permite a execução de empreendimentos de grande porte em prazos menores. Lara e Pilonetto (2016) concluem em seu estudo que apesar de aparentar ser um grande empecilho para o método, o custo de fôrmas se paga com pouco número de repetições do sistema. Na opinião de Sgobbi e Miranda (2021, p. 5) o sistema construtivo “elimina processos artesanais e improvisados, menos trabalhadores no canteiro de obra, facilita o treinamento de mão de obra, reduz prazo de execução e aumenta os indicadores de produtividade”. O sistema produtivo ainda apresenta um desperdício de materiais muito inferior aos métodos de alvenaria, o que evita a geração de uma grande quantidade de resíduos, alinhando o sistema com a nova realidade de conscientização ambiental. A tendência dos novos sistemas produtivos e materiais é ligado a industrialização da produção da engenharia civil, colocando as empresas “C”, “D” e “E” em vantagem. O único critério onde a resposta dos gestores coloca as empresas candidatas à *Downgrading* em vantagem é quanto ao acabamento de obra. O acabamento de obra é ligado a exigência do cliente, e ao subir a exigência do cliente, que investirá mais na compra de uma unidade, a tendência é que os praticantes do *Upgrading* tenham mais dificuldade em aumentar seus padrões de acabamento, enquanto os de movimento contrário podem ser menos criteriosos. Há de se adicionar que as empresas pesquisadas que constroem neste sistema industrializado utilizam fôrmas metálicas, que permite um bom acabamento final. Gera benefício também a menor variabilidade do sistema construtivo industrializado, que requer menos atividades de acabamento do que as execuções em alvenaria, atividades que mais extrapolam os valores orçados de acordo com o estudo feito por Silva e Brandstetter (2021).

### 3.3. Gestão e Estratégia

Na tabela 5 se encontram as questões e respostas sobre a categoria Gestão e Estratégia:

Tabela 7 – Questões e respostas da categoria: Gestão e Estratégia

<i>UPGRADING</i>			<i>DOWNGRADING</i>		
Questões	Média	Desvio-Padrão	Questões	Média	Desvio-Padrão
A empresa seria capaz de fazer uma gestão de fluxo de caixa para obra ao empreender no médio padrão, mesmo não havendo os repasses dos programas governamentais, (antigo MCMV e agora CVA)	<b>4,33</b>	<b>1,12</b>	A empresa seria capaz de fazer uma gestão de fluxo de caixa para obra ao empreender no padrão econômico, com os repasses dos programas governamentais, (antigo MCMV e agora CVA)	<b>4,67</b>	<b>0,52</b>
A empresa seria capaz de cumprir os prazos de entrega nas edificações de médio padrão.	<b>4,78</b>	<b>0,44</b>	A empresa seria capaz de cumprir os prazos de entrega nas edificações de padrão econômico.	<b>4,33</b>	<b>0,82</b>
A empresa seria capaz de montar um departamento de gestão da qualidade capacitado para diagnosticar e melhorar os processos internos para empreender no médio padrão.	<b>4,67</b>	<b>0,50</b>	A empresa seria capaz de montar um departamento de gestão da qualidade capacitado para diagnosticar e melhorar os processos internos para empreender no padrão econômico.	<b>4,50</b>	<b>0,84</b>

A empresa seria capaz de implantar métodos de gestão como Lean, BIM e Ágeis ao empreender no médio padrão.	<b>5,00</b>	<b>0,00</b>	A empresa seria capaz de implantar métodos de gestão como Lean, BIM e Ágeis ao empreender no padrão econômico.	<b>4,00</b>	<b>1,26</b>
A empresa seria capaz de acompanhar o mercado imobiliário e teria informações confiáveis para empreender no médio padrão.	<b>4,67</b>	<b>0,50</b>	A empresa seria capaz de acompanhar o mercado imobiliário e teria informações confiáveis para empreender no padrão econômico.	<b>4,67</b>	<b>0,52</b>

Fonte: autor.

A categoria de Gestão e Estratégia é uma categoria onde os resultados foram muito próximos, o que deve ocorrer em função do porte das empresas e o grau de profissionalização da gestão semelhante em que se encontram. A maior diferença em favor das empresas do movimento *Upgrading* se dá quanto a utilização de métodos modernos de gestão, que são característicos da industrialização do sistema produtivo na construção civil. A vantagem em favor das empresas do movimento *Downgrading* está ligada ao benefício dos repasses do governo federal, que passa a subsidiar os empreendimentos neste cenário, enquanto as empresas do movimento oposto perderiam o benefício ao empreender no médio padrão. Tal modificação gera necessariamente adaptações para as empresas “C”, “D” e “E”, que teriam que gerenciar suas obras sem os repasses no seu fluxo de caixa, e custos de capital geralmente maiores que os proporcionados pelo governo no CVA (e no antigo MCMV).

### 3.4. Interação com Cliente

Na tabela 6 se encontram as questões e respostas sobre a categoria Interação com Cliente:

Tabela 8 – Questões e respostas da categoria Interação com Cliente

<i>UPGRADING</i>			<i>DOWNGRADING</i>		
Questões	Média	Desvio- Padrão	Questões	Média	Desvio- Padrão
A empresa seria capaz de proporcionar formas de pagamento competitivas para os clientes de médio padrão.	<b>4,56</b>	<b>0,73</b>	A empresa seria capaz de proporcionar formas de pagamento competitivas para os clientes de padrão econômico.	<b>3,83</b>	<b>1,60</b>
A empresa seria capaz de ofertar imóveis a preços de venda competitivos aos clientes de médio padrão	<b>4,56</b>	<b>0,53</b>	A empresa seria capaz de ofertar imóveis a preços de venda competitivos aos clientes de padrão econômico.	<b>2,67</b>	<b>1,51</b>
A empresa seria capaz de oferecer assistência técnica ágil e capacitada para atender às necessidades de manutenção dos clientes de médio padrão.	<b>4,67</b>	<b>0,50</b>	A empresa seria capaz de oferecer assistência técnica ágil e capacitada para atender às necessidades de manutenção dos clientes de padrão econômico.	<b>4,17</b>	<b>0,75</b>
A empresa seria capaz de estruturar um setor de acompanhamento e relacionamento com os clientes adequado para o médio padrão.	<b>4,33</b>	<b>0,71</b>	A empresa seria capaz de estruturar um setor de acompanhamento e relacionamento com os clientes adequado para o padrão econômico.	<b>4,17</b>	<b>0,75</b>

Fonte: autor.

O resultado da pesquisa na categoria Interação com Cliente buscou captar algumas dimensões quanto ao relacionamento da empresa com o cliente, desde o momento da compra até o momento da efetiva utilização do imóvel comprado. Os resultados discrepantes entre os movimentos se concentraram nas questões envolvendo o pagamento e preço das unidades, que são reflexos respectivamente da cultura da empresa oriunda do nicho econômico em promover grandes parcelamentos com parcelas módicas, enquanto as empresas oriundas do

nicho MAP costuma contar com um pagamento menos parcelado; e a capacidade das empresas de produzir efetivamente as unidades com custos mais baixos, e conseqüentemente ofertar as mesmas por preços mais acessíveis. Conforme mencionado no subcapítulo que analisa a categoria “Engenharia”, as empresas que dominam o sistema construtivo de paredes de concreto moldadas in loco têm vantagem quanto ao custo de produção, o que reflete também na categoria Interação com Cliente.

### 3.5. Marketing

Na tabela 7 se encontram as questões e respostas sobre a categoria Marketing:

Tabela 9 – Questões e respostas da categoria Marketing

<i>UPGRADING</i>			<i>DOWNGRADING</i>		
Questões	Média	Desvio- Padrão	Questões	Média	Desvio- Padrão
A marca da empresa (Nome) poderia ser utilizada como uma vantagem competitiva na entrada no médio padrão.	<b>2,67</b>	<b>1,50</b>	A marca da empresa (Nome) poderia ser utilizada como uma vantagem competitiva na entrada no padrão econômico.	<b>4,00</b>	<b>1,26</b>
A empresa seria capaz de montar uma equipe de Marketing com condições de propor estratégias adequadas para o médio padrão.	<b>3,56</b>	<b>1,13</b>	A empresa seria capaz de montar uma equipe de Marketing com condições de propor estratégias adequadas para o padrão econômico.	<b>3,83</b>	<b>0,98</b>

Fonte: autor.

Única categoria onde os praticantes de *Downgrading* obtiveram vantagem na análise das respostas dos gestores, o Marketing pode gerar uma falsa sensação de vantagem dos oriundos do nicho MAP aos respondentes. A utilização da marca (nome) da empresa oriunda de outro nicho de mercado pode representar uma falha estratégica grave, pois pode afetar a imagem construída ao longo de muitos anos. Na verdade, o que acontece é a criação de outra marca, onde se busca desvincular a imagem da parcela da empresa ocupante de outro nicho. Por exemplo, a Cyrela, praticante do *Downgrading* em várias cidades do Brasil, criou a empresa Vivaz, com site diferente para ofertar de imóveis e na maioria das cidades com uma equipe de vendas separada. De mesma forma a MRV, praticante do *Upgrading*, criou a empresa Sensia com site e equipe de Vendas específicos e separados. No âmbito das equipes de marketing é importante ressaltar que em termos de movimentação entre Nicho Médio e a Nicho Econômico a diferença de estratégia de marketing envolve muito os canais de disseminação dos comerciais e a maior utilização do marketing de massa para venda no nicho econômico, onde os produtos não possuem grande diferenciação. Já o cliente do nicho médio requer maior diferenciação do produto.

### 3.6. Projetos

Na tabela 8 se encontram as questões e respostas sobre a categoria Projetos:

Tabela 10 – Questões e respostas da categoria Projetos

<i>UPGRADING</i>			<i>DOWNGRADING</i>		
Questões	Média	Desvio-Padrão	Questões	Média	Desvio-Padrão
A empresa seria capaz de flexibilizar os projetos das torres a serem implantadas, de forma a viabilizar a compra de terrenos de diferentes formatos que estiverem disponíveis para empreendimentos de médio padrão.	<b>3,22</b>	<b>1,48</b>	A empresa seria capaz de flexibilizar os projetos das torres a serem implantadas, de forma a viabilizar a compra de terrenos de diferentes formatos que estiverem disponíveis para empreendimentos de padrão econômico.	<b>4,00</b>	<b>1,10</b>
A empresa seria capaz de capacitar sua equipe de projetos sobre as necessidades dos clientes de médio padrão, de forma a desenvolver anteprojetos com maior proximidade do projeto final, com plantas adequadas.	<b>4,00</b>	<b>1,22</b>	A empresa seria capaz de capacitar sua equipe de projetos sobre as necessidades dos clientes de padrão econômico, de forma a desenvolver anteprojetos com maior proximidade do projeto final, com plantas adequadas.	<b>4,00</b>	<b>1,26</b>
A empresa seria capaz de fazer projetos para médio padrão em conformidade com as normas técnicas.	<b>5,00</b>	<b>0,00</b>	A empresa seria capaz de fazer projetos para padrão econômico em conformidade com as normas técnicas.	<b>4,00</b>	<b>1,55</b>
A empresa seria capaz de agregar produtos inovadores para o nicho de médio padrão, tais como: IoT (Internet das Coisas), automação em diferentes níveis, reaproveitamento das águas e geração de energia solar.	<b>4,56</b>	<b>0,73</b>	A empresa seria capaz de agregar produtos inovadores para o nicho de padrão econômico, tais como: IoT (Internet das Coisas), automação em diferentes níveis, reaproveitamento das águas e geração de energia solar.	<b>3,00</b>	<b>1,41</b>
A empresa seria capaz de oferecer produtos competitivos quanto à flexibilidade de suas plantas e acabamentos no médio padrão.	<b>3,56</b>	<b>1,24</b>	A empresa seria capaz de oferecer produtos competitivos quanto à flexibilidade de suas plantas e acabamentos no padrão econômico.	<b>4,00</b>	<b>1,26</b>

Fonte: autor.

O setor de Projetos, do qual trata a categoria pesquisada, é um setor que explicita as limitações do sistema construtivo de paredes de concreto moldadas in loco. O sistema está limitado às fôrmas que a empresa detém, de tal forma que as torres projetadas têm que ser necessariamente muito similares, pois o investimento é altíssimo para a compra das mesmas. Isto limita necessariamente os formatos de terrenos onde a torre pode ser implantada, a compra de terrenos fica condicionada a possibilidade de implantação da torre. Há limitações também quanto a flexibilização de plantas, pois todas as paredes de concreto possuem função estrutural, e as plantas não podem ter grandes alterações entre projetos diferentes. Algumas empresas atualmente buscam contornar isto oferecendo algumas paredes de DryWall, possibilitando pequenas alterações nas plantas a serem definidas pelo cliente na hora da compra, porém são alterações pequenas perto da possibilidade de personalização proporcionados pela alvenaria convencional, sistema muito praticado por empresas oriundas do nicho MAP. Quanto à questão de conformidade com as normas técnicas, o que pode ter acontecido é a confusão entre as especificações do programa CVA, visto que as normas técnicas têm que ser obedecidas por todas as empresas, independentemente do nicho que ocupam ou almejam entrar.

É importante ressaltar uma possível relação entre a percepção dos gestores que em média consideram que as empresas oriundas do nicho econômico têm mais propensão a agregar produtos inovadores do que as oriundas do MAP, o que pode estar ligado à cultura de inovação destas empresas, que utilizam sistemas construtivos mais modernos, e também estão

mais alinhadas a utilização de ferramentas de gestão mais modernas, conforme os critérios observados na categoria Gestão e Estratégia.

Um ponto que teve consideração parecida pelos gestores dos diferentes nichos é o que envolve a o entendimento das necessidades dos clientes e a definição dos projetos. Segundo Melhado *et al.* (2006) a definição tardia das características de produto constitui uma fonte significativa de desperdício, com reflexos negativos sobre a qualidade do produto final entregue. Barros Neto e Nobre (2009, p. 89) discorrem que “para uma empresa ter sucesso em um empreendimento, é necessário que conheça as necessidades do seu cliente, coletando os dados certos sobre seus requisitos e sabendo retroalimentá-los no processo de desenvolvimento de um novo produto”. Portanto a qualificação da equipe e o conhecimento dos requisitos dos clientes são fatores de grande impacto no negócio das construtoras.

### 3.7. Recursos Humanos

Na tabela 9 se encontram as questões e respostas sobre a categoria Recursos Humanos:

Tabela 11 – Questões da categoria Recursos Humanos

<i>UPGRADING</i>			<i>DOWNGRADING</i>		
Questões	Média	Desvio-Padrão	Questões	Média	Desvio-Padrão
A empresa seria capaz de capacitar seus projetistas em métodos ágeis de gestão de projetos, de forma a melhorar a comunicação e interação entre os diversos setores, e possibilitar mais agilidade no desenvolvimento dos projetos para médio padrão.	<b>4,56</b>	<b>0,53</b>	A empresa seria capaz de capacitar seus projetistas em métodos ágeis de gestão de projetos, de forma a melhorar a comunicação e interação entre os diversos setores, e possibilitar mais agilidade no desenvolvimento dos projetos para padrão econômico.	<b>4,17</b>	<b>0,98</b>
A empresa seria capaz de treinar os funcionários de obra de forma a minimizar as ocorrências de retrabalho, promovendo uma execução adequada do sistema construtivo e atendendo as exigências de um cliente de médio padrão.	<b>3,56</b>	<b>1,13</b>	A empresa seria capaz de treinar os funcionários de obra de forma a minimizar as ocorrências de retrabalho, promovendo uma execução adequada do sistema construtivo e atendendo as exigências de um cliente de padrão econômico.	<b>3,67</b>	<b>1,03</b>

Fonte: autor.

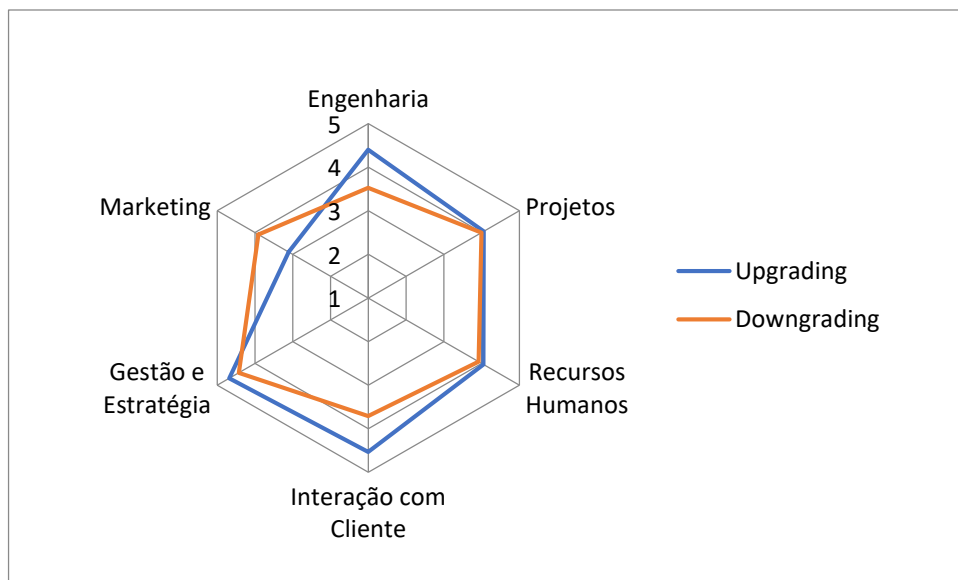
Os resultados da categoria indicam um alinhamento no entendimento dos gestores dos diferentes nichos sobre a capacidade da empresa em treinar seus projetistas, e também sobre a incapacidade de capacitação do pessoal de obra. O critério competitivo de capacitação da mão de obra é um importante indicativo de adaptabilidade para as empresas, pois a construção civil é muito dependente de processos manuais, sendo as empresas que dominam sistemas construtivos industrializados menos dependentes. A dificuldade de capacitar o pessoal de obra não mostra muita diferença entre os movimentos de *Downgrading* e *Upgrading* na avaliação dos gestores, porém pode haver novamente uma distorção devido a percepção de exigência maior dos clientes de padrão médio. Conforme Souza Filho e Calado (2017), o sistema de concreto moldadas in loco é uma saída para a escassez de mão-de-obra qualificada, reduzindo drasticamente a necessidade de profissionais, que passariam a ter funções na montagem das fôrmas. O treinamento é simples para esta função, necessitando apenas de pequenos treinamentos periódicos para manter a qualidade dos serviços.



### 3.8. Análise das categorias

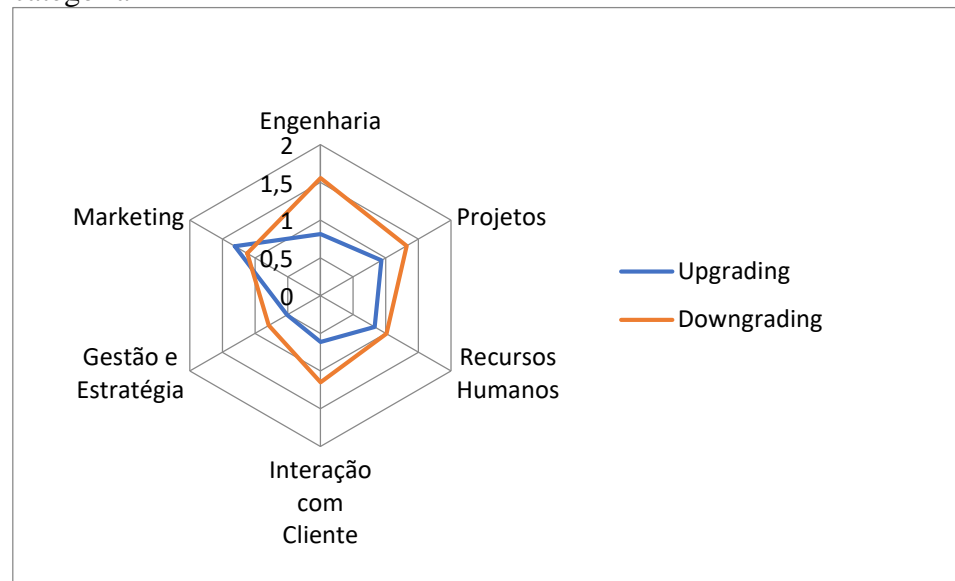
Apesar de já analisada de forma individualizada a percepção dos gestores por categoria, é simples a visualização dos dados via gráfico de radar das respostas (figura 7), onde os pontos mais próximos dos extremos externos indicam o melhor desempenho das categorias. Na figura 8, o gráfico radar explicita os desvios-padrões médios das categorias, de forma a captar a incoerência nas respostas dos gestores para a mesma pergunta em cada nicho, o que gera a incerteza quanto aos resultados. As respostas dos gestores sobre as empresas possíveis praticantes de *Upgrading*, oriundas dos nichos econômicos apresentam resultado melhor do que as possíveis praticantes de *Downgrading* em todas as categorias, excluindo-se a de Marketing. A categoria de marketing pode passar uma falsa mensagem de desvantagem para as empresas “C”, “D” e “E”, conforme detalhado anteriormente. A média de respostas mostra sinergia entre as percepções.

Figura 7 – Gráfico radar com a média das respostas por categoria



Fonte: autor.

Figura 8 – Gráfico radar com a média dos desvios-padrões das respostas por categoria



Fonte: autor.

Analisando os desvios-padrões, utilizando uma escala de 0 a 2, observa-se que há uma incoerência muito maior nas respostas do movimento *Downgrading*, o que pode representar uma falta de alinhamento interno das empresas quanto as suas limitações, capacidades e dificuldades.

## 4 Considerações Finais

### 4.1. Conclusão

A partir da pesquisa com os gestores das grandes empresas pôde-se obter dados representativos pela qualidade dos respondentes, todos com formação na área de construção, e em cargos que permitem afirmar que têm amplo conhecimento sobre o tema. A quantidade de respondentes não permite fazer conclusões definitivas, mas sim indicar tendências e explicitar que as diferenças entre as empresas oriundas do nicho econômico e as empresas oriundas do nicho MAP são profundas, e não se restringem ao preço dos imóveis que comercializam. As diferenças são culturais, com a aparente priorização das inovações por parte das empresas que operam nos programas governamentais. Tal afinidade com a inovação pode estar ligada às menores margens de lucro em que operam, obrigando-as a reduzir custos em todas as instâncias; mas como efeito adicional a pesquisa indica que isto as torna melhor adaptadas a mudar de nicho de mercado. O domínio de sistemas produtivos industrializados, que foi o fator diferencial em grande parte dos critérios competitivos, desponta como critério competitivo principal nestas movimentações. Soma-se a priorização por inovações tecnológicas em gestão, e a percepção medida nos questionários é de que as empresas pesquisadas que vierem a praticar o *Upgrading* vão ter mais facilidade do que as empresas do sentido oposto, que venham a entrar no nicho econômico.

Para buscar reverter a tendência observada, é importante que as empresas de médios e altos padrões não busquem apenas a diferenciação dos produtos, onde aumentam cada vez mais o valor agregado dos mesmos. Abrindo mão da inovação em tecnologias produtivas, podem se tornar não competitivas em grande parte dos nichos menos exclusivos, que contemplam a maioria da população brasileira. A percepção de muitas dessas empresas de investir cada vez mais no segmento de alto-luxo e de apartamentos compactos pode ser uma medida temporária

eficaz, porém a clientela com capacidade para investir nestes nichos é limitada, e as empresas pesquisadas neste artigo e que operam no nicho MAP dependem de lançamentos e vendas bilionários. Operando exclusivamente em nichos tão específicos podem ficar distante de suas metas de vendas, e conseqüentemente se tornar inviáveis economicamente.

#### **4.2. Sugestão de continuidade do estudo**

Para benefício prático dos dados explicitados na pesquisa, sugere-se como continuidade do estudo uma adaptação do questionário utilizado no desenvolvimento deste trabalho como um *Checklist* a ser preenchido por gestores da empresa que pretende mudar de nicho mercadológico, isto podendo ser replicado para empresas de diferentes portes. Para a proposição do *Checklist*, pode-se retirar as questões que obtiveram médias de respostas dos gestores superiores à “4”, que indicam um grau maior do alinhamento das empresas à mudança. Uma sugestão de *Checklist* está descrita no Apêndice A.

A replicação da pesquisa em maior escala, buscando opiniões de gestores de empresas de portes menores, pode ser interessante; assim como englobar a perspectiva dos clientes ao fazer a pesquisa. No âmbito de identificar mais critérios competitivos, seria interessante também avaliar a questão cultural, o sentimento dos funcionários de uma empresa que está passando pelo movimento de mudança de nicho e as dificuldades na ótica do funcionário, não apenas do gestor.

## 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAIN. **Relatórios Casa Verde e Amarela (CVA)**. <https://www.abrainc.org.br/relatorio-analitico-casa-verde-e-amarela/> Acesso em 25 set. 2021

ABRAIN. **Relatório Funding Médio e Alto Padrão (MAP)**. <https://www.abrainc.org.br/funding-medio-e-alto-padrao/> Acesso em 25 set. 2021

BARROS NETO, José de Paula. **Proposta de um modelo de formulação de estratégias de produção para pequenas empresas de construção habitacional**. 1999. 351 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

BARROS NETO, José de Paula; NOBRE, João Adriano Ponciano. O processo de desenvolvimento de produto imobiliário: estudo exploratório em uma incorporadora. **Production**, [S.L.], v. 19, n. 1, p. 87-104, abr. 2009. Fap UNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-65132009000100007>.

BARROS NETO, José de Paula; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo; FORMOSO, Carlos Torres. Os critérios competitivos da produção: um estudo exploratório na construção de edificações. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.L.], v. 7, n. 1, p. 67-85, mar. 2003. Fap UNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552003000100004>

BRASIL. **Relatório de Avaliação Programa Minha Casa Minha Vida**. <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2021/04/cgu-divulga-prestacao-de-contas-do-presidente-da-republica-de-2020/relatorio-de-avaliacao-pmcmv.pdf> Acesso em 21 out. 2021.

DEMORI, Luci Mercedes. **Análise de fatores de competitividade do subsetor edificações com o uso do método de matriz de análise estruturada**. 1998. 109 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998

GÓES, Bruno Pereira. **Paredes de concreto moldadas “in loco”, estudo do sistema adotado em habitações populares**. 2013. 81 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia Civil, Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.

GZH. **Venda de imóveis de luxo atingiu R\$ 790 milhões em Porto Alegre no ano passado**. Porto Alegre, 2021. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/colunistas/giane-guerra/noticia/2021/06/venda-de-imoveis-de-luxo-atingiu-r-790-milhoes-em-porto-alegre-no-ano-passado-ckq3sdcy2000t0180ybocv24q.html>. Acesso em: 25 out. 2021

GLOBO. **Governo anuncia mudanças no programa habitacional Casa Verde e Amarela**. Brasília, 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/politica/noticia/2021/09/15/governo-anuncia-mudanca-nos-juros-do-programa-habitacional-casa-verde-e-amarela.ghtml>. Acesso em: 26 out. 2021

IBGE. **PAIC - Pesquisa Anual da Indústria da Construção**. <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/industria/9018-pesquisa-anual-da-industria-da-construcao.html?=&t=o-que-e>. Acesso em 20 out. 2021.

LARA, Bruna Stocco de; PILONETTO, Camila Vandresen. **Comparação entre os sistemas construtivos de alvenaria estrutural e paredes de concreto monolíticas moldadas in loco**. 2016. 180 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia Civil, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2016.

MELHADO, S. B. et al. A gestão de projetos de edificações e o escopo de serviços para coordenação de projetos. **SEMINÁRIO INTERNACIONAL DA LARES**, v. 6, 2006.

SGOBBI, V. G.; MIRANDA, L. R., UM ESTUDO SOBRE O MÉTODO CONSTRUTIVO PAREDES DE CONCRETO MOLDADAS IN LOCO – SUA EXECUÇÃO, VANTAGENS E DESVANTAGENS. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar - ISSN 2675-6218**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. e210915, 2021. DOI: 10.47820/recima21.v1i1.915. Disponível em: <http://www.recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/915>. Acesso em: 19 nov. 2021.

SILVA, L. B. C.; BRANDSTETTER, M. C. G. de O. Desvios de custos em empreendimentos imobiliários: um estudo de caso em uma construtora goiana. **In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE GESTÃO E ECONOMIA DA CONSTRUÇÃO**, 12., 2021. **Anais [...]**. Porto Alegre: ANTAC, 2021. p. 1–8. DOI: 10.46421/sibragec.v12i00.645. Disponível em: <https://eventos.antac.org.br/index.php/sibragec/article/view/645>. Acesso em: 19 nov. 2021.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA FILHO, Irakistane Cosme de; CALADO, Thomas Nascimento. **Análise do sistema construtivo de Paredes de concreto celular moldadas no local aplicado na execução de conjuntos habitacionais – Estudo de caso**. 2017. 38 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia Civil, Centro Universitário Cesmac, Macéio, 2017.

