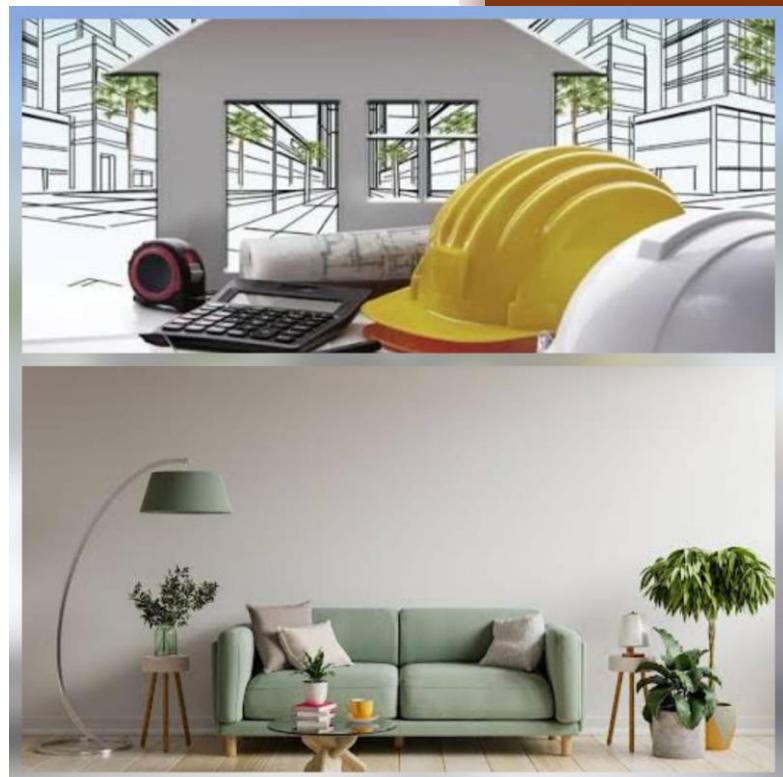


2025

Análise da Competitividade Setorial do Mercado de Casa & Construção em Alagoas (relatório final).



Chico Rosário

GESTOTUS

12/11/2025

Sumário

Resumo Executivo	3
1 – Introdução	5
2 – Análise estrutural por elo da cadeia produtiva do setor de Casa e Construção em Alagoas	6
2.1 – Análise geral da estrutura agregada do setor de Casa & Construção	6
2.2 - Elo de extração de insumos minerais	8
2.3 - Elo de primeira transformação industrial	9
2.3 - Elo de segunda transformação industrial	11
2.4 - Elo de Construção Civil	12
2.5 - Elo de Serviços Especializados para Construção Civil	13
2.6 - Elo de Comércio de Material de Construção	15
3 - Competitividade estrutural da Construção Civil	20
3.1. Diagnóstico da governança e modelos de negócio na construção civil.....	21
3.2 – Integração de perspectivas de negócio das grandes empresas e as pequenas empresas locais.....	24
4 - Competitividade estrutural de serviços especializados para a Construção Civil	26
4.1. Diagnóstico da governança e modelos de negócio nos serviços especializados para a Construção Civil	27
4.2 Estrutura da concorrência e posicionamento competitivo das empresas.....	31
5 - Competitividade estrutural na indústria de móveis planejados e fornecedores especializados em madeira.	32
5.1. Diagnóstico da governança e modelos de negócio na indústria de móveis planejados e fornecedores especializados em madeira.....	34
5.2 – Diferenças empresariais na estrutura dos negócios e gerenciamento interno das empresas de móveis planejados e fornecedores especializados em madeira.....	37
6 - Competitividade estrutural na distribuição e varejo de material de construção.....	38
6.1. Diagnóstico da governança e modelos de negócio na distribuição e varejo de material de construção.....	39
6.2 – Fontes de concorrência e posicionamento competitivo.....	41
7 - Estrutura de mercado e dinâmica competitiva no setor imobiliário de Maceió	42
7.1 - Características estruturais críticas identificadas:.....	43
7.2 - Fontes de Vantagem Competitiva e Posicionamento Estratégico	44
7.3 - Modos de Governança, Salvaguardas e Coordenação Híbrida	45
8 – Síntese analítica e operacional da competitividade no setor Casa & Construção em Alagoas.	47
8.1 - Elo da Construção Civil	47

8.2 – Elo de serviços especializados para Construção Civil.....	47
8.3 – Elo da indústria de móveis planejados e fornecedores especializados de Madeira	48
8.4 – Elo da distribuição e varejo de material de construção	48
8.5 – Elo do mercado imobiliário de Maceió	49
8.6 – Sugestões para a operacionalização das estratégias competitivas para as micro e pequenas empresas (MPEs) da cadeia produtiva de Casa & Construção em Alagoas.	49
9 - Sugestões para a criação de um portfólio de ações por segmento (alinhado às necessidades identificadas).....	52
9. 1) Profissionalização da gestão e formalização contratual.....	52
9.2 – Formação e capacitação de capital humano especializado.....	53
9.3 – Digitalização, inovação e produtividade	54
9.4 – Acesso a crédito e gestão financeira.....	55
9. 5 – Qualidade, certificação e diferenciação.....	56
10 – Considerações finais	57
Referências:	58
ANEXOS	59
ANEXO I - Percurso metodológico.....	60
ANEXO II – EMPRESAS POR ELO E CNAE	62
ANEXO III – Lista de entrevistados	69

Resumo Executivo

O presente relatório trata sobre a análise detalhada da competitividade estrutural no setor de Casa e Construção em Alagoas, cobrindo desde a extração de matérias-primas até o comércio de materiais, serviços específicos, construção de prédios e fabricação de móveis. A pesquisa que subsidia a análise do estudo no relatório, usa dados quantitativos confiáveis e conversas com empresários para entender os problemas, oportunidades e estratégias do setor de forma geral.

No primeiro capítulo, o texto explica como a cadeia produtiva é feita por diferentes etapas, desde a extração de minerais até os serviços dentro dos ambientes construídos. A maioria das empresas são pequenas, responsáveis por mais de 70% dos negócios, mas essas enfrentam dificuldades para investir e usar novas tecnologias. Em alguns setores, como extração e primeiras etapas da indústria, o mercado é dominado por poucas empresas grandes, o que dificulta novos entrantes. Já o comércio e os serviços são muito fragmentados, com muitas empresas entrando e saindo.

O segundo capítulo fala da construção civil, que é o coração dessa cadeia. O setor tem problemas sérios, como falta de profissionais qualificados, altos custos para seguir as regras e forte dependência de poucos fornecedores que dominam o mercado e cobram preços ligados ao dólar, o que gera riscos para as empresas locais. A cooperativa COOPERCON é mostrada como uma boa solução para ajudar a diminuir esses riscos e conseguir melhores preços comprando em grupo. O setor aposta em ganhar competitividade com processos mais modernos e mão de obra qualificada, mas a prática de contratar outras empresas traz riscos que precisam de controle.

No quarto capítulo, a ênfase está nos serviços específicos para construção, que são feitos por centenas de empresas pequenas e muito diversas. Esses serviços têm margens de lucro pequenas e alta rotatividade, com falta de técnicos qualificados e muito trabalho informal. A confiança e a reputação são chave para esses negócios, e é preciso buscar diferenciação técnica e firmar contratos formais para melhorar a situação.

O quinto capítulo mostra o setor de móveis planejados e fornecedores de madeira, que é muito artesanal. A competitividade depende da personalização total, nichos mais sofisticados e atendimento próximo. Essas empresas ainda têm limitações tecnológicas e falta de profissionais, mas já começam a investir em design, automação e marketing digital. A maioria está concentrada em Maceió e ligada a setores de arquitetura e design, um mercado valioso, mas vulnerável.

Nos capítulos de seis a nove, são apresentadas estratégias para melhorar o setor, incluindo profissionalizar a gestão, usar tecnologia digital, facilitar o acesso a crédito, garantir certificações e criar formas de governança onde as empresas possam colaborar. Entre as ações sugeridas estão consultorias tecnológicas, implantação de sistemas simples de gestão para pequenas empresas, criação de plataformas digitais para negócios entre empresas e promoção de selos de qualidade. Essas ideias visam organizar melhor os negócios, a gestão e os recursos para reduzir riscos e fortalecer a competitividade na região.

Para resumir, o relatório mostra que o setor Casa e Construção em Alagoas é formado por etapas bem diferentes, cada uma com seus desafios e necessidades. Resolver os problemas requer ações coordenadas envolvendo inovação, treinamento, digitalização e melhor organização para criar condições mais fortes e sustentáveis para as empresas locais se desenvolverem.

1 – Introdução

O setor de Casa e Construção desempenha papel fundamental na economia de Alagoas, refletindo diretamente o desenvolvimento regional e o investimento em habitação e infraestrutura. Estruturada por uma cadeia produtiva complexa e diversificada, essa indústria envolve desde a extração de insumos minerais até serviços especializados e comércio de materiais, passando pela construção civil propriamente dita e a fabricação de móveis planejados. Apesar do crescimento expressivo observado nos últimos anos, o setor enfrenta desafios estruturais significativos que comprometem sua competitividade sustentável.

A predominância de micro e pequenas empresas, responsável pela maior parte do mercado, revela vulnerabilidades importantes, como a baixa capacidade de investimento, adoção limitada de tecnologias, margens estreitas e dificuldades de acesso a financiamento. Ao mesmo tempo, setores de maior porte, como a primeira transformação industrial e a construção civil, operam em ambientes oligopolistas, com alta concentração e barreiras de entrada elevadas, gerando dependências críticas de fornecedores estratégicos e riscos sistêmicos para toda a cadeia produtiva. Além disso, a escassez de mão de obra qualificada, a burocracia regulatória, a informalidade e as incertezas associadas à gestão de projetos complexos apresentam-se como obstáculos que limitam o crescimento e a eficiência do setor.

Nesse contexto, o presente relatório tem como objetivo realizar uma análise da competitividade estrutural de forma detalhada da cadeia produtiva do setor de Casa e Construção em Alagoas, identificando os principais elos, dinamizando a compreensão dos fatores que influenciam a competitividade e propondo estratégias alinhadas às especificidades regionais. A problemática central deste estudo reside na necessidade de superar fragilidades setoriais crônicas e promover a inovação, a cooperação empresarial e a qualificação profissional como caminhos para fortalecer o desempenho econômico e a sustentabilidade do mercado local.

2 – Análise estrutural por elo da cadeia produtiva do setor de Casa e Construção em Alagoas.

Este item do relatório apresenta uma análise estrutural da cadeia produtiva do setor de Casa & Construção em Alagoas, com base em dados secundários provenientes da RAIS (BRASIL, 2025). Nesse item o estudo busca compreender a configuração dos principais elos da cadeia, sua concentração de mercado, dinâmica empresarial e fatores críticos que influenciam competitividade. A partir da classificação dos CNAEs, foram identificados sete elos centrais, abrangendo desde extração mineral até serviços especializados e comércio para ambientes, permitindo avaliar fragilidades, oportunidades e tendências que impactam o desempenho do setor.

2.1 – Análise geral da estrutura agregada do setor de Casa & Construção

Antes de detalhar os indicadores de desempenho, é interessante compreender a configuração da cadeia produtiva dentro do mercado de Casa & Construção em Alagoas (figura 1). A configuração da cadeia produtiva apresentada na figura 2 é adaptada a partir do que está descrito no documento Casa & Construção – Impulsionar Negócios: Plano anual 2026: documentos complementares – anexos (SEBRAE, 2025, p. 3).

A partir do recorte para classificação dos CNAEs permite agrupar as empresas em sete elos principais: extração (mineral e silvícola), 1^a transformação industrial, Comércio de Materiais, 2^a transformação industrial, Construção Civil, Comércio/Serviços Imobiliários e Sustentabilidade/Serviços. O elo de consumo final não é objeto de análise nesse relatório.



Figura 1 - Cadeia produtiva do Mercado de Casa & Construção em Alagoas
Fonte: elaborado pelo autor a partir de SEBRAE (2025).

Esse recorte evidencia como a base empresarial está distribuída e serve de referência para interpretar os indicadores de competitividade escolhidos para o relatório e aplicados em cada elo da cadeia.

A figura 2 mostra a distribuição percentual de empresas por elo da cadeia produtiva. Essa figura evidencia que apenas dois elos da cadeia produtiva respondem por mais de 60% das empresas do mercado de Casa & Construção em Alagoas.

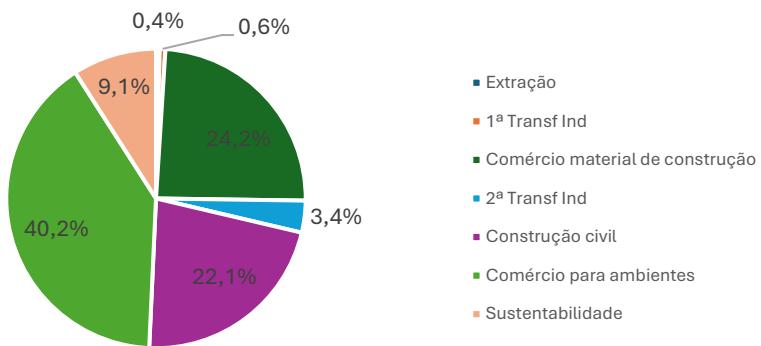


Figura 2 - Participação percentual do número de empresas por elo da cadeia

Fonte: Elaboração do autor com dados do (SEBRAE; 2025)

Os elos mais representativos em termos de número de empresa em Alagoas são o comércio de material de construção e o comércio para ambientes e serviços imobiliários. São os elos mais populosos e que mais de 70% das empresas presentes nesses elos são microempresas (ME).

Tabela 1: Número de empresas nos elos mais populosos da cadeia produtiva de C&C

	Comércio material de construção	Part %	Comércio para ambientes	Part %
MGE	2.597	14,1%	4.906	16,1%
EPP	1.296	7,1%	2.326	7,6%
ME	14.465	78,8%	23.239	76,3%

Fonte: Elaboração do autor com dados do (SEBRAE, 2025)

Portanto, aqui sugere-se que as micro e pequenas empresas, no Brasil e no mundo, consistentemente apresentam fragilidades na gestão com baixa adoção de tecnologias e inovações, resultando em taxas de lucro muito baixas, frequentemente registrando perdas. Fato que é registrado pela literatura como Steindl (1990), Gonçalves, et al (2020) e Audretsch e Belitski (2021).

Assim, ambientes com predominância de pequenas empresas pode apresentar condições de fragilidade estrutural com poucas vantagens competitivas construídas por suas empresas.

Por outro lado, a tabela 1 também sugere que o número de médias e grandes empresas (MGE) de comércio no mercado de C&C em Alagoas não é desprezível. O

que sugere que há possibilidade de ancoragem na distribuição de produtos, haja vista que a maioria das empresas na categoria MGE são do ramo de atacado.

No elo nuclear desse mercado, que é a Construção Civil, e nos elos de manufatura (1^a e 2^a transformação industrial), a tabela 2 traz o número de empresas e a participação percentual por porte.

Tabela 2: Número de empresas e participação percentual nos elos de Construção Civil e manufatura.

	Construção civil	Part %	1 ^a Transf Ind	Part %	2 ^a Transf Ind	Part %
MGE	1.947	12%	187	40%	388	15%
EPP	2.148	13%	54	12%	112	4%
ME	12.622	76%	222	48%	2.108	81%

Fonte: Elaboração do autor com dados do (SEBRAE,2025)

Novamente, aparece a condição estrutural dominada por microempresas (ME), mas com relevância no número de empresas médias e grandes (MGE) e empresas de pequeno porte (EPP), particularmente para o elo da construção civil.

Nos elos de manufatura (1^a e 2^a transformação industrial), o número de empresas é menor, haja vista que esses setores somam 4% de todas as empresas do mercado de C&C em Alagoas. Contudo, algumas empresas de maior porte na manufatura costumam operar com níveis tecnológico e de gestão mais avançados que as empresas de comércio e serviços, o que sugere que esses elos podem ser importantes difusores de novas tecnologias em virtude da necessidade de padronizações nas entregas finais e incorporação de tecnologias industriais básicas (TIB), o que requer capacidade gerencial e mão-de-obra mais sofisticadas.

Nos tópicos seguintes serão analisadas as estruturas de mercado para cada elo da cadeia produtiva em tela.

2.2 - Elo de extração de insumos minerais

O elo de extração constitui o gargalo estrutural mais crítico de toda a cadeia produtiva alagoana. Operando com uma média de apenas 38 empresas ao longo dos anos de análise, mas que estão distribuídas em 12 CNAEs distintos (ver anexo 2), apresenta média de 2,4 empresas por segmento em 2024, configurando uma relativa concentração de mercado em atividades essenciais como extração de areia, cascalho, calcário e brita.

Esta configuração revela a existência de oligopólios em alguns CNAES, além de vazios produtivos em segmentos específicos, tornando Alagoas dependente de importações interestaduais para insumos minerais essenciais (Fig. 01).

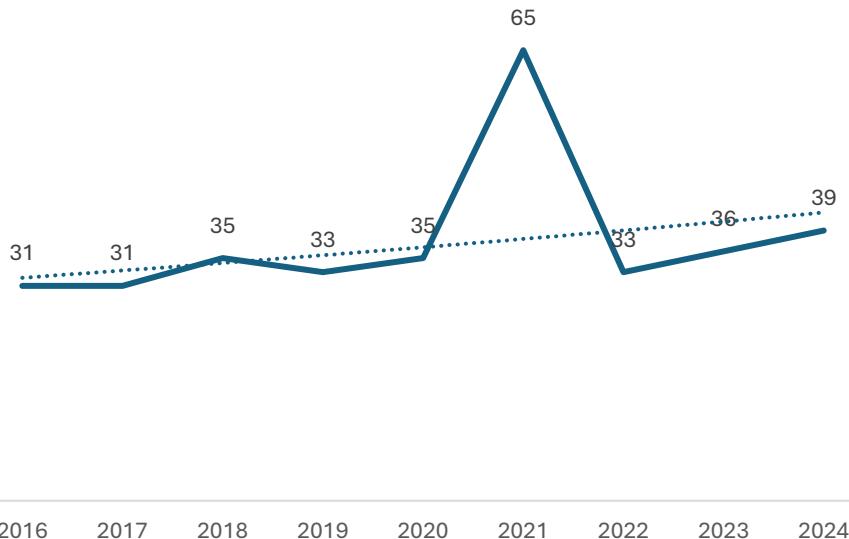


Figura 3 – Evolução do número de empresas no elo de extração de insumos minerais.
Fonte: elaborado pelo autor com dados da BRASIL (2025)

A conduta empresarial neste elo é marcada por consolidação avançada e barreiras de entrada praticamente intransponíveis. A ausência de crescimento líquido no número de empresas ao longo do período 2016-2024, indica mercado maduro onde economias de escala, requisitos de capital intensivo em maquinário pesado, licenças ambientais complexas e controle de jazidas minerais impedem maior concorrência e a existência de novos entrantes.

Este elo configura o risco sistêmico mais agudo para toda a cadeia: qualquer descontinuidade, seja por falências, paralisações, restrições ambientais adicionais ou decisões de desinvestimento, impacta imediatamente todos os elos *downstream*, elevando custos, atrasando cronogramas e reduzindo competitividade agregada do setor alagoano.

2.3 - Elo de primeira transformação industrial

O elo de primeira transformação industrial, que engloba fabricação de cimento, cal, gesso, produtos químicos básicos e primeira industrialização de madeira, opera com 22

empresas totais distribuídas em 4 CNAEs principais (ver anexo 2), resultando em média de 5,4 empresas por segmento em 2024. Esta configuração oligopolista é típica de indústrias de base com elevadas barreiras de entrada associadas a escala mínima eficiente, tecnologia proprietária, regulação sanitária e ambiental severa, e, por vezes, integração vertical *upstream* com controle de fontes de matéria-prima. Do ponto de vista estrutural, três CNAEs apresentam concentração moderada (5-15 empresas) e um apresenta concentração alta, com a fabricação de cimento liderando em termos de criticidade sistêmica dada sua essencialidade para toda construção civil (Fig. 2).

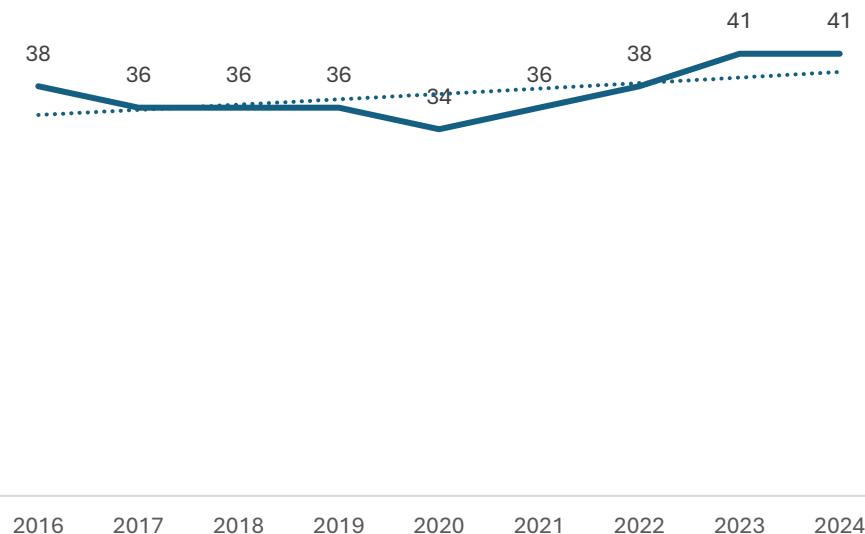


Figura 2 – Evolução do número de empresas da primeira transformação industrial.
Fonte: elaborado pelo autor com dados da BRASIL (2025)

A análise de conduta desse setor, mostra que as construtoras alagoanas enfrentam forte dependência oligopolista no fornecimento de insumos críticos como aço, cimento e cabos elétricos, cujos preços são dolarizados e sujeitos à volatilidade cambial, aumentando o risco de aprisionamento em condições desfavoráveis. Para mitigar esse cenário, foi criada a COOPERCON-AL, cooperativa fundada em 2007 que hoje reúne cerca de 80% do setor imobiliário estadual, com 48 construtoras associadas. Essa governança híbrida cooperativa atua como salvaguarda essencial, viabilizando compras coletivas que reduzem custos de negociação e equilibram parcialmente o poder de mercado, configurando um “contra-poder” frente aos oligopólios industriais.

O desempenho setorial desse elo da cadeia produtiva em tela é marcado pela estabilidade no número de empresas, refletindo barreiras econômicas e maturidade

tecnológica dos processos industriais, além da dificuldade de diferenciação em produtos *comoditizados*. A volatilidade dos preços internacionais dos insumos permanece como principal fonte de incerteza, e mesmo as construtoras maiores, que internalizam cerca de 70% das atividades para garantir qualidade e reduzir dependência de terceiros, continuam estruturalmente subordinadas aos oligopólios de insumos industrializados.

2.3 - Elo de segunda transformação industrial

A segunda transformação industrial é o elo com empresas responsáveis pela fabricação de esquadrias metálicas, estruturas metálicas, artefatos de concreto, fibras sintéticas e componentes especializados, apresenta estrutura ligeiramente mais distribuída, que os anteriores, com 58 empresas totais e média de 5,3 empresas por CNAE em 2024. Dos 11 CNAEs identificados (ver anexo 2), nove apresentam concentração moderada (5-15 empresas) e dois mantêm concentração alta, configurando mercado intermediário entre a concentração extrema da primeira transformação e a fragmentação dos elos comerciais. A fabricação de esquadrias de metal opera com 4-6 empresas ao longo da série histórica, indicando mercado estável, mas pouco contestado por novos entrantes, enquanto estruturas metálicas mantêm 3-5 empresas, refletindo especialização técnica elevada e clientela concentrada em obras de maior porte.

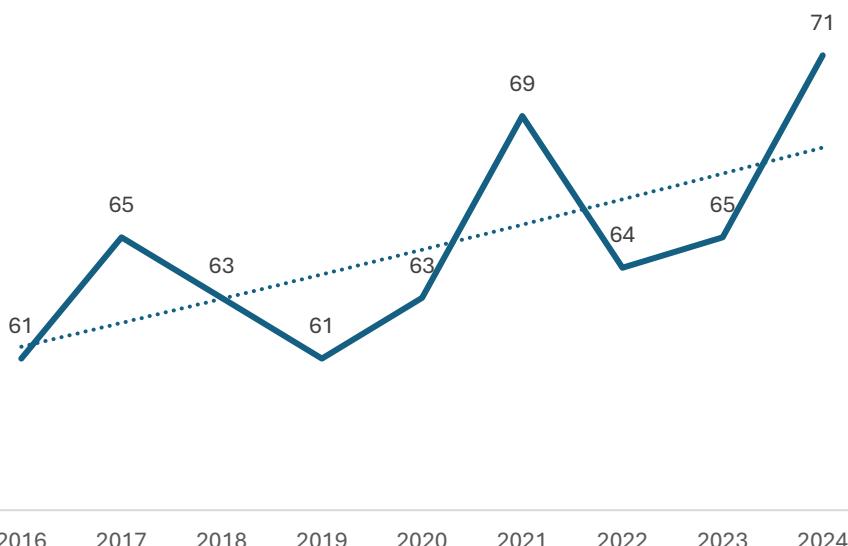


Figura 3 – Evolução do número de empresas da segunda transformação industrial.
Fonte: elaborado pelo autor com dados da BRASIL (2025)

O desempenho do setor é bem variado, com alguns segmentos, como artefatos de concreto e esquadrias, são estáveis porque têm demanda contínua, enquanto outros, como fibras sintéticas e componentes especiais, sofrem mais com crises e mudanças tecnológicas. Empresas que se destacam são aquelas que entregam qualidade, cumprem prazos e oferecem produtos sob medida, criando relações duradouras com construtoras. Mesmo assim, o número de empresas não cresce muito, mostrando que o setor é maduro e que novos concorrentes têm dificuldade para competir com quem já domina o mercado e acumula experiência.

2.4 - Elo de Construção Civil

O elo central da cadeia, construção civil propriamente dita, agrupa 171 registros empresariais distribuídos em múltiplos CNAEs com média de 10,6 empresas por segmento em 2024. A estrutura deste elo é intermediária: 16 CNAEs apresentam concentração moderada, dois apresentam baixa concentração (>15 empresas) e um mantém alta concentração, refletindo heterogeneidade nas atividades de construção de edifícios residenciais/comerciais, obras de infraestrutura especializada e serviços de engenharia civil.

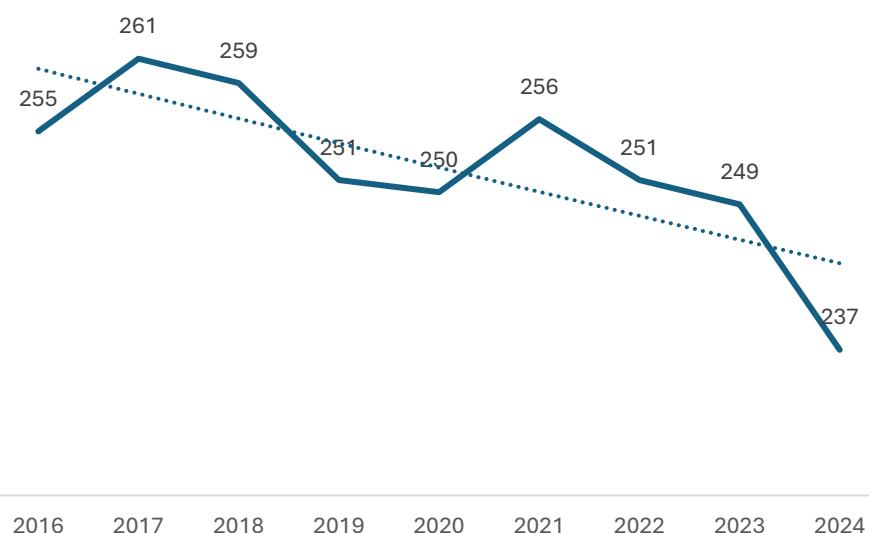


Figura 4 – Evolução do número de empresas da Construção Civil.

Fonte: elaborado pelo autor com dados da BRASIL (2025)

Apesar da expansão da demanda no mercado de construção civil, observa-se uma tendência de redução de empresas, o que sugere maior concentração de mercado com

poucas empresas dominando maiores fatias de mercado (fig 4). Por exemplo, a construção de edifícios operou com 8-10 empresas no período estudado, apresentando uma concentração típica de mercados onde poucas grandes construtoras verticalizadas coexistem com muitas pequenas especializadas em nichos, reformas ou obras públicas de menor porte. Por sua vez a atividade de obras de infraestrutura complexa (estações de telecomunicações: 30-33 empresas; redes de distribuição de energia: 23-25) apresentam concentração ligeiramente inferior, mas ainda significativa, reflexo de requisitos técnicos exigentes, certificações específicas e relacionamento estabelecido com grandes contratantes.

As construtoras modernas atuam principalmente como gestoras de projetos, coordenando uma rede complexa de fornecedores e prestadores de serviços terceirizados. Essa estrutura oferece flexibilidade, mas gera custos elevados de planejamento e monitoramento de contratos. O maior desafio é lidar com incertezas, que aparecem na volatilidade dos preços de insumos oligopolizados e no risco de comportamento oportunista de fornecedores especializados. Além disso, o ambiente regulatório impõe burocracia e normas técnicas rigorosas, incentivando a terceirização como estratégia dominante.

A vantagem competitiva do setor depende da industrialização para reduzir prazos e do domínio de ativos humanos qualificados. O desempenho é condicionado por três fatores críticos: escassez de mão de obra especializada, custos burocráticos e necessidade de diferenciação técnica. Esses elementos limitam o crescimento e reforçam a importância de estratégias que combinem eficiência operacional com gestão de riscos.

2.5 - Elo de Serviços Especializados para Construção Civil

O elo de serviços especializados é o mais numeroso e diverso da cadeia, reunindo cerca de 540 empresas, em uma média anual no período analisado, distribuídas em 22 CNAEs, com média de 25,7 empresas por segmento. Há grande heterogeneidade: dez CNAEs têm baixa concentração (mais de 15 empresas), seis apresentam concentração moderada (5 a 15) e outros seis alta concentração (até 4 empresas). As atividades variam de serviços básicos, como elétrica e hidráulica, até nichos técnicos como impermeabilização, climatização e automação. Serviços elétricos lideram com 147 empresas, seguidos por instalação e manutenção elétrica (140), formando um mercado

fragmentado com forte competição por preço. Já áreas especializadas, como impermeabilização e climatização, são mais concentradas, exigindo certificações e atendendo construtoras maiores.

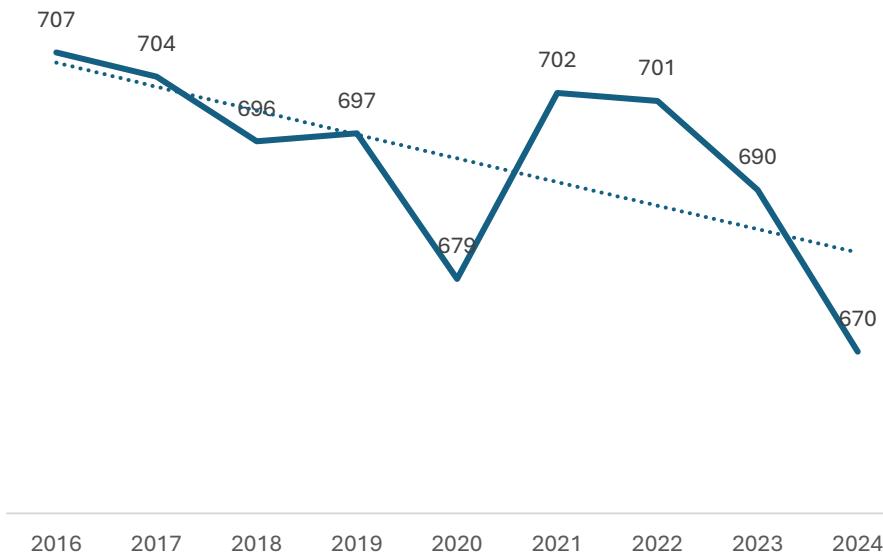


Figura 5 – Evolução do número de empresas da Construção Civil.
Fonte: elaborado pelo autor com dados da BRASIL (2025)

Esse setor segue a tendência de concentração, mesmo com a expansão da construção civil, que avançou 26,1% em 2023. Porém, enfrenta desafios como margens reduzidas, alta competição e escassez de mão de obra qualificada. Técnicos experientes são ativos estratégicos difíceis de substituir, e atrasos na entrega desses serviços comprometem obras e geram custos elevados. A especificidade temporal e locacional é alta, pois contratos são feitos para cada obra e prazos são críticos. A vantagem competitiva depende de ativos intangíveis, como confiança no cumprimento de prazos e equipes qualificadas que reduzem retrabalho. Algumas empresas se diferenciam por reputação e nichos especializados, como estruturas metálicas sob medida e energia solar, mas essas vantagens tendem a ser temporárias, mantendo a reputação como principal fator de fidelização.

O desempenho do elo é marcado por alta rotatividade, reflexo da facilidade de abertura (MEI, Simples) e da elevada mortalidade causada por margens comprimidas, inadimplência e concorrência informal, que também pode ser um fator de redução do número de empresas. As fragilidades incluem dependência de mão de obra qualificada, assimetria de poder que favorece grandes construtoras, custos elevados com retrabalho e

disputas contratuais, além da informalidade que pressiona empresas formalizadas. A baixa cooperação horizontal impede ganhos de escala e poder de barganha, mantendo o setor vulnerável a pressões externas e limitando sua capacidade de crescimento sustentável.

2.6 - Elo de Comércio de Material de Construção

O elo de comércio de materiais de construção reúne cerca de 780 empresas distribuídas em 10 CNAEs, com baixa concentração na maioria dos segmentos, formando um mercado fragmentado e altamente competitivo. O varejo geral de material de construção lidera com comércio geral (200 empresas), seguido por empresas do comércio de ferragens e ferramentas (79), tintas e vernizes (98), vidros (154) e materiais hidráulicos/elétricos (65-80).

Essa diversidade inclui desde pequenos depósitos familiares até home centers regionais, mas todos enfrentam margens estreitas e alta complexidade operacional, com gestão de milhares de itens em estoque (SKU) e necessidade de capital para manter o estoque. No atacado, a concentração é maior, com poucos distribuidores regionais controlando grandes volumes e impondo poder de negociação sobre varejistas.

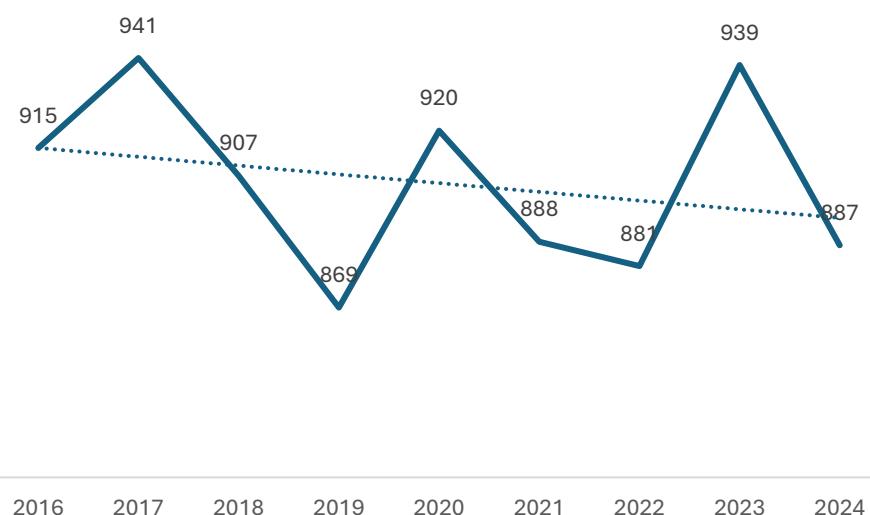


Figura 6 – Evolução do número de empresas do comércio de materiais de construção.
Fonte: elaborado pelo autor com dados da BRASIL (2025)

As condições de entrada no varejo são simples, permitindo operação como MEI ou Simples, enquanto o atacado exige maior capital e estrutura logística. A diferenciação é moderada, baseada em mix de produtos, políticas de preço, serviços agregados e

localização estratégica. Grandes redes regionais se destacam por escala, integração vertical e tecnologia (ERP, e-commerce), enquanto pequenos varejistas competem com proximidade geográfica, crédito informal e relacionamento com profissionais autônomos. Essa dinâmica cria um equilíbrio frágil, onde a personalização e a confiança local são armas contra a força das redes maiores.

A vantagem competitiva das empresas locais está em ativos intangíveis, como localização privilegiada, reputação construída ao longo do tempo e redes de relacionamento com profissionais fidelizados. Competências como gestão eficiente de estoque, uso de tecnologia para controle, formalização e logística ágil fortalecem a posição frente à concorrência nacional. O desempenho do setor é sensível a ciclos econômicos, sazonalidade e crédito habitacional, além da pressão crescente do e-commerce, que oferece logística rápida e preços competitivos. Essa transformação ameaça pequenos negócios, consolidando um cenário de oligopólio digital em expansão.

2.7 - Elo de Comércio para Ambientes e Sustentabilidade

O elo de comércio para ambientes emerge como o mais dinâmico da cadeia, agregando mais de 900 empresas em segmentos diversificados como móveis planejados, decoração, equipamentos de segurança eletrônica (105 empresas em 2024), automação residencial, materiais para jardinagem (100-108), paisagismo e iluminação especializada. A estrutura apresenta baixa concentração em cinco CNAEs e moderada em um, configurando ambiente de baixas barreiras à entrada, inovação contínua e diferenciação baseada em design, tecnologia e serviços agregados. Este elo captura demandas emergentes associadas à elevação de padrão de vida, valorização estética de ambientes construídos e crescente preocupação com segurança, conforto e sustentabilidade, posicionando-se na interseção entre construção civil tradicional e tendências de *smart homes*, eficiência energética e economia circular.

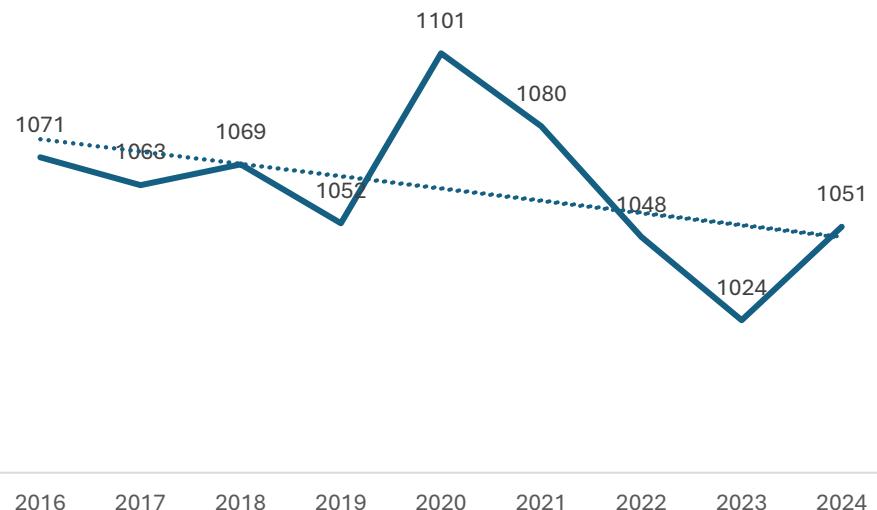


Figura 7 – Evolução do número de empresas do comércio de ambientes.
Fonte: elaborado pelo autor com dados da BRASIL (2025)

Por sua vez, o elo de sustentabilidade, embora ainda pequeno em termos absolutos (38 empresas totais), apresenta taxa de crescimento superior aos demais e incorporação de novos segmentos. Comércio de plantas e serviços de paisagismo, serviços de limpeza e conservação (24-25 empresas) e manutenção geral (13-16) configuram mercado emergente associado à fase pós-obra e gestão do ciclo de vida de edificações. A crescente preocupação com eficiência energética, pegada ambiental e certificações (LEED, AquahQE) tende a impulsionar este elo, criando oportunidades para empresas inovadoras capazes de integrar tecnologias verdes, monitoramento digital de desempenho energético e serviços recorrentes de manutenção preventiva que agreguem valor ao longo da vida útil das edificações.

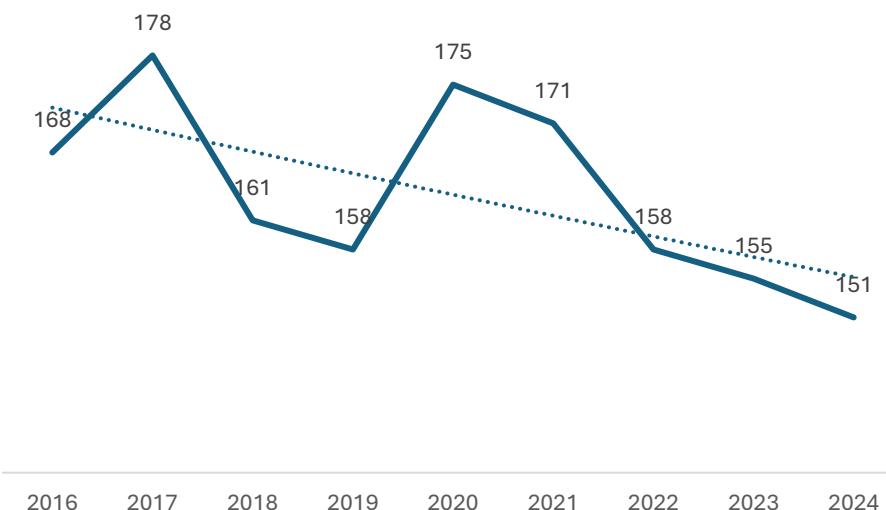


Figura 8 – Evolução do número de empresas de serviços sustentabilidade.
Fonte: elaborado pelo autor com dados da BRASIL (2025)

A conduta empresarial nestes elos é marcada por experimentação, diferenciação via atendimento personalizado e capacidade de adaptação rápida a mudanças nas preferências de consumidores. Se percebe a entrada contínua de novas empresas, especialmente em nicho de automação residencial, paisagismo profissional e equipamentos de eficiência energética, revela ambiente propício à inovação, com menor poder de mercado individual e competição baseada em design, marca, relacionamento com arquitetos/designers e presença digital eficaz.

Mas o desempenho agregado em ambos os setores apresenta tendência de redução de empresas, provavelmente em virtude da fragilidade das empresas, que em sua maioria são pequenas, e instabilidade na demanda.

Por fim, a partir do escrito até aqui, é possível descrever a cadeia produtiva de Casa & Construção em Alagoas apresentando uma estrutura de mercado heterogênea, marcada pela predominância de microempresas em quase todos os elos, o que reforça vulnerabilidades relacionadas à baixa capacidade de investimento, adoção limitada de tecnologias e margens reduzidas. Enquanto setores como extração e primeira transformação industrial operam sob forte concentração e barreiras de entrada elevadas, os elos de comércio e serviços especializados exibem fragmentação extrema e alta rotatividade, refletindo competição intensa e fragilidade estrutural. A construção civil, elo nuclear da cadeia, enfrenta desafios de gestão de incertezas, escassez de mão de obra qualificada e custos regulatórios, fatores que limitam ganhos de escala e eficiência. Por

outro lado, segmentos emergentes ligados à sustentabilidade e automação indicam oportunidades para inovação e diferenciação, embora dependam de estratégias robustas para superar volatilidade e informalidade.

Em síntese, a competitividade do setor exige maior cooperação entre empresas, investimentos em tecnologia e qualificação profissional, além de políticas que reduzam riscos sistêmicos e fortaleçam elos críticos.

3 - Competitividade estrutural da Construção Civil

O setor da Construção Civil desempenha um papel fundamental para a economia alagoana, agindo como um termômetro do desenvolvimento e do investimento em habitações e infraestrutura. A análise empírica do setor revela uma cadeia produtiva dinâmica, porém confrontada com desafios estruturais que vão além da flutuação cíclica da demanda.

As construtoras modernas posicionam-se majoritariamente como gestoras de projetos, orquestrando uma complexa rede de fornecedores de insumos críticos e prestadores de serviços terceirizados. Esta estrutura, embora eficiente em termos de flexibilidade, expõe as empresas a custos de transação (CTs) significativos, tanto na fase de planejamento (*ex-ante*) quanto na fase de execução e monitoramento (*ex-postⁱ*) dos contratos nas obras.

Nesse contexto operacional das construtoras, a principal temática emergente é a gestão da incerteza, que se manifesta na volatilidade dos preços dos insumos e no risco comportamental (oportunismo de baixa qualidade) dos fornecedores de serviços especializados requeridos em cada projeto executado. A resposta a esta incerteza é moldada por um ambiente institucional que, simultaneamente, impõe altos custos burocráticos (legislação trabalhista, regulamentações ambientais e de engenharia) e exige o cumprimento de normas técnicas (NRs).

Do ponto de vista da indústria da construção civil (construtoras), a competitividade estrutural está severamente limitada pela dependência oligopolista no fornecimento de insumos críticos (Aço, Cimento, Cabos), pois como esses produtos têm preços internacionais, isso aumenta o risco da construtora ficar presa a condições desfavoráveis impostas pelos fornecedores (risco de *hold-up*). No setor, já existe uma resposta organizacional para esse risco com um mecanismo de mitigação (governança híbrida), que é a COOPERCON¹, que atua como uma salvaguarda essencial para reduzir os custos de negociação *ex-ante* e equilibrar o poder de mercado.

¹ A Coopercon AL é uma cooperativa da construção civil fundada em 2007, atualmente formado por 48 construtoras alagoanas, com o objetivo de aumentar a competitividade das empresas associadas por meio da compra coletiva de insumos e serviços. Ela atua como intermediária entre construtoras e fornecedores, buscando melhores condições comerciais e promovendo colaboração entre os cooperados. Atualmente, representa cerca de 80% do setor imobiliário em Alagoas, com dezenas de empresas e centenas de obras envolvidas (informações do site: <https://cooperconal.com.br/>).

A vantagem competitiva das construtoras é buscada através da industrialização e da celeridade (alta especificidade temporal), e pelo domínio de ativos humanos específicos (engenharia e mão de obra qualificada). A decisão de terceirizar é a regra geral para a execução de serviços, motivada principalmente pelo alto custo burocrático e o passivo gerado pela legislação trabalhista e tributária (custo da hierarquia).

O ambiente institucional é um fator crítico, onde o oportunismo de baixa qualidade nos serviços terceirizados (assimetria de informação) é combatido por mecanismos como o Selo de Qualidade da ADEMI e certificações profissionais (cursos SENAI, ABNT e NRs).

As recomendações prioritárias para gestores incluem o fortalecimento da capacidade de negociação da cooperativa através de acordos de preços fixos/indexados de longo prazo e a padronização das certificações de qualidade nos contratos de serviços, visando reduzir custos de monitoramento *ex-post*.

3.1. Diagnóstico da governança e modelos de negócio na construção civil.

A avaliação da competitividade estrutural passa pela análise da escolha dos arranjos contratuais mais comuns no setor de Construção Civil, o que permite identificar as fricções nas transações comerciais que ocorrem no ambiente competitivo e causam ineficiências e gargalos setoriais relevantes.

De modo geral, as empresas escolhem seu modelo de negócio com base na opção que reduz os custos, riscos e permite maior apropriação do valor que está envolvido nas negociações. Os custos em um negócio surgem da forma como as pessoas se comportam e das características específicas das transações.

Entender o comportamento dos agentes e as características das transações realizadas em um setor é essencial porque esses fatores influenciam diretamente como as empresas se organizam para fazer negócios com eficiência e segurança. Os agentes (como fornecedores, clientes e parceiros) nem sempre agem de forma totalmente previsível ou transparente. Por isso, é importante considerar riscos como falhas de comunicação, oportunismo ou baixa qualidade nas entregas. Já as transações variam em complexidade, frequência e grau de especialização, e isso afeta a forma como devem ser gerenciadas.

Portanto, a construção civil é um setor que opera contratos complexos, prazos críticos, insumos específicos e mão de obra qualificada, o que a depender de como os agentes comumente se comportam e fazem negócios irá afetar diretamente as

combinações de modelo de negócio possível para esse setor. Assim, o padrão organizacional competitivo comumente utilizado (estruturas de governança) são parcerias estratégicas com incorporadores e corretores, cooperativas para aquisição de insumos e gestão de aquisições ou a internalização de atividades críticas, de modo combinar o que melhor se ajusta ao seu mercado consumidor, reduza riscos e garanta entregas com qualidade e no prazo.

Nessa parte do estudo foram identificados como comportamento dos agentes:

1. Devido aos riscos informacionais em relação aos fornecedores, especialmente as pequenas empresas de serviços especializados, as construtoras utilizam mecanismos mais flexíveis para coordenar a produção, como reputação e indicação desses fornecedores terceirizados, em vez de contratos rígidos e de longo prazo e com várias obras inclusas. Como consequência, a rotatividade de fornecedores limita prever tudo o que pode acontecer em contratos complexos, como os de uma obra.
2. Uso alternativos de contratos de curto e longo prazo para mitigar comportamentos oportunistas por parte dos terceirizados das construtoras, mesmo diante de reputação e indicação do fornecedor. É comum observar baixa qualidade em serviços terceirizados (seleção adversa) e no risco de dependência (*hold-up*) com fornecedores oligopolistas especializados (concreteiras, material hidráulico/elétrico, alumínio, aço, cimento, etc), que controlam preços.

A análise dos aspectos comuns das transações entre fornecedores e clientes no setor, sob o ponto de vista das construtoras, identificou a existência de:

1. **Recursos dedicados à operação do negócio** para cada projeto (grau de investimento dedicado a uma transação/projeto), ocorre da seguinte forma:
 - **Recursos dedicados ao projeto particular/física:** alta dependência de materiais como aço e cimento, que têm poucos fornecedores, com preços instáveis e vinculados a mercados internacionais (dolarizados), além de possibilidade de problemas na logística de entrega.
 - **Recursos humanos específicos:** necessidade de conhecimento técnico (engenheiros, arquitetos, mão de obra técnica qualificada) é um diferencial que muitas empresas preferem manter internamente e não terceirizar.

- **Recurso temporal específico ao projeto:** o prazo é um fator crítico. A industrialização e padronização de processos é uma resposta direta a essa especificidade.
2. Existe **incerteza** nas transações, por conta de variações dos preços dolarizados, riscos técnicos com fornecedores menores e riscos financeiros como atrasos de pagamento.
 3. Em relação a **recorrência das negociações** (frequência das transações), observou-se que os serviços podem ser contratados pontualmente, para um projeto específico, ou de forma recorrente, quando há especificidade de recursos estratégicos (exemplo das concreteiras), enquanto materiais para as obras são comprados continuamente. Quando há alta frequência, algumas empresas incorporam ativos, como equipes de profissionais técnicos contratados via CLT ou mini-usinas de concreto, além de modelos de parceria, como cooperativas.

Do ponto de vista da análise da **vantagem competitiva setorial** atualmente, percebe-se que os recursos estratégicos para a construtora é o capital humano especializado dentro da obra (engenharia e mão de obra treinada). Algumas apresentam capacidade de adaptar e multiplicar tecnologias (BIM, formas de concreto), que se apresenta como um recurso tecnológico estratégico.

Um outro esforço para conquistar vantagem competitiva, encontrado principalmente nas construtoras maiores, é a capacidade de orquestração dos recursos, onde cerca de 70% das atividades de uma obra são realizadas internamente, exigindo a incorporação de tecnologias para coordenar os recursos internos aos 30% de recursos externos. Essa estrutura de governançaⁱⁱ visa garantir o controle de qualidade e a diferenciação, mitigando o risco de agênciaⁱⁱⁱ associado à terceirização.

O que se observa no geral como alternativa estratégica para construtoras é adotar estruturas de governança internas ou parcerias bem definidas (como cooperativas ou contratos de longo prazo), especialmente em transações complexas e incertas, como o fornecimento de insumos críticos ou serviços especializados. Essa abordagem reduz riscos, melhora o controle sobre prazos e qualidade, e fortalece o modelo de negócios.

Do ponto de vista da competitividade setorial, levando em conta os modelos de negócios mais genéricos adotados por construtoras brasileiras, observa-se que os principais modelos estão:

- **Pequenas construtoras tradicionais:** focadas na execução de obras próprias ou terceirizadas, com forte dependência de fornecedores e mão de obra externa.
- **Construtoras integradas:** que internalizam etapas críticas do processo construtivo (como projeto, execução e gestão), buscando maior controle e eficiência.
- **Construtoras com foco em nichos específicos:** como construção modular, reformas sustentáveis, climatização ou obras públicas, que exigem modelos de negócio mais flexíveis e adaptados às demandas do cliente.

Esses modelos mostram que, diante de transações com alta especificidade, incerteza e frequência, estruturas híbridas ou internas são mais eficazes do que depender exclusivamente do mercado aberto. Essa escolha estratégica permite às empresas proteger seus ativos, garantir qualidade e manter vantagem competitiva.

3.2 – Integração de perspectivas de negócio das grandes empresas e as pequenas empresas locais.

A visão setorial das construtoras maiores e a visão das micro e pequenas empresas se integram fortemente em torno de três eixos:

1. Dependência e escassez de capital humano: a mão de obra qualificada é universalmente reconhecida como um recurso vital cuja falta (gargalo crítico) é o maior limitador ao crescimento e à capacidade operacional. Para empresas maiores, isso justifica a internalização de engenharia e a busca por industrialização. Para as pequenas empresas, a retenção de uma equipe de confiança (encarregados, pedreiros) é o principal diferencial competitivo e recurso de gestão de risco.

2. Os custos para fazer negócios impostos pela “burocracia”: o ambiente institucional, especialmente a legislação tributária e trabalhista, impõe custos elevados que a terceirização se torna a estratégia dominante na estruturação dos recursos empresariais para a produção. O custo da formalidade é, paradoxalmente, um fator de vantagem competitiva contra o mercado informal (que não absorve esses custos), mas também um freio ao crescimento de todos os players formalizados.

3. Luta pela diferenciação técnica na Vantagem Competitiva: tanto para as empresas maiores como para as menores, a sobrevivência é garantida pela diferenciação (posição competitiva) via *expertise* técnica e gestão de risco para o cliente ao oferecer garantias.

As grandes mitigam o risco via governança (COOPERCON, orquestração interna). As pequenas vendem transparência, garantia, capacitação de engenheiros e cumprimento de prazo/orçamento como mecanismos de redução de incerteza para o contratante.

Uma das principais diferenças entre grandes construtoras e micro e pequenas empresas (MPEs) está na forma como gerenciam seus recursos e decidem sobre a terceirização. As grandes empresas tendem a internalizar cerca de 70% das atividades, priorizando controle de qualidade e mão de obra especializada, enquanto as MPEs terceirizam amplamente devido aos altos custos legais e burocráticos. Para essas menores, a orquestração empresarial é vista como um objetivo futuro, e elas recorrem a mentorias para estruturar seus processos. Além disso, o uso de tecnologias avançadas de gestão, como BIM/Revit, é limitado nas MPEs, pois depende do financiamento dos projetos, o que restringe seu crescimento em comparação às grandes construtoras.

Apesar de todas as empresas reconhecerem a dependência de insumos críticos e a escassez de mão de obra qualificada, suas estratégias de enfrentamento e fontes de incerteza variam. As grandes construtoras se preocupam com o poder concentrado dos fornecedores e utilizam mecanismos como a COOPERCON para mitigar riscos e reduzir custos. Já as MPEs enfrentam incertezas ligadas à gestão pública, especialmente em obras públicas, exigindo alto capital de giro para lidar com atrasos nos pagamentos. Além disso, sofrem com a concorrência do setor informal, que impõe custos elevados às empresas formalizadas, uma preocupação não compartilhada pelas grandes.

As grandes construtoras e as micro e pequenas empresas (MPEs) seguem caminhos distintos para alcançar competitividade. As maiores obtêm vantagem de custo por meio da economia de escala, apoiadas por mecanismos como a COOPERCON, e se diferenciam pela industrialização e rapidez na execução dos projetos. Já as MPEs enfrentam dificuldades para competir por preço, especialmente no mercado residencial, devido à concorrência informal, e apostam na diferenciação por meio de capacitação técnica, transparência e garantia de orçamento. Algumas ainda buscam nichos menos concorridos, como obras públicas e de infraestrutura, onde podem negociar com base na técnica. Enquanto as grandes possuem estruturas organizacionais robustas e maior capacidade de orquestração, as MPEs lidam com desafios operacionais e dependem de capital próprio para enfrentar incertezas, como atrasos em pagamentos públicos.

4 - Competitividade estrutural de serviços especializados para a Construção Civil

O setor em tela desse item 4 opera dentro de um mercado crescente, mas altamente competitivo de serviços especializados de construção, e em Alagoas particularmente se beneficiando de baixas barreiras à entrada, oferta de mão-obra migrando para o empreendedorismo e forte crescimento setorial, medido pelo nível de atividade da construção, que avançou 26,1% em 2023, frente 2022². Mas esse setor, em termos de competitividade estrutural local, enfrenta desafios significativos incluindo competição fragmentada, margens reduzidas, escassez de mão de obra qualificada e incertezas comportamentais em relacionamentos de subcontratação.

Para Alagoas especificamente, o setor oferece oportunidades devido a estruturas de custos mais baixas em comparação com médias nacionais e potencial de desenvolvimento regional. No entanto, o sucesso requer foco estratégico em diferenciação de qualidade, desenvolvimento de capital de relacionamento e gestão financeira efetiva.

Isso posto, na dimensão empresarial, o setor apresenta atratividade média para profissionais qualificados buscando empreendedorismo, particularmente aqueles que podem se diferenciar através de expertise especializada ou qualidade de serviço superior. O suporte de políticas para treinamento profissional, acesso a crédito e proteção de pagamento de subcontratados melhoraria significativamente a competitividade estrutural para operadores pequenos e micro neste subsetor essencial de construção.

O setor também é marcado por alta dependência institucional, onde a demanda para algumas empresas é frequentemente compulsória devido à regulamentação (NRs), no caso de empresas de segurança do trabalho. Mas, por outro lado, empresas vinculadas a subcontratações nas obras de construtoras maiores possuem maior exposição a negociações via preço, com reduzida dependência institucional e poucos recursos específicos, o que reduz bastante o escopo para diferenciação de serviços e as margens de lucro.

De modo geral, nesse setor existe moderada especificidade de capital humano, e as transações são pontuais, com contratos de curto prazo, o que resulta em altos custos *ex-post*^{iv}, principalmente em decorrência de inadimplência e mudanças não previstas de demanda. O principal desafio estrutural é a escassez crítica de técnicos e especialistas

² <https://www.gazetadealagoas.com.br/economia/735683/nivel-de-atividade-da-construcao-avanca-261-em-alagoas>

qualificados, a despeito da especificidade moderada de capital humano, e esta dependência de recursos impõe um limite de crescimento às empresas e eleva os custos na manutenção dos talentos, com algumas empresas arcando com custos de plano de saúde, alimentação e requalificação profissional, seja na obra ou em cursos à distância.

Nas empresas desse setor a principal vantagem competitiva é buscada através de ativos tácitos e inimitáveis, como confiança no cumprimento de prazos e manutenção de compromissos. Isso é obtido por meio da organização de equipes mais bem qualificadas que conseguem completar o trabalho mais rápido com menos retrabalho, gestão de materiais específicos daquela parte da obra e a existência de limitações nas economias de escala para determinados projetos subcontratados o que exclui empresas maiores dependentes de escala.

Algumas empresas conseguem vantagens competitivas via diferenciação, por meio de reputação da qualidade na execução superior, permitindo precificação premium, além da exploração de nichos como entregas de estrutura de aço sob medida, decoração de ambientes e serviços específicos como topografia, terraplenagem, recuperação de fachadas, serviços de instalação de gás, energia solar, entre outros. Contudo, não há sustentabilidade das vantagens no tempo, o que persiste é a reputação como fonte mais forte de diferenciação sustentável e os efeitos da rede de relacionamentos estabelecidos com os contratantes, pois criam custos de mudança para esses clientes.

4.1. Diagnóstico da governança e modelos de negócio nos serviços especializados para a Construção Civil

No setor de serviços especializados de construção civil, onde transações são caracterizadas por especificidade humana moderada, incerteza técnica e comportamental significativa, e frequência variável, observa-se uma predominância de estruturas de governança híbridas que combinam elementos de mercado (contratos spot^v), empresas hierárquicas (integração vertical limitada) e formas relacionais (confiança e reputação).

É um setor regulado, com exigência ampla de certificações, registros profissionais e normas regulamentadoras (NR), uma vez que os principais clientes também são dependentes de demandas regionais e regulamentações.

A análise aqui se aprofunda na gestão da incerteza técnica, que se manifesta em riscos de acidente e erros de projeto, e na incerteza comportamental, que impulsiona a

desvalorização do serviço pela forte concorrência e busca incessante do cliente por menor preço.

Nessa parte do estudo foram identificados como comportamento dos agentes:

1. Muita abordagem em “jogo de cintura” e “renegociação” com clientes devido à natureza dinâmica de uma obra (“a obra tem começo, meio, fim...”), o que gera incompletude contratual, pois é impossível prever todas as mudanças de escopo e demanda ao longo do processo. Os gestores dessas empresas operam com limitação de todas as informações do ambiente operacional da obra o que exige alta capacidade adaptativa nas relações dentro do contrato.
2. Comportamentos oportunistas devido à grande oferta de pequenos negócios nesse ramo, onde os clientes fazem em verdadeiros leilões de preços e o contratante “quer gastar o mínimo possível”, fomentando por vezes guerra de preços (seleção adversa) e desvalorizando o serviço.

A análise dos aspectos comuns das transações entre fornecedores e clientes no setor, sob o ponto de vista das construtoras, identificou a existência de:

1. Recursos dedicados à operação do negócio:
 - Recursos humanos dedicados é considerado de moderado a alto, já que se refere ao know-how restrito, especialmente do “técnico generalista”, cujo conhecimento é difícil de formar, contratar e manter, comprometendo a continuidade. A experiência de um profissional antigo é um ativo humano altamente específico.
 - Especificidade temporal/locacional é alta, pois a maioria dos contratos das pequenas empresas são formalizados “para cada obra” e o atraso no prazo é crítico para o cliente.
2. Incerteza como grau de previsibilidade nos resultados da operação do negócio:
 - Incerteza técnica: relacionada aos riscos de erros técnicos e de acidentes. As regulações (NRs) são uma resposta, pois o custo ex-ante da prevenção é “mais barata que acidente”. Mas, não é o comum de ocorrer em muitas empresas pequenas do setor.

- Incerteza nas especificações do projeto (demanda): a alteração de escopo pelo cliente é um risco constante, que exige renegociação e adaptação contínua.
3. Recorrência das negociações (frequência): muitas transações são pontuais, mas podem gerar recorrência informal, com as empresas sendo convidadas a assumir novas obras do mesmo contratante anterior, mas sob novas condições contratuais.

Os modelos de negócio para esse setor variam desde microempreendedores autônomos (MEI) operando em mercados spot residenciais até subcontratados estratégicos de médio porte com relacionamentos contratuais estáveis com construtoras. As principais vantagens competitivas são oriundas de:

1. Equipe qualificada: alto grau de especificidade humana que exige capacitações recorrentes, muitas vezes internas à empresa.
2. Vantagens de reputação: qualidade e confiabilidade na execução dos serviços.
3. Rede de relacionamentos e parceiros: clientes antigos e fiéis, além da rede de parceiros profissionais que atuam como MEI.
4. Domínio de tecnologias e sistemas de alto custo: o que permite inovações setoriais importantes (ISOBLOCO; Renove Soluções Estruturais)

Das vantagens competitivas, as três primeiras são mais comuns para as pequenas empresas, já o domínio de tecnologias por parte desse setor é limitado, de um lado pela necessidade de capital, por outro, pela demanda, haja vista o conservadorismo tecnológico da indústria da construção civil.

As principais fragilidades incluem:

1. Dependência crítica de mão de obra qualificada como fonte primordial de vantagem competitiva.
2. Assimetria de poder favorecendo grandes construtoras e gerando risco de exploração da dependência do cliente maior (efeito refém - *hold-up*).
3. Custos após a contratação do projeto podem ser elevados com erros, retrabalho e disputas.
4. Informalidade disseminada criando competição desleal.

5. Baixa cooperação horizontal impedindo economia de escala e poder de barganha coletivo.

As recomendações prioritárias concentram-se em:

- Formalização e sofisticação de arranjos contratuais e modelos de negócio para reduzir custos posteriores a contratação (*ex-post*).
- Diversificação de clientes para mitigar riscos de dependência.
- Ação coletiva (cooperativas, consórcios) para aumentar poder de barganha.
- Investimento em diferenciação (especialização, certificações) para escapar da competição simples pelo mercado (*commodity*).

A análise integrada desse item 4, revela que competitividade sustentável no setor de serviços especializados de construção civil não emerge de qualquer elemento isolado, nem só da vantagem competitiva individual, nem de um modelo de negócio específico, nem da estrutura de governança particular, mas da coerência e alinhamento entre estes três elementos em sistema mutuamente reforçador.

Prestadores de maior sucesso são aqueles que conscientemente constroem esta coerência: escolhem vantagens competitivas viáveis dado seu tamanho e modelo de negócio; estruturam formas de negociação (governança) adequadas aos atributos de suas transações e busca evoluir todos três elementos de forma coordenada à medida que crescem e o ambiente competitivo muda.

O caminho para competitividade estrutural do setor passa pelo diagnóstico honesto da configuração atual das empresas (vantagens, modelo, governança), identificando os desalinhamentos críticos e realizando intervenções organizacionais coordenadas que restabelecem a coerência na estratégia e sistemas de controle empresarial, o que frequentemente exige mudanças simultâneas em múltiplas dimensões, não ajustes pontuais isolados.

4.2 Estrutura da concorrência e posicionamento competitivo das empresas.

De modo geral, as empresas relataram que a apesar do bom momento da construção civil, serviços mais especializados podem apresentar baixa atratividade estrutural por conta da escassez de recursos vitais às empresas e pela assimetria de poder.

Por esse mercado ser fortemente fragmentado, a vantagem competitiva só pode ser construída por alguma forma de diferenciação. A diferenciação é conquistada por meio do acervo técnico das pequenas construtoras (Certidão de Acervo Técnico - CAT), e pela reputação de "cumprir contrato", um ativo tácito corroborado por várias empresas que são terceirizadas de grandes construtoras.

Do ponto de vista da escassez de recursos, a mão de obra qualificada surge como o ponto de dependência e vulnerabilidade mais crítico para essas empresas. Algumas pequenas construtoras e terceirizadas chegam a afirmar que a escassez crítica de técnicos atua como um limite de crescimento, isso causa dificuldade na "orquestração" das equipes terceirizadas, haja vista que a instabilidade da mão-de-obra nas equipes dificulta o aprendizado coletivo. Muitas empresas reagem formando mão de obra internamente para mitigar a dependência externa de contratação contínua.

Por fim, serviços técnicos, mas especializados como segurança e medicina do trabalho apresentam dificuldades na execução pelo problema da informalidade disseminada, em que para as empresas desse setor no interior do estado se apresenta como o principal obstáculo competitivo. Construtoras do interior do estado que não praticam a contratação formal da mão-de-obra e a falta de gestão, muitas vezes formadas por mestres de obra, as impede de utilizar a certificação PBQPH (requisito formal para financiamento) como vantagem competitiva. Deixando claro a tensão entre as exigências formais (NRs, certificações, CIAC) e a norma informal do mercado (competição desleal e sonegação de encargos).

5 - Competitividade estrutural na indústria de móveis planejados e fornecedores especializados em madeira.

O setor moveleiro em Alagoas, opera predominantemente através de micro e pequenas empresas especializadas em móveis planejados sob medida e algumas empresas de maiores fornecedoras de madeira cortada e tratada. Este relatório apresenta uma análise aprofundada da competitividade estrutural, dos arranjos de governança e modelos de negócio nesta cadeia produtiva, fundamentada em resultados empíricos obtidos através de entrevistas com empresários locais e análise de suas narrativas, conectando as experiências relatadas pelos marceneiros e gestores.

A indústria de móveis planejados opera em interface direta com o setor da Construção Civil, sendo altamente sensível às dinâmicas macroeconômicas e regionais. Conforme evidenciado nas narrativas empresariais coletadas, o setor vivenciou período de crescimento acelerado da demanda, caracterizando uma "condição externa positiva" que impulsiona o desempenho econômico e a atividade empreendedora. Este crescimento, entretanto, expôs e intensificou fragilidades estruturais e ineficiências de governança inerentes à cadeia de valor local, particularmente a dependência crítica de fornecedor monopolístico regional de painéis MDF/MDP e a escassez de mão de obra qualificada, configurando vulnerabilidades que limitam o desenvolvimento competitivo do setor.

Do ponto da competitividade setorial, o setor moveleiro conta com recursos produtivos variados, mas enfrenta desafios importantes. No capital humano, há abundância de mão de obra básica, porém falta profissionais qualificados. *Marceneiros tradicionais* estão envelhecendo e seu conhecimento é transmitido de forma informal, enquanto operadores de máquinas CNC são escassos, apesar da demanda crescente com a automação. Designers especializados também são poucos, pois existem poucas formações específicas na área. A formação técnica é oferecida pelo SENAI, mas o aprendizado ainda ocorre principalmente na prática, dentro das marcenarias.

Em termos de tecnologia, máquinas nacionais atendem processos básicos, enquanto equipamentos importados oferecem alta precisão, mas custam até três vezes mais. Softwares CAD/CAM e ERPs estão em expansão, mas não são difundidos no setor em Alagoas. O marketing digital começa a ganhar espaço e se apresenta como um forte ponto de contato e vendas.

A inovação ainda é limitada, pois é vista apenas como incorporação de máquinas, mas é pouco difundido novas técnicas produtivas e a exploração de novas abordagens

para comunicação e acesso a mercados. Mas, está se iniciando inovações com foco em design e processos. A transferência de tecnologia vem principalmente de feiras internacionais e fornecedores, e as parcerias com universidades em Alagoas não existem. O ecossistema empreendedor é dinâmico, com muitas pequenas empresas surgindo, mas a taxa de mortalidade é alta e poucas conseguem crescer.

A estratégia dominante das pequenas empresas do setor é de diferenciação focada em nicho e alta customização, contrastando fundamentalmente com a padronização que caracteriza móveis seriados vendidos prontos no varejo convencional, justificando valores superiores através da personalização total e otimização de espaço. As empresas são caracterizadas por estabelecimentos enxutos, com média de 3 a 8 funcionários, concentrados em Maceió (60-70% dos estabelecimentos), diferentemente dos grandes polos nacionais consolidados nas regiões Sul e Sudeste que operam com clusters industriais estruturados e economias de aglomeração que inexistem em Alagoas.

O modelo de negócio predominante caracteriza-se por produção 100% sob encomenda de projetos totalmente customizados, com ticket médio entre R\$ 15.000 e R\$ 50.000 por projeto residencial completo, atendendo exclusivamente as classes socioeconômicas A/B (95%+ da demanda) através de venda direta ao consumidor final, eliminando intermediários comerciais.

De modo geral, a comercialização do modelo de negócio, da maioria das pequenas empresas, opera através de showrooms em Maceió e Arapiraca, com 60-70% das vendas originadas de indicações de arquitetos e designers (comissionados em 5-10% do projeto) e clientes satisfeitos, enquanto marketing digital através de Instagram emerge como canal complementar secundário. O processo de venda é essencialmente consultivo, durando cerca de 2 a 3 semanas desde o contato inicial até instalação final, abrangendo visita técnica e medições precisas (etapa crítica onde erros podem comprometer todo o projeto), orçamento detalhado discriminando materiais e mão de obra, e execução completa.

O perfil do cliente concentra-se em proprietários de apartamentos novos e residências em reforma, motivados por otimização de espaço (particularmente relevante em apartamentos compactos cada vez mais comuns em Maceió), personalização total conforme preferências funcionais, e status social associado a móveis planejados customizados em contraposição a móveis seriados de prateleira. A decisão de compra geralmente é feminina.

5.1. Diagnóstico da governança e modelos de negócio na indústria de móveis planejados e fornecedores especializados em madeira.

De modo geral, no que se refere à dependência de recursos específicos, observa-se que a dimensão humana é alta. Isso se manifesta na presença de marceneiros especializados em móveis planejados, projetistas com domínio de softwares de design e projetos e montadores com experiência em instalações complexas. Tal cenário gera risco adicional, pois um funcionário treinado pode ser “roubado” por concorrentes ou abrir negócio próprio. Já a especificidade de recursos físicos é baixa a média, dado que o maquinário é relativamente genérico e pode ser vendido no mercado secundário, enquanto investimentos em showroom apresentam especificidade locacional moderada.

A imprevisibilidade técnica (incerteza nos projetos) é apontada como elevada, pois, apesar de todas as salvaguardas ainda existem riscos dos erros de medição, problemas de montagem, qualidade de insumos, além de falta de padrão na estrutura de imóveis novos. “O cuidado maior é tirar a medida correta... ou o erro recai sobre o montador. Errou, tem que pagar.” Estima-se que 5-10% dos projetos demandem retrabalho por falhas técnicas. A incerteza também se manifesta na demanda: “a demanda é cíclica e influenciada por fatores da economia como juros, crédito, e o bolso do consumidor.”

Por outro lado, há forte concentração no fornecimento de madeiras e MDF, além dos serviços de corte e acabamento, o que corroí margens das marcenarias de modo geral. Mas, a análise aqui se aprofunda na gestão da incerteza técnica, que se manifesta em riscos de acidente e erros de projeto, e na incerteza comportamental, que impulsiona a desvalorização do serviço pela forte concorrência e busca incessante do cliente por menor preço.

Nessa parte do estudo foram identificados como comportamento gerais dos agentes no contexto em que operam:

1. Os empresários operam sempre com limitações informacionais, o que reflete a incapacidade dos agentes de prever todas as contingências futuras nos negócios e, no setor moveleiro, isso se manifesta na dificuldade de prever choques de preços ou erros logísticos, por exemplo.
2. Os empresários do setor em tela, o oportunismo se configura no risco de explorar ao limite a condição de monopólio de fornecedores locais com aumentos unilaterais de preços, além da possibilidade de inadimplência dos clientes ou alterações de projeto após o início da execução.

3. As maiores empresas de fornecedores especializados se orientam em aumentar o poder de mercado na concentração de serviços e ganhos de escala.

Por outro lado, na busca por construção de vantagens competitivas há dependência dos recursos para tanto, e a dependência varia conforme o tipo de recursos. No caso dos recursos físicos, essa dependência é baixa a moderada, porque as máquinas de marcenaria são genéricas, podem ser usadas para diferentes produtos, são manuais e de baixo custo. Já os equipamentos CNC e sistemas automatizados que exigem alto investimento, geralmente são de propriedade dos grandes fornecedores locais como a Madeiras do Brasil e a COMOBI. Por fim, a dependência de recursos dedicados para transações específicas é variável, ela ocorre particularmente em fabricantes que atendem grandes redes criam vínculos fortes, como é o caso da EMEL, enquanto as pequenas empresas de móveis planejados têm baixa dependência, já que cada cliente é único.

Quanto às pessoas, a especialização é moderada, haja vista que marceneiros qualificados conseguem trabalhar em vários tipos de móveis, mas técnicas mais sofisticadas, como tornearia ou acabamentos premium, exigem conhecimento mais específico. A localização tem influência baixa a média, pois estar perto de fornecedores de painéis é vantajoso, mas não essencial.

Já a regularidade das negociações (frequência), também muda conforme o público. Para consumidores finais, ela é baixa, porque móveis são duráveis e comprados a cada 8 a 15 anos, tornando a reputação e a marca fundamentais. Já no comércio com construtoras, no atual momento de crescimento da construção civil a frequência é moderada, com fornecimento contínuo e relações de confiança, para novos projetos de construção e geralmente sem contratos formais. Para as empresas que fornecem para redes de móveis planejados, seja com lojas próprias ou lojas de terceiros, a frequência e o volume são elevados, com contratos detalhados que incluem prazos, penalidades e padrões de qualidade.

Em relação à imprevisibilidade do cenário dos negócios (incerteza), a incerteza tecnológica é baixa a moderada, pois o conhecimento e tecnologia aplicado à fabricação de móveis é consolidada e de fácil acesso, embora tendências de design mudem rapidamente. A demanda é altamente instável, sensível à renda, crédito e confiança do consumidor, dificultando o planejamento. A incerteza comportamental é moderada, com riscos de exploração de brechas nas relações comerciais, como atrasos de pagamento ou mudanças nas condições, agravados pela informalidade dos contratos.

Além disso, o setor enfrenta desafios ligados à gestão de recursos estratégicos, que podem dar maior eficiência e vantagem competitiva. A mão de obra qualificada e a tecnologia (como softwares e automação) são ativos valiosos que garantem vantagem competitiva. A capacidade de organizar esses recursos, decidir entre produzir internamente ou terceirizar, combinar processos e investir em vendas e atendimento, é essencial para melhorar o desempenho.

Outro ponto crítico é a dependência de insumos, como MDF e serviços especializados de corte e acabamento, que dá poder aos dois grandes fornecedores locais e pode gerar aumento de preços ou exigência de condições desfavoráveis. A falta de visão sobre tecnologia é uma barreira que limita ganhos de produtividade e oferta de serviços de maior valor.

Os principais modelos de negócio observados nessa indústria podem ser identificados no quadro 1:

Modelo de Negócio	Prevalência na indústria	Características Distintivas
Marcenaria artesanal e montadores de planejados	Alta (maioria)	Micro/pequeno, customização total, B2C
Indústria local com marca consolidada	Baixa (1-3 empresas)	Médio porte, marca histórica, misto B2C/B2B
Fabricante subcontratado B2B	Muito baixa (2 empresas)	Produção para redes, contratos formais, volume
Distribuidor integrado insumos	Muito baixa (2 empresas)	Equipamentos caros, B2B marcenarias, duopólio com elevado poder de mercado

Por fim, o setor moveleiro em Alagoas é dominado pelo modelo de marcenaria artesanal e montadores para móveis planejados sob medida, que representa a maior parte das empresas. Isso acontece porque as barreiras de entrada são baixas, já que o maquinário necessário é genérico, tem custo reduzido e existem grandes empresas que oferece as facilidades de corte e acabamento das peças. Além disso, o mercado local é relativamente pequeno, o que não favorece a presença de grandes fabricantes. Outro fator importante é a preferência do consumidor das classes A e B por móveis totalmente personalizados, o que reforça a força desse modelo.

Como tendência nos modelos de negócio é que algumas marcenarias tradicionais menores, que possuem máquinas fixas, estão migrando para um modelo baseado em design e montagem, buscando garantir volume de produção, com baixo custo de operação e previsibilidade de prazos e demanda. No entanto, essa estratégia aumenta a dependência dessas redes e o risco de sofrer práticas oportunistas, como mudanças nas condições ou pressão por aumento dos preços nos insumos e serviços.

5.2 – Diferenças empresariais na estrutura dos negócios e gerenciamento interno das empresas de móveis planejados e fornecedores especializados em madeira.

A organização e o gerenciamento dos negócios diferem significativamente entre grandes empresas e micro e pequenas empresas (MPEs). As MPEs operam de forma artesanal, com maquinário genérico e baixo investimento em tecnologia de gestão, como ERPs. O conhecimento é transmitido informalmente, e há forte dependência de fornecedores especializados para etapas como corte e acabamento. Em contraste, empresas maiores e mais estruturadas optam por internalizar processos críticos, como a produção de metalon e portas, visando garantir prazos e qualidade, liberando os profissionais para focar em suas especialidades.

Essa estratégia de integração vertical também é adotada por grandes fornecedores, como uma empresa que montou uma usina de beneficiamento de madeira local para reduzir custos logísticos e se tornar referência regional. Enquanto as MPEs enfrentam vulnerabilidades como a concentração de fornecedores de MDF e riscos de oportunismo (como aumentos unilaterais de preços), as empresas maiores mitigam essas incertezas ao negociar diretamente insumos críticos e integrar serviços antes terceirizados. Isso lhes confere maior controle sobre a cadeia produtiva e estabilidade operacional.

No aspecto competitivo, todas as empresas buscam diferenciação, mas com níveis de sustentabilidade distintos. As MPEs apostam na customização e no atendimento a nichos de mercado, como as classes A/B, mas enfrentam riscos como perda de mão de obra e dificuldade de competir por preço. Já os fornecedores especializados se destacam pela agilidade, garantia estendida e uso de maquinário avançado, além de vantagens logísticas e sustentáveis, como a produção local de eucalipto tratado. Essas estratégias fortalecem sua posição no mercado e ampliam sua capacidade de atender demandas exigentes, como turismo e licitações públicas.

6 - Competitividade estrutural na distribuição e varejo de material de construção.

O setor distribuidor e varejista de material de construção é o mais heterogêneo e diverso em tipos de negócio. No geral a estrutura setorial é extremamente fragmentada, com algumas empresas distribuidoras de médio porte e milhares de pequenos negócios familiares. Isso significa baixa concentração no varejo com muitas empresas dividindo o mercado, resultando margens apertadíssimas (3-8%), capital intensivo (estoque), complexidade operacional (gestão de milhares de itens). Por outro lado, o atacado apresenta maior concentração e poder de negociação com os varejistas.

As condições de entrada e saída são simples para o varejo, pois é permitido abrir como MEI ou Simples, com baixo custo inicial. No atacado, não é permitido MEI e é preciso mais capital e estrutura logística.

A diferenciação de produtos é moderada, as lojas se diferenciam pelo mix de produtos, preços, parcelamento e serviços como entrega e preparação de tintas. Grandes redes, como Leroy Merlin e Carajás, têm integração vertical, ou seja, controlam várias etapas, incluindo marcas próprias e serviços. No atacado, há vantagem de escala, pois comprar e distribuir em grandes volumes reduz custos.

Do ponto de vista das estratégias genéricas, o varejo disputa por preços, com promoções e parcerias com fornecedores para conseguir baixos custos das mercadorias vendidas. No atacado, a concentração implica em maior poder para determinar preços no mercado e repassar aumentos de custo. Grandes lojas investem em qualidade e inovação, como tintometria (mistura de cores), vendas online e integração de canais (loja física + digital). Pequenas empresas mais organizadas usam redes sociais em sua maioria. A publicidade é intensa nas grandes redes, enquanto as pequenas usam anúncios locais e WhatsApp.

É um setor com atratividade média, pois é fácil entrar no varejo, mas o atacado exige mais investimento. O crescimento depende do mercado imobiliário e do crédito ao consumidor. A dependência de poucos fornecedores no atacado é um risco para o pequeno empresário local.

6.1. Diagnóstico da governança e modelos de negócio na distribuição e varejo de material de construção.

O setor de materiais de construção em Alagoas apresenta características que influenciam tanto a forma de organização das empresas quanto suas estratégias para competir. As transações no varejo são, em geral, simples e de baixo risco, o que explica a predominância de operações no mercado aberto (compras e vendas pontuais, sem contratos formais). A dependência de recursos (especificidade dos ativos) é baixa, uma vez que os estoques podem comprados e revendidos diretamente no mercado, equipamentos são genéricos e a mão de obra não exige qualificação exclusiva. A exceção está na localização, que tem importância média, pois mudar de ponto pode significar perda de clientes.

Em termos de imprevisibilidade do ambiente de negócios (incerteza), por outro lado, é alta no que diz respeito à demanda, pois o setor é cíclico, sofre com sazonalidade (chuvas reduzem obras) e depende do crédito, sensível às políticas macroeconômicas. A incerteza tecnológica é baixa, pois os produtos são padronizados e acessíveis no mercado. A frequência das transações varia, com os consumidores finais comprando de forma esporádica, enquanto profissionais e pequenas construtoras compram com regularidade, criando relações informais de longo prazo. No atacado, a concentração de poucos fornecedores aumenta o risco de dependência, exigindo estratégias como múltiplos fornecedores e compras conjuntas.

A vantagem competitiva das empresas locais não está em tecnologia sofisticada, mas em recursos estratégicos difíceis de copiar, como localização privilegiada, acessíveis nos pontos de contato digitais (redes sociais, SEO, plataformas de listagem comercial, etc), reputação construída ao longo de décadas, rede de profissionais fidelizados e capacidade de oferecer crédito com controle de inadimplência. Esses fatores são valiosos, raros e, em muitos casos, não substituíveis. Além disso, competências como gestão eficiente de estoque, incorporação de tecnologia da informação nos controles de gestão, formalização total do negócio, atendimento consultivo, logística ágil e relacionamento com a comunidade fortalecem a posição das empresas frente à concorrência, inclusive contra grandes redes nacionais.

Em relação aos modelos de negócio no varejo da construção civil em Alagoas é possível perceber que há combinações de empresas que operam apenas no mercado

aberto, com relações híbridas para clientes estratégicos, e estratégias de diferenciação apoiadas em recursos locais.

No quadro 2 apresenta comparações nos modelos de negócio observados no varejo e distribuição de materiais de construção em Alagoas.

Quadro 2: Comparação dos modelos de negócio no varejo e distribuição de materiais de construção em Alagoas.

Modelo	Público-Alvo	Governança Predominante	Recursos-Chave (VRIN)	Diferenciais
1 - Lojas de Bairro Especializadas	Auto construtores, profissionais	Mercado + relações híbridas	Localização estratégica, reputação, rede de profissionais	Atendimento consultivo, crediário, proximidade
2 - Home Centers Regionais	Consumidor final e B2B	Contratos formais	Escala, logística, ERP, poder de compra	Variedade, serviços integrados, preço competitivo
3 - Atacadistas/Distribuidores	Varejistas, construtoras	Contratos estruturados	Estoque robusto, rede de fornecedores, capital de giro	Capacidade de crédito, entrega em volume
4 - Lojas Especializadas em Tintas	Pintores, construtoras	Mercado + híbrido	Equipamentos tintométricos, parcerias com marcas premium	Personalização, expertise técnica
5 - Modelos Omnicanal	Consumidor final e B2B	Mercado + híbrido	Sistemas digitais, logística ágil, presença online	Conveniência, integração físico-digital

Por fim, o setor de comércio de materiais de construção em Alagoas é dominado por Depósitos Familiares Pequenos (Modelo 1), com presença crescente de Lojas Médias Especializadas (Modelo 2) e poucos Distribuidores Diversificados Sofisticados (Modelo 3). Empresas em transição (Modelo 4) enfrentam desafio crítico de profissionalização para não ficarem "presas" entre pequenos ágeis e grandes eficientes. A entrada de grandes redes (Modelo 5) ainda é limitada, mas representa ameaça que pode reconfigurar mercado, forçando consolidação ou especialização das lojas locais.

6.2 – Fontes de concorrência e posicionamento competitivo.

Com foco nas micro e pequenas empresas, percebe-se na pesquisa realizada que o desafio competitivo mais significativo não vem dos concorrentes vizinhos, mas sim dos "grandes home centers" regionais (toda cidade média de Alagoas tem um) e, criticamente, do e-commerce (Mercado Livre, Amazon, Shopee), que utiliza "logística muito rápida" para competir em produtos de menor peso e valor agregado. Essa ênfase na ameaça do e-commerce como um fator de perda de demanda e na percepção de retração do mercado são fatores determinantes para as MPE pois elas percebem que a estrutura competitiva percebida pelos empresários está se transformando em uma estrutura de oligopólio.

Como estratégia competitiva primordial as MPEs, em contraste com os Home Centers, tentam se diferenciar por meio de marketing, estrutura climatizada e investimento em treinamento de pessoal como forma de "sair na frente" dos concorrentes. Além disso, do ponto de vista da gestão, existe esforço para melhorar a capacidade de gestão eficiente de estoque, incorporando conhecimentos de consultorias e ações táticas para evitar que o custo financeiro do estoque parado devore a margem.

Contudo, como muitos fornecedores das micro e pequenas empresas do varejo de construção são grandes empresas oligopolistas, existe em alguns setores como o de cimento, quase um poder de cartel. Esse comportamento dos fornecedores expõe a vulnerabilidade das pequenas empresas, pois são forçados a absorver o prejuízo ou "deslocar a venda para outro" para pressionar o fornecedor. Isso mostra que as estratégias para as MPE são mais reativas e táticas do que as empresas de médio porte e fornecedoras de material de construção.

Por fim, a informalidade também é uma questão relevante para os pequenos empresários, particularmente os do interior do estado. A prática de sonegação de imposto e manobras contábeis ("montar a empresa em nome de laranja") pelos concorrentes, o que gera uma competição desleal insustentável para empresas formalizadas (Lucro Real).

7 - Estrutura de mercado e dinâmica competitiva no setor imobiliário de Maceió

Esse item do relatório trata do elo da cadeia produtiva do setor de Casa e Construção que apresenta contato com o consumidor final. A análise é realizada a partir da percepção de corretores de imóveis do maior e principal mercado imobiliário de Alagoas, que é o mercado imobiliário da região metropolitana de Maceió contendo 56% do potencial de consumo do estado (BRAIN, 2025).

Em 2025, esse mercado atravessa uma transformação estrutural paradoxal, marcada simultaneamente por intensa valorização e formação crescente de estoque. Essa dinâmica revela desequilíbrios profundos entre preços praticados e fundamentos econômicos locais, configurando um cenário de risco competitivo elevado para o médio prazo.

O mercado imobiliário, particularmente no segmento de lançamentos, padece de alta **incerteza técnica** derivada, provavelmente, de informação incompleta sobre a real demanda local, além de capacidade de processamento das informações ser restrita para grandes players do mercado, o que gera o conhecimento imperfeito dos construtores.

Os depoimentos indicam que as incorporadoras estão “muito voltados para si” e para o “resultado dele [o construtor] imediato,” falhando em conduzir uma pesquisa de mercado adequada para identificar as reais necessidades e deficiências da demanda. Essa limitação no planejamento *ex-ante* gera consequências severas no lado da oferta, caracterizando um profundo desalinhamento de mercado.

O resultado mais visível dessa falha de planejamento é o estoque de estúdios. Os dados apresentados indicam que o estoque de unidades prontas e recém-entregues nos últimos anos atinge uma ociosidade de 20% a 30% nos bairros da parte baixa, chegando a 53% no bairro Cruz das Almas. Este excesso de oferta é agravado por uma dinâmica de preços distorcida: o valor do metro quadrado médio do estúdio “fica muito próximo do 4 quartos,” tipologia que normalmente configura alto padrão. A busca por lucro imediato e a menor complexidade produtiva do estúdio levam as construtoras a supervalorizar a unidade compacta, mas esse oportunismo de preço pode ser autodestrutivo, pois “mata a rentabilidade do seu investidor”.

Este é um claro risco de comportamento oportunista pós-contratual do construtor, ao não apresentar a real capacidade de rentabilidade do imóvel vendido, geralmente os estúdios. Alguns corretores entrevistados argumentaram que com base em conhecimento

de análise de investimentos conseguem proteger os clientes, agindo como uma salvaguarda relacional e técnica.

Analizando o mercado imobiliário em sua especificidade, a análise da competitividade é essencial aqui. A região de Maceió é marcada por um PIB per capita baixo, problemas de infraestrutura, com cerca de 20%³ da cidade apresentando problemas com o impacto do desastre ambiental causado pela Braskem e contrastando drasticamente com cidades similares, como João Pessoa, na Paraíba.

Na visão dos corretores, a falta de visão estratégica por parte dos construtores, que não analisam o crescimento do PIB local ou a atração de novas indústrias como possibilidade de elevação de salários locais, leva-os a operar em um ciclo vicioso de lançamentos de nicho (estúdios) que rapidamente saturam a demanda real, ignorando a necessidade de tipologias maiores (três ou quatro quartos). Poucas construtoras agem no mercado da **Classe C** e no déficit habitacional, concentrando a oferta na parte baixa da cidade. Essa rigidez no **agrupamento de recursos** (falha em combinar know-how produtivo com dados de mercado) impulsiona a incerteza e os custos *ex-post*, tanto para as construtoras (estoque) quanto para os clientes (preços altos).

7.1 - Características estruturais críticas identificadas:

- **Concentração de mercado elevada:** poucos arquitetos dominam os projetos da cidade (“se tiver cinco é muito”), enquanto construtoras operam sem pesquisa estruturada de demanda regional, focando exclusivamente em resultado imediato.
- **Oferta excessiva de unidades compactas:** aproximadamente 8.200 a 8.300 estúdios em pipeline até 2028, resultando em taxas de ociosidade entre 20% e 30% nos últimos cinco anos, com pico de 47% no bairro Cruz das Almas, em agosto de 2025.
- **Padronização arquitetônica extrema:** empreendimentos apresentam design repetitivo (“sempre o mesmo tipo de prédio”), sem diversificação de tipologias no mesmo prédio, contrastando com mercados maduros como São Paulo que oferecem mix de metragens e perfis de compradores.
- **Descolamento severo de preços:** estúdios na região de praia em Maceió custam entre R\$ 13.000 e R\$ 20.000/m², comparáveis a Moema-SP (R\$ 14.000/m²) e superiores à média do Nordeste, apesar da renda média domiciliar local o PIB per

³ <https://www.tnh1.com.br/noticia/nid/entenda-em-5-pontos-o-desastre-ambiental-causado-pela-braskem-em-maceio/>

capita local R\$ 1.597,00⁴ em 2023, a 23^a do país, além da infraestrutura urbana limitada.

- **Especulação des ancorada:** forte especulação sobre valores de metro quadrado sem fundamentação em crescimento proporcional de infraestrutura, PIB local ou renda da população, sustentada principalmente por demanda externa de investidores (argentinos, chilenos, paulistas, centro-oeste)

Uma característica importante, que é a padronização extrema nas plantas dos prédios habitacionais em Maceió, resulta em diferenciação competitiva baseada quase exclusivamente em localização e preço/m², com baixa diferenciação por atributos técnicos como pé-direito ampliado, ventilação cruzada, eficiência energética ou sustentabilidade. O comportamento competitivo observado indica retaliação de preço limitada entre construtoras, mas crescente especulação coletiva sobre valorização futura, criando espiral ascendente de preços (“consultores só subindo o valor do metro quadrado”) desconectada dos fundamentos econômicos regionais.

Essa dinâmica sugere competição destrutiva iminente: quando o estoque de estúdios atingir níveis críticos (estimado em 30-40% de ociosidade nos próximos 2-3 anos), haverá pressão descendente severa sobre preços, penalizando especialmente construtoras que não desenvolveram bases sólidas de diferenciação técnica, inovação arquitetônica, eficiência operacional ou reputação consolidada por qualidade de acabamento e pós-venda.

7.2 - Fontes de Vantagem Competitiva e Posicionamento Estratégico

Na perspectiva do corretor de imóveis individual, as fontes de vantagem competitiva identificadas são heterogêneas e revelam oportunidades significativas de diferenciação.

Diferenciação por inteligência de mercado:

- **Acompanhamento da evolução do mercado:** uma consultora da área desenvolveu estudos mapeando valores de m²/bairro/tipologia, identificando deficiências de oferta (falta de 3-4 quartos, excesso de estúdios).
- **Reconhecimento externo:** esse recurso informacional raro, por exemplo, gerou interesse de construtora paulista, configurando vantagem competitiva baseada em conhecimento e reputação.
- **Lacuna generalizada:** maioria das construtoras não realiza pesquisa de demanda estruturada.

⁴ <https://blogdoibre.fgv.br/posts/desafios-para-novas-gestoes-das-capitais-brasileiras>

Fragilidades competitivas dominantes:

- **Vantagem de custo limitada:** tipologias compactas maximizam unidades/andar, mas custos crescentes de mão de obra qualificada não podem ser repassados, sem impactar nas margens.
- **Diferenciação de qualidade fraca:** a “marca mais famosa” não corresponde ao “melhor acabamento”; “não tem alto luxo em Maceió”, apenas “classe média alta que fala que mora no alto luxo”.
- **Desconexão percepção-realidade:** essa fragilidade indica bases insustentáveis de diferenciação.

7.3 - Modos de Governança, Salvaguardas e Coordenação Híbrida

De modo geral, a transação de intermediação imobiliária, devido à alta especificidade humana exigida e à incerteza comportamental (possibilidades fortes de oportunismo), se alinha ao modo de governança híbrida forte com busca continua por meios legais de gerir as transações de mercado, como contratos de compra e venda, contratos de exclusividades na venda, promessas de compra e venda, além do registro dos imóveis e certidões de ônus e nada consta do imóvel em prefeituras, condomínios e poder judiciário. Em muitos casos, os corretores se protegem numa estrutura hierárquica de uma imobiliária (integração vertical do corretor em uma imobiliária que fornece suporte jurídico).

O mercado, no entanto, opera em uma complexa mistura de mecanismos de coordenação. Os corretores autônomos utilizam planilhas e uma adaptação de CRM via whatsapp, para organizar o portfólio e gerenciar o histórico do cliente, como forma de reduzir os custos *ex-ante* de busca de informação e os custos *ex-post* de retrabalho.

As salvaguardas contratuais são cruciais para mitigar o risco de oportunismo pós-contratual nos dois lados da transação, além do contínuo risco de desistência. O uso de cláusulas de penalidades/multas no sinal é essencial para proteger tanto o comprador quanto o vendedor em caso de desistência imotivada. Além disso, a exclusividade no contrato é vista como uma salvaguarda para evitar o oportunismo de outros corretores e garantir que o trabalho seja focado, embora seja um arranjo pouco comum, pois “as pessoas não dão” exclusividade.

A frequência das transações (recorrente/contínua para investidores) é gerida por meio de salvaguardas relacionais, como o boca a boca e a confiança. Ao final, o papel do corretor profissional vai além da venda, abrangendo a segurança e a credibilidade, o que é vital em um setor onde o cliente está lidando com uma parte “muito delicada” do seu sonho.

O uso de plataformas digitais, como o OLX, expõe a vulnerabilidade do mercado à assimetria de informação e fraude. A plataforma é criticada por “banalizar tudo,” carecendo de controle e expondo o corretor a riscos de clonagem e insegurança. Isso aumenta os custos de usar o mercado, pois o corretor precisa despender tempo e recursos para monitorar e se proteger contra o uso indevido de seus anúncios.

Finalmente, a análise revela uma informalidade forte nesse mercado, em que os respondentes apresentaram como “cultura local” que restringe o desenvolvimento do produto. A resistência do consumidor de alto padrão em ter, em um mesmo prédio de “luxo”, unidades de aluguel por temporada (estúdios), impõe limites à especificidade de marca e à inovação arquitetônica, forçando a segregação de tipologias.

Em síntese, o mercado imobiliário enfrenta uma tempestade perfeita de alta incerteza da demanda (devido à racionalidade limitada na decisão dos incorporadores), uma dependência crítica de recursos humanos (mão de obra e corretores qualificados) e um ambiente regulatório falho (CRECI), obrigando os profissionais a criar arranjos híbridos complexos e caros para garantir a segurança da transação e mitigar os riscos de oportunismo.

8 – Síntese analítica e operacional da competitividade no setor Casa & Construção em Alagoas.

8.1 - Elo da Construção Civil

a) Pontos de atenção

Dimensão	Descrição
Incerteza	Volatilidade de preços de insumos e comportamento oportunista de fornecedores.
Governança	Baixa formalização e contratos frágeis com prestadores de serviços.
Recursos	Escassez de mão de obra qualificada e dependência de insumos dolarizados.

b) Estratégias para MPEs

- **Parcerias estratégicas:** com cooperativas como a COOPERCON para compras e negociação.
- **Padronização de processos:** uso de BIM e outras tecnologias para reduzir erros e prazos.
- **Gestão de risco:** contratos com cláusulas de qualidade e prazos, além de certificações.
- **Foco em nichos públicos:** obras públicas e infraestrutura com menor concorrência informal.

8.2 – Elo de serviços especializados para Construção Civil

a) Pontos de atenção

Dimensão	Descrição
Fragmentação	Alta competição por preço e informalidade.
Recursos	Dependência crítica de técnicos qualificados.
Incerteza	Mudanças de escopo e inadimplência em contratos.

b) Estratégias para MPEs

- **Reputação e fidelização:** foco em qualidade, cumprimento de prazos e relacionamento com clientes.
- **Certificações técnicas:** NR, CAT e PBQPH como diferenciais competitivos.
- **Formação interna:** capacitação de equipes para reduzir rotatividade.
- **Consórcios locais:** para aumentar poder de barganha e escala.

8.3 – Elo da indústria de móveis planejados e fornecedores especializados de Madeira

a) Pontos de atenção

Dimensão	Descrição
Concentração	Duopólio de fornecedores de MDF e serviços de corte.
Recursos	Escassez de operadores CNC e designers especializados.
Incerteza	Erros técnicos e demanda instável.

b) Estratégias Alternativas para MPEs

- **Design e personalização:** foco em nichos de alto valor agregado (classes A/B).
- **Marketing digital:** uso de Instagram e parcerias com arquitetos.
- **Integração parcial:** internalização de etapas críticas como montagem.
- **Parcerias com fornecedores:** negociação de condições e fidelização.

8.4 – Elo da distribuição e varejo de material de construção

a) Pontos de Atenção

Dimensão	Descrição
Margens	Baixas margens e alta complexidade operacional.
Concorrência	Pressão de grandes redes e e-commerce.
Informalidade	Concorrência desleal no interior do estado.

b) Estratégias para MPEs

- **Atendimento consultivo:** diferenciação por proximidade e relacionamento.
- **Gestão de estoque:** uso de tecnologia simples para controle e giro.
- **Omnicanal local:** integração de loja física com canais digitais.
- **Formalização e reputação:** como ativos VRIN para fidelização.

8.5 – Elo do mercado imobiliário de Maceió

a) Pontos de Atenção

Dimensão	Descrição
Oferta	Excesso de estúdios e baixa diversificação de tipologias.
Incerteza	Falta de pesquisa de demanda e especulação de preços.
Governança	Informalidade e ausência de exclusividade nos contratos.

b) Estratégias para MPEs

- **Inteligência de mercado:** mapeamento de demanda real e lacunas de oferta.
- **Consultoria técnica:** corretores como agentes de proteção do cliente.
- **Segmentação de produto:** foco em tipologias maiores e classe C.
- **Salvaguardas contratuais:** cláusulas de exclusividade e penalidades.

8.6 – Sugestões para a operacionalização das estratégias competitivas para as micro e pequenas empresas (MPEs) da cadeia produtiva de Casa & Construção em Alagoas.

A operacionalização das estratégias competitivas para as micro e pequenas empresas (MPEs) da cadeia produtiva de Casa & Construção em Alagoas exige uma abordagem prática e adaptada às especificidades de cada elo setorial. A seguir, é listado algumas estratégias que podem ser implementadas na rotina empresarial, considerando os desafios estruturais e as oportunidades identificadas no relatório.

1. Cooperação Horizontal e Ação Coletiva

Para enfrentar a fragmentação e a baixa escala das MPEs, a formação de cooperativas, consórcios ou redes de colaboração entre empresas do mesmo setor, o que permite:

- Compras coletivas de insumos com melhores condições comerciais.
- Compartilhamento de mão de obra qualificada em projetos maiores.
- Negociação conjunta com fornecedores oligopolistas, reduzindo o risco de dependência.

Como operacionalizar:

- Criar associações locais com estatuto simples.
- Formalizar acordos de cooperação com cláusulas de governança.
- Buscar apoio institucional do SEBRAE, COOPERCON ou sindicatos setoriais.

2. Digitalização e Presença Online

A adoção de ferramentas digitais é uma estratégia simples, barata e eficaz para ampliar mercado e melhorar gestão. Mesmo com recursos limitados, as MPEs podem:

- Utilizar redes sociais (Instagram, WhatsApp Business) para divulgação e relacionamento.
- Implementar sistemas simples de gestão (ERP) para controle de estoque, vendas e finanças.
- Criar catálogos digitais e canais de atendimento remoto.

Como operacionalizar:

- Capacitar funcionários em marketing digital e gestão de redes.
- Adotar plataformas gratuitas ou de baixo custo (e.g., TinyERP, Bling).
- Integrar vendas físicas com marketplaces e e-commerce local.

3. Capacitação Técnica e Certificações

A qualificação da mão de obra é um diferencial competitivo crítico. As MPEs devem investir em:

- Cursos técnicos e certificações (NRs, PBQPH, CAT).
- Formação interna de equipes, especialmente em serviços especializados.
- Parcerias com instituições como SENAI, ABNT e universidades locais.

Como operacionalizar:

- Mapear lacunas de qualificação na equipe.
- Inscrever colaboradores em cursos subsidiados.
- Estabelecer metas de certificação por função ou projeto.

4. Diferenciação por Nicho e Reputação

Em mercados saturados e com competição por preço, a diferenciação é vital. As MPEs podem se destacar por:

- Atendimento personalizado e foco em nichos específicos (ex: móveis planejados para apartamentos compactos).
- Reputação construída pela qualidade e cumprimento de prazos.

- Exploração de segmentos emergentes, como sustentabilidade e automação residencial.

Como operacionalizar:

- Criar portfólio de projetos com foco em nichos.
- Solicitar avaliações e depoimentos de clientes.
- Investir em design, inovação e serviços agregados.

5. Gestão de Riscos e Governança Contratual

A informalidade e a imprevisibilidade exigem que as MPEs adotem práticas de governança para reduzir riscos:

- Formalização de contratos, mesmo que simples, com cláusulas de prazo, qualidade e penalidades.
- Uso de salvaguardas relacionais, como fidelização de clientes e fornecedores.
- Monitoramento de custos *ex-post*, como retrabalho e inadimplência.

Como operacionalizar:

- Padronizar modelos de contrato com apoio jurídico.
- Criar banco de fornecedores confiáveis com histórico de entrega.
- Estabelecer rotinas de controle de qualidade e pós-venda.

6. Integração Parcial e Orquestração de Recursos

Algumas MPEs podem internalizar etapas críticas do processo produtivo para garantir qualidade e reduzir dependência:

- Montagem própria de móveis planejados, evitando erros de terceiros.
- Mini-usinas de concreto ou equipes fixas em obras, para maior controle.
- Gestão integrada de projetos, mesmo em pequena escala.

Como operacionalizar:

- Identificar etapas com maior risco ou custo.
- Investir gradualmente em equipamentos e capacitação.
- Criar fluxos internos de produção e controle.

7. Inteligência de Mercado e Planejamento Estratégico

A coleta e análise de dados de mercado são fundamentais para decisões mais seguras:

- Mapeamento da demanda local, especialmente no setor imobiliário.
- Identificação de lacunas de oferta, como tipologias habitacionais negligenciadas.
- Planejamento de lançamentos e investimentos com base em dados reais.

Como operacionalizar:

- Utilizar ferramentas simples de pesquisa (Google Forms, entrevistas).
- Criar relatórios internos com apoio de consultorias ou instituições como SEBRAE.
- Estabelecer metas e indicadores de desempenho por segmento.

9 - Sugestões para a criação de um portfólio de ações por segmento (alinhado às necessidades identificadas).

9. 1) Profissionalização da gestão e formalização contratual.

Problema: desalinhamento governança/transações gera custos após início de execução do projeto (*ex-post*) acima do necessário.

Público-Alvo: micro e pequenas empresas (serviços especializados, móveis planejados, pequeno varejo).

Ações:

1.1 - Programa "Gestão Eficaz Casa & Construção"

- Consultoria estruturada em três módulos: (i) Formalização tributária e trabalhista, (ii) Elaboração e monitoramento de contratos, (iii) Controles gerenciais básicos (fluxo de caixa, precificação, estoque).
- Carga: 40 horas (20h presencial + 20h consultoria in loco).
- Meta: 500 empresas/ano (125 por segmento).
- Parcerias possíveis: OAB-AL (módulo contratos), CRC-AL (módulo financeiro).

1.2 Elaboração de Contratos-Modelo Setoriais

- Desenvolver modelos padronizados por tipo de transação: (i) Subcontratação serviços especializados por construtoras, (ii) Projetos de móveis planejados customizados, (iii) Fornecimento recorrente varejo-distribuidor.
- Incluir cláusulas de salvaguarda adaptadas ao contexto alagoano: reajustes, penalidades simétricas, medições objetivas, resolução de disputas.
- Disponibilizar via plataforma digital + capacitação em uso.

- Meta: 1.000 downloads/ano, 30% adoção efetiva.

1.3 Consultoria ALI Especializada

- Direcionar Agentes Locais de Inovação para diagnóstico específico de inadequações do modelo de negócio à arena concorrencial (desalinhamento governança/transações).
- Indicadores: frequência das transações, especificidade de ativos, incerteza, tipo de modelo de negócio atual (governança).
- Plano de ação personalizado para redesenho do modelo de negócios (realinhamento).
- Meta: 200 empresas diagnosticadas/ano.

9.2 – Formação e capacitação de capital humano especializado.

Problema: escassez crítica transversal, envelhecimento sem reposição, conhecimento tácito não codificado.

Público-Alvo: empresas de todos os segmentos + trabalhadores/candidatos.

Estratégia geral para engajamento: conscientização da geração Z sobre a importância do trabalho + apresentar os incentivos em trabalhar no ramo.

Ações:

2.1 Programa "Talentos Casa & Construção AL"

Parceria SEBRAE + SENAI + SINDUSCON + Associações setoriais

Trilha Operacional: Formação acelerada (3-6 meses) em especialidades críticas:

- Marceneiros/montadores de móveis planejados (100 vagas/ano).
- Técnicos em segurança do trabalho NR-18/NR-35 (150 vagas/ano).
- Instaladores elétricos/hidráulicos certificados (200 vagas/ano).
- Vendedores técnicos nos materiais de construção (100 vagas/ano).

Trilha Gerencial: Gestão para gerentes, supervisores e pequenos empresários:

- Gestão de projetos na construção civil (80 vagas/ano).
- Precificação e gestão financeira (120 vagas/ano).
- Liderança e gestão de equipes (100 vagas/ano).
- Estratégia para engajamento: bolsas parciais (50-70% custo) para candidatos comprovadamente desempregados ou subempregados.
- Certificação reconhecida nacionalmente (SENAI).

2.2 Programa de Jovem Aprendiz Setorial

- Intermediar parcerias com empresas do setor + SENAI para programas de aprendizagem (modelo COMFERRAL identificado como *best practice*).
- Subsídio SEBRAE de 30% do custo de formação.
- Meta: 200 jovens/ano em formação dual (empresa + SENAI).

2.3 Plataforma Digital "Conecta Talentos C&C AL"

- Marketplace de profissionais qualificados certificados.
- Empresas publicam as demandas, profissionais se candidatam.
- Avaliações e reputação digital.
- Meta: 1.000 profissionais cadastrados em 2 anos.

9.3 – Digitalização, inovação e produtividade

Problema: micro e pequenas sem nenhum controle digital de gestão, gestão informal limita crescimento e eficiência.

Público-Alvo: microempresas em transição para profissionalização.

Ações:

3.1 Programa "Tecnologia para Crescer"

- Parceria com startups do ecossistema local de inovação para o desenvolvimento de ERP básico para pequenas empresas.
- Parceira com o governo do estado/SECTI/FAPEAL para incentivos as startups locais no desenvolvimento e venda de ERPs básicos para as pequenas empresas.
- Parcerias com fornecedores locais/nacionais de sistemas (Conta Azul, Bling, Omies).
- Pacote inclui: software (12 meses), implantação, treinamento (20h), suporte (6 meses).
- Setores prioritários: Varejo materiais construção (300 empresas), móveis planejados (100), serviços especializados (200).
- Meta: 600 empresas com ERP operacional em 24 meses.

3.2 SEBRAETEC Casa & Construção

- Consultoria tecnológica especializada via SEBRAETEC focada em:
- Construção civil: implementação de BIM (5 empresas/ano), ampliação dos processos de industrialização (10 empresas).
- Móveis planejados: softwares de projeto 3D integrado.

- Varejo: CRM para gestão de clientes/profissionais fidelizados (30 empresas), e-commerce básico (15 empresas).
- Serviços: plataformas gestão de projetos e obras (Trello, Asana adaptados) (25 empresas).
- Meta: 100 consultorias tecnológicas/ano

3.3 Marketplace Digital B2B "Obra Conectada AL"

- Plataforma digital intermediando: (i) Construtoras ⇔ Serviços especializados, (ii) Varejo ⇔ Profissionais autônomos, (iii) Marcenarias ⇔ Arquitetos/consumidores.
- Funcionalidades: busca por especialidade, avaliações, contratação digital, pagamentos, gestão de projetos.
- Startup desenvolve MVP (Minimum Viable Product) e SEBRAE/FAPEAL financia 2 anos operação inicial, migra para modelo sustentável (taxa 3-5% transações) após consolidação.
- Meta: 500 prestadores e 200 contratantes cadastrados em 12 meses, 1.000 transações intermediadas em 24 meses.

9.4 – Acesso a crédito e gestão financeira.

Problema: margens apertadas, capital intensivo (varejo, móveis), crédito caro, risco de inadimplência.

Público-Alvo: todos os segmentos, foco em micro/pequenas.

Ações:

4.1 Fundo de Aval "Crescer C&C AL".

- SEBRAE estrutura fundo de aval coletivo para facilitar acesso a crédito de micro/pequenas junto a bancos parceiros (Desenvolve, Banco do Nordeste, bancos comerciais públicos)
- Cobertura: 50-70% do valor do empréstimo.
- Contrapartidas: empresa formalizada, consultoria financeira SEBRAE (mínimo 20h), adesão a boas práticas.
- Linhas prioritárias: capital de giro (varejo, móveis), aquisição maquinário (móveis, serviços), modernização tecnológica (todos).
- Meta: R\$ 10 milhões em crédito facilitado para 200 empresas em 24 meses.

4.2 Programa "Finanças na Prática".

- Capacitação gerencial intensiva em gestão financeira:
 - Módulo 1: fluxo de caixa e capital de giro (8h).
 - Módulo 2: Precificação e formação de margens (8h).
 - Módulo 3: Gestão de crédito e inadimplência (4h).
 - Módulo 4: Planejamento financeiro e investimentos (4h).
- Turmas setoriais (varejo, móveis, serviços).
- Meta: 800 empresários capacitados/ano.

9. 5 – Qualidade, certificação e diferenciação.

Problema: competição por preço, desvalorização do serviço, assimetria informacional para o mercado (a qualidade não é observável antes da execução do projeto).

Público-Alvo: serviços especializados (crítico), construção civil, móveis planejados.

Ações:

5.1 Programa de Certificação "Selo Qualidade SEBRAE C&C AL"

- Desenvolver certificação setorial reconhecida atestando: (i) Capacitação técnica (NRs, certificados SENAI), (ii) Gestão profissionalizada (ERP, controles), (iii) Formalização total, (iv) Ausência acidentes de trabalho, (v) Satisfação de clientes (avaliações).
- Segmentos: serviços especializados (prioridade), móveis planejados, construção civil.
- Auditoria anual por terceiros (parceria com universidades).
- Divulgação: plataforma digital, eventos setoriais, parcerias com construtoras/arquitetos.
- Contrapartida: taxa anual simbólica (R\$ 500-1.000) para manutenção sistema.
- Meta: 150 empresas certificadas em 24 meses.

5.2 "Rota da Excelência C&C"

- Programa de desenvolvimento de fornecedores para construtoras/grandes clientes.
- SEBRAE articula construtoras + subcontratados pequenos em programa estruturado:
 - Diagnóstico de *gaps* na qualidade e gestão.
 - Capacitação customizada.
 - Auditoria e certificação.

- Preferência contratual para empresas certificadas.
- Modelo inspirado em programas de desenvolvimento de fornecedores da indústria automobilística.
- Meta: 3 construtoras participantes, 30 subcontratados desenvolvidos em 24 meses.

5.3 Incentivo à Especialização e Nichos.

- Consultoria estratégica para micro/pequenas identificarem nichos de diferenciação:
- Serviços: topografia de precisão com drones, recuperação de fachadas, estruturas metálicas especiais, climatização avançada.
- Móveis: estilos específicos (contemporâneo, rústico, minimalista), materiais diferenciados (madeira maciça, laminados importados), nichos (móveis infantis, home office, cozinhas gourmet).
- Varejo: especialização categoria (só tintas premium, só ferragens técnicas).
- Meta: 100 empresas com estratégia de diferenciação definida e em implantação em 18 meses.

10 – Considerações finais

Ao analisar o presente documento, o leitor identificará que o setor aqui estudado apresenta uma estrutura heterogênea, dominada por micro e pequenas empresas que enfrentam limitações severas em capital, adoção tecnológica e acesso a mercados. Enquanto alguns elos, como extração mineral e primeira transformação industrial, são marcados por alta concentração e barreiras elevadas, outros, principalmente comércio e serviços especializados, enfrentam fragmentação intensa e alta rotatividade. Essa diversidade imprime fragilidades relacionadas à falta de coordenação, baixa cooperação horizontal e dificuldades gerenciais, que impactam negativamente a competitividade do setor.

No núcleo da cadeia, a construção civil figura como elo estratégico, porém afetado por desafios como a escassez de mão de obra qualificada, custos burocráticos elevados e dependência de insumos oligopolizados. A governança híbrida, exemplificada pela atuação da cooperativa COOPERCON, surge como mecanismo relevante de mitigação de riscos e fortalecimento do poder de negociação das construtoras locais.

A indústria moveleira, altamente customizada e artesanal, enfrenta limitações tecnológicas e escassez de profissionais qualificados, mas demonstra potencial de diferenciação via nichos de mercado sofisticados, design e atendimento personalizado. Já setores emergentes ligados à sustentabilidade e automação residencial indicam caminhos promissores para inovação e ganho competitivo sustentável.

Essas constatações remetem à necessidade premente de políticas públicas e estratégias empresariais que incentivem a cooperação, o investimento em capacitação profissional e tecnológica, bem como a formalização e a adoção de práticas de governança eficientes. Como o SEBRAE/AL não é o agente indicado para executar políticas públicas, é possível indicar que os desafios para o órgão é trabalhar com os instrumentos que possui em apoio a micro e pequena empresa para construir o alinhamento entre modelos de negócio, recursos estratégicos e sistemas de controle coletivo de modo que as MPEs do setor possam superar as assimetrias e fragilidades estruturais identificadas.

Em suma, o fortalecimento da competitividade do setor Casa e Construção em Alagoas depende de ações coordenadas dentro do SEBRAE/AL e com os diversos níveis de governo de modo a promover inovação, qualificação e governança integrada, possibilitando às empresas locais conquistar vantagens sustentáveis em um mercado cada vez mais dinâmico e desafiador.

Referências:

AUDRETSCH, D.; BELITSKI, M. Knowledge complexity and firm performance: evidence from the European SMEs. *Journal of Knowledge Management*, v. 25, p. 693-713, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2020-0178>. Acesso em: [10/09/2025].

BRAIN Inteligência Estratégica. *Estudo do mercado imobiliário – Maceió e Região Metropolitana*. Maceió: SINDUSCON-AL; ADEMI-AL; COOPERCON-AL; SEBRAE-AL; FIEA, agosto 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Boletim de Gestão do CAGED*. Disponível em: <https://bi.mte.gov.br/bgcaged/login.php>. Acesso em: 04 outubro de 2025.

GONÇALVES, F. et al. Essential managerial skills for Brazilian micro and small business managers. *International Journal of Business Administration*, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5430/ijba.v11p60>. Acesso em: [01/09/2025].

SEBRAE. *DataSebrae Alagoas – Inteligência de dados para o desenvolvimento empresarial*. Disponível em: <https://databasebrae.com.br/al/>. Acesso em: 02 setembro de 2025.

STEINDL, Josef. Pequeno e grande capital: problemas econômicos do tamanho das empresas. São Paulo: Hucitec, 1990.

VASCONCELOS, Ieda. *Desempenho da construção civil e perspectivas*. Comitê de Economia da Câmara Brasileira da Indústria da Construção – CBIC, outubro 2025.

ANEXOS

ANEXO I - Percurso metodológico

O percurso metodológico adotado no presente documento fundamenta-se em uma combinação de métodos qualitativos e quantitativos, articulados para captar a complexidade estrutural e dinâmica competitiva da cadeia produtiva do setor de Casa e Construção em Alagoas. Inicialmente, o estudo parte da análise estrutural da cadeia produtiva, construída a partir da classificação dos CNAEs e da utilização de dados secundários robustos provenientes da RAIS (BRASIL, 2025), e DataSebrae (SEBRAE, 2025). Essa etapa quantitativa permite mapear os principais elos da cadeia, distribuindo o número de empresas por segmento e porte, o que fundamenta a identificação dos gargalos, a concentração de mercado e as oportunidades específicas em cada elo.

Além da dimensão quantitativa, o estudo elaborado para esse relatório incorpora um enfoque qualitativo por meio de trinta e duas entrevistas e coleta de narrativas com empresários e gestores, que permitiram acesso, e cujos setores estão nos principais elos. Essa abordagem empírica, consubstanciada em pesquisa de campo, visa explorar os aspectos estratégicos, comportamentais e institucionais que características estatísticas não capturam integralmente. Os relatos qualitativos contribuem para identificar modelos de governança, estratégias de diferenciação e problemas de escassez de recursos setoriais que não estão descritos em amplas bases de dados disponíveis, mas que fazem parte da necessidade real do SEBRAE/AL para a definição das estratégias de atuação junto aos setores pesquisados.

O método ainda contempla um diagnóstico detalhado dos arranjos de governança e modelos de negócio mais comuns da cadeia estudada. A análise das transações entre fornecedores, construtoras e prestadores de serviços utiliza os conceitos da teoria dos custos de transação para explicar comportamentos oportunistas, riscos de *hold-up* e a importância da confiança e reputação como salvaguardas em ambientes de incerteza.

Essa integração metodológica é complementada por um exame das condições institucionais e econômicas locais, que inclui aspectos regulatórios, burocráticos e tecnológicos. O uso de múltiplas fontes de dados secundários, aliado à triangulação com dados primários qualitativos, permite uma compreensão sistêmica da competitividade estrutural, revelando fragilidades comuns às micro e pequenas empresas, assim como estratégias de adaptação e inovação setorial.

Em resumo, o percurso metodológico reflete uma análise mista, articulando dados quantitativos para caracterização setorial e dados qualitativos para aprofundar a compreensão dos mecanismos de governança, modelos de negócio e desafios competitivos enfrentados pelas empresas da cadeia produtiva. Essa abordagem metodológica proporciona uma base sólida para o diagnóstico e formulação de estratégias aptas a fortalecer a competitividade do setor Casa e Construção em Alagoas.

ANEXO II – EMPRESAS POR ELO E CNAE

CNAE 2.0 Classe/Subclasse - Alagoas		2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Serviços	Serviços hidráulicos e encanamento para manutenção predial	96	95	98	97	96	104	97	103	101
	Serviços hidráulicos e encanamento em outras instalações	29	30	29	28	27	29	31	32	30
	Serviços hidráulicos e encanamento par instalações prediais	25	24	26	27	26	27	26	28	27
	Serviços de Climatização e Ventilação	7	8	7	6	7	6	7	8	7
	Serviços de operação e fornecimento de equipamentos para transporte e elevação de cargas e pessoas para uso em obras	6	5	6	5	4	5	4	5	6
	Serviços de preparação do terreno não especificados anteriormente	3	2	3	4	3	2	3	4	3
	Serviços Elétricos e de Iluminação	147	158	160	161	155	160	158	153	159
	Serviços especializados para construção não especificados anteriormente	23	24	23	25	23	26	24	25	24
	Serviços hidráulicos e encanamento em obras de saneamento	2	3	2	0	2	0	2	3	2
	Manutenção de estações e redes de telecomunicações	30	33	32	33	32	33	32	34	33
	Aparelhamento de pedras para construção	2	0	2	0	2	0	2	3	2
	Aplainamento, polimento e lustração de pedras	3	2	3	2	3	4	3	2	3
	Aplicação de revestimentos e de resinas em interiores e exteriores	16	17	16	15	16	15	16	15	16
	Administração de obras	13	14	13	14	13	14	15	14	13
	Impermeabilização em obras de engenharia civil	4	3	4	5	4	3	4	3	4
	Serviços especializados para construção não especificados anteriormente	22	23	25	24	23	25	24	25	24
	Instalação de equipamentos para orientação à navegação marítima, fluvial e lacustre	3	2	3	2	3	1	0	0	0
	Instalação de portas, janelas, tetos, divisórias e armários embutidos de qualquer material	25	26	27	25	24	26	25	26	27
	Instalação e manutenção elétrica	140	148	144	154	142	143	148	147	152
	Instalação, manutenção e reparação de elevadores, escadas e esteiras rolantes	6	7	8	7	8	7	8	7	6
	Montagem e instalação de sistemas e equipamentos de iluminação e sinalização em vias públicas, portos e aeroportos	5	6	5	6	5	6	5	4	5
	Manutenção de estações e redes de telecomunicações	31	30	34	32	31	34	33	34	33

	Manutenção de redes de distribuição de energia elétrica	23	24	25	24	25	23	25	24	25
	Pintura para sinalização em pistas rodoviárias e aeroportos	9	6	6	6	5	4	4	5	5
	Total	670	690	701	702	679	697	696	704	707

		2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Comércio de material de construção	Comércio atacadista de ferragens e ferramentas	73	76	75	77	78	77	81	83	79
	Comércio atacadista de madeira e produtos derivados	46	42	49	41	36	44	44	45	52
	Comércio atacadista de materiais sanitários	10	9	10	11	9	10	9	11	10
	Comércio varejista de esquadrias e materiais de madeira	57	60	57	58	54	60	65	67	69
	Comércio varejista de ferragens e ferramentas	70	73	79	80	72	77	82	83	79
	Comércio atacadista de materiais e produtos para ambientes	88	96	94	97	92	104	98	102	101
	Comércio varejista de materiais de acabamento	65	68	69	71	72	74	79	80	76
	Comércio varejista de materiais elétricos	26	27	26	28	26	25	28	29	27
	Comércio varejista de materiais hidráulicos	19	20	19	20	19	20	21	20	21
	Comércio varejista de tintas e materiais para pintura	98	102	111	108	105	106	113	109	110
	Comércio varejista de vidros	154	166	177	168	163	167	170	181	174
	Comércio varejista especializado de materiais de construção não especificados anteriormente	181	200	115	129	194	105	117	131	117
	TOTAL	887	939	881	888	920	869	907	941	915

		2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Extração	Extração de ardósia e beneficiamento associado	3	4	3	4	3	2	3	4	3
	Extração de areia, cascalho ou pedregulho e beneficiamento associado	2	3	2	1	2	3	2	1	2
	Extração de calcário e dolomita e beneficiamento associado	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Extração de gemas (pedras preciosas e semipreciosas)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Extração de granito e beneficiamento associado	3	2	3	0	3	4	3	2	3
	Extração de látex e resina natural	5	4	5	4	5	4	5	4	5
	Extração de mármore e beneficiamento associado	5	4	3	4	5	4	5	4	3
	Extração de minerais para fabricação de adubos, fertilizantes e produtos químicos	2	3	2	3	2	0	0	0	0
	Extração de minério de ferro	6	5	6	5	4	5	4	5	4
	Extração de minério de titânio	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Extração de outros minerais não metálicos	5	4	3	4	5	4	5	4	5
	Extração de quartzo	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Extração de sal marinho	5	4	3	4	3	4	5	4	3
	Extração de salgema	2	2	2	2	2	2	2	2	2
		2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Construção civil	Construção de barragens e represas para geração de energia elétrica	1	2	2	2	2	3	3	3	2
	Construção de edifícios	8	9	8	9	8	9	8	9	10
	Construção de estações e redes de distribuição de energia elétrica	23	24	23	24	25	24	25	24	25
	Construção de estações e redes de telecomunicações	30	32	33	34	32	31	33	32	33
	Construção de instalações esportivas e recreativas	5	6	7	6	5	6	5	6	5
	Construção de obras de arte especiais	7	6	7	8	6	7	8	7	6
	Construção de redes de abastecimento de água, coleta de esgoto e construções correlatas, exceto obras de irrigação	7	6	5	6	7	6	7	6	5
	Construção de redes de transportes por dutos, exceto para água e esgoto	13	14	13	12	13	14	13	14	13
	Construção de rodovias e ferrovias	6	7	6	7	6	5	6	5	6
	Outras obras de acabamento da construção	8	7	9	8	9	8	9	10	9

	Outras obras de instalações em construções não especificadas anteriormente	11	12	11	12	11	12	13	12	13
	Perfuração e construção de poços de água	11	12	11	12	13	11	12	13	12
	Construção de estações e redes de telecomunicações	29	31	34	33	31	34	33	34	33
	Obras de alvenaria	6	7	6	5	6	7	6	7	6
	Obras de fundações	13	14	13	14	13	14	13	14	15
	Obras de irrigação	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Obras de montagem industrial	7	6	7	6	7	6	7	8	7
	Obras de terraplenagem	7	8	7	8	7	8	9	8	9
	Obras de urbanização: ruas, praças e calçadas	11	10	12	13	11	12	11	12	11
	Obras portuárias, marítimas e fluviais	13	12	14	15	13	12	13	15	14
	Outras obras de engenharia civil não especificadas anteriormente	6	7	8	7	8	7	8	7	6
	Perfuração e construção de poços de água	7	8	7	8	9	8	9	8	7
	Perfurações e sondagens	7	8	7	6	7	6	7	6	7
	TOTAL	237	249	251	256	250	251	259	261	255

		2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
1^a Transf Ind	Fabricação de cal e gesso	8	9	7	6	7	6	7	6	7
	Fabricação de cimento	9	10	8	9	8	9	8	9	8
	Fabricação de produtos de minerais não metálicos não especificados anteriormente	6	7	5	4	5	4	5	4	5
	Fabricação de produtos do refino de petróleo	6	5	6	5	4	5	4	5	6
	Fabricação de produtos químicos inorgânicos	9	8	9	8	7	8	9	8	9
	Produção de madeira em tora para serrarias	3	2	3	4	3	4	3	4	3
	TOTAL	41	41	38	36	34	36	36	36	38

		2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
2^a Transf Ind	Fabricação de artefatos de cimento para uso na construção	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Fabricação de artefatos têxteis para uso doméstico	5	6	5	6	5	4	5	6	5
	Fabricação de esquadrias de metal	6	5	4	5	4	5	4	5	4
	Fabricação de estruturas metálicas	4	3	4	5	4	3	4	5	4
	Fabricação de fibras artificiais e sintéticas	5	4	3	4	5	4	5	4	3
	Fabricação de outros produtos de concreto, cimento, fibrocimento, gesso e estuque	3	2	3	4	3	2	3	2	3
	Fabricação de outros produtos de metal não especificados anteriormente	11	10	11	9	8	9	8	9	8
	Fabricação de tintas, vernizes, esmaltes e lacas	9	8	9	10	9	10	9	10	9
	Fabricação de móveis de madeira	6	5	6	5	6	7	6	7	6
	Fabricação de móveis estofados	6	7	6	7	6	5	6	5	6
	Fabricação de Móveis de Metal	5	6	4	5	4	3	4	3	4
	Preparação e fiação de fibras têxteis	5	4	3	4	3	4	3	4	5
	Produção de tubos de aço sem costura	5	4	5	4	5	4	5	4	3
	TOTAL	71	65	64	69	63	61	63	65	61

		2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Comércio para ambientes	Comércio atacadista de outros equipamentos e artigos de uso pessoal e doméstico não especificados anteriormente	14	15	14	17	15	16	17	16	17
	Comércio varejista de equipamentos de segurança eletrônica	105	100	118	126	110	132	136	140	124
	Comércio de Artigos para Manutenção e Conservação de Ambientes	52	57	54	48	55	56	57	58	57
	Comércio de Equipamentos para Segurança e Automação Residencial	11	12	11	12	11	12	11	12	11
	Comércio atacadista de Materiais e produtos para ambientes	94	98	100	97	96	102	99	97	101
	Comércio de Materiais e Produtos para Ambientes	467	422	430	446	495	414	426	416	435
	Comércio de Móveis e Decoração	251	264	262	274	264	263	265	264	267
	Incorporação de empreendimentos imobiliários	57	56	59	60	55	57	58	60	59
	TOTAL	1051	1024	1048	1080	1101	1052	1069	1063	1071

		2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Sustentabilidade	Comércio de Plantas, Jardinagem e Paisagismo	108	113	115	127	132	116	117	133	124
	Tratamentos térmicos, acústicos ou de vibração	5	4	5	6	5	4	5	4	5
	Serviços de Limpeza e Conservação	24	25	24	25	24	25	24	25	24
	Manutenção e Reparos Gerais	14	13	14	13	14	13	15	16	15
	TOTAL	151	155	158	171	175	158	161	178	168

ANEXO III – Lista de entrevistados

Nome do contato	Contato
Deivisson Moreira – terceirização construtor	82 9322-2314
Manoel Aki estofados - móveis	82 8723-4973
Pâmela Melo – móveis	82 9840-5226
Carlos Furtado – Mat de construção	82 8200-0200
Robson Acioli - Grupo Madenobre	82 9306-9898
João Amancio – terceirizado construtor	82 9627-5670
Denis Barros – consultoria para construção civil	82 9615-5815
Gilmair – pequeno construtor	82 8129-4592
Flávio Alves – pequeno construtor	82 9152-0525
Anderson Nascimento – COMOBI	82 9647-1144
Marcos Aurélio – consultor const civil	82 9916-6004
Sandra Ademi	
Everaldo Figueiredo SINDUSCON	
Marcos Vital – COOPERCON	82 98836-0660
Gilson Filipe – Ipanema const	82 9331-9936
Arnaldo Monteiro (CONFERRAL)	82 99930-9474
João Alagoas Impermeabilizantes	82 9993-0603
Mario Jr – ARADAN Tecnologia	82 8841-4150
Mario Vinicius – varejo mat de const	82 8152-2058
Jean Neto – peq construtor e corretor	82 9934-3218
Alfredo Breda – TELESIL/SINDUSCON	82 9117-2785
Anacleto Jr – mat de construção	82 9969-2595
Gustavo Pereira – Organize Seg do Trab	82 9175-6464
Fabrício Oliveira – peq construtor	82 9699-2590
Vanelisa – Granitos Marmoraria	82 9908-9790
José Cristiano – varejo mat construção	82 9936-7857
Valderedo Padilha – madeireira	82 9648-6200
Otávio Tavares – Amadê/SD Madeiras	82 9999-8717
Cecília Moreira – Construtora	82 9916-1447
Tiago Alves – peq construtor	82 9952-4013
Alexandrino – Threinnare	82 3013-0024
Solemar Gama – consultora de imóveis	82 9994-1409
Gisélia Melo – corretor	82 9634-4849
Jaldy Weid - corretor	82996956160
Marcos Henrique Feitoza – design de interiores	82981563799

ⁱⁱ A **estrutura de governança** é a forma como as pessoas ou empresas se organizam para fazer negócios, resolver conflitos e garantir que acordos sejam cumpridos. De modo geral as estruturas de governança podem ser da seguinte forma: mercado (via sistemas de preços); contratos híbridos (mercado e contratos mais longos); empresas (pouca terceirização e integração vertical).

ⁱⁱⁱ Na construção civil, isso pode acontecer quando uma construtora (principal) terceiriza serviços e a empresa contratada (agente) entrega uma obra com qualidade inferior, atrasos ou custos adicionais, mesmo tendo contrato definido para seguir certos padrões. Também ocorre quando há dificuldade de monitorar ou controlar o trabalho do agente, como no caso de mão de obra terceirizada ou fornecedores externos.

^{iv} **Custos ex-post** são os problemas e despesas que aparecem depois que o contrato ou acordo já foi feito. Isso pode incluir: renegociação de contratos; resolução de conflitos entre as partes; fiscalização e monitoramento do cumprimento do acordo; custos jurídicos em caso de litígios; perdas por oportunismo (quando uma das partes tenta tirar vantagem da outra após o acordo).

^v O **mercado spot** é um tipo de mercado onde a compra e venda de bens ou ativos ocorre com entrega imediata — ou seja, o pagamento e a entrega são feitos “na hora” ou em um prazo muito curto.