

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

ARI VILELA PEREIRA JUNIOR

**DINÂMICA COMPETITIVA DO MERCADO DE CONSTRUÇÃO
CIVIL HABITACIONAL DA CIDADE DE UBERLÂNDIA (MG) NO
PERÍODO 2018-2024**

**Uberlândia - MG
2025**

ARI VILELA PEREIRA JUNIOR

**DINÂMICA COMPETITIVA DO MERCADO DE CONSTRUÇÃO
CIVIL HABITACIONAL DA CIDADE DE UBERLÂNDIA (MG) NO
PERÍODO 2018-2024**

Monografia apresentada pelo Instituto de Economia e Relações Internacionais da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Ciências Econômicas.

Orientadora: Prof.^a. Dra. Ana Paula Macedo de Avellar.

**Uberlândia - MG
2025**

ARI VILELA PEREIRA JUNIOR

**DINÂMICA COMPETITIVA DO MERCADO DE CONSTRUÇÃO
CIVIL HABITACIONAL DA CIDADE DE UBERLÂNDIA (MG) NO
PERÍODO 2018-2024**

Monografia apresentada pelo Instituto de Economia e Relações Internacionais da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Ciências Econômicas.

Uberlândia - MG, 24 de março de 2025.

Banca Examinadora:

Prof.^a. Dra. Ana Paula Macedo de Avellar, IERI – UFU/MG
(Orientadora)

Prof. Dr. Germano Mendes de Paula, IERI – UFU/MG

Prof. Dr. Marcelo Sartorio Loural, IERI – UFU/MG

RESUMO

A construção civil habitacional desempenha um papel crucial no crescimento urbano e no desenvolvimento econômico, estando diretamente encadeada a diversos setores produtivos. O objetivo desse estudo é compreender a evolução do mercado de construção civil na cidade de Uberlândia (MG), na última década, investigando suas forças competitivas e enfatizando a configuração vigente na adoção de estratégias de competição pelas empresas. A partir do arcabouço teórico da economia industrial, o estudo explora a estrutura do mercado, a dinâmica concorrencial, a influência de fornecedores e compradores, além dos desafios e oportunidades gerados pelo avanço tecnológico. Nesse sentido, os resultados indicam um setor pulverizado, com predominância de pequenas e médias empresas, caracterizado pela forte dependência de insumos de mercados fornecedores altamente concentrados, bem como pela influência de oscilações econômicas e políticas públicas habitacionais. Ademais, destaca-se a ascensão das *startups* de inteligência imobiliária, que estão redefinindo as estratégias de diferenciação no setor, com uso de tecnologias digitais para gestão e comercialização de imóveis. O trabalho também revela que a pandemia da COVID-19 impactou significativamente a cadeia produtiva da construção civil, impulsionando mudanças estruturais na gestão das empresas e acelerando a adoção de soluções digitais. Conclui-se que a competitividade das construtoras está atrelada à capacidade de adaptação a novos ciclos, à otimização de processos produtivos e à implementação de estratégias para sustentar o crescimento em um ambiente altamente dinâmico e competitivo.

Palavras-chave: Construção civil. Mercado imobiliário. Economia industrial. Inovação. Concorrência. Digitalização. Inteligência Imobiliária.

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 5 |
| 2 | O SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO BRASIL..... | 6 |
| 3 | ESTRATÉGIAS DE COMPETIÇÃO NO SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL.... | 13 |
| 3.1 | ESTRATÉGIAS DE COMPETIÇÃO E INOVAÇÃO NA FIRMA: UMA BREVE REVISÃO DA LITERATURA TEÓRICA..... | 13 |
| 3.2 | ESTRATÉGIAS DE COMPETIÇÃO NO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL..... | 16 |
| 3.3 | COMPORTAMENTO DA DIFERENCIADAÇÃO E INOVAÇÃO NO MERCADO DE CONSTRUÇÃO CIVIL | 19 |
| 4 | ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIADAÇÃO NO SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL UBERLANDENSE | 21 |
| 4.1 | CARACTERÍSTICAS DO MERCADO DE CONSTRUÇÃO DE EDIFÍCIOS NA CIDADE | 21 |
| 4.2 | ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIADAÇÃO DAS EMPRESAS DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL EM UBERLÂNDIA: O FENÔMENO DAS <i>STARTUPS</i> DE INTELIGÊNCIA IMOBILIÁRIA | 23 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 25 |
| 6 | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 26 |

1 INTRODUÇÃO

O setor da construção civil desempenha um papel chave na economia nacional, afetando diretamente a qualidade de vida da população por meio de seus canais de infraestrutura e moradia. Por ser intensivo em mão de obra e movimentar altos volumes de recursos financeiros, possui impactos iniludíveis no desenvolvimento econômico de um país e suas regiões (ABRAINC, 2021). Ademais, muito se atribui a importância do setor no Brasil ao fato de possuir fortes encadeamentos produtivos com outras indústrias e serviços, muitas vezes sendo classificado como um “termômetro” para a economia brasileira, e é de se perceber que os momentos prósperos e recessivos nas duas partes geralmente se acompanham historicamente (OLIVEIRA, 2019).

Nesse contexto, observa-se que, durante o período transicional entre a segunda metade do decênio de 2010 e os anos iniciais de 2020, a cidade de Uberlândia (MG) experimentou fenômenos na dinâmica do setor de construção civil, acompanhados pelo aumento no número de empreendimentos e investimentos na área (FABRIS, 2020). O desenvolvimento urbano de novos bairros e o cenário promissor de uma cidade que apresentara condições favoráveis para a evolução acelerada desse mercado resultou na utilização de estratégias competitivas por parte das construtoras e incorporadoras regionais e extrarregionais no processo de disputa por parcelas da demanda local (FABRIS, 2020; PROSPECTA, 2024). O setor de atividades imobiliárias também deteve papel importante, com destaque para o surgimento de *startups* na área de inteligência imobiliária na cidade, o que influencia profundamente as estratégias de *marketing* das construtoras e incorporadoras.

Tendo isso em vista, surge o interesse de compreender a natureza desses fatos, para que seja possibilitada a produção de análises que explicitem padrões estratégicos adotados pelas empresas atuantes nesse mercado. Com isso, resume-se o objetivo fim deste trabalho, cujo cerne recai sobre uma análise breve de fenômenos do mercado de construção civil habitacional de Uberlândia, durante o período supracitado. Assim, busca compreender as tendências recentes e interpretar características identificadas em comportamentos estratégicos de suas firmas, delimitando o caso específico do cenário em que se colocam as estratégias de diferenciação das construtoras que atuam em Uberlândia frente ao país como um todo. Portanto, também procura determinar os principais aspectos do mercado a nível Brasil, fundamentando-o com conceitos oriundos do arcabouço bibliográfico teórico da economia industrial e de análises de mercados,

explorando a estrutura do mercado, a dinâmica concorrencial, a influência de fornecedores e compradores, além dos desafios e oportunidades gerados pelo avanço tecnológico.

Para sua elaboração, o trabalho conta com a metodologia descritiva baseada em análises documentais, contemplando a captura de dados quantitativos publicados por empresas pertencentes à indústria de construção civil habitacional, tanto no recorte überlandense como no nacional. No mesmo âmbito, foi realizada uma pesquisa secundária de documentos e bases de dados produzidos por órgãos como a Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC) e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Ademais, utiliza informações qualitativas oriundas de outros trabalhos aplicados ao tema e obras tradicionais da bibliografia econômica.

A estrutura deste trabalho está organizada em diferentes seções interligadas, divididas da seguinte maneira: inicialmente, na seção 2 contempla-se uma breve análise do contexto geral do setor, destacando sua relevância econômica e social no Brasil, incluindo os impactos de eventos recentes. Posteriormente, a seção 3 conta com uma breve revisão bibliográfica de conceitos do arcabouço teórico da economia industrial. Nesse contexto, aplica-se a abordagem de Porter, com o modelo das Cinco Forças e as Estratégias Genéricas de Competição, para interpretar o comportamento competitivo das construtoras em termos de diferenciação e inovação. Por fim, a seção 5 desenvolve a análise para o mercado de Uberlândia, analisando suas particularidades e tendências recentes, com destaque para a adoção de estratégias de diferenciação, incluindo o fenômeno das *startups* de inteligência imobiliária, e uma breve conclusão geral na seção 6.

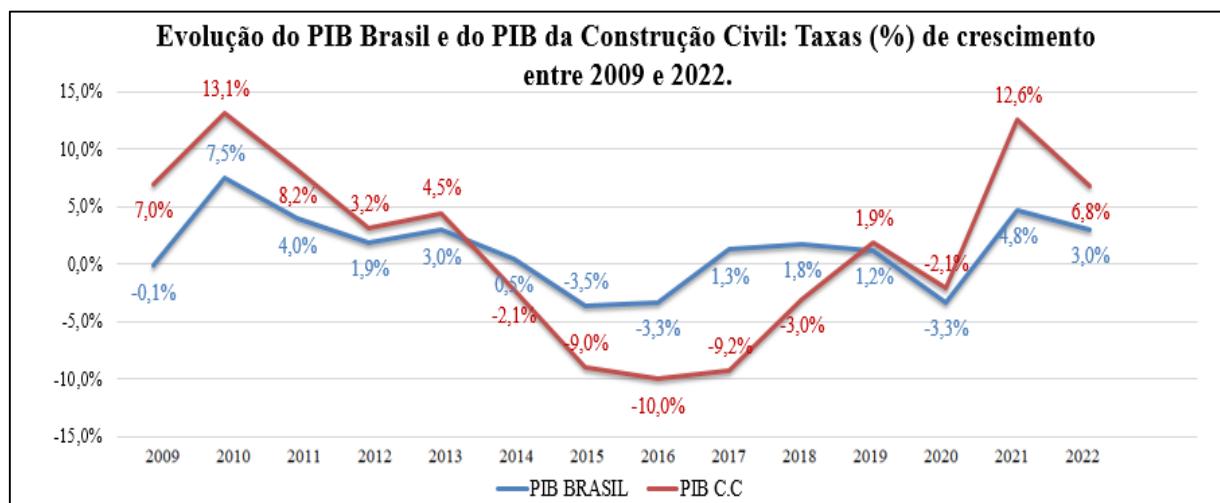
2 O SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO BRASIL

Inicialmente, para que se atinja o objetivo principal do trabalho, é necessário compor uma breve análise introdutória sobre a dinâmica do setor de construção civil brasileiro durante o período de transição entre o final da década de 2010 e os primeiros anos de 2020. Mais especificamente, neste capítulo, pretende-se utilizar o referencial bibliográfico capturado na pesquisa para compreender a conjuntura geral do setor. Ademais, antes de tudo, é importante salientar que cada segmento da construção civil possui suas particularidades (CNI, 2021), porém, as análises aqui apresentadas têm como objetivo observar o cenário do setor como um todo, explicitando detalhes pontuais e fazendo uso dos conceitos para melhor entendimento de sua fisionomia no âmbito habitacional da cidade de Uberlândia.

Nesse sentido, é de verificação comum o fato de que o setor da construção civil possui uma potente importância socioeconômica no Brasil, e desde os primórdios de seu fomento, é influenciado por um número elevado de variáveis macroeconômicas (CBIC, 2016). Dentre elas, deve-se olhar com destaque especial para os quadros político-econômicos vivenciados no país, que justificam uma branda sincronia entre o desenvolvimento do setor e a configuração da economia brasileira como um todo. A título de exemplo, durante a década de 1980, quando colocadas as instabilidades vividas pelo país e a presença dos ciclos de recessão característicos da época, nota-se que o setor da construção civil sofreu intensos momentos de retração e desestímulo ao investimento (SOUZA, 2012). Tal situação, revertida apenas em meados da década de 2000, provocou fortes mudanças na base técnica apresentada pelo setor (FABRICIO, 2008).

Tal sincronia observada entre os ciclos de crescimento nacional e a construção civil é de suma importância para a compreensão do desempenho atual do setor, podendo-se visualizá-la no gráfico 1 (CBIC, 2020). Nele, é possível observar essa constatação, com destaque para a expressiva taxa de crescimento no PIB da construção civil e do Brasil em meados de 2010, quando se desencadeou um grande aumento na demanda pela construção de moradias, muito por conta dos esforços políticos que vinham sendo realizados pelo Governo Federal, como o Programa Minha casa Minha Vida (PMCMV) e o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) (MOURA, 2015).

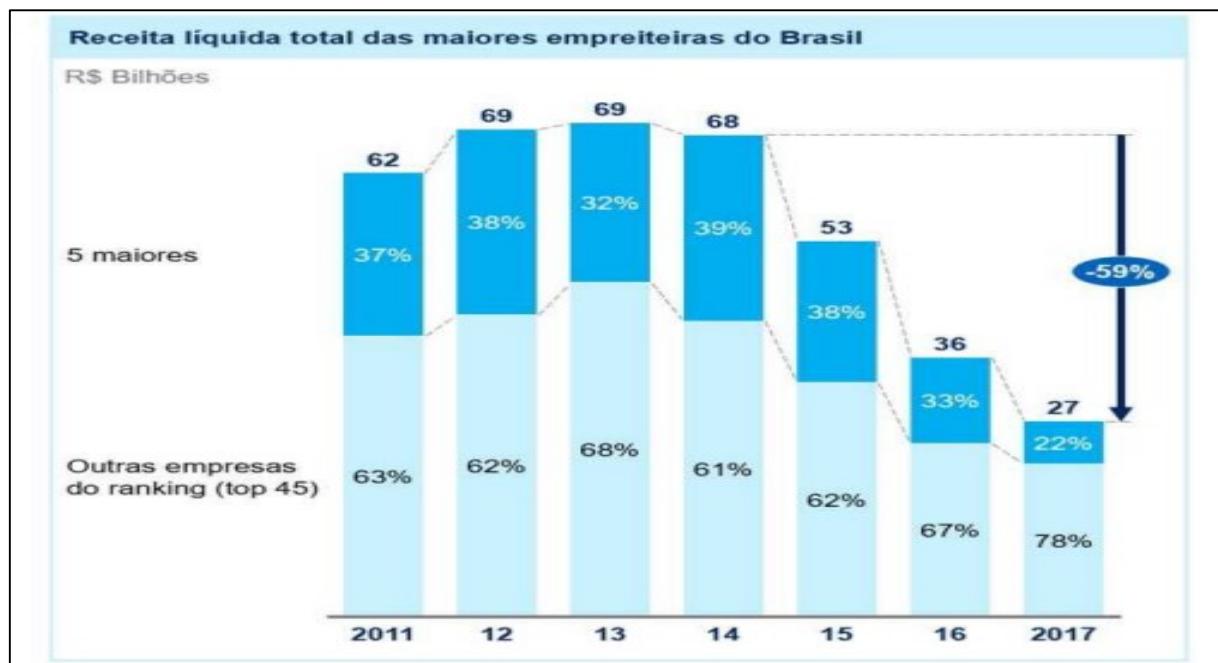
Gráfico 1: Evolução do PIB Brasil e do PIB da Construção Civil: Taxas (%) de crescimento entre 2009 e 2022.



Fonte: CBIC 2024 / Elaboração Própria.

Entretanto, o cenário observado nos anos seguintes se difere deste exemplo. Devido à intensa crise político-econômica sofrida pelo país na segunda metade da década de 2010, o setor enfrentou um período de severa recessão. A estrutura setorial, em termos de *Market Share*, também se alterou bastante nos últimos anos até chegar ao padrão visualizado atualmente. Até então, era conferível a presença de grandes empreiteiras que atuavam em toda a cadeia de projetos de infraestrutura, desde a preparação de estudos de procedimentos até a implementação e execução de projetos (MCKINSEY&CO, 2018). Porém, os abalos da recessão no segundo governo Dilma fizeram com que os grandes *players* tivessem fortes reduções de faturamento e altos níveis de endividamento, ocasionando uma retração severa no PIB gerado pela construção civil até meados de 2016 (CBIC, 2024; MCKINSEY&CO, 2018). Portanto, a lacuna deixada pelas grandes construtoras foi preenchida por empresas de médio e pequeno porte, que foram menos afetadas pela crise, mas possuem limitações financeiras para garantias de mobilização que assumam grandes empreendimentos e realizar investimentos intensivos em inovação (MCKINSEY&CO, 2018).

Figura 1 : Receita líquida total das maiores empreiteiras do Brasil.

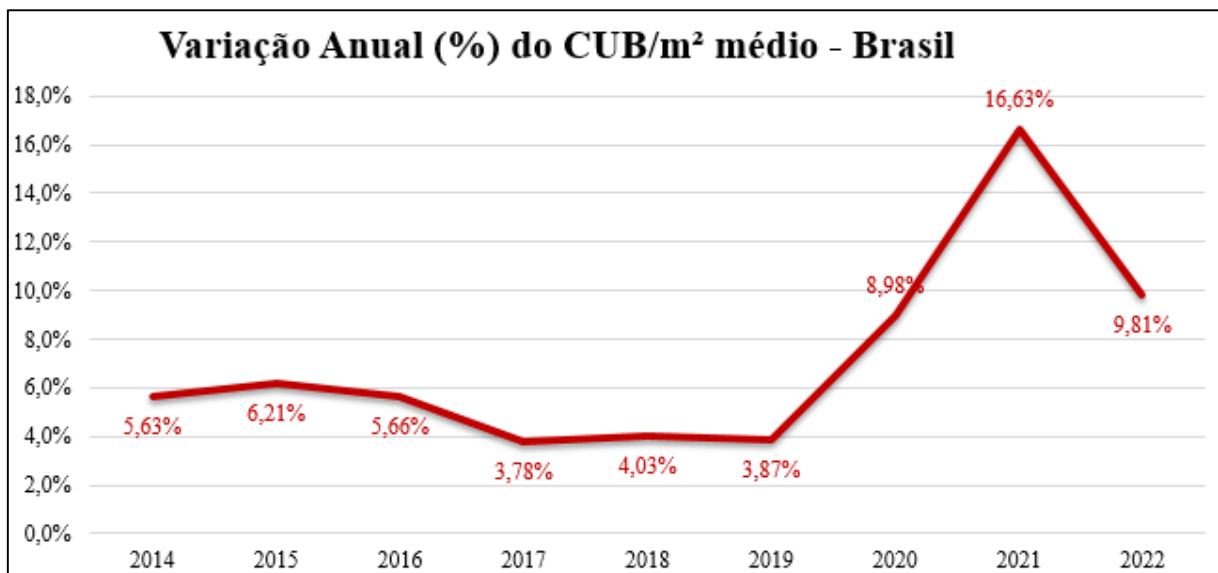


Fonte: McKinsey & Company, 2018, pág. 8.

Ainda com os olhos sobre o gráfico 1, constata-se que, apesar da nova configuração estrutural, o setor se recuperava paulatinamente até os anos de 2020 e 2021, quando outra guinada na economia afetaria sua trajetória de crescimento. Esse recorte temporal contempla,

justamente, os anos afetados pela pandemia mundial da COVID-19, e é de suma importância que o trabalho compreenda os impactos desse momento para o comportamento estratégico difundido nas firmas atuantes no setor. Nessa linha, Colares et Al. (2021), indicam, em sua pesquisa sobre os efeitos da pandemia na construção civil brasileira, que o desempenho das empresas na bolsa de valores foi afetado de maneira negativa no primeiro trimestre de 2020, devido às incertezas do mercado de forma geral. Algumas empresas apontaram, em seus Relatórios da Administração, uma redução em seu desempenho econômico devido à alta no CUB/m² médio (Custo Unitário Básico por Metro Quadrado), ilustrada no gráfico 3, que registrou números significativos durante o período pandêmico (CBIC, 2024; COLARES et al., 2021). A situação de crise mundial impôs aumentos severos nos preços de materiais de construção como um todo, o que colaborou diretamente com a inflação de custos na construção (COLARES et al., 2021). Por conta disso, muitas construtoras sofreram com problemas de insolvência e queimas de caixa ao longo de 2020, não sendo capazes de cumprir seus orçamentos.

Gráfico 2: Evolução do CUB/m² médio do Brasil: Taxas (%) de variação entre 2014 e 2022.

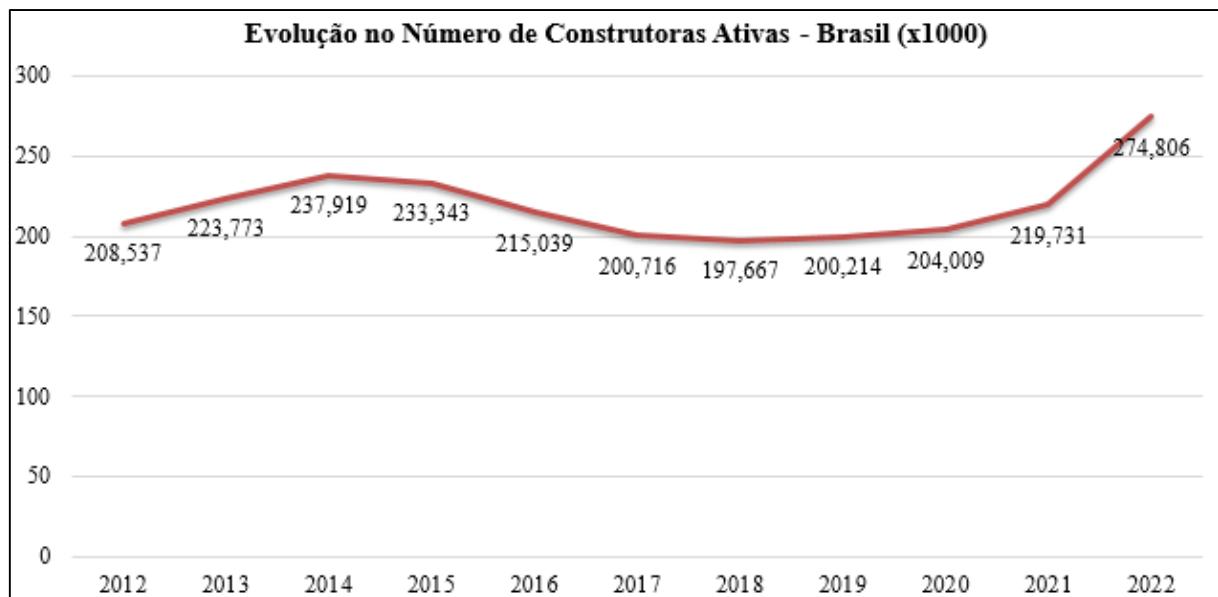


Fonte: CBIC 2024 / Elaboração Própria.

Com o desenrolar da situação, muitas empresas buscaram alternativas para se adaptar à nova realidade e conseguiram transpassar o momento (COLARES et al., 2021). A ação política também foi crucial para que essa recuperação fosse possível. O setor de construção civil foi considerado pelo governo como uma atividade essencial durante o momento pandêmico,

recebendo facilitações para operar durante o mesmo. A procura por imóveis resistiu, dadas as políticas de incentivo anticíclicas aplicadas pelo governo para mitigar os impactos da pandemia – como a baixa na taxa de juros, a reprogramação do Minha Casa Minha Vida para o Casa Verde e Amarela e o auxílio emergencial (COLARES et al., 2021). O repasse dos aumentos de custo para os preços dos produtos foi progressivamente ajustado pelas empresas, que conseguiram se aproveitar de novas estratégias de vendas para alavancar seus lançamentos. Com isso, foi demonstrada uma recuperação explosiva ao longo do ano de 2021, que apresentou um crescimento de 12,6% para o PIB do setor, acompanhado pelo aumento no número de lançamentos e novas entrantes no mercado de construção (CBIC, 2024).

Gráfico 3: Evolução no Número de Construtoras Ativas – Brasil (x1000)



Fonte: CBIC, 2024 / Elaboração própria.

Ademais, a atuação com projetos de longo prazo em obras que já estavam em andamento contribuiu para que não houvessem discrepâncias significativas nos cronogramas das construtoras, contribuindo fortemente para a manutenção da constância das suas atividades e geração de empregos no setor. O fenômeno do “*home-office*” também foi apontado pelos autores como um ponto positivo para o ramo da construção civil, que apresentou uma evolução rápida nos métodos de atendimento *online* e fortaleceu sua presença digital (COLARES et al., 2021). Portanto, os anos de 2021 e 2022 computaram crescimentos significativos para as atividades do setor, acompanhados por fenômenos importantes no posicionamento estratégico de suas empresas.

Assim, é importante destacar que os levantamentos obtidos através do banco de dados da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC, 2022) indicam que a construção civil deteve 3,4% da participação no Valor Adicionado Bruto (VAB) brasileiro total a preços básicos em 2022. No mesmo ano, o setor de atividades imobiliárias chegou a representar 8,8% do mesmo indicador. Quando se tem em mente o objeto de estudo do trabalho, se lida com uma porção responsável por cerca de 12,2% do VAB total brasileiro em 2022, reafirmando o caráter de importância econômica dos setores (CBIC, 2022). Outrossim, ao analisar a relevância social da indústria, o mesmo banco de dados indica um contingente de 8,2 milhões de trabalhadores - formais e informais - empregados no ano de 2021, o que reforça o caráter da intensividade em mão de obra das construtoras, que representara 7,8% da população ocupada total no país (CBIC, 2021).

Tabela 1: Tamanho de estabelecimentos por empregados ativos (2022)

| Tamanho do estabelecimento por empregados ativos | Construção Civil | | | | | | |
|--|---------------------|---------------|----------------|---------------|---------------|------------|----------------|
| | Regiões Geográficas | | | | | | TOTAL |
| | Norte | Nordeste | Sudeste | Sul | Centro-Oeste | Não class. | |
| 0 empregados | 2.900 | 15.295 | 27.490 | 18.797 | 6.157 | 13 | 70.652 |
| Até 4 empregados | 5.641 | 21.918 | 53.404 | 32.835 | 12.078 | 18 | 125.894 |
| De 5 a 9 empregados | 1.523 | 6.262 | 14.921 | 8.101 | 3.097 | 5 | 33.909 |
| De 10 a 19 empregados | 1.012 | 4.122 | 9.593 | 4.753 | 1.979 | 1 | 21.460 |
| De 20 a 49 empregados | 702 | 3.082 | 6.614 | 2.733 | 1.370 | 2 | 14.503 |
| De 50 a 99 empregados | 288 | 1.131 | 2.191 | 689 | 497 | 1 | 4.797 |
| De 100 a 249 empregados | 151 | 545 | 1.126 | 336 | 245 | 0 | 2.403 |
| De 250 a 499 empregados | 58 | 131 | 392 | 73 | 62 | 0 | 716 |
| De 500 a 999 empregados | 26 | 62 | 175 | 28 | 28 | 0 | 319 |
| 1.000 ou mais vínculos ativos | 10 | 30 | 94 | 11 | 8 | 0 | 153 |
| TOTAL BRASIL | 12.311 | 52.578 | 116.000 | 68.356 | 25.521 | 40 | 274.806 |

Fonte: CBIC, 2024 / Elaboração própria.

Num exercício de caracterização quanto ao padrão estrutural do mercado atual, sendo esse fator importante na definição do comportamento das empresas em que nele operam (HASENCLEVER & TORRES In: KUPFER & HASENCLEVER, 2013), é de se pontuar a existência de 274,8 mil empresas ativas no setor de construção civil brasileiro em 2022, das quais 98,6% possuem menos de 100 empregados. Nessa mesma amostra, 83,8% das empresas empregam menos de 10 pessoas e apenas 0,2% das empresas atuam com mais de 500 vínculos ativos (Tabela 1). Ademais, a partir da publicação da revista “O Empreiteiro” (2022) obtém-se que a receita bruta somada dos 8 maiores *players* do mercado de construção civil habitacional

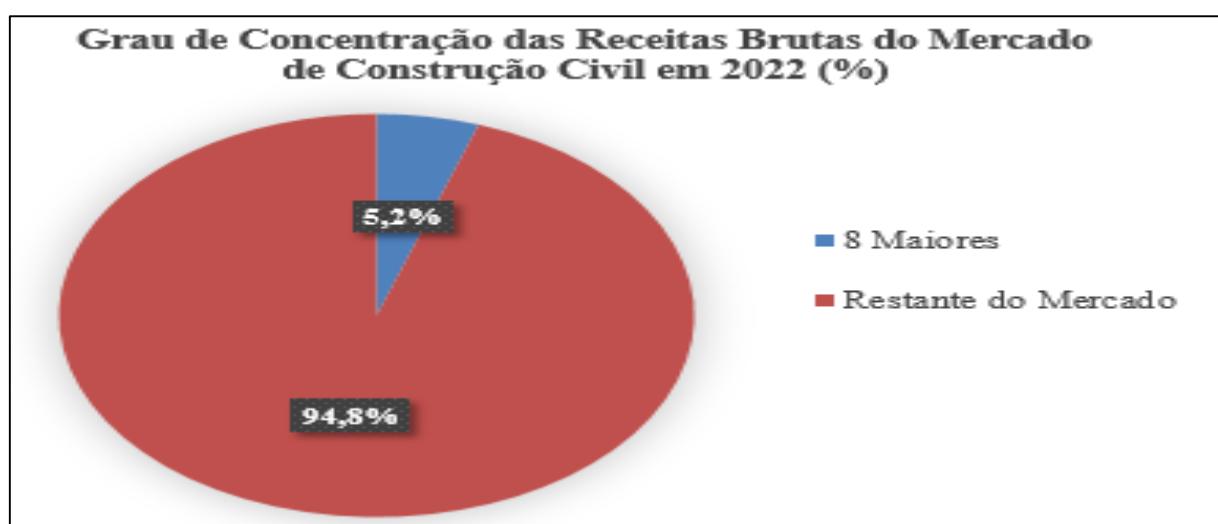
aproxima-se de tímidos R\$ 24,3 bilhões. (Tabela 2). Quando comparados à receita bruta total do setor de construção civil, que registrou cerca de R\$ 467,5 bilhões no ano em pauta, percebe-se que as 8 maiores construtoras representaram apenas 5,2% das receitas brutas do setor (IBGE, 2022; O EMPREITEIRO, 2022). Portanto, o momento atual vivenciado pelo setor demonstra o resultado de um processo que vem há anos se consolidando, no qual as grandes construtoras perderam protagonismo para a presença de empresas pequenas e médias, que tendem a competir de maneira pulverizada por parcelas do mercado quando em ascenção.

Tabela 2: *Market Share*: As 10 maiores empresas de construção civil habitacional brasileiras em 2022.

| POSIÇÃO | NOME DA EMPRESA | RECEITA BRUTA (R\$ 1.000,00) |
|--------------|-----------------------|------------------------------|
| 1 | MRV ENGENHARIA | R\$ 6.633.086,00 |
| 2 | CYRELA | R\$ 5.440.721,00 |
| 3 | CONSTRUTORA TENDA | R\$ 2.522.340,00 |
| 4 | EVEN | R\$ 2.317.936,00 |
| 5 | CURY | R\$ 2.257.294,00 |
| 6 | DIRECIONAL ENGENHARIA | R\$ 2.162.616,00 |
| 7 | PLANO&PLANO | R\$ 1.530.558,00 |
| 8 | TEGRA INCORPORADORA | R\$ 1.497.439,00 |
| 9 | GAFISA | R\$ 1.158.928,00 |
| 10 | DIÁLOGO ENGENHARIA | R\$ 1.108.810,00 |
| TOTAL | | R\$ 26.629.728,00 |

Fonte: O Empreiteiro, 2022 / Elaboração própria.

Gráfico 4: Grau de concentração das receitas brutas do mercado de construção civil em 2022 – Brasil.



Fonte: O Empreiteiro, 2022 / CBIC, 2024 / Elaboração própria.

3 ESTRATÉGIAS DE COMPETIÇÃO NO SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL

3.1 Estratégias de competição e inovação na firma: uma breve revisão da literatura teórica

Tendo sido realizada uma breve exposição de características gerais do panorama posto para o setor, parte-se para o tema da descrição das estratégias de competição das empresas que atuam no mesmo, por meio da compreensão de conceitos teóricos que sejam capazes de analisar o objeto de estudo da indústria e da competição. Com isso, para compreender as características de administração empresarial dentro de um mercado, utiliza-se da obra de Michael E. Porter, “*Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*”. Nela, Porter traz uma contribuição ímpar sobre o comportamento das firmas diante de características econômicas que se aplicam a seu setor. Assim, desenvolve uma estrutura analítica essencial para avaliar a dinâmica competitiva de uma indústria, buscando compreender as forças que moldam o ambiente em que as empresas operam, também conhecida como “As Cinco Forças de Porter” (PORTER, 1980).

Tendo em vista esse modelo, a primeira força a ser considerada é a "Rivalidade entre concorrentes existentes". Este fator examina a intensidade da competição no mercado, levando em conta o número de empresas concorrentes, a diferenciação de produtos, as estratégias de preços e a disponibilidade de crescimento no mercado. Quanto mais intensa a competição, mais desafiador se torna para as empresas manterem margens de lucro saudáveis. A segunda força, o "Poder de barganha dos fornecedores", focaliza a influência que os fornecedores têm sobre as empresas do setor. O grau de concentração de mercados fornecedores, falta de produtos substitutos, importância dos produtos ou serviços fornecidos e a capacidade de integração vertical são fatores que podem aumentar o poder dos fornecedores, tornando-os capazes de impor condições menos vantajosas nos contratos (PORTER, 1980).

A terceira força é o "Poder de barganha dos compradores". Esta força analisa o grau de influência que os clientes exercem sobre as empresas. A concentração dos compradores, sua capacidade de trocar facilmente de fornecedor, a sensibilidade ao preço e o acesso às informações são elementos que podem aumentar o poder dos compradores, forçando as empresas a ajustarem preços e condições. Outrossim, a quarta força é a "Ameaça de produtos ou serviços substitutos". Aqui, a atenção recai sobre a probabilidade de que produtos ou serviços alternativos possam atrair os clientes longe do setor em análise. A disponibilidade de substitutos e sua qualidade relativa são aspectos que determinam a magnitude dessa ameaça.

Por fim, a quinta força, a "Ameaça de entrada de novos concorrentes", avalia quão facilmente novas empresas podem entrar no mercado e competir. Barreiras à entrada, como economias de escala, regulamentações governamentais, necessidade de investimento inicial e acesso a canais de distribuição, são fatores que podem tornar a entrada mais difícil (PORTER, 1980).

No mesmo texto, Porter também identifica três estratégias genéricas amplamente reconhecidas que são utilizadas pelas empresas para ganhar vantagens competitivas. A primeira dessas estratégias é a "Liderança em custo", na qual as empresas buscam incessantemente a otimização financeira de seus processos e recursos, visando à minimização de custos. Isso envolve, por exemplo, a busca por economias de escala, negociações rigorosas com fornecedores e investimentos em eficiência operacional. O resultado é a capacidade de oferecer produtos ou serviços a preços mais baixos que os concorrentes, atraindo assim um amplo espectro de clientes e obtendo maiores parcelas da demanda do mercado (PORTER, 1980).

Por outro lado, a segunda estratégia genérica é a de "Diferenciação". Neste caso, as empresas se esforçam para criar produtos ou serviços únicos, que se destacam em termos de qualidade, design, inovação ou outros atributos distintivos. Isso pode incluir investimentos em pesquisa e desenvolvimento, design exclusivo e ênfase na construção de uma marca forte e reconhecível. Os preços, frequentemente, refletem essa diferenciação, dando à empresa a liberdade de obter margens mais altas, quando comparadas às obtidas pelo mercado (PORTER, 1980).

Por fim, tem-se a estratégia de "Foco", cuja abordagem envolve a concentração dos esforços da empresa em atender a um segmento específico de mercado ou nicho de clientes. Isso requer um profundo conhecimento das necessidades desse segmento e a adaptação dos produtos ou serviços para atendê-las. O estabelecimento de relacionamentos mais estreitos com os clientes é uma parte fundamental dessa estratégia, que permite à empresa atingir um mercado específico com sucesso (PORTER, 1980).

Além disso, tendo em vista o estudo das estratégias de inovação e diferenciação no setor, a vertente neo-schumpeteriana é de suma importância para sua conceptualização. Esta, advém dos estudos realizados pelo apregoado economista Joseph Schumpeter (1883-1950), buscando manifestar a interpretação de seus autores sobre os impactos que as inovações geram no sistema econômico. Os principais objetos de estudo dessa abordagem teórica são a inovação e a competição, destacando-os como ponto de importância para a transformação das estruturas econômicas de mercados. Ademais, rompe com a teoria neoclássica, adicionando à sua análise uma visão que considera vigentes os processos de mudança e incerteza – descritos, por exemplo,

pelo fato de que a tomada de decisão de agentes em situações similares pode ser dissemelhante, dada a racionalidade limitada (TIGRE, 2006). Esses processos de inovação podem se dar, ainda, no quesito de produtos, onde são desenvolvidos pelas próprias empresas, promovendo a diferenciação de seus produtos finais; ou processos, geralmente emoldurados quando uma empresa modifica sua cadeia produtiva através da internalização de novos bens de capital (TIGRE, 2006).

Tendo isso em mente, Nelson e Winter, em “*An Evolutionary Theory of Economic Change*” (1982) trazem à tona seu aparato evolucionista, com enfoque às inovações, no processo de mudança econômica (NELSON & WINTER, 1982). Dentre os conceitos trabalhados pelos autores na obra, defendem que o progresso tecnológico pode ser influenciado tanto pela demanda, por meio de seletividade mercadológica e expectativas das empresas – regidos pelas instituições regulatórias ou pelas lógicas do mercado; quanto pela oferta, referente às trajetórias naturais (inovações possuem uma lógica própria interna) e aos regimes tecnológicos (que nada mais são que os agrupamentos de trajetórias naturais de inovação) (NELSON & WINTER, 1982). Sendo assim, a cumulatividade do progresso tecnológico é iminente ao modelo, fazendo com que as decisões das empresas no momento “t” afetem suas ações e resultados no momento “t+1” (NELSON & WINTER, 1982). Dessa maneira, o ritmo da difusão dos processos inovativos torna-se diretamente proporcional à rentabilidade apresentada pelo mesmo, bem como pela preferência dos consumidores e à imitação, sendo limitada pelo montante de investimento despendido para tal (NELSON & WINTER, 1982).

Seguindo a análise de conceitos importantes à abordagem neo-schumpeteriana, deve-se enunciar as colaborações de Giovanni Dosi (1953-Ainda vivo), em “*Technical Change and Industrial Transformation*” (1984). Dentre elas, o autor pontua que as tomadas de decisão sobre o fator “inovar” possuem influência do setor no qual a empresa atua, tornando-as parcialmente endógenas ao alterar suas estruturas - progresso tecnológico fomentado pela concorrência da indústria (DOSI, 1984). Outrossim, atribui às inovações as propriedades de oportunidade, cumulatividade e apropiabilidade – fortemente relacionada à dificuldade de imitação, proteção da inovação e patentes (DOSI, 1984). Além disso, destaca o papel do paradigma tecnológico – prescrições habituais – e descreve o papel das trajetórias tecnológicas na definição de padrões para solução e formulação de novos problemas, tornando a possibilidade da utilização da tecnologia como uma arma competitiva, desse modo, destacando a diversidade comportamental não-neutra que se torna vigente nos mercados (DOSI, 1984).

Por fim, como derradeira linha conceitual neo-schumpeteriana a ser aplicada à descrição dos processos inovativos da construção civil brasileira neste trabalho, deve-se destacar os estudos realizados por Keith Pavitt (1937-2002). Vale ressaltar que sua produção foi inicialmente pensada tendo como base os setores voltados à manufatura, mas serão utilizados nesse trabalho como norte à interpretação de seus conceitos. Com isso em vista, Pavitt trabalha seu estudo, conhecido como “Taxonomia de Pavitt” para destacar as características específicas que o processo de inovação tecnológica pode atribuir a um setor (PAVITT, 1984). Seguindo esse fluxo, define que os setores podem ser dominados por fornecedores, marcados pela baixa projeção de P&D e aprimoramento tecnológico realizado de forma passiva; intensivos em escala, quando há intensidade considerável de esforços inovadores, formulando resultados tanto em processos como em produtos; com fornecedores especializados, no qual a importância das interações usuário-produtor ganha destaque, bem como as inovações de produto; e baseados em ciência, com maior sensibilidade aos progressos inovadores de conhecimento, eixo de P&D com papel primordial e inovações e resultados mais variados possíveis, marcados por defesa de patentes e sigilo produtivo (PAVITT, 1984).

Portanto, conclui-se a coletânea de obras que contém os conceitos a serem utilizados ao longo deste trabalho. Estes, serão instrumentos importantes na composição das análises-fim propostas como objetivo desse. Entretanto, a aplicabilidade destes conceitos ao caso da construção civil não depende somente de sua exposição, sendo necessária a contextualização de características inerentes ao setor que hão de ser explicitadas nos seguintes tópicos.

3.2 Estratégias de competição no setor da construção civil

Diante da composição do panorama geral do setor anteriormente concluída, permite-se a adoção de parâmetros que indiquem as estratégias de competição adotadas pelas empresas da construção civil. Para tanto, no estudo das mesmas, a aplicação do arquétipo das Cinco Forças de Porter se torna essencial, ao auxiliar a compreensão do ambiente competitivo do setor. Esse modelo permite uma análise estruturada dos fatores que influenciam a rivalidade entre as empresas, como a ameaça de novos entrantes, o poder de barganha dos fornecedores e clientes, a ameaça de produtos substitutos e a intensidade da concorrência. Ao integrar essa abordagem, é possível identificar as dinâmicas que moldam as decisões estratégicas das organizações, contribuindo para uma avaliação mais precisa das vantagens competitivas e das melhores práticas para a diferenciação e liderança no mercado.

Com isso, Mognhol et al. (2017) fazem uso desse modelo para compor o quadro 1, que demonstra justamente a aplicação do conceito à realidade que atinge a maior parte das construtoras. Essa elaboração foi realizada tendo em vista que o mercado apresenta um alto nível de competição, dada a baixa concentração vigente, com a maioria esmagadora de suas firmas podendo ser caracterizadas como empresas de pequeno ou médio porte. Essa caracterização é percebida tanto pela distribuição das receitas do mercado quanto do contingente ocupado das empresas, já explicitadas anteriormente no trabalho (CBIC, 2024). Os autores seguem sobre a posição comprimente na qual esses agentes se encontram, com a ameaça do setor informal que ataca os consumidores de renda baixa e média, reduzindo o poder de barganha que as construtoras possuem com seus consumidores (MOGNHOL et al. 2017). A ameaça de produtos substitutos também é preocupação para as construtoras brasileiras, visto que existe uma ampla gama de soluções de moradia existentes no mercado que estão dispostas a concorrer diretamente com os produtos ofertados, para diferentes públicos e situações - casas, condomínios, sobrados, quitinetes, estúdios, apartamentos, coberturas, hotéis, aluguéis, etc. (MOGNHOL et al. 2017).

Quadro 1: 5 Forças de Porter para o Mercado de Construção Civil

| VARIÁVEL | FATORES |
|------------------------|---|
| Concorrência | Informalidade; Mercado altamente competitivo; Empresas sólidas; Concorrência a preços baixos |
| Compradores | Exigência de prazo e qualidade; Barganha de preços praticados pelos informais; Indicações |
| Fornecedores | Dependência de fornecedores para produtos específicos; MO com baixa qualificação; Parecerias para serviços; Pagamento à vista |
| Novos entrantes | Praticar preços e prazos mais competitivos; Marketing apresentando erros da informalidade; Aproveitar o momento |
| Produtos substitutivos | Soluções técnicas que agregam valor para produtos e serviços; Melhor custo-benefício; Baixa aceitação do mercado (inicial) |

Fonte: Mognhol et al., 2017

Além disso, é perceptível que o poder de barganha detido pelos fornecedores de materiais de construção é alto (GARCIA, FARINA & ALVES, 1997). Uma vez que a maior parte dos mercados dos quais as construtoras compram seus insumos são dominados por poucas

empresas, caracterizados por um grau de concentração severo a nível oligopólio (quadro 2). Assim, o número reduzido de opções de compra sujeita as construtoras a condições desfavoráveis de negociação com seus fornecedores, sendo que a oferta de produtos, a prática de preços e as condições de pagamento são elementos dominados pelos fornecedores no caso da construção civil (GARCIA, FARINA & ALVES, 1997).

Quadro 2: Padrão de Concorrência e Competitividade para os setores de materiais de construção

| Padrão de Concorrência e Competitividade | | | | |
|---|---------------------|--|------------------------|---|
| Setor | Concentração | Padrão de concorrência | Competitividade | Formação de preço |
| Aços Longos | severa | barreras técnicas à importação / empresa líder | razoável | estado da demanda / preço de exclusão |
| Alumínio | severa | concorrência internacional | boa | preço internacional do alumínio primário |
| Areia | reduzida | efetiva | baixa | estado da demanda / custos de meio ambiente |
| Cal Cimento | severa severa | empresa líder empresa líder /segmentação regional | boa boa | preço de exclusão preço de exclusão / preço regional |
| Cobre primário | severa | concorrência internacional | boa | preço internacional do cobre primário |
| PVC primário | severa | concorrência internacional | razoável | preço internacional do PVC primário |
| Vidro | severa | não há concorrência | boa | preço de monopólio |

Fonte: Garcia, Farina & Alves, 1997.

A ameaça de novos entrantes também é um fator negativo para as firmas já estabelecidas, uma vez que as barreiras à entrada para o setor são, em sua maioria, relativamente baixas. A título de exemplo, a prática de economias de escala não é regra para a maioria do setor, indicando que a escala mínima eficiente é possivelmente negligenciável para novas entrantes. Bem como o acesso a canais de distribuição, facilmente difundidos por terceiros (corretoras imobiliárias e agências de inteligência imobiliária) nos dias de hoje, e requerimentos de capital inicial – que normalmente são variados e de fácil acesso a crédito, quando comparados com outras indústrias -, que também não devem ser preocupação ao adentrar nesse mercado. A barreira de vantagens absolutas de custos também não é resistente na construção civil, por ser um setor que não se caracteriza pela verticalização produtiva e é dominado por fornecedores nesse sentido. Em se tratando da barreira por diferenciação de produtos, pode-se afirmar que o relevante grau de heterogeneidade presente para os diferentes empreendimentos

praticados oferece certa proteção às empresas já atuantes. A boa reputação, a experiência e a oferta de produtos que se destacam no mercado podem ser aliados das construtoras já estabelecidas. No entanto, a baixa intensidade inovativa do setor e a dificuldade de proteção contra imitação representam desafios. Portanto, entende-se que as barreiras à entrada para o setor não são resistentes o suficiente para impedir que novas empresas surjam em períodos prósperos do mercado, como pode se observar entre os anos de 2021 e 2022, quando o número de empresas atuantes saltou de aproximadamente 219 mil para mais de 274 mil exemplares (CBIC, 2024).

3.3 Comportamento da diferenciação e inovação no mercado de construção civil

Tendo disposta a representação do modelo que define a ação das 5 Forças de Porter sobre o mercado de construção civil, é possível determinar que suas empresas se encontram em um cenário de condições desafiadoras, e que se faz necessária a utilização de estratégias específicas para que consigam manter-se competitivas e obter vantagens. Portanto, para melhor compreender a natureza de seleção dessas estratégias, comprehende-se na teoria de Porter a tipologia que define três estratégias genéricas para obtenção de vantagens competitivas que podem ser utilizadas pelas empresas, sendo elas as estratégias de Liderança em Custo, Diferenciação e Foco (PORTER, 1980). Cada abordagem permite que as empresas se posicionem de maneiras diferentes no mercado, e a interpretação do caso específico do mercado de construção civil presencia a utilização pontual dessas estratégias.

Como foco da análise, tem-se que a Estratégia de Diferenciação se apoia na criação de produtos ou serviços únicos, destacando-se por qualidade, inovação ou design, o que possibilita margens mais altas (PORTER, 1980). Entretanto, muitos autores apontam que os investimentos em inovação implementados no setor são fomentados de maneira tímida a nível Brasil, estando abaixo dos níveis de outras áreas da produção industrial. (PRIES & JANSZEN, 1995; BOUGRAIN, 2010; GAMBATESE & HALLOWELL, 2011). Assim, se observa um padrão gerado por características intrínsecas à indústria de construção brasileira. Nele, as firmas nacionais possuem baixos níveis de produtividade, muito devido à dificuldade de disseminação dos processos de inovação tecnológicas para empresas de médio e pequeno porte, que, atualmente, representam a maior parte do mercado (CBIC, 2022; MCKINSEY&CO, 2018). Tal característica é primordial no entendimento do padrão recente de posicionamento estratégico frente ao cenário de competição que as empresas enfrentam, visto que o processo de inovação

puro não é priorizado pelas empresas – estima-se que apenas cerca de 1% do faturamento do mercado é investido diretamente em P&D (MCKINSEY&CO, 2018).

Nisso, se demonstra um aspecto do processo de inovação do setor, identificável pelo alto índice de comprometimento a um empreendimento, dadas as altas quantias de capital investido e longos tempos de maturação, que convergem na alta cumulatividade do progresso tecnológico, quando abordado (NELSON & WINTER, 1982). Assim, pode-se dizer que, em sua maioria, as inovações presentes no atual panorama da construção civil são de processos (TIGRE, 2006), devido ao grande encadeamento metódico presente na fabricação dos produtos do setor, tornando a inovação incremental, implantada de modo contínuo e buscando o aumento da eficiência de técnicas já estabelecidas. (FARAH, 1992; SCARDOELLI, 1995). A utilização via compra da máquina mais eficaz ou do material com melhor rendimento são exemplos desse cenário.

Tudo isso culmina em um quadro claro de dominância por fornecedores dos processos inovativos no setor (PAVITT, 1984), o que concretiza o apontamento de uma característica curiosa sobre a estratégia de diferenciação das empresas de construção civil habitacional: elas depositam o seu esforço de diferenciação dos produtos em outros elos da cadeia produtiva dos mesmos, ou seja, importam o esforço de diferenciação via inovação dos seus fornecedores como modo de agregar valor ao produto que elas próprias estão vendendo, e enfatizam essa jogada através de seus canais de *marketing* e propaganda. É aí que mora a diferenciação de produto na construção civil, tornando o memorial descritivo do empreendimento uma faca de dois gumes para o *marketing* da empresa (TIGRE, 2006; FARAH, 1992; SCARDOELLI, 1995).

Ainda no tema, a difusão da utilização de estratégias de propaganda e *marketing* é vista como um dos importantes instrumentos de diferenciação por empresas inseridas em diversos setores (ALMEIDA & LOSEKANN In: KUPFER & HASENCLEVER, 2013). Nisso, o estudo de Falcão e Navarro (2016) analisou a relação entre estratégias de *marketing* digital e o mercado imobiliário e da construção civil. As autoras identificaram que as empresas do setor estão ajustando suas estratégias para atender às novas demandas dos consumidores e aproveitar as oportunidades das mídias digitais. Dependendo do público-alvo, incorporadoras e imobiliárias segmentam o mercado e direcionam campanhas publicitárias específicas. O crescimento do uso da Internet impulsiona as compras *online*, e no setor imobiliário, 60% do processo de compra já ocorre digitalmente, com 35% das vendas originadas na Internet (FALCÃO & NAVARRO, 2016). Com isso, o uso das redes sociais e outras mídias digitais se torna essencial para a promoção de produtos, evidenciando a tendência de transações cada vez mais virtuais. Assim,

as empresas do setor precisam se adaptar a esse novo cenário para se manterem competitivas, fortalecerem suas marcas e garantirem sucesso nos negócios. Portanto, nota-se que a relação desse tema com a busca pela diferenciação de seus produtos leva as empresas de construção civil a implementarem uma intensificação de sua atenção com as técnicas de estratégia competitiva relacionadas a publicidade (FALCÃO & NAVARRO, 2016).

Desse modo, quando a intenção da construtora é se posicionar através da estratégia diferenciação, sua missão é garantir que estejam sendo utilizados as melhores - ou pelo menos mais famosas - marcas de materiais de construção na sua obra, para que ele possa importar esse diferencial tecnológico dos seus fornecedores. Assim, utilizando-se de estratégias de *marketing* e propaganda sofisticadas para agregar valor ao seu produto, são capazes de oferecê-lo aos clientes a preços ajustados que ofereçam combate às margens apertadas praticadas no setor. Quando a relação de custos não permite vender o valor agregado pelas marcas de materiais sendo utilizados como diferencial (no caso de produtos trabalhados a *tickets* médios reduzidos) vende-se, por exemplo, a modernidade da planta desenhada pelo arquiteto renomado que a construtora contratou. Ou mesmo a qualidade da localização escolhida para o empreendimento.

Em todos esses exemplos, a construtora está buscando sua inovação de produto no diferencial resgatado em sua cadeia de produção, desde a compra dos materiais, do terreno e da contratação dos serviços de arquitetura (TIGRE, 2006; FARAH, 1992; SCARDOELLI, 1995). E isso, o faz ao contrário de empresas intensivas em inovação, cujo diferencial tecnológico do produto depende de esforços constantes no processo inovativo puro realizado dentro da etapa produtiva da empresa (PAVITT, 1984). Isso traz consigo o pressuposto de que a qualidade de baixa apropriabilidade desse modelo de abordagem à estratégia de diferenciação condena os ganhos potenciais gerados às construtoras, e serve mais como fator de nivelamento em vez de diferenciador para com seus concorrentes.

4 ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO NO SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL UBERLANDENSE

4.1 Características do mercado de construção de edifícios na cidade

Para que se possa compor uma análise dos fenômenos recentes no âmbito da utilização de estratégias de diferenciação por parte das empresas de construção civil presenciados em Uberlândia, é necessário dar contexto a características gerais do mesmo. Assim, Guimarães (2010) destaca a importância da cidade no contexto regional e nacional em vários aspectos,

principalmente como um polo econômico do Triângulo Mineiro. Na obra, o autor aborda como a cidade emergiu sendo a principal referência econômica e social da região na segunda metade do século XX, superando outros centros urbanos próximos, como Uberaba e Araguari, ao longo do tempo (GUIMARÃES, 2010). Portanto, Uberlândia consolida-se devido à sua localização estratégica, que facilitou sua integração com a economia paulista e nacional. A cidade se tornou um entreposto comercial e industrial, impulsionada por investimentos em infraestrutura, como ferrovias e rodovias, além de avanços na modernização agrícola e no setor de serviços (GUIMARÃES, 2010). Essa posição central na divisão do trabalho nacional permitiu à cidade liderar o dinamismo socioeconômico da região, consolidando sua identidade como um polo de crescimento até a atualidade.

Nesse sentido, a partir da pesquisa realizada pelo Grupo Prospecta (2024), revela-se que Uberlândia conta com uma população de 711 mil habitantes, gerando 167 mil empregos formais, principalmente no setor de comércio e serviços, sendo que a cidade apresentou um PIB de R\$ 37,1 bilhões em 2021 (PROSPECTA, 2024). Com um saldo vegetativo muito positivo, principalmente pela imigração de pessoas das cidades vizinhas, conta com 263,7 mil domicílios ocupados, em sua maioria por famílias de 2, 3 e 4 moradores. Deste total, cerca de 50,9% dos domicílios são próprios e quitados, 29,8% são alugados, 7,3% cedidos e 12% se encontram em outras condições. Portanto, é de se afirmar que a cidade possui um déficit habitacional estimado de cerca de 37,1% de seu contingente efetivo (alugado + cedido) (PROSPECTA, 2024).

É nesse número que as mais de 1.200 empresas de construção civil habitacional que atuam na cidade estão mirando quando lançam seus empreendimentos, que podem ser divididos de acordo com seu padrão de sofisticação e preço. De acordo com os dados que demonstram a evolução da renda per capita do überlandense, conclui-se que os padrões “econômico” e “standard” (tabela 3) são aqueles com maior predominância territorial quando se analisa a cidade como um todo (PROSPECTA, 2024) e, consequentemente, são aqueles nos quais a maior parte das empresas moldarão suas estratégias competitivas.

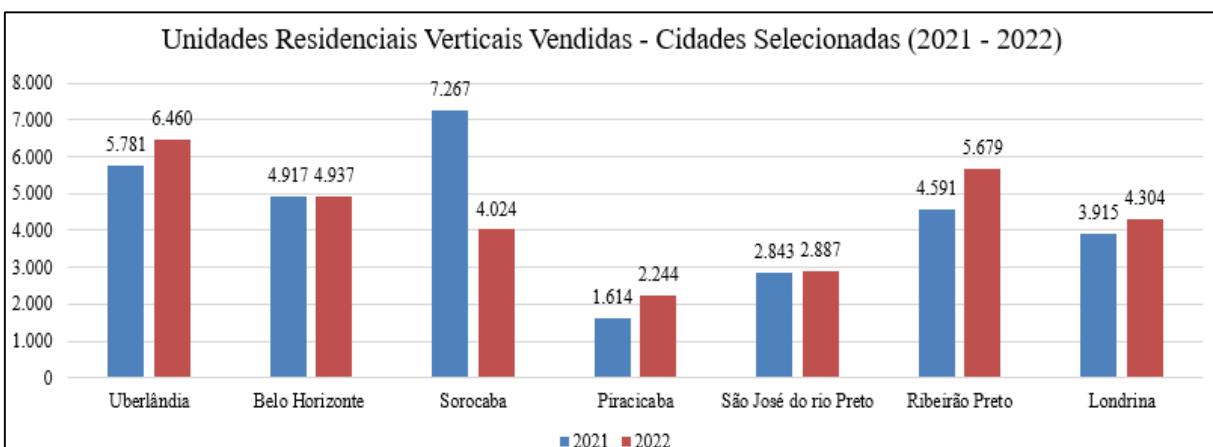
Tabela 3: Padrão Social na Aquisição de Imóveis

| Padrão do Empreendimento | Renda Familiar | | Parcela Mensal | | Capacidade de compra |
|--------------------------|------------------------|------------------|-----------------------|-----------------|-------------------------------------|
| Alto Padrão (AAA) | Mais de R\$ 232.042,00 | | Mais de R\$ 65.111,00 | | Mais de R\$ 7.484.831,00 |
| Alto Padrão (AA) | R\$ 100.419,00 | a R\$ 232.041,00 | R\$ 29.300,00 | a R\$ 65.111,00 | R\$ 3.495.733,00 a R\$ 7.484.830,00 |
| Alto Padrão (A) | R\$ 24.240,00 | a R\$ 100.418,00 | R\$ 6.802,00 | a R\$ 29.300,00 | R\$ 811.480,00 a R\$ 3.495.732,00 |
| Médio/Alto Padrão | R\$ 18.180,00 | a R\$ 24.239,00 | R\$ 5.101,00 | a R\$ 6.801,00 | R\$ 608.602,00 a R\$ 811.479,00 |
| Médio Padrão | R\$ 12.120,00 | a R\$ 18.179,00 | R\$ 3.401,00 | a R\$ 5.101,00 | R\$ 463.097,00 a R\$ 608.601,00 |
| Padrão Standard | R\$ 6.060,00 | a R\$ 12.119,00 | R\$ 1.700,00 | a R\$ 3.401,00 | R\$ 287.853,00 a R\$ 463.096,00 |
| Padrão Econômico | R\$ 2.424,00 | a R\$ 6.059,00 | R\$ 680,00 | a R\$ 1.700,00 | R\$ 115.160,00 a R\$ 287.852,00 |

Fonte: Grupo Prospecta, 2024 / Elaboração Própria

Como anteriormente verificado, tais condições econômicas pungentes propiciam um ecossistema favorável à atividade de construção civil, tendo em vista seu profundo grau de encadeamento com os setores de indústria e serviços (OLIVEIRA, 2019). Tal afirmação comprova-se no fato de que o desempenho do mercado imobiliário local é caracterizado, atualmente, como um dos melhores do interior do sudeste, e superou a capital do Estado, Belo Horizonte, na venda de unidades verticais em 2022 (PMU, 2023; gráfico 6).

Gráfico 5: Unidades Residenciais Verticais Vendidas – Cidades Selecionadas (2021-2022)



Fonte: PMU, 2023 / Elaboração Própria.

4.2 Estratégias de diferenciação das empresas do setor da construção civil em Uberlândia: o fenômeno das startups de inteligência imobiliária

No setor da construção civil, a adoção de estratégias de diferenciação tem se mostrado um elemento fundamental para o posicionamento das empresas no mercado. Em Uberlândia, esse cenário não é diferente, e as construtoras têm implementado diversas abordagens para agregar valor aos seus empreendimentos e atender às demandas de um público cada vez mais

informados. Essas abordagens se manifestam justamente a partir do mecanismo descrito na seção 3.3, onde há a importação do diferencial tecnológico dos fornecedores, aliados à estratégia de *marketing* e propaganda intensiva. Os efeitos do momento pandêmico e a rápida difusão do mundo digital no âmbito imobiliário também são centrais no apontamento de um recente fenômeno importante na cidade: o surgimento de *startups* de inteligência imobiliária, que propõem um novo modelo de negócio baseado no agenciamento publicitário terceirizado das construtoras überlandenses.

De maneira resumida, as atividades oferecidas por essas empresas baseiam-se na estruturação comercial das construtoras, desde o processo de definição da estratégia de posicionamento do produto até a realização de eventos de lançamentos dos empreendimentos no mercado (GESTAX, 2024). Elas atuam, principalmente, na modernização dos métodos de publicidade adotados pelas construtoras, garantindo que elas detenham uma presença digital pelas redes sociais e *sites* criados pelas agências. Ademais, oferecem a disponibilidade de uma equipe técnica capaz de implementar metodologias gerenciais capazes de profissionalizar o método de vendas das construtoras, o que resulta na utilização de CRM's, estratégias de *Lead Management*, endosso em campanhas publicitárias inteligentes e realização de eventos para promoção da marca (GESTAX, 2024). Através da pesquisa (Quadro 3), pôde-se apurar a existência de 4 empresas presentes nesse mercado no ano de 2024, que possuem, em conjunto, mais de 40 construtoras überlandenses como clientes em suas carteiras. Estima-se que o VGV (Valor Geral de Vendas) trabalhado por essas empresas por si só gira mais de R\$ 1 bilhão em imóveis.

Quadro 3: Empresas de Inteligência Imobiliária em Uberlândia (MG) - 2024

| EMPRESAS DE INTELIGÊNCIA IMOBILIÁRIA EM UBERLÂNDIA (MG) - 2024 | | | |
|--|------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|
| | Data de Constituição do CNPJ | Data da Primeira Aparição Digital | Nº Publicado de Construtoras |
| VERTEX EMPREENDIMENTOS | Dezembro de 2016 | Abri de 2018 | 21 |
| AREZ INTELIGÊNCIA IMOBILIÁRIA | Outubro de 2016 | Novembro de 2019 | 9 |
| GESTAX.CO | Abri de 2016 | Setembro de 2023 | 7 |
| META INTELIGÊNCIA IMOBILIÁRIA | Maio de 2023 | Fevereiro de 2024 | 4 |

Fonte: AREZ, 2024; GESTAX, 2024; META, 2024; VERTEX, 2024 / Elaboração Própria.

Essas empresas utilizam tecnologias avançadas e metodologias de análise de dados para identificar tendências de mercado, preferências dos consumidores, áreas de maior demanda e potenciais oportunidades de investimento. Com base nessas informações, as construtoras podem segmentar seus públicos-alvo de forma mais eficaz, direcionando campanhas

publicitárias e estratégias de vendas para os perfis de consumidores mais propensos a adquirir seus empreendimentos. Ademais, a contratação desses serviços ocorre de maneira terceirizada por parte das construtoras, sendo que o pagamento é realizado com base em uma porcentagem das vendas executadas com as metodologias aplicadas pelas agências. Tudo isso sendo estabelecido em contrato. Ou seja, as soluções oferecidas por essas empresas representam custos de transação muito baixos para a modernização tecnológica do *marketing* das construtoras, que cada vez mais tendem a fomentar esse mercado contratando tais serviços.

Assim, demonstra-se um fenômeno que endossa o padrão de comportamento concorrencial descrito ao longo do trabalho, onde as empresas de construção civil habitacional procuram a utilização da estratégia competitiva de diferenciação de uma maneira peculiar. A importação do diferencial de produto vem através da compra do mesmo - não de seu desenvolvimento via investimentos em inovação - seja de fornecedores à frente ou atrás na cadeia de produção do escopo das empresas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou as estratégias competitivas adotadas pelas empresas do setor de construção civil, utilizando como base teórica os modelos de Michael Porter, com ênfase nas Cinco Forças e nas Estratégias Genéricas de Competição (PORTER, 1980). A pesquisa permitiu compreender como as empresas desse setor estruturaram suas decisões estratégicas para enfrentar um ambiente altamente dinâmico e competitivo. Foi possível observar que o mercado da construção civil apresenta uma estrutura pulverizada, predominando pequenas e médias empresas (CBIC, 2022). Esse cenário intensifica a concorrência e mantém a disputa por clientes em níveis elevados. Além disso, verificou-se que as barreiras à entrada são relativamente baixas, o que facilita a chegada de novos competidores, pressionando preços e margens de lucro (MOGNHOL et al., 2017). Por outro lado, a forte dependência de fornecedores de materiais essenciais, como cimento e aço, impõe desafios adicionais, dificultando a negociação de preços e prazos (GARCIA, FARINA & ALVES, 1997).

Com relação às estratégias competitivas, identifica-se um padrão em sua utilização por parte das construtoras (PORTER, 1980). A estratégia de liderança em custo é comum entre construtoras que operam em segmentos de habitação popular e médio padrão, onde a eficiência produtiva, economia de escala e otimização de processos são fundamentais para garantir competitividade (CBIC, 2022). Já a estratégia de diferenciação se manifesta como sendo niveladora no mercado, visto que a baixa apropriabilidade dos diferenciais não conferem às

construtoras os incrementos de margem como o fazem em outros setores. A estratégia de diferenciação no setor enfrenta limitações, sobretudo devido ao baixo investimento em pesquisa e desenvolvimento e à forte dependência de inovações exógenas, manifestando-se de maneira dispersa (PRIES & JANSZEN, 1995; BOUGRAIN, 2010; GAMBATESE & HALLOWELL, 2011).

O estudo também evidenciou o surgimento recente das *startups* de inteligência imobiliária em Uberlândia, indicando uma tendência de digitalização do setor (PROSPECTA, 2024). Essas empresas vêm ganhando espaço ao intermediar negócios entre construtoras e consumidores, utilizando ferramentas de análise de mercado e estratégias digitais para segmentação e captação de clientes (GESTAX, 2024). A adoção dessas tecnologias tem contribuído para fortalecer a presença *online* das construtoras e melhorar a interação com o público-alvo (FALCÃO & NAVARRO, 2016). Em soma ao racionamento anterior, a rápida capilaridade obtida por essas empresas na cidade reforça o caráter da estratégia de diferenciação no setor de construção civil, onde um negócio cuja proposta é de oferecer robustez à estratégia de diferenciação das construtoras tem sua força no robustecimento desse modelo e no baixo custo de transação oferecido às firmas que decidem adentrá-lo – baixa apropriabilidade dos diferenciais.

Diante desse panorama, conclui-se que, apesar do crescimento do setor e das oportunidades proporcionadas, os desafios competitivos ainda são expressivos. Para se destacarem, as construtoras precisam investir continuamente na melhoria de processos, na qualificação da gestão e na adoção de vantagens que agreguem valor ao produto final. Em última instância, este trabalho reforça a importância das ferramentas analíticas de Porter como suporte para a compreensão das dinâmicas competitivas da construção civil, auxiliando na formulação de estratégias mais eficazes e sustentáveis a longo prazo.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Edmar; LOSEKANN, Luciano. **Estratégias de Propaganda e Marketing**. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INCORPORAÇÕES IMOBILIÁRIAS (ABRAINC). **A importância da construção civil para impulsionar a economia brasileira**. ABRAINC, 2021. Disponível em: <https://www.abrainc.org.br/abrainc-explica/2021/06/28/abrainc-explica-a-importancia-da-construcao-civil-para-impulsionar-a-economia-brasileira/>. Acesso em: 26 fev. 2025.

BNDES. O novo ciclo de investimentos em infraestrutura e a transparéncia na construção civil. Portal BNDES, 2020. Disponível em: <https://www.bnDES.gov.br/wps/portal/site/home/onde-atuamos/infraestrutura/o-novo-ciclo-de-investimentos-em-infraestrutura-e-a-transparencia-na-construcao-civil>. Acesso em: 26 fev. 2025.

BOUGRAIN, F. Characteristics of the innovation process in French SMEs of the construction industry. In: CIB World Building Congress - TG65 and W065 - Special Track, 18., 2010, Salford. Proceedings... Salford, 2010.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO (CBIC). Base de dados CBIC. CBIC Dados, 2025. Disponível em: <http://www.cbicdados.com.br/home/>. Acesso em: 15 fev. 2025.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO (CBIC). Estudo mostra perfil do trabalhador da construção civil. CBIC, 2023. Disponível em: [https://cbic.org.br/estudo-mostra-perfil-do-trabalhador-da-construcao-civil/#:~:text=Os%20trabalhadores%20ocupados%20\(assalariados%20com,Paulo%20\(dados%20de%202023\)\)](https://cbic.org.br/estudo-mostra-perfil-do-trabalhador-da-construcao-civil/#:~:text=Os%20trabalhadores%20ocupados%20(assalariados%20com,Paulo%20(dados%20de%202023)). Acesso em: 26 fev. 2025.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO (CBIC). 24º Prêmio CBIC Inovação e Sustentabilidade. CBIC, 2022. Disponível em: <https://www.cbic.org.br/premioinovacaoesustentabilidade/edicao-anterior-2022/>. Acesso em: 16 fev. 2025.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO (CBIC). Catálogo de Inovação na Construção Civil. CBIC, 2016. Disponível em: https://cbic.org.br/wp-content/uploads/2017/11/Catalogo_de_Inovacao_na_Construcao_Civil_2016.pdf. Acesso em: 15 fev. 2025.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO (CBIC). Custo da Construção segue em alta. CBIC, 2022. Disponível em: <https://cbic.org.br/custo-da-construcao-segue-em-alta-diz-economista-da-cbic-sobre-incc/>. Acesso em: 26 fev. 2025.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO (CBIC). Mudanças na construção e incorporação de P&D elevam a taxa de investimentos. CBIC, 2015. Disponível em: <https://cbic.org.br/mudancas-na-construcao-e-incorporacao-de-pd-elevam-a-taxa-de-investimentos/>. Acesso em: 21 fev. 2025.

CNI. Portal da Indústria, Indústria da Construção. Sistema Indústria, 2021. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/industria-da-construcao/#:~:text=A%20constru%C3%A7%C3%A3o%20civil%20tamb%C3%A9m%20pode,em%20pr%C3%A9-adios%20e%20casas%20residenciais>. Acesso em: 26 fev. 2025.

COLARES, Ana Carolina; GOUVÊA, Diogo; COSTA, Joyce. Impactos da pandemia da COVID-19 no setor de construção civil. Percurso Acadêmico, Belo Horizonte, v. 11, n. 21, 2021.

DOSI, G. Sources. Procedures and Microeconomics Effects of Innovation. Journal of Economic Literature, v. 26, n. 3, p. 1120-1171, 1988.

FABRICIO, M. M. Industrialização das construções: uma abordagem contemporânea. Tese (Livre-Docência em Arquitetura e Urbanismo) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2008.

FABRIS, Eduarda. Por que Uberlândia é uma excelente oportunidade para investir. Uberlândia: URBE.Lab, 2020. Disponível em: <https://urbe.me/lab/por-que-uberlandia-e-uma-boa-oportunidade-para-investir/>. Acesso em: 26 fev. 2025.

FALCÃO, Daniel; NAVARRO, Michelle. Marketing digital na construção civil: A Importância do Marketing digital na Construção Civil e ferramentas utilizadas. In: 16º Conferência Internacional da LARES, São Paulo, 29 e 30 set. 2016.

FARAH, M. F. F. **Tecnologia, processo de trabalho e construção habitacional.** Tese (Doutorado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1992.

FREEMAN, C. **The economics of industrial innovation.** 3. ed. Cambridge: MIT Press, 1996.

GAMBATESE, J. A.; HALLOWELL, M. **Enabling and measuring innovation in the construction industry.** Construction Management and Economics, v. 29, p. 553-567, 2011.

HASENCLEVER, Lia; TORRES, Ricardo. **O Modelo Estrutura, Conduta e Desempenho e seus Desdobramentos.** In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa anual da indústria da construção.** IBGE Estatísticas Econômicas, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/industria/9018-pesquisa-anual-da-industria-da-construcao.html#:~:text=Em%202022%2C%20ocupa%C3%A7%C3%A3o%20na%20ind%C3%A1stria,servi%C3%A7os%20em%202022%2C....> Acesso em: 15 fev. 2025.

KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MCKINSEY & COMPANY. **Perspectivas da construção no Brasil, frente as melhores práticas e o seu impacto no desenvolvimento da infraestrutura.** Agencia de Notícias BNDES, 2018. Disponível em: https://agenciadenoticias.bnDES.gov.br/export/sites/default/.galleries/downloadgallery/20190422_O-Novo-Ciclo-de-Investimentos-em-Infraestrutura-e-a-Transparencia-na-Construcao-Civil.pdf. Acesso em: 26 fev. 2025.

MOGNHOL, Tiely Zurlo; LAURINDO, Fernando Jose Barbin; MELHADO, Silvio Burrattino. **Estratégias para a competitividade de construtoras de pequeno porte: uma análise do ambiente interno e externo.** In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 37., 2017, Joinville. Anais... Joinville: ENEGEP, 2017. p. 1-17.

MOURA, R. S. L. M. **Catalogação das inovações tecnológicas na construção civil.** 2015. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2015.

NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change.** Cambridge: Harvard University Press, 1982.

OLIVEIRA, Almir. **Construção Civil como Termômetro da Economia.** Tribuna de Minas, 2019. Disponível em: <https://tribunademinas.com.br/colunas/conjuntura-mercado/07-05-2019/construcao-civil-como-termometro-da-economia.html>. Acesso em: 16 fev. 2025.

PAVITT, K. **Sectoral Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory.** Research Policy, v. 13, p. 343-373, 1984.

PORTER, Michael. **Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors.** Nova York: The Free Press, 1980.

PREFEITURA MUNICIPAL DE UBERLÂNDIA. **Uberlândia supera BH e outras grandes cidades do Brasil na aquisição de imóveis verticais.** Uberlândia Notícias, 2023. Disponível em: <https://www.uberlandia.mg.gov.br/2023/03/06/uberlandia-supera-bh-e-outras-grandes-cidades-do-brasil-na-aquisicao-de-imoveis-verticais/>. Acesso em: 16 fev. 2025.

PRIES, F.; JANSZEN, F. **Innovation in the construction industry: the dominant role of the environment.** Construction Management and Economics, v. 13, p. 43-51, 1995.

RESENDE, Marcelo; BOFF, Hugo. **Concentração Industrial.** In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

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

SCARDOELLI, L. S. **Iniciativas de melhorias voltadas à qualidade e a produtividade desenvolvidas por empresas de construção de edificações.** Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1995.

SINDUSCON-TAP. **Diagnóstico Construção Civil - Uberlândia.** Uberlândia: Cartilhas SINDUSCON-TAP, 2015.
Disponível
em: <http://www.sinduscontap.com.br/arquivos/Cartilhas/DIAGNOSTICO%20TECNOLOGICO%20DA%20CONSTRUCAO%20CIVIL.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2025.

SOUZA, R. **Diálogos com a construção.** São Paulo: O Nome da Rosa, 2012

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil.** Rio de Janeiro: Campus, 2006.

URBE.ME. **Por que Uberlândia é uma boa oportunidade para investir?** URBE.ME, s.d. Disponível
em: <https://urbe.me/lab/por-que-uberlandia-e-uma-boa-oportunidade-para-investir/>. Acesso em: 16 fev. 2025.