Oportunidades e Tendências do Mercado dos Materiais de Contrução

Estudo financiado por:

Prime, Programa de Incentivos da Economia

Nota de Abertura

Desde 2002 que o nosso sector tem sentido, com dureza, as consequências de um processo de ajustamento conjuntural no mercado da construção de edifícios, ao mesmo tempo que, paulatinamente, se assiste a uma verdadeira mudança de paradigma ao nível do desenvolvimento do sector da construção.

A conjugação destes dois factores, claramente diferentes no ritmo e no género das transformações que operam, acaba, naturalmente, por produzir sinais que não são claramente distinguíveis pelos agentes económicos.

É, por isso, necessário isolar os efeitos de um e outro e clarificar os processos que lhes são próprios de forma a obter leituras inteligíveis de tendências e oportunidades que possibilitem os empresários do sector a tomada de decisões estratégicas.

Foi com esse objectivo, o de situar o nosso sector perante as circunstâncias do presente e os cenários previsíveis, quer ao nível da dimensão e tipologia do mercado, quer da regulamentação, quer, ainda, do ambiente competitivo, que promovemos o estudo que a seguir se apresenta.

Não constituindo, certamente, o diagnóstico acabado, nem, muito menos, um receituário infalível de soluções para problemas diversos e com dinâmicas próprias e imprevisíveis, estamos certos que a leitura e análise atenta deste documento constituirá, nos tempos mais próximos, uma referência fundamental para aquilo que constitui o fulcro da nossa actividade empresarial: tomar decisões e correr riscos.

A todos os que participaram e contribuíram para este trabalho, em especial à equipa da Gestluz, o nosso

Muito obrigado!

Carlos Tomaz
(Presidente da Direcção)

FICHA TÉCNICA

Título Original
Oportunidades e Tendências do Mercado dos Materiais de Construção

Autor
Gestluz Consultores de Gestão Lda

Copyright
APCMC

Edição
1º Edição > Março de 2007

Impressão e Acabamento
Multitema

Reservado todos os direitos para a APCMC

ÍNDICE

NOTA DE ABERTURA 1
INTRODUÇÃO 5

1 - DELIMITAÇÃO DO SECTOR 4

2 - DIAGNÓSTICO E PROSPECTIVA DO SECTOR DA CONSTRUÇÃO 8
2.1. ENQUADRAMENTO SÓCIO-ECONÓMICO DO SECTOR 8
2.2. BREVE ENQUADRAMENTO DO SECTOR NO CONTEXTO EUROPEU 9
2.3. CARACTERÍSTICAS E DINÂMICAS DO SECTOR A NÍVEL NACIONAL 13
2.4. CARACTERIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS 20
2.5. MERCADOS E PRODUTOS 24
2.6. MODELOS E ESTRUTURAS ORGANIZATIVAS 25

3 - ANÁLISE PROSPECTIVA 26
3.1. GRUPOS DE PRODUTO E POTENCIAL DE CRESCIMENTO 26
3.2. O PERFIL DO CLIENTE E IMPLICAÇÕES PARA O NEGÓCIO 31
3.3. MUDANÇA DE PARADIGMA DE MODELO DE NEGÓCIO? 32
3.4. MODELO TRADICIONAL 32
3.5. NOVO MODELO DE NEGÓCIO 33

4. RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS E OPERACIONAIS 35

FONTES 39

INTRODUÇÃO

O presente estudo destina-se a identificar as principais oportunidades e tendências de evolução do sector do comércio de materiais de construção, para um horizonte temporal de 5 anos (2008-2013).

Trata-se de um exercício prospectivo que procura apontar as alterações na procura, no domínio dos produtos e nas exigências/características do mercado.

Pretende-se conhecer melhor o mercado e as tendências mais relevantes, através da análise do contexto do sector, da compreensão das mudanças na procura, bem como identificar os modelos de negócio necessários para responder a este novo contexto.

O estudo foi realizado recorrendo a dois grandes tipos de fontes:

- Dados estatísticos disponíveis, estudos e previsões de organismos nacionais ou internacionais;

- Contacto directo e realização de inquéritos ou entrevistas a cerca de 35 empresas e associações representativas do sector da construção, produtores de materiais de construção, revendedores e instituições do Sistema Científico e Tecnológico.

De forma a antecipar qual o cenário do mercado de materiais de construção no período considerado (2008-2013), o estudo visa responder às seguintes questões:

- Quais as características do mercado?
- Quais os materiais mais vendidos?
- Que relacionamento com os clientes?
- Como irá evoluir o modelo de negócio?
- Quais os factores de diferenciação?
- Como se escolhem os fornecedores?
- O que mais apreciam os clientes?
- Qual a influência da nova legislação na procura?

Contudo, este trabalho deve ser considerado com alguma prudência, designadamente na sua componente quantitativa, uma vez que caracterização do sector é uma tarefa difícil devido à sua heterogeneidade e à discrepância das diversas fontes estatísticas.

1 - DELIMITAÇÃO DO SECTOR

O sector do comércio de materiais de construção é um elo fundamental da cadeia de fornecimento do sector de Construção. Daí que qualquer exercício prospectivo para o sector do comércio de materiais de construção, tenha que ter por base uma leitura global das dinâmicas que se verificam no sector da Construção como um todo.

O sector da Construção, pela sua *centralidade* face a um grande conjunto de actividades económicas, pode ser analisado numa óptica de cluster, sendo que as tendências que aqui se verificarem terão, inevitavelmente, um impacto quer a montante da cadeia produtiva (nas empresas de fabricação e comércio de materiais de construção e de serviços), quer a jusante (nas empresas de equipamentos, decoração, imobiliárias, entre outras).

A *figura 1* reflecte o posicionamento *tradicional* do sector do comércio de materiais de construção no *cluster* da Construção, não obstante poder estruturar-se outra forma de organização do mesmo. Aliás, o presente estudo dará conta de algumas alterações de posicionamento de alguns desses sectores, decorrentes das dinâmicas já em curso ou previsíveis.

O *cluster* da Construção é constituído, a montante, por vários *subclusters* que representam a actividade industrial, que inclui ramos tão diversificados como a cerâmica (estrutural, pavimentos, revestimentos e sanitários), ferragens, alumínios, tintas e vernizes, cimentos e pedras, mobiliário de cozinha, equipamento eléctrico, parqueteria, entre outros.

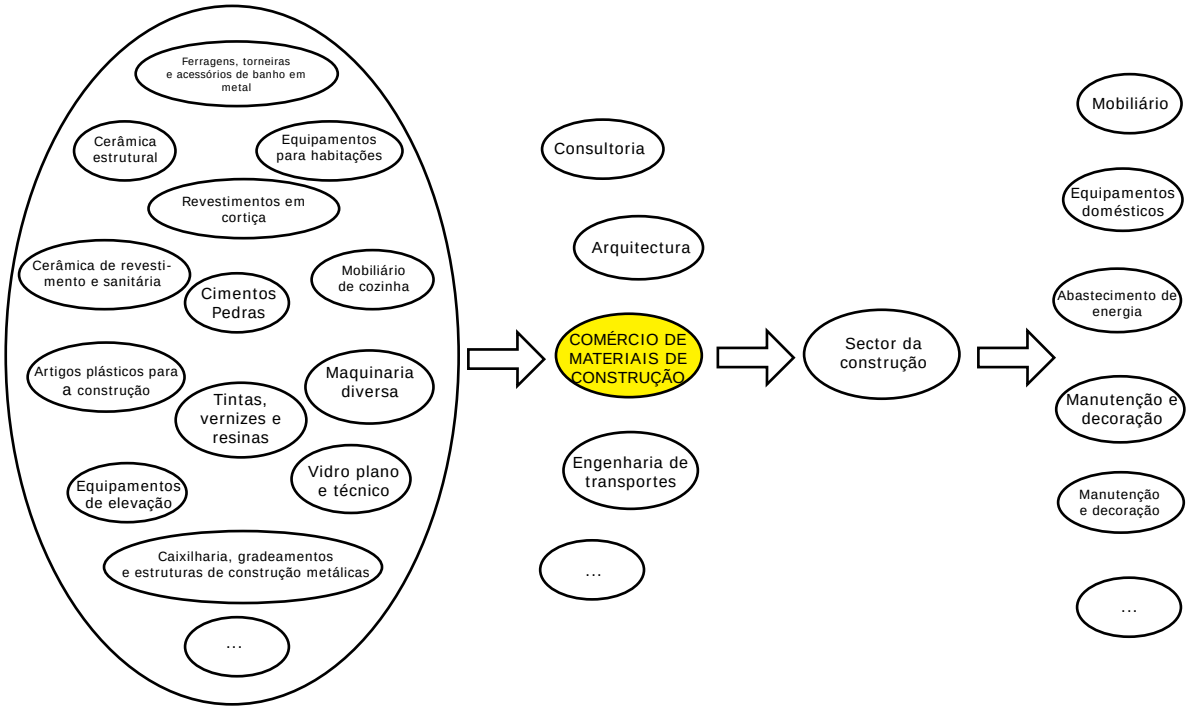
É ainda a montante do sector da construção que podemos encontrar, entre os serviços de consultoria, arquitectura, engenharia e outras actividades complementares à fabricação de produtos intermédios, o sector do Comércio de Materiais de Construção. Este tem agido, directa ou indirectamente, como intermediário entre os produtores e os construtores responsáveis pela sua aplicação.

A jusante da construção podemos encontrar as empresas de equipamentos (mobiliário, equipamentos domésticos, por exemplo) e de serviços (abastecimento de energia, manutenção e decoração, seguros, serviços bancários, comercialização de louças, cutelaria, têxteis-lar, entre outros).

Dada a sua abrangência, a actividade da construção tem um forte impacto sobre o Emprego, estimando-se que cada emprego directo criado pelo sector da Construção gere 3 postos de trabalho no conjunto da economia, não incluindo o impacto induzido pelo efeito multiplicador do investimento adicional em construção sobre o rendimento agregado (Afonso et al., 1998:22 cit. in CES, 2003).

No âmbito deste estudo, focaremos a nossa abordagem no Comércio de Materiais de Construção, sector que *"fornece"* a componente da Construção propriamente dita.

Fig.1- O sector do comércio de materiais de construção no cluster da construção



Fonte: adaptado de AIDA (2003) “Perfis e Dinâmicas Sócio-Economicas do Distrito de Aveiro”, Universidade de Aveiro

2 - DIAGNÓSTICO E PROSPECTIVA DO SECTOR DA CONSTRUÇÃO

2.1 - ENQUADRAMENTO SÓCIO-ECONÓMICO DO SECTOR

O sector da Construção pode ser dividido em quatro áreas produtivas: edifícios residenciais, edifícios não residenciais, engenharia civil e reabilitação/ manutenção.

Nunca é demais relembrar que se trata de um sector económico que apresenta um conjunto de particularidades que o distinguem dos outros sectores de actividade, quer em termos produtivos, quer em termos de mercado de trabalho.

Como refere Nunes (2001: 7 in CES, 2003), este sector apresenta uma cadeia de valor muito extensa, porque recorre a uma ampla rede de *inputs*, proporciona o aparecimento de externalidades positivas às restantes actividades. Além disso gera efeitos multiplicadores significativos a montante e a jusante.

Nomeadamente, caracteriza-se por uma grande diversidade de:

- Clientes (Estado, Autarquias, Particulares, grandes empresas multinacionais, pequenos promotores tradicionais, etc.);

- Projectos (cada obra apresenta, geralmente, características diferentes, o que dificulta o desenvolvimento de produtos e processos de fabrico estandardizados);

- Produtos (que cobrem tanto a habitação tradicional como obras mais complexas, por exemplo, estradas, edifícios inteligentes ou barragens);

- Operações produtivas, (o produto final resulta da interacção entre várias especialidades com graus diferenciados de exigência e tecnologia);

- Tecnologias (resultado da intervenção numa empreitada de diversas especialidades e da coexistência de tecnologias de produção novas com as antigas);

- Unidades produtivas (empresas com grandes meios e capacidades e tecnologicamente evoluídas laboram a par de empresas com um aproveitamento limitado das tecnologias disponíveis e com utilização abundante do factor mão-de-obra.
(Afonso, et al.; 1982 in CES, 2003)

Trata-se de um sector de actividade cuja evolução é fortemente influenciada pela conjuntura económica e pelo montante de investimentos públicos, ou seja, pelo desenvolvimento e investimentos associados a outros sectores.

Dado tratar-se de uma actividade pró-cíclica, ou seja, apresenta crescimentos superiores à economia global em fases positivas do ciclo económico, e recessões mais acentuadas nas fases negativas. Pela sua dinâmica é considerada como um dos principais indicadores de uma economia, ou um dos seus barómetros.

2.2 BREVE ENQUADRAMENTO DO SECTOR NO CONTEXTO EUROPEU

A Construção é um dos sectores produtivos mais importantes da União Europeia (UE) e um dos seus principais motores de desenvolvimento económico.

Segundo dados da FIEC (*European Construction Industry Federation*), este sector gerou, em 2004 (EU 15), um investimento de 1.004 biliões de Euros, o que representa cerca de 10% do PIB e 50,8% da Formação Bruta de Capital Fixo.

Em termos de empresas existem 2,4 milhões de empresas sendo que 97% destas são Pequenas e Médias Empresas (PME) com menos de 20 trabalhadores e 93% mesmo com menos de 10 trabalhadores.

O sector emprega 14 milhões de trabalhadores, o que representa 7,1% da força de trabalho e 28,5 % do emprego industrial.

No total, 26 milhões de trabalhadores dependem, directa ou indirectamente, do sector da Construção.

Fig. 2 - O Sector da Construção na EU 15 (2004)

- Investimento 1.004 biliões de Euro
- 9,9% do PIB
- 50,8% da FBCF
- 2,4 milhões de empresas
- 97% são PMEs com menos de 20 trabalhadores;
- 93% são PMEs com menos de 10 trabalhadores.
- 14 milhões de trabalhadores
- 7,1% da força de trabalho da Europa;
- 28,5% do emprego industrial.
- 26 milhões de trabalhadores dependem, directa ou indirectamente, do sector da construção.

Fonte: FIEC - European Construction Industry Federation (2006)

Trata-se de um sector estrategicamente importante para a Europa no fornecimento de edifícios e infra-estruturas dos quais os outros sectores dependem, apresentando para todos os Países (à excepção de Portugal) taxas de crescimento sustentadas.

Dados do *Eurostat*, mostram que, no terceiro trimestre de 2006, a produção na construção aumentou cerca de 4,5 % na União Europeia, relativamente ao período homólogo (Fig. 3).

Fig. 3 – Produção na Construção – Trimestres (Variação em %)

	2004q01	2004q02	2004q03	2004q04	2005q01	2005q02	2005q03	2005q04	2006q01	2006q02	2006q03
Área Euro	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
Área Euro (12 países)	1.6	-0.2	-1.1	-0.4	-3.3	0.3	1.4	0.8	1.6	3.7	**4.5**
Área Euro (13 países)	1.6	-0.2	-1.1	-0.4	-3.3	0.3	1.4	0.8	1.6	3.7	**4.5**
UE (27 países)	3.5	0.9	-0.6	-0.4	-2.6	0.7	1.6	1.4	1.4	3.4	**4.6**
UE (25 países)	3.4	0.9	-0.7	-0.5	-2.6	0.6	1.4	1.3	1.3	3.4	**4.6**
UE (15 países)	3.4	0.8	-0.8	-0.8	-2.8	0.4	1.0	0.9	1.2	3.0	**3.9**
Bélgica	1.4 (p)	-3.0 (p)	-5.1 (p)	-0.7 (p)	-12.9 (p)	0.6 (p)	-0.2 (p)	-1.4 (p)	4.5 (p)	0.5 (p)	**1.6** (p)
Bulgária	32.7 (s)	23.8 (s)	21.1 (s)	58.9 (s)	29.7 (s)	36.2 (s)	43.4 (s)	21.7 (s)	-3.9 (s)	-6.9 (s)	**-2.2** (s)
República Checa	13.2	13.1	4.8	2.8	-1.8	-2.6	5.3	6.5	-3.0	9.3	**7.9**
Dinamarca	4.3 (s)	6.8 (s)	7.5 (s)	3.8 (s)	3.0 (s)	5.5 (s)	5.4 (s)	3.9 (s)	3.4 (s)	4.2 (s)	**7.0** (s)
Alemanha	-1.8	-6.0	-5.8	-5.8	-17.1	-5.0	-2.4	-0.9	-0.6	6.7	**7.4**
Estónia	27.3	16.0	3.2	6.2	3.6	15.9	28.2	24.8	23.8	33.5	**21.1**
Irlanda	10.6 (s)	12.8 (s)	-0.6 (s)	5.2 (s)	19.8 (s)	6.7 (s)	10.0 (s)	7.0 (s)	-6.0 (s)	10.9 (s)	**16.8** (s)
Grécia	-17.7	-2.9	-20.5	-22.7	-42.3	-51.9	-31.6	-26.5	1.7	3.4	**5.2** (p)
Espanha	4.8 (s)	0.7 (s)	1.1 (s)	2.0 (s)	6.9 (s)	5.2 (s)	1.9 (s)	-3.2 (s)	-4.4 (s)	1.1 (s)	**4.6** (s)
França	6.6	4.4	1.2	1.1	1.2	4.1	7.2	6.8	6.0	6.8	**4.1**
Itália	: (c)	: (c)	: (c)	: (c)	: (c)	: (c)	: (c)	: (c)	: (c)	: (c)	: (c)
Chipre	3.4	3.4	6.0	8.8	5.2	7.4	3.6	7.0	6.4	6.8 (p)	**6.0** (p)
Letónia	14.9	12.1	11.4	15.7	14.3	15.8	15.6	14.8	17.0	16.1	**12.6**
Lituânia	20.4	6.5	4.6	3.7	8.1	9.6	12.0	14.3	21.5	19.0	**18.5**
Luxemburgo	2.0	-0.9	-0.6	-5.2	-5.9	-0.2	0.7	4.1	1.6	1.2	**1.0**
Hungria	15.4	2.1	4.2	4.7	8.6	14.8	21.9	15.7	8.2	-7.2	**-2.1**
Malta	2.9 (s)	4.2 (s)	4.9 (s)	4.7 (s)	12.8 (s)	10.6 (s)	12.1 (s)	15.1 (s)	5.7 (s)	8.4 (s)	**2.4** (s)
Holanda	-1.6	-3.1	-3.7	1.6	-1.5	4.4	1.9	2.0	3.3	3.2	**4.4**
Áustria	-2.8	3.8	7.3	8.9	3.0	8.4	3.6	4.0	5.2	-4.1	**1.3**
Polónia	-5.3	-2.9	-4.4	5.2	7.8	9.6	11.7	7.9	0.5	12.8	**14.5**
Portugal	-4.4	-2.6	-5.1	-6.9	-5.7	-6.2	-3.3	-4.1	-3.6	-7.6	**-8.0**
Roménia	6.9 (s)	8.1 (s)	10.5 (s)	8.8 (s)	-2.3 (s)	3.1 (s)	9.4 (s)	16.7 (s)	28.5 (s)	14.8 (s)	**19.4** (s)
Eslovénia	8.8 (s)	-5.8 (s)	7.5 (s)	1.4 (s)	-3.3 (s)	13.2 (s)	-1.5 (s)	3.3 (s)	1.4 (s)	2.4 (s)	**18.7** (s)
Eslováquia	1.6	1.6	2.1	14.5	13.7	20.5	16.7	8.1	13.4	17.5	**18.0**
Finlândia	3.9 (e)	7.0 (e)	2.0 (e)	2.1 (e)	4.5 (e)	2.2 (e)	5.2 (e)	5.4 (e)	6.7 (e)	4.4 (e)	**5.8** (e)
Suécia	-1.8	-0.3	-3.5	-3.2	5.4	-0.9	2.7	8.5	1.3	9.7	**10.7**
Reino Unido	10.6	4.4	0.2	-2.2	-2.8	0.2	-1.0	0.2	0.0 (p)	-0.1 (p)	**2.2** (p)
Noruega	2.1	8.7	8.7	10.1	6.8	12.2	7.8	6.7	12.6	2.2	**4.6**

(:) – Não disponível

(p) – Valor provisório

(s) – Estimativa Eurostat

(c) – Confidencial

(e) – Valor Estimado

Fonte: Eurostat, 2006

De acordo com os mesmos dados, Portugal não só é dos poucos mercados em queda, como lidera destacado a quebra na actividade.

O sector nacional teve, no terceiro trimestre de 2006, o pior desempenho do ano. Neste período, a produção na construção caiu, em relação ao período homólogo, apenas em dois países da União Europeia (Hungria, com -2,1% e Portugal com -8%). Esta quebra verificou-se também num dos mais países que mais recentemente aderiram à UE - a Bulgária.

Os restantes países, para os quais há dados registaram variações positivas, com destaque para as performances dos países do alargamento (Estónia, Lituânia, Polónia, Eslovénia, Eslováquia), mas também para a Irlanda (16,8%), Alemanha (6,7%), Suécia (10,7%) e Espanha (4,6%).

Fig. 4 – Variações na Produção do Sector da Construção na UE
3º Trimestre de 2006 (Homólogo)

Fontes: Dados Eurostat, Dez-2006. Mapa: Diciopédia 2006, Porto Editora.

Por segmentos, o sector em Portugal caiu 8,2% na construção de edifícios (segmento residencial) e 7,6% na componente de engenharia civil (obras públicas).

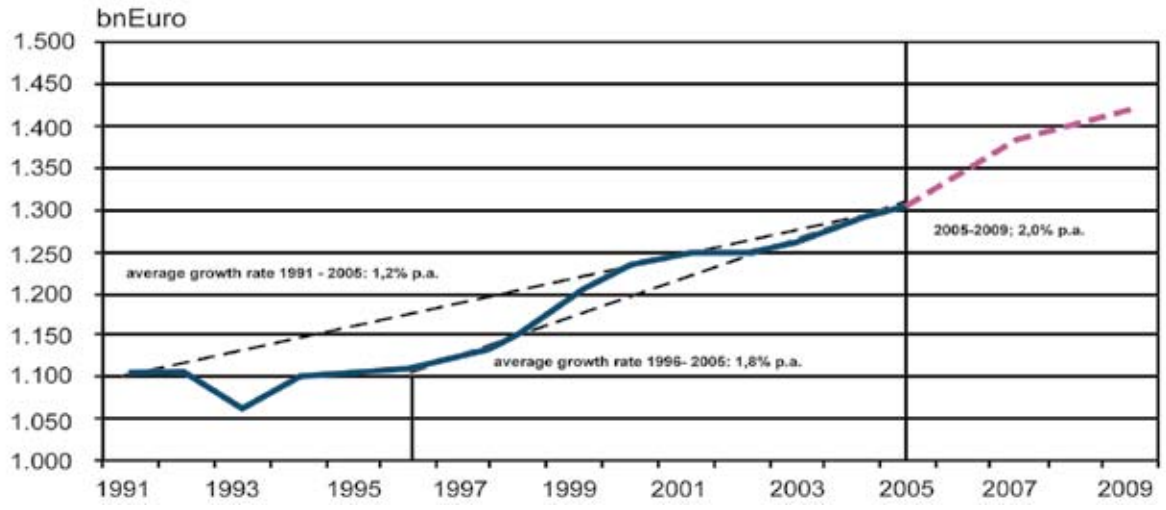
O mercado português é uma excepção no panorama europeu, conforme comprovam também as mais recentes previsões da associação europeia *Euroconstruct** , cujo parceiro português é o ITIC (Instituto Técnico para a Indústria da Construção).

A produção nos 19 países do Euroconstruct terá crescido 3,2%, em 2006, para 1.349 biliões de euros. Aliás, seguindo a tendência dos últimos 10 anos, registou o crescimento a uma média de 1,8% ao ano. Sendo de prever que até 2009 conhecerá um crescimento de 2,0% ao ano. Em termos de construção residencial prevê-se uma taxa de crescimento de 1,5% ao ano.

*Euroconstruct – Construction Forecast Group é uma rede de 19 Institutos de Investigação Europeus, constituída em 1975 de forma a desenvolver análises e prospectivas sobre o sector da construção

Fig. 5 - Produção da Construção na Europa 1991 - 2009

Biliões EURO, em termos reais, preços 2005



Fonte: *EUROCONSTRUCT* Conference Munich 12/2006

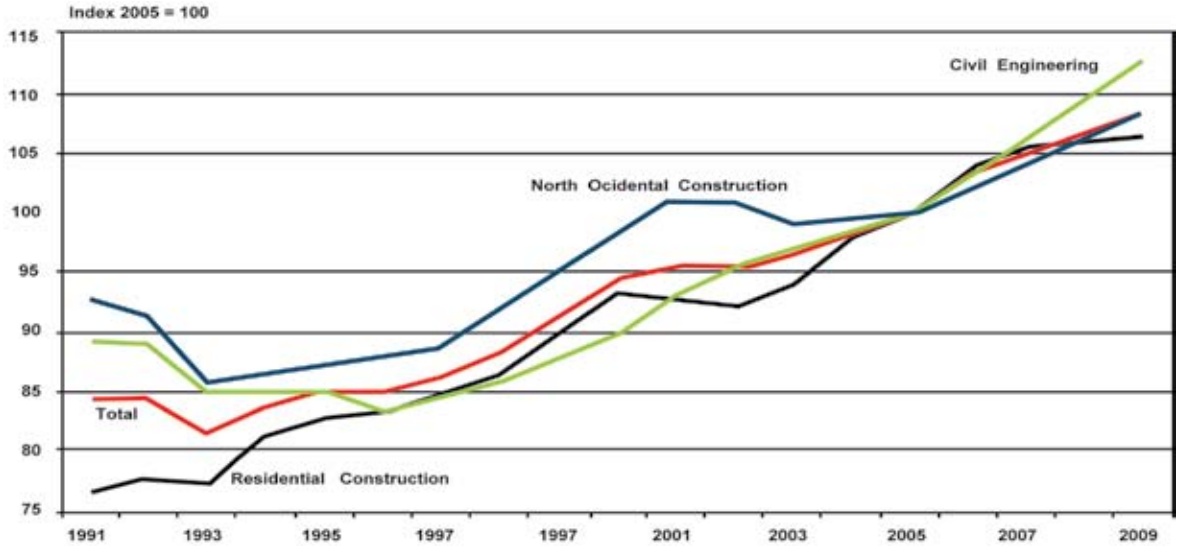
Entre 2003 e 2005, vários países registaram um forte crescimento da construção residencial, para além de um acelerar das actividades de Engenharia Civil, das quais se salientam os investimentos em infra-estruturas viárias.

Em 2005, a construção residencial correspondeu a quase metade das actividades de construção na Europa.

A renovação e modernização no sector residencial vem ganhando cada vez mais importância. Representa, hoje, metade dos 36% que a renovação e modernização representam em toda a construção. A Engenharia Civil representa 21% de toda a produção na construção.

Fig. 6 - Produção da Construção na Europa 1991 - 2009

Biliões EURO, em termos reais, preços 2005



Fonte: EUROCONSTRUCT Conference Munich 12/2006

A previsão da Euroconstruct não avança números relativos a Portugal para 2006, mas adianta que o sector nacional da construção vai continuar a cair em 2007, cerca de 3,9%.

Segundo representantes nacionais do sector, esta situação reflecte os fortes desequilíbrios que ainda se verificam na economia. As perspectivas apenas se tornam positivas em 2008, não sendo no entanto significativas a ponto de colmatarem as quebras que se têm verificado.

A Espanha assume-se como o mercado mais importante. O país vizinho é seguido pela Alemanha, Reino Unido, França e Itália, países que representam mais de 70% da produção total.

Apesar do peso destes países, a Europa do Leste (onde a presença das construtoras portuguesas já é significativa) lidera o crescimento derivado do acesso a fundos comunitários. Essa situação poderá compensar a desaceleração dos mercados mais estáveis.

Neste cenário, a adesão recente à UE da Bulgária e da Roménia, pode constituir uma nova e interessante oportunidade para as empresas portuguesas relacionadas com a construção.

2.3 - CARACTERÍSTICAS E DINÂMICAS DO SECTOR A NÍVEL NACIONAL

A economia portuguesa e o sector da Construção estão a atravessar um período especialmente difícil.

Em termos genéricos, são estas as conclusões de vários estudos prospectivos apresentados recentemente sobre o sector da Construção em Portugal.

De acordo com as estimativas e previsões do ITIC, a estagnação da economia iniciou-se em 2001 e não terminará em 2007, mesmo se adoptadas medidas de política que representem uma verdadeira reforma da economia portuguesa (AECOPS, 2006).

Em Portugal o sector é considerado como um motor da economia e gerador de emprego. Em 2004, e apesar do abrandamento verificado, a construção representava 6, 4 % do VAB da Economia, cerca de 9% do emprego e 53 % do investimento (GEE, 2005).

Fig.7 - Investimento do Sector da Construção

	Quantificação	Unidades	Ano
FBCF do Sector	16 675	milhões €	2004
% FBCF no Total da Economia	53	%	2004

Fonte: INE, Contas Nacionais Trimestrais

Na década de 90, o sector apresentou um grande dinamismo resultado dos elevados Fundos Estruturais de que Portugal beneficiou, da realização de grandes projectos (rede de Auto-estradas, Ponte Vasco da Gama ou Expo'98, por exemplo), da aceleração da actividade económica e da descida das taxas de juro nominais que incentivaram a construção e compra de habitação.

Estes acontecimentos tiveram fortes repercussões na estrutura e modo de funcionamento das empresas do sector, quer na evolução do tipo e volume de emprego no sector.

O quadro seguinte dá conta da evolução registada em termos do peso do sector na Economia.

Fig. 8 – Peso do Sector da Construção na Economia Nacional

	1995	2000	2001	2002	2003	2004
VAB do sector no VAB Total (%)	6,4	7,6	7,6	7,5	6,6	6,4
Emprego do Sector no Emprego Total	8,7	10,3	10	9,8	9,5	8,9

Fonte: GEE, com base em INE, CN Trimestrais 1995 a 2004 (VAB); INE, CN Anuais 1995-2003 (Emprego até 2003); INE, Inquérito ao Emprego (taxa de variação para 2004)

Nota: Estrutura do VAB com os SIFIMs distribuídos por todos os sectores, a preços correntes.

A caracterização quantitativa do sector carece todavia de algum rigor, resultante da insuficiência de dados estatísticos e da não menos frequente deficiente qualidade dos dados disponíveis. Tal é particularmente evidente quando analisado o emprego na construção civil e obras públicas, onde as estatísticas oficiais não conseguem captar uma parte substancial do emprego, nomeadamente aquele que se realiza na economia paralela.

A estrutura empresarial do sector da construção em Portugal é muito ampla e diversificada incluindo grandes empresas multinacionais, empresas regionais, empresas especializadas e empresários em nome individual. Como no resto da UE, predominam as micro-empresas e as pequenas empresas, muitas vezes não especializadas, que recorrem frequentemente a sub-empreitadas. Paralelamente, encontramos empresas de média-dimensão (apenas cerca de 2% do total) que representam a maior fatia do volume de negócios do sector. Como refere o GEE (2006), o número de empresas do sector é variável consoante as fontes. Segundo as Estatísticas das Empresas do INE, em 2003, a Construção tinha cerca de 109 mil empresas, que representavam cerca de 17% das empresas do sector produtivo, em Portugal. O número total de empresas inscritas no IMOPPI (Instituto dos Mercados de Obras Públicas e Particulares), em 2003, era de 43.864, passando a 46.510 em 2004.

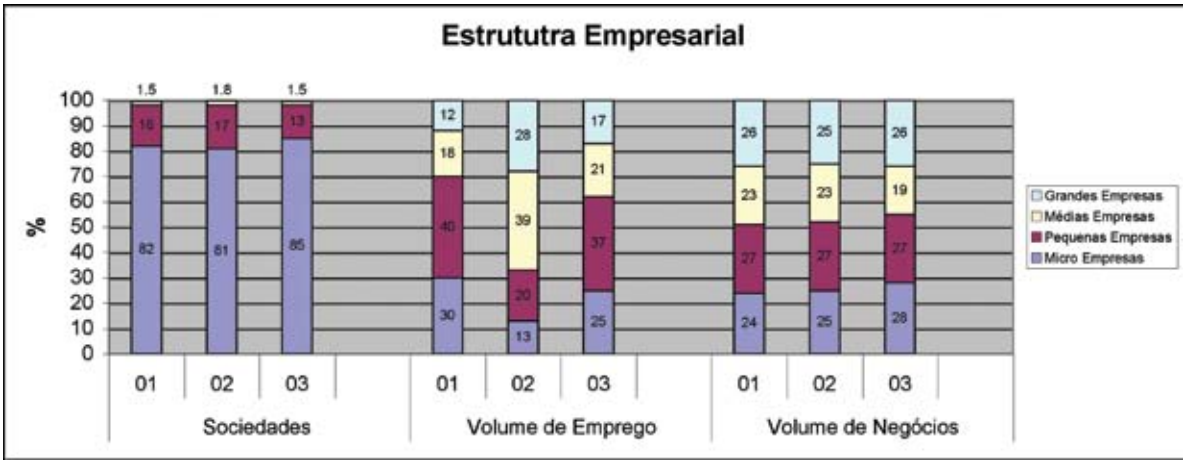
Fig. 9 – Caracterização do Sector da Construção

As Empresas

	Quantificação	Unidades	Ano
Nº de empresas	108 999	empresas	2003
Nº médio de empregados	4	empregados/empresa	2003
Volume de negócios médio	273	milhares €/empresa	2003

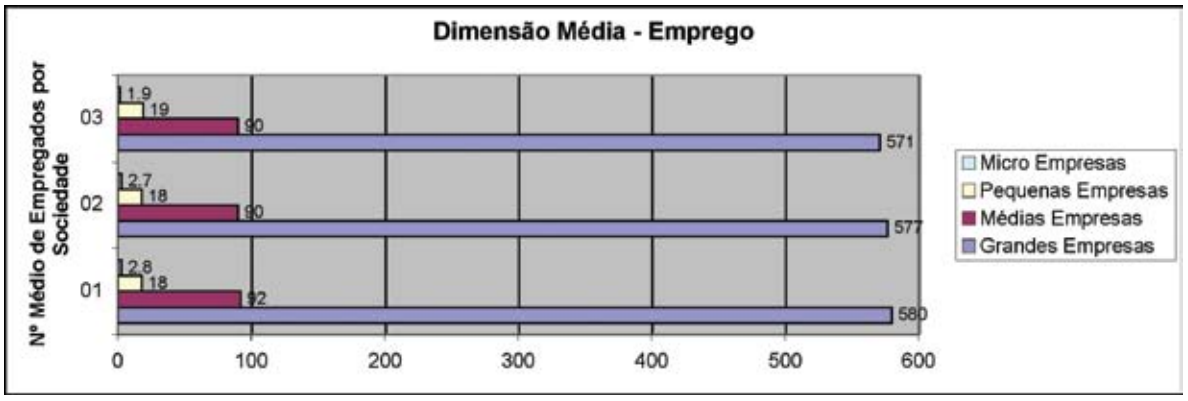
Fonte: INE, Estatísticas das Empresas 2003

Dimensão Empresarial

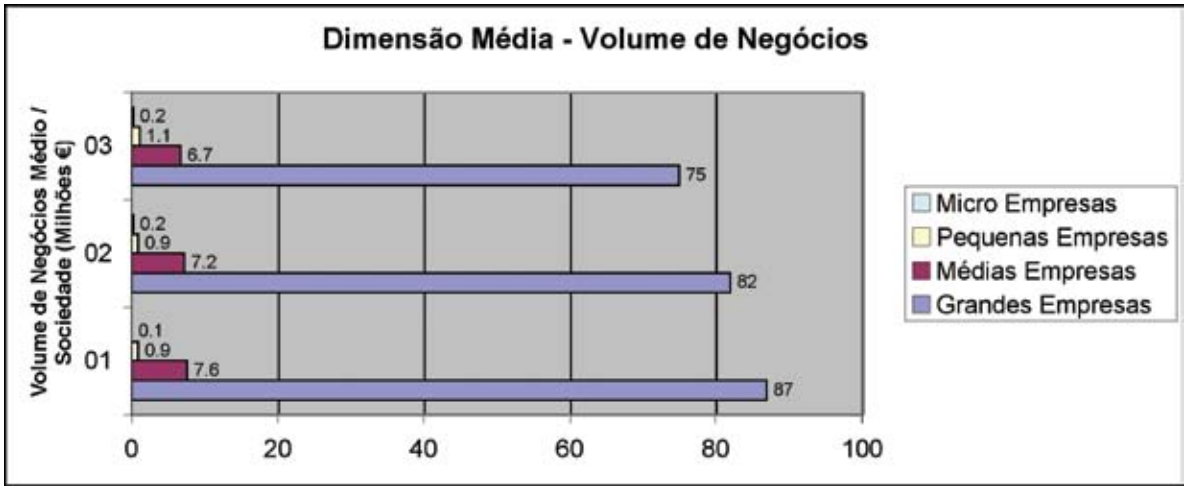


Fonte: Anuário Estatístico 2003.

Dimensão Média



Emprego



Volume de Negócios

Fonte: Anuário Estatístico 2003.

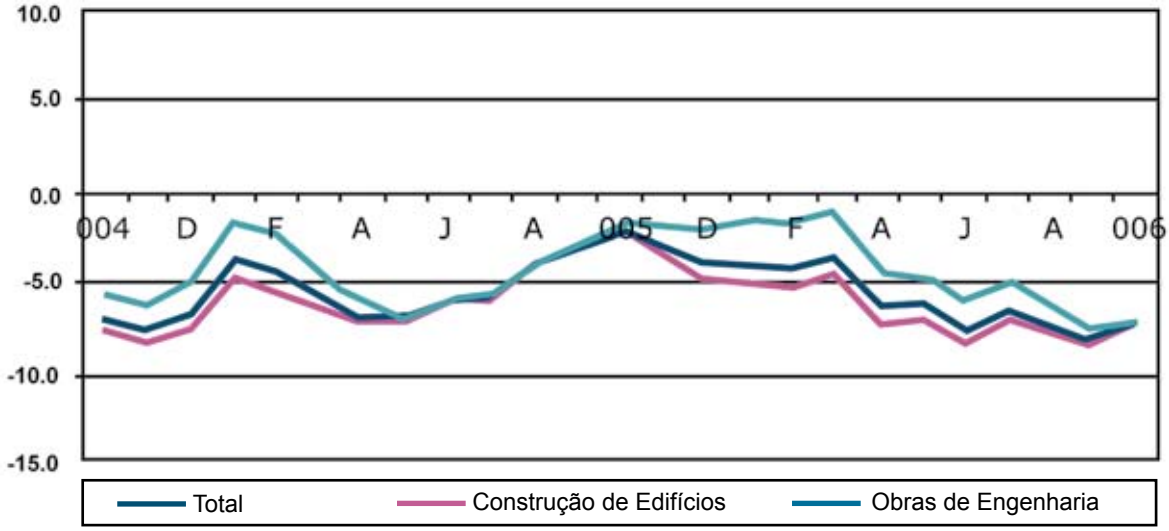
O sector da construção é, pelas suas características, mais dirigido ao mercado interno, que como seria de esperar é afectado pelo actual contexto económico menos positivo.

Segundo as análises de conjuntura do INE, houve uma forte contracção sentida desde 2001 no mercado da construção civil e das obras públicas. Em 2007 mantém-se algum pessimismo em relação à evolução do sector.

De facto, os últimos indicadores publicados pelo INE dão conta da manutenção, em termos gerais, da evolução negativa.

A produção no sector da construção e obras públicas, quando comparada com a do trimestre homólogo, registou um decréscimo de 7,3% no trimestre concluído em Outubro de 2006.

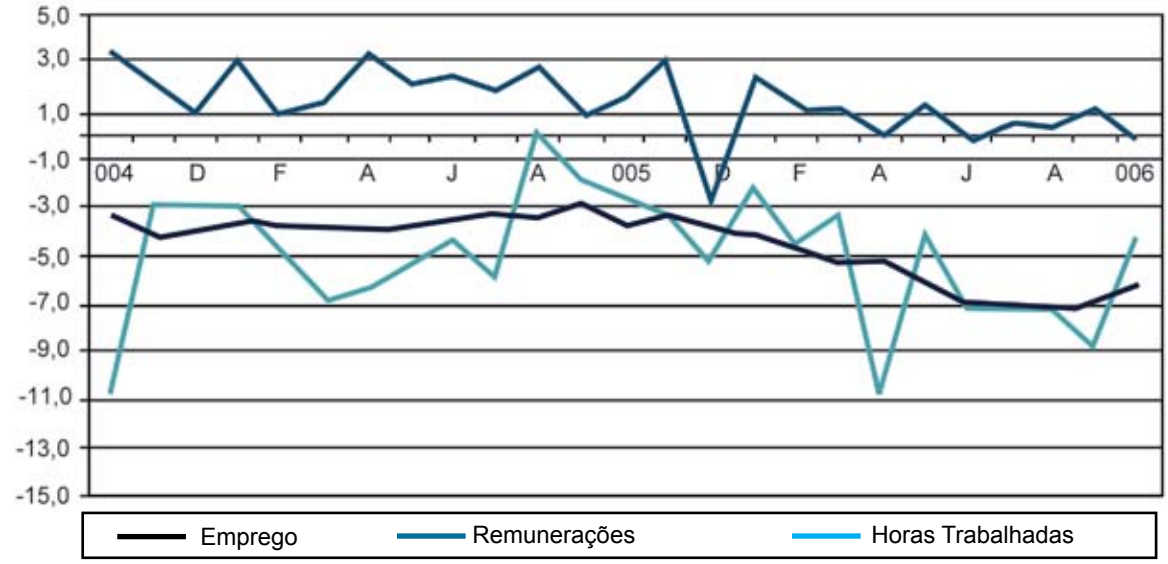
Fig. 10 – Índice de Produção na Construção
(Variação Homóloga – médias móveis 3 meses, %)



Fonte: INE – Dezembro de 2006

O pessimismo sustenta-se em dois factores: o mercado regional ou nacional é o principal das empresas portuguesas e a economia portuguesa sofre de condicionantes estruturais que se mostram desfavoráveis ao sector da construção. Assim, pode afirmar-se que é inevitável uma adaptação da dimensão empresarial através da modernização das empresas. Essa modernização deverá, necessariamente, ter por base critérios de qualidade (e.g. passando pela antecipação das exigências dos clientes) e investimentos ligados às novas tecnologias, novas técnicas, novos materiais e ao planeamento articulado das obras entre os diversos intervenientes o que, no presente, parece nem sempre existir. Esta tendência é reforçada ainda por outros indicadores. O emprego, as remunerações e o volume de trabalho, mantiveram-se negativos, tendo registado taxas de variação de -6,3%, -0,1% e -4,3%, respectivamente.

Fig. 11 – Índices de Emprego, Remunerações e Horas Trabalhadas na Construção
(Variações Homólogas, %)



Fonte: INE – Dezembro de 2006

A leitura da Figura 12, publicada pela FIEC, deixa claro que o sector da construção em Portugal está em queda desde 2001. Em relação à Europa, no total do período considerado, Portugal após uma fase de elevadas taxas de crescimento (anos 90) tem vindo a diminuir registando taxas negativas a partir de 2001, no volume total de construção.

Face ao decréscimo da actividade registada nos últimos anos e da forte concorrência no mercado interno, tem-se verificado a tendência para o incremento da aposta em mercados internacionais, designadamente em toda a fileira da engenharia.

Segundo alguns analistas, a construção tem dado um contributo significativo para a imagem de Portugal no exterior, sendo consensual que a qualidade da engenharia portuguesa está entre as melhores a nível internacional. (CES, 2003)

Fig. 12 – Variações anuais da Produção na Construção

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005a	**2006b**
Áustria	ND	ND	ND	ND	ND	-1.5	9.8	2.3	0.4	**1.9**
Bélgica	5.6	0.2	5.8	3.4	1.1	-5.4	-3.4	3.8	5.5	**4.2**
República Checa	-2.2	-8.6	-6.2	0.3	5.2	1.5	9.0	8.9	5.5	**6.5**
Alemanha	-1.5	-0.9	1.5	-2.4	-4.6	-5.8	-1.6	-2.3	-4.5	**-1.0**
Dinamarca	1.9	2.6	-0.4	2.5	0.6	-1.5	0.0	2.2	2.9	**0.3**
Espanha	1.0	6.4	8.7	6.4	5.8	4.6	3.9	4.0	6.0	**4.7**
França	-1.0	0.6	5.7	7.0	1.8	-0.5	0.0	3.7	3.1	**3.1**
Finlândia	10.6	10.1	4.9	5.9	-1.6	0.1	0.0	3.4	3.2	**3.0**
Grã-Bretanha	3.0	1.6	1.5	1.5	2.5	4.2	5.0	2.9	-0.9	**1.8**
Hungria	7.2	11.7	5.7	4.5	6.2	12.8	5.9	6.0	4.8	**5.1**
Itália	-1.9	-0.2	2.6	5.9	3.0	3.2	1.7	3.1	1.5	**1.0**
Irlanda	ND	ND	12.1	6.0	3.4	2.5	3.6	5.2	5.6	**4.5**
Holanda	2.4	3.2	6.1	4.6	0.5	-4.2	-4.1	1.1	2.8	**3.6**
Portugal	13.3	5.9	4.7	4.9	1.1	-1.6	-11.6	-2.5	-3.0	**-2.8**
Suécia	-7.8	1.8	0.0	4.1	6.1	3.3	-4.0	4.5	8.0	**4.2**
Eslováquia	8.1	-4.7	-27.2	2.7	3.4	2.8	4.4	3.1	5.3	**5.0**
UE(c)	**0.5**	**1.4**	**3.3**	**2.9**	**1.0**	**0.1**	**1.0**	**1.7**	**0.8**	**1.9**
Suíça	-4.3	0.8	-2.2	5.4	-0.5	0.2	0.4	4.7	1.8	**-0.1**
Noruega	6.7	3.1	1.0	-1.1	-0.1	-0.3	1.4	9.9	5.9	**0.0**
Roménia	ND	ND	-2.3	-0.4	10.3	5.8	7.2	-3.2	-3.7	**3.0**
Turquia	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	**ND**
Israel	5.6	4.4	-14.8	3.3	8.2	-0.3	-16.1	-17.4	-13.8	**-4.2**

Legenda: a) Estimativa, b) Previsão e c) Sem Grécia, Luxemburgo, Malta, Polónia, Eslovénia, Letónia, Lituânia, Estónia e Chipre.

Fonte: FIEC - European Construction Industry Federation (2006)

No mercado africano, o volume de contratos internacionais das empresas portuguesas tem vindo a perder peso (61% em 2001 e 49% em 2002), continuando a seguir esta tendência nos últimos anos, embora a um ritmo inferior.

Nos países da América Central e do Sul, houve um decréscimo acentuado da presença portuguesa do sector que, entretanto, está mais activa nos mercados dos EUA e do Canadá. Finalmente, têm assumido maior relevância os mercados da Europa Central, nomeadamente da Polónia, da República Checa e da Hungria e, mais recentemente, da Roménia e da Bulgária. (GEE, 2005).

Ao mesmo tempo, a estrutura da construção terá que se adaptar para novos desafios.

"*Os segmentos com maior peso na estrutura produtiva, em Portugal, são o residencial e a engenharia civil, enquanto, na Europa Ocidental, predomina a manutenção e a recuperação, diferenças estas que caracterizam estádios de desenvolvimento económico distintos, correspondendo, de algum modo, a uma tendência de longo prazo de aumento do peso da actividade de manutenção e recuperação na estrutura produtiva do sector à medida que se verifica um maior desenvolvimento do país*" (CES, 2003).

De facto, na Europa, em termos médios, a reabilitação e manutenção é a componente produtiva mais dinâmica (Fig. 13) e a que tem registado maiores crescimentos, nos últimos vinte anos, devido a alguns factores concretos, como sejam as crescentes exigências dos consumidores europeus em termos de conforto, segurança e utilização de novas tecnologias; e o comportamento menos cíclico deste segmento face à conjuntura económica.

Fig. 13 – Variações do Volume de Produção na Construção
Reabilitação e Manutenção (mercado residencial)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005a	**2006b**
Áustria	ND	ND	ND	ND	ND	-2,6	12,8	9,2	-0,6	**-0,3**
Bélgica	1,2	2,8	2,3	2,0	2,3	2,2	2,0	2,0	2,0	**1,9**
República Checa	NA	0,5	1,1	3,7	3,0	ND	ND	ND	ND	**ND**
Alemanha	0,7	6,3	7,4	4,8	4,1	-4,4	-2,4	-4,3	-4,1	**-0,3**
Dinamarca	-3,0	-4,1	13,5	36,3	-21,9	-3,0	3,0	4,6	5,1	**0,4**
Espanha	4,8	5,1	6,9	3,4	4,1	4,8	3,4	3,9	7,5	**4,3**
França	1,0	1,7	2,4	7,2	-0,1	0,5	0,3	1,7	1,8	**1,8**
Finlândia	-0,2	3,7	-5,3	7,6	-4,3	5,1	2,5	3,4	3,0	**3,0**
Grã-Bretanha	2,1	-1,5	-2,1	-2,1	0,7	3,5	5,6	3,6	-2,5	**-1,6**
Hungria	0,0	6,7	6,3	11,8	5,3	60,0	25,0	10,0	2,3	**15,0**
Itália	2,4	3,4	5,7	4,5	2,5	3,0	1,5	5,0	2,0	**1,5**
Irlanda	ND	ND	14,0	0,1	3,5	-14,0	-7,7	4,7	4,3	**5,5**
Holanda	2,0	2,5	3,7	2,9	-1,4	-3,9	-1,4	3,5	2,4	**3,1**
Portugal	18,7	6,4	5,6	6,0	0,3	-2,1	-16,4	-3,4	-3,5	**-3,2**
Suécia	-14,4	-1,9	2,3	2,8	2,5	15,7	-4,0	2,9	7,0	**3,7**
Eslováquia	ND	10,9	-9,5	-3,8	-51,7	6,9	20,0	-9,8	1,6	**9,1**
UE(c)	**1,7**	**3,1**	**3,7**	**3,5**	**2,3**	**0,6**	**1,7**	**1,6**	**0,2**	**1,4**
Suíça	-7,4	2,9	-2,9	0,6	-1,7	-3,4	14,2	4,9	2,1	**2,0**
Noruega	9,6	-2,1	3,6	1,9	-1,0	-1,3	2,5	5,0	9,2	**3,0**
Roménia	ND	ND	ND	ND	-12,2	3,4	-16,4	-3,9	-6,4	**1,1**
Turquia	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	**ND**
Israel	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	**ND**

Legenda: a) Estimativa, b) Previsão e c) Sem Grécia, Luxemburgo, Malta, Polónia, Eslovénia, Letónia, Lituânia, Estónia e Chipre.

Fonte: FIEC - European Construction Industry Federation (2006)

Perante a descrição genérica realizada é possível afirmar que a evolução futura do sector da construção continuará a ser caracterizada por dois factores principais: o mercado e a organização interna das empresas.

A análise de cada um dos segmentos em que se divide o sector da construção permitir-nos-á uma melhor contextualização prospectiva para a totalidade do sector:

•**Segmento de reabilitação e manutenção**. Esta actividade em Portugal tem registado taxas de crescimento, muito aquém do expectável, talvez devido aos constrangimentos ainda existentes. Nos últimos anos têm-se registado, inclusive, taxas de evolução negativas, havendo contudo razões para acreditar na inversão desta actual tendência. A evolução que se espera para este segmento deve-se, especialmente, a uma intervenção premente no parque habitacional existente (que inúmeras vezes corresponde a património histórico) e a políticas públicas, como a implementação de programas municipais para a recuperação de zonas históricas (as SRU-Sociedades de Reabilitação Urbana, por exemplo), assim como a alguns benefícios fiscais e financeiros de apoio à conservação de edifícios e, a alterações do quadro legal do Arrendamento.

•**Segmento Residencial**. Prevê-se um abrandamento no crescimento deste segmento produtivo. A Associação Nacional das Empresas de Obras Públicas (ANEOP) prevê que o nível de construção de habitações novas passe dos recentes 110 mil fogos/ano, para 50 mil fogos/ano. Tal ficará a dever-se à conjugação de dois factores interrelacionados: esgotamento da procura potencial e a evolução desfavorável das perspectivas demográficas. Nos próximos anos, o mercado habitacional português tenderá a reduzir-se ao seu "estado natural", onde quem procura casa são:

a) *"Famílias em transição"* – os jovens que saem de casa dos pais, as famílias que aumentam (mais filhos) ou que se desagregam (divórcios);

b) *"Famílias em movimento",* que por razões profissionais ou de outro tipo mudam de cidade de residência" (Sequeira, 2001: 11).

• **Segmento da Engenharia Civil (Obras Públicas)**. Este sector apresentou um comportamento bastante dinâmico desde o início da década de 90. O investimento em novas infra-estruturas, especialmente em vias de comunicação, em que o Estado tem sido o principal cliente e promotor, constituiu o principal impulso neste segmento de mercado, ao qual não tem sido alheio o contributo dos fundos comunitários. Para os próximos anos, o sector mais ligado com a Engenharia Civil aguarda, com expectativa, a decisão de realização de um conjunto de projectos (novo Aeroporto, a construção da rede de alta velocidade, a construção da terceira travessia rodoviária do Tejo na área da Grande Lisboa, conclusão dos projectos Polis, etc.) que podem vir a conferir ao sub-sector um crescimento muito significativo.

• **Segmento de Edifícios Não Residenciais.** Este segmento está relacionado com a construção de edifícios privados, nomeadamente relacionados com as indústrias do conhecimento, comerciais e instalações para serviços. No médio/longo prazo deverá verificar-se um abrandamento no crescimento deste segmento em consequência da esperada aposta na criação de "Centros de Empresas", (*e Zonas Industriais de Nova Geração*) inserida na preocupação crescente com o reordenamento do território e com o objectivo de se atingir maior produtividade por m2 (adaptado de Sequeira, 2001 e Afonso et al., 1998).

Em suma, perante o quadro enunciado é possível apontar um conjunto de perspectivas de evolução.

Enquanto, como se descreveu anteriormente, o sector da construção de infra-estruturas públicas poderá ainda registar uma fase expansionista, o segmento da construção de habitação nova apresentará uma marcada tendência decrescente.

Os trabalhos de manutenção, reparação e reabilitação de edifícios residenciais podem conhecer a retoma depois de um abrandamento significativo a partir de 1998 e que se prolongou até hoje.

A retoma, ainda que moderada e tardia, ficará a dever-se à acção conjugada dos seguintes elementos:

- Redução da taxa de expansão da construção nova para fins residenciais,
- Expansão da segunda habitação (muitas das vezes referente à reabilitação de fogos existentes),
- Degradação do parque habitacional e políticas públicas de apoio à reabilitação,
- Aumento da quota de mercado de habitações em 2ª mão.

Assim, será de prever que as empresas generalistas adaptem a sua estrutura produtiva para atender este novo segmento de mercado (por exemplo, através da diminuição da sua dimensão e da aquisição de tecnologias específicas para este tipo de trabalhos) (Sequeira, 2001: 17 e segs. in CES, 2003).

Nos últimos anos, tem-se assistido a uma redefinição da estrutura empresarial da construção civil, nomeadamente através de fusões e de concentrações inter-empresariais, particularmente relevante entre empresas portuguesas e espanholas e no segmento das Obras Públicas. Esta aposta visa potenciar a competitividade internacional, quer no âmbito da União Europeia, quer de novos mercados emergentes.

Também as pequenas e médias empresas, poderão, pela via da subcontratação, penetrar nos mercados internacionais, mas se houver uma forte especialização que permita uma garantia de qualidade em determinadas fases dos projectos e de cumprimentos de prazos.

Não obstante estes cenários, tudo aponta para que o mercado continue a ser maioritariamente nacional e que se registe nos próximos anos a manutenção do decréscimo de construção nova (mercado residencial) e um incremento da reabilitação e manutenção das habitações. Ou seja, todo o sector da construção, mas sobretudo o segmento residencial, sofrerá um decréscimo em termos absolutos.

Em termos de construtores, isto obrigará a que se assista a uma diminuição do número de empresas, provocando um processo de “selecção natural”. Manter-se-ão os mais qualificados e que adoptam um controlo de gestão mais exigente.

Esta situação ficará a dever-se também à necessidade de acompanhar as evoluções em termos de materiais, técnicas construtivas e exigências legais.

Em termos de modelos de negócios é de prever a manutenção dos modelos assentes no contrato de empreitada e o recurso a subempreitadas, bem como a gestão típica de PMEs (em muitos casos ainda estruturas familiares), sendo contudo presumível que se assista à expansão da área de actuação (região) em virtude de uma maior concorrência. Além de ser previsível a penetração moderada das TIC (Tecnologias da Informação e da Comunicação) nas empresas, quer ao nível da gestão interna, quer na comunicação com fornecedores e clientes, nomeadamente por via dos novos modelos de concursos públicos.

Do contacto com construtores, ficou ainda a ideia que os factores preço e cumprimento de prazos de execução continuarão a ser os preponderantes como factores de diferenciação para o médio-prazo.

A qualidade e a frequência da informação a fornecer ao cliente vêm, contudo, a adquirir uma importância crescente.

2.4 - CARACTERIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

A caracterização do sector do Comércio de Materiais de Construção é uma tarefa difícil devido à sua heterogeneidade e à discrepância das diversas fontes estatísticas.

A própria classificação (CAE) acaba por introduzir factores de confusão porque, em muitos casos, não acompanha a realidade empresarial. De tudo isto resulta uma quase impossibilidade de uma leitura global do sector que seja objectiva.

No sector genericamente considerado, encontram-se as seguintes CAE:

- 51130: Agentes do comércio por grosso de madeira e materiais de construção;
- 51530: Comércio por grosso de madeira, materiais de construção e equipamento sanitário;
- 51540: Comércio por grosso de ferragens, ferramentas manuais e artigos para canalizações e aquecimento;
- 52461: Comércio a retalho de ferragens e de vidro plano;
- 52462: Comércio a retalho de tintas, vernizes e produtos similares;
- 52463: Comércio a retalho de material de *bricolage*, equipamento sanitário, ladrilhos e materiais similares.

Por outras palavras, a estatísticas disponíveis incorporam unidades empresariais com características muito díspares e, frequentemente, não se integram na tipologia de empresas que constituem o âmbito deste estudo.

Apesar das condicionantes conhecidas, o quadro seguinte reúne os dados estatísticos disponíveis no INE, referentes às CAE's consideradas. Nomeadamente, faz referência ao volume de unidades empresariais, emprego e de negócios.

Fig. 14 - Repartição dos Empresários em Nome Individual e das Sociedades, Volume de Emprego e Volume de Negócios das Sociedades

Dados Físicos - Dez/2005
Dados Económicos - Dez/2004

Unidades

Volume de Emprego: nº. de pessoas

Volume de Negócios: €

CAE-Rev.2.1	Empresários em nome individual	Sociedades		
		N.º	Volume de Emprego	Volume de Negócios
51130, 51530, 51540, 52461, 52462 e 52463	7,244	5,156	27,018	2,953,462,347

Fonte: INE - Serviço de Ficheiros de Unidades Estatísticas

Na sequência das dificuldades encontradas na obtenção de informação estatística válida, no âmbito deste estudo considerou-se pertinente utilizar os dados decorrentes de um Painel de empresas que a APCMC anualmente ausculta.

A partir deste Painel de 64 empresas, e tendo por base o agrupamento das empresas por classes de volume de negócios, foi feita uma extrapolação dos resultados para os cerca de 400 associados.

Por outras palavras, assumiu-se como ponto de partida que, dentro da mesma classe, todas as empresas teriam um comportamento semelhante.

Esta análise, dado o presente contexto, carece obviamente de rigor, prejudicado ainda pelo facto do reduzido número de empresas do Painel pertencentes às classes de volume de negócios mais elevados. Ou seja, para algumas das classes, o volume de empresas não é suficientemente significativo, pelo que as ilações que daqui possam resultar merecerão sempre alguma prudência.

Nas classes de empresas com volumes de negócios mais baixos e intermédios, o número de empresas que forneceram elementos e a proporcionalidade da amostra face ao Universo de empresas, permitem o retirar de conclusões mais objectivas, ainda que não desprovidas de limitações.

Fig. 15 - Composição da amostra de empresas do Painel da APCMC

Escalões de vendas	Respostas	
em Milhões de €	Número	
p.a.	2005	Percentagem
< 1 Milhão	9	14,06%
1 <= 2,5 Milhões	14	21,88%
2,5 <= 5 Milhões	14	21,88%
5 <= 10 Milhões	15	23,44%
10 <= 25 Milhões	8	12,50%
25 <= 50 Milhões	2	3,13%
50 <= 100 Milhões	1	1,56%
> 100 Milhões	1	1,56%
Total	**64**	

Fonte: APCMC – Associação Portuguesa de Comerciantes de Materiais de Construção

A análise realizada aos associados da APCMC, procurará assim fornecer alguns elementos que nos possam ajudar as caracterizar as dinâmicas que se têm registado no Sector do Comércio de Materiais de Construção.

Fig. 16 – Associados da APCMC por Escalões de Vendas

Escalões de vendas	Membros			
em Milhões de €	Número			Percentagem
p.a.	2003	2004	2005	2005
< 1 Milhão	134	134	147	34,59%
1 <= 2,5 Milhões	100	100	105	24,71%
2,5 <= 5 Milhões	68	68	72	16,94%
5 <= 10 Milhões	65	65	65	15,29%
10 <= 25 Milhões	20	20	22	5,18%
25 <= 50 Milhões	6	6	8	1,88%
50 <= 100 Milhões	3	3	3	0,71%
> 100 Milhões	0	0	3	0,71%
Total	**396**		**425**	**1**

Fonte: APCMC – Associação Portuguesa de Comerciantes de Materiais de Construção

Tendo por base a estrutura de associados da APCMC, facilmente se constata que a maior parte das empresas se situam nas classes mais baixas de volume de negócios, havendo pouco mais de 8% de empresas que apresentam volumes de vendas superiores a 10 Milhões de Euros. Importa acrescentar que, mesmo estas empresas não são ilustrativas dos modelos de negócio predominantes no sector, apresentando uma elevada especialização. A título de exemplo refira-se que algumas das maiores empresas dedicam-se sobretudo à venda de Ferro para a Construção.

As empresas mais pequenas são ainda as maiores empregadoras, conjuntamente com as que apresentam volumes de vendas entre 5 e 10 milhões de Euros. Todavia, ao contrário das primeiras, estas têm vindo a aumentar o número de empregos criados, sendo a categoria mais responsável pelo aumento de quase 10% no emprego no sector.

Fig. 17 – Número de Trabalhadores

Escalões de vendas	Número de trabalhadores				
em Milhões de €	Numero			Percentagem	taxa de variação
p.a.	2003	2004	2005	2005	anual (2003-2005)
< 1 Milhão	5.554	5.762	5.330	31,80%	-4,02%
1 <= 2,5 Milhões	1.936	2.014	1.971	11,76%	1,85%
2,5 <= 5 Milhões	1.953	1.933	2.035	12,14%	4,23%
5 <= 10 Milhões	4.953	5.399	6.474	38,62%	30,71%
10 <= 25 Milhões	735	735	725	4,32%	-1,36%
25 <= 50 Milhões	186	192	204	1,22%	9,68%
50 <= 100 Milhões	21	21	24	0,14%	14,29%
> 100 Milhões	0	0	0	0,00%	0,00%
Total	**15.337**	**16.057**	**16.764**	100,00%	9,30%

Fonte: APCMC – Associação Portuguesa de Comerciantes de Materiais de Construção

O Sector do Comércio de Materiais de Construção é, assim, constituído na sua maioria por unidades empresariais de reduzida dimensão, sendo também estas empresas que apresentam o maior número de estabelecimentos. Entre 2003 e 2005, a maior redução do número de estabelecimentos deu-se nas empresas com vendas inferiores a 1 milhão de Euros e nas classes intermédias (ver Fig. 18). Os aumentos verificados verificados em 2 das classes apresentadas, acima dos 30 %, devido às limitações anteriormente descritas, não é possível aferir da sua realidade ou razões que lhe estão subsequentes.

Fig. 18 – Número de Estabelecimentos

Escalões de vendas	Estabelecimentos				
em Milhões de €	Número			taxa de variação anual (2003-2005)	Percentagem
p.a.	2003	2004	2005		2005
< 1 Milhão	223	208	179	-20,00%	23,50%
1 <= 2,5 Milhões	136	136	179	31,58%	23,49%
2,5 <= 5 Milhões	175	185	160	-8,33%	21,08%
5 <= 10 Milhões	152	156	147	-2,86%	19,38%
10 <= 25 Milhões	80	75	63	-21,88%	8,22%
25 <= 50 Milhões	9	9	12	33,33%	1,58%
50 <= 100 Milhões	21	21	21	0,00%	2,76%
> 100 Milhões	0	0	0		0,00%
Total	**796**	**790**	**760**		**100,00%**

Fonte: APCMC – Associação Portuguesa de Comerciantes de Materiais de Construção

Atendendo aos dados da APCMC, pode verificar-se que a evolução do volume de vendas entre 2003-2005 é positiva, mas pouco significativa (1,62%). Este valor, sendo inferior à taxa de inflação, também pode significar que algumas empresas mais organizadas estarão a ganhar quota de mercado à custa das de menor dimensão que, como se viu, estão na maioria fora do universo da APCMC.

Fig. 19 – Volume de Vendas (2003-2005)

Escalões de vendas	Totais de Vendas				
em Milhões de €	em milhares €			taxa de variação	Percentagem
p.a.	2003	2004	2005	(2003-2005)	2005
< 1 Milhão	80.857	76.192	74.053	-8,42%	4,30%
1 <= 2,5 Milhões	143.293	148.671	167.900	17,17%	9,75%
2,5 <= 5 Milhões	359.613	250.531	253.519	-29,50%	14,72%
5 <= 10 Milhões	461.816	488.436	478.409	3,59%	27,77%
10 <= 25 Milhões	301.595	325.523	323.753	7,35%	18,79%
25 <= 50 Milhões	190.314	218.589	241.908	27,11%	14,04%
50 <= 100 Milhões	157.800	168.702	183.138	16,06%	10,63%
> 100 Milhões	0	0	0		0,00%
Total	**1.695.288**	**1.676.645**	**1.722.679**	**1,62%**	**100,00%**

Fonte: APCMC – Associação Portuguesa de Comerciantes de Materiais de Construção.

De realçar, que as maiores reduções nas vendas se têm verificado em classes de empresas que apresentavam já reduzido volumes de negócios, e que as grandes empresas são já responsáveis por quase metade do volume de negócios do sector, apesar do número reduzido de empresas. Trata-se de um dado relevante, para a importância da dimensão, escala e ofertas integradas que são abordadas noutras secções deste estudo.

Esta situação é ainda validada pelos elementos apresentados nas figuras seguintes (20 e 21), onde se mostra o aumento das vendas a particulares em cerca de 15%, sendo que quer em termos de consumidores finais quer em termos de vendas a profissionais, são as grandes empresas que estão a 'ganhar terreno' no aumento das vendas.

Fig. 20 – Volume de Vendas a clientes finais(2003-2005)

Escalões de vendas em Milhões de € p.a.	Vendas a consumidores finais em milhares € 2003	2004	2005	taxa de variação anual (2003-2005)	Percentagem do total de vendas (2005)
< 1 Milhão	32.338	28.512	23.517	-27,28%	2,97%
1 <= 2,5 Milhões	74.302	76.417	84.154	13,26%	10,63%
2,5 <= 5 Milhões	191.281	133.691	105.684	-44,75%	13,34%
5 <= 10 Milhões	94.730	104.990	127.410	34,50%	16,09%
10 <= 25 Milhões	96.916	100.407	143.079	47,63%	18,07%
25 <= 50 Milhões	1.042	1.138	1.185	13,77%	0,15%
50 <= 100 Milhões	201.576	269.169	306.969	52,28%	38,76%
> 100 Milhões	0	0	0		0,00%
Total	**692.185**	**714.325**	**791.999**	14,42%	100,00%

Fonte: APCMC – Associação Portuguesa de Comerciantes de Materiais de Construção

Fig. 21 – Volume de Vendas a clientes profissionais (2003-2005)

Escalões de vendas em Milhões de € p.a.	Vendas a clientes profissionais em milhares € 2003	2004	2005	taxa de variação anual (2003-2005)	Percentagem do total de vendas
< 1 Milhão	48.519	47.680	50.536	4,16%	4,90%
1 <= 2,5 Milhões	63.220	65.583	74.331	17,58%	7,21%
2,5 <= 5 Milhões	157.141	105.848	133.948	-14,76%	12,99%
5 <= 10 Milhões	367.086	383.446	350.998	-4,38%	34,04%
10 <= 25 Milhões	204.679	225.115	180.674	-11,73%	17,52%
25 <= 50 Milhões	189.272	217.451	240.723	27,18%	23,34%
50 <= 100 Milhões	0	0	0		0,00%
> 100 Milhões	0	0	0		0,00%
Total	**1.029.917**	**1.045.123**	**1.031.210**	**1,48%**	**100,00%**

Fonte: APCMC – Associação Portuguesa de Comerciantes de Materiais de Construção

Nunca é demais referir que as conclusões decorrentes da análise dos dados, podem dar-nos uma imagem algo distorcida do sector, pelas razões já referidas. No entanto, algumas delas são já bem patentes e sentidas pela observação empírica do mercado e pelo contacto com os empresários. Assim, as alterações a que se assiste no sector da construção e as suas repercussões em toda a cadeia de fornecimento, e as ilações (ainda que parcas) que se podem retirar dos dados acima, permite-nos concluir que há que ponderar a forma de operar do Comércio de Materiais de Construção (designadamente no sector residencial), face aos novos contextos.

2.5 - MERCADOS E PRODUTOS

Após a recolha de informação junto de um qualificado grupo de intervenientes no sector (empresários, gestores, académicos), podemos evidenciar um conjunto de características da evolução recente do mercado.

Neste processo de pesquisa e investigação, resultou como sendo consensual que:

•O mercado está em profunda mutação desde, pelo menos, 2001:

• A dinâmica da procura de construção nova está em queda acentuada e ainda não encontrou uma compensação no crescimento da procura no mercado da renovação e da reabilitação.

•As características da concorrência também se alteraram através da entrada de novos concorrentes muito fortes e com lógicas comerciais e de marketing mais estruturadas e dinâmicas. (*MaxMat, Aki, Mestre Maco, Leroy-Merlin, BricoMarché, etc.*).

•As movimentações de alguns produtores (marcas) na aproximação ao mercado eliminando intermediários e reafirmando com intensidade as suas estratégias de marca.

•Os consumidores se assumem, cada vez mais, como mais informados, mais exigentes e mais rigorosos.

•A eficiência energética e ambiental não sendo ainda exigências específicas do mercado, vão assumir um papel cada vez mais importante.

•As alterações das tendências de materiais serão cada vez mais rápidas obrigando a uma especial atenção e a um acompanhamento permanente e atento.

•A decoração de interiores com uma importância crescente e com reflexos claros nas opções dos consumidores.

•Desaparecimento de unidades de negócio de pequena e média dimensão.

•As alterações legais (nacionais e comunitárias) visando uma maior qualidade de vida das pessoas e uma maior sustentabilidade ao nível de sistemas de construção, de eficiência energética, da excelência dos materiais, etc.

2.6 - MODELOS E ESTRUTURAS ORGANIZATIVAS

A evolução dos modelos organizativos e de gestão também acompanhou, em alguns casos, as mutações do mercado. Por um lado, as empresas do sector estão a viver um processo de «selecção natural» com duas opções claras: renovação e sobrevivência ou estagnação. Por outro lado, as empresas que optaram pela renovação apostaram:

•Na melhoria dos seus espaços comerciais de atendimento ao público (renovação de lojas e da sua imagem, abertura de novos pontos de venda, etc.);

•Na gestão mais profissional de clientes através da sua mais eficaz caracterização, qualificação, segmentação e diferenciação.

•Na melhoria da sua organização comercial com a introdução de novas tecnologias (Sales Force Automation, Customer Relationship Management, etc.);

•No desenvolvimento de marcas fortes (pelo menos ao nível local/regional);

•Na introdução de novas e mais consequentes práticas de serviço ao cliente e qualidade no atendimento;

•Na profissionalização das suas estruturas de recursos humanos ao nível da gestão;

•Na introdução de novos modelos de negócio ou na reformulação da oferta em que podem coexistir de forma autónoma: espaço para particulares com atendimento personalizado, espaço de livre-serviço para áreas específicas (bricolage ou jardim, por exemplo), espaço especializado para profissionais;

•Na diversificação de produtos acompanhando novas tendências de materiais ou explorando novas áreas (energias alternativas, por exemplo);

•No aprofundamento dos serviços prestados nas diversas fase do processo comercial (projecto, instalação, entrega gratuita, apoio pós-venda, etc.);

•Na reformulação das políticas de compras através da diversificação dos seus fornecedores, na aposta em marcas próprias de produto e na constituição de diversas modalidades e soluções de compra (em grupo, importação directa, etc.);

•Na formação e desenvolvimento dos seus recursos humanos;

•Na certificação da qualidade das unidades de negócio.

Assim, podemos afirmar que parte do sector está em processo de renovação integrada para responder mais e melhor aos desafios do mercado e à novas tipologias da competição. Infelizmente, persistem ainda modelos de negócio e formas de abordagem do mercado desadequados que conduzirão, muito provavelmente, a situações de ruptura e de bloqueio.

3 - ANÁLISE PROSPECTIVA

3.1 - GRUPOS DE PRODUTO E POTENCIAL DE CRESCIMENTO

A construção – definida como todas as actividades que contribuem para a criação, manutenção e funcionamento do ambiente construído – como já foi referido, representa a maior actividade económica da Europa. Esta assume-se como uma componente fundamental do desenvolvimento económico e social. Os seus produtos – edifícios, infra-estruturas e redes de transportes – suportam todas as outras actividades sociais e económicas, públicas e privadas.

A estratégia E-CORE* identifica as mudanças que o sector da construção deve empreender para se tornar competitivo, inovador e sustentável. Trata-se de enquadrar, assim, o sector na estratégia política definida na Agenda de Lisboa para a Competitividade e Crescimento.

A E-CORE procura sobretudo identificar de que forma a Investigação e a Tecnologia podem contribuir para este propósito da mudança. Neste sentido, esta estratégia fornece-nos indicações sobre os grupos de produtos que poderão ter um maior potencial de crescimento no futuro próximo.

Assim, o principal objectivo da estratégia é maximizar a contribuição da construção e do ambiente construído para o desenvolvimento sustentável em todos os aspectos: ambiental, social e económico. Segundo esse relatório, isto vai requerer que a construção:

•Interaja mais eficazmente e amigavelmente com a Sociedade;
•Adopte o desafio de corresponder melhor às expectativas dos indivíduos e comunidades;
•Se foque na prestação de serviços, mais do que nos produtos físicos.

*E-CORE – European Construction Research Network é uma rede temática de Centros de Investigação, cujo principal objectivo é melhorar a coordenação de esforços e facilitar a rápida difusão de resultados, de forma a assegurar que as actividades de investigação geram inovação na construção e indústrias relacionadas.

Segundo o Relatório E-CORE, uma vez que o sector da construção engloba uma grande variedade de actividades, quer em termos de tipologias quer de dimensão, nem em todas elas a Investigação e a Tecnologia têm o mesmo impacto. No entanto, entendendo a construção como um todo, a ID&T pode ser o apoio para atingir um conjunto de objectivos que se perseguem para a construção. Nomeadamente:

- Focar-se no valor e não no preço;
- Socialmente Responsável, Inovativa e em constante aprendizagem;
- Valorizada pelos seus clientes, pelas pessoas e pela sociedade em geral.

Para assegurar estas mudanças é necessário ser inovador não só nas empresas de construção, mas também nas empresas clientes e sectores de apoio (finanças, seguros, etc.).

As exigências em termos de ID&T têm assim que ser examinadas segundo várias perspectivas:

Perspectiva ambiental

- Redução do consumo dos recursos naturais e energia;
- Maximização do uso de energias renováveis;
- Redução do impacto da construção;
- Apoio à criação de acções e estratégias ambientais.

Perspectiva do utilizador

- Compreender e modelar desempenhos;
- Criação de indicadores de desempenho;
- Comunicação do desempenho.

Perspectiva dos processos (aumentar a eficiência e a segurança)

- Pensar todo o ciclo de vida do produto;
- Apoio à produção;
- Industrialização;
- Oferta de produtos integrada, particularmente através de parcerias e uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC).

Perspectiva das pessoas (melhorar as condições e a qualidade do emprego na construção e mudar a imagem do sector)

- Melhoria do ambiente de trabalho, nomeadamente através da mecanização e melhoria das condições de Higiene e Segurança no Trabalho;
- Aumento da qualidade do trabalho através do desenvolvimento individual e de equipa e melhoria da comunicação e formação.

Perspectiva Tecnológica (que desenvolvimentos são possíveis para permitir e atingir os objectivos económicos e ambientais)

- O uso de nanotecnologias, biotecnologias e TICs para a criação de novos produtos;
- Melhorar o desempenho dos materiais tradicionais e naturais;
- Aplicar tecnologias para criar novas formas de alcançar: separação e controle, durabilidade, flexibilidade e reutilização, **conhecimento e reacção.**

Esta procura pelo desenvolvimento sustentável do sector está, em termos gerais sintetizado na figura seguinte, que apresenta a desejável evolução que o sector da Construção venha a sofrer.

Fig. 22 – Evolução do Sector da Construção

Fonte: E-CORE Strategy for Construction, May - 2005

A investigação realizada em Portugal acompanha esta tendência, sendo clara a existência de uma agenda de investigação com um perfil concreto.

Os principais vectores em desenvolvimento em várias unidades de I&DT, tentam corresponder não só às exigências crescentes do mercado, mas também aos diversos enquadramentos legais e regulamentares que se vão estabelecendo.

Em síntese, podemos identificar as sete grandes linhas de investigação:

- Reciclagem e Eficiência Energética;
- Melhorias de processos na produção;
- Menor custo e menos gastos energéticos e ambientais;
- Desenvolvimento de materiais funcionais;
- Integração com outras áreas do saber;
- Análise do Ciclo de Vida dos materiais e edifícios;
- Desenvolvimento de materiais para a reabilitação, exigências técnicas e respeito pelo património;
- Durabilidade dos materiais (garantir a rastreabilidade dos materiais);
- Domótica (Casas Inteligentes: integração de sistemas e novas funcionalidades).

De acordo com os interlocutores que participaram neste estudo são, actualmente e de forma mais concreta, estas as vertentes estruturais da investigação

•Redução da intensidade energética em produtos de alvenaria, revestimento, pavimento, co bertura e fechamento de edifícios baseados em cerâmica, vidro, betão e pedra;

•Aumento da durabilidade dos materiais de fachada e coberturas face à intempérie;

•Incorporação de resíduos e sub-produtos em materiais de construção;

•Redução de custos de produção, utilização e reciclagem, optimizando o ciclo de vida dos produtos;

•Desenvolvimento de novos produtos orientados para a construção sustentável;

•Isolamentos térmicos, vãos envidraçados, soluções de sombreamento, soluções passivas e bioclimáticas, sistemas de ventilação mecânica, sistemas solares térmicos (obrigatórios na nova legislação – regulamentação energética de edifícios), sistemas eficientes de AVAC e de iluminação;

•Dotação de propriedades funcionais a produtos de construção (incluindo a utilização de nanomateriais);

•Controle da emissão de poluentes durante a produção, utilização e reciclagem;

•Melhoria da durabilidade dos materiais de construção face à intempérie;

•Análise criterial comparada para a selecção de produtos de construção em função do respectivo desempenho ambiental;

•Desenvolvimento de novos produtos compatíveis com as exigências da construção sustentável;

•Integração de sistemas de produção e fornecimento a estaleiro para o fabrico just-in-time de edificações;

•Novos materiais e soluções construtivas, bem como sistemas energéticos (micro geração).

Esta agenda de investigação reflecte os princípios do Desenvolvimento Sustentável, que estão a ser permanentemente incorporados também no sector da Construção, quer devido a uma maior maior pressão social quer regulamentar. São exemplos desta última, a nível nacional o:

•Regulamento da Gestão dos Consumos de Energia (RGCE);

•Regulamento das Características de Comportamento Térmico dos Edifícos (D.L. nº 80/06 de 4 de Abril – RCCTE);

•Regulamento dos Sistemas Energéticos de Climatização em Edifícios (D.L. nº 79/06 de 4 de Abril – RSECE);

•SCE – Sistema Nacional de Certificação Energética e da Qualidade do Ar Interior nos Edifícios (Dec-Lei 78/06 de 4 de Abril).

Em termos globais, as disposições regulamentares nesta área e os desenvolvimentos que se fazem sentir, visam promover a eficiência energética, a segurança (resistência a esforços estáticos e dinâmicos), a saúde e conforto dos ocupantes, a durabilidade dos materiais e a redução do impacto ambiental.

Estas áreas de acção terão efeitos não só ao nível da construção nova, mas também, e de forma significativa, no que respeita à reabilitação.

Por esse motivo, os empresários do sector, embora ainda não sintam grandes alterações no volume de vendas, perspectivam um franco aumento nos próximos anos para as vendas de materiais de isolamento e climatização de edifícios, bem como para equipamentos e materiais mais adaptados às novas exigências.

Estes estão também conscientes de que o sector da construção está em constante mudança, pelo que a utilização de materiais de construção incorpora cada vez mais conhecimento. Daí que o processo da sua comercialização obrigue a uma adequada formação dos seus agentes para qualificar os processos de venda e aumentar a qualidade dos serviços prestados. Aliás, face à conjuntura que o sector atravessa, este parece ser um factor de diferenciação essencial à competitividade das empresas.

Outra tendência verifica-se também na selecção dos materiais a utilizar no processo produtivo, devido ao facto de se saber que metade das matérias-primas extraídas da Terra é utilizada na Construção.

Assim reconhece-se o crescente privilegiar do uso de materiais com baixo impacte ambiental ao longo do seu ciclo de vida (fabrico, transporte, aplicação, manutenção e eliminação) e que, ao mesmo tempo, contribuem para um bom desempenho ambiental na sua fase de uso.

Neste contexto a utilização de materiais naturais/tradicionais podem ganhar nova importância, havendo contudo que em muitos dos casos se proceder aos processos de homologação técnica.

De forma genérica, perspectiva-se o incremento do consumo de produtos, quer devido às exigências do mercado quer regulamentares, relacionados com:

- O Aquecimento (ex. Painéis Solares);
- O Isolamento Térmico e Acústico das Habitações (ex. utilização de materiais com maiores ‘espessuras’ e/ou novos materiais);
- A Qualidade do Ar Interior (ex. Sistemas Mecânicos de Ventilação);
- A Preparação dos mesmos em Ambiente Industrial e não em Obra, bem como o Fornecimento de Sistemas Integrados (ex. Argamassas e Tubaqgens, por uma questão de qualidade, rentabilidade e dotação de garantias);
- Que ofereçam garantias de compatibilidade (importantes na Renovação e Reabilitação);
- Sistemas de Domótica Integrados.

Importa ainda referir a temática da gestão dos resíduos gerados pela construção (e demolição).

Dada a enorme quantidade de resíduos que o sector produz, a questão da sua reciclagem, reutilização e valorização mostra-se premente, diminuindo os custos da deposição final em aterro.

Em resumo, a conduta dos produtores e/ou detentores de Resíduos deverá procurar para a sua redução e perigosidade, faltando nesta “discussão” aferir da ‘responsabilidade” que neste processo caberá aos comerciantes de materiais de construção.

3.2 - O PERFIL DO CLIENTE E IMPLICAÇÕES PARA O NEGÓCIO

Na situação actual do mercado, não podemos definir um único perfil de clientes. A realidade do mercado mostra um conjunto alargado de consumidores com as suas próprias e específicas necessidades, exigências e motivações.

Uma realidade multifacetada em que coexistem consumidores potenciais com exigências diferenciadas e a exigir uma atenção redobrada. Não basta ter o produto em stock e em quantidade.

•No caso dos **consumidores particulares**, torna-se necessário desenvolver acções orientadas para o serviço e para o atendimento personalizado através de colaboradores de perfil técnico-comercial e elevada orientação para o cliente. Em alguns segmentos, há ainda uma grande sensibilidade ao preço sendo necessário (se for essa a opção da empresa), reconfigurar a oferta e a tipologia de serviço oferecidas de forma a acentuar a competitividade nesta vertente;

•No caso dos **consumidores profissionais**, torna-se necessário desenvolver uma oferta baseada em parcerias estreitas, práticas coerentes de serviço e disponibilidade rápida de stock.

De uma forma clara, as relações com os clientes passam por novos desafios que as empresas do sector têm de estar preparadas para resolver. Podemos sintetizar da seguinte forma algumas das mais significativas alterações da procura:

•Os consumidores estão mais exigentes, informados e conscientes das novas exigências legais;

•A grande rotatividade nas suas escolhas (tendências, modas, novos conceitos, etc.);

•A maior e sempre crescente importância do design;

•A necessidade de os pontos de venda reflectirem ambientes (soluções funcionais e estéticas de enquadramento dos produtos);

•A procura de soluções «chave-na-mão» em que se contrata um serviço integral que vai muito para além dos artigos comprados, incluindo aconselhamento no projecto, instalação, garantias, etc.

•A importância crescente da qualidade do show-room, do atendimento personalizado e do bom serviço não só para conquistar clientes como para os fidelizar;

•O aumento da importância das vendas a particulares em detrimento das vendas aos construtores;

•A maior frequência na renovação (mais ou menos profunda) das Habitações (de 10 anos em 10 anos) e das Empresas (de 3 anos em 3 anos);

•A qualidade do serviço que possibilite, por exemplo, disponibilizar aos clientes software de cálculo que permita identificar o produto mais apropriado, em função da área (ex. cozinha);

•Os planos de manutenção preventiva e contratos de assistência celebrados no acto da venda.

3.3 - MUDANÇA DE PARADIGMA DE MODELO DE NEGÓCIO?

O sector está, desde 2001 em mutação e esta fase de transição comporta em si um conjunto de indicadores do que poderá ser a sua configuração futura. A análise realizada no âmbito deste estudo permitiu evidenciar dois modelos de negócio.

O tradicional que estruturou o sector durante mais de duas décadas e um outro emergente, que designámos de novo modelo de negócio. Este segundo, não está delineado em toda a sua dimensão e poderá mesmo persistir como um modelo de transição alongada.

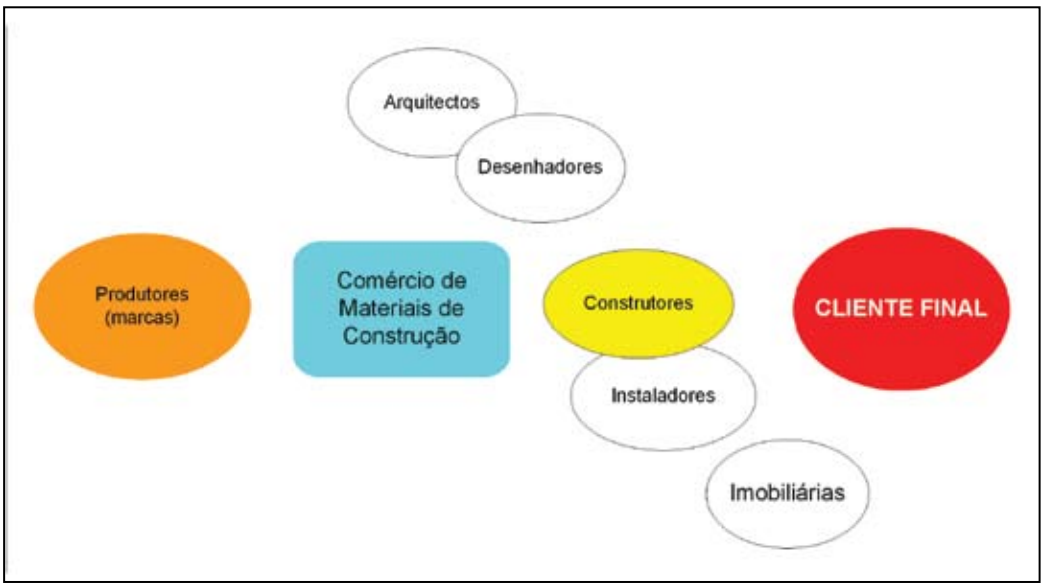
A fluidez que ainda se faz sentir neste modelo de transição decorre, em grande medida, das diversas e profundas mutações da envolvente do sector: alterações na procura, mudanças no mercado da construção, inovação tecnológica, alterações legislativas, novos modelos de competição (nacional e, sobretudo, global), etc.

A conjugação de factores externos com desequilíbrios estruturais do próprio sector do comércio dos materiais de construção provocou uma lenta e, por vezes, contraditória evolução do sector com as empresas e os empresários em busca de novas soluções e de novas formas de desenvolvimento das suas organizações.

Assim sendo, este período (2008-2013) que se pretende aqui aprofundar deverá ser de reconfiguração em torno do novo modelo de negócio. Mas, convém sublinhar, será uma mudança de paradigma em que durante alguns anos persistirão zonas híbridas em que os contornos não estarão solidificados.

Mesmo com estas limitações, é possível desenhar as grandes linhas do futuro do sector. Caberá, neste contexto, a cada organização repensar o seu negócio do ponto de vista estratégico e encontrar um caminho inovador e sustentado.

3.4 - MODELO TRADICIONAL



O modelo de negócio que perdura há cerca de duas décadas é, de certa forma, um modelo linear em que o processo decorre do produtor ao consumidor seguindo os tradicionais canais de distribuição:

Armazenista ⇨ Retalhista ⇨ Construtor (⇨ Consumidor Final)
Armazenista ⇨ Retalhista ⇨ Instalador ⇨ Construtor (Consumidor Final)

Neste contexto, o peso específico do consumidor final é reduzido. Em contrapartida, são preponderantes os interesses do construtor (os custos mais baixos para maximização de margem).

Acresce ainda o seu poder de decisão reforçado e em que na escolha de materiais de construção está, na maior parte das situações, quase sozinho e em que os outros intervenientes no processo (arquitectos, desenhadores, instaladores e imobiliárias) se limitavam, na maior parte dos casos, a prestar os serviços para que são contratados.

Neste modelo, arquitectos e desenhadores não possuíam (salvo raras excepções) poder ou real autonomia para a decisão.

Os instaladores (pintores, picheleiros, entre outros) tinham uma autonomia reduzida pelos constrangimentos concorrenciais que, muitas vezes, sobrevalorizam o preço.

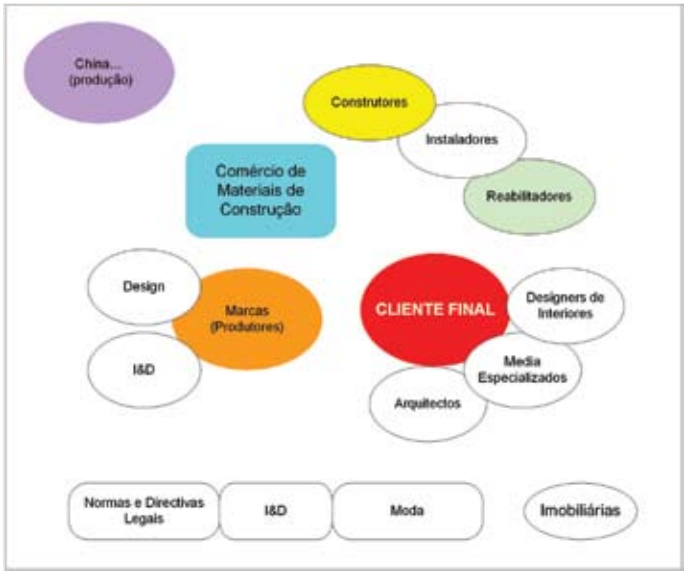
Finalmente, as imobiliárias, num período em que a procura estava em alta não são confrontadas com exigências especiais pelos consumidores finais.

Nesta confluência de interesses e forças competitivas, os comerciantes de materiais de construção estavam no processo como intermediários qualificados e reconhecidos, acrescentando valor a produtores e a clientes em dois níveis:

- *Logístico* intermediando os negócios, armazenando e redistribuindo os produtos;

- *Comercial* desenvolvendo uma acção de âmbito local e/ou regional com venda directa a clientes profissionais (construtores e instaladores), de revenda a empresas de menor dimensão e de venda directa ao cliente final.

3.5 - NOVO MODELO DE NEGÓCIO



O modelo de negócio emergente tem como principal característica a colocação no centro de todo o processo o Cliente Final.

Este modelo de negócios é mais facilmente perceptível nos segmentos médio e alto do mercado. Por essa razão, como já houve oportunidade de referir, prevê-se a possibilidade do modelo emergente coexistir com o modelo tradicional, nos segmentos mais baixos do mercado.

Neste novo contexto, não só há novos competidores directos como a própria estrutura da competição se alterou.

As mudanças em curso mais significativas configuram um novo modelo de negócio. Um modelo em que os desafios às empresas são ainda maiores e mais exigentes.

O novo modelo de negócio tem como grandes linhas de força o seguinte:

•A competição é cada vez mais feroz uma vez que, num mercado que já não conhece os ritmos de crescimento passados, a conquista de posições sólidas é mais difícil e acessível apenas aos mais competitivos;

•Os principais fornecedores do mercado estão a deslocar-se no sentido do Cliente Final, intervindo ao nível do retalho especializado ou desenhando agressivas estratégias de marketing para consolidarem as suas marcas;

•As próprias marcas incorporam de forma expressiva as competências de concepção, design, investigação e inovação de produtos;

•A introdução de novas regras globais de fornecimento de produtos com a deslocalização da produção para a China mantendo-se apenas os centros de criação perto dos mercados;

•A deslocalização e o peso crescente da China no processo de fornecimento pode constituir também uma oportunidade para alguns, pois podem possibilitar a integração a montante dos comerciantes de materiais de construção com ganhos de competitividade nos respectivos mercados. Todavia, este mesmo factor pode constituir-se como uma ameaça para muitos comerciantes com estruturas empresariais mais débeis, que seguramente são em número significativo;

•Enquanto unidades de negócio mais débeis não estão a resistir e tenderão a desaparecer, outras aproveitam o momento actual para alargar o âmbito geográfico da sua intervenção comercial (do local para o regional; do regional para o nacional);

•A emergência de novos mercados na Europa de Leste com potencial e com crescimento acima da média, pode proporcionar oportunidades numa perspectiva de internacionalização baseada na capacidade de gestão e no conhecimento do negócio (acresce que estes mercados pelo seu estádio de desenvolvimento e poder de compra não são ainda interessantes para os gigantes mundiais do sector);

•Os meios de influência no processo de decisão são cada vez mais fortes e materializam-se nos media, em designers de interiores e arquitectos;

•O quadro legal de referência está mais estruturado privilegiando níveis de exigência mais altos: a qualidade dos materiais, garantias dos consumidores, eficiência energética, sustentabilidade dos processos produtivos e promoção da qualidade de vida;

•A investigação e desenvolvimento está também mais próxima do mercado através da inovação em factores que, ao mesmo tempo, assegurem mais qualidade de vida e garantam o uso inteligente dos recursos;

•O factor «moda» ganhou importância no Cliente Final e a resposta do sector tem acompanhado essa evolução. Isto significa ainda que o ciclo de vida dos produtos é agora tendencialmente mais curto acarretando novas exigências dos comerciantes, designadamente de atenção às tendências actuais e emergentes.

4. RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS E OPERACIONAIS

Como em qualquer outro contexto de mudança em curso, são mais as interrogações do que as certezas.

Contudo, há um dado consolidado: o importante é capacidade de cada empresa responder aos desafios que os seus mercados e clientes colocam permanentemente.

E, ao mesmo, encontrar o modelo de negócio mais consentâneo com a realidade emergente que o novo paradigma de competitividade do sector encerra.

Assim, são vários os caminhos que as empresas do sector podem percorrer.

Os mais óbvios apontam em sentidos opostos:

- Um, mais negativo, de abrandamento ou estagnação
- Outro, mais positivo, de desenvolvimento

Em qualquer dos casos, parece incontornável a dinâmica de mudança que já hoje se vive e que pode, inclusivamente, ser acelerada com a previsível entrada de novos competidores estrangeiros de grande dimensão.

Pouco provável (e ainda menos sustentável) será a manutenção da situação actual sendo de esperar evoluções nos dois sentidos nos próximos anos com empresas a consolidarem a sua posição competitiva e outras a serem ultrapassadas pela dinâmica global do mercado.

Os cenários mais realistas em face da informação recolhida e da visão estratégica transmitida pelos empresários são:

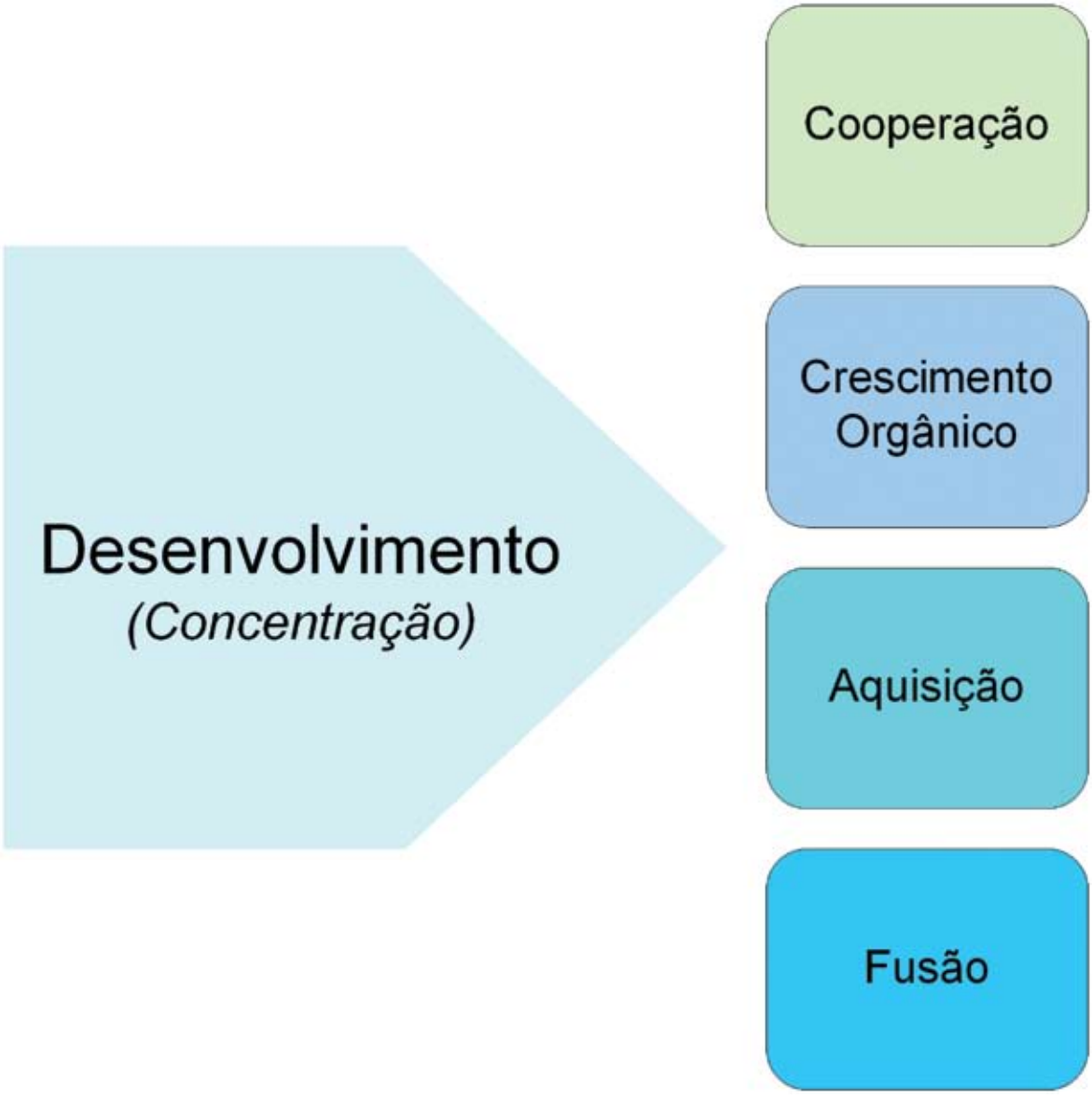
Estagnação

•Perante a diminuição global da dimensão e do potencial de mercado, algumas empresas podem não ter espaço suficiente para, de forma sustentada, prosseguirem o seu negócio. Assim sendo, um cenário de *redução* da actividade poder ser o mais correcto antes de ser incomportável com a actual estrutura de custos e modelo de negócio.

•Uma outra solução, em termos de redução da actividade, pode apontar para a *reconversão* da empresa com a sua focalização numa das actuais áreas de negócio (ou explorando outras emergentes mas e menor dimensão mas maior atractividade). Complementarmente, a nível interno, a sua organização deve tornar-se cada vez mais ágil e flexível com uma estrutura leve e recursos humanos polivalentes.

•No limite, perante a ausência de possibilidades, pode ser necessário e prudente encarar o *encerramento* da unidade de negócio.

Desenvolvimento



•Num primeiro nível de *cooperação* para o crescimento pode ser encarada a simples associação numa plataforma de compras ou na partilha integrada de serviços de logística ou outros. Esta reunião de esforços e vontades em torno de interesses comuns pode passar pela constituição de um ACE ou outra forma organizacional de cooperação activa.

• No segundo nível, o desenvolvimento pode passar pelo *crescimento orgânico* através da abertura de novos espaços comerciais: seja numa lógica de extensão a novas áreas geográficas, seja na de abordagem a segmentos de mercado específicos.

•Uma terceira opção de desenvolvimento explorada é a de *aquisição* de posições no mercado através da compra de unidades com peso específico e potencial claro de crescimento (numa perspectiva de complementaridade, alargamento ou diversificação da oferta).

•Finalmente, num plano mais amplo, a *fusão* pode ser encarada como a solução que permite não só uma conjugação de interesses mas também uma forma mais profunda de desenvolvimento de negócio.

Em qualquer das opções, o desenvolvimento organizacional possibilitará:

•Ganhar dimensão empresarial e peso no mercado;

•Adquirir (ou cruzar) competências específicas em diversos domínios específicos e críticos (gestão estratégica, análise financeira, gestão de marketing e vendas, recursos humanos, etc.);

•Avançar com modalidades de gestão profissionalizada atenuando a lógica restritiva e os constrangimentos típicos de pequenas estruturas familiares e afins;

•Desenvolver marcas e conceitos de negócio capazes de competir com sucesso com projectos estrangeiros mais fortes;

•Estabelecer as bases de maior competitividade face a novos concorrentes de grande dimensão;

•Abordar de forma concertada e mais efectivas os mercados de maior dimensão (âmbitos regional, nacional ou até internacional).

Dezembro de 2006

FONTES

AIDA (2003)
Perfis e Dinâmicas Sócio-Económicas do Distrito de Aveiro

AECOPS (2006)
Construção: Uma visão de Futuro

CES (2003) Baganha, M.I.; Marques, J.C.; Góis, P.
O *Sector da Construção Civil e Obras Públicas em Portugal: 1990-2000*

EUROCONSTRUCT
http://www.euroconstruct.org

EUROPEAN CONSTRUCTION INDUSTRY FEDERATION
http://www.fiec.org

EUROSTAT
http://epp/eurostat/ec/europa.eu

EUROPEAN CONSTRUCTION RESEARCH NETWORK (2005)
E-Core Strategy for Construction RTD
Final Version - May

GEE (2005)
Sector da Construção – Breve Caracterização
Ministério da Economia e da Inovação (10-12-2005).

INE (2006)
Índice de produção na Construção e Obras Públicas – Março de 2006
Destaque.- Informação à Comunicação Social; 10 de Maio de 2006.

INE (2006)
Índice de produção na Construção e Obras Públicas – Março de 2006
Destaque - Informação à Comunicação Social; 10 de Maio de 2006.

INE (2006)
Índice de produção na Construção e Obras Públicas – Março de 2006
Destaque - Informação à Comunicação Social; 10 de Maio de 2006.

INE (2006)
Índice de produção, Emprego, Remunerações e Horas Trabalhadas na Construção e Obras Públicas – Outubro de 2006
Destaque - Informação à Comunicação Social; 12 de Dezembro de 2006.

NOTAS

NOTAS

NOTAS

33'-0"
6
8
2'-4"
4'-6½"
3½"
2'-5½"
4'-2½"
5
32'-
LIVING
16'-7"