**CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS – UNICHRISTUS**
**CURSO DE ENGENHARIA CIVIL**

**GABRIEL TAVARES GRANGEIRO FONSECA**

# UM DIAGNÓSTICO PARA DIFERENCIAÇÃO DE MERCADO DE MICRO E PEQUENAS CONSTRUTORAS

**FORTALEZA**
**2021**

GABRIEL TAVARES GRANGEIRO FONSECA

# UM DIAGNÓSTICO PARA DIFERENCIAÇÃO DE MERCADO DE MICRO E PEQUENAS CONSTRUTORAS

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia Civil do Centro Universitário Christus como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia Civil.

Orientadora: Prof. Msc. Virna Fernandes Távora Rocha

FORTALEZA

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Centro Universitário Christus - Unichristus
Gerada automaticamente pelo Sistema de Elaboração de Ficha Catalográfica do
Centro Universitário Christus - Unichristus, com dados fornecidos pelo(a) autor(a)

F676d Fonseca, Gabriel.
Um diagnóstico para diferenciação de mercado de micro e pequenas construtoras / Gabriel Fonseca. - 2021.
59 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Christus - Unichristus, Curso de Administração, Fortaleza, 2021.
Orientação: Profa. Ma. Virna Fernandes Távora Rocha.

1. Diferenciação de mercado. I. Título.

CDD 658

GABRIEL TAVARES GRANGEIRO FONSECA

# UM PROJETO PARA DIFERENCIAÇÃO DE MERCADO DE MICRO E PEQUENAS CONSTRUTORAS

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia Civil do Centro Universitário Christus como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia Civil.

Aprovada em: ___/___/____.

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. Msc. Virna Fernandes Távora Rocha (Orientadora)

Centro Universitário Christus

_____

Prof. Msc. Marisa Teófilo Leitão

Centro Universitário Christus

_____

Prof. Msc. Nelson de Oliveira Quesado Filho

Centro Universitário Christus

Dedico este trabalho aos meus pais e a todos os empreendedores que fazem das dificuldades e barreiras uma motivação para buscar por melhorias para si e para a sociedade.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, pelo apoio, incentivo, confiança, amor e por serem exemplos de pessoas íntegras, trabalhadoras, generosas e amorosas.

Agradeço à Deus pela saúde, luz e energia em minha vida.

Agradeço à Virna Távora, minha orientadora, pela dedicação, apoio, paciência, confiança e colaboração que foram essenciais para tornar possível este trabalho.

Agradeço à banca, pela contribuição, apoio e paciência para concretizar o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço aos meus irmãos Davi e Rafael, e à toda a minha família que sempre estiveram presentes nos principais momentos da minha trajetória.

Agradeço aos meus companheiros de graduação, à Edifica Soluções Empresa Júnior da Unichristus, à FEJECE e à instituição Unichristus pelas oportunidades de aprendizado e crescimento profissional e pessoal que me proporcionaram.

## RESUMO

As Micro e Pequenas Empresas possuem uma relevante participação nos resultados econômicos e sociais no Brasil. Enquanto isso, enfrentam altas taxas de mortalidade e desqualificação administrativa e gerencial. As necessidades de as empresas desenvolverem estratégias de relacionamento e serviços ou produtos que alcancem a satisfação dos seus clientes são destacadas diante das mudanças vividas pela sociedade e refletidas nos hábitos de consumo. Conhecer os desejos, necessidades e estratégias de marketing e diferenciação de mercado permite que a empresa otimize os benefícios proporcionados por seus serviços ou produtos e, dessa forma, agregue mais valor à sua oferta. Nesse sentido, a partir da questão de pesquisa, a qual busca realizar um projeto para diferenciação de mercado de uma micro construtora de Fortaleza – CE, definiu-se o objetivo geral de “identificar melhorias no processo de diferenciação de mercado para uma micro construtora”. Para atendê-lo, utilizou-se a metodologia do estudo qualitativo e de uma pesquisa exploratória, realizou-se um estudo de caso único selecionando, como sujeito da pesquisa, uma construtora de micro e pequeno porte que atua no setor da construção civil prestando serviços de Projetos de Arquitetura, Engenharia, Construções e Reformas, localizada na cidade de Fortaleza - CE. Os dados foram coletados por meio de um formulário aplicado presencialmente ao Diretor da construtora entrevistada. Conforme os resultados obtidos, constatou-se que a construtora entrevistada já apresentava estratégias em seus processos de gestão, atendimento e relacionamento com o cliente, também ressaltadas pelos autores citados nesta pesquisa. Com isso, separou-se os dados obtidos em etapas do processo organizacional como: captação de clientes, atendimento, prestação do serviço, acompanhamento do cliente após a finalização do serviço e marketing. Assim, foi possível relacionar os dados obtidos com as citações dos autores mencionados no referencial teórico para que assim, fosse analisado a conformidade com as citações dos autores e desenvolvimento de propostas de melhorias que poderiam ser aplicadas na construtora. Ao final, elaborou-se propostas de melhorias para gestão estratégica da diferenciação listando tópicos que poderá ser útil para que a construtora entrevistada implemente as melhorias sugeridas em suas estratégias de gestão.



**Palavras-chave:** Marketing. Estratégia. Diferenciação de mercado. Geração de valor.

## ABSTRACT

Micro and Small Companies have a relevant participation in the economic and social results in Brazil. Meanwhile, they face high rates of mortality and administrative and managerial disqualification. The needs of companies to develop relationship strategies and services or products that achieve the satisfaction of their customers are highlighted in view of the changes experienced by society and reflected in consumption habits. Knowing the desires, needs and strategies of marketing and market differentiation allows the company to optimize the benefits provided by its services or products and, in this way, add more value to its offer. In this sense, based on the research question, which seeks to carry out a project to differentiate the market of a micro construction company in Fortaleza - CE, the general objective of “identifying improvements in the market differentiation process for a micro construction company” was defined. . To serve you, the methodology of qualitative study and exploratory research was used, a single case study was carried out selecting, as the research subject, a micro and small construction company that works in the civil construction sector providing services of Architecture, Engineering, Construction and Renovation Projects, located in the city of Fortaleza - CE. The data were collected using a form applied in person to the Director of the interviewed construction company. According to the results obtained, it was found that the interviewed construction company already presented strategies in its management, service and customer relationship processes, also highlighted by the authors cited in this research. With this, the data obtained in stages of the organizational process was separated, such as: customer acquisition, service, service provision, customer follow-up after the completion of the service and marketing. Thus, it was possible to relate the data obtained with the citations of the authors mentioned in the theoretical framework so that, thus, compliance with the citations of the authors could be analyzed and development of proposals for improvements that could be applied in the construction company. At the end, proposals for improvements to the strategic management of differentiation were elaborated, listing topics that may be useful for the interviewed construction company to implement the improvements suggested in its management strategies.



**Keywords**: Marketing. Strategy. Market differentiation. Value generation.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01- Definições de estratégia.....16
Quadro 02 - Estratégias genéricas de Porter .....18
Quadro 03 - Categorias que dividem as dez escolas de Mintzberg. .....19
Quadro 04 - As dez escolas de Mintzberg. .....19
Quadro 05 - Oceano Azul e Oceano vermelho.....25
Quadro 06 - Relação dos desejos dos clientes com os critérios competitivos do mercado.....27
Quadro 07 - Proposta de melhoria para as estratégias de diferenciação ..... 52

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01- Modelo para formulação de estratégia.....18
Figura 02 - Fluxograma da pesquisa.....35
Figura 03 - Ilustração da imagem utilizada em anúncios "patrocinados".....44

**SUMÁRIO**


**1 INTRODUÇÃO ..... 12**
**2 REFERENCIAL TEÓRICO ..... 15**
**2.1 Estratégia ..... 15**
*2.1.1 Origens e conceitos de estratégia* ..... 15
2.1.2 *Tipologias* ..... 17
2.1.2.1 A escola do design ..... 20
2.1.2.2 A escola do planejamento ..... 20
2.1.2.3 Escola do posicionamento ..... 21
2.1.2.4 Escola empreendedora ..... 21
2.1.2.5 Escola da cognição ..... 21
2.1.2.6 Escola do aprendizado ..... 22
2.1.2.7 Escola do poder ..... 22
2.1.2.8 Escola cultural ..... 23
2.1.2.9 Escola ambiental ..... 23
2.1.2.10 Escola da configuração ..... 24
**2.2 Diferenciação no mercado ..... 25**
*2.2.1 Diferenciação no mercado da construção civil* ..... 25
*2.2.2 Critérios competitivos na construção civil* ..... 26
**2.3 Conceituando os critérios competitivos e os desejos dos clientes 27**
*2.3.1 Marketing e a valorização da marca* ..... 27
*2.3.2 O custo* ..... 29
*2.3.3 Prazo de entrega* ..... 30
*2.3.4 Prestação do serviço* ..... 30
*2.3.5 Qualidade e desempenho do serviço* ..... 31
*2.3.6 Flexibilidade* ..... 32
*2.3.7 Atendimento ao cliente* ..... 33
*2.3.8 Assistência técnica* ..... 34
**3 METODOLOGIA ..... 35**
**3.1 Delimitação do estudo ..... 35**
**3.2 Objetivos da pesquisa ..... 36**

**3.3 Natureza da pesquisa ..... 36**
**3.4 Tipologia de pesquisa ..... 37**
**3.3 Ambiente da pesquisa ..... 37**
**3.5 Instrumento de pesquisa ..... 38**
**3.6 Análise dos dados ..... 38**
**4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS ..... 40**
**4.1 Descrição da empresa ..... 40**
**4.2 Estratégias adotadas pela empresa na atualidade ..... 41**
**4.3 Propostas de marketing adotadas pela empresa na atualidade ..... 48**
**4.4 Propostas de melhorias para a estratégia de diferenciação de uma micro ou pequena construtora ..... 49**
**5 CONSIDERAÇÕES FINAIS ..... 54**
**REFERÊNCIAS ..... 56**
**APÉNDICE A ..... 59**

# 1 INTRODUÇÃO

A construção civil é um dos principais setores industriais do país, A Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC), relata que em 2018, período considerado da crise econômica Brasileira, a construção civil proporcionou mais de 12,5 bilhões de postos de trabalhos diretos, indiretos e informais, e movimentou cerca de 6,2% do PIB Brasileiro, sendo considerado assim, um importante setor industrial. As empresas desse setor atuam com a função de ajudar no desenvolvimento do bem-estar da sociedade por meio de serviços de engenharia civil e arquitetura e urbanismo.

As empresas do setor da construção civil atuam em um mercado cada vez mais competitivo. As transformações do ambiente fazem com que as organizações procurem novas soluções e estratégias para aperfeiçoar seus processos e alcançar vantagens sobre seus concorrentes, que até mesmo, já são renomados no mercado (MAROCKI, 2015).

A instabilidade da economia brasileira e o alto número de profissionais recém-formados foram uns dos os principais motivos que tornaram maior as buscas por novas soluções e estratégias aplicáveis a micro e pequenas construtoras. A mudança na economia fez com que as pessoas tornassem mais criteriosas ao escolher a construtora em que irá investir o seu dinheiro, e com o alto número de ofertas a tomada de decisão tornou-se ainda mais lenta. A capacidade em atender as necessidades impostas, em apresentar uma proposta de valor em cada serviço, e a imagem da empresa vista pela sociedade faz com que essas pessoas se sintam mais confiantes na contratação. Com isso, uma das soluções e estratégias utilizadas para superar essas barreiras, é a diferenciação de mercado.

Diferenciação de mercado é uma estratégia competitiva adotada por empresas com o objetivo de criar diferenciais para o consumidor. Isso ocorre a partir do foco no desenvolvimento de características originais, com o intuito de que se tornem vantagens competitivas que possam ser percebidas e tomadas como preferenciais por seus consumidores. Para isso, utilizam métodos para desenvolver diferenciação na imagem da marca, no atendimento, no serviço prestado e em seus processos internos. Para alcançar o sucesso da organização com um modelo de estratégia por diferenciação, é necessário que possua características como: acesso à pesquisa, equipes qualificadas e capacidade de inovação. Se a diferenciação é

alcançada, é possível obter lealdade dos consumidores, o que proporciona isolamento frente aos concorrentes (SILVA, 2015).

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018), 80% das micro e pequenas empresas desaparecem antes de completarem um ano, e 60% das empresas fecham com menos de cinco anos, período no qual deveriam estar ganhando sustentabilidade e escalabilidade.

Muitos negócios deixam de ser empreendidos, relacionamentos são insatisfatórios e as necessidades impostas pelo cliente não são atendidas. Com isso, é notório que os organizadores não sabem como comandar e contornar os impasses para conseguirem um acordo que promova uma satisfação mútua, como provar que a organização possui diferencial entre os concorrentes. Por isso a importância de estudar e aplicar estratégias de diferenciação no mercado de trabalho é evidente.

Uma proposta bem apresentada visando atender as necessidades além de agregar valor, pode também representar uma relação entre os benefícios ao cliente, simbolizados monetariamente, e os custos para a organização. A geração de valor pode ser quantificada por meio de uma análise entre as características, qualidade e utilidade do serviço ou produto proposto através da percepção tanto do cliente quanto da empresa. Seguindo esta lógica, a empresa que gerenciar os seus recursos e esforços, relacionados as estratégias comerciais, de forma a maximizar a conquista dos consumidores, será capaz de superar a sua concorrência (FALCÃO, 2016).

Nesse contexto, as empresas de grande porte possuem uma marca reconhecida pela sociedade e produtos consolidados no mercado, facilitando a sua aceitação pelos clientes. Entretanto, as empresas de pequeno porte encontram-se em outro contexto, enfrentando dificuldades para se posicionarem estrategicamente no mercado devido a não compreensão das exigências dos seus consumidores. Além disso, possuem uma notória falha administrativa no sentido de não empregarem a devida importância aos anseios do consumidor, priorizando os benefícios para a organização em detrimento ao atendimento das suas expectativas e necessidades.

Organizações que não têm uma escala de valor, não têm uma progressão ascendente natural de seu valor e vendas consideráveis, e ainda não levam o seu atual cliente a uma nova aquisição. Estudar e aplicar estratégias de diferenciação micro e pequenas construtoras é de extrema importância para que a taxa de conversão de clientes aumente. Com isso, esse estudo torna-se relevante o aprendizado dos principais métodos indicados para diferenciação de mercado para a

empresa que vai estar se desenvolvendo o estudo e também, para outras empresas do setor da construção civil que buscam ou necessitam de diferenciação de mercado. Dessa forma, a pesquisa tem como questão de pesquisa: Como uma micro e pequena construtora pode desenvolver melhorias em seu processo de diferenciação de mercado?

Com o propósito de atendê-la, será perseguido o objetivo geral de identificar melhorias no processo de diferenciação de mercado para uma micro construtora. Como objetivos específicos, tem-se:

- Identificar os métodos de atendimento e atração de clientes adotados pela micro construtora;
- Identificar os métodos adotados para prestação de serviços e apresentação dos resultados pela micro construtora;
- Propor melhorias na gestão de diferenciação para uma micro empresa do setor da construção civil.

Para alcançar os objetivos do estudo, o trabalho será estruturado em seis seções. A primeira apresenta a introdução da pesquisa, com o relato das principais características que guiarão o estudo. Em seguida, tem-se o referencial teórico, que apresenta os principais temas abordados no estudo. Em continuidade, é apresentada a metodologia, a análise e discussão dos resultados, as conclusões e referências.

# 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Diferenciar uma organização das demais existentes requer estratégia. Desenvolver uma estratégia de diferenciação resulta-se em uma fórmula ampla para o modo como uma empresa deverá atuar para alcançar os resultados desejados, os quais deveriam ser as suas metas. Para definir como será desenvolvida uma estratégia é preciso analisar o mercado, os concorrentes e os recursos disponíveis pela organização (PORTER, 2004).

Assim, com o intuito de compreender as estratégias comerciais existentes, e atender aos objetivos desta pesquisa, apresenta-se no referencial teórico deste trabalho um estudo bibliográfico sobre as estratégias de diferenciação, apresentando as suas características e subdivisões.

## 2.1 Estratégia

### *2.1.1 Origens e conceitos de estratégia*

A palavra estratégia tem suas origens no campo militar, durante a época da civilização grega. Provida da palavra *strategos*, que significa “general”, e é traduzida como “a arte do general”, era utilizada para designar a função do líder do exército. Durante vários séculos, os militares utilizavam essa palavra com o intuito de determinar o que deveriam seguir para que alcançassem a vitória das guerras, dos inimigos existentes ou evitar que novas guerras acontecessem (TERENCE, 2002).

Os gregos entendiam que a estratégia era mais do que apenas lutar, os generais tinham que definir planos, que envolviam os suprimentos, a escolha de quando deveriam lutar, o método como deveriam lutar e administrar as relações do exército com políticos, cidadãos e diplomatas. De forma geral, os generais precisavam planejar e agir corretamente (TERENCE, 2002).

A guerra e sua estratégia podem ser comparadas com o mercado corporativo atual, no qual uma boa estratégia definida e aplicada é capaz de conduzir ao êxito. Na atualidade, o mundo coorporativo passa por grandes mudanças e oportunidades, visto que é necessário ter a presença de uma boa estratégia, que, executada de maneira a favorecer sua organização, resulta em avanços e destaques. Assim, pode-se afirmar que a experiência militar é vista como uma verdadeira mina

de ouro de estratégias competitivas para as empresas, sendo elas bem testadas sob condições de combate (MINTZBERG, 1985).

Segundo Giovinazzo, (2003) os estudos da estratégia surgiram em um processo multidisciplinar, de diversas áreas teóricas das organizações, econômicas e sociológicas. No campo acadêmico, os estudos da estratégia foram iniciados na década de 1960, com o processo da sistematização dos campos de estudos da estratégia.

As empresas de consultoria de estratégia passaram a ter uma ascensão no mercado entre os anos 1960 e 1970, e tinham o intuito de auxiliar os empresários a tomar decisões estratégicas. Mesmo com o grande respaldo na época, a palavra estratégia tinha e ainda continua tendo amplas definições e interpretações (GIOVINAZZO, 2003).

A seguir, como apresentado no Quadro 01, serão apresentadas diferentes definições de estratégia adotadas pelos principais estudiosos da época e atuais, conforme o passar dos anos até o presente momento.

Quadro 01 – Definições de Estratégia (Continua).

| AUTOR (ANO) | DEFINIÇÃO |
|---|---|
| Chandler (1962) | “Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adopção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos.” |
| Learned; Christensen; Andrews; Guth; Andrews. (1965) | “Estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser.” |
| Asnoff (1965) | “Estratégia é utilizar os recursos humanos, técnicos e financeiros que estão à disposição da organização. Assim, deve ser analisada a organização e o ambiente na qual ela está inserida, estabelecendo assim, caminhos e programas de ação que devem ser seguidos para conduzir ao êxito dos objetivos definidos.” |
| Porter (1980) | “Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.” |

Quadro 01 – Definições de Estratégia (Continuação).

| AUTOR (ANO) | DEFINIÇÃO |
|---|---|
| Hax; Majluf, (1988) | “Estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na afetação de recursos.” |
| Mintzberg (2010) | “Estratégia é padronizar um conjunto de decisões e manter consistência de comportamento ao longo do tempo. Desse modo, a estratégia de uma organização pode ser formulada por um determinado tempo, de forma intencional ou até mesmo inconscientemente. ” |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Chandler; Christensen; Andrews; Guth; Andrews; Learned; Porter; Hax; Majluf; Mintzberg; Asnoff (1962, 1965, 1971, 1980, 1988, 2010).

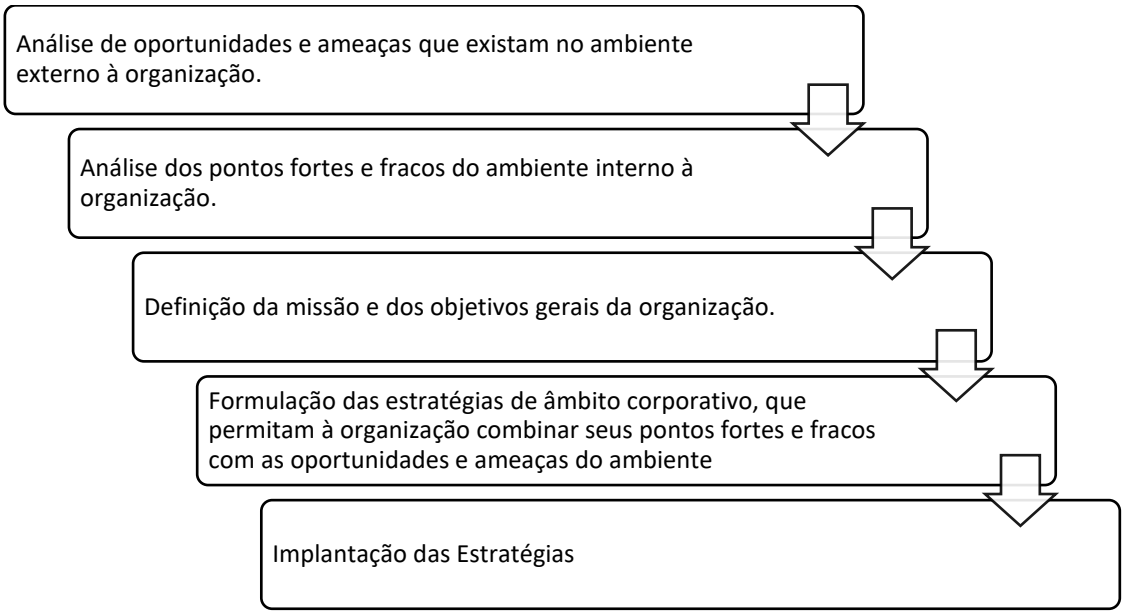
Neste trabalho, considera-se que a estratégia é uma forma de agir em meio aos recursos disponíveis, para que seja alcançado os objetivos estabelecidos.

### *2.1.2 Tipologias*

Diante dos diversos cenários organizacionais e diferentes metas a serem alcançadas, passou-se a existir diversos tipos de estratégias com o intuito de atender a necessidades específicas. As estratégias são definidas por meio de formulações que visam compreender o atual cenário organizacional. Assim, após a compreensão do cenário, são definidas as estratégias a serem adotadas e aplicadas com o intuito de alcançar os resultados desejados.

Diante disso, Wright, Kroll e Parnell (2000) sugeriram um amplo modelo com processos claros de formulação de estratégia. Esse modelo é baseado em uma série de passos inter-relacionados, de forma que uma mudança em algum estágio do processo pode afetar os demais. A Figura 01 descreve o modelo com a série de 6 passos.

Figura 01 - Modelo para formulação de estratégia.




Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Wright, Kroll e Parnell (2000).

Assim, diversos autores seguiram modelos para formulação da estratégia e passaram a descrever sobre o processo de formulação de uma estratégia.

Segundo Porter (2004), há diversas maneiras de se posicionar estrategicamente, variando de acordo com o setor de atuação, capacidade e características da organização. No entanto, o autor descreve que há três potenciais estratégias bem-sucedidas, que irão atuar diretamente no âmbito da organização, criando vantagem competitiva para superar as outras organizações em uma indústria. Essas três estratégias são nomeadas pelo autor de “Estratégias Genéricas” e são apresentadas no Quadro 02.

Quadro 02 – Estratégias genéricas de Porter

| ESTRATEGIA | DEFINIÇÃO |
|---|---|
| Liderança no Custo Total | Posiciona a organização contra a rivalidade dos concorrentes, pois seus custos mais baixos significam que a empresa ainda pode gerar retornos após seus concorrentes terem investido seus lucros para combater a rivalidade. |
| Diferenciação | A organização tenta ser vista no setor como tendo algo singular a oferecer. São feitos investimentos e pesquisas para gerar mais valor e reconhecimento da marca. Tornando-se mais difícil de se equiparar com seus concorrentes. |
| Enfoque | A organização direciona seus esforços para um nicho mais especifico de atuação, oferecendo produtos e serviços estritamente destinados àqueles clientes inclusos em seu nicho de atuação. Não buscando atingir outros nichos. |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Porter (2004).

Com a grande divergência e complementação entre as conclusões de cada autor, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) criaram uma tipologia profunda e detalhada das diferentes vertentes de diversos autores da administração estratégica, em um único livro, chamado de “Safari de Estratégias”, que resultou, segundo Vasconcelos (2001), na mais ambiciosa classificação de estratégia já realizada. Baseada em cerca de 2 mil publicações na área, esse livro tornou-se amplamente conhecido e reconhecido entre as comunidades acadêmica e profissional de mercado. O resultado é uma grade de classificação que agrupa a produção técnica e científica da área ao longo dos anos, em 10 escolas de pensamento, caracterizadas conforme suas ideias centrais de forma cronológica aproximada. As escolas são divididas em 3 categorias, as quais são apresentadas no Quadro 03.

Quadro 03 - Categorias que dividem as dez escolas de Mintzberg

| CATEGORIA | DEFINIÇÃO |
|---|---|
| Prescritiva | Escolas cuja preocupação maior está em como as estratégias devem ser formuladas, deixando como menos importante a forma como que elas necessariamente se formam. |
| Descritiva | Escolas que consideram aspectos específicos na formulação de estratégias e principalmente na descrição de como as estratégias são de fato. |
| Configurativa | Escola considerada como a combinação de todas as escolas existentes apresentadas por Mintzberg (2010), com o foco na agrupação de vários elementos com episódios distintos para descrever o ciclo e os estágios de vida das organizações. |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

Desse modo, subdividindo as dez escolas em três categorias distintas, o Quadro 04 apresenta as dez escolas referentes a categorias e suas definições, segundo Mintzberg (2010).

Quadro 04: As dez escolas de Mintzberg (Continua).

| CATEGORIA | ESCOLA | VISÃO |
|---|---|---|
| Prescritiva | Escola do Design | Formulação de estratégia como um processo de concepção. |
| | Escola do Planejamento | Formulação de estratégia como um processo formal. |
| | Escola do Posicionamento | Formulação de estratégia como um processo analítico. |
| Descritiva | Escola Empreendedora | Formulação de estratégia como um processo visionário. |
| | Escola Cognitiva | Formulação de estratégia como um processo mental. |
| | Escola de Aprendizado | Formulação de estratégia como um processo emergente. |
| | Escola do Poder | Formulação de estratégia como um processo de negociação. |
| | Escola Cultural | Formulação de estratégia como um processo coletivo. |

Quadro 04: As dez escolas de Mintzberg (Continuação).

| CATEGORIA | ESCOLA | VISÃO |
|---|---|---|
| Descritiva | Escola Ambiental | Formulação de estratégia como um processo reativo. |
| Configurativa | Escola de Configuração | Formulação de estratégia como um processo de transformação. |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

Cada escola apresentada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) conceitua e defende uma metodologia para que seja planejada e implementada uma estratégia na organização. O conceito abordado por cada escola será apresentado a seguir:

### *2.1.2.1 A escola do design*

Para a escola do *design*, o principal papel do gestor é analítico, para enfrentar com competência a necessidade de entender os ambientes e relacionar os pontos fortes e fracos da organização com suas ameaças e oportunidades, para assim estabelecer a estratégia a ser seguida. Por outro lado, a escola do design aborda também, embora com menor clareza e ênfase, que os valores do gestor são os principais influentes na escolha de tal estratégia.

A concepção de estratégia, segundo a Escola do *Design*, deve trazer simplicidade às organizações. A estratégia é considerada única e seu processo de desenvolvimento é visto como um ato primordialmente criativo (QUINTELLA; CABRAL, 2007).

### *2.1.2.2 A escola do planejamento*

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a escola do planejamento nasceu na mesma época que a escola do design. Sua literatura contém várias ideias enraizadas no modelo básico da primeira escola. No planejamento, assim como no design, o gestor principal é quem detém o poder sobre os planejamentos e decisões estratégicas. Com isso, devem ser explicitadas para que possam ser implementadas de modo a atingir aos objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais. Assim, o planejamento passa a ser associado à ideia de controle, principalmente devido à formalidade de sua elaboração e à mecanização do processo de implantação.

*2.1.2.3 Escola do posicionamento*

Nessa terceira escola, a formulação da estratégia continua como um processo controlado e formal. Como nas escolas anteriores, seu foco está na observação e formação no que se refere à sua centralidade. A escola tipicamente ignora a etapa de implementação das estratégias. Assim como nas escolas de planejamento e de design, o executivo principal é o estrategista. No entanto, o grau de importância do planejador é mais elevado, onde o próprio planejador analisa, seleciona e recomenda as estratégias para os gerentes (QUINTELLA; CABRAL, 2007).

*2.1.2.4 Escola empreendedora*

Essa escola, assim como a escola do posicionamento, tem origem a partir de estudos de economia, porém, em estudos onde o empreendedor tem o papel principal. Diferentemente de todas as escolas anteriores, a escola empreendedora tem natureza descritiva e não prescritiva. Esta escola busca compreender o processo de formação de estratégia na medida em que o empreendedor se manifesta na organização. Ou seja, o foco de seus componentes para a representação mental da estratégia é proveniente de uma natureza visionaria do líder, o indivíduo de nível hierárquico mais elevado da organização. Com isso, é enfatizado variáveis não tangíveis, tais como a intuição, a sabedoria, a experiência (QUINTELLA; CABRAL, 2007).

*2.1.2.5 Escola da cognição*

A escola cognitiva visa entender o funcionamento do cérebro humano. Dessa forma, a partir da capacidade de percepção e observação da realidade, são formuladas as estratégias na mente do estrategista da organização. O foco dessa escola não era a estratégia em si, mas no processo de derivação da realidade, percebida no âmbito da psicologia cognitiva (QUINTELLA; CABRAL, 2007).

Nesse sentido, a formação da estratégia é considerada um processo de cognição, que pode ocorrer por meio de um processo individual onde há formação da visão, que é a característica objetiva da escola. Ou por meio de um processo de maior

interatividade, um processo coletivo de visão. Que é vista como uma característica subjetiva da escola. Dessa forma, é considerado que as estratégias podem surgir com uma perspectiva de conceitos emoldurados de uma realidade complexa. E as estruturas de conhecimento e raciocínio do estrategista são formadas principalmente pela experiência direta. Assim, há a preocupação com a experiência da vida do gestor e em como as suas interpretações e intuições (tipicamente relacionadas às variáveis intangíveis, psicológicas e sociológicas) que poderiam afetar as estratégias organizacionais (QUINTELLA; CABRAL, 2007).

#### *2.1.2.6 Escola do aprendizado*

As estratégias emergem quando os atores, individualmente ou na maioria das vezes coletivamente, aprendem sobre uma determinada situação, e assim, desenvolvem o aprendizado ou capacidade suficiente para que a sua organização saiba lidar com a situação. Suas premissas passam pelo aprendizado coletivo, e emergente de forma deliberada, em que os atores são comprometidos com os resultados globais. Segundo a abordagem dessa escola, o gerenciamento eficiente significa a capacidade de manter a aprendizagem ao mesmo tempo que se equilibram as constantes mudanças, para assim, saber o que mudar e quando mudar.

O aprendizado deve influenciar a formação de estratégias organizacionais mais complexas, assim, a escola visa compreender todo o eixo de processo. Nessa escola, o papel da liderança não é planejar estratégias, mas sim conduzir o processo de aprendizado, o que não acontece na escola cognitiva mencionada anteriormente (QUINTELLA; CABRAL, 2007).

#### *2.1.2.7 Escola do poder*

A escola do poder explora a formação de estratégias como um processo de negociação, influência, enfatizando o uso de poder e política em seu processo. Essa escola considera a variável política um sinônimo de uso do poder, porém não de maneira puramente econômica. Existem duas vertentes distintas que consideram a relação de poder e política em amplitudes diferenciadas. A primeira é do micro poder, que aborda as relações sob a perspectiva dos indivíduos e grupos internos à organização. Essa vertente considera que as relações políticas e de poder

concentradas são principalmente direcionadas as organizações que estão nas fases de análise e planejamento das estratégias. Dessa forma, o nível gerencial intermediário seria maior nas fases de planejamento e implementação das estratégias.

A segunda vertente é a do macro poder, apesar de manter o foco nas mesmas variáveis intangíveis, baseia-se no poder das demandas externas ao ambiente. Assim, a organização busca seus interesses pelo controle ou pela cooperação de outras organizações, com foco nos espaços da organização e da sociedade em que ela se insere. As relações de poder para essa escola seriam importantes tanto na interpretação da organização e também, do ambiente a qual ela está inserida para formular as suas estratégias. Com isso, o gestor deve estar atento ao lado político da formação das estratégias, tendo habilidade em lidar com interesses conflitantes e construir, dentro do processo de negociação, condições para o sucesso da organização (QUINTELLA; CABRAL, 2007).

#### *2.1.2.8 Escola cultural*

A principal premissa dessa escola é a ideia de que a formação da estratégia é um processo fundamentalmente de interação social, que por meio da cultura do ambiente será gerado um conhecimento tácito, de modo que esse conhecimento é mais importante e determinante para as organizações do que o conhecimento proveniente do planejamento racional e deliberado.

O gestor deve ter a capacidade de construir ou se utilizar da cultura organizacional. A estratégia, quando fortemente apoiada em aspectos culturais, seria de difícil imitação. Por outro lado, para gerar mudanças na estratégia, o gestor teria de ser capaz de promover mudanças na cultura existente, o que naturalmente implica processos de câmbio mais radicais (PRAHALAD, HAMEL, 1990).

#### *2.1.2.9 Escola ambiental*

A escola ambiental considera as organizações passivamente, de modo a reagir apenas às mudanças em seu ambiente. Nesse caso, o ambiente ocupa o papel preponderante no processo de formação estratégica, junto da liderança e da organização. De modo a garantir uma adaptação adequada entre o ambiente e a organização. Conforme a percepção do líder, as pressões ambientais e as respectivas

reações das organizações acontecem tanto por meio das variáveis tangíveis quanto das intangíveis (QUINTELLA; CABRAL, 2007).

#### *2.1.2.10 Escola da configuração*

A última escola é caracterizada por seu caráter abrangente. Segundo Mintzberg (2010), para cada período ou situação de uma organização deveria adotar uma determinada forma de estrutura de formação de estratégias. Esses períodos ou situações poderiam ser alternados, eventualmente, para outras configurações, que seriam as outras escolas citadas anteriormente. Dessa forma, os ciclos de vida das organizações seriam, portanto, caracterizados por estados de configuração intercalados por períodos de transformação e sua abrangência de foco cobriria todo o espaço analítico.

Com base nas 10 estratégias de Mintzberg (2010) apresentadas anteriormente, onde se baseiam os princípios das tomadas de decisões para o planejamento e implantação de uma estratégia no período, ou ambiente em que a organização se encontra competitivamente inserida, para assim vencer a concorrência ou alcançar objetivos. Este trabalho considera a estratégia de diferenciação como a principal estratégia a ser estudada afim de entender a necessidade atual da organização para assim, alcançar a diferenciação de mercado.

A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria porque ela cria uma posição defensável e proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva. Isso ocorre devido a lealdade dos consumidores com relação a marca como também a consequente menor sensibilidade ao preço, o que exclui a necessidade de uma posição de baixo custo. No entanto, mesmo que os consumidores no âmbito da indústria reconheçam a superioridade da marca, nem todos os clientes estarão dispostos ou terão condições de pagar os altos preços requeridos, o que torna mais difícil que a organização atinja a alta parcela do mercado (PORTER, 2004).

Dessa forma, pode-se perceber como o conceito de estratégia evoluiu, e com isso diversos estudos foram realizados. Proporcionando que as organizações possam compreender a importância da estratégia e aplica-la até mesmo em situações especificas.

## 2.2 Diferenciação no mercado

### *2.2.1 Diferenciação no mercado da construção civil*

Muitas construtoras enxergam suas concorrentes como inimigos, e por esse motivo utilizam um ao outro para desenvolver estratégias mais assertivas para divulgar serviços e produtos. Investimentos em tecnologias aplicadas as práticas construtivas são o foco para tentar se diferenciar no mercado. No entanto, o que é visto são produtos e serviços que possuem a mesma proposta como resultado, e sem uma geração de valor necessária para alcançar de fato a diferenciação.

Outras construtoras visam os concorrentes como uma fonte de estudo e análise, como por exemplo a forma como se posicionam no mercado, o que os clientes deles enxergam como pontos fortes, quais são os pontos fracos e como a construtora pode se posicionar diante disso sem que haja uma cópia do que é apresentado pela concorrente, pois a imagem da organização será vista como apenas mais uma opção, fugindo assim da estratégia inicial de diferenciação. Assim, é importante voltar à análise de forças e fraquezas e entender como o seu negócio pode se diferenciar dos demais. Dessa forma, é necessário conhecer o ambiente interno e externo da organização.

Segundo Kim e Mauborgne (2015), a melhor forma de superar a concorrência é parar de tentar superá-la, ou seja, buscar mercados ainda não explorados, chamados pelos autores do conceito de “oceano azul”. Na metáfora marítima, o oceano azul é um local em que se pode nadar livremente enquanto os mercados já saturados são o “oceano vermelho” em decorrência do sangue derramado nas batalhas entre os concorrentes. A definição de oceano vermelho e de oceano azul, representando dois cenários, serão apresentados no Quadro 05.

Quadro 05 – Oceano Azul e Oceano vermelho (Continua).

| TIPO DE OCEANO | DEFINIÇÃO |
|---|---|
| Oceano vermelho | Mares onde se encontra a concorrência exacerbada, ou seja, ondas perversas. É o caso de empresas com suas estruturas extremamente semelhantes e há uma crescente entrada de competidores. Os produtos se tornam *commodities* ou parte para posicionamento em nichos de mercado, e uma competição acirrada por espaços de mercado torna o oceano vermelho de sangue. |

Quadro 05 – Oceano Azul e Oceano vermelho (Continuação).

| TIPO DE OCEANO | DEFINIÇÃO |
|---|---|
| Oceano azul | Mares onde a concorrência se torna irrelevante. O oceano azul é criado quando uma organização inova com novos mercados ou reinventa um mercado já existente, combinando ideias e contextos de relações humanas para que os clientes reconheçam e apreciem a empresa. |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Kim e Mauborgne (2015).

Dessa forma, a organização deve planejar quais inovações deverão ser implantadas e quais critérios deverão seguir para que seja vista no mercado como uma organização diferente, e nos fatores que irão gerar valor e atração aos seus clientes. A combinação desses elementos é o ponto de partida da criação de um oceano azul de mercado (KIM; MAUBORGNE, 2015).

### *2.2.2 Critérios competitivos na construção civil*

O desenvolvimento dos estudos até o momento deu-se principalmente no sentido de estabelecer no que consiste o conceito de estratégia, como formular e qual o conteúdo de uma estratégia de diferenciação para que possa contribuir efetivamente com as estratégias gerais da organização. Assim, convencionou-se que os principais elementos que estabelecem o conteúdo de uma estratégia de diferenciação são os critérios competitivos do mercado, que segundo Barros Neto (1999), são os quais governam a tomada de decisões na função de atuação das empresas.

Os principais elementos que definem o conteúdo de uma estratégia de diferenciação são os critérios competitivos do mercado, estes que devem ser relacionados com a estratégia competitiva da empresa, e as categorias de decisão de longo prazo que auxiliam a tomada de decisão no âmbito da função de atuação das empresas. Critérios competitivos correspondem a um conjunto de ações prioritárias e consistentes que uma empresa deve valorizar para competir no mercado. A distinção entre as estratégias de produção adotadas por diferentes empresas reside no peso que se atribui a cada um dos critérios competitivos e na forma como eles são efetivamente cumpridos no setor de produção (BARROS NETO, 1999).

Os critérios competitivos podem ser divididos entre qualificadores, os quais estão em um nível de exigência mínimo, ou seja, o mínimo de desempenho necessário para que um produto ou serviço possa competir no mercado de atuação; e entre os ganhadores de pedido, os quais oferecem um desempenho superior ao da concorrência, aumentando assim, a competitividade. A seleção entre estes dois

critérios dependerá das circunstâncias de cada mercado em que a empresa atua (HILL, 1995).

Alguns critérios competitivos são listados no Quadro 06, relacionando os critérios apresentados com os desejos dos clientes, ilustrando assim, os fatores genéricos que os clientes reconhecem e valorizam.

Quadro 06 - Relação dos desejos dos clientes com os critérios competitivos do mercado.

| DESEJO DOS CLIENTES | CRITÉRIOS COMPETITIVOS |
|---|---|
| **Marca** | **Marketing**<br>-Valorização da marca |
| **Preço**<br>-Menor preço<br>-Condições de pagamento | **Custo**<br>-Menor custo<br>-Adequação ao fluxo de caixa |
| **Prazo**<br>-Prazo de entrega<br>-Garantia de entrega no prazo | **Desempenho na entrega**<br>-Velocidade de produção<br>-Confiabilidade de entrega |
| **Produto**<br><br>-Desempenho do produto<br>-Possibilidades de alteração<br>-Novos produtos | **Qualidade**<br>-Conformidade com os contratos<br>-Conformação com os projetos<br>-Qualidade do processo<br>**Flexibilidade**<br>-Flexibilidade do produto ou serviço<br>**Inovação** |
| **Serviços associados**<br>-Durante a construção<br>-Após a construção | **Serviços**<br>-Atendimento<br>-Assistência técnica |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Barros Neto (1999).

## 2.3. Conceituando os critérios competitivos e os desejos dos clientes

### *2.3.1. Marketing e a valorização da marca*

A marca da empresa é apresentada e reconhecida pelos clientes no mercado por diversos fatores, sendo os principais, a reputação e a visibilidade da marca perante os meios de comunicação. Atualmente, o marketing digital tem ganhado bastante respaldo quando se trata de divulgação de serviços ou posicionamento da marca de uma empresa. A consequência da ação do posicionamento da marca e dos métodos utilizados para apresentar os produtos e os serviços da empresa, é gerar valor ao cliente. Com isso, para alcançar e se diferenciar nesse critério competitivo as construtoras utilizam marketing digital como outra alternativa do marketing tradicional (BARROS NETO; FENSTERSEIFER; FORMOSO, 2003).

Segundo Chleba (1999), a atuação do marketing digital como ferramenta complementar na comunicação integrada de uma empresa tem como principal característica a distribuição bidirecional de conteúdo, podendo assim, personalizar-se para cada usuário. Assim, o marketing digital se torna um grande diferencial competitivo no mercado, pois o público consumidor na internet, segundo Uol (2019), são mais de 3,9 bilhões de usuários no mundo, o equivalente a 51% da população mundial.

Dessa forma, com o intuito de fidelizar mais clientes e aumentar o fortalecimento da lembrança da marca por meio das mídias digitais por meio da internet, o alcance se torna mais ágil. Além disso, há o fortalecimento da lembrança de marca, através de postagens regulares de curiosidades, propagandas institucionais e promoções de vendas que conferem maior visibilidade e permite interatividade com os internautas.

Segundo Torres (2009), empregar o marketing digital é utilizar efetivamente a internet. Com essa citação o autor afirma que publicidade *online* oferece diversas oportunidades para divulgar produtos ou serviços como: Redes Sociais, *Sites* de Pesquisa, Portais de Conteúdos, Blogs, entre outros. Essa divulgação tem vários diferenciais do marketing tradicional, pois permite as empresas enfrentar os custos desta comunicação, visto que possui valor baixo que a divulgação tradicional por meio de outdoor, não existe limite para divulgações e ainda, se propagam rapidamente. É nesse espaço que o consumidor se torna favorável ao produto ou serviço, devido nas informações adquiridas pela exposição à propaganda, pela experiência de compra anterior, pelo impacto visual e conceitual da marca etc.

A vantagem de alta visibilidade das mídias sociais e os relacionamentos das redes sociais com grande interatividade é o que as tornam atraentes para o marketing digital. Esse poder de exibição provém, principalmente, das redes sociais e do conteúdo colaborativo. Dessa forma, Torres (2009) ratifica ao citar que “as redes sociais são criadas pelo relacionamento contínuo e duradouro das pessoas e das comunidades que participam e têm um valor intrínseco, pois criam uma enorme rede de propagação de informações”.

Com isso, a comunicação empresarial deve manter-se atualizada ao que acontece no mundo digital também. Assim, a imagem corporativa precisa ser autêntica para manter a ordem da sua reputação no mercado. Nesses parâmetros se constrói uma comunicação digital adequada, que apresenta uma imagem exclusiva

diante dos diversos públicos. Nesse sentido, as organizações devem manter um relacionamento consistente com os seus consumidores, para que assim, haja harmonia com o meio interativo das mídias sociais, como afirma Kotler (2006):

> O marketing de relacionamento tem como meta construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com partes chave – clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros de marketing – a fim de conquistar ou manter negócios com eles. Ele constrói ligações econômicas, técnicas e sócias entre as partes.

Essa forma de divulgação e relacionamento se mostra eficiente para as empresas posicionarem os seus produtos e serviços, para os seus consumidores enxergarem o valor e reconhecerem a sua marca e ainda diferenciarem a organização com base na observação da atuação da concorrência nesse meio de informação. Assim, há enormes vantagens por manter esse envolvimento nas redes sociais como aponta Telles (2011), pois conectam pessoas que geralmente não se conhecem, atraídas por interesses comuns, permitindo que se desenvolva de forma *off-line*, um relacionamento, ou seja, aproximar quem está longe. Dessa forma, as redes sociais permitem interatividade de forma mais inteligente para os negócios (LEMES; GHISLENI, 2013).

### *2.3.2. O custo*

O custo tem enorme importância durante o processo de decisão do cliente, pois o custo varia de acordo com o porte do serviço solicitado, e devido ao produto da construção ser de elevado valor, bem como as condições de pagamento também influenciarem, podendo o valor da prestação e a forma de pagamento ter mais influência em relação ao preço real do serviço prestado pela construtora. Segundo Barros Neto (1999), o critério mais perseguido pelas empresas construtoras é o custo.

No entanto, reduzir estrategicamente os custos não é algo explorado pelas empresas do setor. Nesse sentido, a produção tem papel fundamental na competição pelo menor preço por meio da atuação nos custos de produção para tornar economicamente mais viável e abaixo do nível da concorrência. Com a elevada concorrência e variação de preços entre os concorrentes, algumas empresas passaram a utilizar estratégias para conscientizar o cliente a respeito do custo do serviço, como: transmitir confiança, esclarecer a proposta com apresentações

ilustrativas, de forma a fazer o cliente sentir-se mais propicio a contratação (BARROS NETO, 1999).

### *2.3.3. Prazo de entrega*

O serviço da construção civil além de possui um custo elevado, também possui um longo prazo, no qual os clientes, na maioria das vezes, começam a pagá-lo muito antes dele ser entregue. O prazo de contratação dos serviços não pode ser excessivamente longo, pois quanto mais longo, maior será o custo. Assim, para os contratos firmados com prazo determinado, este não poderá ser superior ao prazo determinado em contrato. Pois excederá o custo inicial contratado. Na ausência de prazo fixo, qualquer das partes unilateralmente, mediante aviso prévio, pode rescindir o contrato. O prestador de serviço contratado por tempo certo, ou por obra determinada, não se pode ausentar, ou despedir, sem justa causa, antes de preenchido o tempo, ou concluída a obra. Se se despedir sem justa causa, terá direito à retribuição vencida, mas responderá por perdas e danos. Dessa forma, é necessária uma excelente prestação de serviço para estar de acordo com o prazo definido em contrato (GRÖNROOS ,1984).

### *2.3.4. Prestação do serviço*

A prestação de serviços vem se tornando cada vez mais valorizada e considerada como um critério importante. Diferente da atividade de produção ou fabricação, serviço é a atividade econômica da qual não resulta um produto tangível. Os serviços intangíveis possuem as seguintes características: não se pega, não se toca, não se sente, não se cheira um serviço, diferentemente de produtos tangíveis. Quando compramos um creme hidratante, por exemplo, podemos testá-lo na pele ou mesmo sentir o seu perfume antes da compra.

Já em relação a um serviço de construção, não é possível fazer o mesmo. Assim, podemos perceber que o serviço é uma experiência única, vivenciada pelo cliente que, mesmo obtendo boas indicações para contratação de um profissional, não há garantias de que o serviço será um sucesso. Dessa forma, a intangibilidade impossibilita a comparação entre serviços, diferente dos produtos físicos.

Para reduzir a incerteza ao adquirirem serviços, os clientes analisam a qualidade dos serviços que estão contratando por meio de instalações (ambiente físico, como lojas), do atendimento recebido, dos equipamentos a serem utilizados no serviço, do preço, da comunicação etc. Dessa forma, é muito importante que em se tratando de serviços, é preciso “administrar evidências, para deixar tangível o intangível” (KOTLER, 2000).

De forma geral, serviços é o contrato em que uma das partes (prestador) se obriga para com a outra (contratante) a fornecer-lhe a prestação de uma atividade, mediante remuneração. Dessa forma, prestação de serviços é toda espécie de atividade ou trabalho lícito, material ou imaterial, contratada mediante retribuição (KOTLER, 2000).

### *2.3.5. Qualidade e desempenho do serviço*

A qualidade de um serviço pode ser dividida em três dimensões: conformação com os contratos, conformação com os projetos e qualidade no processo construtivo, sendo este último um dos mais valorizados pelos clientes, visto a sua percepção referente ao acabamento, durabilidade, dentre outras características do imóvel relacionados aos processos construtivos (BARROS NETO; FENSTERSEIFER; FORMOSO, 2003).

Um serviço de qualidade, além de atender a todas as necessidades de utilização, apresenta instruções detalhadas de funcionamento, tem garantia de manutenção por algum período de tempo e facilidade de assistência técnica em caso de reparos. Mais do que a qualidade do produto, os clientes esperam a qualidade na prestação de serviços por parte das empresas (BARROS NETO; FENSTERSEIFER; FORMOSO, 2003).

Grönroos (1984) considera a qualidade percebida de um serviço como função do serviço esperado e do serviço recebido, incluindo um terceiro fator, chamado de imagem da empresa. Ao adquirir um serviço, o consumidor faz uma avaliação de dimensões de cunho técnico e funcional. A dimensão que é resultado daquilo que é recebido durante a aquisição de um serviço é denominada de “qualidade técnica”. A “qualidade funcional” é relativa ao nível de desempenho observado de forma subjetiva, sendo fortemente influenciada pela maneira como o serviço é

prestado e intensamente dependente do contato com o prestador de serviço. O modelo representa então o conceito do que foi denominado como qualidade técnica.

Os serviços que influem na qualidade do resultado final devem ser executados sob condições controladas de acordo com procedimentos padronizados da própria organização, de forma a garantir a conformidade com o prazo estipulado em contrato. Os processos e equipamentos utilizados a produção devem estar em conformidade com os procedimentos documentados, evidenciados pelas inspeções realizadas durante a produção. É importante a contínua monitoração dos processos. Além disso, o planejamento e gerenciamento das obras devem ser realizados conforme Normas Internas específicas, que abordem os aspectos técnicos e administrativos, a cargo da equipe de obras que interferem na qualidade, permitindo, assim, garantir a satisfação dos clientes externos e internos de cada empreendimento.

### *2.3.6. Flexibilidade*

A flexibilidade de um serviço é bastante ampla, dificultando a sua operacionalização na construção. No entanto, o que mais se evidencia é a flexibilidade que a empresa tem de adaptar seus serviços a um ou mais clientes, visto a variação da personalidade da sociedade diante dos diversos modelos arquitetônicos existentes e que podem ser criados ou desenvolvidos. Algumas organizações se limitam aos tipos de serviços prestados, não atendendo assim as necessidades dos clientes. A inovação, na construção de edificações, torna-se evidente por meio de novas concepções arquitetônicas ou novos materiais de construção. Dessa forma, há a necessidade da organização se capacitar para atender as novas tendências e até mesmo as novas formas ou processos construtivos. Neste último, enquadra-se a construção enxuta, como filosofia inovadora e fonte potencial de diferenciais competitivos (BARROS NETO; FENSTERSEIFER; FORMOSO, 2003).

Nesse sentido, os serviços são destacados como uma das estratégias de diferenciação das empresas construtoras. O atendimento está em uma dimensão competitiva diretamente ligada à rapidez, à cortesia e à competência no atendimento ao cliente durante a execução do serviço. Muitas construtoras, no entanto, não valorizam este item e não se preocupam em fornecer atendimento sistemático durante a prestação de serviço.

### *2.3.7. Atendimento ao cliente*

O atendimento aos clientes tem sido muito utilizado como quesito de diferenciação de mercado, visto que em muitas situações os serviços de empresas concorrentes possuem preços semelhantes nos seus custos, prazos e até mesmo no desempenho, assim, o que acaba diferenciando uma empresa da outra é o contato com o cliente. Em meio a um cenário de progressos e evoluções tecnológicas, os clientes estão cada vez mais, exigentes, seletivos, sofisticados e com um alto grau de expectativas em relação ao atendimento, ou seja, ansiosos para que eventuais problemas sejam prontamente atendidos. Os clientes da era da globalização, sabem o que querem e quais são os seus direitos, cercados por assistências como Procon e o Código de Defesa do Consumidor, os mesmos buscam cada vez mais, serviços e atendimentos de qualidade (COSTA; SANTANA; TRIGO, 2015).

Para Kotler e Armstrong (2003) “Atrair e reter clientes pode ser uma tarefa difícil. Hoje, os clientes têm à sua disposição uma grande variedade de escolha de produtos e marcas, preços e fornecedores”. Em vista disto, o tema experiência do cliente durante o atendimento e a prestação do serviço é de suma importância para o crescimento de uma organização, pois é assim que as empresas valorizam a sua imagem, atraem e retêm clientes. O administrador ao optar pela busca da qualidade procura a fidelização dos clientes, usando técnicas destinadas a cultiva-los e atrai-los, criando uma defesa contra a concorrência, ou seja, trilha-se um caminho para o sucesso e a lucratividade.

É nesse contexto que, devido as organizações estarem inseridas em um mercado competitivo, existe a constantemente função de suprir as expectativas do consumidor, para isso, devem estar atentas e preparadas para melhor atender e satisfazer os clientes. O foco na necessidade, desejo e satisfação do cliente, torna-se um diferencial para as empresas, sem a existência dos mesmos, não tem sentido o funcionamento das organizações, por isso, a importância de pesquisar e estudar o comportamento, as insatisfações e tendências dos consumidores antes de realizar um atendimento (COSTA; SANTANA; TRIGO, 2015).

Dessa forma, é necessário conhecer os clientes para assim, entende-los, e com isso, poder atender melhor às suas necessidades e desejos. Se uma organização almeja por clientes fiéis, primeiro precisa saber quais são as suas necessidades e desejos (COSTA; SANTANA; TRIGO, 2015).

### *2.3.8. Assistência técnica*

Após a conclusão de um serviço, é feita a entrega do imóvel pronto. E assim, inicia-se a utilização do imóvel. É recorrente que mesmo com a conclusão do imóvel, pode ele estará susceptível a problemas, devido a falhas construtivas que variam desde a metodologia empregada na construção aos materiais utilizados e a uma incorreta utilização do imóvel. Os problemas apresentados no imóvel precisam ser corrigidos.

Estas correções, normalmente, ficam sob a responsabilidade da construtora. A empresa deve fornecer serviços de assistência técnica pós-entrega para ocorrências consideradas de sua responsabilidade, previstas na garantia do imóvel e no manual do proprietário. O manual do proprietário visa detalhar metodologias para utilização e manutenção preventiva da residência, em que caso não sejam seguidas, pode acarretar na perda da garantia e com isso, a resolução do problema será de responsabilidade do proprietário. Diante disso, o responsável analisa os problemas detectados pelos clientes e adota a solução mais adequada. As observações dos clientes devem ser registradas e analisadas, subsidiando a implementação de ações corretivas e/ou preventivas (COSTA; SANTANA; TRIGO, 2015).

# 3. METODOLOGIA

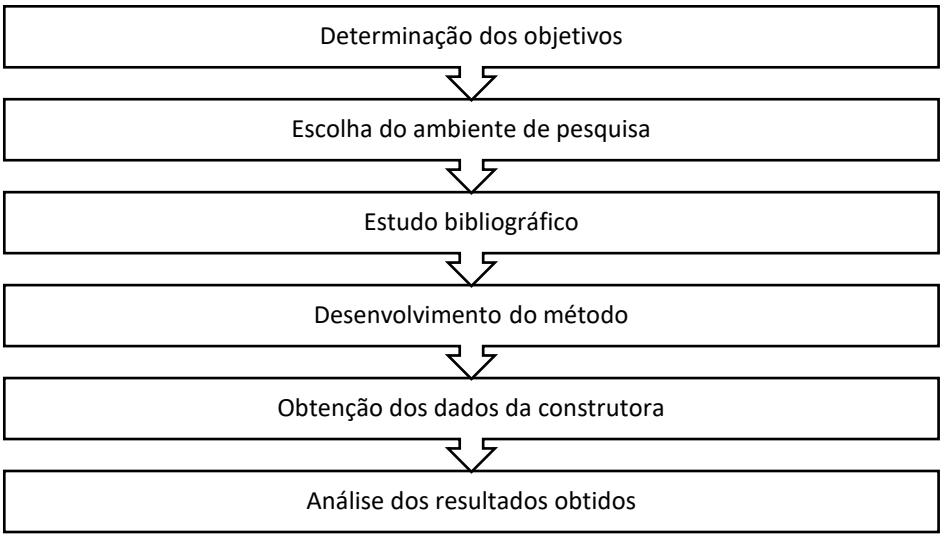
A metodologia do presente trabalho está fundamentada na realização de um estudo para desenvolver um projeto de melhorias para a diferenciação de mercado para uma micro e pequena construtora. Dessa forma, serão realizados estudos bibliográficos sobre estratégias de diferenciação, para que então o conhecimento seja aplicado em uma construtora de pequeno porte. Com a obtenção de dados da micro construtora será possível desenvolver as possíveis melhorias com relação a estratégia de diferenciação de mercado para construtoras.

## 3.1 Delimitação do estudo

Na primeira etapa do estudo, foram determinados os objetivos do estudo e o ambiente de pesquisa, e com base na revisão da literatura foram obtidas as teorias necessárias para contextualização e compreensão do tema abordado. Logo, a partir da leitura de livros, teses, dissertações e artigos sobre áreas relativas ao tema, foi possível obter: conceituação e contextualização de estratégias desde os primórdios aos estudos mais renomados da atualidade.

Assim, a pesquisa foi desenvolvida a partir das seguintes etapas, conforma a Figura 02.

Figura 02 – Fluxograma da pesquisa




Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Com o estudo amplo da teoria, desenvolveu-se o instrumento de coleta para ser aplicado na micro construtora estudada, em seguida foi feita uma análise dos

aspectos apresentados pela empresa, para que por fim fosse criado propostas de melhorias para a gestão dos processos de diferenciação de mercado para a micro construtora entrevistada.

### 3.2 Objetivo da pesquisa

Em relação ao seu objetivo, uma pesquisa pode ser classificadas como exploratória, preditiva, analítica ou descritiva e, a partir destas tipologias, percebeu-se que o estudo se configura como descritivo. Este tipo de pesquisa visa descrever como um fenômeno ocorre em determinado contexto (COLLIS; HUSSEY; 2005). Dessa forma, de acordo com o objetivo desta pesquisa, pode-se configurá-la como sendo descritiva, já que será feita uma análise da empresa, para que seja descrita as suas principais características, e indicado um modelo de melhoria.

Dessa forma, com base nos objetivos e referências levantadas, o presente estudo possibilitou a identificação do ambiente a ser pesquisado e uma análise das características empresariais de uma micro construtora de Fortaleza, sendo assim, possível desenvolver um modelo de melhorias para a diferenciação de mercado.

### 3.3 Natureza da pesquisa

O estudo, que possui o enfoque qualitativo, realiza a observação e a avaliação de fenômenos com os intuitos de determinar a sua fundamentação e descobrir, construir ou interpretar uma crença ou a realidade. Nesse sentido, ao contrário do estudo com enfoque quantitativo, os questionamentos podem ser desenvolvidos antes, durante ou ao final da realização da pesquisa visto que inicialmente não há uma clareza sobre as hipóteses a serem criadas através da pesquisa (SAMPIERI; CALLADO; LUCIO; 2013).

Nesse sentido, o estudo qualitativo envolve a identificação e determinação de características relacionadas a fenômenos naturais. Dessa forma, realizou-se um estudo qualitativo, por meio do qual foi realizada a compreensão de fatores sociais relacionados as estratégias de diferenciação aplicadas em organizações gerais e em uma construtora de micro e pequeno porte.

### 3.4 Tipologia de pesquisa

O estudo que foi realizado pode ser aplicado de forma única ou múltipla, ou seja, focando em apenas um ambiente ou em diversos (YIN, 2015). O presente estudo será realizado de forma única, focando em apenas um ambiente, uma micro construtora de Fortaleza. Dessa forma, nesta pesquisa, serão feitas inferências sobre as estratégias empresariais de forma a gerar valor ou diferenciação para a construtora em que será aplicado o estudo.

### 3.3 Sujeitos e Ambiente da pesquisa

Após a revisão da literatura, foi definido o ambiente da pesquisa, que será uma construtora de micro e pequeno porte que atua no setor da construção civil prestando serviços de Projetos de Arquitetura, Engenharia, Construções e Reformas. Sedeada em Fortaleza, Ceará, a Construtora foi selecionada para realização da pesquisa, por meio de uma entrevista com o Diretor Executivo, a partir da qual será analisado os resultados e desenvolvido uma proposta de melhoria ao método de diferenciação. Devido a solicitação de sigilo quanto ao nome da construtora, denominou-se a empresa como Construtora Alfa.

A Construtora foi fundada em março de 2018 e atua no mercado da construção civil ofertando serviços de Engenharia e Arquitetura, desenvolvendo projetos, construindo e reformando imóveis.

A Construtora tem a missão de ajudar as pessoas a conquistarem o sonho do imóvel próprio sem sofrer com preocupações, estresse e desperdício de tempo, obtendo o melhor aproveitamento dos seus recursos. Além da pontualidade na entrega e qualidade nos acabamentos, a sua proposta contempla a segurança, comodidade e a garantia de um bom investimento. A Construtora se compromete com a materialização do seu sonho e trabalha para seus clientes valorizarem o seu bem mais precioso: o tempo.

O trabalho realizado pela construtora é guiado por valores que representam a motivação para alcançar os melhores resultados para os seus clientes, sendo eles:

- Compromisso: Honramos o atendimento das expectativas de cada cliente, garantindo a satisfação com os serviços ofertados.

- Transparência: Apresentamos o progresso da execução dos serviços para que o cliente tenha ciência dos resultados que estão sendo obtidos.
- Respeito: Trabalhamos ao lado do nosso cliente, respeitando fielmente e buscando sempre a solução mais viável para a sua situação.

Segundo os donos da construtora, há dificuldades para obter o avanço das vendas e o destaque no mercado de trabalho mesmo com a aplicação das estratégias de diferenciação já aplicadas na construtora. Assim, o método de diferenciação poderá ser relevante para o desenvolvimento da construtora.

## 3.5 Instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa visa analisar o ambiente interno e externo da Construtora com base nos seus princípios. Com a coleta dos dados foi possível analisar o contexto empresarial atual e identificar propostas de melhorias para seus processos de diferenciação de mercado.

A coleta de dados, para o enfoque qualitativo, visa obter informações a partir de dados, por sua vez, coletados através das expressões manifestadas pelos sujeitos da pesquisa. Os principais instrumentos utilizados para a realização de uma coleta de dados são: a observação; as biografias e histórias de vida; grupos focais; entrevistas; observação; anotação e diário de campo; e formulários (SAMPIERI; CALLADO; LUCIO; 2013).

Como instrumento para a obtenção de dados nesta pesquisa foi adotado uma entrevista. A entrevista, desenvolvida de forma semiestruturada, foi aplicada juntamente ao Diretor Administrativo da empresa. A partir dos dados obtidos foi possível desenvolver uma análise dos resultados que a construtora está obtendo com a sua atuação, e a partir daí desenvolver melhorias em seus processos de diferenciação. Nesse sentido, a entrevista encontra-se no Apêndice A.

## 3.6 Análise dos dados

A análise dos dados foi realizada ao longo da realização da coleta de dados. Esta análise envolveu tanto as características da Construtora quanto as percepções do pesquisador e, dessa forma, foi realizada uma descrição e discussão sobre cada dado coletado, relacionando teoria e prática.

Com uma análise de dados de conteúdo (BARDIN, 2010), é possível tratar cada um dos tópicos relevantes para o estudo, concentrando-se em atender os seus objetivos. A partir da discussão dos dados foi possível identificar um método de melhoria na gestão de diferenciação de uma micro e pequena construtora, podendo servir como base para este mercado.

# 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados coletados na construtora entrevistada foi guiada pelos objetivos da pesquisa e, a partir disso, realizou-se uma discussão dos resultados. Para atender aos objetivos da pesquisa, a análise e a discussão dos resultados foram segmentadas em duas seções, sendo a primeira “Descrição da empresa”, para em seguida serem apresentadas “Estratégias adotadas pela empresa na atualidade”, “Propostas de marketing adotadas pela empresa na atualidade”, e por fim, a seção “Desenvolvimento da diferenciação da empresa”, na qual será desenvolvido as melhorias que serão propostas à construtora.

## 4.1 Descrição da empresa

Segundo o Diretor Executivo da Construtora Alfa, a empresa foi fundada logo após a sua jornada de empreendedorismo na Empresa Junior da Universidade em que se formou.

Empresa Junior é uma organização sem fins lucrativos de cunho educacional, gerida exclusivamente por alunos de graduação, que presta serviços para empresas sob orientação de professores. O objetivo central é consolidar e reforçar o aprendizado, ao mesmo tempo que contribuem com organizações públicas e privadas. Em sua estrutura, empresas juniores são idênticas às empresas reais, com princípios de governança coorporativa e regulamentação própria. Geralmente, os serviços são prestados a pequenas e médias empresas, mas também podem atender às necessidades de grandes empresas, ONGs e órgãos públicos.

O Diretor relata que a Empresa Junior foi a sua melhor escola de empreendedorismo, onde ele pode aprender sobre práticas empresariais, tais como: captação de clientes, atendimento, negociação e sobre a prestação de serviços de Engenharia e Arquitetura. Além disso, a experiência também possibilitou o conhecimento sobre diferenciação de mercado, ou seja, aquilo que de fato uma empresa pode desenvolver para sobreviver e se consolidar em um mercado competitivo. Com isso, na atualidade, a equipe, sob a direção do seu líder, tenta aplicar e aprimorar estratégias e metodologias de diferenciação de mercado.

Com todo o aprendizado, houve a abertura da construtora em 2018, com o objetivo de inovar no mercado da construção civil, mas não no sentido de aplicar novas

tecnologias construtivas, e sim suprir o déficit de reclamações das construtoras já existentes, ou seja, fazer uso das práticas construtivas já consolidadas no mercado, porém, com metodologias de marketing e relacionamento ao cliente que proporcionem uma melhor experiência no ato da construção e no desenvolvimento do projeto de um novo lar.

Com apenas 2 anos de atuação, o foco da construtora está em projetos, construções e reformas residenciais de médio e alto padrão, que é um dos nichos de atuação do mercado da construção civil. No entanto, esse nicho de atuação encontra-se, segundo Kim e Mauborgne (2015), no Oceano vermelho, pois o mercado de construções e reformas encontra-se com um amplo número de empresas e profissionais autônomos disputando o mesmo mercado, ou seja, uma ampla concorrência. Nesse curto tempo de mercado, a construtora tenta passar para o oceano azul, que, segundo Kim e Mauborgne (2015), trata-se de se reinventar no mercado já existente, combinando ideias e contextos de relações humanas para que os clientes reconheçam e apreciem a empresa, para que a concorrência se torne irrelevante, ou seja, se diferenciar das demais empresas e profissionais que já atuam nesse mercado, e assim, conseguir fazer uma projeção de sucesso empresarial.

Com isso, o entrevistado aceitou a colaboração para esta pesquisa, fornecendo os dados necessários, visando conseguir um melhor desenvolvimento empresarial, diferenciando-se das demais concorrentes atuantes no mercado. Nos próximos tópicos serão abordados e analisados as estratégias e propostas de marketing adotadas pela empresa na atualidade.

## 4.2 Estratégias adotadas pela empresa na atualidade

As estratégias adotadas por uma empresa podem fazer a diferença para o seu crescimento no mercado frente a concorrência. Por isso, é importante estudar e conhecer as estratégias mais adotadas e aplicadas em um ramo, pois com esse estudo será possível identificar e aprimorar as estratégias que realmente devem ser aplicadas para proporcionar bons resultados.

Segundo o entrevistado, todos os processos da construtora possuem metodologias estratégicas para proporcionar melhores resultados. No atual cenário da empresa, o processo de formulação de estratégias se assemelha a Escola

Empreendedora de Mintzberg (2010), ou seja, possui um processo visionário de crescimento e gestão com base na experiência administrativa dos seus líderes.

Dentre as 3 estratégias genéricas de Porter, a implantada pela construtora é a estratégia de diferenciação, pois a organização tenta aplicar essas estratégias para ser vista no setor como tendo algo singular a oferecer. No entanto, segundo o entrevistado, até o momento, as estratégias não trouxeram os resultados esperados, talvez por falhas na implantação ou por selecionar estratégias incorretamente.

A seguir, será explanado sobre cada estratégia adotada pela construtora em todos os seus processos, com base nas informações fornecidas pelo entrevistado. Os processos de estratégias foram divididos em tópicos, sendo eles: diferenciação de mercado e posicionamento frente aos concorrentes; captação de clientes; atendimento; prestação do serviço; e o acompanhamento do cliente durante e após a conclusão do serviço.

- Diferenciação de mercado e posicionamento frente a concorrência:

A empresa utiliza metodologias construtivas convencionais para garantir o resultado esperado pelo cliente, com satisfação e economia de tempo para que o serviço seja finalizado dentro do prazo esperado. Segundo o entrevistado, até o momento não se teve serviços entregues fora do prazo e sem a satisfação do cliente garantida no momento da entrega do serviço. O Diretor faz uso dos *feedbacks* dos antigos clientes no momento de apresentação da sua proposta de serviço, nas reuniões com novos clientes, utilizando-se disso como uma estratégia de diferenciação no mercado. Para se posicionar frente a concorrência a empresa, segundo o Diretor, cria conteúdos e anúncios com imagens e vídeos de alta resolução para passar mais confiança e sensação de organização para a sua audiência de mídias digitais.

Segundo Gronroos (1984) é necessária uma excelente prestação de serviço para estar de acordo com o prazo definido em contrato. A partir dessa afirmação e com base nos dados fornecidos pelo Diretor da Construtora Alfa, pode-se concluir que a construtora faz um bom uso de uma das estratégias mais básicas de diferenciação na prestação do serviço, que é concluir o serviço no prazo estipulado em contrato. Segundo o Diretor, este é um dos maiores problemas enfrentados por contratantes e apesar de ser uma obrigação da prestadora de serviços, isso é algo

comumente não explorado por micro e pequenas construtoras e assim, apenas pelo fato de concluir serviços no prazo e ter clientes para comprovar os resultados, já se torna uma estratégia de diferenciação.

Com a estratégia de exploração do *feedback* dos antigos clientes, a construtora consegue passar mais confiança para novos contratantes e a criação de conteúdos digitais bem elaborados, fazendo com que seja transmitido uma sensação de confiança e organização frente a concorrência que não explora esses critérios. Com isso, é possível notar que as estratégias iniciais de diferenciação e posicionamento, apesar de básicas, são bem aplicadas pela construtora entrevistada, proporcionando assim um resultado significante de diferenciação.

- Captação de clientes:

A captação de clientes ocorre por meio de *network* e anúncios na *internet*, no entanto, o principal meio de captação de clientes ocorre por meio de anúncios na internet. Segundo o entrevistado, os anúncios funcionam da seguinte forma: imagens e vídeos são disponibilizados nas principais redes sociais (Instagram, Facebook e Google), por meio da ferramenta “patrocinado”, convidando possíveis clientes a projetarem ou construírem ambientes de alto padrão, garantindo satisfação, entrega no prazo e comodidade, tudo isso garantido caso uma empresa de confiança seja contratada. Com isso, a construtora consegue captar clientes, mas, segundo o entrevistado, os resultados não são muito satisfatórios, pois grande parte dos possíveis clientes não passam do primeiro contato de atendimento para uma reunião de apresentação de proposta e fechamento do contrato.

A Figura 3 a seguir ilustra uma das imagens que são utilizadas pela Construtora Alfa nas suas propagandas. Segundo o Diretor da construtora, neste exemplo, houve a tentativa de transmitir uma imagem do que a construtora poderá fazer pelo cliente, caso ela fique responsável pelo projeto e construção do novo ambiente do contratante.

Figura 03 - Ilustração da imagem utilizada em anúncios "patrocinados".

Fonte: Figura fornecida pela Construtora Alfa.

É possível notar que a imagem não faz uma chamada de ação ao cliente, não passando apenas de uma ilustração. Assim, a empresa necessita rever ou mesmo modificar a forma como tem se apresentado e se aproximado de possíveis clientes, não somente divulgando imagens que transmitam a sensação de organização ou confiança e sim, fazendo de fato uma chamada de ação convidando para uma reunião ou para conhecer os serviços ofertados.

Outro ponto importante para ressaltar, é a falta de solicitação de indicações, pois a construção civil e suas empresas ainda necessitam muito da indicação como principal meio de captação de novos clientes e serviços. Assim, é importante que a construtora explore mais a solicitação da indicação para captar novos clientes e serviços.

- Atendimento ao cliente:

Quanto ao atendimento ao cliente, segundo o Diretor, a recepcionista do escritório faz o primeiro contato para orientar o cliente e solicita que ele aguarde na sala de recepção até ser atendido. Na sala de recepção o cliente é atendido por outra secretária que oferece café ou chá. Minutos antes de iniciar a reunião a recepcionista

acompanha o cliente até a sala de reunião. Na sala de reunião, inicia-se o atendimento sobre o serviço que o cliente deseja para que seja apresentada uma proposta e tenta-se levar ao fechamento do contrato.

O fechamento do contrato ocorre quando o cliente concorda com a proposta de serviços e o preço solicitado para a conclusão dos serviços. Segundo o Diretor, a proposta de serviços é apresentada de forma que o cliente enxergue tudo que a construtora fará para que ele tenha o resultado esperado e, assim, passe a não focar apenas no preço cobrado em contrato. A construtora faz uso de um dos principais aspectos analisados pelos clientes antes da contratação de um serviço da construção civil, que, segundo Barros Neto (1999), envolve a confiança transmitida pelos *feedbacks* dos antigos clientes e uma proposta de valor focando nos resultados que poderão ser conquistados com a contratação dos serviços da Construtora Alfa. Assim, no momento que o cliente se sente seguro com a proposta da construtora, há o fechamento do contrato.

Os clientes que ligam ou enviam mensagens para a construtora são atendidos diretamente pelo Diretor da construtora. Logo após, segue para um processo de atendimento que se inicia com uma saudação e prossegue com perguntas para que seja possível entender o que o cliente necessita. Em seguida, solicita-se que o cliente compareça em uma reunião presencial para a apresentação da proposta. A proposta é apresentada por meio de arquivos impressos para que seja feito uma leitura na presença do cliente, detalhando cada item que a construtora ficará responsável, e também são utilizadas imagens de inspiração para que o cliente entenda como o serviço dele poderá ficar.

A metodologia de atendimento da construtora segue uma linha de ações comumente vista em outras organizações tanto no aspecto de recepção do cliente nos atendimentos presencias e *online*, como também no aspecto de encaminhamento para a tentativa de fechamento de contrato. No entanto, as técnicas de apresentação de uma proposta de valor é o que de fato pode trazer uma diferenciação no atendimento, e assim conquistar o cliente para que ele opte pela contratação da Construtora Alfa. Com isso, aprimorar ainda mais as técnicas da estratégia de aplicação de apresentação da proposta de serviço passa a ser ainda mais necessário para a construtora entrevistada.

- Prestação do serviço:

Na construtora Alfa, após o fechamento do contrato, é contratada a mão de obra e os demais profissionais necessários para iniciar e concluir o serviço no prazo estipulado em contrato com os resultados que o cliente deseja. Segundo o Diretor da empresa, existe um prazo para que o serviço seja iniciado, e esse prazo é uma estratégia para que seja possível realizar planejamentos extras e preparar todos os insumos e profissionais envolvidos na prestação do serviço, assim, a probabilidade de a obra atrasar torna-se baixa.

O gerenciamento do serviço ocorre através de ferramentas como Excel e MsProject, para que seja possível controlar prazos, o andamento do serviço e para que as contratações de insumos e mão de obra terceirizada sejam feitas no momento correto. Segundo o Diretor da construtora, todos os serviços ofertados são executados conforme as normas vigentes, para garantir um bom desempenho e durabilidade do serviço. Após a conclusão do serviço, é feita uma vistoria para corrigir possíveis falhas, e assim é preparada a apresentação do serviço finalizado ao cliente, que ocorre apenas por meio de ilustrações virtuais e visita a construção finalizada.

Neste item, a Construtora Alfa tem como principal estratégia o planejamento e gerenciamento do serviço que será prestado para que as falhas sejam minimizadas e o serviço seja finalizado seguindo as expectativas do cliente. A metodologia de prestação de serviço segue as afirmações de Grönroos (1984) ao afirmar que os serviços devem ser executados sob condições controladas e seguindo as normas vigentes, para que seja possível garantir a conformidade com o prazo estipulado em contrato e desempenho do serviço.

Através das redes sociais, é possível notar que as empresas concorrentes tendem a organizar momentos de celebração com a entrega do serviço. Essa ideia está pautada na experiência que se pode entregar ao cliente que, segundo Kotler e Armstrong (2003) a experiência vivenciada por ele proporciona uma diferenciação na relação com o cliente frente a concorrência. *Coffee break* e fitas de inauguração são grandes apostas de diferenciação implantadas pelas construtoras concorrentes da Construtora Alfa. Com isso, foi possível notar que a entrega do serviço não inclui uma espécie de comemoração. Assim, implantar uma metodologia que oferece uma experiência aos clientes, como uma comemoração na entrega do serviço, pode proporcionar uma sensação de diferenciação dos concorrentes seriam relevantes.

- Acompanhamento do cliente durante e após a conclusão do serviço:

Para o acompanhamento do cliente durante e após a conclusão do serviço, a construtora utiliza-se de diferentes estratégias e ferramentas.

Para o acompanhamento do serviço, a construtora realiza visitas e fornece informações que são enviadas para o cliente em um grupo de “Whatsapp”. Participa deste grupo todos os envolvidos no gerenciamento da prestação do serviço e o Diretor da construtora Alfa para marcações de reuniões, esclarecimento de dúvidas e envio de novas informações.

Atualmente, existem aplicativos específicos para acompanhamento e relacionamento com clientes durante a prestação do serviço, saindo assim da metodologia tradicional do “Whatsapp”. Apesar disso, segundo o Diretor, o “Whatsapp” é uma das metodologias mais aceitas por tratar-se de uma ferramenta já utilizada no cotidiano do cliente, facilitando assim a sua utilização e aceitação da metodologia de relacionamento sugerida pela construtora entrevistada.

Ao final do serviço, o cliente recebe um manual de utilização de desempenho e de garantia do serviço, que, conforme indicam Costa, Santana e Trigo (2015), deve ser apresentado para a correta utilização do serviço por parte do contratante e para o correto gerenciamento das falhas que possam surgir de responsabilidade da construtora ou de responsabilidade do contratante, se ocorridas por falhas na utilização por parte do contratante.

Com a finalização do serviço, é realizada uma análise da satisfação do cliente por meio do preenchimento de um formulário. Segundo o entrevistado, o formulário possui perguntas sobre a prestação do serviço desde os primeiros atendimentos até a finalização serviço. O *feedback* de cada cliente, que é colhido por meio do formulário, é apresentado em reuniões com novos possíveis clientes como estratégia para repassar confiança e credibilidade.

Um bom atendimento durante o serviço e após a conclusão é de extrema importância para a satisfação do cliente em todas as suas etapas. Segundo o Diretor, até o momento, os clientes não deram *feedbacks* que não passassem de breves melhorias e elogios, sem queixas incluindo reclamações e insatisfação. Com isso, é possível notar que a Construtora Alfa busca fazer um bom atendimento para que o cliente receba aquilo que está dentro da sua expectativa, fugindo assim, da insatisfação do cliente.  Segundo Costa, Santana e Trigo (2015), a estratégia de

atendimento ao consumidor, se bem aplicada, pode se tornar um ótimo diferencial e necessário para uma boa organização.

Dessa forma, pode-se perceber que a construtora já adota estratégias interessantes em seus negócios, mas há ainda técnicas a ser implantadas para proporcionar resultados eficientes, assim como os autores citados nessa pesquisa mencionam. Com isso, as propostas de melhorias que serão apresentadas na seção 4.4 servirá como base para que a Construtora Alfa aprimore as suas estratégias nos processos listados visando a diferenciação de mercado.

### 4.3 Propostas de marketing adotadas pela empresa na atualidade

O marketing adotado por uma empresa pode agregar mais valor aos serviços ofertados de forma a atrair mais a atenção de novos clientes e gerar relacionamentos satisfatórios para a empresa e o consumidor. Por isso, é importante estudar, conhecer e aplicar técnicas de marketing que podem proporcionar melhores resultados para a organização.

Segundo o Diretor da Construtora Alfa, o marketing digital foi o modelo adotado e continua sendo empregado desde a fundação da construtora em 2018. As redes sociais são os principais meios de comunicação entre a construtora e o público-alvo. A escolha pelo marketing digital ocorreu devido aos diferenciais permitidos em comparação ao marketing tradicional, visto que possui valor menor para divulgação, não existe limite para divulgações, é possível atingir um público maior, e ainda pode se propagar mais rapidamente. Segundo Torres (2009), é no meio digital que o consumidor se torna favorável ao produto ou serviço, devido as informações adquiridas pela exposição à propaganda, pelo impacto visual e conceitual da marca apresentada nos meios de comunicação digitais.

O entrevistado comenta que, o conteúdo divulgado com imagens de alta qualidade, além de atrair olhares de novos possíveis clientes, também proporciona um relacionamento entre os antigos e novos clientes. Os conteúdos divulgados nas redes sociais do Facebook e Instagram focam na experiência do cliente em construir ou projetar um novo lar, saindo, assim, da mesmice das concorrentes, que focam apenas no processo construtivo, não deixando claro os benefícios intangíveis de se escolher uma construtora.

O principal foco dos conteúdos está na satisfação em projetar e construir um novo lar, trazendo um aspecto emocional, diferentemente da divulgação mais comumente realizada pelas construtoras, que envolve informações básicas, tais como: prazo e qualidade. Os dados obtidos, como curtidas, comentários e alcance das publicações são utilizados de forma a analisar quais tipos de conteúdo o público-alvo mais se interessa. Com isso, faz-se melhorias e cria-se conteúdos utilizando a metodologia que mais trouxe resultados.

Dessa forma, a Construtora Alfa utiliza como estratégia, o marketing digital, de forma a gerar valor a sua marca, buscando diferenciar-se da concorrência como tivesse algo intangível a oferecer. Com essas informações passadas pelo entrevistado, é possível notar que as estratégias de marketing adotadas são as principais aliadas da construtora e são bem aplicadas, proporcionando assim, os resultados apontados por Telles (2011), ao explicar que os envolvimentos nas redes sociais conectam pessoas, atraídas por interesses comuns, permitindo que se desenvolva um relacionamento. Segundo Barros Neto, Fensterseifer e Formoso (2003), para alcançar e se diferenciar ao critério competitivo de valorização e relacionamento da marca, as construtoras precisam utilizar o marketing digital como uma alternativa ao marketing tradicional.

Com isso, as estratégias adotadas pela Construtora Alfa seguem os conceitos apresentados por estudiosos citados nesta pesquisa. A análise dos dados, o relacionamento por meio de comentários, “lives” e vídeos onde comunica-se com os espectadores ilustrando o dia a dia de trabalho, são extremamente importantes para um bom marketing digital. As propostas de melhorias apresentadas na seção 4.4 terá como base os princípios ressaltados pelos autores citados nesta pesquisa juntamente com as informações colhidas na entrevista para que seja possível determinar melhorias no processo de diferenciação da micro construtora.

## 4.4 Propostas de melhorias para a estratégia de diferenciação de uma micro ou pequena construtora

Sabe-se que a gestão de construtoras segue um modelo tradicionalista, sem muita mudança na forma como a empresa e seus consumidores se relacionam. É comum escutar que o produto fala por si, que ele se vende, mas em um ambiente cada vez mais competitivo, as construtoras, principalmente as micro e pequenas,

necessitam determinar estratégicas competitivas, com diferenciação, para que sejam selecionadas no mercado. Nessa perspectiva, torna-se relevante compreender como uma micro construtora atua e o que ser desenvolvido para que melhore o seu processo de diferenciação no mercado. Dessa forma, a empresa estudada, pode aprender como desenvolver uma gestão mais atual e que traga melhores resultados.

Com tudo isso, nesta seção será desenvolvido um guia citando como a construtora entrevistada pode desenvolver melhorias em seu processo de gestão, baseando-se, principalmente, em estratégias de mercado e no marketing empresarial citadas por autores desta pesquisa.

Seguir padrões de estratégias facilita a gestão empresarial devido a facilidade no sequenciamento e nas explicações apresentadas para que não ocorra falhas na implantação. As melhorias apresentadas no Quadro 07 seguem um sequenciamento das principais etapas necessárias para que o serviço seja iniciado e finalizado, com base nos tópicos abordados na seção 4.2 e 4.3 desta pesquisa, como também no referencial apresentado neste trabalho.

A diferenciação dificilmente é reconhecida por novas tecnologias implantadas no processo construtivo, pois a construção civil não apresenta novas tecnologias frequentes. Tratando-se de serviço, o consumidor preocupa-se mais com os resultados que serão obtidos. Com isso, a diferenciação pode ocorrer através de metodologias de atendimento e relacionamento com o consumidor implantadas em todos os processos que envolve captação de clientes, realização do serviço e entrega dos resultados.

Com relação ao posicionamento frente a concorrência, é preciso ir além do que a concorrência apresenta, deve-se relacionar os resultados sem a devida ênfase ao passo a passo construtivo e sim, a experiência do cliente em construir ou projetar com a construtora escolhida.

Quanto à captação de clientes, é notório que o marketing digital está facilitando a captação de clientes por meio da ferramenta “patrocinado” do Facebook e Instagram, devido ao seu baixo custo comparado a metodologias do marketing tradicional. No entanto, com a alta concorrência, além das imagens e vídeos patrocinados necessitarem transmitirem confiança e segurança para a escolha da construtora, é preciso fazer chamada para ação, convidando o possível cliente para conhecer a empresa, para uma reunião ou orçamento sem compromisso.

Além disso, uma grande forma de se diferenciar com a captação de clientes é a solicitação de indicações, uma indicação valoriza muito mais a empresa que as próprias estratégias de marketing digital.

No atendimento ao cliente é preciso transmitir confiança e valorização do momento e da conquista do cliente em projetar e construir um novo lar. O acolhimento faz com que o cliente se sinta seguro na seriedade da organização e o prosseguimento do andamento das negociações deve ser da forma que fique melhor para o cliente, ou seja, reuniões online ou presenciais, ambas devem ser eficientes. A proposta de serviço deve ser apresentada de forma que valorize os resultados que podem ser proporcionados pela construtora, não focando apenas em etapas construtivas, e sim na experiência de se contratar a referida construtora, diferenciando assim, da concorrência.

A prestação do serviço, para ser diferenciada, deve ter o foco nos resultados do serviço com qualidade, tranquilidade e satisfação garantida, ou seja, deve existir planejamentos para que o serviço seja entregue no prazo e também, quaisquer imprevistos ou problemas, possam a ser corrigidos sem o devido transtorno transmitido para o cliente. O serviço deve ser entregue somente após todas as vistorias de conformidade com as expectativas do cliente, sem falhas e juntamente com o manual de utilização. Caso ocorra alguma falha, a construtora deverá reparar.

O acompanhamento do cliente durante a prestação do serviço deve ocorrer de forma que o cliente possa ficar ciente de forma “online”, de tudo de mais essencial que esteja acontecendo no serviço. Essa é uma estratégia para que o cliente se sinta confiante durante a prestação do serviço e possa dar continuidade as suas atividades, sem interrupções devido a repetidas visitas ao local onde estará ocorrendo o serviço.

Após a conclusão do serviço é necessário o devido acompanhamento do cliente. A utilização de metodologias de análise de satisfação torna possível o recebimento de feedback de melhorias e também para que sejam corrigidas eventuais falhas, garantindo a satisfação do atual e de novos clientes. Com isso, a construtora será vista como responsável e ainda poderá solicitar indicações.

Devido as altas taxas do marketing tradicional, o marketing digital deve ser mais explorado para que micro e pequenas construtoras possam investir de modo a diferenciarem-se na visualização e reconhecimento da sua marca em relação a concorrência por meio de postagens regulares. Assim, com a criação de conteúdos digitais como curiosidades, propagandas institucionais e promoções de vendas irão

conferir maior visibilidade e permite interatividade com os internautas. O relacionamento com o consumidor online deve acontecer de modo a torná-lo mais próximo das atividades da construtora. Com isso, será possível fidelizar mais clientes e aumentar o fortalecimento da lembrança da marca por meio das mídias digitais, pois o alcance é mais ágil.

Dessa forma, pode-se indicar que, resumidamente, a Construtora Alfa pode adotar a seguinte perspectiva de diferenciação em seu negócio:

Quadro 07 – Proposta de melhoria para as estratégias de diferenciação.

| Etapa empresarial | Como diferenciar-se? |
|---|---|
| **Diferenciação de mercado** | • Através de metodologias de atendimento e relacionamento com o consumidor implantadas em todos os processos que envolve captação de clientes, realização do serviço e entrega dos resultados. |
| **Posicionamento frente a concorrência** | • Focar na experiência do cliente em construir ou projetar com a construtora escolhida. |
| **Captação de clientes** | • Utilizar o Marketing digital.<br>• Fazer chamada para a ação, convidando o possível cliente para conhecer a empresa, para uma reunião ou orçamento sem compromisso.<br>• Solicitar de indicações por parte dos antigos clientes. |
| **Atendimento ao cliente** | • Se relacionar transmitindo confiança e valorização do momento e da conquista do cliente em projetar e construir um novo lar.<br>• Proporcionar reuniões online ou presenciais, ambas devem ser eficientes.<br>• Apresentar a proposta de serviço valorizando os resultados que podem ser proporcionados pela construtora.<br>• Mencionar os benefícios de se contratar a referida construtora. |
| **Prestação do serviço** | • Focar nos resultados do serviço com prazo, qualidade, tranquilidade e satisfação garantida.<br>• Quaisquer imprevistos ou problemas, devem ser corrigidos sem o devido transtorno transmitido para o cliente.<br>• Realizar vistorias de conformidade com as expectativas do cliente após a finalização do serviço.<br>• Entregar manual de utilização.<br>• Reparar com agilidade possíveis falhas de responsabilidade da construtora. |

| | |
|---|---|
| **Acompanhamento do cliente durante e após a conclusão do serviço** | • Proporcionar acompanhamento do cliente de forma “online” durante a prestação do serviço.<br>• Permitir que o cliente consiga dar continuidade as suas atividades, sem interrupções devido a repetidas visitas ao local do serviço.<br>• Realizar acompanhamento do cliente após a conclusão do serviço.<br>• Colher feedback de melhorias. |
| **Marketing** | • Proporcionar mais visualização e reconhecimento da sua marca em relação a concorrência por meio de conteúdos digitas.<br>• Criar conteúdos digitais como curiosidades, propagandas institucionais e promoções de vendas.<br>• Criar relacionamento com o consumidor online aproximando-o das atividades da construtora.<br>• Fidelizar clientes e aumentar o fortalecimento da lembrança da marca. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Dessa forma, a micro construtora estudada pode seguir o modelo apresentado no Quadro 07 de modo a analisar possíveis melhorarias em seus processos de diferenciação de mercado. As etapas sequenciadas no modelo poderão proporcionar melhorias desde a captação até o relacionamento com clientes após a prestação do serviço, seguindo as etapas sequenciadas citadas pela Construtora Alfa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para sobreviver em um cenário de elevada competitividade e complexidade, uma empresa precisa se diferenciar no seu setor e encantar os seus consumidores. Assim, ao agregar valor ao produto ofertado a empresa atende um dos requisitos para a sua continuidade e sobrevivência: a satisfação do seu cliente. Para as micro e pequenas empresas, a diferenciação se torna um processo mais difícil de ser alcançado devido à escassez de recursos, baixa estruturação organizacional e desqualificação dos fundadores quanto à gestão empresarial. Dessa forma, apesar de possuírem uma significativa participação na geração de empregos e renda para a população brasileira, estas organizações estão expostas a elevadas taxas de mortalidade.

Com isso em vista, a presente pesquisa foi realizada visando identificar melhorias no processo de diferenciação de mercado para uma micro construtora. Dessa forma, foi realizada um estudo dos principais conceitos de estratégias de diferenciação, os desejos dos clientes, os critérios competitivos do mercado e a contextualização de como os critérios competitivos devem ser tratados para que uma organização do mercado da construção civil se diferencie da concorrência.

Então, através de um estudo qualitativo e de uma pesquisa descritiva, realizou-se um estudo de caso único, selecionando como ambiente da pesquisa uma construtora de micro e pequeno porte que atua no setor da construção civil, prestando serviços de Projetos de Arquitetura, Engenharia, Construções e Reformas, localizada na cidade de Fortaleza - CE. Os dados foram coletados por meio de uma entrevista aplicada presencialmente juntamente ao Diretor da construtora.

Com o propósito de atendê-la, foi perseguido o objetivo geral de identificar melhorias no processo de diferenciação de mercado para uma micro construtora.

Um dos objetivos específicos do estudo era identificar os métodos de atendimento e atração de clientes adotados pela micro construtora. Para isso, o Diretor da Construtora indicou os principais métodos, que foram analisados conforme as citações presentes do referencial teórico desta pesquisa. A partir disso, foi possível indicar que os métodos necessitavam de melhorias para que pudessem ser vistas aos olhos dos consumidores como diferentes, ou seja, apresentando um diferencial dos concorrentes e também sendo mais eficiente.

Para o segundo objetivo específico do estudo identificou-se os métodos adotados para prestação de serviços e apresentação dos resultados pela micro construtora. Com isso, indicou-se que a metodologia de prestação de serviço tratava-se da mesma metodologia vista em outras construtoras, ressaltando apenas a entrega no prazo e o foco na satisfação do cliente, ou seja, com base no referencial teórico desta pesquisa, seriam ainda necessárias melhorias para que houvesse diferenciação na prestação do serviço. Já com relação à apresentação dos resultados, a construtora realizava apenas uma simples entrega do serviço, assim, indicou-se melhorias para que pudesse gerar uma valorização e uma experiência ao cliente no recebimento dos serviços prestados.

Quanto ao terceiro objetivo específico, foi possível concluir que os processos estratégicos presentes na construtora entrevistada necessitavam de revisão e melhorias. Com isso, foram propostas melhorias na gestão de diferenciação para uma micro empresa do setor da construção civil listando tópicos que poderiam ser úteis para a construtora entrevistada.

Dessa forma, o objetivo geral do estudo foi alcançado, pois foi possível relacionar os dados obtidos da construtora entrevistada com as citações mencionadas no referencial teórico desta pesquisa, de modo a identificar melhorias no processo de diferenciação de mercado para uma micro construtora. Assim, o estudo responde à questão de pesquisa proposta: Como uma micro e pequena construtora pode desenvolver melhorias em seu processo de diferenciação de mercado?

A realização da presente pesquisa enfrentou limitações para atender a sua proposta inicial, pois inicialmente o autor desta pesquisa iria aplicar as propostas de melhorias na construtora entrevistada, e posteriormente, coletar os dados dos resultados obtidos após as propostas terem sidos aplicadas, mas isso não foi possível por conta do fator tempo. Então, para o desenvolvimento de trabalhos futuros, recomenda-se a aplicação das propostas de melhorias apresentadas nesta pesquisa em uma construtora de micro e pequeno porte (**mudar a parte em azul para: na Construtora Alfa?**) e a análise dos resultados obtidos após a aplicação, fazendo um comparativo entre os dados. Além disso, também pode ser realizado o desenvolvimento de pesquisas sobre o tema, apresentando outras variáveis que poderiam ser exploradas.

## REFERÊNCIAS


ANSOFF, I., 1965, **Estratégia Empresarial**, McGraw-hill, S. Paulo, 1977,(Trad. ed. 1965).

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições70, 2010.

BARROS NETO, J. de P. **Proposta de modelo de formulação de estratégia de produção para pequenas empresas de construção habitacional**. (Tese de Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1999.

BARROS NETO, José de Paula; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo; FORMOSO, Carlos Torres. Os critérios competitivos da produção: um estudo exploratório na construção de edificações. **Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 1, p.1-15, mar. 2003.

CHANDLER, A., 1962, **Strategy and Structure**, MIT Press, Cambrige, MA.

CHLEBA, Márcio. **Marketing digital**. 2.ed. São Paulo, SP: Futura, 1999.

CBIC. **Em Movimento: como a construção civil movimenta a economia e gera empregos.** 2018. Disponível em: <https://cbic.org.br/em-movimento-como-a-construcao-civil-movimenta-a-economia-e-gera-empregos/>. Acesso em: 07 set. 2019.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, Ariana de Sousa Carvalho; SANTANA, Lídia Chagas de; TRIGO, Antônio Carrera. QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO CLIENTE: UM GRANDE DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA AS ORGANIZAÇÕES. **Revista de Iniciação Científica**, Bahia, v. 2, n. 2, p.155-172, jun. 2015.

FALCÃO, R.; MAZERRO, S.; CAMPOMAR, M.; TOLEDO, G. A criação de valor para o cliente com base nos processos estratégicos de segmentação e posicionamento. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 6, n. 2, p. 25-41, 2016.

Giovinazzo, R. A. (2003). **Um estudo sobre o desempenho e a estratégia das empresas que atuam no mercado de bens populares no Brasil**. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

GRÖNROOS, C. A service quality model and its marketing implications. **European Journal of Marketing**. v. 18, n. 4, p. 36-44, 1984.

HAX, A. C. e N. S. MAJLUF. The concept of strategy and strategy formation process, **Interfaces**, 1988, v.18, n.3, p. 99-109.

HILL, T. **Manufacturing Strategy:** text and cases, London: MacMillan Business, 1995.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Demografia das Empresas,** 2018. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101151.pdf>. Acesso em: 08 set. 2019.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul:** como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Campus, 2015. 312 p.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de Marketing:** A Bíblia do Marketing. 12ª ed. São Paulo: Pearson, 2006.

LEARNED, E. P.; C. R. CHRISTENSEN; K.R. ANDREWS e W.D GUTH, 1965, **Business Policy**, Text and Cases, Richard D. Irwin.

LEMES, Luana Borges; GHISLENI, Taís Steffenello. Marketing Digital: uma estratégia de relacionamento de marca. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUL – S. CRUZ DO SUL - RS, 14., 2013, Santa Cruz do Sul. **Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação.** Santa Cruz do Sul: Intercom, 2013. p. 1 - 14.

MAROCKI, Priscila França. **ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL BASEADO NO MODELO DE PORTER.** 2015. 67 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção Civil, Departamento Acadêmico de Construção Civil, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2015.

MINTZBERG, H.**"Strategy-Making in Three Modes" in The Strategic Process-concepts, contexts and cases**, QUINN, James Brian; MINTZBERG, H.; JAMES R. M., (Ed.), Prentice-Hall Inc, 1985.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estrategia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva** - Técnicas para análise de indústrias e da concorrência, Editora Campus, Lda., 1980.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, May 1990.

QUINTELLA, Rogério; CABRAL, Sandro. Um modelo espacial para análise e ensino de escolas de pensamento estratégico. **Revista de Administração Pública - Rap**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 6, p.1165-1188, nov. 2007.

SAMPIERI, R. H.; CALLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. **Metodologia da pesquisa** 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SILVA, M. A. C. Estratégias competitivas na indústria da construção civil. Brasil, Rio de Janeiro, RJ. 2015. 5p. **ENTAC** 95, Rio de Janeiro, 2015.

TELLES, André. **A revolução das Mídias Sociais**. Cases, Conceitos, Dicas e Ferramentas. São Paulo: M. Books do Brasil, 2011.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. São Carlos: EESC-USP, 2002

TORRES, Cláudio. **A bíblia do marketing digital:** tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. São Paulo: Novatec, 2009.

UOL. **MÍDIA E MARKETING:** Com 3,9 bilhões de usuários no mundo, o que acontece na web em um minuto?. 2019. Renato Pezzotti. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2019/04/01/com-39-bilhoes-de-usuarios-no-mundo-o-que-acontece-na-web-em-um-minuto.htm>. Acesso em: 09 set. 2019.

VASCONCELOS, F. Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. *In*: ANPAD 2001. Campinas, 2001. **Anais*…*** Campinas, 2001.

WRIGHT. Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL John. **Administração Estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

# APÊNDICE A

O Formulário a seguir foi desenvolvido com o objetivo de ser aplicado na Construtora estudada e obter os dados necessários para apontar em que estágio a empresa se encontra com relação a sua diferenciação de mercado.

Para iniciar a pesquisa, serão obtidos dados para caracterizar a empresa, em seguida são feitos questionamentos sobre o processo de diferenciação.

## I. Caracterização da Empresa

a) Razão Social:_____
b) Nome Fantasia:_____
c) Tempo de atuação:_____
d) Produtos/serviços:_____
e) Porte empresarial:_____
f) Missão:_____
g) Visão:_____
h) Valores:_____
i) Formação da estrutura:_____

## II. Formulário

| TEMAS | PERGUNTAS |
|---|---|
| Estratégia | 1. Dentre as 10 escolas de Mintzberg (colocar as escolas), qual ou quais se enquadram aos processos de formulação de estratégia na construtora?<br>2. Dentre as 3 estratégias genéricas de Poter (colocar as estratégias aqui), qual é implantada pela construtora? Quais resultados são obtidos com a aplicação dessa estratégia?<br>3. O mercado na qual a construtora está inserida é considerado do Oceano Azul ou Oceano Vermelho? |
| Marketing | 4. Qual a estratégia adotada pela empresa para se posicionar no mercado?<br>5. Qual o papel das redes sociais na empresa?<br>6. Quais as redes sociais mais utilizadas pela empresa?<br>7. Como a empresa prospecta clientes pelas redes sociais?<br>8. Como são feitos os anúncios para prospectar mais clientes?<br>9. Como são utilizados os dados gerados pelas redes sociais?<br>10. Os resultados obtidos por meio dos anúncios são satisfatórios? |

| | |
|---|---|
| Diferenciação | 1. Como a empresa se posiciona frente a concorrência?<br>2. Qual a estratégia adotada pela empresa para se diferenciar no mercado?<br>3. Como é o atendimento ao cliente que vai até o escritório?<br>4. Como é o atendimento ao cliente que envia mensagens ou liga para a construtora?<br>5. Como é a apresentação da proposta de serviço ofertada pela construtora ao cliente?<br>6. Como é o tratamento do cliente durante o processo de realização do serviço que está sendo prestado pela construtora?<br>7. Como é o processo da entrega do serviço após a finalização?<br>8. Como a empresa se relaciona com o seu cliente no pós-venda?<br>9. É possível uma construtora fidelizar clientes para formar uma carteira de clientes? |