



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE - CAA
NÚCLEO DE TECNOLOGIA
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MARIA EUGÊNIA VERGILIO MORI

ANÁLISE DE MERCADO E CONCORRENTES DE UMA CONSTRUTORA DO
AGRESTE PERNAMBUCANO

CARUARU
2024

MARIA EUGÊNIA VERGILIO MORI

**ANÁLISE DE MERCADO E CONCORRENTES DE UMA CONSTRUTORA DO
AGRESTE PERNAMBUCANO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Engenharia de Produção do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco– UFPE, na modalidade de monografia, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

Área de concentração: Análise de Mercado.

Orientador: Prof. Dr. Isaac Pergher

**CARUARU
2024**

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Mori, Maria Eugênia Vergilio.

Análise de mercado e concorrentes de uma construtora do agreste
pernambucano / Maria Eugênia Vergilio Mori. - Caruaru, 2024.

53 p

Orientador(a): Isaac Pergher

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de
Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Engenharia de Produção, 2024.
Inclui referências.

1. Análise de Mercado e Concorrentes. 2. Ferramentas do Planejamento
Estratégico. 3. Construção Civil . I. Pergher, Isaac . (Orientação). II. Título.

620 CDD (22.ed.)

MARIA EUGÊNIA VERGILIO MORI

**ANÁLISE DE MERCADO E CONCORRENTES DE UMA CONSTRUTORA DO
AGRESTE PERNAMBUCANO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Engenharia de Produção do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco– UFPE, na modalidade de monografia, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovado em: 23/07/2024.

BANCA EXAMINADORA

Profº. Dr. Isaac Pergher (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Profº. Dr. Lucimário Gois (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Profº. Dr. Walton Coutinho (Examinador Externo)
Universidade Estadual de Campinas

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar meus sinceros agradecimentos a todas as pessoas que contribuíram para a realização deste trabalho.

Primeiramente, agradeço a Deus por guiar meus passos e me conceder força e sabedoria ao longo desta jornada.

Aos meus pais, Sandra C. V. Mori e Julio Mori, pelo amor incondicional, apoio incansável e pelos sacrifícios que fizeram para que eu pudesse alcançar meus objetivos acadêmicos.

Ao meu noivo, Tullio Buarque, pelo constante apoio e parceria no decorrer do curso e na vida.

Ao meu orientador, Isaac Pergher, pela orientação acadêmica excepcional, dedicação e valiosos insights que contribuíram significativamente para o desenvolvimento deste trabalho.

A todos os meus amigos e colegas de curso, pela amizade sincera, colaboração e momentos memoráveis compartilhados ao longo desses anos.

Aos professores do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Pernambuco, cujo conhecimento e expertise foram fundamentais para minha formação acadêmica e profissional.

Gostaria também de expressar meu sincero agradecimento à construtora e toda equipe, onde tenho a felicidade de trabalhar e que foi uma fonte constante de inspiração para este trabalho. Esta experiência profissional contínua tem sido fundamental para minha formação e crescimento.

Cada um de vocês teve um papel crucial nesta jornada, e sou profundamente grata por seu apoio e pela influência positiva em minha vida.

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo geral identificar os aspectos que moldam o ambiente competitivo de uma construtora à luz da análise SWOT e 5 Forças de Porter. A empresa em estudo é uma construtora especializada na construção de residências para famílias de baixa renda no Agreste pernambucano. A metodologia empregada neste estudo envolve a análise comparativa entre a Organização e dois de seus principais concorrentes, denominados: Concorrente 1 e Concorrente 2. A análise abrange aspectos como escala e presença, inovação e tecnologia, diversificação do portfólio, reputação e credibilidade, dependência regional e capacitação tecnológica. Foram utilizadas as ferramentas de análise SWOT e as 5 Forças de Porter para avaliar as forças e fraquezas da Organização em relação a seus concorrentes, bem como as oportunidades e ameaças do mercado. A análise revelou que a Organização está em desvantagem em várias áreas comparada à Concorrente 1, que possui uma forte presença nacional, adoção de tecnologias avançadas e um portfólio diversificado. Em termos de diversificação do portfólio, a Organização é focada em serviços locais, enquanto a Concorrente 1 opera em diversos segmentos do mercado imobiliário. Além disso, a reputação da Organização está em fase de construção, necessitando de melhorias para competir de forma mais eficaz. Para melhorar sua competitividade no setor de construção civil, a Organização deve considerar as seguintes estratégias: expandir sua presença de mercado e explorar novas regiões, investir em tecnologias avançadas e sistemas modernos, diversificar seu portfólio para incluir novos segmentos e projetos, melhorar sua reputação e satisfação do cliente, reduzir a dependência regional explorando novos mercados, e investir em capacitação contínua e novas tecnologias.

Palavras-chave: Mercado mobiliário; Setor Civil; Construção Civil.

ABSTRACT

This study on work aims to establish the impact of potential expansion for a construction company through the analysis of competitors, using SWOT analysis tools and Porter's Five Forces. The company under study is a construction firm specializing in building homes for low-income families in the Agreste region of Pernambuco. The methodology employed in this study involves a comparative analysis between the Organization and two of its main competitors, referred to as Competitor 1 and Competitor 2. The analysis covers aspects such as scale and presence, innovation and technology, portfolio diversification, reputation and credibility, regional dependence, and technological capability. SWOT analysis and Porter's Five Forces were used to assess the strengths and weaknesses of the Organization in relation to its competitors, as well as market opportunities and threats. The analysis revealed that the Organization is at a disadvantage in several areas compared to Competitor 1, which has a strong national presence, adoption of advanced technologies, and a diversified portfolio. In terms of portfolio diversification, the Organization is focused on local services, while Competitor 1 operates in various segments of the real estate market. Furthermore, the Organization's reputation is still in the building phase, requiring improvements to compete more effectively. To enhance its competitiveness in the construction sector, the Organization should consider the following strategies: expanding its market presence and exploring new regions, investing in advanced technologies and modern systems, diversifying its portfolio to include new segments and projects, improving its reputation and customer satisfaction, reducing regional dependence by exploring new markets, and investing in continuous training and new technologies.

Keywords: Real Estate Market; Civil Sector; Construction Industry.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1	Evolução do PIB da construção Civil <i>versus</i> PIB do Brasil	15
Figura 1	Quadro organizacional	23
Quadro 1	Matriz SWOT da Concorrente 1	25
Quadro 2	Matriz SWOT da Concorrente 2	32
Quadro 3	Comparabilidade entre concorrentes	40

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	10
1.2	OBJETIVOS	11
1.2.1	Geral	11
1.2.2	Específicos	12
1.3	JUSTIFICATIVAS	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO BRASIL	14
2.2	PROCESSOS DE EXPANSÃO DO MERCADO CIVIL NO BRASIL .	17
2.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	18
2.3.1	Análise SWOT	19
2.3.2	As 5 Forças De Porter	19
3	METODOLOGIA	22
3.1	ABORDAGEM DA PESQUISA	22
3.2	OBJETO E SUJEITO DE ESTUDO	23
3.3	ANÁLISE DOS DADOS	24
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	26
4.1	ALIAÇÃO DOS CONCORRENTES	26
4.1.1	Sobre Concorrente 1	26
4.1.1.1	<i>Análise da Matriz SWOT da Concorrente 1</i>	<i>26</i>
4.1.1.2	<i>Análise das 5 Forças de Porter da Concorrente 1</i>	<i>30</i>
4.1.2	Sobre a Concorrente 2	32
4.1.2.1	<i>Análise da Matriz SWOT da Concorrente 2</i>	<i>33</i>
4.1.2.2	<i>Análise das 5 Forças de Porter da Concorrente 2</i>	<i>36</i>
4.2	AVALIAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	38
4.2.1	Análise SWOT da Organização	39
4.2.2	Análise das 5 Forças de Porter para a Organização	41
4.3	COMPARABILIDADE DE MERCADO ENTRE EMPRESA E CONCORRENTES	43
5	CONCLUSÕES	48
	REFERÊNCIAS	51

1 INTRODUÇÃO

De acordo com as contribuições de Silva (2023), a indústria da construção civil é um dos pilares da economia global, principalmente nos aspectos relacionados a infraestrutura. No Brasil, este setor influencia não apenas o crescimento econômico, mas também aspectos sociais e ambientais. Conforme os dados do Produto Interno Bruto (PIB) revelados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023), o setor da construção civil obteve um crescimento de 6,9% durante o ano de 2022. Em contraste, o PIB do Brasil expandiu em 2,9% no mesmo período.

Ao se comparar com o ano anterior, em 2021, a construção civil já havia experimentado um crescimento de 10%, enquanto o PIB do país aumentou em 5%. Consequentemente, no período entre 2021 e 2022, enquanto o país como um todo cresceu 8,05%, o setor da construção civil registrou um crescimento ainda mais expressivo, atingindo 17,59% (Câmara Brasileira da Indústria da Construção - CBIC, 2023).

Já com relação ao estado de Pernambuco, de acordo com FIEPE – Fundação de Indústrias do Estado de Pernambuco (2023), pode-se avaliar o crescimento da construção civil com base no nível de atividade da indústria, que obteve um crescimento de 7,5 pontos entre maio e junho, resultando em um valor de 49,4 pontos para o período de junho. Porém, o fato de o índice estar abaixo de 50 pontos indica um recuo na atividade da indústria da construção.

Apesar disso, como sustenta Castro (2024), houve um impulso no setor imobiliário durante o ano de 2023, principalmente devido à retomada do programa Minha Casa, Minha Vida (MCMV). Ainda segundo o autor supracitado, o segmento popular experimentou um crescimento de 12,8% em unidades habitacionais em comparação com o ano anterior, dando um aumento de 46,6% no volume de recursos investidos, no período acumulado até setembro de 2023.

Por outro lado, períodos de estabilidade econômica e políticas favoráveis podem estimular o crescimento da construção civil, impulsionando a demanda por projetos de infraestrutura, moradia e comercial. Além disso, fatores sociais, como mudanças demográficas, padrões de urbanização e demandas por sustentabilidade, também se associam na evolução da construção civil.

Dessa forma, como afirma Lopes *et al.* (2023), há uma relação estreita entre a saúde do setor de construção civil e o crescimento econômico de um país. Para Castro

(2024), atualmente, o mercado de construção civil representa 34% do total da indústria brasileira. Além disso, a construção de edifícios se destaca como a área com o maior potencial de geração de riqueza, apresentando um valor agregado expressivo de R\$ 74 bilhões, seguido por obras de infraestrutura e serviços especializados.

A construção civil, portanto, é considerada um indicador-chave da economia, refletindo diretamente o estado geral do Brasil. Quando este setor está em crescimento, isso geralmente sugere um cenário econômico mais favorável. Cerca de 13 milhões de brasileiros trabalham direta ou indiretamente na construção civil. Após quase três anos de quedas, as contratações em carteira assinada superaram as demissões ocorridas durante o período de enfrentamento pandêmico somente em 2022 (FIEPE, 2023).

Portanto, desenvolver planos estratégicos garante uma melhor posição em relação à concorrência. Tais planos permitem às empresas antecipar e responder de maneira eficaz às flutuações do mercado, às mudanças nas políticas econômicas e às novas demandas sociais e ambientais. Além disso, estratégias bem delineadas possibilitam a otimização de recursos, a inovação em processos e tecnologias, e a promoção da sustentabilidade. Já no longo prazo, esses planos contribuem para a resiliência das empresas, garantindo não apenas sua sobrevivência, mas também sua capacidade de prosperar em um ambiente cada vez mais desafiador.

1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Assim, o que se entende é que os investimentos na construção civil não apenas impulsionam o desenvolvimento urbano, mas também contribuem para a redução do déficit habitacional, ampliam o saneamento básico e melhoram as condições de saúde. Com o retorno das pessoas ao trabalho, as famílias recuperam sua capacidade de consumo, o que, por sua vez, aumenta as vendas no comércio e a demanda na indústria (Nunes *et al.*, 2020).

Diante dessas informações, torna-se necessário estabelecer estratégias gerenciais e de mercado criteriosas para aqueles que ingressam no âmbito do desenvolvimento industrial na construção civil. Nesse contexto, faz-se necessário adotar medidas de planejamento e organização voltadas não apenas para a compreensão da competitividade do mercado, mas também para assegurar uma

participação mais significativa nas oportunidades existentes dentro desse setor (Andrade *et al.*, 2020).

Geralmente, essas empresas da construção civil que operam em mercados enfrentam uma competição acirrada entre grandes e pequenos empreendedores, o que tem levado a um crescente em técnicas de planejamento, controle de produção e qualidade de bens e serviços oferecidos. O planejamento estratégico auxilia o estabelecimento de uma base sólida para que as empresas cresçam em meio as atualizações do mercado (Rios *et al.*, 2022). Este processo é uma ferramenta essencial adotada por diversos setores, na indústria da construção civil, é utilizada para gerenciar e direcionar a execução de obras, delineando meios e formas específicas.

A partir disso, portanto, é necessário avaliar todos os aspectos que influenciam o mercado da construção civil. Aspectos como: possibilidades expansivas, ações governamentais, crises econômicas, estado social, crescimento do país (com observações atuais e projetadas), além de análises das ações dos concorrentes com relação a esses aspectos. Todos esses pontos se apresentam necessário e podem ser exaustivamente observados no processo de avaliação de mercado (Rios *et al.*, 2022).

Contudo, o desenvolvimento do plano estratégico compreende múltiplas etapas e que entre elas, está a análise de mercado e concorrência por meio da análise SWOT e 5 Forças de Porter. Dessa maneira, o presente Trabalho de Conclusão de curso se estabelece em avaliar possibilidades de mercado para uma empresa do setor da construção civil, atuante no mercado de Pernambuco. A empresa é especializada na construção de residências voltadas para famílias de baixa renda. Fundada em 2011, a empresa tem mantido sua atuação focada nos segmentos da construção civil. Sua sede está localizada no Agreste pernambucano, conforme indicado em seu website.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Identificar os aspectos que moldam o ambiente competitivo de uma construtora à luz da análise SWOT e 5 Forças de Porter.

1.2.2 Específicos

- Descrever os principais concorrentes da empresa;
- Compreender os aspectos necessários para expandir ou impedir o crescimento de uma empresa do setor civil no Estado;
- Comparar os aspectos da empresa com a capacidade estratégica dos concorrentes.

1.3 JUSTIFICATIVAS

De acordo com a empresa de tecnologia Grupo APC (2024), há um crescimento de 2,9% em 2024, impulsionado por fatores, como a queda contínua das taxas de juros, um novo ciclo imobiliário liderado pelo programa Minha Casa Minha Vida e investimentos adicionais em infraestrutura. A demanda por mão de obra qualificada também obteve alta, com projeções de aumento no número de trabalhadores no setor, devido aos novos projetos orçados pelo governo entre 2020 e 2024.

Assim, empresas que se destacam no processo de ampliação de suas marcas são capazes de garantir maior competição de mercado, e tendem a sair na frente nesse processo de expansão do setor. Dessa forma, os investimentos estratégicos no setor da construção civil tendem reduzir o déficit habitacional, ampliar o saneamento básico e melhorar a saúde pública, contribuindo para uma maior qualidade de vida. Além disso, o fortalecimento deste setor impulsiona a economia ao gerar empregos e aumentar a capacidade de consumo das famílias, o que, por sua vez, estimula o comércio e a indústria.

Desse modo, entende-se que o presente trabalho se constrói em importância tanto para a sociedade quanto para a empresa foco de estudo do presente trabalho. Primeiramente, para a sociedade, o estudo se justifica pelo papel que a construção civil detém diante da necessidade de desenvolvimento urbano e na melhoria das condições de vida da população.

Por fim, para a organização, o desenvolvimento deste estudo serve para delinear estratégias eficazes que permitam a empresa não apenas se manter competitiva, mas também expandir suas operações de maneira sustentável. A análise dos concorrentes e o uso de ferramentas analíticas fornecem uma base para identificar oportunidades e ameaças no mercado. Compreender esses aspectos

serve, portanto, para tomar decisões e planejar o crescimento da empresa de maneira que maximize seus ganhos e minimize os riscos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são discutidas as contribuições acadêmicas e científicas sobre os temas trabalhados no referido TCC.

2.1 SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO BRASIL

A partir da década de 1990, a construção civil brasileira experimentou uma série de transformações impulsionadas pela intensificação da competição no setor. Essa maior competitividade foi resultado, em grande parte, do aumento das expectativas dos consumidores e da necessidade de reduzir custos para manter a lucratividade (Araújo *et al.*, 2023).

Para enfrentar esse cenário, empresas do ramo buscaram aprimorar suas práticas de gestão e produção, adotando métodos mais eficientes e organizando-se de forma mais industrializada. A busca pela otimização dos processos se tornou uma prioridade, visando reduzir desperdícios, aumentar a produtividade e entregar produtos de maior qualidade a preços mais competitivos (Nascimento; Moraes, 2022). Como se descreve a seguir:

- Implementação de sistemas de gestão da qualidade: A adoção de normas como a ISO 9001 se tornou mais comum, visando garantir a padronização dos processos e a melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços.
- Investimento em tecnologia: A utilização de softwares de gestão, ferramentas de planejamento e controle, e equipamentos mais modernos passou a ser fundamental para aumentar a eficiência e reduzir custos.
- Industrialização da construção: A busca por maior produtividade e redução de prazos levou à adoção de técnicas de construção industrializada, como a pré-fabricação de componentes e o uso de sistemas construtivos mais eficientes.

- Valorização da mão de obra qualificada: A necessidade de lidar com tecnologias mais complexas e processos mais sofisticados demandou a contratação e o desenvolvimento de profissionais mais qualificados.
- Foco na sustentabilidade: A crescente preocupação com o meio ambiente levou as empresas a buscar soluções mais sustentáveis, como o uso de materiais reciclados, a redução do consumo de energia e a gestão adequada de resíduos.

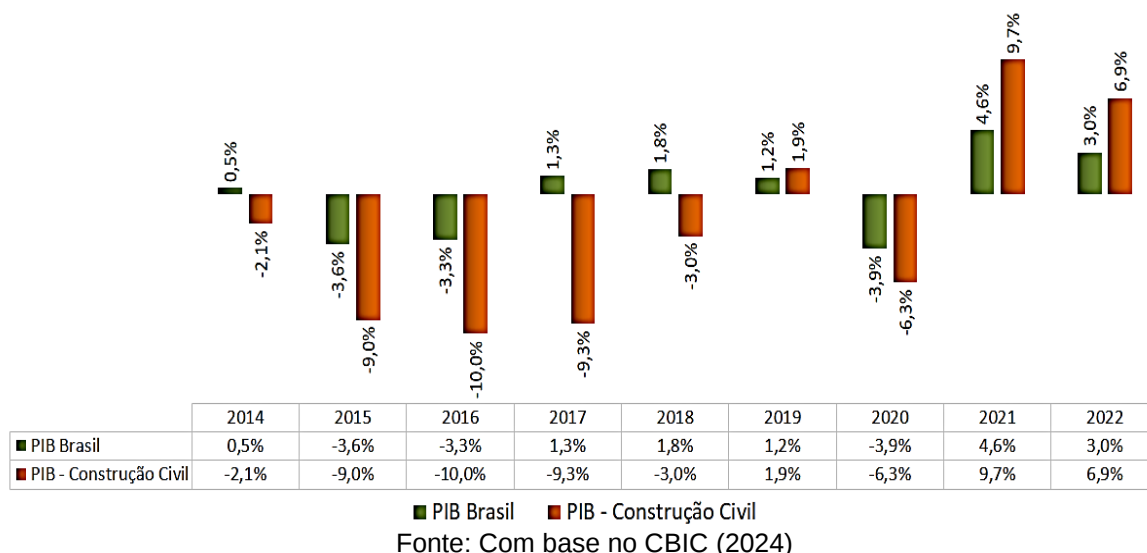
Essas mudanças contribuíram para o aumento da competitividade da construção civil brasileira, permitindo que as empresas se adaptassem às novas demandas do mercado e oferecessem produtos e serviços de maior qualidade a preços mais acessíveis. No entanto, o setor ainda enfrenta desafios, como a informalidade, a falta de mão de obra qualificada e a necessidade de investir em inovação para se manter competitivo em um mercado cada vez mais exigente (Araújo *et al.*, 2023).

Para Konzen *et al.* (2020), a construção civil está diretamente associada ao desenvolvimento socioeconômico do Brasil, incidindo diretamente no crescimento do PIB e gerando empregos em diversos níveis de qualificação. O setor tem uma gama de atividades, desde a construção de infraestrutura, como estradas, pontes e portos, até a construção de edifícios residenciais e comerciais. A demanda por moradias, impulsionada pelo crescimento populacional e pela urbanização, tem sido um fator para o desenvolvimento do setor (Santos *et al.*, 2023).

Além do impacto no PIB, a construção civil é um dos maiores empregadores do país, gerando postos de trabalho diretos e indiretos em diversas áreas, como engenharia, arquitetura, administração, serviços e comércio. A mão de obra empregada no setor varia desde trabalhadores altamente qualificados até aqueles com menor nível de escolaridade, o que contribui para a inclusão social e a redução da desigualdade (Guimarães; Santos, 2022).

De acordo com a Câmara Brasileira de Indústria da Construção – CBIC (2024), no terceiro trimestre de 2022, a construção civil no Brasil exibiu um desempenho alto, crescendo 1,1% em comparação ao segundo trimestre do mesmo ano. Esse aumento representou a quinta elevação consecutiva do Produto Interno Bruto (PIB) do setor, evidenciando um desempenho superior ao do PIB nacional (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Evolução do PIB da construção Civil versus PIB do Brasil



Quando comparada a outros setores industriais, a construção civil demonstrou resultados melhores. Enquanto a economia brasileira registrou um crescimento de 0,4% no mesmo período, a construção civil não só ultrapassou essa marca, mas também mostrou um desempenho superior em relação a outros segmentos industriais (CBIC, 2022).

Comparando o terceiro trimestre de 2022 com o mesmo período do ano anterior, a construção civil cresceu 6,6%, enquanto a economia nacional expandiu 3,6%. Além disso, no acumulado dos três primeiros trimestres de 2022, em relação aos mesmos meses de 2021, o setor de construção civil registrou um aumento de 8,2%, em contraste com o crescimento de 3,2% do PIB nacional.

Ao observar a taxa acumulada dos últimos quatro trimestres, comparada aos quatro trimestres imediatamente anteriores, a construção civil apresentou uma elevação de 8,8%, enquanto o crescimento do PIB do país foi de 3,0%. Esses dados destacam a resiliência e a capacidade de recuperação do setor de construção civil, mesmo em um contexto econômico desafiador (Santos *et al.*, 2023).

Além disso, como pontua Guimarães e Santos (2022), não se pode esquecer que a construção civil apresenta desafios relacionados à sustentabilidade ambiental. A extração de matérias-primas, como areia, brita e minério de ferro, pode causar impactos no meio ambiente, como a degradação do solo, a poluição da água e a perda de biodiversidade. O consumo de energia durante a produção de materiais de construção e a operação de edifícios também é um fator importante a ser considerado.

A geração de resíduos da construção e demolição (RCD) também se apresenta como outro desafio gerencial dos recursos da construção civil. O descarte inadequado de RCD pode causar a contaminação do solo e da água, além de ocupar grandes áreas em aterros sanitários. Desse modo, de acordo com Santos *et al.* (2023), tem-se a busca por soluções para a gestão e o reaproveitamento de RCD ato atual necessário direcionado pelo setor para a redução do impacto ambiental.

2.2 PROCESSOS DE EXPANSÃO DO MERCADO CIVIL NO BRASIL

O setor da construção civil no Brasil, em 2024, projeta um crescimento estimado em 2,9% para o ano corrente. Este crescimento é impulsionado por diversos fatores econômicos e estruturais, destacando-se a contínua redução das taxas de juros, um novo ciclo imobiliário liderado pelo programa Minha Casa Minha Vida, além de investimentos adicionais em infraestrutura. A demanda por mão de obra qualificada no setor tem mostrado uma tendência de alta, com projeções de um aumento significativo no número de trabalhadores a partir do segundo semestre de 2024 (Santos, 2024).

Esta demanda crescente é atribuída aos novos projetos governamentais previstos para este período, refletindo um cenário positivo para a empregabilidade no setor. As empresas de construção civil têm se preparado para atender essa demanda, investindo na capacitação de seus funcionários e na busca por maior mecanização dos processos (Santos, 2024). Este movimento é essencial para enfrentar desafios persistentes, como o custo elevado dos materiais de construção e a escassez de mão de obra especializada.

O mercado de construção civil no Brasil, segundo dados da Pesquisa Anual da Indústria da Construção (PAIC) divulgada pelo IBGE, atingiu um valor total de R\$ 325,1 bilhões em 2020. Este montante destaca a importância econômica do setor, que se associa diretamente ao desenvolvimento da economia nacional. A construção civil não só gera empregos e renda, mas também é essencial ao desenvolvimento de infraestrutura e habitação, impactando diretamente a qualidade de vida da população (Câmara Brasileira de Indústria da Construção – CBIC, 2024).

Além disso, a participação da construção civil no PIB brasileiro foi de 5,8% em 2020, conforme informações do IBGE. Isto reflete a contribuição da construção civil para o PIB, com a demonstração do seu impacto em diversas áreas econômicas,

desde a geração de emprego e renda até a dinamização de outros setores correlatos, como a indústria de materiais de construção e os serviços de engenharia (Câmara Brasileira de Indústria da Construção – CBIC, 2024).

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um processo gerencial que envolve a definição de metas de longo prazo, a análise do ambiente interno e externo, a formulação de estratégias para alcançar objetivos e a alocação eficiente de recursos. Ele é essencial para orientar as decisões e ações de uma empresa, proporcionando uma visão abrangente de sua direção futura (Almeida; Oliveira, 2020).

No contexto empresarial, o planejamento estratégico começa com a definição da visão, missão e valores da organização. Esses elementos fornecem uma base para a formulação de metas e objetivos que orientam o desenvolvimento da empresa. A análise do ambiente externo, incluindo fatores econômicos, sociais, tecnológicos e regulatórios, ajuda a identificar oportunidades e ameaças que podem afetar o desempenho da empresa (Caleman *et al.*, 2021).

A etapa seguinte envolve a análise do ambiente interno da empresa, avaliando seus pontos fortes e fracos. Isso inclui recursos humanos, capacidades operacionais, sistemas de gestão e outros fatores internos que influenciam a capacidade da empresa de atingir seus objetivos estratégicos. Com base nessas análises, a organização formula estratégias específicas para alcançar as metas estabelecidas (Almeida; Oliveira, 2020).

Agora, aplicando esses princípios ao setor da construção civil, o planejamento estratégico assume uma importância crucial. Em uma empresa desse ramo, o planejamento estratégico pode envolver a identificação de oportunidades em mercados emergentes, a especialização em tipos específicos de projetos (residenciais, comerciais, industriais) ou a incorporação de práticas sustentáveis na construção. A alocação eficiente de recursos é particularmente crítica na construção civil, onde a gestão cuidadosa de mão de obra, maquinário especializado e materiais é essencial para o sucesso de projetos (Caleman *et al.*, 2021). O planejamento estratégico permite que a empresa antecipe essas necessidades e tome medidas para garantir uma utilização eficaz dos recursos disponíveis.

2.3.1 Análise SWOT

Contextualizando a Matriz de SWOT, a ferramenta metodológica é uma sigla em inglês que significa respectivamente: *Strengths* (forças), *Weakness* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças) no processo de formulação das ações estratégicas em organizações (Araújo e Nascimento, 2023).

Paiva e Guerra (2021) ainda afirma que ao usar a análise SWOT, a Diretoria da empresa pode colher informações do ambiente interno (fazendo uma lista com as forças e fraquezas da organização) e do ambiente externo (apurando as oportunidades e ameaças que o mercado pode oferecer), além de proporcionar uma visão mais ampla, facilitando a escolha da estratégia para manter sua empresa no mercado fortemente competitivo.

É através da estruturação das ações estratégicas que são adotados critérios e estabelecidas metas para definir e atingir o objetivo da empresa, influenciando na permanência da empresa no mercado, afinal, através da identificação dos pontos positivos e negativos na gestão das obras se intentou potencializar as competências e aptidões para a formulação de futuras estratégias que consigam abrir mais caminhos para novos mercados, proporcionar um crescimento mais sustentável e aprimorar a empresa para se tornar mais competitiva em seu segmento (Paiva; Guerra, 2021).

2.3.2 As 5 Forças De Porter

As Forças de Porter foram criadas em 1979 por Michael Porter, professor da *Harvard Business School*. Foi pensando nas empresas que, geralmente, estão preocupadas apenas com o fato de ter outra instituição que atue no mesmo setor delas, que Porter criou as forças, para que elas ajudassem a entender essa competitividade dentro do mercado, auxiliando no desenvolvimento estratégico. Utilizando essa ferramenta, a empresa conseguirá identificar as vantagens competitivas entre ela e seus concorrentes, o que ajudará no mercado competitivo (Junior, 2022).

Para Porter, as forças devem ser objetos de estratégias a serem transformadas em mecanismos impulsionadores de domínio de mercado que, consequentemente, ajudarão a reduzir a capacidade de ataque dos competidores. Tem-se, portanto:

- Rivalidade entre concorrentes - A rivalidade entre concorrentes refere-se ao grau de competição existente entre as empresas dentro de um setor. Esta força é influenciada por vários fatores, incluindo o número de concorrentes, a taxa de crescimento da indústria, a diferenciação de produtos e os custos fixos elevados (Junior, 2022). Em setores onde a rivalidade é intensa, as empresas podem recorrer a estratégias agressivas como guerras de preços, campanhas de marketing intensivas e melhorias constantes de produtos para ganhar participação de mercado.
- Poder de barganha dos clientes - O poder de barganha dos clientes refere-se à capacidade dos compradores de influenciar os preços e as condições de venda. Clientes com alto poder de barganha podem exigir preços mais baixos, melhor qualidade de produtos e serviços adicionais. Este poder é maior quando os clientes são poucos e compram em grandes quantidades, têm muitos fornecedores para escolher, ou os produtos são padronizados e facilmente substituíveis (Rojo; Couto, 2010).
- Poder de barganha dos fornecedores - O poder de barganha dos fornecedores é a capacidade dos fornecedores de influenciar o preço e a qualidade dos materiais fornecidos. Quando os fornecedores são poucos e oferecem produtos diferenciados, ou quando os custos de mudança para outros fornecedores são altos, os fornecedores possuem maior poder de barganha. Este poder pode impactar os custos operacionais das empresas e, consequentemente, suas margens de lucros (Almeida; Pinho, 2020).
- Ameaça de novos concorrentes - A ameaça de novos concorrentes refere-se ao risco de novas empresas entrarem no mercado e aumentarem a competição. Esta ameaça é influenciada por barreiras de entrada, como altos custos iniciais, economias de escala, regulamentações governamentais e a lealdade dos clientes às marcas estabelecidas. Quanto mais baixas as barreiras de entrada, maior a ameaça de novos concorrentes.

- Produtos substitutos - Produtos substitutos se refere ao risco de que produtos ou serviços de outras indústrias possam substituir os oferecidos por uma empresa. Substitutos que oferecem melhor relação custo-benefício ou características superiores podem atrair os clientes para fora do setor (Sutter, 2012).

Rocha *et al.* (2011) chegou a citar que Porter afirma que, ao analisar o que afeta a concorrência em um mercado, o proprietário pode identificar o atual estado da organização e, a partir daí, formular suas estratégias. Dessa forma, como já haviam sido elencadas as principais ameaças e oportunidades da construtora, aproveitamos elas para a análise das cinco forças. Foi estudada força a força, para que as cinco fossem levantadas e mensuradas de acordo com a nota correspondente.

3 METODOLOGIA

Nesta seção apresenta-se as contribuições metodológicas para alcançar os resultados apresentados nas seções seguintes.

3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

Esta pesquisa é caracterizada como qualitativa. Segundo Gil (2002), a pesquisa qualitativa não visa a aplicação de métodos estatísticos para gerar informações ou subsidiar a análise, mas sim compreender os fenômenos em sua complexidade e riqueza de detalhes. A abordagem qualitativa permitiu uma análise das percepções e práticas dentro do contexto específico da empresa Organização e seus concorrentes no setor civil.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é considerada exploratória. Conforme Gil (2002), a pesquisa exploratória visa proporcionar familiaridade com o ambiente ou objeto de estudo, permitindo uma melhor compreensão e identificação de fenômenos pouco conhecidos ou novos. Este tipo de pesquisa foi útil para investigar a expansão da empresa Organização, identificando fatores que favoreceram o seu crescimento. As etapas para a realização foram:

- Pesquisa Bibliográfica: Utilizada para fundamentação teórica, englobando a revisão de livros, artigos acadêmicos e outros materiais que abordem ferramentas de análise de mercado, como SWOT e as 5 Forças de Porter, aplicadas ao setor civil.
- Pesquisa Documental: Envolve a coleta de informações a partir de relatórios e documentos arquivados da empresa Organização, visando obter dados sobre sua atuação, estratégias e desempenho.
- Estudo de Caso: Focado na empresa Organização, procurando estudar profunda e exaustivamente sua estrutura, operações e estratégias, bem como as percepções dos gestores e colaboradores envolvidos.

Para a coleta de dados, foram utilizadas as seguintes técnicas:

- Observação Pessoal: Envolve a observação direta das operações e processos na empresa, buscando identificar pontos fortes e fracos na sua atuação.
- Coleta de Dados em Arquivos da Empresa: Inclui a análise de documentos internos, relatórios financeiros e operacionais que possam fornecer informações sobre a performance e estratégia da empresa.
- Aquisição das Matrizes SWOT das Concorrentes: As matrizes SWOT das concorrentes foram elaboradas com base em um benchmark, utilizando informações obtidas através de colaboradores que trabalharam com essas empresas, além de dados coletados de artigos e publicações disponíveis.

A elaboração da SWOT da Organização foi baseada em análises pré-existentes devido à organização interna da empresa e à sua participação em auditorias da ISO 9001 e do PBQP-h (Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat). No entanto, atualizar essa análise SWOT apresentou desafios, que incluíram a necessidade de alinhar as informações com as metas e objetivos atuais da empresa, bem como garantir que todos os dados fossem precisos e refletissem a realidade atual. Esse processo exigiu uma revisão de novas informações obtidas durante o período de coleta de dados.

Para garantir que a análise SWOT refletisse com precisão a situação atual da Organização, foram consideradas as metas e objetivos estratégicos da empresa, com um foco específico na meta de expansão, conforme citado no objetivo geral do estudo. A atualização da SWOT foi crucial para identificar áreas de melhoria e oportunidades de crescimento, alinhando a análise com as estratégias de expansão que a empresa pretende adotar.

O horizonte de coleta dos dados foi realizado entre os dias 5 de janeiro a 20 de fevereiro de 2024, garantindo um período suficiente para uma análise detalhada e precisa das operações e estratégias da empresa.

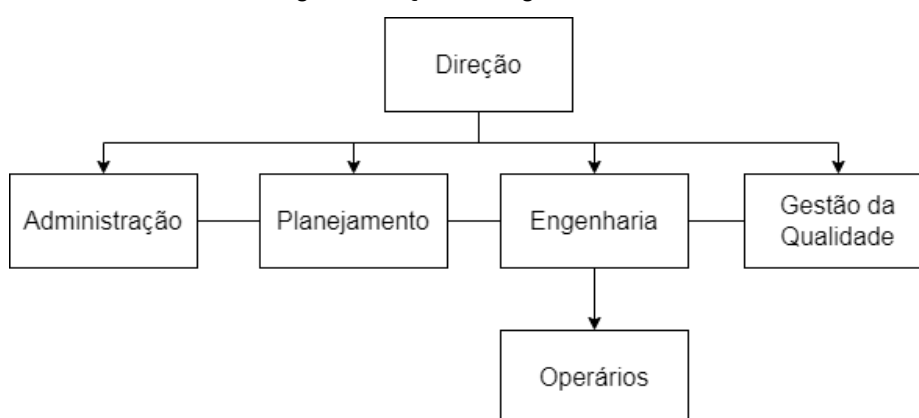
3.2 OBJETO E SUJEITO DE ESTUDO

A construtora é uma empresa especializada em construções de residências para famílias de baixa renda. Foi inaugurada em 2011 e sempre atuou nos segmentos da construção civil. Sua sede fica geograficamente localizada no Agreste pernambucano. A empresa se caracteriza por estrutura de pequeno porte e não tem filial. Mesmo com tamanho reduzido, ela tem conseguido considerável relevância no segmento de serviços de construção civil atualmente na região do município de Caruaru.

Sua política da qualidade envolve a execução de obras com a máxima qualidade, visando a satisfação dos clientes, atendendo a legislação, com sustentabilidade e melhoria contínua. O mercado possui grande demanda de concorrentes, sendo indispensável encontrar alternativas estratégicas para alcançar soluções satisfatórias e viáveis, que tragam resultados a curto, médio e longo prazo.

A construtora tem em seu portfólio os mais diversos tipos de empreendimentos e obras focados especialmente em apartamentos e casas residenciais. Seu sistema de construção é rápido e inovador pela execução em paredes de concreto moldado in loco, método que não afeta a temperatura ambiente, proporcionando um isolamento térmico. Quanto ao quadro organizacional e funcional, a empresa tem estrutura societária familiar, com três sócios. Atualmente, a empresa possui um efetivo total de 86 funcionários.

Figura 1 – Quadro organizacional



Fonte: Próprio Autor (2024)

O organograma funcional da empresa é estruturado com uma direção familiar, composta por três irmãos, que ocupam o topo da hierarquia organizacional. Abaixo da direção, encontram-se os responsáveis técnicos, incluindo engenheiros e

administradores, seguidos pelos trabalhadores de campo, como pedreiros, pintores e eletricitas. Cada setor possui suas responsabilidades e processos específicos, mas todos são coordenados simultaneamente por um dos diretores, que supervisionam os objetivos, metas e fluxos dos processos da empresa.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram analisados de forma qualitativa. A análise qualitativa é definida como o processo de examinar e interpretar dados de maneira a extrair significados, padrões e insights. A análise será conduzida à luz dos conceitos do referencial teórico, incluindo as ferramentas SWOT e as 5 Forças de Porter.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Essa seção destaca a aplicação da matriz SWOT e das 5 Forças de Porter (5FP) no contexto competitivo da empresa. Com base na análise do mercado em que a empresa atua, foram identificados dois concorrentes principais. Por questões de confidencialidade dos dados, esses concorrentes são denominados concorrente 1 e concorrente 2.

4.1 AVALIAÇÃO DOS CONCORRENTES

4.1.1 Sobre Concorrente 1

A Concorrente 1 é uma incorporadora e construtora com 40 anos de experiência no mercado de empreendimentos residenciais, especializada em atender às classes populares. Sua atuação está fortemente direcionada ao programa habitacional Minha Casa Minha Vida, com unidades habitacionais vendidas a um preço médio de R\$ 152 mil.

Fundada na década de 1970 na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais, a empresa foi estabelecida pelos sócios. A empresa entregou suas primeiras casas entre os anos de 1980 a 1981 e os primeiros prédios entre 1982 e 1985, consolidando-se como uma das principais construtoras do Brasil no segmento de habitação popular.

4.1.1.1 Análise da Matriz SWOT da Concorrente 1

Desse ponto, foi possível realizar uma análise da Matriz SWOT da Concorrente 1 Engenharia em uma visão dos fatores internos e externos que afetam a empresa e orienta suas estratégias para manter e expandir sua posição no mercado imobiliário brasileiro. Esta análise aborda as forças e fraquezas internas, bem como as oportunidades e ameaças externas, permitindo uma compreensão do ambiente de negócios da Concorrente 1. A seguir (Quadro 1), detalho cada quadrante da Matriz SWOT e suas implicações para a Concorrente 1 Engenharia:

Quadro 1 – Matriz SWOT da Concorrente 1

Forças	Fraquezas
Liderança de Mercado: É uma das maiores construtoras e incorporadoras do Brasil, com uma forte presença nacional. Economias de Escala: Beneficia-se de economias de escala na compra de materiais e na execução de projetos. Portfólio Diversificado: Atua em diferentes segmentos do mercado imobiliário, incluindo imóveis de baixo e médio padrão. Inovação em Tecnologia: Utiliza tecnologias avançadas na construção, como BIM (<i>Building Information Modeling</i>) e sistemas construtivos industrializados.	Exposição ao Mercado Nacional: Dependência significativa do mercado imobiliário brasileiro, sujeito a flutuações econômicas. Percepção de Qualidade: Algumas críticas em relação à qualidade de acabamento de seus empreendimentos, especialmente nos segmentos econômicos. Regulação Governamental: Sensibilidade às mudanças na legislação e regulamentação governamental que afetam o setor imobiliário. Concorrência Intensa: Competição acirrada com outras grandes construtoras nacionais e regionais.
Oportunidades	Ameaças
Demanda Habitacional: Crescente demanda por moradia no Brasil, especialmente em áreas urbanas e regiões metropolitanas. Programas Governamentais: Participação em programas habitacionais do governo, como o Minha Casa Minha Vida. Tecnologias Emergentes: Oportunidade de adotar novas tecnologias e materiais sustentáveis para diferenciar-se no mercado. Parcerias Estratégicas: Colaborações com outras empresas ou entidades para desenvolver projetos de grande escala e impacto social.	Instabilidade Econômica: Flutuações econômicas no Brasil podem afetar negativamente o poder de compra dos consumidores e a demanda por imóveis. Custos de Insumos: Aumentos nos custos de materiais de construção e mão de obra podem impactar os custos de produção. Regulação Ambiental: Regulamentações ambientais mais rigorosas podem aumentar os custos operacionais e de conformidade. Concorrência Externa: Possibilidade de entrada de construtoras estrangeiras no mercado brasileiro.

Fonte: Próprio Autor (2024)

Com relação às Forças, a empresa se apresenta como uma das maiores construtoras e incorporadoras do Brasil, com uma presença nacional. Esta liderança de mercado oferece à empresa uma vantagem competitiva, permitindo acesso a

oportunidades de projetos de grande escala e uma capacidade de negociação favorável com parceiros e fornecedores. Além disso, a organização se beneficia de economias de escala, o que significa que pode reduzir seus custos de produção ao aumentar o volume de suas operações. A capacidade de comprar materiais em grandes quantidades e gerenciar grandes projetos de forma mais eficiente resulta em menores custos unitários e maior margem de lucro.

Outro ponto de destaque nas forças é o portfólio da Concorrente 1, que abrange imóveis de baixo e médio padrão, garante acesso a diferentes segmentos do mercado imobiliário. Esta diversidade ajuda a empresa a atender a uma gama de clientes e a minimizar riscos associados a flutuações em qualquer segmento específico do mercado. Há também a adoção de tecnologias avançadas. Essas tecnologias não apenas melhoram a eficiência dos processos de construção, mas também asseguram uma melhor qualidade dos empreendimentos e uma resposta mais ágil às demandas do mercado.

Para as Fraquezas, A Concorrente está exposta ao mercado imobiliário brasileiro, o que a torna vulnerável a flutuações econômicas e mudanças no cenário macroeconômico. A dependência de um único mercado pode limitar a capacidade da empresa de compensar perdas em períodos de recessão ou instabilidade econômica, tornando a diversificação para mercados internacionais ou novos segmentos um potencial estratégia a ser explorada. Além disso, embora a Concorrente 1 seja reconhecida por seu tamanho e volume de operações, a percepção da qualidade de seus empreendimentos pode ser um ponto fraco. Críticas sobre o acabamento dos imóveis, especialmente nos segmentos econômicos, podem afetar a reputação da empresa e sua capacidade de atrair clientes em um mercado onde a qualidade é um fator decisivo para os compradores.

Ainda dentro das fraquezas, há a sensibilidade às mudanças na legislação e regulamentação do setor imobiliário é uma fraqueza para a Concorrente 1. Alterações nas políticas públicas, normas ambientais e regulamentos podem impactar os custos e a viabilidade dos projetos da empresa. Por fim, A concorrência no setor de construção e incorporação imobiliária é acirrada, com a presença de outras grandes construtoras nacionais e regionais. A Concorrente 1 enfrenta uma constante pressão para diferenciar-se através de qualidade, inovação e preços competitivos.

Já para as Oportunidades, há a crescente demanda por moradia no Brasil, especialmente em áreas urbanas e regiões metropolitanas. A urbanização e o

aumento da população nas grandes cidades criam um mercado potencial para novos empreendimentos residenciais. A Concorrente 1 pode aproveitar essa demanda para expandir seus projetos e atender às necessidades habitacionais da população. Além disso, a participação em programas habitacionais do governo, como o Minha Casa Minha Vida, oferece à Concorrente 1 uma oportunidade de captar novos clientes e ampliar suas operações.

Pode-se observar, também, a adoção de novas tecnologias e materiais sustentáveis apresenta uma oportunidade para a Concorrente 1 se diferenciar no mercado. A inovação em práticas construtivas sustentáveis não apenas atende à demanda crescente por construções ecologicamente responsáveis, mas também pode abrir novas possibilidades de mercado e melhorar a imagem da empresa como uma líder em inovação ambiental. A formação de parcerias estratégicas com outras empresas e entidades pode levar a colaborações em projetos de grande escala e impacto social. A Concorrente 1, portanto, pode explorar parcerias com instituições financeiras, fornecedores e organizações sociais para expandir suas operações e alcançar objetivos maiores.

Por fim, há as ameaças, que estão associadas a instabilidade econômica no Brasil, que pode afetar a demanda por imóveis e a capacidade de compra dos consumidores. Flutuações na economia podem levar a uma redução na confiança dos investidores e dos compradores, impactando as vendas e a rentabilidade dos projetos. Além disso, os aumentos nos custos de materiais de construção e mão de obra podem impactar a capacidade da Concorrente 1 de manter margens de lucro e oferecer preços competitivos. A empresa deve gerenciar eficientemente sua cadeia de suprimentos e buscar formas de reduzir custos, como a negociação com fornecedores e a otimização dos processos de construção.

Outro ponto de ameaça são as regulamentações ambientais mais rigorosas que podem aumentar os custos operacionais e de conformidade para a Concorrente 1. A adaptação às novas normas e a implementação de práticas sustentáveis podem exigir investimentos adicionais e alterações nos processos de construção. A Concorrente 1 deve estar atenta às mudanças regulatórias e integrar práticas ambientais eficazes em suas operações. Em última observação, há a possibilidade de entrada de construtoras estrangeiras no mercado brasileiro. Empresas internacionais podem trazer novos modelos de negócios e tecnologias que desafiem a posição da

Concorrente 1. Assim, o que se espera, é que a empresa adote estratégias para se manter competitiva, como inovação contínua e melhoria dos processos de construção.

4.1.1.2 Análise das 5 Forças de Porter da Concorrente 1

A partir desse ponto, foi possível estabelecer uma compreensão sobre a influência de mercado na Concorrente 1, identificando como a rivalidade com concorrentes, a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos fornecedores e dos compradores, e a presença de produtos ou serviços substitutos afetam suas estratégias e operações. Pode-se descrever:

- Rivalidade entre concorrentes existentes: A Concorrente 1 enfrenta uma competição intensa no mercado imobiliário brasileiro. Há várias construtoras e incorporadoras de grande porte atuando nacionalmente, além de concorrentes regionais em cada mercado específico. A rivalidade é acirrada devido à busca por terrenos adequados, desenvolvimento de projetos inovadores e competitividade em preço e qualidade.
- Ameaça de novos entrantes: A entrada de novos concorrentes no setor imobiliário pode ser moderadamente difícil devido aos altos custos de entrada, exigências regulatórias, necessidade de expertise em desenvolvimento urbano e capacidade de gestão de grandes projetos. No entanto, a atratividade do mercado devido à demanda por moradias e o potencial de lucro podem incentivar novos entrantes.
- Poder de negociação dos fornecedores: A Concorrente 1 depende de uma vasta cadeia de fornecedores de materiais de construção, equipamentos e serviços especializados. O poder de negociação dos fornecedores pode variar, mas em geral, a empresa busca manter relações estratégicas para garantir acesso oportuno e competitivo a insumos essenciais.
- Poder de negociação dos compradores: Os compradores da Concorrente 1 são principalmente consumidores finais de imóveis residenciais e comerciais. Eles possuem poder de negociação

significativo, especialmente em um mercado onde têm várias opções para escolher. A decisão de compra é influenciada por preço, qualidade, localização e condições de financiamento oferecidas pela empresa.

- Ameaça de produtos ou serviços substitutos: A ameaça de substituição para a Concorrente 1 pode vir de várias fontes, incluindo mudanças nas preferências do consumidor por tipos alternativos de habitação (como aluguel em vez de compra) ou a introdução de novas tecnologias que mudam a dinâmica do mercado imobiliário, como plataformas de compartilhamento de moradia.

A Concorrente 1 enfrenta uma intensa rivalidade no mercado imobiliário brasileiro, essa rivalidade é acirrada devido à luta constante por terrenos adequados para desenvolvimento, a necessidade de criar projetos inovadores e a competição feroz em termos de preço e qualidade. Para se destacar, a Concorrente 1 precisa continuamente buscar inovações em suas operações e manter um alto padrão de qualidade em seus empreendimentos.

Para Santos *et al.* (2023), a principal consequência de não levar em conta a rivalidade é a perda de participação no mercado. Se uma construtora não monitorar as ações de seus concorrentes, pode perder oportunidades valiosas para adquirir terrenos, negociar contratos e captar clientes. A falta de análise competitiva pode resultar em uma proposta de valor inferior comparada às ofertas de concorrentes, levando a uma redução na demanda pelos seus projetos e, consequentemente, uma diminuição na sua participação de mercado.

Outro ponto observado é também sobre a entrada de novos concorrentes, o que se demonstra, a partir dessa análise, como é moderadamente difícil, devido aos altos custos iniciais, exigências regulatórias rigorosas, e a necessidade de expertise em desenvolvimento urbano e gestão de grandes projetos. No entanto, o setor continua atrativo por conta da constante demanda por moradias e o potencial de lucro elevado, o que pode incentivar a entrada de novos players. A Concorrente 1 precisa estar preparada para lidar com novos entrantes que possam trazer inovações ou oferecer condições competitivas que atraiam uma parte do mercado.

O poder de negociação dos fornecedores varia dentro da vasta cadeia de suprimentos da Concorrente 1, que inclui materiais de construção, equipamentos e

serviços especializados. Em geral, a Concorrente 1 busca manter relações estratégicas com seus fornecedores para garantir um acesso oportuno e a preços competitivos aos insumos essenciais. Essa gestão eficiente da cadeia de suprimentos é crucial para manter os custos sob controle e garantir a continuidade dos projetos dentro dos prazos estabelecidos.

Como sustenta Araújo *et al.* (2023), uma das ações mais eficazes para garantir um bom poder de negociação é estabelecer parcerias de longo prazo com fornecedores. Em vez de tratar cada transação como uma oportunidade isolada de negociação, a construtora deve buscar construir relações duradouras com seus fornecedores. Parcerias sólidas permitem à construtora negociar melhores termos de contrato, como descontos por volume, melhores condições de pagamento e acesso prioritário a novos produtos. Essas parcerias também fomentam a confiança mútua, o que pode levar a uma maior flexibilidade e a soluções colaborativas para desafios que surgem durante os projetos.

Os compradores da Concorrente 1, principalmente consumidores finais de imóveis residenciais e comerciais, possuem um poder de negociação significativo. Em um mercado competitivo com diversas opções, os compradores avaliam preço, qualidade, localização e as condições de financiamento oferecidas pela empresa antes de tomar uma decisão. Para atrair e reter esses clientes, a Concorrente 1 deve continuar a oferecer produtos de alta qualidade, localizações estratégicas e condições de financiamento atrativas.

A ameaça de produtos ou serviços substitutos para a Concorrente 1 é um fator a ser considerado. Mudanças nas preferências dos consumidores, como a crescente tendência de optar pelo aluguel em vez da compra de imóveis, podem afetar a demanda por seus produtos. Além disso, novas tecnologias, como plataformas de compartilhamento de moradia, podem alterar significativamente a dinâmica do mercado imobiliário. A Concorrente 1 precisa estar atenta a essas mudanças e pronta para adaptar suas estratégias para se manter competitiva em um cenário em constante evolução.

4.1.2 Sobre a Concorrente 2

O Concorrente 2 opera no agreste pernambucano há mais de uma década, focando na oferta de habitações para a população local. Com uma gestão orientada à

satisfação do cliente, a empresa desenvolveu vilas com casas populares e tem suas atividades com o foco no processo de venda por meio de sua própria imobiliária.

O Concorrente 2 iniciou suas atividades com um projeto piloto em uma cidade do agreste e, ao longo do tempo, expandiu suas operações para várias cidades da região. A tem seus objetivos a ênfase em sustentabilidade, determinação e atenção às novas tecnologias.

4.1.2.1 Análise da Matriz SWOT da Concorrente 2

Desse ponto, como estabelecido para a empresa avaliada anteriormente, pode-se uma visão das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que a empresa enfrenta no mercado da construção civil em Pernambuco. Esta análise permite identificar as áreas de vantagem competitiva e os desafios que precisam ser geridos para garantir o sucesso contínuo da empresa, como destacado a seguir:

Quadro 2 - Matriz SWOT da Concorrente 2

Forças	Fraquezas
Experiência no Mercado: Presença consolidada no mercado da construção civil em Pernambuco.	Dependência Regional: Forte dependência do mercado local de Pernambuco.
Reputação e Credibilidade: Boa reputação por cumprimento de prazos das entregas.	Inovação Tecnológica Limitada: Pode estar atrás em termos de adoção de novas tecnologias na construção.
Rede de Parceiros e Fornecedores: Relacionamento sólido com fornecedores e parceiros estratégicos.	Concorrência Local: Competição intensa com outras construtoras regionais e nacionais.
Diversidade de Serviços: Oferta de uma diversificada de serviços na construção civil.	Sazonalidade: Vulnerabilidade a períodos de baixa atividade no mercado imobiliário.
Oportunidades	Ameaças

Expansão Regional: Potencial para expandir para novas regiões além de Pernambuco.	Economia Instável: Vulnerabilidade a flutuações econômicas que afetam o setor imobiliário.
Infraestrutura em Crescimento: Crescimento contínuo da infraestrutura urbana e comercial em Pernambuco.	Regulação Governamental: Alterações nas políticas governamentais que possam afetar o setor da construção.
Demandas por Sustentabilidade: Crescente demanda por práticas construtivas sustentáveis.	Custos de Insumos: Aumentos nos custos de materiais de construção.
Tecnologia na Construção: Oportunidade de adotar novas tecnologias para melhorar eficiência e qualidade.	Riscos de Segurança: Riscos associados à segurança no trabalho e regulamentações ambientais.
	Concorrência Intensa: Competição acirrada com grandes construtoras nacionais e internacionais.

Fonte: Próprio Autor (2024)

Com relação a Força, a empresa possui uma presença consolidada no mercado da construção civil. A experiência ao longo dos anos permite à empresa compreender melhor as demandas do mercado local, desenvolver projetos de acordo com as necessidades dos clientes e entregar resultados consistentes. Além disso, a boa reputação da Concorrente 2 pelo cumprimento dos prazos de entrega é uma força importante. A credibilidade construída ao longo dos anos atrai clientes e parceiros, criando um ciclo de confiança e lealdade.

Outro aspecto relacionado a força da empresa está na sua capacidade de manter um relacionamento sólido com fornecedores e parceiros estratégicos, o que garante a disponibilidade de materiais e serviços essenciais para a execução de seus projetos. A oferta diversificada de serviços na construção civil, incluindo obras residenciais, comerciais e de infraestrutura, também é uma força para a Concorrente 2. Esta diversidade permite à empresa atender a diferentes segmentos de mercado, minimizando riscos e aproveitando as oportunidades de negócios.

Já com relação as Fraquezas, a forte dependência do mercado local é uma fraqueza que pode limitar o crescimento da empresa. A concentração em uma única região expõe a empresa a riscos econômicos e políticos locais. Há, também, a adoção limitada de novas tecnologias na construção que pode impactar a competitividade da Organização. Rocha *et al.* (2011) sustenta que a inovação tecnológica é necessária para melhorar a eficiência, reduzir custos e aumentar a qualidade dos projetos.

Como fraqueza também é possível observar a alta competição com outras construtoras regionais e nacionais representa um desafio constante para a Concorrente 2. A necessidade de se diferenciar através de qualidade, preço e inovação é crucial para manter a competitividade. Estratégias de marketing e inovação podem ser utilizadas para destacar a empresa em um mercado saturado. Em sequência, há a vulnerabilidade a períodos de baixa atividade no mercado imobiliário é uma fraqueza que pode afetar o fluxo de receitas da empresa. De acordo com Araújo *et al.*, (2023), a sazonalidade demanda do setor imobiliário um planejamento financeiro cuidadoso e a diversificação dos projetos para equilibrar as flutuações sazonais.

Por Oportunidade, o potencial para expandir para novas regiões além de Pernambuco. A diversificação geográfica pode ajudar a empresa a reduzir sua dependência do mercado local e aproveitar novas oportunidades de crescimento em mercados emergentes. A análise de mercado e a identificação de regiões promissoras são passos importantes para essa expansão. Além disso, o crescimento da infraestrutura urbana e comercial em Pernambuco apresenta uma oportunidade para a organização. Rocha *et al.* (2011) disserta que projetos de infraestrutura são frequentemente impulsionados por investimentos públicos e privados, proporcionando um fluxo constante de oportunidades. Desse modo, a empresa pode posicionar-se para capturar essas oportunidades através de parcerias estratégicas e propostas competitivas.

Há, também, a crescente demanda por práticas construtivas sustentáveis. A adoção de tecnologias e métodos sustentáveis não só atende às exigências regulamentares e das partes interessadas, mas também pode reduzir custos operacionais e melhorar a imagem da empresa. Investir em sustentabilidade pode ser uma estratégia para atrair clientes e parceiros conscientes ambientalmente. Outro ponto, é a oportunidade de adotar novas tecnologias para melhorar a eficiência e a qualidade dos projetos é significativa. Tecnologias como o BIM (*Building Information Modeling*) e a construção modular podem transformar a maneira como os projetos são concebidos e executados.

Por fim, como Ameaça, a instabilidade econômica pode reduzir a demanda por imóveis e afetar o poder de compra dos consumidores. A Concorrente 2 deve desenvolver estratégias de resiliência econômica, como diversificação de projetos e mercados, para mitigar os impactos das flutuações econômicas. Alterações nas políticas que possam afetar o setor da construção representam também uma ameaça

para a empresa. Desse modo, a empresa deve manter-se atualizada sobre as mudanças regulatórias e adaptar suas operações para garantir a conformidade e minimizar os riscos.

Em conjunto as possíveis ameaças, tem-se os aumentos nos custos de materiais de construção podem impactar significativamente os custos de produção da empresa. A gestão eficiente da cadeia de suprimentos e a negociação com fornecedores são cruciais para controlar os custos. A empresa deve explorar alternativas de materiais e métodos de construção para mitigar os impactos dos aumentos de custos. Além desses, os riscos associados à segurança no trabalho e às regulamentações ambientais são ameaças que a Concorrente 2 deve gerenciar cuidadosamente. Santos *et al.* (2023) afirma que a conformidade com normas de segurança e ambientais não é apenas uma obrigação legal, mas também essencial para a reputação e a sustentabilidade da empresa. Implementar programas rigorosos de segurança e gestão ambiental pode ajudar a minimizar esses riscos.

4.1.2.2 Análise das 5 Forças de Porter da Concorrente 2

A partir desse ponto, foi possível realizar uma análise das forças competitivas enfrentadas pela Concorrente 2 no mercado de construção civil em Pernambuco. Compreender essas forças é essencial para traçar estratégias eficazes e manter sua competitividade em um ambiente em constante evolução. Tem-se, portanto:

- Rivalidade entre concorrentes existentes: A Construtora Concorrente 2 enfrenta uma concorrência significativa no mercado de construção civil em Pernambuco. Existem várias empresas regionais e algumas nacionais que competem pelos mesmos projetos. A rivalidade pode ser intensa devido à busca por contratos lucrativos e à necessidade de diferenciação através de qualidade, preço e prazos de entrega.
- Ameaça de novos entrantes: A entrada de novas empresas no setor de construção civil pode ser moderadamente difícil devido aos altos custos de entrada, como necessidade de capital inicial, requisitos regulatórios e exigências técnicas. No entanto, a atratividade do mercado devido ao crescimento urbano e demanda por infraestrutura

pode incentivar novos entrantes, especialmente empresas já estabelecidas em outras regiões.

- Poder de negociação dos fornecedores: A Concorrente 2 depende de uma cadeia de suprimentos que inclui materiais de construção, equipamentos e serviços especializados. O poder de negociação dos fornecedores pode variar, mas em geral, há uma necessidade de manter boas relações com os fornecedores para garantir acesso oportuno e competitivo a insumos essenciais.
- Poder de negociação dos compradores: Os compradores da Concorrente 2 são principalmente empresas e indivíduos que contratam seus serviços de construção. Eles podem ter um poder de negociação significativo, especialmente em um mercado competitivo onde podem comparar ofertas de diferentes construtoras. A qualidade do serviço, a reputação da empresa e o cumprimento de prazos podem influenciar as decisões dos compradores.
- Ameaça de produtos ou serviços substitutos: A ameaça de substituição para a Concorrente 2 pode vir de tecnologias alternativas de construção, como métodos pré-fabricados ou materiais sustentáveis. Além disso, mudanças nas preferências do consumidor e regulamentações governamentais que promovem práticas construtivas mais sustentáveis podem afetar a demanda por serviços tradicionais de construção.

O que se observa, portanto, é que a Concorrente 2 enfrenta uma intensa rivalidade no mercado de construção civil em Pernambuco, competindo com várias empresas regionais e algumas nacionais. A busca por contratos lucrativos e a necessidade de se diferenciar pela qualidade, preço e cumprimento de prazos elevam a intensidade da competição. Essa rivalidade exige que a construtora mantenha altos padrões em seus serviços e explore maneiras inovadoras de se destacar em um mercado saturado.

De acordo com as contribuições de Guimarães e Santos (2022), sem uma análise eficaz da rivalidade, a construtora pode enfrentar dificuldades na definição de preços competitivos. O preço é um dos principais fatores de decisão para os compradores no mercado imobiliário. Assim, se a empresa não considerar as

estratégias de precificação dos concorrentes, pode acabar definindo preços que não sejam atraentes para os clientes, seja por serem excessivamente altos ou por não refletirem adequadamente o valor oferecido pelos imóveis.

A ameaça de novos entrantes no setor de construção civil é moderada, devido aos altos custos iniciais, requisitos regulatórios e exigências técnicas. No entanto, o crescimento urbano e a demanda por infraestrutura tornam o mercado atraente para novas empresas, inclusive aquelas já estabelecidas em outras regiões do Brasil. A Construtora Concorrente 2 precisa estar atenta a essas possíveis novas entradas, investindo em inovação e eficiência para manter sua competitividade.

O poder de negociação dos fornecedores da Concorrente 2 pode variar, mas geralmente há uma necessidade de manter boas relações para garantir o acesso a insumos essenciais de forma oportuna e competitiva. A dependência de uma cadeia de suprimentos eficiente significa que a construtora deve trabalhar para construir e manter parcerias estratégicas com seus fornecedores, assegurando que os materiais e serviços necessários estejam disponíveis para cumprir seus projetos com qualidade e dentro dos prazos.

Os compradores dos serviços da Concorrente 2, que incluem empresas e indivíduos, possuem um poder de negociação significativo. Em um mercado competitivo, esses compradores podem comparar ofertas de diferentes construtoras, dando preferência àquelas que oferecem a melhor combinação de preço, qualidade e cumprimento de prazos. A reputação da construtora e a qualidade de seus serviços são fatores críticos que influenciam as decisões dos compradores, destacando a importância de manter altos padrões em todas as etapas dos projetos.

Por fim, a ameaça de produtos ou serviços substitutos é uma consideração relevante para a Concorrente 2. Tecnologias alternativas de construção, como métodos pré-fabricados ou o uso de materiais sustentáveis, podem representar uma concorrência significativa. Além disso, mudanças nas preferências dos consumidores e regulamentações governamentais que promovem práticas mais sustentáveis podem impactar a demanda por métodos de construção tradicionais. A construtora precisa estar atenta a essas tendências e adaptar-se às mudanças do mercado para continuar relevante e competitiva.

4.2 AVALIAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

4.2.1 Análise SWOT da Organização

Por meio das observações realizadas na empresa, foi possível coletar informações detalhadas sobre seus processos e serviços, identificando os fatores que influenciam suas atividades, destacando tanto os pontos fortes quanto os fracos da organização. Para uma análise mais aprofundada dos resultados, os fatores foram categorizados como internos e externos.

Durante essas observações, foram identificados, no ambiente interno da empresa, fatores que contribuem para sua sustentabilidade no mercado, bem como elementos que impactam negativamente o desempenho de determinadas atividades. Dessa maneira, foi possível evidenciar as principais fraquezas e forças, permitindo que os colaboradores compreendam melhor esses aspectos e, assim, aprimorem os pontos necessários.

Quadro 3 – Matriz SWOT da organização

Forças	Fraquezas
Qualidade na execução do serviço Compromisso com o cliente Comprometimento com fornecedores Relacionamento comercial que permite ótimos negócios Preços competitivos Oportunidade de crescimento com os treinamentos que a empresa oferece	Resistência ao uso de Equipamento de proteção individual de alguns colaboradores Comunicação interna Processos que precisam de melhorias
Oportunidades	Ameaças
Crescimento de mercado Investimentos no programa Minha Casa Minha Vida Aquisição de novos equipamentos Diversificação do mercado, produtos e serviços Organização dos setores e distribuição das atividades Melhorias nos sistemas, investimento em tecnologias que podem ser ofertadas	Crise econômica Concorrência de outras empresas com ofertas melhores Preços e impostos muito altos dos materiais Falta de mão de obra qualificada Ambiente de trabalho propício a acidentes e incidentes

Fonte: Próprio Autor (2024)

Os resultados da análise SWOT presente na tabela possibilitaram identificar quais são os maiores problemas enfrentados pela empresa, como também, seus pontos fortes que auxiliam no desenvolvimento competitivo da mesma. Pelas Forças, a empresa se preocupa muito com a relação entre eles e o cliente, dessa forma, eles têm um setor que fica responsável por essa comunicação e o cuidado desde o ato da venda até o momento pós entrega. Além disso, também há a preocupação com o atendimento aos fornecedores e com o cuidado com os funcionários, onde os mesmos recebem treinamentos na empresa, o que possibilita o crescimento interno deles e consequentemente uma melhora na qualidade dos serviços prestados.

Com relação as Fraquezas, apesar dos esforços em treinamento, algumas tarefas ainda apresentam dificuldades, indicando a necessidade de maior atenção e aprimoramento. No canteiro de obras, mesmo com a presença de técnicos de segurança e a realização de reuniões e treinamentos sobre o uso adequado de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), persiste a resistência ao uso dos mesmos por parte dos trabalhadores. Esta resistência compromete a segurança e a conformidade com as normas de segurança no trabalho. Além disso, no ambiente do escritório, foi identificada uma dificuldade na comunicação interna entre alguns setores, o que pode afetar a eficiência e a colaboração dentro da empresa.

No que cerne as Oportunidades, existem várias significativas para a empresa. O crescimento do mercado e os investimentos do governo no programa Minha Casa Minha Vida trazem novos clientes e expandem o potencial de negócios. O aumento da demanda no mercado imobiliário também cria a necessidade de adquirir novos equipamentos e sistemas, o que pode contribuir para o aprimoramento operacional da empresa. Além disso, a reorganização dos setores e das tarefas pode otimizar os processos e aumentar a eficiência geral.

Já para Ameaças, a concorrência intensa no setor imobiliário dificulta as vendas, devido aos preços competitivos dos imóveis. Os custos dos materiais de construção estão sujeitos a reajustes frequentes, aumentando as despesas operacionais. Além disso, os altos impostos pagos pela empresa são uma preocupação constante. O risco de uma crise econômica nacional e possíveis reformas tributárias representam uma ameaça significativa, potencialmente impactando a estabilidade financeira e a viabilidade dos negócios. Por fim, o ambiente de trabalho no canteiro de obras apresenta riscos inerentes, e qualquer trabalhador

que não segue as normas de segurança está sujeito a acidentes ou incidentes, aumentando a responsabilidade e os custos associados a segurança no trabalho.

4.2.2 Análise das 5 Forças de Porter para a Organização

Ainda analisando os fatores internos e externos, podemos fazer a estruturação das 5 Forças de Porter:

- Ameaça de novos entrantes: Equilibrada, pois, há novas empresas chegando no mercado todos os dias, mas cada uma tem seu método de trabalho.
- Intensidade da Rivalidade: Alta concorrência, com o crescimento do número de empreendimentos do programa Minha Casa Minha Vida e, como uma habitação não é um item de consumo tão rotativo no mercado, acaba que a empresa foca em sua qualidade do produto entregue, para se destacar das demais concorrentes.
- Ameaça de Substitutos: Podem aparecer empresas novas com métodos produtivos mais avançados e que tenham um custo benefício melhor.
- Poder de barganha dos Clientes: Por se ter um público popular como alvo, o valor do imóvel é a peça chave para a decisão na compra, dessa forma, acaba-se estabelecendo um valor de acordo com a média do mercado local.
- Poder de negociação dos fornecedores: Por depender dos fornecedores para a execução e andamento dos serviços, ocorre a busca pela parceria e fidelidade para conseguir os melhores produtos com prazos de entrega que supram as demandas e também melhores formas de pagamento.

O que se observa é que ameaça de novos entrantes no mercado da construção civil é equilibrada para a organização. Embora haja novas empresas entrando no mercado diariamente, cada uma traz seu próprio método de trabalho e nicho específico. Os altos custos iniciais, as exigências regulatórias e a necessidade de

capital e expertise em construção podem dificultar a entrada de novos concorrentes. No entanto, o atrativo do setor, especialmente com programas habitacionais como o Minha Casa Minha Vida, continua a atrair novos players. A organização deve, portanto, estar atenta às mudanças no mercado e focar em suas vantagens competitivas para se diferenciar dos novos entrantes.

Além disso, também é possível observar a intensidade da rivalidade no mercado é alta, especialmente com o aumento do número de empreendimentos do programa Minha Casa Minha Vida. A habitação não é um item de consumo frequente, o que significa que a demanda pode ser limitada em comparação com outros produtos. Por isso, a empresa precisa focar na qualidade do produto entregue para se destacar das concorrentes. A alta concorrência exige que a empresa invista em inovação, controle de custos e marketing eficaz para manter e aumentar sua participação de mercado.

Com relação a ameaça de substitutos, é possível estabelecer uma preocupação para a Organização. Empresas novas podem surgir com métodos produtivos mais avançados e oferecer um custo-benefício superior. Tecnologias inovadoras e práticas construtivas mais eficientes podem atrair clientes em busca de melhor qualidade e preços mais competitivos. Para mitigar essa ameaça, a empresa deve investir em pesquisa e desenvolvimento, adotando novas tecnologias e melhorando continuamente seus processos de construção.

Já o poder de barganha dos clientes é estabelecido como ponto forte nessa avaliação, especialmente porque a organização tem como alvo um público popular. O valor do imóvel é um fator decisivo na compra, e os clientes têm a opção de comparar ofertas de diferentes construtoras. Para manter-se competitiva, a organização deve estabelecer preços que estejam de acordo com a média do mercado local, garantindo ao mesmo tempo a qualidade e o valor agregado de seus empreendimentos. Além disso, oferecer condições de financiamento atrativas pode ajudar a aumentar a satisfação e a fidelidade dos clientes.

Por fim, o poder de negociação dos fornecedores é um fator crucial para a organização. A dependência dos fornecedores para a execução e andamento dos serviços significa que a empresa precisa cultivar parcerias sólidas e fidelidade. Manter boas relações com os fornecedores pode garantir acesso a produtos de qualidade, prazos de entrega que atendam às demandas e melhores condições de pagamento.

A empresa deve buscar acordos vantajosos e diversificar sua base de fornecedores para reduzir riscos e aumentar a eficiência operacional.

4.3 COMPARABILIDADE DE MERCADO ENTRE EMPRESA E CONCORRENTES

A comparabilidade de mercado entre a organização e seus concorrentes, concorrente 1 e concorrente 2, oferece uma perspectiva sobre as estratégias que a Organização pode adotar para melhorar sua competitividade no setor de construção civil. Ao analisar as práticas e características desses concorrentes, é possível identificar áreas de melhoria e oportunidades para fortalecer a posição da Organização no mercado (Quadro 3).

Quadro 3 – Comparabilidade entre concorrentes

Área de Comparação	Concorrente 1	Concorrente 2	Organização: (Estado Atual)	Ações (Estado Futuro)
Escala e Presença	Grande presença nacional	Forte presença local em Pernambuco	Presença significativa, mas limitada a um mercado regional	Expandir presença de mercado e explorar novas regiões
Inovação e Tecnologia	Tecnologias avançadas como BIM e sistemas industrializados	Inovação limitada comparada a Concorrente 1	Adoção de tecnologias básicas	Investir em tecnologias avançadas e sistemas modernos
Diversificação do Portfólio	Diversificação em diferentes segmentos do mercado imobiliário	Foco em construção civil local	Diversificação básica, focada em serviços locais	Ampliar o portfólio para incluir novos segmentos e projetos
Reputação e Credibilidade	Forte reputação nacional	Boa reputação local	Reputação a ser construída e aprimorada	Melhorar a reputação e a satisfação do cliente
Dependência Regional e Expansão	Presença nacional e	Forte dependência regional	Dependência regional e sazonalidade	Explorar novos mercados e reduzir a

	diversificação geográfica			dependência regional
Capacitação e Tecnologia	Capacidade de inovação e formação contínua	Inovação e capacitação limitadas comparadas a Concorrente 1	Inovação e capacitação em fase inicial	Investir em capacitação e novas tecnologias

Fonte: Próprio Autor (2024)

A Concorrente 1, como uma das maiores construtoras e incorporadoras do Brasil, possui uma presença nacional e se beneficia de economias de escala que permitem uma operação mais eficiente e competitiva, destacando-se entre as demais empresas avaliadas. Em comparação, a organização ainda não alcançou esse nível de escala, o que a coloca em desvantagem em termos de capacidade de atendimento a grandes projetos e exploração de novos segmentos de mercado. Para melhorar sua competitividade, a organização deve considerar estratégias para expandir sua presença, como buscar parcerias estratégicas e explorar novas regiões. Investir em marketing direcionado e buscar oportunidades de fusões ou aquisições que podem ajudar a empresa a aumentar sua capacidade de atendimento a grandes empreendimentos e diversificar sua base de clientes.

No que diz respeito à inovação e tecnologia, a Concorrente 1 tem a adoção de tecnologias avançadas. Essas tecnologias não apenas melhoram a eficiência e a qualidade dos projetos, mas também ajudam a Concorrente 1 a se diferenciar no mercado. Em contraste, a organização está em desvantagem quanto à adoção de inovações tecnológicas. Para competir de forma mais eficaz, a empresa, portanto, deve se atentar as novas tecnologias e sistemas modernos. A implementação de tecnologias avançadas e sistemas de gestão de projetos pode melhorar a eficiência operacional da empresa e a qualidade dos empreendimentos, permitindo à Organização oferecer soluções mais competitivas e atraentes para seus clientes.

A diversificação do portfólio é outra área em que a Concorrente 1 se destaca. A empresa opera em diferentes segmentos do mercado imobiliário, incluindo imóveis de baixo e médio padrão, e isso lhe permite atender a um amplo número de perfis de cliente. Assim, para aprimorar sua posição no mercado, a organização deve explorar oportunidades de diversificação, incluindo projetos comerciais e de infraestrutura além dos residenciais, tendo a Concorrente 1 como empresa a ser observada. A ampliação

do portfólio pode ajudar a empresa a reduzir riscos associados a ciclos econômicos e a capturar novas oportunidades de crescimento.

Em termos de reputação e credibilidade, a Concorrente 1 possui uma forte reputação nacional, enquanto a Concorrente 2 é conhecida por sua sólida reputação local em Pernambuco. A Organização, por sua vez, ainda está em processo de construção de uma reputação forte. Para melhorar nesse aspecto, a Organização deve se concentrar em garantir a entrega pontual de projetos, buscar e incorporar feedback dos clientes, e investir em estratégias de marketing que destaquem sua qualidade e confiabilidade. Construir uma marca forte e uma boa reputação são aspectos necessários para competir com empresas que já têm uma presença estabelecida e respeitada no mercado.

A dependência regional e expansão é uma característica que a Organização compartilha com a Concorrente 2, ambas com uma forte dependência do mercado local. A Concorrente 2 é limitada pela sua atuação predominantemente regional em Pernambuco, o que pode restringir suas oportunidades de crescimento. Da mesma forma, a organização enfrenta desafios semelhantes relacionados à dependência de um mercado regional específico e à sazonalidade. Para superar essas limitações, a Organização deve buscar a expansão para novas regiões e a diversificação de seus mercados. Identificar e explorar novas oportunidades em mercados emergentes pode ajudar a equilibrar a sazonalidade e impulsionar o crescimento da empresa.

Finalmente, o poder de negociação dos fornecedores é um aspecto crítico para a Organização. A Concorrente 1 mantém uma cadeia de fornecedores e usa seu poder de negociação para garantir produtos de qualidade e condições vantajosas. Assim, a Organização deve seguir caminhos semelhantes e buscar parcerias estratégicas e fidelidade com seus fornecedores para garantir acesso a produtos de alta qualidade e melhores condições de pagamento.

Desse modo, tem-se a compreensão de que a Organização deve ampliar sua presença de mercado, investir em inovação tecnológica, diversificar seu portfólio, construir uma reputação sólida e buscar oportunidades de expansão geográfica. Além disso, a empresa deve fortalecer suas parcerias com fornecedores e explorar novas oportunidades para melhorar sua posição no setor de construção civil. Assim, com o foco no objetivo do presente TCC, a empresa deve implementar:

- **Expansão em Escala e Presença:** A organização deve ampliar sua presença de mercado explorando novas regiões e buscando parcerias estratégicas. Isso permitirá à empresa atender a um número maior de clientes e aumentar sua capacidade de atendimento a grandes empreendimentos.
- **Expansão no Portfólio:** Diversificar o portfólio de projetos para incluir segmentos comerciais e de infraestrutura, além dos residenciais, ajudará a reduzir riscos e capturar novas oportunidades de crescimento.
- **Inovação Tecnológica:** Investir em tecnologias avançadas e sistemas modernos pode melhorar a eficiência operacional e a qualidade dos empreendimentos, tornando a Organização mais competitiva no mercado.
- **Construção de Reputação:** Melhorar a reputação da empresa por meio da entrega pontual de projetos, satisfação do cliente e estratégias de marketing eficazes é crucial para ganhar confiança no mercado.
- **Redução da Dependência Regional:** Explorar novos mercados e diversificar a atuação geográfica ajudará a Organização a superar a sazonalidade e as limitações associadas à dependência de um único mercado regional.
- **Fortalecimento das Parcerias com Fornecedores:** Estabelecer relações sólidas com fornecedores garantirá acesso a produtos de alta qualidade e melhores condições de pagamento, melhorando a competitividade da empresa.

Essas estratégias são necessárias porque permitem à empresa não apenas competir de forma mais eficaz, mas também garantir um crescimento sustentável. Ao focar em expansão, diversificação, inovação tecnológica, construção de uma reputação sólida, redução da dependência regional e fortalecimento das parcerias, a Organização pode fortalecer sua posição no mercado de construção civil, enfrentar desafios competitivos e aproveitar novas oportunidades de crescimento.

Para concluir, é importante destacar que o estudo focou nas partes que foram usadas para comparar no último quadro. Não foram comparados aspectos como a qualidade do produto e o método construtivo. Isso se deve ao fato de que a Concorrente 2 está atrás da Organização em relação ao processo construtivo e à qualidade do produto.

5 CONCLUSÕES

A utilização do planejamento estratégico em uma construtora mostra-se necessária como uma forma de analisar os pontos fortes e fracos, bem como uma chance de estudar possíveis ameaças para a organização. Com isso, a presente pesquisa propôs identificar os aspectos que moldam o ambiente competitivo de uma construtora à luz da análise SWOT e 5 Forças de Porter.

Desse ponto, a análise comparativa de mercado entre a organização e seus principais concorrentes, revelou oportunidades estratégicas para a empresa fortalecer sua posição no setor de construção civil. A comparação dos aspectos de escala e presença, inovação e tecnologia, diversificação do portfólio, reputação e credibilidade, dependência regional e capacitação tecnológica oferece base para compreender como a empresa pode direcionar seus esforços de crescimento e competitividade.

Observou-se que a organização enfrenta desvantagem em termos de escala e presença em comparação com a Concorrente 1, que possui uma forte presença nacional. Para superar essa barreira, a empresa deve considerar expandir sua atuação para novas regiões e buscar parcerias que possibilitem uma operação mais competitiva. A exploração de mercados emergentes pode ser uma estratégia para reduzir a dependência de um mercado regional e aumentar a capacidade expansiva da empresa.

No campo da inovação e tecnologia, a empresa se encontra também atrás da Concorrente 1, que adota tecnologias mais robustas. A implementação dessas tecnologias pode melhorar significativamente a eficiência operacional e a qualidade dos projetos da Organização. Investir em sistemas modernos de gestão de projetos e outras inovações tecnológicas é crucial para a empresa oferecer soluções mais competitivas e atraentes aos seus clientes.

A diversificação do portfólio é outro aspecto onde a empresa pode aprender com a Concorrente 1, que opera em diferentes segmentos do mercado imobiliário. Ampliar o portfólio para incluir novos segmentos e projetos, como comerciais e de infraestrutura, pode ajudar a Organização a capturar novas oportunidades de crescimento e reduzir riscos associados a ciclos econômicos. A diversificação é uma estratégia essencial para aumentar a base de clientes e explorar novas fontes de receita.

A construção de uma reputação sólida é fundamental para a organização competir efetivamente com seus concorrentes. A empresa deve focar na entrega pontual de projetos, buscar e incorporar feedback dos clientes e investir em estratégias de marketing que destaquem sua qualidade e confiabilidade. A construção de uma marca forte e uma boa reputação são aspectos necessários para competir com empresas que já possuem uma presença estabelecida e respeitada no mercado.

Para enfrentar a dependência regional e sazonalidade, a organização deve explorar novas regiões e diversificar seus mercados. A dependência de um único mercado pode restringir as oportunidades de crescimento e expor a empresa a riscos econômicos locais. Identificar e explorar oportunidades em mercados emergentes pode ajudar a equilibrar a sazonalidade e impulsionar o crescimento sustentável da empresa.

A capacitação e a inovação contínua são áreas onde a empresa deve investir para se manter competitiva. A formação contínua dos colaboradores e a adoção de novas tecnologias são fundamentais para melhorar a eficiência e a qualidade dos projetos. A empresa deve seguir o exemplo da Concorrente 1 e buscar parcerias estratégicas que possibilitem acesso a tecnologias avançadas e oportunidades de capacitação.

Além disso, a organização deve fortalecer suas parcerias com fornecedores para garantir acesso a produtos de alta qualidade e melhores condições de pagamento. Manter uma cadeia de fornecedores e usar seu poder de negociação para obter condições vantajosas são estratégias que podem contribuir significativamente para a competitividade da empresa. As estratégias sugeridas, como expandir a presença de mercado, investir em inovação tecnológica, diversificar o portfólio, construir uma reputação sólida e explorar novas regiões, são fundamentais para a organização se destacar no setor de construção civil. Implementar essas ações pode ajudar a empresa a enfrentar a concorrência de maneira mais eficaz e a alcançar um crescimento sustentável.

Contudo, é importante reconhecer as limitações desta análise. A falta de dados específicos e atualizados sobre o mercado e concorrentes pode afetar a precisão das recomendações. Além disso, a análise se baseia em comparações qualitativas que podem não capturar todas as nuances das estratégias competitivas de cada empresa. Para futuros estudos, indica-se realizar uma análise quantitativa detalhada utilizando dados financeiros e operacionais das empresas. Além disso, pesquisas de mercado

que incluam feedback de clientes e stakeholders podem fornecer mais sobre as necessidades e expectativas do mercado.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Karina Oliveira Belarmino; FARIA, Weslem Rodrigues; SILVA, Izak Carlos. Incerteza e desempenho econômico do setor de construção civil no Brasil. **Revista Econômica do Nordeste**, v. 51, n. 4, p. 121-136, 2020.

ALMEIDA, Jocely Santos Caldas; OLIVEIRA, Sarah Silva. Planejamento Estratégico em Empresas de Pequeno Porte. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 38-56, 2020.

ALMEIDA, Patrícia Maragoni Machado; PINHO, Stephany Renata. A atratividade da firma no ambiente empresarial simulado e as cinco forças de Porter. **REVISTA LAGOS**, v. 11, n. 1, p. 4-11, 2020.

ANDRADE, Giovanna Cardoso Teixeira et al. Análise do desempenho econômico-financeiro de três empresas de capital aberto do setor de construção civil (2009-2018). **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 9, n. 2, p. 119-137, 2020.

ARAÚJO, Carlos. Henrique de et. al. **Lean construction**: perspectivas no âmbito da construção civil brasileira. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 14, n. 2, p. 2545-2561, 2023. Disponível em: <<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1729>>. Acesso em: 10 jun. 2024

ARAÚJO, Maria Cibelle Moreira; NASCIMENTO, Edinardo Aguiar. A importância da análise Swot na gestão escolar da EEMTI Huet Arruda. **Ensino em Perspectivas**, v. 4, n. 1, p. 1-11, 2023.

CALEMAN, Gilson et al. O planejamento estratégico situacional em tempos de crise. **Planejamento e saúde. Brasília, DF: Conselho Nacional de Secretários de Saúde**, p. 40-50, 2021.

CBIC - Câmara Brasileira da Indústria da Construção. Construção Civil confirma expectativas e cresce forte pelo segundo ano. **Agência CBIC [site]**. 2023. Disponível em: <https://cbic.org.br/construcao-civil-confirma-expectativas-e-cresce-forte-pelo-segundo-ano/>. Acesso em: 07 mai. 2024.

CBIC - Câmara Brasileira da Indústria da Construção. PIB e construção Civil. **Agência CBIC [site]**. 2024. Disponível em: <http://www.cbicdados.com.br/menu/pib-e-investimento/pib-brasil-e-construcao-civil>. Acesso em 02 jun. 2024.

FIEPE - Fundação de Indústrias do Estado de Pernambuco. Relatório de sondagem industrial da construção – junho de 2023. **fiepe.org.br [site]**. 2023. Disponível em: https://fiepe.org.br/wp-content/uploads/2019/01/SIC-Junho_202307310956193997827.pdf. Acesso em 05 de maio 2024.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Editora Atlas SA, 2002.

GUIMARÃES, Thiago; SANTOS, Bruna Stefanie Macedo. Metodologias Ágeis na construção civil: estudo de caso da Construção Modular Off site aplicada no Hospital

M'boi Mirim em São Paulo. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 1, p. 2207-2225, 2022.

JUNIOR, Nilson José. Modelo das 5 forças de porter adaptadas à gestão pública: Porter's 5 forces model adapted to public management. **Studies in Social Sciences Review**, v. 3, n. 1, p. 120-132, 2022.

KONZEN, Ione Grace do Nascimento Cidade et al. Desafios para garantir a aplicação das estratégias preventivas de segurança no trabalho na construção civil. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 8, p. 56752-56776, 2020.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa anual da construção Civil. **ibge.gov.br [site]**. 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/industria/9018-pesquisa-anual-da-industria-da-construcao.html>. Acesso em 05 maio 2024.

LOPES, Diogo Plachi et al. Reciclagem de resíduos da construção civil no brasil. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 1, p. 926-940, 2023.

NASCIMENTO, Emilli Rodrigues; MORAIS, Denilson Pedro Ferreira; LOPES, Shara Carvalho. Sustentabilidade na construção civil no Brasil: Uma revisão da literatura. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 14, p. e524111436611-e524111436611, 2022.

NUNES, Jéssica Martins et al. O setor da Construção Civil no Brasil e a atual crise econômica. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 9, p. e393997274-e393997274, 2020.

PAIVA, Marcos Vasconcelos; GUERRA, Maria das Graças Gonçalves Vieira. Análise SWOT como ferramenta estratégica no processo avaliativo do curso de administração pública do IFPB. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, p. e65770-13, 2021.

RIOS, Thaine Cristini de Freitas Branco; JUNIOR, Carlos Francisco Minari; FLORIAN, Fabiana. A importância da metodologia lean construction no setor da construção civil. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218**, v. 3, n. 1, p. e3122424-e3122424, 2022.

ROJO, Cláudio Antonio; DO COUTO, Eder Reli. Diagnóstico estratégico com utilização integrada das 5 forças de Porter, análises SWOT e BSC em um Atelier de alta costura. **CAP Accounting and Management**, v. 2, n. 2, p. 72-81, 2010.

SANTOS, Raphael Lúcio Reis dos et al. Modelo de previsão da geração de resíduos de construção e demolição para cidades brasileiras de médio porte populacional. **Engenharia Sanitaria e Ambiental**, v. 28, p. e20220060, 2023.

SANTOS, Henrique. O papel do Estado na expansão e na competitividade do setor sucroenergético no Brasil. **Revista da ANPEGE**, v. 20, n. 41, p. 1-36, 2024.

SILVA, Vinicius et al. Distribuição de renda e desempenho do mercado de trabalho da construção civil no Brasil de 2012 a 2019. **Economia & Região**, v. 11, n. 1, p. 85-105, 2023.

SUTTER, Mariana Bassi et al. Construção de cenários: apreciação de métodos mais utilizados na administração estratégica. **Espacios**, v. 33, n. 8, p. 13, 2012.