

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UFPR
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING EMPRESARIAL

JOÃO ANTONIO DE LIMA

PLANO DE MARKETING PARA EXPANSÃO DE UMA
CONSTRUTORA NA CIDADE DE CURITIBA

CURITIBA
2016

JOÃO ANTONIO DE LIMA

**PLANO DE MARKETING PARA EXPANSÃO DE UMA
CONSTRUTORA NA CIDADE DE CURITIBA**

Monografia apresentada como requisito para
conclusão do Curso de Especialização em Marketing
Empresarial da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Cleverson Renan da Cunha

CURITIBA

2016

*“Insanidade é sempre fazer a mesma coisa e
esperar resultados diferentes”*

(Rita Mae Brown)

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo elaborar um Plano de Marketing para a “Empresa XYZ”, situada na cidade de Curitiba. O Plano de Marketing teve como objetivo principal o fortalecimento da marca, estudar formas de obter vantagem competitiva no mercado da Construção Civil, desenvolver sua equipe e alcançar resultados financeiros positivos. Através de análises de Marketing Estratégico, pesquisas internas e de consumidores, foi possível definir objetivos e estratégias de Marketing a serem executados por meio de um Plano de Ação.

Palavras-chave: marketing, plano de marketing, estratégia, construção civil, plano de ação.

ABSTRACT

This postgraduate thesis had the goal to produce a Marketing Plan for “Empresa XYZ”, a company situated in the city of Curitiba. The Marketing Plan had the main objective the brand strengthening, to study ways of obtaining competitive advantage in the Civil Construction market, to develop its team and to reach positive financial results. Through the analysis in the Strategic Marketing field, internal and consumer researches, it was possible to define Marketing objectives and strategies that will be executed through a Plan of Action.

Key words: marketing, marketing plan, strategy, civil construction, plan of action.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Metodologia de Estudo.....	21
Figura 2 – Faixa etária dos entrevistados	23
Figura 3 – Estado Civil dos entrevistados	24
Figura 4 – Renda familiar dos entrevistados	24
Figura 5 – Situação do Imóvel dos Entrevistados	25
Figura 6 – Referência de profissionais e empresas	27
Figura 7 – Escolha de Construtoras para reformas.....	28
Figura 8 – Faixa de investimento dos entrevistados	29
Figura 9 – Avaliação da Empresa	30
Figura 10 – Avaliação da equipe técnica.....	31
Figura 11 – Grau de importância para aprovação de projeto	32
Figura 12 – Porte de obra procurado	32
Figura 13 – Avaliação da oferta no Mercado.....	33
Figura 14 – Organograma da Empresa XYZ.....	38
Figura 15 – Proposta de Valor da Empresa XYZ	44
Figura 16 – Modelo de Negócios Canvas da Empresa XYZ	45
Figura 17 – Matriz SWOT.....	51
Figura 18 – Análise SWOT.....	52
Figura 19 – Metas de curto, médio e longo prazo da Empresa XYZ.....	55
Figura 20 - Investimento para Atualização da Identidade Visual e Investimento em Marketing.....	62
Figura 21 – Investimento para Definição de Cotas de Investimento	63
Figura 22 – Investimento para Angariação de Investimentos e Parcerias.....	64
Figura 23 – Investimento para Criação de Manual de Cargos e Funções.....	65
Figura 24 – Investimento para Sintonização da Equipe	65
Figura 25 – Investimento para Criação do Planejamento Estratégico.....	66
Figura 26 - Cronograma de Investimentos	67

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	9
1.1 PROBLEMA.....	10
1.2 HIPÓTESES	10
1.3 OBJETIVOS.....	10
1.3.1 Objetivo Geral	10
1.3.2 Objetivos Específicos	11
1.4 JUSTIFICATIVA.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 MARKETING ESTRATÉGICO	13
2.1.1 Planejamento Estratégico	15
2.1.1 Plano de Marketing	17
3 METODOLOGIA	21
3.1 COLETA DE DADOS.....	21
3.2 ANÁLISE DE DADOS	25
4 PLANO DE MARKETING	34
4.1 A EMPRESA.....	35
4.1.1 Situação	35
4.1.2 Missão	36
4.1.3 Visão	36
4.1.4 Valores	36
4.1.5 Serviços	37
4.1.6 Colaboradores.....	37
4.2 MERCADO	40
4.2.1 Clientes	42
4.2.2 Concorrentes.....	43
4.3 MODELO DE NEGÓCIOS	44
4.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	45
4.4.1 Oportunidades.....	45
4.4.2 Ameaças	46
4.4.3 Forças	47

4.4.4 Fraquezas	49
4.4.5 Matriz SWOT.....	51
4.4.5 Análise SWOT.....	52
4.5 OBJETIVOS DE MARKETING	54
4.6 METAS DE MARKETING	55
4.7 ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	56
4.7.1 Estratégia do Serviço	56
4.7.2 Estratégia do Preço.....	57
4.7.3 Estratégia de Praça.....	57
4.6.4 Estratégia de Promoção.....	58
4.8 PLANO DE AÇÃO	60
4.8.1 Atualização da Identidade Visual e Investimento em Marketing	61
4.8.2 Definição de Cotas de Investimento.....	62
4.8.3 Conquistar Investimentos e obter novas parcerias.....	63
4.8.4 Criação de Manual de Cargos e Funções.....	64
4.8.5 Sintonização da Equipe.....	65
4.8.6 Criação do Planejamento Estratégico	66
4.9 ORÇAMENTO E EXECUÇÃO FINANCEIRA	66
4.10 MENSURAÇÃO E ACOMPANHAMENTO.....	67
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	71
APÊNDICES	74

1 APRESENTAÇÃO

O constante crescimento populacional vem exigindo dos grandes centros urbanos a capacidade de adaptar-se aos diferentes espaços geográficos, o que reflete nas mudanças ocorridas no setor imobiliário. Com a finalidade de acomodar mais pessoas em um ambiente limitado, trazer segurança e comodidade aos moradores, houve um crescimento no melhor aproveitamento do espaço através da verticalização dos imóveis.

Como os demais setores da economia brasileira que tiveram de habituar-se ao processo de modernização, o ramo da construção civil sofreu grandes impactos com as instabilidades econômicas ocorridas no século XXI. O setor ainda apresenta muitos obstáculos a superar, como a carga tributária elevada, o processamento de documentos governamentais de forma lenta, a rigidez das regras do mercado de trabalho e a infraestrutura inadequada do país.

Apesar destes fatores limitadores, o ramo da Construção Civil apresenta centenas de empresas, com diferentes especialidades e que encontram sucesso em diversas amplitudes. Observa-se que as empresas mais bem-sucedidas no ramo possuem grandes investimento na relação com clientes, em pesquisas de mercado e em Tecnologias de Informação.

Dentre as novas tecnologias, é pertinente observar as aplicações da Internet, que pode alterar a gestão da infraestrutura da empresa; a administração de Recursos Humanos; o desenvolvimento de tecnologias; os setores de Compra, Logística e Operações; o Marketing e processo de vendas; e finalmente o Pós-venda (GIGLIO; PEREIRA; RYNGELBLUM, 2006).

Além disso, observa-se que no presente momento a empresa que será o objeto de estudo desta pesquisa possui interesse em expandir sua atuação e também encontrar uma forma de aprimorar a execução das atividades já em andamento.

A compreensão do cenário atual da empresa fez com que a organização iniciasse estudos para abranger as oportunidades existentes no mercado, com a finalidade de operar de forma compatível com o que é esperado pelo mercado de forma geral (melhores práticas) e com o consumidor final (satisfação do cliente).

Partindo deste princípio, este trabalho buscará ferramentas para analisar a possibilidade de expansão na atuação da empresa; do aperfeiçoamento das

atividades já executadas; e das formas de alcançar resultados financeiros positivos com o auxílio da administração estratégica em Marketing.

1.1 PROBLEMA

Qual a viabilidade para a empresa XYZ ampliar a sua frente de negócios e diferenciar sua atuação no ramo da Construção Civil?

1.2 HIPÓTESES

Levando em consideração a literatura relacionada ao trabalho, este será impulsionado pela verificação das seguintes hipóteses:

- Haverá a necessidade de maiores investimentos em Marketing, principalmente em Publicidade;
- A criação de uma nova marca pode ser necessária para diferenciar as novas frentes de atuação que a empresa almeja;
- Os colaboradores poderão passar por um período de resistência e adaptação ao ter um software que modifica o fluxo de trabalho atual, assim como precisarão se adaptar às mudanças comportamentais que a ampliação organizacional pode exigir;
- A elaboração do Plano de Marketing pode indicar a necessidade de ampliação no quadro de funcionários e investimento em Recursos Humanos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Propor um plano de Marketing para a empresa XYZ que possibilite a ampliação ou reposicionamento de sua atuação no mercado de Curitiba.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar um levantamento bibliográfico e documental;
- Analisar o Macroambiente da Construção Civil;
- Analisar o Microambiente da organização;
- Realizar a Análise SWOT;
- Determinar os objetivos de Marketing da empresa;
- Definir as estratégias de Marketing a partir dos 4 P's;
- Produzir planos de ações para os 4 P's.

1.4 JUSTIFICATIVA

O Plano de Marketing é uma importante ferramenta para compreender o ambiente mercadológico que uma empresa se encontra e como desenvolver um novo produto ou conceito no mercado. Através deste plano, as empresas podem compreender o potencial existente no mercado; a concorrência enfrentada no momento e possíveis novas concorrências; a assimilação dos seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças; assim como demais fatores que podem influenciar no desenvolvimento e amadurecimento das empresas. Por fim, possibilita traçar objetivos de Marketing estratégicos para longo e curto prazo, baseados em dados fundamentados em pesquisas aprofundadas.

Nesta situação encontra-se a Empresa XYZ, que apesar de ter êxito no mercado de Curitiba, ainda carece de estudos aprofundados sobre a posição que ocupa no mercado e seus próprios resultados; a compreensão detalhada do comportamento de compra de seus clientes; e ferramentas que possibilitem a integração de suas atividades de forma eficaz. Espera-se que a compreensão destes itens ajude a empresa a ultrapassar as novas adversidades do cenário econômico e a encontrar possibilidades de reposicionamento da marca.

Hoje, a empresa trabalha atendendo principalmente pessoas jurídicas, executando obras por financiamento próprio e também através da solicitação de demandas de clientes. Em busca de alternativas para o incremento do fluxo de caixa, estuda-se o desenvolvimento de um Plano de Marketing que indique

oportunidades de negócios promissoras e formas de adaptar a estrutura interna da empresa para se compatibilizar com as exigências do mercado.

O desenvolvimento de um Plano de Marketing mostrou-se como uma resolução lógica para a compreensão dos fatores internos e externos que atuam na empresa XYZ. Como grande parte de seus procedimentos e estratégias não estão registrados formalmente, esta oportunidade de realizar um diagnóstico intrincado da empresa mostrou-se ideal para compreender a situação atual da organização, assim como explorar análises de alternativas de negócios viáveis para o futuro.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentadas teorias relevantes ao tema proposto e que serviram de fundamentação para confrontar com os resultados encontrados. As teorias aqui apresentadas contaram com a colaboração de fontes da literatura brasileira e estrangeira, para assim compreender o escopo total do tema e um alcance mais fidedigno das questões estudadas. Escolheram-se fontes de instituições com reconhecimento acadêmico, que tenham sido publicadas em periódicos com respaldo ou que foram referenciadas com maior frequência em trabalhos acerca do tema Plano de Marketing.

2.1 MARKETING ESTRATÉGICO

A compreensão de Estratégias de Marketing exigem primeiramente a definição do próprio conceito de Marketing. De origem da língua inglesa, a palavra Marketing vem de *Market* (mercado), e apesar de alguns estudiosos sugerirem a adaptação do conceito para Mercadologia, observa-se que o termo Marketing ainda é o mais difundido entre os idiomas.

O Marketing foi definido por Keller e Kotler (2012), como:

“Marketing é a ciência e a arte de explorar, criar e entregar valor para satisfazer as necessidades de um mercado-alvo com lucro. Marketing identifica necessidades e desejos não realizados. Ele define, mede e quantifica o tamanho do mercado identificado e o potencial de lucro. Ele aponta quais os segmentos que a empresa é capaz de servir melhor e que projeta e promove os produtos e serviços adequados.” (KELLER; KOTLER, 2012)

Em linhas gerais, o Marketing pode ser definido com uma série de estratégias, métodos e práticas com o principal objetivo de adicionar valor aos produtos e serviços, de modo a atribuir uma maior valorização perante os consumidores.

No Brasil, o conceito de Marketing adotou um conceito por vezes negativo, onde se acreditava que o Marketing consistia apenas em convencer o consumidor a comprar aquilo que não queria ou necessitava. Várias vezes o termo é utilizado

como sinônimo para práticas antiéticas no mercado, o que não é a realidade, mas sim uma distorção de sua aplicação. Parte disso, como exposto por Shimoyama e Zela (2013), vem do fato do Marketing ter sido aplicado no Brasil a partir da década de 60, momento este que haviam muitos monopólios e oligopólios não competitivos.

Mesmo que o conceito de Marketing ainda esteja evoluindo no país, observa-se que sua importância tem sido reconhecida e ser lecionado em diversos cursos além do campo da Administração. Como este conceito é oriundo de ciências como a Psicologia, Sociologia, Antropologia, Estatística, Filosofia, Matemática; fica clara a sua interdisciplinaridade e a contribuição que diferentes áreas do saber possibilitam.

Atualmente, o Marketing mesmo que informalmente, é utilizado para nortear diferentes negócios, desde mercados até no ramo do esporte e do teatro. Comumente o Marketing é utilizado para compreender o processo entre o que os consumidores necessitam ou desejam e o que as empresas podem oferecer para atender essa demanda e em troca obter clientes satisfeitos e resultados financeiros positivos. Apoiando este pensamento, emergem o Planejamento Estratégico e o Plano de Marketing.

Kotler (2000) apresenta que um dos principais motivos para estudar Marketing é a possibilidade de prover crescimento e desenvolvimento econômico das empresas e do sociedade. Lambin (2000) adiciona que o Marketing é um conjunto de atividades operadas não só pelas organizações, mas pode ser também um processo social. O autor mostra que o Marketing busca delinear, desenvolver e entregar bens e serviços que as pessoas necessitem ou desejem; proporcionando então aos consumidores, produtos e serviços no momento certo, no local correto e a um preço que estejam dispostos a pagar.

Uma estratégia de Marketing, como expõe Harrison (2005), poder ser elaborada como uma sequência temporal de decisões, ou até mesmo como um processo que integra um conjunto de ações voltar para movimentar uma empresa em direção ao alcance de suas metas de curto prazo e objetivos de longo prazo.

2.1.1 Planejamento Estratégico

A necessidade de obter vantagem competitiva e sobreviver às exigências do mercado, fez com que emergisse no campo da Administração de Marketing o estudo do Planejamento Estratégico. Segundo Naisbitt (1999), as organizações pertencentes a um ambiente competitivo e dinâmico, e que desejam permanecer competitivas, não podem depender somente da eficácia operacional. O autor sugere, ainda, que para uma organização ter destaque é necessário o desenvolvimento e implantação de mecanismos que melhorem os processos de produção da organização, e que independentemente dos resultados financeiros que alcançar, deve haver um estímulo à inovação em todos os colaboradores da estrutura de hierarquia organizacional.

O processo de planejamento estratégico é visto por muitos autores como imprescindíveis para o sucesso das organizações. De acordo com Kotler (2000) o planejamento estratégico orientado ao mercado assume um caráter mais amplo, onde pode ser interpretado como uma atividade gerencial que envolve objetivos, habilidades e recursos da organização que possibilitem o aproveitamento das oportunidades do mercado em constante transformação. Para McCarthy (1996) este processo pode ser definido como o reconhecimento de oportunidades atrativas e elaboração de estratégias de marketing que traga resultados positivos e que convirja na visão do sistema de Marketing.

No ambiente econômico atual de alta competitividade, o papel do marketing na formulação e implantação da estratégia organizacional é primordial. Uma das primeiras tarefas do departamento de marketing é identificar as características, perfis, exigências e demandas dos consumidores, criar uma comunicação e disseminação de forma eficaz para toda a organização (HOOLET *et al.*, 2005).

Outra tarefa do marketing é estabelecer o posicionamento competitivo da empresa, com intuito de ajustar os recursos, capacidades e metas frente às necessidades dos consumidores. Para isso, é preciso reconhecer que os mercados são heterogêneos e compostos por diferentes segmentos e graus de atratividade. Através desta análise é possível estabelecer então a estratégia de segmentação a ser adotada pela empresa, buscando atender os objetivos de crescimento estabelecidos e obter rentabilidade.

Por fim, o marketing possui também a tarefa de implantar a estratégia de marketing, por meio do alinhamento dos recursos da organização com o planejamento e execução da entrega de valor, e decorrente satisfação do consumidor.

Sobre a definição do planejamento estratégico, Campomar (1982) define o termo como “um instrumento poderoso para aumentar a velocidade e a capacidade de reação das organização aos estímulos provenientes do ambiente externo, quer sejam representados por ameaças ou oportunidades”. McDonald (2004) por outro lado define que “o planejamento de marketing é simplesmente uma sequência lógica e uma série de atividades que levam à determinação de objetivos de marketing e à formulação de planos para alcança-lo. Westwood (1996) segue a mesma linha de pensamento e define que o “termo planejamento de marketing é usado para descrever os métodos de aplicação dos recursos para se atingir os objetivos de marketing.

Em relação às estratégias, elas podem ser deliberadas ou emergentes. São consideradas deliberadas quando os gerentes planejam seguir um certo curso de ação predefinido e proposital. São consideradas emergentes quando elas não foram necessariamente predefinidas ou propositalis, ou seja, quando são resultantes de padrões e consistências observadas no passado, através de um processo de tentativa e erro (HAX & MAJLUF, 1991).

No que diz respeito à estratégia deliberada, elas podem ser desdobradas em três níveis (KOTLER, 2000): corporativo, empresarial ou da unidade estratégica de negócio (UEN) e funcional.

O nível corporativo compreende a formulação de um Planejamento Estratégico, com a concepção, avaliação e definição das áreas de negócio que a organização pretende competir e qual ênfase cada área receberá. Neste nível o essencial é a alocação e designação dos recursos entre as diferentes áreas de negócio da organização, conforme critérios de atratividade e a posição competitiva destas áreas. Aqui as estratégias são normalmente voltadas para o crescimento e sobrevivência da organização.

No nível empresarial, a estratégia está ligada ao uso eficiente dos recursos organizacionais e exprimem o direcionamento que a organização pretende visar em seus negócios. Aqui as estratégias costumam ser competitivas, ou seja, mostram como a organização irá competir com os mercados selecionados.

No plano funcional, a estratégia está ligada ao processo nos quais as diversas áreas funcionais da empresa irão utilizar seus recursos para implantar as estratégias empresariais, com o intuito de conquistar vantagem competitiva e contribuir para o crescimento da organização.

Apesar da distinção feita por Kotler (2000), observa-se que em organizações menores estes três níveis de planejamento podem ocorrer simultaneamente (Stevens *et al.*, 2001). Harrison (2005) adiciona que nas estratégias do âmbito corporativo, as decisões são usualmente tomadas nos níveis mais altos da organização, mesmo que os colaboradores deste nível recebam informação de gestores de níveis inferiores.

Na visão de Ferrel e Hartline (2005), o planejamento estratégico de marketing traz à tona algumas exigências, como a consistência da missão da organização com a sua estratégia corporativa e da UEN; ter integração e articulação com os planos individuais de cada área da organização; estabelecer metas e objetivos atrelados à missão, objetivos e metas gerais da empresa; e criar um plano estratégico de marketing que envolva as atividades e recursos necessários para o alcance dos seus objetivos e metas.

2.1.1 Plano de Marketing

O termo Plano de Marketing possui inúmeras definições e nomenclaturas semelhantes, como Planejamento Estratégico de Marketing, Plano de Negócios, Planejamento Estratégico orientado para o mercado, Estratégias Competitivas, e Estratégias de Marketing. Estes termos são abordados por diferentes obras e autores, alguns contendo diferenças significativas entre si, mas que possuem abordagens similares. O presente estudo não possui o propósito de discutir as particularidades destes termos, porém ainda assim é necessário a definição de alguns conceitos a serem abordados, com o intuito de compreender os objetivos estabelecidos.

Um dos principais conceitos que serão abordados neste trabalho é a Estratégia, que em sua origem etimológica deriva do termo grego *strategia*, que significa plano, método, manobras ou estratégias usados para alcançar um objetivo ou resultado específico (GUIMARÃES, CABRAL, 2015). Originalmente a palavra estratégia esteve intimamente relacionado com a arte da guerra e

planejamento militar, contando com inúmeras obras que se concentravam no estabelecimento de táticas para a administração de conflitos militares.

Posteriormente a estratégia expandiu seu alcance no planejamento militar, considerando influências econômicas, psicológicas e política para a preparação contra ameaças de guerra. A palavra estratégia possui diversos significados e é um conceito encontrado em diferentes contextos, sendo por isso difícil estabelecer uma definição única.

Para Mintzberg e Quinn, (2001, p. 20), a estratégia pode ser definida como:

É o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências internas e relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes. (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 20)

Segundo Porter (1986 apud SPAREMBERGER, ZAMBERLAN), a estratégia competitiva seria uma combinação entre os fins (missão, objetivos e metas) e os meios (políticas ou estratégias), com o intuito de alcançar um local determinado, sendo utilizado como norte do comportamento global da empresa. O autor destaca, ainda, que a estratégia pode ser vista como uma ferramenta que oferece importante auxílio para lidar com a agitação enfrentada pelas organizações.

O termo estratégia, já aplicado ao campo empresarial e administrativo, pode ser descrito como Planejamento Estratégico com um olhar gerencial e administrativo, que foi definido por McCarthy e Perreault (1997) como:

É um trabalho da alta administração que inclui não apenas o planejamento das atividades do marketing, mas também produção, pesquisa e desenvolvimento e outras áreas funcionais. [...] os planos do departamento de marketing não são os planos de toda a empresa, por outro lado, os planos da empresa devem ser orientados para marketing. Os planos do gerente de marketing podem dar o tom e a direção para toda a empresa. Assim usaremos planejamento estratégico e planejamento estratégico de marketing com o mesmo significado. (MCCARTHY; PERREAULT, 1997, p. 43)

Observa-se que os principais conceitos de Estratégia e Planejamento Estratégico são a base dos Planos de Negócios, que utilizam os principais estudos de Marketing para compreender os diferentes componentes da empresa de forma holística, e que permita uma visão gerencial e um programa detalhado para o alcance dos objetivos estipulados.

Como define Kerin (2007), o Plano de Marketing seria basicamente um guia para toda a empresa, com visão no longo prazo; e que tem sua estrutura adaptada às necessidades e anseios da empresa. Um Plano de Marketing pode então ter desde uma estrutura mais simples, como por exemplo quando for voltado internamente para os colaboradores; assim como pode ser mais complexa com informações técnicas direcionadas à acionistas, fornecedores e outros importantes fornecedores.

Sobre o profissional responsável pela elaboração do Plano de Marketing, Ferrel e Hartline (2005) indicam que pode ser elaborado por um gerente de marketing, gerente de marca ou de produto, ou até mesmo por um comitê. Em outros casos, as empresas podem também contratar consultores para elaboração deste plano. Os autores também ressaltam que a responsabilidade pelo plano de Marketing reside no diretor ou vice-presidente de Marketing, na maior parte das empresas. A aprovação final do plano de Marketing sem dúvida é responsabilidade ao CEO ou presidente da empresa.

No processo de delineamento do Plano de Marketing, é imprescindível a presença de gestores como agentes facilitadores dessa implantação. Para isto, precisam ter a habilidade de entender as pessoas, ter poder de negociação, e eficiência em administrar o desempenho das tarefas de marketing.

A elaboração do Plano de Marketing, segundo Lambin (2000) tem o objetivo de expressar de forma clara e sistemática, as possibilidades de atuação da empresa em diferentes frentes, assegurando seu crescimento no médio e longo prazo. Posteriormente, estas possibilidades são convertidas em decisões e programas concretos de ação.

Já a ausência de um planejamento de marketing, segundo McDonald (2004) pode trazer os seguintes problemas para a empresa: oportunidades perdidas de lucro; dados sem sentidos em planejamentos de longo prazo; objetivos fictícios; carência de informações do mercado para tomada de decisão; frustração da

administração; vulnerabilidade da organização às mudanças ambientais; e perda de controle do negócio.

Sobre as falhas na implantação de planejamento de marketing, Kotler (2005) defende que dos muitos erros que visualizou na confecção dos planos vem de profissionais que apresentam objetivos e orçamentos irrealistas, e utilizam dados desatualizados sobre o mercado. Campomar (1977) acrescenta que os erros residem em não estabelecer objetivos específicos, realistas, mensuráveis, desafiadores e em comum acordo com a administração e demais funcionários-chave para seu alcance.

McDonald (2004) indica que a falha na implantação de um planejamento de marketing pode residir nos seguintes fatos: fraco apoio da diretoria, desligamento entre o planejamento operacional, o planejamento estratégico, e o planejamento corporativo; delegação do planejamento para apenas um planejador, ao invés da inclusão de todos os funcionários.

3 METODOLOGIA

Levando em consideração as premissas expostas na concepção deste estudo, ocorreu a busca por teorias que complementassem as informações notadas. A Figura 1 exhibe qual o direcionamento metodológico será utilizado para responder o problema de pesquisa e atingir os objetivos propostos:



Figura 1 – Metodologia de Estudo.

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

3.1 COLETA DE DADOS

Em virtude de encontrar-se uma abordagem em que o tema possa ser analisado por diversos ângulos, o método de pesquisa foi o bibliográfico, documental e exploratório. Foi bibliográfico por ser elaborado tendo livros e artigos como referência. Documental, pois utilizou materiais que não receberam tratamento analítico, como por exemplo alguns dados de sindicatos e órgãos da Construção Civil, onde foram expostos apenas dados gerais do setor. E por fim, foi exploratório, pois segundo Vieira (2002), a pesquisa exploratória é utilizada em situações em que se faz necessário definir um problema com maior precisão e

identificar formas alternativas de ação ou obter dados diferenciados antes do desenvolvimento de uma abordagem.

A Revisão da literatura compreendeu temas como Marketing Estratégico, Plano de Marketing, e Diferenciação Competitiva. Tendo em vista que este estudo pretende mapear e coletar a resposta de um número considerável de consumidores, optou-se pelo viés qualitativo e quantitativo.

Como a pesquisa proposta busca estudar um fenômeno abrangente e repleto de minúcias que por si só requerem pesquisas aprofundadas, a consulta bibliográfica foi uma opção eficiente para compreender o complexo mercado imobiliário. Foram escolhidos artigos de instituições com reconhecimento e tradição acadêmica, além de artigos tidos como fontes para importantes autores.

Entretanto, inicialmente foi feita uma pesquisa de caráter qualitativo com cinco funcionários da empresa (Diretor, Engenheiro, Arquiteta, Contadora e Compradora) para compreender a visão que estes têm da empresa. Através de entrevistas que seguirão um roteiro semiestruturado, foram coletadas informações sobre as atividades específicas que o funcionário exerce na empresa; a visão que possui do mercado (Macroambiente) e da própria empresa (Microambiente); indicativos dos principais pontos positivos e negativos da organização; possíveis passos para melhoria do exercício de suas funções; e observações para alcance de vantagem competitiva para a empresa.

A análise qualitativa foi escolhida por ter a intenção de provocar os entrevistados a expor livremente suas opiniões e por permitir a mensuração de comentários não previstos em um primeiro momento, como quando utilizada uma entrevista com respostas fechadas. Esta forma de pesquisa pode enriquecer o conhecimento em profundidade e emergir respostas espontâneas. Nesta primeira etapa foram registrados os áudios dessas conversas (com o consentimento dos colaboradores), para garantir maior fluidez à entrevista. Posteriormente as conversas foram registradas para análise.

Em seguida, a pesquisa teve como amostra clientes que realizaram alguma reforma, ampliação ou construção em sua residência ou ponto comercial, nos últimos 12 meses. Esta pesquisa, com caráter quantitativo, foi feita por meio de questionário disponível *online*, para mensurar os dados da amostra e possibilitar análises estatísticas em variados graus. O *software* escolhido para estes questionários foi o *Google Forms* e o link para acesso foi disponibilizado em redes

sociais e contatos pessoais do entrevistador. Neste questionário foram levantadas experiências passadas dos consumidores para extrair quais variáveis são mais significativas no processo de reforma/construção, além de informações básicas para traçar o perfil do consumidor (idade, gênero, profissão, etc.).

No total a amostra foi de apenas 20 pessoas, mas permitiu o aprofundamento no assunto, mesmo com algumas limitações. Ainda assim, o questionário pode ser usado como base para pesquisas posteriores neste assunto e permite uma noção básica da experiência de consumo de alguns clientes. Claramente, em pesquisas futuras sugere-se uma amostra com maior representatividade, e se possível, feita através de uma equipe especializada em pesquisas de mercado.

Destes entrevistados, apenas metade realizou uma reforma residencial ou comercial nos últimos 12 meses, consumidores esses que são o público alvo do questionário. Mesmo assim, o questionário continha outras perguntas, as quais pessoas que não realizaram esse tipo de serviço recentemente podiam opinar.

Sobre a faixa etária, a amostra apresentou a divisão a seguir:

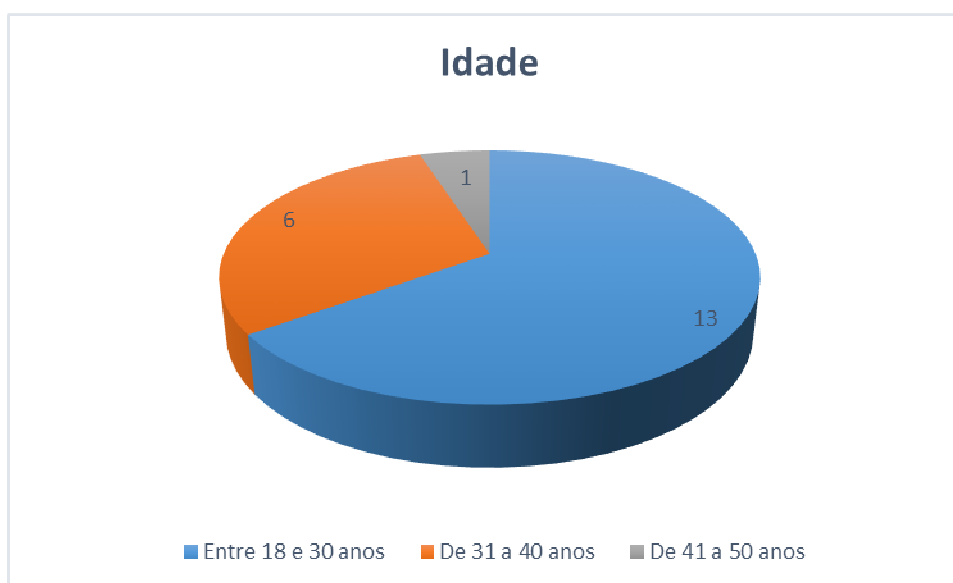


Figura 2 – Faixa etária dos entrevistados

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Em relação ao Estado Civil, o grupo se dividiu da seguinte forma:

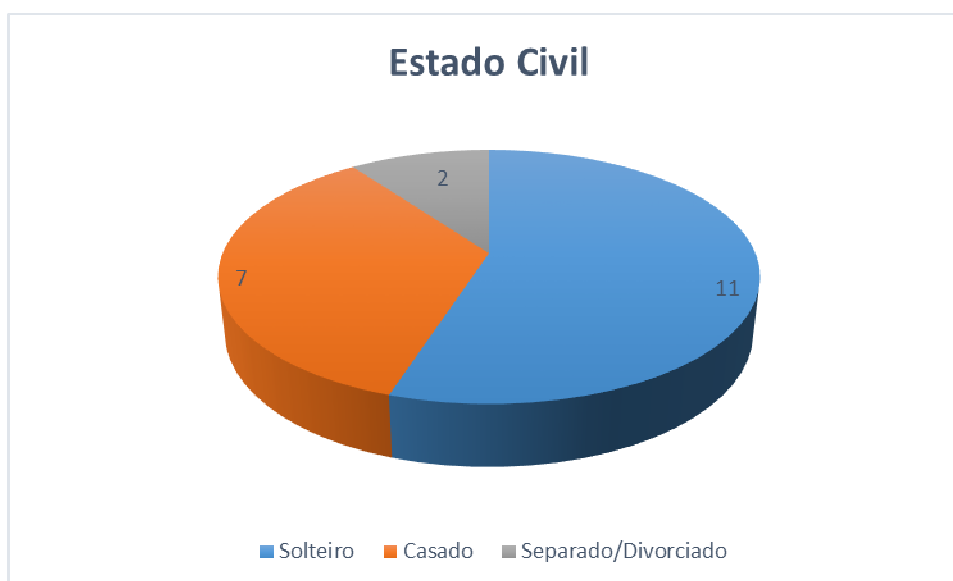


Figura 3 – Estado Civil dos entrevistados

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Desta amostra, apenas três entrevistados tinham filhos, sendo todos estes casados ou divorciados, com mais de 30 anos de idade. A renda familiar dos entrevistados está representada a seguir:

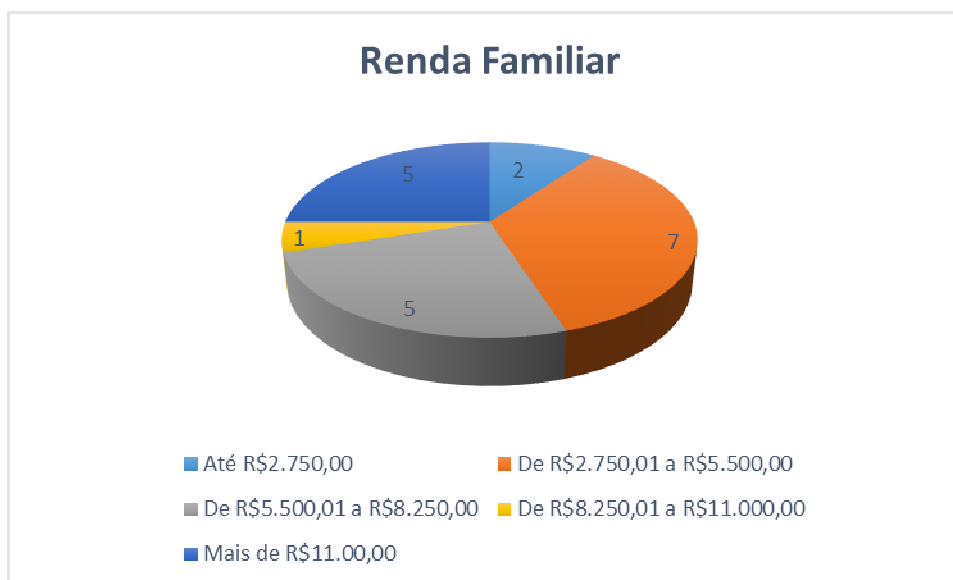


Figura 4 – Renda familiar dos entrevistados

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Por fim, abaixo está representada a situação do imóvel em que residem:



Figura 5 – Situação do Imóvel dos Entrevistados

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Observa-se que quase metade dos entrevistados possui imóvel próprio, as pessoas que moram com a família não possuem filho e que em sua maioria são jovens adultos (entre 18 e 30 anos).

3.2 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados ocorreu inicialmente com a transcrição das entrevistas com os colaboradores e análise feita à luz das teorias de Marketing resgatadas no levantamento bibliográfico. Após a transcrição, as informações obtidas foram sintetizadas para definir a visão estratégica que os funcionários com funções gerenciais têm da empresa. Ao longo dos capítulos do presente trabalho, principalmente nos momentos em que são apresentadas a visão da empresa do Macro e Microambiente, são trazidas à tona as principais ideias absorvidas nas entrevistas.

Os dados primários quantitativos extraídos das pesquisas foram exportados para planilhas do programa *Excel*, momento esse em que foram tabuladas. O uso do programa permitiu obter diferentes informações estatísticas, como média, mediana, moda, desvio padrão, variância da amostra e correlação entre diferentes índices.

Levando em consideração a dimensão reduzida da amostra, foi necessário cautela em não estabelecer gráficos de regressão, que podem não ter verossimilhança se comparados com uma amostra um pouco maior. O tamanho da amostra também privou a extrapolação de dados para toda a população, o que de fato não era o objetivo desta pesquisa.

Por exemplo, ao utilizar o coeficiente de correlação de Pearson, foram observadas diversas correlações muito fortes, até mesmo na avaliação de perguntas muito distintas. Em alguns casos as correlações fazem algum sentido, como quando entrevistados que valorizam postura profissional também dão grande importância à formalidade no tratamento pela empresa. Já em outros, há uma forte correlação entre a importância de funcionários que usem crachá com a disponibilização de projetos em maquetes ou simulações 3D, o que não faz sentido.

As informações mais válidas obtidas nas entrevistas foram os indicativos de preferências de consumo dos entrevistados e as médias do grau de importância dados no momento da escolha de uma empresa no ramo da construção civil e do produto oferecido.

Dos entrevistados que não realizaram uma reforma nos últimos 12 meses, 80% de fato não realizou porque não houve necessidade ou interesse, enquanto apenas 20% relatou não ter condição financeira para realizar o serviço em mente. O interessante a ser notado é que nenhum relatou não ter realizado por não encontrar empresa ou profissional que atendesse às suas expectativas, o que indica que há sim oferta de profissionais capazes de atender às necessidades dos clientes. Desse grupo, 60% tem interesse em realizar algum serviço deste tipo nos próximos 12 meses, enquanto 40% mantêm o posicionamento de não contratar.

Os entrevistados que contrataram este serviço recentemente em sua maioria fizeram em um imóvel residencial, sendo que apenas dois realizaram o serviço em um imóvel comercial (paralelamente com sua residência).

Sobre o meio de comunicação que recorrem para encontrar um serviço de reforma ou ampliação, 94,4% dos entrevistados procuram essa informação na internet, seguido de indicação de amigos (77,8%). Os jornais, programas de televisão ou *flyers* não foram indicados como forma de consulta de nenhum entrevistado. Esse resultado indica a importância das empresas terem visibilidade

na internet, assim como realizar esforços para causar impactos positivos em seus consumidores para atrair novos clientes através de indicações pessoais.

Em relação aos profissionais ou empresas que realizam serviços de reformas, a principal fonte de pesquisa dos entrevistados foi a seguinte:

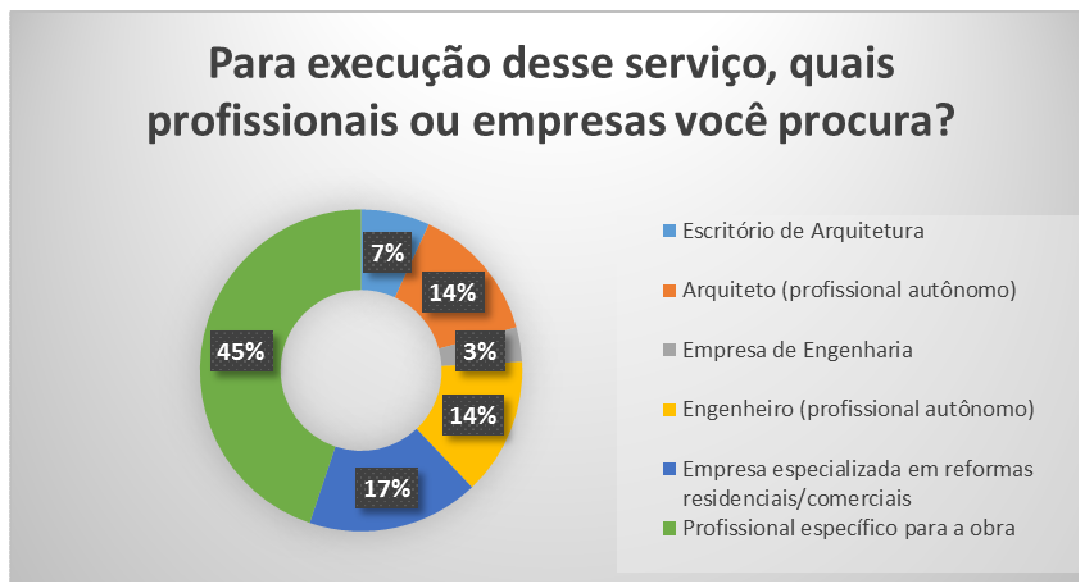


Figura 6 – Referência de profissionais e empresas

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Como era esperado, os entrevistados buscam primeiramente um profissional específico para a obra em questão, como por exemplo eletricitas, pedreiros e pintores. Isso é muito comum, pois dependendo da dimensão do projeto que o cliente tem em mente, não há necessidade de contratar uma empresa ou outro profissional, além do próprio prestador de serviço. Em segundo lugar, os entrevistados têm como referência empresas específicas em reformas e manutenções, o que também seria o reflexo natural.

O que chamou atenção nestas respostas foi o fato de escritórios de Arquitetura serem listados como última referência, o que é uma surpresa, já que um projeto arquitetônico é uma ferramenta imprescindível para mapear uma obra e garantir melhor aproveitamento de materiais e execução técnica precisa. Talvez isso seja uma indicação de que muitos associam escritórios de arquitetura com obras de alto padrão e que exigem um alto investimento. O fato de empresas de Construção Civil serem listadas como última referência (apenas um entrevistado), confirma a suposição de que a escolha destas empresas não são senso comum para uma boa parte dos consumidores.

Apesar de não terem uma Construtora como referência neste serviço, quando questionados se contratariam uma empresa desse ramo, 52,9% das pessoas indicaram que sim e 35,3% indicaram que não. O restante não soube responder, o que pode indicar a necessidade de as empresas do ramo deixarem bem claro as vantagens que podem agregar a este tipo de serviço, tendo em vista que não são muito lembradas ou valorizadas.

Sobre as motivações de não escolher uma Construtora para o serviço, a divisão de respostas ficou a seguinte:



Figura 7 – Escolha de Construtoras para reformas

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Novamente, observa-se que muitos consumidores têm a concepção de que construtoras oferecerão serviço com custos muito elevados ou que o porte de suas obras não justifique a contratação de uma empresa deste tipo. Destes entrevistados, apenas uma pequena parte (16,6%) não possuem referência de Construtoras e por isso não optariam por elas. Outra vez, esses resultados sugerem a importância de Construtoras dispostas a realizar reformas e construções de menor porte de deixar bem claro ao consumidor o seu diferencial e contribuições que podem ser oferecidas nesse nicho.

Dos entrevistados dispostos a realizar uma reforma, não houve nenhuma faixa de investimento com representatividade de grande destaque. Os valores que teriam interesse estão representados abaixo:



Figura 8 – Faixa de investimento dos entrevistados

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Como nesta questão as respostas estavam em aberto, a maioria dos entrevistados adicionalmente indicou que o valor depende estritamente do porte da reforma em vista. A maior parte dos que pagariam até R\$5.000,00 estariam dispostos a fazer isso apenas para reformas “superficiais ou estéticas”. Dos que estavam dispostos a realizar um investimento maior, sugeriram que essa decisão ocorreria em reformas estruturais ou de grande complexidade.

Ao mensurar o grau de importância que os consumidores dão no momento em que consideram uma empresa ou profissional para realizar uma reforma ou ampliação, foram obtidas as seguintes respostas:

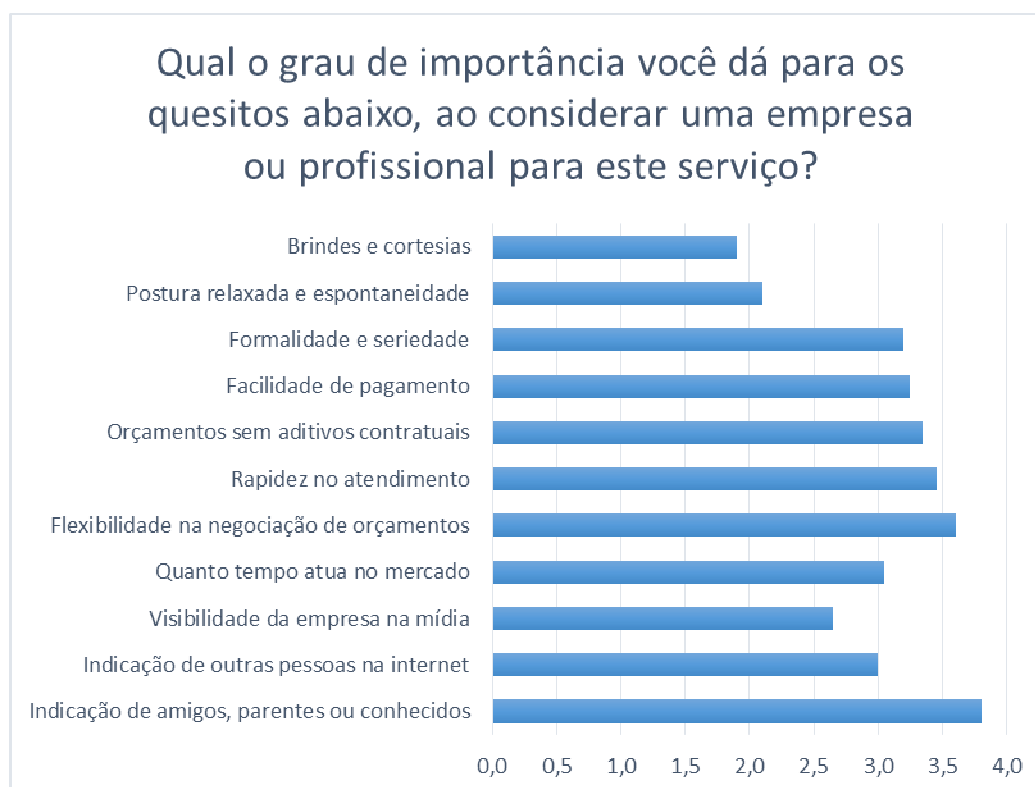


Figura 9 – Avaliação da Empresa

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

A maior parte dos entrevistados não considera nenhum quesito como muito importante. Os aspectos que foram considerados mais importantes, mas ainda assim na escala estavam listados entre indiferentes e importantes, foram a flexibilidade na negociação de orçamentos e indicações pessoais, confirmado o que havia sido concluído anteriormente.

Desses aspectos, empresas ou profissionais que tenham postura relaxada, espontânea e ofereçam cortesias, são considerados como pouco importantes. De fato, a formalidade e seriedade, foi vista como mais relevante para estes consumidores. Isso pode indicar que a postura séria da maior parte das Construtoras deve ser mantida, pois isso reforça o profissionalismo e importância que dão para suas competências técnicas.

Em relação ao relacionamento com a empresa ou profissional liberal, o grau de importância que os entrevistados deram para alguns quesitos foi o seguinte:

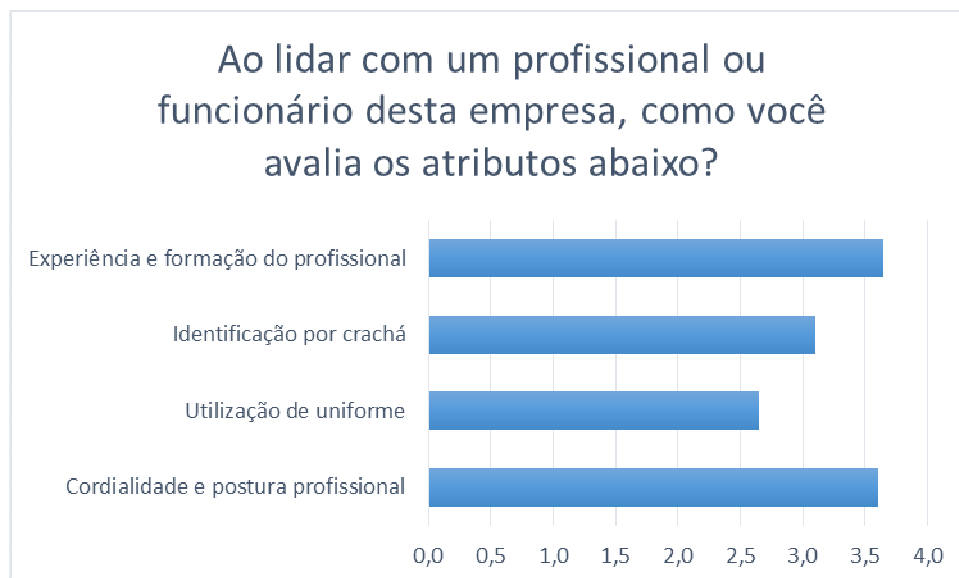


Figura 10 – Avaliação da equipe técnica

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Novamente, não houveram quesitos listados como muito importantes para os entrevistados. Características como funcionários que estejam identificados com crachás ou usando uniformes são considerados como pouco importantes ou indiferentes para o consumidor. Apesar disso, uma empresa que possua funcionários com boa apresentação pode ajudar a reforçar a polidez da empresa, além de garantir maior segurança para o contratante, principalmente em obras com vários funcionários ou quando o consumidor precisar fazer uma queixa sobre o serviço de algum funcionário específico.

No momento de aprovar um projeto para sua residência ou comércio, a opinião dos entrevistados é representada da seguinte maneira:

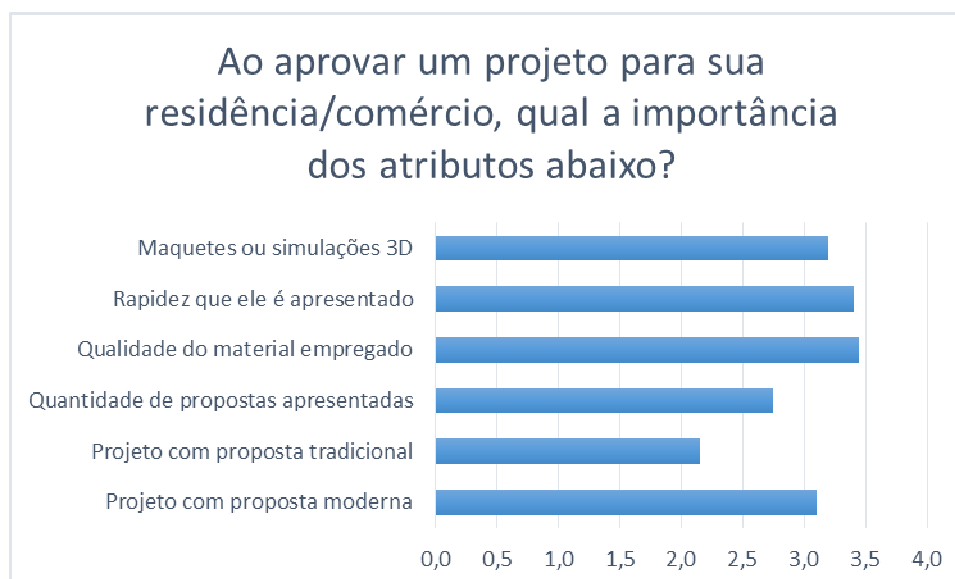


Figura 11 – Grau de importância para aprovação de projeto

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

A maior parte dos quesitos apresentou relevância similar, não sendo possível fazer inferências ou suposições. Já em relação à expectativa dos entrevistados com o projeto, 77,8% gostaria de receber um projeto com inovações ou aplicação de técnicas desconhecidas, o que mostra grande abertura dos consumidores de serem surpreendidos.

Destes entrevistados, a grande maioria (83,3%) prefere um orçamento com um valor final menor e execução de serviços com acabamentos mais econômicos enquanto o restante prefere um orçamento com valor final maior, acabamentos mais sofisticados, mesmo com uma execução mais lenta.

Em relação ao porte de obra que procurariam, os entrevistados se dividiram da seguinte forma:

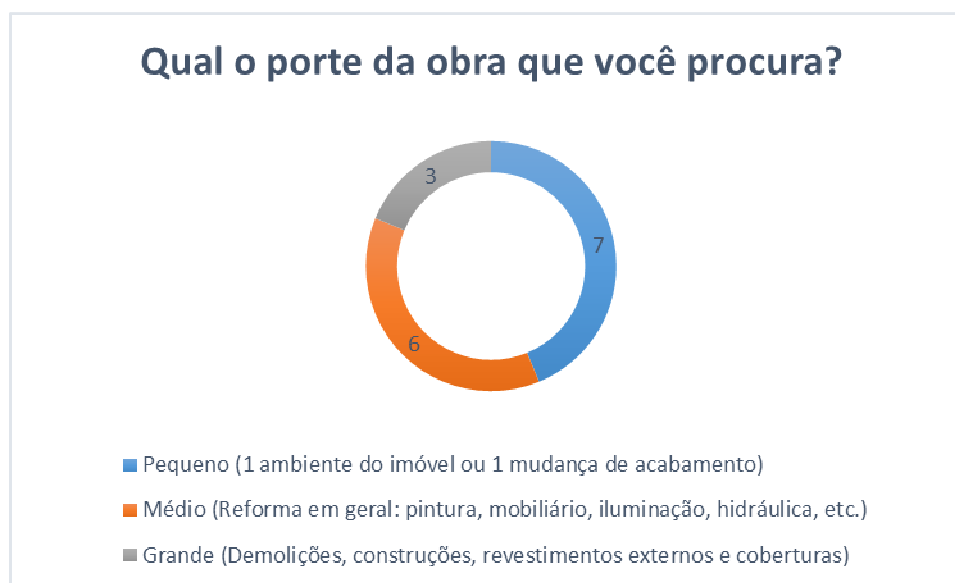


Figura 12 – Porte de obra procurado

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

A maioria dos entrevistados tem em mente a realização de uma obra de pequeno ou médio porte. Curiosamente, os entrevistados que buscam uma obra de grande porte foram justamente os que relataram não terem realizado esse serviço nos últimos 12 meses por não terem recursos financeiros.

Por fim, a última pergunta foi feita para avaliar a percepção na qualidade das empresas e prestadores desse serviço, com o seguinte resultado:

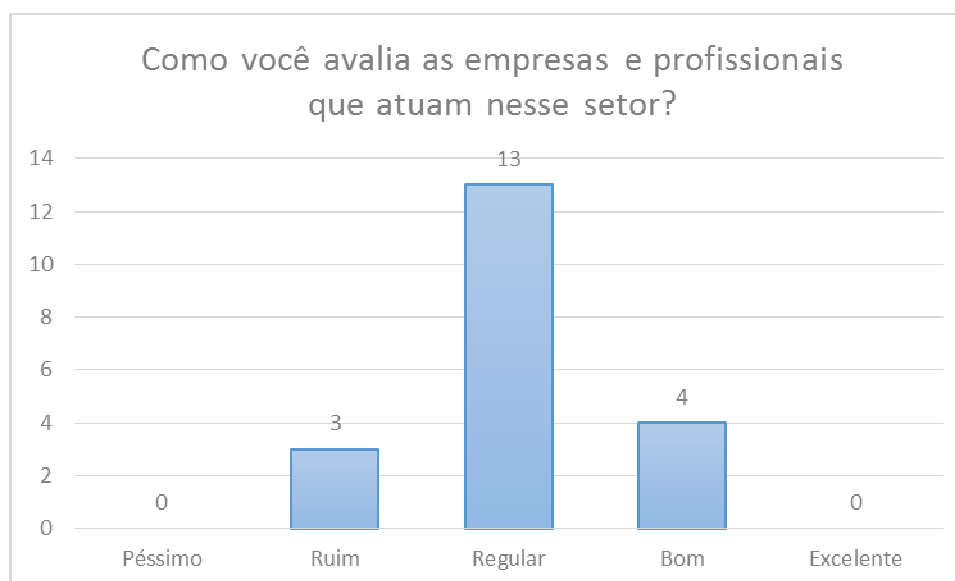


Figura 13 – Avaliação da oferta no Mercado

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

A resposta mais recorrente foi de que a qualidade do que é ofertado é regular. Um número similar de pessoas avaliou as empresas e profissionais como ruins ou bons, não tendo registros nos dois extremos da escala (péssimo ou excelente). Nesse momento caberia então uma pesquisa qualitativa ou a possibilidade dos entrevistados de formular porque possuem essa visão. Mas de forma geral, é possível concluir que muito do que é ofertado está deixando a desejar e os consumidores esperam mais de suas obras e reformas.

4 PLANO DE MARKETING

A elaboração de um Plano de Marketing exige um minucioso estudo do ambiente interno da empresa, que envolve a conjunta em que está inserida, a visão que possui de si mesmo e a imagem que pretende elucidar, o que considera como estratégico e como base para atuação no mercado, a forma como seu corpo técnico está estruturado e as vantagens competitivas que possui ou precisa desenvolver.

Como sugerido por Tavares (2000), “nas organizações sem experiência em planejamento convém iniciá-lo a partir da definição de seu espaço de negócio, a visão e a missão”, justamente como foi feito neste estudo.

Após essa análise interna, a empresa precisa focar no seu exterior, o que envolve o entendimento do mercado e seus principais agentes, como seus clientes, concorrentes, parceiros e demais *stakeholders*.

Desenvolvida esta análise, o passo seguinte é ilustrar o Modelo de Negócios que reflita a situação da empresa, de modo a facilitar a elaboração de um planejamento estratégico. Neste estudo, foi optado por desenvolver este planejamento estratégico utilizando a Matriz SWOT como base. Esta ferramenta se mostrei essencial para fazer a análise do ambiente para posteriormente usá-lo como base para gestão e planejamento estratégico da empresa.

Para realizar a Análise SWOT, é preciso identificar as principais oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que a empresa possui, para em seguida articular essas variáveis em um diagnóstico coeso do seu ambiente interno e externo.

Em seguida, o Plano de Marketing, como em todo estudo científico que busca produzir conhecimento, exige o estabelecimento dos objetivos e metas da empresa. Tendo isso delimitado, inicia-se a construção da Estratégia de Marketing, que neste estudo irá examinar as Estratégias do Serviço, o Preço, Praça e Promoção. Por fim, é traçado um plano de ação com atividades e atitudes claras e precisas a serem tomadas para alcançar os objetivos de Marketing estabelecidos.

4.1 A EMPRESA

A Empresa XYZ, está em atividade desde Novembro de 1997, tendo como sua primeira missão atender aos condomínios de obras paralisadas e inacabadas no estado do Paraná. O desafio era viabilizar, retomar e reconstruir obras com baixo interesse de parte dos condôminos e pouca viabilidade para o mercado.

Através da colaboração de profissionais experientes e dedicados, esse grande desafio foi aceito, mesmo com todas as adversidades apresentadas ao longo dos anos. Com seriedade, dedicação e respeito ao cliente, bem como qualidade em seus serviços. A XYZ atualmente tem em seu portfólio diversos empreendimentos residenciais e comerciais na cidade de Curitiba.

A Diretoria acredita que o quadro de colaboradores atuais é o fator decisivo para a empresa ter alcançado resultados positivos nos últimos anos. Como grande parte dos funcionários estão na empresa entre 5 e 15 anos, já estão totalmente alinhados com os processos da empresa e a cultura organizacional. Apesar disso, no último ano houve uma tentativa de fornecer melhores ferramentas para o bom exercício das funções de cada colaborador e profissionalizar a empresa de forma geral.

Exemplos disso estão na criação de um novo site, padronização de e-mails e investimento em um software ERP para processar as informações do trabalho de todos os departamentos e unificá-los para a tomada de decisão. Ainda assim, a Empresa XYZ observa que ainda existem processos internos que podem ser aperfeiçoados e que existem indícios para uma possível expansão.

Os sócios passam então pelo desafio de gerar faturamento para a empresa nos períodos que não tenham construções de edifícios, assim como possibilitar a execução de atividades que gerem resultados financeiros positivos paralelamente aos principais empreendimentos que a empresa venha a se envolver.

4.1.1 Situação

A empresa XYZ, com seus quase 20 anos de existência, enfrentou muitas adversidades, exerceu obras de diferentes complexidades, formou uma equipe técnica de confiança e fiel à empresa, passou por períodos de recessão, conseguiu

novas parcerias e ajudou a mudar o cenário da cidade de Curitiba com seus edifícios.

Apesar de toda essa bagagem e experiência, a empresa apresenta problemas recorrentes como: grande rotatividade da equipe operacional; períodos sem obra, e conseqüentemente, faturamento; pouco reconhecimento de clientes e parceiros; má administração financeira; falta de planejamento em suas ações; carência no estudo de experiências passadas para gerar aprendizado; e hábitos que não seguem as melhores práticas de gestão.

Levando estes fatores em consideração, a Diretoria da empresa espera que a elaboração de um Plano de Marketing seja capaz de garantir vantagem competitiva; lucratividade contínua; estratégias de negócios para curto, médio e longo prazo; profissionalização da empresa; visibilidade e reconhecimento no mercado e perpetuidade da organização.

4.1.2 Missão

Apresentar soluções sustentáveis ao mercado imobiliário, através da construção, incorporação e venda de imóveis de qualidade elevada, buscando a satisfação de clientes e parceiros.

4.1.3 Visão

Ser reconhecida como referência no Paraná na construção de imóveis com qualidade diferenciada, em conformidade com projetos e prazos, e pela utilização de métodos sustentáveis e atuais.

4.1.4 Valores

A empresa segue os seguintes valores:

- Compromisso – Cumprir metas, especificações e acordos estabelecidos com os clientes que são os norteadores do seu trabalho.

- Ética e Sustentabilidade – Atuar com transparência perante clientes, parceiros e colaboradores; buscando sempre soluções justas e que estejam enquadradas com políticas socioambientais e profissionais.
- Qualidade e excelência – Oferecer imóveis com altos padrões a fim de garantir a satisfação do cliente.
- Reconhecimento – valorizar colaboradores e parceiros que apresentam atitudes positivas, soluções inovadoras, otimismo e interesse no crescimento pessoal e da empresa.

4.1.5 Serviços

A principal atividade da empresa é a construção de empreendimentos imobiliários em diferentes graus de envolvimento, tendo como clientes condomínios de investidores, empresas e pessoas físicas (quando os empreendimentos são executados com investimento de capital próprio).

Os produtos ofertados pela empresa são imóveis elaborados conforme os projetos dos contratantes. Alguns exemplos de imóveis já entregues ou que a empresa possui capacidade técnica para construir são: edifícios residenciais (casas ou prédios), edifícios comerciais (prédios com salas comerciais, hospitais, escolas, lojas) e projetos arquitetônicos para execução com outras empresas ou fornecedores.

Dentro destes produtos, a empresa realiza os seguintes serviços: reformas, ampliações, administração de obras, execução de obras com material do Contratante e mão de obra própria, incorporação, e demais serviços relativos à área da Construção Civil.

4.1.6 Colaboradores

Uma peculiaridade da empresa é que a maior parte da sua mão-de-obra é terceirizada, devida a seu pequeno porte, não apresentando atividades suficientes que justifiquem um grande quadro de funcionários. A organização dos recursos humanos da organização sofre alterações conforme o empreendimento em que

está envolvida, mas a estrutura padrão pode ser representada pelo organograma abaixo:

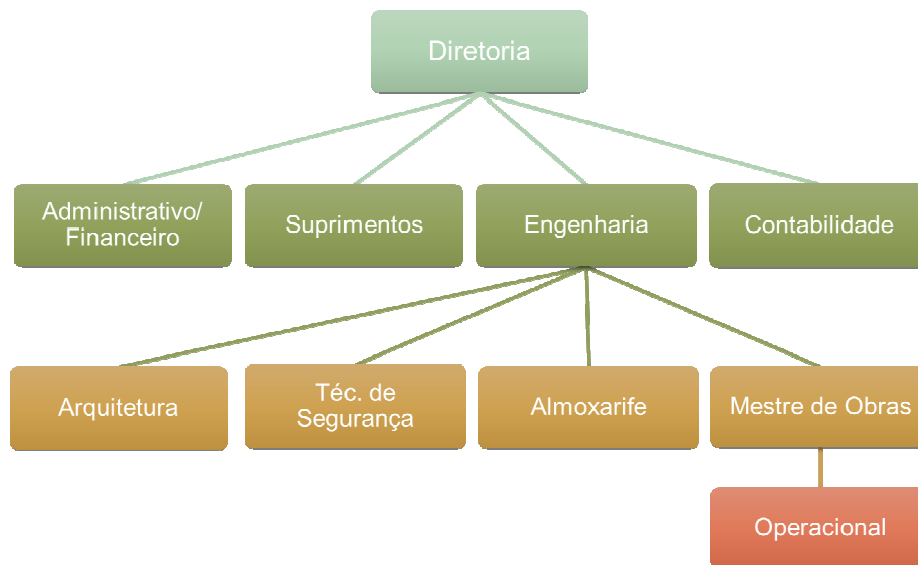


Figura 14 – Organograma da Empresa XYZ

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

O Diretor Superintendente atua na empresa desde 1997, sendo seu fundador e principal sócio. Com formação em Engenharia Civil e 17 anos de experiência na área, viu a oportunidade de abrir uma empresa de Construção Civil em Curitiba. Da fundação da empresa até meados de 2014, ainda possuía diversas atribuições além do que é normalmente atrelado à Diretoria de uma empresa, por vezes sendo responsável pelo departamento Financeiro, Administrativo e Engenharia. Com a intenção de otimizar suas funções e se envolver mais com a tomada de decisões ao invés de trabalhos operacionais, criou um novo cargo Administrativo/Financeiro como forma de solucionar esta situação.

As principais funções exercidas pelo Diretor Superintendente são: supervisão geral das atividades de todos os departamentos, busca de novos clientes e empreendimentos, angariação de capital de investidores e instituições financeiras, e responsabilidade técnica das obras.

O departamento Administrativo/Financeiro atualmente está encarregado das atividades antes exercidas pela Diretoria (Finanças) e pela Contabilidade (Administração e Recursos Humanos), além de questões estratégicas de Marketing, porém em menor escala. Com formação em Administração e cursando um curso de Especialização de Marketing, o funcionário é visto pela Diretoria como

possível fonte de novas ideias que possibilitem uma renovação na forma como as atividades vem sendo exercidas na empresa.

Este departamento exerce as seguintes funções: execução de todas as atividades ligadas aos Recursos Humanos (folha de pagamento, admissões e rescisões, acompanhamento da situação sindical, desenvolvimento de funcionários), cumprimento das atividades do departamento Financeiro (Contas a Pagar e a Receber), atuação em atividades administrativas (reavaliação de contratos de fornecedores, manutenção do caixa rotativo), e algumas atividades básicas de Marketing (manutenção do website, envio de e-mails de comunicação interna, divulgação de vagas em portais de emprego).

O departamento de Suprimentos é responsável pelas seguintes atividades: contato com Fornecedores (controle de cadastro, manutenção de contratos e liberação de medições), Logística (cotação e solicitação de materiais e serviços, organização de pedidos, planejamento de transporte e entrega).

O departamento de Engenharia é responsável pelo orçamento da obra, planejamento e acompanhamento da execução. Dentro do orçamento, não há uma pessoa específica para essa atividade, como em outras empresas, então o Gerente de Obras é responsável pelo detalhamento de todos os itens que compõem o orçamento. É um departamento crucial para a empresa, pois a atividade principal da Construtora é exercida nele e é o principal ponto de contato com Fornecedores e parceiros.

A Contabilidade da empresa é realizada por uma profissional com dedicação exclusiva à empresa, visto que no ramo da Construção Civil há diversas especificidades e constantes alterações na parte Legal, Contábil e Patrimonial que exigem uma atenção especial neste departamento. A funcionária atualmente é responsável pelas seguintes atividades: assessoria e escrituração contábil; auditoria; lançamento de Notas Fiscais; entregas de declarações; emissões de guias trabalhistas; participação em audiências como preposta; emissão de certidões; monitoramento de questões ligadas à Receita Federal, Estadual e Prefeitura Municipal (geração de tributos e parcelamentos); emissão de documentos ligados aos funcionários (seguro desemprego, perfil profissiográfico, relatórios de FGTS e Informe de Rendimentos) e suporte para a área de compras na conferência das notas de empreiteiros.

A funcionária do departamento de Arquitetura é encarregada das seguintes funções: compatibilização, recebimento, análise e passagem dos projetos atualizados para as empresas e demais colaboradores envolvidos no processo de construção; levantamento de quantitativo para o orçamento inicial e aditivos; gerenciamento de contratos para pagamento das medições; controle dos serviços prestados na obra; confecção do diário de obra com todas as ocorrências no espaço de trabalho. Além disso, dependendo da especificidade do serviço que a empresa é contratada, ela também exerce parte do controle Financeiro; atendimento ao cliente; assistência técnica e supervisão da manutenção para entrega da obra.

O cargo de Técnico de Segurança existe na empresa quando há a obrigação legal (número de funcionários no empreendimento e grau de risco); e exerce as funções inerentes ao cargo; como por exemplo a comunicação com os colaboradores dos riscos de suas atividades, prover a empresa com os riscos no espaço de trabalho e como eliminá-los, fornecimento de EPI e cumprimento de normas de segurança.

O Almojarife é o funcionário responsável pelo controle de estoque, conferência de pedidos e materiais com respectivas notas fiscais, além de organizar os materiais e ferramentas no almoxarifado para fornecê-los à área operacional.

O Mestre de Obras tem a função de executar as atividades propostas pela Engenharia, coordenar equipe operacional interna e externa (garantir o seguimento do cronograma, treinar funcionários, garantir seguimento de normas de trabalho, etc.), além de interpretar projetos para auxiliar na melhor execução dos serviços.

Por fim a equipe Operacional pode ser da própria empresa ou funcionários terceirizados. Nesta equipe se encaixam cargos como o de pedreiros, eletricitas, serventes, carpinteiros, armadores, ajudantes, etc.

4.2 MERCADO

A economia próspera do Brasil nas últimas décadas trouxe inúmeras transformações na topografia do país, tendo como o destaque a expansão no número de domicílios. Segundos dados fornecidos pelo IBGE em 2010, existem

cerca de 57,3 milhões de domicílios no País, o que representa um aumento de doze milhões, se comparado com dados do ano 2000. Deste número, aproximadamente 87% das moradias são casas. Ainda assim, o número de apartamentos aumentou 43% nos últimos dez anos.

Quanta a renda per capita mensal das famílias que ocupam estes imóveis, constatou-se que em 32,2 milhões de domicílios a família vive com menos de um salário mínimo, 15,8 milhões vivem com até meio salário mínimo e somente 2,9 milhões de domicílios possuem a renda mensal superior a de cinco salários mínimos. Dentre outros dados apresentados pelo instituto, ressalta-se que no Brasil 42 milhões de imóveis são próprios, 10,5 milhões são alugados e 4,4 milhões são cedidos.

Mesmo com indicadores positivos, o setor imobiliário no país enfrentou nos últimos anos incontáveis adversidades em sua consolidação, como um histórico de juros altos. Mesmo com o cenário econômico inconstante na maioria dos países, o Brasil possui grandes perspectivas para expansão.

Ao observamos o macroambiente de marketing no qual a empresa está inserida é possível percebe que o ambiente externo tem gerado consequências notórias no modelo de negócio da empresa.

Até o ano de 2014, o ambiente econômico brasileiro era favorável ao crescimento e expansão do mercado de construção civil. Foi vista uma rápida evolução e expansão de obras residenciais e comerciais em todo o país, que ajudou na alta rentabilidade do setor durante alguns anos. O que foi visto em 2015, é que a rentabilidade do setor caiu de 11,2% em 2013 para 2,3% em 2014, fruto da retração econômica que o Brasil vive. Aliado a isso, a baixa rentabilidade do setor neste ano (e possivelmente para os próximos dois anos) gera impactos na euforia vivida em anos anteriores, que culminaram no excesso de ofertas de imóveis em algumas cidades brasileiras.

Diante desse fato, a empresa XYZ pode ter uma desaceleração considerável em seu trabalho, visto que seu negócio, atualmente, exige altos investimentos, e neste momento seus clientes e parceiros encontram-se com cautela e conservadorismo.

Entretanto, quando há obras e investimento de terceiros, há trabalho sendo feito e a empresa consegue se movimentar obtendo resultados financeiros positivos. Além disso, devido ao serviço e contratação por demanda, a empresa

não sofre com demissões e prejuízo com recursos parados, por não possuir materiais estocados.

Em busca de diferenciação competitiva, a empresa irá se atualizar frente às novas tecnologias, com um software já adquirido e que permitirá a montagem de um banco de dados, que contenha entre muitas funções: transparência financeira (hoje fundamental diante dos escândalos de corrupção no setor de construção civil); controle do fluxo de caixa; planejamento e controle de recursos materiais; ampliação da comunicação entre diferentes departamentos; e ajuste de métodos de trabalhos para o padrão de mercado atual. Essa adequação é fruto da necessidade de renovação do ambiente tecnológico que o setor exige.

Outro desafio que a empresa vai enfrentar em seu macroambiente, é a mudança do ramo no Brasil, a inadequação às exigências de sustentabilidade, crescentes não só no país, como no mundo todo. A construção civil é uma das grandes responsáveis por emissão de carbono e gases estufa na atmosfera, fato já enfatizado até mesmo pela Organização das Nações Unidas (ONU). Dessa forma, adequar-se ao contexto de desenvolvimento sustentável é imprescindível para o sucesso futuro do setor.

4.2.1 Clientes

Os principais clientes da empresa são pessoas jurídicas: empresas que precisam ampliar suas instalações (como escolas e hospitais), condomínios, grupos de investidores e empresas que desejam construir, incorporar ou vender imóveis em parceria. Por mais que o foco da empresa sejam outras pessoas jurídicas, sabe-se que conseqüentemente o produto é destinado aos consumidores finais que são pessoas físicas. Entretanto, a empresa não possui normalmente um contato direto com seu cliente final, pois comumente suas vendas são realizadas por corretoras de imóveis.

Como a atividade chave da empresa é sempre atender as especificações técnicas dos projetos em questão, entende-se que as exigências dos clientes finais já estão sendo consideradas na elaboração dos projetos, podendo esses serem elaborados pela própria empresa ou por outros escritórios de arquiteturas.

Entretanto, observa-se que não há forma de dissociar seu produto dos consumidores finais, o que reforça a necessidade de entender os desejos, comportamento e preocupações do seu cliente final. Tendo isso em vista, a empresa pretende intensificar o contato com os consumidores, a fim de mensurar a aceitação deles com seus produtos e encontrar ferramentas que permitam aprimorar seus imóveis para garantir fidelidade, indicações pessoais e satisfação com o que a empresa oferta no mercado.

Com isso em mente, a empresa considera a possibilidade de atender clientes em obras de menor complexidade (reformas, pequenas construções e manutenções) para aumentar sua visibilidade e reconhecimento de mercado. Esta possibilidade se mostra como uma interessante estratégia, pois a empresa poderia oferecer um produto completo do início ao fim do processo construtivo. Por exemplo, ao comprar um imóvel na planta, a empresa poderia oferecer um projeto diferenciado para o seu cliente, já adaptando as instalações do imóvel conforme suas necessidades específicas e até mesmo nas partes finais, com decoração dos ambientes.

4.2.2 Concorrentes

Os maiores concorrentes da empresa são as demais construtoras de construção civil que oferecem imóveis comerciais e residenciais similares. Apesar da empresa não ter uma estratégia clara quanto a isso, seus imóveis residenciais costumam ser de padrão médio, ou seja, não concorrem com empresas especializadas em imóveis de luxo ou em imóveis de habitação popular (ex: Minha Casa Minha Vida). Já em relação aos imóveis comerciais, estes costumam ser de alto padrão, tendo então como principais concorrentes as demais empresas que realizam serviços dessa sorte.

Curitiba possui mais de 730 empresas de reforma ou construção civil (SINDUSCON, 2016), no entanto a maior parte não se configura como concorrentes diretos, pois algumas executam trabalhos específicos (colocação de esquadria, assentamento de piso, massa projetada, etc.). Ao considerar o ramo de obras de menores complexidades, se enquadram como concorrentes diretos as construtoras de casas e prédios (residenciais e comerciais). Além disso,

dependendo do porte da obra em questão, enquadram-se como concorrentes diretos arquitetos, designer de interiores e demais empresas de serviços de empreitada.

A entrada de novas empresas que buscam uma maior fatia de mercado em determinado segmento está intimamente relacionada às barreiras de entrada do mercado, que no caso da Construção Civil é bem flexível. Os novos concorrentes possuem pontos fortes e pontos fracos, mas todos trazem consigo vontade de alcançar vantagem competitiva e trazem novas competências e exigências na disputa do mercado.

4.3 MODELO DE NEGÓCIOS

Através do contato com funcionários da empresa, relatos de antigos clientes e conversa com outros consumidores de serviços de construção e reforma, foi possível estabelecer o seguinte modelo de Proposta de Valor da Empresa XYZ, frente às necessidades dos consumidores:

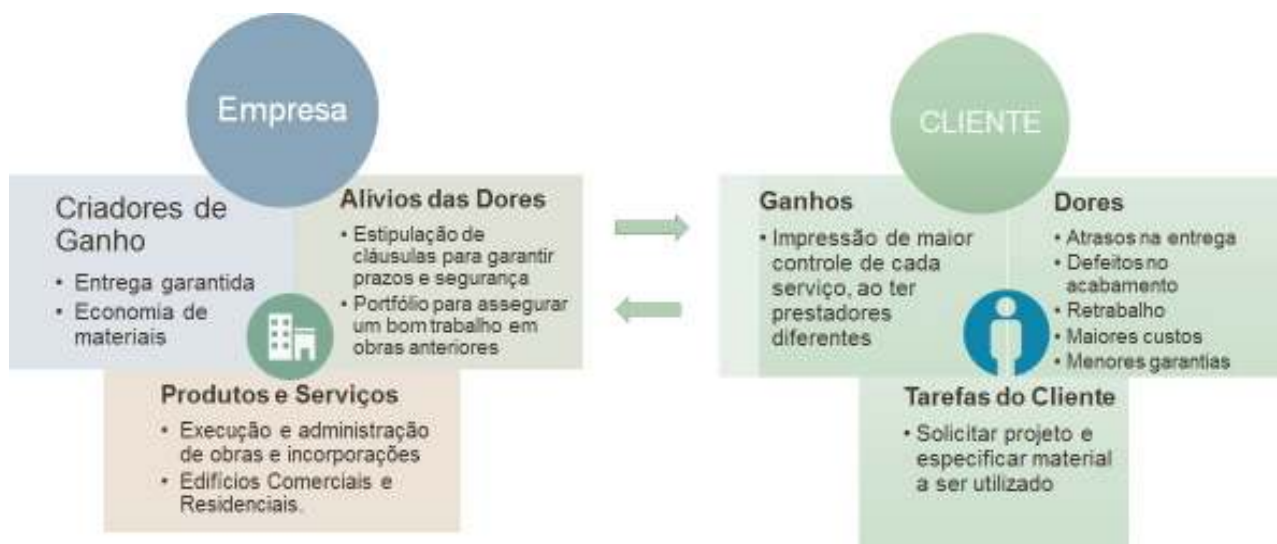


Figura 15 – Proposta de Valor da Empresa XYZ

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Já em uma análise mais minuciosa, foi possível analisar todos os componentes que interferem na estrutura e forma como os negócios são operados na empresa. Com isso, foi elaborada o seguinte Modelo de Negócios Canvas:

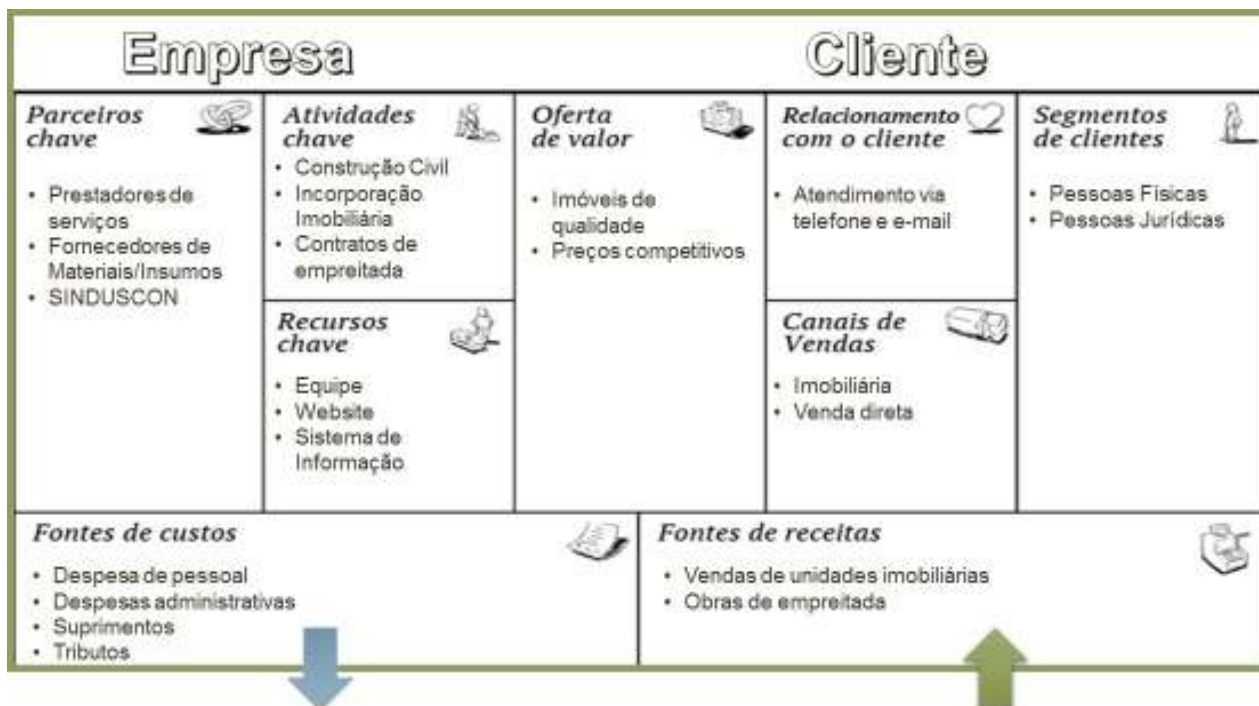


Figura 16 – Modelo de Negócios Canvas da Empresa XYZ

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

4.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

4.4.1 Oportunidades

A Crise Econômica e desconfiança política em 2016 traz muito receio para o mercado e funcionários da empresa, porém ainda há otimismo no setor. Muito desse otimismo está no fato da empresa ter entregue em 2016 a sua obra de maior destaque, competindo com as principais construtoras de Curitiba. Esta obra se destacou principalmente por ser o primeiro edifício para fins educacionais no portfólio da empresa, pelo seu projeto arquitetônico inovador, acabamentos refinados, visibilidade do empreendimento, mão de obra especializada e com tecnologia inovadora, e localização estratégica cercada pelas principais avenidas do centro da cidade.

O mercado da Construção Civil, apesar de não estar tão aquecido quanto aos anos anteriores, ainda apresenta oferta de terrenos e demanda para a construção na cidade de Curitiba. Além disso, em momentos de recessão costuma-

se observar uma redução no valor de terrenos e possibilidade de melhor negociação na compra de ferramentas e insumos.

Em conversas informais com parceiros de negócios, foi apontado que a principal concorrente da empresa apresenta algumas falhas, como pouca satisfação de clientes em relação à qualidade dos empreendimentos entregues e constantes aditivos contratuais que distorcem o orçamento inicial proposto.

Uma oportunidade a ser explorada pela empresa são as obras de incorporação própria onde a empresa pode encontrar investidores para viabilizar a operacionalização de seus projetos. Outra oportunidade indicada recentemente é a participação de obras e reformas de menor porte em imóveis residenciais e comerciais.

É oportuno também citar que no ramo da construção civil há uma grande introdução de novas técnicas, tecnologias e processos de construção que geram economia de material e velocidade na entrega das obras.

Finalmente, mais uma oportunidade que a empresa pretende explorar é a comunicação em 2017 do seu aniversário de 20 anos. Com isso, pretende-se reforçar a solidez, competência, experiência e transmitir confiança para futuros parceiros e clientes.

4.4.2 Ameaças

Ainda que o mercado da Construção Civil tenha mais de 730 empresas sediadas só em Curitiba (SINDUSCON, 2016) e dezenas de outras empresas que atuam na cidade, a empresa XYZ não acredita que seus concorrentes apresentem uma ameaça tão significativa. As principais ameaças consideradas pela empresa são as imposições governamentais e recessão econômica.

Quanto ao Governo, as principais queixas são as altas cargas tributárias da Construção Civil que encarecem o processo de construção e privilegiam a terceirização de mão de obra ao invés de retenção de funcionários. Como reflexo, muitas empresas do ramo utilizam-se de métodos escusos como funcionários não registrados, sonegação de impostos e situações precárias de trabalho; o que as tornam mais lucrativas e competitivas.

A recessão econômica vivida em 2016, além disso apresenta uma das maiores ameaças para o setor, com diversas empresas decretando falência e investidores se tornando escassos. Por essas ameaças serem fatores macroeconômicos, um possível desenvolvimento desse cenário seria uma reforma tributária que possibilitasse o crescimento do setor.

4.4.3 Forças

A Capacidade Técnica é a força de maior destaque da empresa, tendo sido citado como diferencial por todos os departamentos. Mesmo tendo um quadro de funcionários enxuto, a empresa ainda é capaz de competir junto com empresas com estruturas mais complexas, com presenças de mercado mais marcantes, marcas mais reconhecidas, investimentos maiores em diversos setores, e processos de trabalho bem desenvolvidos e claros. Esta força fica clara pelas diversas indicações pessoais que foram recebidas para obras, despesas com manutenção abaixo da média de mercado e satisfação geral dos parceiros e clientes.

Sabe-se que o sucesso competitivo de uma empresa depende da criação e constante renovação de suas vantagens competitivas para ter diferenciação no mercado. A forma que a empresa encontrou então de se diferenciar foi de obter excelência no serviço técnico, organização e polidez.

A equipe de Engenharia e Arquitetura, principal responsável por esse destaque; acredita que isso se deve pela busca constante por conhecimento em fatores que interferem diretamente no exercício de suas funções, como as mudanças tecnológicas, metodológicas, legais e trabalhistas.

A qualidade do produto entregue é algo que foi destacado através dos *feedbacks* de parceiros, empreiteiros, fornecedores e clientes finais. Apesar de não existir uma forma de controle e retenção dessa informação ela é comumente citada como diferencial da empresa. Nesse caso a qualidade do produto pode ser interpretada por obras com excelentes acabamentos, utilização de materiais com durabilidade e boa precedência, baixas manutenções e pouca necessidade de retrabalhos.

O portfólio extensivo da empresa é considerado como outra força importante na empresa. Isso se deve ao fato da empresa ter realizado obras muito diversificadas, mostrando sua versatilidade no mercado. Em quase vinte anos de atuação, foram realizadas obras que estavam paralisadas por desinteresse de investidores ou por problemas técnicos, obras residenciais, comerciais (edifícios de escritórios e Faculdade), obras somente com administração de mão de obra, construções de empreendimento em parceria com outras construtoras e desenvolvimento de projetos menores pontuais.

Todas essas forças somadas dão credibilidade à empresa, o que se torna um importante atributo para obter vantagem competitiva no mercado, atrair e reter clientes, e por fim validar todos as demais forças da empresa.

Além do mais, a empresa considera como importante força a sua coragem de assumir projetos e obras que possam parecer intimidadoras para uma empresa de seu porte. Naturalmente, isto só ocorre pela confiança em todas suas forças e em seus funcionários.

Outras vantagens da empresa que merecem menção é a baixa rotativa dos funcionários do corpo técnico; velocidade nas funções operacionais (uma atividade não precisa ser delegada a múltiplos funcionários); pequeno porte da empresa traz um contato mais próximo com o cliente final; e quadro de funcionários enxuto e baixo custo operacional da empresa garantem um valor final mais competitivo em casos de licitações.

Em suma, a principal estratégia de negócios da empresa é essencialmente, a demanda por serviços, com preço abaixo ou compatível com o de mercado. Com este tipo de ação, a empresa viabiliza a construção no mesmo prazo e qualidade que demais concorrentes, porém contrata mão de obra especializada para cada ocasião, além do seu estoque ser *“just in time”*, não sobrando ou perecendo nenhum tipo de material. Isso beneficia ambos - empresa e seu parceiro (investidor, empresa terceirizada) - pois, criam-se poucos vínculos empregatícios e são gerados menos tributos associados à folha de pagamento.

4.4.4 Fraquezas

As principais fraquezas citadas e percebidas pelos funcionários são a falta de planejamento e investimento, inexistência de procedimentos claros a serem seguidos, deficiência no departamento Financeiro e pouca divulgação do portfólio e marca da empresa.

Em relação ao planejamento, a empresa carece de um plano que compreenda o curto, médio e longo prazo. No curto prazo há um relativo êxito da empresa, pois é quando são realizadas as funções operacionais de todos os departamentos. Apesar disso, ainda no exercício das funções imediatas há a inexistência de padrões de qualidade a serem seguidos, falta de *follow-up* (acompanhamento e retomada) em solicitações realizadas, contratos e documentos que resguardem e defendam os interesses da empresa, parâmetros de respostas e procedimentos claros (prazos para resposta de e-mail, planejamento de estoque mínimo, compras e pagamentos que sigam uma rotina, etc.), *feedback* sobre o trabalho dos funcionários e os resultados alcançados

Ao considerar o curto prazo como um período de até 6 meses, observa-se que a empresa não toma medidas efetivas para realizar obras simultâneas e evitar os intervalos sem atividades entre um empreendimento e outro. Com a falta de prospecção e obras, há um alto custo Financeiro a ser mantido pela empresa em um momento sem faturamento, funcionários desmotivados, rescisões, perda de talentos e acúmulo de prejuízo. Neste mesmo período é possível observar a escassez de reuniões gerais para avaliação do desempenho da obra e funcionários (produtividade, sugestões de melhorias, acertos e dificuldades), o que impede o aprendizado e a disseminação do conhecimento adquirido pela experiência de trabalho.

Considerando o médio prazo como um período de 6 a 12 meses, ficam evidentes novamente a falta de prospecção de obras que permitam que os empreendimentos estejam intercalados para um contínuo faturamento da empresa. Neste período existem poucos investimentos e avaliação se as ferramentas atendem às necessidades dos funcionários, pois muitos relatam que suas produtividades não está em um nível desejado por não terem computadores ou *softwares* adequados para processar o volume de informação em velocidade ou com o nível de detalhamento desejável. Cursos de aperfeiçoamento e feiras de

negócios ao mesmo tempo são citados como importantes medidas para atualização do conhecimento da equipe e desenvolvimento das capacidades da equipe.

Ao considerar o longo prazo como período superior a 12 meses, não se observam metas claras para evolução da empresa que sigam índices de crescimento financeiro, reconhecimento e visibilidade da empresa, avaliação de desempenho dos períodos passados, e retorno sobre a satisfação de clientes finais.

As deficiências no departamento Financeiro estão conseqüentemente ligadas ao pouco investimento e planejamento da Construtora. São comuns retiradas da conta corrente da empresa sem aviso ou planejamento por parte dos sócios; contas atrasadas ou não pagas por insuficiência de saldo; o que enfraquece a relação com parceiros e gera altas despesas com juros e multas. Além disso, o departamento apresenta um saldo devedor expressivo em parcelamentos Federais e Municipais, o que compromete seu capital de giro e capacidade de gerar lucro.

Na parte de Publicidade e Comunicação, não existem investimentos ou ações que reforcem a imagem que a empresa quer passar, o que enfraquece seu reconhecimento no mercado, apesar de quase 20 anos de existência. Neste quesito, a empresa não conta com material de divulgação de seu portfólio elaborado de forma profissional, onde se encontra uma de suas maiores vantagens competitivas. O engajamento em redes sociais também é tímido e feito de forma esporádica. O investimento em divulgação em televisão, rádio, internet, panfletos, estandes em feiras de construção e outras ações de divulgação são inexistentes.

Algumas das outras fraquezas observadas são a pequena estrutura empresarial que impossibilita a operacionalização de obras simultâneas; pouco capital de giro próprio; e inexistência de registros de obras passadas que possam ser transformados em informações oportunas para futuros empreendimentos.

Por fim, destaca-se que a comunicação interna entre os departamentos poderia ser feita de forma melhor. Por vezes os departamentos trabalham de forma independente, restringindo as informações para dentro de seu setor, o que gera retrabalho e os funcionários sentem que não estão trabalhando em equipe. Até mesmo o software de gestão adquirido pela empresa enfrenta dificuldades em sua implantação por falta de ação conjunta entre os departamentos.

4.4.5 Matriz SWOT

Com a finalidade de elaborar uma estratégia adequada para o alcance dos objetivos, utiliza-se a Matriz SWOT como diagnóstico para avaliação crítica do ambiente interno (Forças e Fraquezas) e o ambiente externo (Oportunidades e Ameaças) da empresa. Estes itens formam a chamada Matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) ou em português, FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).

Nas estratégias de Marketing são estudadas as variáveis controláveis (mesmo que relativamente) e as incontroláveis. As variáveis controláveis possibilitam seu gerenciamento, podendo ser administradas ou alteradas conforme as necessidades da empresa e as exigências do mercado. Neste caso estas variáveis seriam o ambiente interno da empresa. Já as variáveis incontroláveis, conforme explicita Kotler (2000), não podem ser gerenciadas por nenhuma empresa, pois tratam-se de forças externas macroambientais e microambientais que influenciam as ações de marketing de todas as empresas do mercado.

A seguir encontra-se a Matriz desenvolvida a partir das referências das entrevistas realizadas com funcionários da empresa:

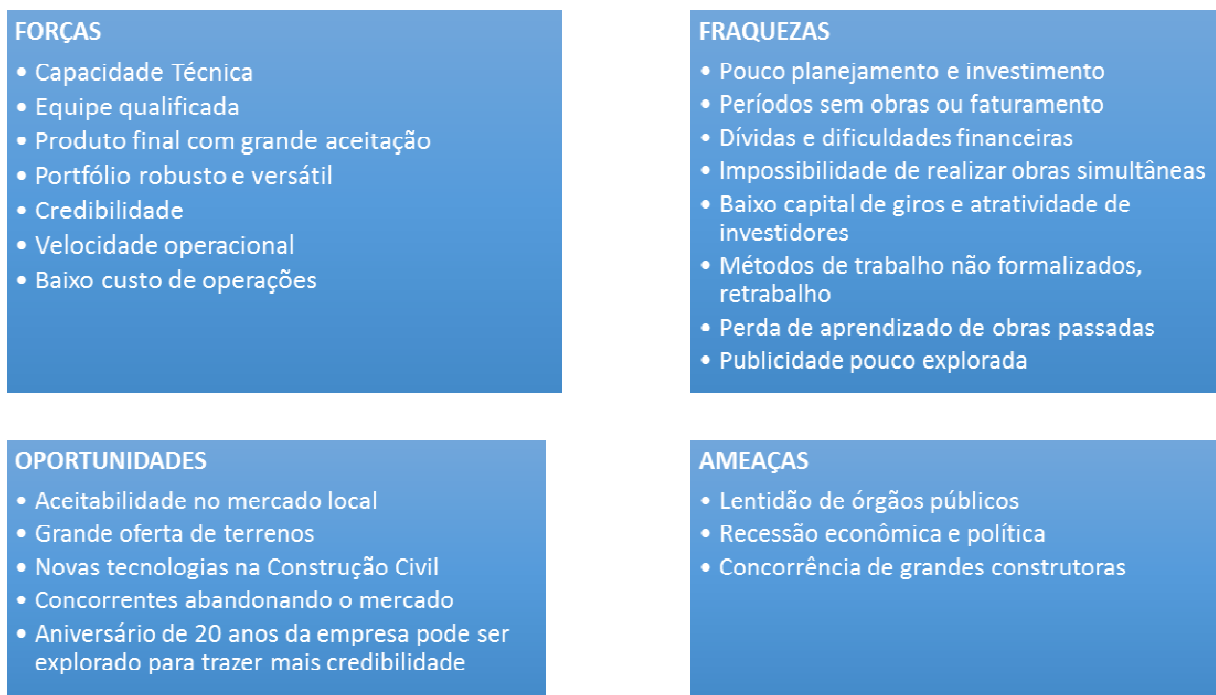


Figura 17 – Matriz SWOT

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

4.4.5 Análise SWOT

A partir do estudo da Matriz anterior, a empresa pode fazer a Análise SWOT de maneira estratégica. Nos pontos em que apresenta Forças e Oportunidades (Potencialidade de ação de ofensiva), a empresa deve explorar o máximo das suas vantagens internas para dar conta das oportunidades presentes. Quando a empresa possui Forças contrastadas com Ameaças (Capacidade Defensiva), precisa utilizar as vantagens internas para minimizar os efeitos do ambiente externo.

No momento em que existem Fraquezas e Oportunidades (Debilidades), precisam-se desenvolver estratégias que diminuam os efeitos negativos dos pontos fracos e que simultaneamente aproveitem as oportunidades identificadas. Quando há Fraquezas e Ameaças (Vulnerabilidade), as estratégias adotadas devem minimizar ou superar os pontos fracos e se possível, fazer face às ameaças. A seguir encontra-se a Figura 18 que representa a Análise Interna e Externa onde a empresa está situada:

		ANÁLISE EXTERNA	
		Pontos Fortes	Pontos Fracos
ANÁLISE INTERNA	Oportunidades	Allar sua equipe capacitada e novas tecnologias para entregar obras com rapidez.	Utilizar software de gestão para possibilitar o gerenciamento de obras simultâneas.
		O baixo custo nas operações pode trazer valor final mais competitivo.	Destacar seu portfólio e capacidade técnica para atrair investidores.
		Reforçar sua credibilidade no aniversário de 20 anos da empresa.	Utilizar a equipe qualificada para desenvolver as "melhores práticas" para melhorar o desempenho da empresa.
		Crise econômica e financeira pode trazer baixos custos em terrenos e melhor negociação com parceiros.	Desenvolver um planejamento de curto, médio e longo prazo para superar seu endividamento e ter resultados econômicos positivos.
	Ameaças	Mesmo com equipe pequena garantindo vantagem, empresas maiores conseguem ganhos de escala.	O baixo capital de giro aliado da situação econômica desfavorável exige controle de custos apurado.
		Limitadores econômicos vão exigir uma administração integrada e ações conjuntas de toda a equipe.	O planejamento será essencial para a empresa lidar com a lentidão de órgãos públicos.
		Equipe precisa de planejamento a longo prazo para enfrentar as dificuldades econômicas e de mercado.	Investimentos em publicidade e tecnologias serão necessários para competir com as grandes empresas do ramo.
		Necessário reforçar suas vantagens em relação às grandes construtoras.	Deverá existir um esforço repetitivo em evitar períodos sem obras e buscar alternativas para faturamento.

Figura 18 – Análise SWOT

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Aliando os Pontos Fortes das Oportunidades presentes internamente na empresa, fica clara a importância de aliar sua equipe altamente capacitada com ferramentas capazes de entregar seus empreendimentos com maior agilidade. Nesse momento é imprescindível explorar os pontos fortes da empresa nas áreas de oportunidade. Algumas das alternativas para isso podem ser a utilização de *softwares* de gestão, pesquisa de métodos construtivos alternativos que sejam mais eficientes e formas de manter a equipe motivada para manter seu ritmo e eficiência. Como a sua equipe é pequena e apresenta custos de folha de pagamento relativamente baixo, a empresa consegue entregar um produto final com um preço mais competitivo que as demais empresas.

Além disso, a empresa pode aproveitar sua credibilidade no ramo (principalmente com parceiros e fornecedores) para ressaltar a sua imagem e negociar melhores acordos, principalmente no momento de recessão em que muitas empresas estão lutando para sobreviver.

Cruzando os Pontos Fortes com as Ameaças, é notável a necessidade de manter o bom trabalho da equipe para lidar com grandes empresas que apesar de terem folhas de pagamento substanciais, tem maior poder de barganha e ganhos de escala nas compras de suprimentos. Nesta fase é preciso usar os pontos fortes existentes para combater as ameaças. O momento econômico e político mais uma vez exigirá funcionários competentes para resistir às pressões externas. Nesse momento, será de suma importância que o trabalho da equipe ocorra de maneira integrada, com planejamento e delimitações firmes de suas funções.

Analisando as Oportunidades frente os Pontos Fracos da empresa, é importante desenvolver as habilidades necessárias para a utilização do *software* de gestão, para que assim a empresa seja capaz de administrar múltiplas obras e evitar períodos sem empreendimentos. A pouca divulgação do portfólio da empresa é outro fator a ser revertido, pois isso ajudaria a reforçar a confiabilidade da sua imagem e atrair novos investimentos. Neste momento é preciso construir novos pontos fortes para poder aproveitadas as oportunidades de mercado.

O estabelecimento de sistemas e métodos de trabalho mais claros é uma ação que pode desenvolver ainda mais o desempenho da equipe e garantir coerência nas atividades de futuros colaboradores. Como o planejamento da empresa é insuficiente, esse aspecto precisará ser trabalhado para garantir sua longevidade e vantagem competitiva.

Ao relacionar as Ameaças com os Pontos Fracos, a empresa se vê em uma situação muito delicada onde há pouco capital de giro para sua manutenção, que por sua vez exige um controle afiado dos seus custos para organizar seu fluxo de caixa. Nesse mesmo cenário, será exigido da empresa um planejamento para lidar com os empecilhos dos órgãos públicos, mudanças na legislação e grande carga tributária do setor.

Mesmo nesse momento com contenção de gastos, a empresa precisará investir em Marketing e Publicidade, para poder ressaltar sua credibilidade no mercado e ter atratividade similar aos seus concorrentes. Por fim, será imprescindível um planejamento e esforço da Diretoria para angariar recursos e investimentos externos para não passar por períodos ociosos, onde há apenas despesas e nenhum faturamento.

4.5 OBJETIVOS DE MARKETING

As conversas realizadas com a diretoria e colaboradores com funções gerenciais permitiu a compreensão das qualidades da empresa, questões a serem corrigidas e reformuladas, assim como vislumbrar atitudes que garantam longevidade e vantagem competitiva. Portanto, os objetivos que o Plano de Marketing busca são:

- Fortalecer a imagem da Empresa XYZ como Construtora com competência técnica, versatilidade, respeito ao cliente e ética;
- Tornar a empresa mais atrativa para investidores;
- Aprimorar a identidade visual da empresa para se destacar em meio à concorrência;
- Planejar investimentos contínuos para que a empresa se mantenha contemporânea, relevante e competitiva;
- Regularizar a situação financeira da empresa para diminuir gastos com juros, multas e outras consequências desfavoráveis;
- Assegurar crédito para capital de giro, angariar investimentos e ter um resultado financeiro positivo;
- Ter planejamento e força de negociação para não ter momentos sem empreendimentos e faturamentos;

- Desenvolver as habilidades dos colaboradores para que alcancem seu potencial e exerçam atividades relacionadas com sua formação acadêmica ou afinidade de trabalho;
- Aprimorar a sinergia do trabalho e comunicação entre os diferentes departamentos;
- Estabelecer critérios claros para o exercício de todos os cargos.

4.6 METAS DE MARKETING

Considerando metas como ações passíveis de mensuração e que constituem um trajeto para atingimento dos objetivos, a organização vislumbrou as seguintes metas para os próximos cinco anos:

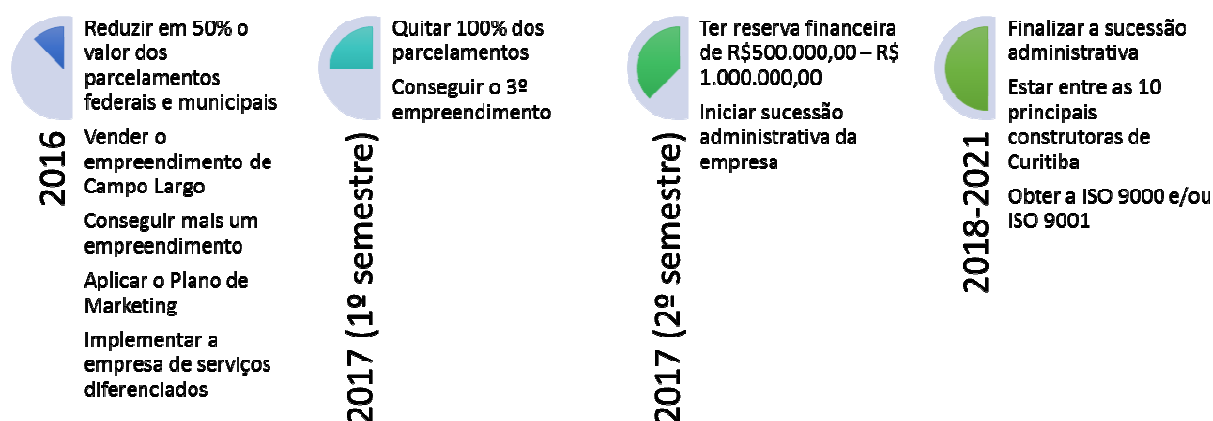


Figura 19 – Metas de curto, médio e longo prazo da Empresa XYZ

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

O atingimento dessas metas dependerá da disposição da empresa em comprometer seus recursos, dinheiro e funcionários para alcançar os resultados estipulados. O estabelecimento das metas acima visou contemplar objetivos alcançáveis, de fácil mensuração e acompanhamento, e passível de controle constante e *feedback*. Todos os aspectos e metas financeiras são facilmente estudados através de relatórios extraídos do sistema de informação adquirido pela empresa.

4.7 ESTRATÉGIA DE MARKETING

Considerando o alcance dos objetivos de Marketing pretendidos, a seguir são examinadas as Estratégias de Produto, Preço, Praça e Promoção da Empresa XYZ.

4.7.1 Estratégia do Serviço

A empresa no momento realiza construções e incorporações civis de grande porte, sendo todas estas obras em edifícios de múltiplos pavimentos. Além disso, também realiza a administração de obras para terceiros.

Neste quesito, a empresa possui um produto final com grande aceitação e qualidade percebida, então deve manter este padrão. Naturalmente, precisa existir um esforço contínuo em encontrar novas tecnologias de construção civil e de gestão; com a intenção de diminuir custos, otimizar equipamentos e suprimentos, entregar empreendimentos em menor tempo e aplicar materiais que exijam menores manutenções.

A Diretoria da empresa já revelou o desinteresse de alcançar apenas um nicho de mercado (moradia popular, prédios de luxo, etc.), então em um segundo momento, a intenção é expandir a sua atuação para pequenas obras civis, tanto para fins de habitação quanto comerciais. Algumas das atividades que podem ser oferecidas são: elaboração de projetos internos ou externos, consultoria para acompanhamento de obras, administração de fornecedores e equipe de produção, e orçamento de materiais.

Os serviços a serem contratados dependeriam das necessidades do cliente e do orçamento disponível, mas sua principal vantagem seria um tratamento mais intimista com o cliente, possibilitando a produção de um projeto exclusivo, e acompanhamento periódico da obra.

4.7.2 Estratégia do Preço

No momento, a política de preços da empresa é ofertar unidades imobiliárias com um valor compatível ou um pouco abaixo do nível de mercado. Os preços dos edifícios atuais são definidos tendo como base o valor empregado na construção (para se definir um piso mínimo), a margem de lucro desejada, e o valor de empreendimentos semelhantes na região e sua atratividade, geralmente fornecidos por imobiliárias (para ser definido o valor máximo que pode ser cobrado).

Ao se inserir no meio de pequenas obras civis, a empresa buscará valores abaixo do que o consumidor encontraria se fizesse a obra contratando empresas de empreitada diretamente. Para conseguir essa competitividade, a empresa precisará de parcerias com diferentes fornecedores para que lhe ofereçam um valor mais acessível. Dessa forma, a empresa poderia lucrar com margens nos insumos, serviços e se beneficiar também da estrutura fixa que já possui atualmente.

Assim como na compra de um imóvel, no ramo de reformas e construções de menor complexidade, há a possibilidade de Financiamento com terceiros.

Por fim, é importante frisar a necessidade da empresa estar sempre atualizada com a oferta de mercado, pois mesmo com todos os índices para referência de valores e orçamentos bem pontuais, os valores de imóveis também são compostos por questões muito subjetivas e que sofrem mudanças esporadicamente. Por exemplo, em pesquisa no *Google Trends* pelo termo “cozinha americana” foram encontradas 4 resultados em 12/2005, 17 resultados em 12/2010, 54 resultados em 12/2014 e 100 resultados em 01/2016. Adotando essa análise simplista, observa-se que a busca por este tipo de disposição de cozinha aumentou em mais de dez vezes nos últimos 10 anos, o que pode influenciar diretamente nos projetos elaborados pelos arquitetos.

4.7.3 Estratégia de Praça

A Empresa XYZ atua principalmente na Região Metropolitana de Curitiba, tendo apenas uma obra no litoral do Paraná. A princípio a intenção da empresa é continuar atendendo a mesma região, pois é onde já possui experiência com as

particularidades da capital, assim como é onde seus colaboradores residem, que são fundamentais para garantir a qualidade de serviço prestado.

Um aspecto muito importante levantado nas entrevistas com funcionários é o estabelecimento de um canal de comunicação direto com o cliente final. Atualmente não há uma mensuração formalizada da satisfação do consumidor final, apenas relatos informais. Ao estabelecer uma ponte com o consumidor final, a empresa pode gradativamente montar um banco de dados com as principais sugestões, agradecimentos e insatisfações de seus clientes. Estes dados ajudariam na correção das características dos imóveis e atitudes da empresa que sejam consideradas insatisfatórias, fidelizar clientes, garantir a confiança dos consumidores, reforçar a imagem de empresa qualificada e com profissionalismo.

Com o aprimoramento do *website* da empresa, há a intenção de criar uma “Área do Cliente”, na qual os consumidores tenham um acompanhamento diferenciado da obra, um canal mais direto com a empresa e possam fornecer informações que ajudem a melhorar o seu desempenho. Alguns dos serviços que podem ser ofertados são fotos exclusivas do andamento da obra, estatísticas detalhadas da situação do empreendimento, emissão de 2ª via de contratos e boletos, pesquisas de satisfação e área para sugestões.

A comunicação com Fornecedores e Investidores também deve ser estreitada para garantir contentamento de ambas as partes e assegurar uma parceria a longo prazo. Para isso, a empresa precisa honrar fielmente seus contratos e pagamentos, estabelecer prazos e informações claras aos seus parceiros, e adotar ferramentas que permitam um controle de qualidade e histórico das relações comerciais estabelecidas.

Ao assumir serviços de menores complexidades, o canal pelo qual a empresa oferta seu serviço irá mudar, pois não terá mais apenas pessoas jurídicas servindo de intermédio com seu cliente final, mas sim um contato direto com o consumidor, exigindo então uma abordagem diferenciada.

4.6.4 Estratégia de Promoção

O investimento em comunicação mais recente da empresa foi a aquisição de domínio próprio e reformulação de seu *website*, que atualmente é a principal forma

para investidores e clientes entrarem em contato com a empresa. Apesar disso, o resultado final do website transparece pouco a personalidade da empresa, além de outros problemas técnicos encontrados. Tipicamente a empresa não investe muito em Comunicação e Marketing, pois a venda de seus empreendimentos é realizada por terceiros, ficando estes responsáveis por toda a estratégia de atingir os consumidores finais.

Como em 2017 a empresa completará 20 anos no mercado, pretende então fazer um investimento e reformulação extensiva da sua marca. A princípio a empresa pretende atualizar toda sua identidade visual, criar um portfólio de obras robusto e que atraia investidores, padronizar toda sua documentação e identificação (cartões corporativos, placas de obras, contratos, etc.), desenvolver novamente seu *website* e adotar uma ação que divulgue o aniversário da empresa. Em um segundo momento, quando a marca já estiver mais estruturada, pretende investir em comunicação em redes sociais e ações locais para divulgar a marca.

Tanto na atual estruturação da empresa quanto na eventualidade de assumir obras de menor complexidade - a comunicação deverá destacar a importância e a segurança de se optar por uma construtora (e não várias empreiteiras com serviços especializados), desde o planejamento da obra até o final da execução.

Por possuir atuação na Grande Curitiba, as ações de comunicação podem incluir anúncios em revistas de reforma e decoração de grande circulação no estado, como por exemplo a revista Casa Sul. Revistas regionais de temas mais variados também podem ser estudadas e serão escolhidas de acordo com o público alvo que a empresa tiver em mente.

Opções interessantes são revistas e publicações internas de alguns clubes da cidade, que são recebidas por todos os sócios (que costumam ter um poder aquisitivo elevado e influência social). Tais anúncios devem destacar principalmente a segurança e facilidade de se planejar e executar uma obra com a Empresa XYZ. Anúncios também podem ser incluídos em revistas do sindicato do comércio de Curitiba, para que comerciantes realizem suas reformas e projetos de suas lojas com a empresa.

Outra ação que poderá render resultados concretos são visitas às grandes empresas como bancos, empresas públicas e escritórios, pois assim há um contato direto com possíveis clientes interessados em construir ou reformar um imóvel.

Anúncios online devem ser criados, principalmente em sites de procura de imóveis prontos e para alugar, pois segundo a pesquisa do Sinduscon/PR (2015), 56% dos entrevistados preferem buscar imóveis na internet. Tal tendência também foi ilustrada na pesquisa do APÊNDICE 3. O planejamento online pode contar com *Google* anúncios para busca e redes de display. Além disso, as redes sociais darão suporte para a disseminação e fortalecimento da marca.

Em seguida será trabalhado um conteúdo explicativo e ilustrativo das ações e propostas da empresa para o segmento, servindo de canal entre os consumidores finais e a construtora, contendo postagens com informações que ressaltem o valor de uma equipe técnica capacitada tanto para obras de grande, quanto de pequeno porte.

A presença em feiras de imóveis de decoração é uma possível ação de comunicação de extrema importância e possível retorno para a empresa, pois tais eventos são tradicionais na Grande Curitiba e costumam atrair clientes interessados em reforma e construção.

A personalização de tapumes nas obras da empresa já é uma ferramenta utilizada há anos, mas com a atualização da marca e sua identidade visual, seria uma oportunidade interessante encontrar alternativas criativas de comunicação em tapumes. Envio de mala direta para os clientes, com um brinde ou cartão, seria outra forma interessante de entrar em contato com consumidores antigos. Dessa forma, a empresa poderia melhorar a fidelidade dos seus clientes, conseguir indicações para outros trabalhos e ter um controle do perfil dos consumidores que atende.

Por fim, uma forma de levantar possíveis clientes, que a empresa já realiza, é o “*open house*”. Nessa divulgação, o cliente tem a oportunidade de visitar um apartamento e unidade decorada, para facilitar a compreensão de como será o produto final.

4.8 PLANO DE AÇÃO

Observa-se que no presente momento a empresa possui alguns fatores limitadores para sua expansão e também para a melhor execução das atividades já existentes.

A compreensão do cenário atual da empresa fez com que a organização iniciasse estudos para abranger as oportunidades existentes em mercado, com a finalidade de operar de forma compatível com o que é esperado pelo mercado em geral (melhores práticas) e com o consumidor final (satisfação).

A partir disto, foi elaborado o plano de ação a seguir, que busca atingir os objetivos de Marketing através de algumas estratégias. Pretende-se iniciar a implementação deste plano em julho de 2016 até início de junho de 2017, tendo então 12 meses de duração.

Em cada item será exposto o investimento necessário, os departamentos envolvidos, a duração da ação, o início planejado para sua realização e informações pertinentes para sua implementação. Todas estas ações serão monitoradas pelo departamento Administrativo/Financeiro, em conjunto com a Diretoria.

4.8.1 Atualização da Identidade Visual e Investimento em Marketing

Como forma de alcançar os objetivos de fortalecer a imagem da empresa, torná-la mais atrativa para os investidores e se destacar no mercado; surge o primeiro plano de ação. Com a contratação de uma empresa de comunicação e design, a empresa realizará os seguintes serviços:

- Criação de nova identidade visual com manual básico;
- Padronização de documentos internos e administrativos;
- Criação de portfólio de obras;
- Papelaria institucional;
- Website com tecnologia *Wordpress*;
- Selo comemorativo para aniversário de 20 anos da empresa.

A Figura 20 a seguir representa os detalhes deste investimento:

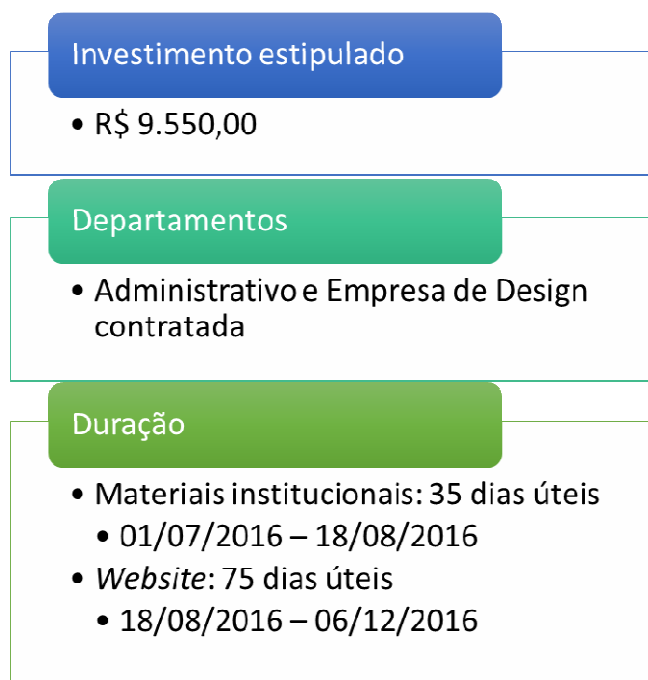


Figura 20 - Investimento para Atualização da Identidade Visual e Investimento em Marketing

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

4.8.2 Definição de Cotas de Investimento

Uma das maiores requisições na empresa são os investimentos em materiais, equipamentos, capacitação e publicidade. Sendo assim, a empresa definirá porcentagens sobre seu faturamento para destiná-los a diferentes investimentos. Por exemplo, 2% do faturamento dedicado às ações de Marketing; 1% para equipamentos de informática e *software* de gestão; 10% para investimentos financeiros; e 10% para regularizar parcelamentos federais e municipais.

Adotando esta postura, a empresa se assegura de realizar um controle financeiro ainda mais apurado, tendo verbas claras para os diferentes setores e evitando gastar recursos com ações não planejadas ou não alinhadas com o objetivo principal da empresa. Na Figura 21 abaixo está representado o resumo deste investimento:

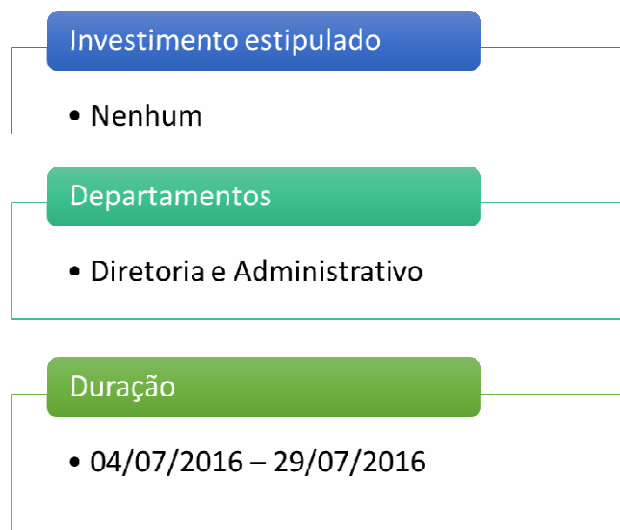


Figura 21 – Investimento para Definição de Cotas de Investimento

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

4.8.3 Conquistar Investimentos e obter novas parcerias

Este Plano de Ação está intimamente relacionado com o anterior, e em conjunto solucionam grande parte dos objetivos e principais dificuldades da empresa. Com um planejamento rígido e sistemático, é preciso reforçar a relação da empresa com investidores, fornecedores e demais influenciadores no mercado.

Deverão existir visitas semanais de pelo menos um parceiro de negócio no canteiro de obras; garantir no mínimo uma reunião por mês com possíveis investidores; levantar duas possibilidades de obras para concorrência mensalmente; estabelecer a meta de ter algum serviço contratado três meses antes de finalizar a obra corrente. Além disso, devem acontecer encontros de negócios, mesmo que informais, paralelamente às outras ações.

O investimento necessário é bem relativo, pois envolveria almoços de negócios e pequenas cortesias; como indica a Figura 22:



Figura 22 – Investimento para Angariação de Investimentos e Parcerias

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

4.8.4 Criação de Manual de Cargos e Funções

Uma grande dificuldade encontrada pela empresa é o estabelecimento metódico das expectativas de atividades a serem realizadas por cada cargo. Sem esta definição, surgem trabalhos feitos em duplicidade; sobreposição de funções; falta de *follow-up*; dificuldade de mensuração e gestão das funções; além de que o desempenho geral de cada cargo não alcança todo seu potencial.

Ao criar um Manual de Cargos e Funções, é possível o delineamento preciso das funções de cada colaborador e criar procedimentos que estejam alinhados com a política da empresa. Este manual também é útil para que futuros funcionários sejam inseridos na empresa com o conhecimento do que é esperado no exercício de seu trabalho, já permitindo a absorção da cultura e funcionamento da empresa. Ainda, tal manual serviria como importante recurso no futuro, caso a empresa opte pela criação de um Plano de Cargos, Carreiras e Salários.

Para a elaboração deste manual, cada colaborador deverá formalizar por escrito todas as funções que exerce na empresa e sua periodicidade; ferramentas necessárias para seu trabalho e sugestões para exercer sua função em condições ideais. A partir disto, os gestores de cada cargo listarão também suas expectativas para o cargo. Cruzando estas informações será obtido então o Manual de Cargos e Funções. A seguir, a Figura 23 demonstra os detalhes do investimento:

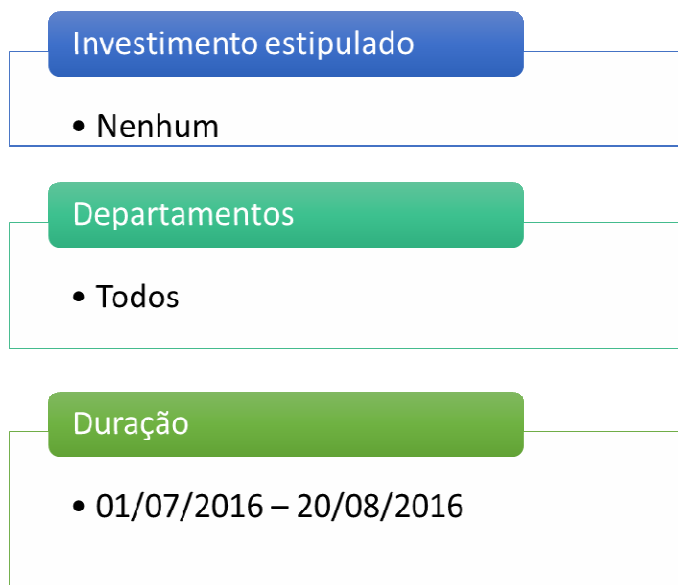


Figura 23 – Investimento para Criação de Manual de Cargos e Funções

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

4.8.5 Sintonização da Equipe

Atualmente, e possivelmente pela inexistência de um Manual de Cargos e Funções, a comunicação entre os departamentos é falha e suas ações nem sempre são integradas. A empresa possui um *software* de gerenciamento integrado de obras, porém a implementação ainda está em andamento e não está sendo aproveitado todo seu potencial. A Figura 24 adiante mostra informações adicionais do investimento:

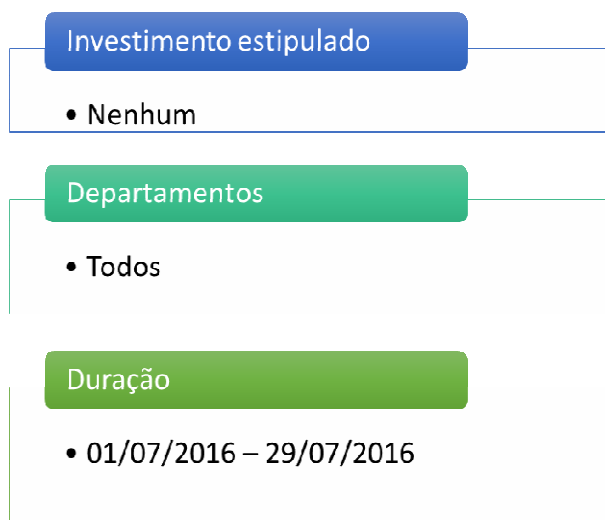


Figura 24 – Investimento para Sintonização da Equipe

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

4.8.6 Criação do Planejamento Estratégico

Com o bom andamento das ações anteriores, a empresa terá as ferramentas para elaborar seu Planejamento Estratégico. Com os procedimentos claros, apoio dos parceiros e investimentos; a empresa terá base para estabelecer o Planejamento Estratégico de curto, médio e longo prazo.

Um bom planejamento permitirá trabalhos direcionados ao alcance dos objetivos e metas da empresa, satisfação e evolução da equipe, resultados financeiros positivos e vantagem competitiva. A Figura 25 exibe dados suplementares do investimento:

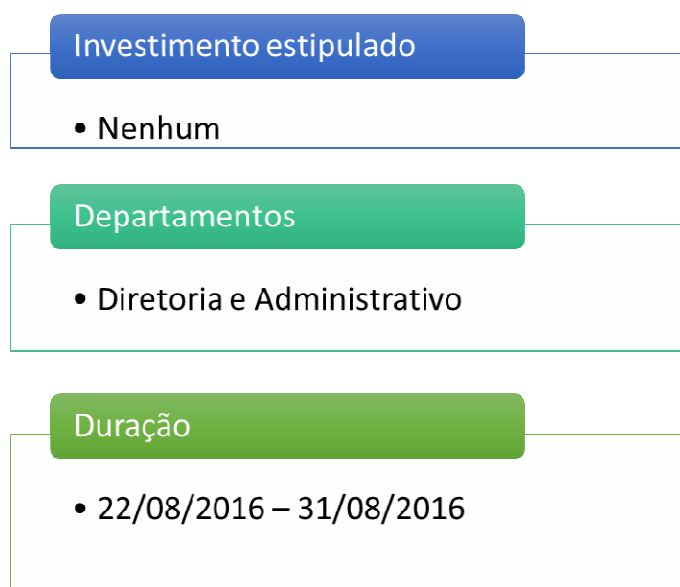


Figura 25 – Investimento para Criação do Planejamento Estratégico

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

4.9 ORÇAMENTO E EXECUÇÃO FINANCEIRA

Considerando os Planos de Ação anteriores, estratégias de Marketing, e demais solicitações de investimento de funcionários; foi estabelecido o seguinte cronograma de despesas e investimento em Marketing:



Figura 26 - Cronograma de Investimentos

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

O valor total de investimento será então de R\$ 23.164,08, que será dividido ao longo dos doze meses. Este valor pode sofrer alterações, caso existam adaptações no trabalho a ser desenvolvido com a equipe de Comunicação e Design.

4.10 MENSURAÇÃO E ACOMPANHAMENTO

A mensuração do Plano de Ação não irá requerer grandes ferramentas de controle, pois com o *software* de gestão da empresa, é possível acompanhar toda a situação financeira e pendência com seus principais credores. Sendo assim, a mensuração de suas Contas a Pagar e Resultado Financeiro serão analisados através de relatórios do módulo Financeiro do programa de gestão.

A parte do plano que envolve a equipe de comunicação e design será administrada e controlada como normalmente são os contratos da empresa. As demais ações podem ser acompanhadas conforme os prazos estabelecidos, através de e-mails para lembrar os funcionários das ações que precisam estar sendo tomadas e reuniões presenciais, conforme necessário. Regularmente serão

solicitados aos funcionários que informem o andamento de suas ações, obtendo *feedback* e encontrando formas de gerenciar o processo de forma efetiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste trabalho foram lembrados os principais conceitos de estratégia de marketing, estudadas as entrevistas com os funcionários da empresa XYZ, analisado o questionário realizado com consumidores desse mercado e desenhado o plano de Marketing da empresa. Observou-se um grande entendimento dos funcionários sobre o impacto de suas funções no âmbito geral da organização, a necessidade de investimento e evolução da empresa, cobranças e oportunidades de mercado, e possíveis formas da empresa alcançar os objetivos estabelecidos.

As entrevistas com colaboradores da empresa foi a principal forma de alinhar e aplicar os conhecimentos de estratégia de Marketing. As conversas foram muito esclarecedoras e abordaram questões que iam além do que este trabalho buscava, o que pode trazer bons resultados na progressão de carreira dos funcionários e na gestão estratégica de Recursos Humanos.

Em futuros trabalhos com intenções parecidas com este, sugere-se uma pesquisa mais extensiva com consumidores. Se possível, até mesmo a contratação de uma empresa especializada em Pesquisa de Marketing, para assim obter resultados mais acurados sobre o comportamento do consumidor do mercado imobiliário de Curitiba. Os resultados obtidos nos questionários, como era esperado, deram um breve vislumbre das variáveis que podem afetar o comportamento de compra, mas não podem ser considerados como verdades absolutas por conta da pequena amostra estudada.

O momento que este trabalho foi realizado não poderia ser mais oportuno, pois a empresa passa por um período econômico e político turbulento, com muitas empresas entrando em falência, diminuindo suas atuações e grandes taxas de desemprego. Apesar disso, a empresa ainda espera colher frutos do grande investimento que realizou em um *software* de gestão em 2015. A realização de uma obra recente em uma complexidade inédita, também impulsionou este estudo e o desejo de mudança.

O estudo das principais teorias sobre o marketing estratégico possibilitou afirmar que é essencial para as empresas terem sucesso o estabelecimento de um maior controle sobre os custos; a elaboração de estruturas flexíveis; visibilidade de

mercado; e a utilização da tecnologia de informação adequada para o desenvolvimento dos seus negócios.

Como em toda empresa que implanta sistemas de mudanças e novas ações, espera-se uma resistência inicial da equipe, o que exigirá uma atenção especial da alta administração da empresa. A própria Diretoria, inclusive, precisará passar pelas maiores mudanças e adaptações, por ser o agente principal para execução efetiva do Plano de Marketing.

De fato, mudanças são sempre complexas, trabalhosas e podem exigir transformações de comportamento; porém a empresa como um todo demonstra há anos que deseja evoluir e alcançar novos patamares de sucesso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMPOMAR, M. **O plano de marketing**. Revista Marketing, 1977.

COSTA, L. R.; TOMASI, A. P. N. **De Peão a Colaborador: Racionalização e Subcontratação na Construção Civil**. CADERNO CRH, Salvador, v. 27, n. 71, p. 347-365, Maio/Ago. 2014

COZZA, E.; SILVA, A. M. F.; SCHWARK, M. P.; PASTERNAK, A. J.; MANSO, M. A.; MITIDIERI FILHO, C. V.; OGGI, F. P.; SOPHIA, P.; PIOVEZAN, L. H.; FERREIRA, R. C.; CESAR, C. G.; ROMAN, H. R.; PILEGGI, R. **Inovação em Construção Civil**, 2006.

FERREL, O. C., & HARTLINE, M. D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo, 2005.

FETTERMANN, D. C.; OLIVEIRA, R. P. D. P; MARODIN, G. A. **O uso da Estratégia de Customização em massa em Empresas da Construção Civil**. Revista Produção Online, Florianópolis, SC, v.15, n. 1, p. 135-162, jan./mar. 2015.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed., Atlas, São Paulo, 2002.

IBGE. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Sinopse do Censo Demográfico 2010**. Disponível em: <<http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopse/>>. Acesso em: 20 mai. 2016.

GIGLIO, E. M.; PEREIRA, P. G.; RYNGELBLUM, A. **Investigação sobre as Relações entre a Internet e as Mudanças Estratégicas, Exemplificadas no Mercado Mobiliário**. RBGN, Vol. 8, n. 21, p. 43-54, São Paulo, 2006.

GUIMARÃES, D.; CABRAL, P. **Significado de Estratégia**. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/estrategia/>>. Acesso em 25 out. 2015.

HARRISON, J. S. **Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos**. Porto Alegre, 2005.

HAX, N. S., & Majluf, A. C. **The Strategy Concept and Process**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International Editions, 1991.

HOOLEY, G. J., Saunders, J. A., & Piercy, N. F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo, 2005.

KERIN, R. A.; HARTLEY, S. W.; BERKOWITZ, E. N.; RUDELIUS, W. **Marketing**. 8 ed., São Paulo, 2007.

KELLER, K. L.; KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 14 ed.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo, 2000.

LAMBIN, J. J. **Marketing Estratégico**. Lisboa, 2000.

MARCOVITCH, J. **Tecnologia da Informação e Estratégia Empresarial**. 2 ed. USP-FAU, 131 p., São Paulo, 1996.

MCCARTHY, E. J. **Basic Marketing – A Global Managerial Approach**. EUA, 1996.

MCCARTHY, E. J.; PERREAU, W. D. **Marketing Essencial: Uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

MCDONALD, M. **Planos de Marketing: planejamento e gestão estratégica: como criar e implantar**. Rio de Janeiro, 2004.

MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian. **O Processo de Estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NAISBITT, J. **High Tech High Touch: Technology and Our Search for Meaning**. EUA, 1999.

NASCIMENTO, L. A.; SANTOS, E. T. **A Contribuição da Tecnologia da Informação ao Processo de Projeto na Construção Civil**. Workshop de Gestão do Processo de Projeto na Construção de Edifícios, 2001, São Carlos. Anais do Workshop de Gestão do Processo de Projeto na Construção de Edifícios. São Carlos: EESC - USP, 2001.

NEDEFF, M. C.; DALBERTO, M.; TONI, D.; MILAN, G. S.; BARCELLOS, P. F. P. **A Percepção de Gestores Acerca do Conceito de Estratégia Organizacional: Um Estudo Exploratório**. V Encontro de Estudos em Estratégia, Porto Alegre, 2011.

PACHECO, R. C. S.; TAIT, T. F. C. **Tecnologia de Informação: Evolução e Aplicações**. Teor. Evid. Econ., Vol.. 8, n. 14, p. 97-113, Passo Fundo, 2000.

PEIXOTO, B. L. F.; GOMES, M. L. B. **Innovation and Productivity: A Study in Civil Construction Building Sub-Sector**. 19th International Conference on Production Research, Valparaiso, 2007.

SANTOS, A. P. S.; NETO, J. P. B. **Estudo Exploratório da Prática do Desenvolvimento de Estratégias de Empresas de Construção Civil**. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba, 2002.

SHIMOYA, C.; ZELA, D. R. **Marketing: Administração de Marketing**. Fae Business School, Curitiba, 2002.

SINDUSCONPR. Disponível: < <http://sindusconpr.com.br/pesquisas-de-mercado>>. Acesso em: 25 abr. 2016.

SPAREMBERGER, A.; ZAMBERLAN, L. **Marketing Estratégico**, Coleção Educação à Distância, Rio Grande do Sul, 2008.

STEVENS, R., LOUDON, D., WRENN, B., & WARREN, W. **Planejamento de Marketing**. São Paulo, 2001.

VIEIRA, V. A. **As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing**. Revista da FAE: Curitiba, 2002.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing** (2.^a ed.). São Paulo, 1996.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA.....	75
APÊNDICE 2 – FORMULÁRIOS SOBRE REFORMAS RESIDENCIAIS.....	97
APÊNDICE 3 – EXPERIÊNCIA E EXPECTATIVA DE CONSUMO (ELABORADO NO GOOGLE FORMS)	2

APÊNDICE 1 – ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA

SEÇÃO 1: CARGO E FUNÇÕES

1. Quais os atributos que você considera que um bom profissional de (cargo funcionário) precisa ter?

Diretor: “Conhecimento do negócio que ele atua. Saber negociar. Ter flexibilidade no dia a dia. ”

Engenheiro: “Ter conhecimento em primeiro lugar. Conhecimento da engenharia propriamente dita, ter experiência e procurar se atualizar ao máximo dentro do aspecto técnico da profissão. ”

Arquiteta: “Acho que a arquitetura é um campo amplo na verdade. Eu atuo na empresa como arquiteta com mais algumas funções, mas a minha função na arquitetura é compatibilização de projetos e análise. Levantamento de quantitativos e outros serviços que não são só da arquitetura. Mas o mercado em si hoje faz com que você acabe absorvendo um pouco de tudo. Acho que é raro ter arquiteto em obra, como é o meu caso. Mas eu acho que ajuda muito e vejo que tem ajudado no sentido de elogios dos nossos clientes, no sentido na organização dessa parte que fica deficitária em outras construtoras.

Geralmente as outras construtoras não tem e são estagiários que acabam absorvendo esta função. Mas o estagiário geralmente não apresenta resultados positivos nas construtoras. Ele não faz e ninguém percebe e ninguém ver, mas aqui na obra permitiu a gente a criar aditivos de forma inquestionável, em alguns casos. Um projeto vem, pudemos analisar e repassar essa informação. Não que a Engenharia não possa fazer, mas eu acabo tendo mais facilidade para fazer isso e repassar a informação para a frente. ”

Contadora: “Precisa estar sempre atualizado e ter uma visão ampla, não só da parte Contábil em si, mas também de RH, da parte administrativa da empresa. Hoje tudo se completa. Não pode ter uma visão só fechada. Aquela visão antes que o contador tinha de se próprio, até mesmo as pessoas tinham de um simples emissor

de guias. Hoje eu acho que um contador precisa ser um funcionário mais participativo na empresa. ”

Compradora: “Primeiro de tudo precisa ter o conhecimento adquirido da área de compras, no nosso caso a Construção Civil. Tem que ter conhecimento dos produtos, dos fornecedores, com quem podemos contar com agilidade, melhor preço e prazo de entrega. Precisamos contar com um sistema, que ajuda bastante a agilizar essa parte de compras, porque a cotação ela precisa ser rápida, os valores na Construção Civil oscilam muito, até mesmo durante o dia. Então ter uma máquina que ajude é importante. Seriam esses dois pontos mesmos. ”

2. Quais as exigências que você observa serem cobrados de um (a) (cargo funcionário) no mercado atual?

Diretor: “Planejamento. Visão do negócio. Como trabalhar na crise, principalmente a atual.”

Engenheiro: “Justamente você ter conhecimentos gerais muito amplos. Tem que estar atualizado, saber das leis em relação a contratos jurídicos. O conhecimento da lei é o mais complicado, justamente pelas constantes mudanças que existem nas leis. ”

Arquiteta: “Acho que não é comum ter, mas eu sempre achei de suma importância o arquiteto ir para a obra. A gente acaba vivenciando coisas que permitam a gente a corrigir o projeto. Tanto de execução, custos e produção. Acho que permite você ter uma visão mais ampla do seu projeto desde sua concepção. Se você for conceber um projeto, vamos usar um exemplo lá da obra que queremos desenvolver. A gente acabou de fazer uma obra já prevista no custo, não uma obra simplesmente ‘Vamos construir isso’ e chega no custo e vê que está muito caro e volta o projeto. Por isso demorou um pouco mais o processo, porque a gente já viu isso no início. Fizemos o processo inverso. ”

Contadora: “Atualização. Um contador que esteja sempre bem atualizado e saiba línguas estrangeiras. Eu percebi hoje que exigem muito que seja falado um segundo idioma. Se você pretende trabalhar numa empresa grande, multinacional,

precisar saber outra língua. Agora o que exigem muito é você ter experiência no setor, porque é muito segmentada a área contábil. Hoje minha experiência é Construção Civil. Eu me atualizei e me dediquei à Construção Civil. Se eu for buscar uma vaga de repente numa indústria, num hospital, eu já perco para o primeiro da fila. Eu já não sei como estão mais as alíquotas de ICMS, as alíquotas de IPI, que isso muda constantemente. ”

Compradora: “Mais do que experiência no que eu comentei, que é conhecer os fornecedores e produtos, você precisa ter uma boa relação com os fornecedores. Porque isso acaba ajudando com relação a tudo: resposta rápida de uma cotação, preço melhor, prazo de entrega melhor. Então a gente sabe que informalmente as construtoras e as empresas têm um contato direto com os principais fornecedores da construção civil e eles sabem e falam com quem pode conter, quem é honesto. Buscam uma pessoa que tenha já um histórico de compras na construção civil bom com os Fornecedores. ”

3. Liste as principais atividades que você exerce na empresa.

Diretor: Prospecção de negócios e gerenciamento geral.

Engenheiro: “Faço o orçamento da obra, planejamento e acompanho a execução. Em três palavras seria isso. Dentro do orçamento, nós não temos uma pessoa específica para essa atividade. Às vezes até você se questiona se você deve atuar um pouco em cada área ou se deve se especializar em uma só área. Toda empresa tem esse departamento separado. Não tenho o mesmo conhecimento de orçamento do que um Engenheiro que trabalha só com orçamento, que direcionou seu estágio e formação já visando este caminho. Minha atuação é mais abrangente, mais de gerenciamento. Existem especialidades, então acredito que ninguém faz algo melhor que o outro se não houver esse foco em uma área específica. Eu não consigo fazer um orçamento tão detalhado como alguém especializado só em orçamentos. Conheço empresas pequenas que terceirizam esse serviço. ”

Arquiteta: “Muda um pouco em cada obra, que a gente acaba adequando nosso

corpo técnico. É aquilo que eu falei: compatibilização de projetos, recebimento, análise, passagem dos projetos para todas as empresas que vão trabalhar conosco, atualização de projetos. No mesmo dia as pessoas precisam estar com o projeto atualizado para executar de maneira correta. Faço também o levantamento de quantitativo para orçamento, tanto de aditivo quanto orçamentário inicial. Faço compatibilidade quando vemos um material que tem projeto que a gente não conseguiu ou vai precisar mudar. Por exemplo sugestões.

Faço também a parte de contrato, pagamento das medições, controle de serviços durante a fase de obra, diário de obra. Acompanho com a Isabela as montagens de contratos e controles mensais disso, de produção. Em linhas gerais os que permanecessem em qualquer obra são esses, mas acabo absorvendo uma coisa ou outra que depende do contratante. Como no caso desta obra, foi exigido que a gente fizesse o controle Financeiro também para fazer o comparativo com o controle da empresa deles. Por fim eu termino fazendo a parte de assistência técnica e atendimento ao cliente. No caso como aqui foi uma obra comercial foi menor o atendimento ao cliente do que numa obra residencial onde você tem visitas diárias de uma obra. Cada apartamento em um dia. Acabo fazendo atendimento ao cliente, assistência técnica e manutenção para a entrega”.

Contadora: “As que são constantes são, atualizações de impostos, entregas de declarações mensais, fora aquelas que são anuais (início de ano, meio de ano, fim de ano), todos os meses tem de três a cinco declarações para entregar, que são as mensais. Faço também lançamentos de notas fiscais, emissão de guias trabalhistas, audiências como preposto, emissão de certidões, suporte para a área de compras na conferência das notas dos empreiteiros que sempre estão com problemas. E todas as questões com os órgãos públicos. ”

Compradora: “Sou responsável pelo processo de cotação, solicitação de compras e emissão das ordens de compras. Faço todo o contato com os Fornecedores do início ao fim. Além disso ajuda na emissão dos contratos e administração deles junto aos empreiteiros. Também faço a conferência dos documentos dos empreiteiros, para ver se estão todos conformes com a legislação para assim serem emitidas as notas fiscais, que eu também confiro. Só depois disso que o

pagamento é liberado para eles.”

4. Quais ferramentas ou mudanças poderiam melhorar como você exerce seu trabalho?

Diretor: Implantação do sistema que adquirimos recentemente é fundamental.

Engenheiro: “Acredito que o principal mesmo seja o investimento em tecnologia. Isso é essencial para uma empresa de Engenharia poder ter sucesso e podermos desenvolver nosso trabalho. ”

Arquiteta: “Na verdade eu acho que o software sempre ajuda, a tecnologia vem para somar. Tem muita coisa que a gente não consegue em virtude dos próprios empreiteiros. Não adianta eu receber um projeto num sistema se eu vou ter que imprimir e gerar protocolos da mesma forma, já que eles não têm acesso a essa plataforma. Hoje eu vi em algumas construtoras, acho que pode ser uma coisa para o futuro, da gente ter um controle de obras num software, como um tablete para o Engenheiro ou Estagiário. E aquele controle ele é feito na hora na obra e é dado baixa automaticamente no sistema. Não precisa fazer num papel um relatório e depois alimentar o meu sistema. Eu faço isso no canteiro de obras.

Isso controlaria o serviço, a produção do dia. Se ele está produzindo aquilo que precisa no mês para a gente fazer o pagamento. Para não chegar ao final do mês e eu ter que fazer esse levantamento. Fica com mais precisão. O cara levou uma multa ali porque não usou equipamento de segurança. A minha técnica já estaria integrada ao sistema e manteria tudo atualizado. Aqui como não temos estagiário, então quem fazia era eu. Óbvio que o Engenheiro também faz, mas ele acaba mais gerenciando do que controlando no diário, então a gente acaba tendo três respostas com um sistema desse: a produção diária, o próprio diário de obra (quem está na obra e o que está fazendo), e a resposta da medição ao final do mês. Uma ferramenta dessas ajudaria no meu trabalho hoje. Talvez a gente criar uma área que eu sinto falta, que a gente acaba compartilhando com nossa contratante, que é o atendimento ao cliente, a resposta do cliente depois.

A gente acaba atendendo, mas não sabemos se teve um resultado positivo, o

feedback. A gente acaba recebendo elogios, mas não temos uma carta de pesquisa, satisfação. Como muitas vezes não somos os proprietários dessas obras, a gente não tem muito acesso às vezes. Mas deveríamos criar um mecanismo durante a fase de obras para talvez pensar nisso até visando a nossa possibilidade dessa nova etapa de ter esse retorno porque eu acho muito importante. Eu acho que o mais difícil hoje é você manter o cliente. Sempre tem alguém fazendo alguma coisa. Aqui na obra tivemos indicação de um antigo estagiário da empresa, que indicou a gente em função do conhecimento que ele tem nosso. Não foi simplesmente a nossa empresa indicada por uma concorrência ou uma pessoa qualquer. Acho que o retorno e a atenção com o cliente são muito importantes. ”

Contadora: “É difícil pensar, porque as mudanças que deveriam acontecer são na área do governo. O que dificulta muito isso e a atividade do contador não é a empresa em si, mas sim o governo que é muito demorado para emitir uma certidão ou resolver um problema fiscal que você tenha junto à Receita Federal e até mesmo à Prefeitura. É muito demorado o atendimento, para você marcar um horário, para conseguir uma senha, para ser entendido no que você precisa. Às vezes você passa por três atendentes, sendo que o primeiro poderia ter resolvido esta questão. Hoje seria uma mudança por parte do governo, porque ele amarra muito a vida do contador. Perde muito tempo. “

Compradora: “A primeira a empresa já adotou que foi a implantação do sistema. Outra melhoria que realmente é importante que a gente já está até discutindo é a aquisição de novos computadores que agilizem isso, que é muito importante. Uma outra coisa que eu vejo que ajudaria imensamente a empresa e que não é muito comentado, mas com certeza faria muita diferença, seria por exemplo a aquisição de um veículo como uma camionete pequena. Isso ajudaria muito com relação às compras emergências, como entregas que precisamos fazer no mesmo dia, no mesmo turno do dia, o que volta e meia a gente precisa. Principalmente com cimento acontece esse problema de ter greves com o Fornecedor, e ficam de 1 a 3 dias de entrega de material comprometida. Um veículo assim ajudaria bastante e vemos outras empresas com veículos assim. Às vezes o pessoal está parado sem material porque é difícil que os prazos de entrega sejam cumpridos e isso prejudica

muito o andamento da obra. ”

5. **Conte um pouco da sua trajetória na empresa:**

- **Principais conquistas e dificuldades;**
- **Aonde pretende chegar.**

Diretor: “A empresa X surgiu em função das obras de outra empresa que foram abandonadas. Daí os condôminos pediram para que eu montasse uma empresa para fazer obra para eles, já que eu tinha conhecimento do processo. Então as primeiras obras da Empresa X, grande parte delas, foram de obras abandonadas pela outra empresa feita em condomínio. E depois foram surgindo novas parcerias e fomos fazendo novos tipos de obras. Com parceria com uma empresa de São Paulo, em administração, e essa da FAE que é um novo nicho de mercado que vamos atuar daqui para a frente.

Empresa X já é uma empresa reconhecida no mercado de Curitiba pela alta qualidade de execução e capacidade técnica. Isso é fundamental, basta ver esta nossa última obra, onde as maiores empresas de Curitiba participaram e nós ganhamos pelo prazo baixo de execução, que atendia ao cliente e executamos e cumprimos o contrato. A Empresa X tem uma capacidade técnica muito alta dentro do mercado imobiliário. Então essa é a fundamental qualidade nossa. A gente pretende com isso chegar longe, fazer pequenas obras, obras de empreitada e obras próprias. As outras empresas possuem processos lentos, as decisões deles são demoradas e aqui tomamos a decisão direta na obra. A decisão não está longe do trabalho. E outras empresas tem medo de desafio. ”

Engenheiro: “Eu comecei a trabalhar aqui por intermédio de um amigo meu, proprietário de um apartamento que a empresa estava construindo. Ele comentou comigo que o Engenheiro que estava na empresa iria sair e perguntou se eu teria interesse no cargo, que daí ele me apresentaria ao Diretor. Isso foi no ano 2000. Fui conversar com o Diretor e foi bem rápida a conversa, onde me foram passados os planos dele para empresa e já se iniciou o trabalho. Fomos orçando as obras abandonadas por outra empresa na época, estudando e viabilizando estas obras.

Naquela época eu acreditei que com o meu trabalho nós poderíamos seguir em frente. Sempre acreditei, sempre deu certo e sempre respondi pela empresa. Sempre fui responsável pelos serviços, pela comunicação entre os clientes da empresa e a representei em todos os sentidos. Por isso que deu certo. ”

Arquiteta: “Eu entrei como estagiária. Meu primeiro estágio no primeiro ano de Faculdade e tive bastante dificuldade nisso, até por não conhecer muita coisa. Mas como a nossa empresa é menor, eu acabei absorvendo coisas que eu não teria absorvido em outra, mas que me possibilitou crescer muito. Sempre falo com o Diretor que foi uma oportunidade maravilhosa que me ajudou muito durante a fase da Faculdade, de formação. Eu fiz três anos de estágio aqui na empresa, depois eu saí para um escritório de Arquitetura, para ter experiência de escritório. Fui numa outra construtora também, foi onde pude ver as partes boas, as partes ruins e o que podia melhorar. Por fim eu voltei para cá e estou até hoje.

Na verdade, fazem quase dez anos que estou entre estágio e contratação. Gosto muito de trabalhar aqui. Dizer que é perfeito não posso dizer, mas está muito próximo. A liberdade que a gente tem de propor já é um diferencial para qualquer outra. Tem coisas para melhorar, como a gente conversa no dia a dia de traçar metas para o futuro. Acho que a gente sempre tem que estar melhorando. Acho que a construção é um campo inovador. Se a gente não aplicar as inovações a gente fica para trás. Acho que essa busca pela melhoria vai existir sempre e deve partir de cada departamento, que é chegar ao senso comum de ter um futuro que a empresa espera. Atualmente a gente não tem essa posição. Eu não pretendo sair daqui eu vejo que aqui temos uma visão ótima, espero ter um futuro maravilhoso, pois estamos abrindo novas portas. Acho que temos que resgatar nossos clientes antigos. Esse retorno pode ser muito positivo para nós. A pretensão é só de crescimento, mas acho que precisa de um pouco de investimento. Aumentar nosso quadro de funcionários é sempre bom, pois eu prevejo crescimento profissional. Não quero ser somente a arquiteta da empresa pelo resto da vida.

O bom também é ter estagiários, pois a gente prepara a pessoa e trazemos conhecimentos novos. Eu pretendo ser gerente do departamento de Arquitetura da empresa, gerente de um novo Departamento. Tenho vontade e me empenho para

que isso aconteça. Tenho meu reconhecimento hoje e ao longo do tempo a gente vai absorvendo, mas é sempre bom crescer e ter o reconhecimento financeiro, profissional, pessoal, social. Tudo envolve. Quem não quer crescer não dá para fazer parte do nosso quadro. Tem que estar em busca de novos desafios. ”

Contadora: “Eu já entrei como Contadora. À princípio entrei na empresa para fazer uma auditoria somente. Era uma auditoria de três meses e eu não queria ficar na empresa porque era muito longe a empresa e eu não gostava de dirigir. Daí acabei ficando e estou aqui há 9 anos. O que eu penso: eu desejo que a empresa cresça para que eu possa crescer junto. Porque a empresa atualmente tem uma administração enxuta, então se ela não crescer mais, não expandir mais eu também fico no mesmo lugar. Então o meu pensamento de crescer com a empresa depende de ela crescer também. O meu cargo depende muito desta expansão. ”

Compradora: “Eu entrei em 2012 na empresa num momento muito crítico na parte de compras, que foi a mudança de um comprador que já tinha mais de 10 anos de experiência na empresa. Já estava habituado com o setor, mas o setor estava muito complicado porque tinham muitas compras atrasadas e a gente tinha um cliente que exigia bastante que fossem colocados os prazos em dia das entregas, solicitações fossem respondidas. Eu tive que pôr em dia mais de 100 solicitações de compras que não tinham nem cotação. Tive que colocar isso em dia, sendo que eu não tinha o conhecimento na área, eu era completamente leiga. Em dois ou três meses eu consegui me familiarizar e colocar o trabalho em dia. Em seis meses eu já estava melhor, então esse foi o principal desafio. O setor estava em transição, haviam muitas cobranças e muita pressão que acabaram passando para mim. Não tive tempo de aprender como seria o normal. Foi mesmo no dia a dia, no operacional, nas compras, que eu conheci fornecedores e insumos.

Então com cerca de 8 meses e um ano já me senti muito mais segura para trabalhar com construção civil. Para mim acho que se não tivesse sido assim eu não teria a mesma capacidade que eu tive e agilidade de trabalhar sob pressão. Foi muito complicado, mas na época eu tive um feedback bom, então acho que isso foi interessante. Foi bom também para a empresa porque acho que a gente melhorou a visão que o nosso cliente na época tinha do setor de compras. Passou

mais credibilidade, pois estavam desacreditados com o antigo comprador. Foi boa a oportunidade que recebi da empresa de chegar num momento desses que não foi fácil, mas foi positivo ao meu ver para mim e para a empresa.

Atualmente estou com o setor de compras, mas a minha intenção é fazer faculdade de Engenharia Civil para poder abraçar, mesmo dentro do setor de compras, de conseguir abrir um projeto, fazer levantamento de material, cotação, me envolver mais com a parte da obra. Esse é o meu interesse. ”

SEÇÃO 2: SITUAÇÃO DA EMPRESA

6. Quais os valores que você acredita serem mais importantes para o sucesso da empresa?

Diretor: “Tem que ser clara e honesta com os clientes. Clara e honesta com os funcionários. Cumprir com o combinado e cumprir também os impostos e tributos. Tem que trabalhar legalmente. Então isso é que é importante. Tem feito diferença e é a diferença da Empresa X das outras empresas. ”

Engenheiro: “Conhecimento técnico e um grupo técnico competente. Uma empresa que tenha uma linha de pensamento que seja séria, comprometida e que queira seguir em frente sem deixar de lado a ética. O que eu vejo na empresa é que temos que ter uma eterna especialização e aprimoramento. Acho que tem que haver uma evolução sempre. Eu não acredito que se você não se esforçar a sorte virá. Eu criei dentro da empresa todos os procedimentos para execução de obra. Tínhamos todos os orçamentos de todas as obras que foram deixadas por outra empresa e o orçamento com acompanhamento do mês a mês com os dados do CUB. E hoje não temos mais nada. Não temos nada informatizado e guardado.

Se eu ou a Arquiteta saímos da empresa não tem nada. Precisamos ter um histórico. Acho fundamentais duas coisas: a evolução dos setores dentro da empresa e melhor os aspectos de orçamento, planejamento, setor jurídico, contratos, contabilidade, prestação de contas. E também a parte de espaço físico e espaço técnico, assim como os instrumentos para que você faça uma boa

engenharia, que é a informática que precisa ser de ponta. Empresa de Engenharia tem que investir em tecnologia. ”

Arquiteta: “Ética é fundamental. Acho que tem que ter profissionalismo. Hoje em dia abriram muitas construtoras, mas poucas restaram e existem agora poucas boas e poucas ruins. A gente tem que se balizar pelas boas e acho que o profissionalismo no sentido de se resguardar de todas as possibilidades, sejam elas positivas ou negativas. Eu acho que o profissionalismo entra muito no atendimento. Você anteder uma pessoa, recebe-la no tempo que ela espera, apresentar soluções técnicas que vão atende-la de um jeito profissional. A pessoa sentir que você está dando aquela segurança no profissionalismo não tem preço. Acho que são coisas que a gente tem que buscar.

Acho que tem que ter uma política interna de qualidade. Ter um padrão de qualidade. Aqui fizemos a contração de procedimentos de qualidade, mas que hoje a gente não segue à risca. Acho que temos que seguir. Como comprar, quando comprar, seguir um prazo, vem o material e ver se ele é de qualidade e foi aplicado de forma certa. Se teve um problema, então temos que ter um retorno da empresa, documentar isso. Por exemplo nós entramos na obra fazemos a avaliação dos vizinhos, fazemos o acompanhamento dos vizinhos. São precedentes que vão garantir lá no final uma qualidade maravilhosa. A gente tendo esses padrões de qualidade, não tem como entrar uma pessoa da empresa e não seguir isso. Estamos relaxados nesse sentido, temos coisas formalizadas, mas não temos embasamento para isso. Nós tivemos os mesmos parceiros durante os últimos 6 anos que começamos a entrar nesse mercado diferenciado, que a gente tenha concorrência e que a gente entre numa licitação, isso exige uma padronização de qualidade que também tem que ser exigida internamente, porque se não exigir, qualquer pessoa que entrar não vai seguir.

Acho que a falta de comunicação nos falha às vezes. Por exemplo: um modelo de protocolo, aqui cada um tem um seu. Não existe um modelo da construtora. É uma coisa boba, mas cada um controla o seu, então ninguém tem a informação, sendo que é a mesma coisa para todo mundo. Se você entregar um contracheque para alguém, vai ter um número que vai seguir sua ordem. Precisa criar um protocolo

para cada documento. A gente precisa padronizar um modelo e seguir ele. Não que seja errado, mas isso acaba não alimentando todos os departamentos.”

Contadora: “É muito importante a ética. Ter responsabilidade social. Ser responsável no que ela faz e ser justa. ”

Compradora: “O principal é a visão interna, antes mesmo da visão externa que a empresa quer passar para o cliente e possíveis parceiros. Acho que internamente a gente tem que ter como funcionários a segurança de ser uma empresa sólida e estável, e externamente, que já um valor que nós já passamos, que é a capacidade técnica e experiência no ramo. São quase 20 anos de empresas. Sustentabilidade já vai junto com a parte de capacidade técnica. ”

7. Como você observa a empresa e como acha que Clientes e Fornecedores enxergam a empresa?

Diretor: “Vista como uma empresa muito séria, muito correta e que faz uma coisa que poucas empresas fazem: cumpre com a sua palavra. Mesmo que não esteja escrito no contrato, cumprimos a palavra e trabalhamos com honestidade.”

Engenheiro: “Enxergam como uma empresa pequena, que ainda não tem escritório. Uma empresa que compramos muito pouco, por termos atuado na área de condomínios, em obras que os próprios proprietários fizeram compras, nossa empresa não tem presença de mercado. ”

Arquiteta: “A empresa ainda é pequena, mas ela tem o corpo técnico bom. Nenhuma construtora tem o que a gente tem. Além disso, a gente consegue com a formação que a gente tem hoje, se fosse em outra construtora, ela não conseguiria fazer as concorrências que a gente fez. A nível de detalhamento mesmo. Lógico que essa empresa não tem esse corpo técnico, mas pagam para alguém fazer. Pagam um orçamentista, um comprador terceirizado. Mas acaba que não tem

continuidade naquele departamento na empresa. É um serviço terceirizado. Acho que temos esse benefício. Acho que a gente podia sempre melhorar e estamos melhorando.

Ainda falta um estagiário que siga nossa linha de procedimentos, alguns sistemas que vão nos auxiliar. As outras empresas têm a visão que nós somos uma empresa pequena, familiar. Que poucas pessoas conhecem, não tem muita divulgação. Agora nessa obra até tivemos uma visão maior na utilização de comunicação visual. Mas ninguém comenta que viu um panfleto, por exemplo, porque a gente não tem esse mecanismo. Teve um prédio que entregamos 170 apartamentos, mas fosse entregue 170 panfletos, todo mundo saberia dizer quem construiu. Às vezes os investidores não tiveram essa informação. Se a gente for lá hoje entregar uma carta ou um e-mail e resgatar esses clientes acho muito importante.

Embora a gente tenha continuidade, perdemos a informação no meio do caminho. Quando temos um contato não é profissional e sim social. Fornecedores temos os nossos parceiros, sempre há possibilidade de conhecer novos através de Engenheiros, temos contatos com amigos que ajudem isso. Mas nunca ouviu alguém falar “Nossa quero trabalhar na Empresa X porque ouvi falar dela”. Nunca tive essa posição.”

Contadora: “É complicado porque não somos um produto que está na prateleira que pode ser julgado se é bom ou se não é, se tem qualidade ou não. São obras, então quem usufrui dela não somos nós que trabalhamos na empresa. Não temos esse contato, mas o pouco que temos, principalmente esta nossa última obra que eu falo com orgulho que fomos nós que fizemos. Todo mundo comenta como ficou bonito. O que a gente vê é o pessoal comentando como é grande a qualidade das obras da nossa empresa. Eles veem que temos uma parte técnica muito boa para desenvolver o trabalho dela. Sempre teve qualidade no que ela faz.”

Compradora: “Nos enxergam como uma empresa muito competente no que ela faz e se surpreendem, pois temos um quadro de funcionários pequeno se comparado com outras empresas. Mas em relação à execução de obras a gente

não fica para trás de nenhuma. Inclusive no caso dessa última obra foi o diferencial pois falamos que tínhamos condições de fazer a obra em menos tempo e entregar em tempo hábil. Essa é a visão que a pessoa tem. Outra visão que eu sinto do setor de compras, que é um setor complicado que tem Fornecedor que quer ser privilegiado oferecendo benefícios para o comprador. Então a credibilidade e honestidade é muito importante também, porque eu sinto dos fornecedores e compradores que nós brigamos pelo preço, mas dentro da questão ética da negociação.”

8. Qual meta ou marco você gostaria de ver a empresa alcançando?

Diretor: Já havia respondido à questão anteriormente.

Engenheiro: “A maior meta de uma empresa de Engenharia é ter obra. Quanto mais obra melhor. Tinha que ter uma prospecção, pensarmos lá na frente. Minha maior frustração hoje é isso. Sei que o processo de uma obra não é fácil, porque às vezes a prospecção de uma obra pode durar um ano. Uma obra de grande porte como a última que fizemos você não consegue aprovar e iniciar em menos de um ano. Tem que estar sempre trabalhando para isso. Eu às vezes gostaria de poder ajudar em todas as áreas, mas sei que tenho minhas limitações”

Arquiteta: “Queria que ela tivesse nota 9,5/10 de retorno do cliente, de atendimento que é área que atuo. Ter a resposta é importante. Foi um grande feito essa nossa última obra. Tivemos um retorno muito positivo no quesito social em Curitiba. A própria prefeitura nos deu um retorno muito bom. E eu gostaria que permanecesse no nível dessa última obra ou maior. Entramos num campo que é muito bom, que tem poucas construtoras que têm essa oportunidade. Existem construtoras que já são parceiras, pois às vezes eles fazem concorrência que é para balizar o preço da parceira. Acho que temos que chegar nesse patamar de estar parceiro das pessoas. Essa parceria vai além do valor financeiro do orçamento. Vai do contato profissional, pessoal e social.”

Contadora: “Eu queria no mínimo um reconhecimento nacional.”

Compradora: “O que eu gostaria mesmo e gostaria de colaborar com isso, dentro das minhas possibilidades, seria realmente ter uma continuidade de obras. Que a gente começasse uma e tivesse outra, ou que acontecesse de forma simultânea seria o ideal. Não queria que a gente tivesse momento que ficássemos parados em relação às obras, reformas e projetos. ”

9. Quais seriam os Pontos Fortes da empresa? Como você contribui para reforçar isso?

Diretor: “Capacidade Técnica, conhecimento da obra. É uma empresa corajosa para fazer as obras. Não tem medo de desafio. Isso é extremamente importante. É uma empresa que busca inovação técnica. Não faz nada sem ir profundamente no assunto até o fim para dar uma solução técnica embasada e a melhor possível, melhor disponível possível. ”

Engenheiro: “Na época que assumimos obras de outra empresa, elas eram complexas, chatas, complicadas e difíceis de fazer porque estavam paralisadas. Muita gente achava que estava comprometida e com problemas. E foram obras que deram pouquíssima manutenção. Em uma obra hoje você prevê numa obra de 1% a 2% de manutenção, que é um custo mínimo. A maioria das construtoras trabalha com 2%. Nossas obras deram poucas manutenções o que é um ponto fundamental. É muito significativo que já fizemos bastante obras.”

Arquiteta: “O corpo técnico, o portfólio muito bom. Eu já participei de seis obras da empresa e o Engenheiro na época já supervisionava 3 obras inacabadas por outra empresa. Eu visitei essas obras na faculdade, durante o período de pesquisas. Então vejo que a gente tem experiências em obras muito boas. Não é qualquer construtora que tem. A nossa empresa vai fazer 20 anos então ao longo desses anos o Engenheiro já faz parte da equipe tem 15 anos e participou mais de 10 obras que foram entregues. Retorno negativo delas a gente não tem. Lógico, já realizamos assistência técnica e manutenção, mas não temos aspectos negativos. Acho que nosso portfólio poderia ser melhor divulgado. A experiência profissional

de cada um veio para somar ao corpo técnico, capaz de trazer novas possibilidades.”

Contadora: “Eu como funcionária da empresa, vejo como ponto positivo a parte técnica e a qualidade do serviço dela. A forma de reforçar isso é auxiliar no desenvolvimento do trabalho de recursos humanos, os funcionários estarem sempre com o salário calculado corretamente. No processo e no produto da empresa eu não influencio muito. Tenho mais contato na parte inicial com a emissão de certidões, acertar a parte tributária. Meu serviço é mais voltado para a parte administrativa e não o produto em si.”

Compradora: “A questão da credibilidade, capacidade técnica. Realmente as pessoas comentam e recebemos muitas indicações de outras obras por causa disso por credibilidade, capacidade técnica, recursos humanos e capacidade de lidar com adversidade que é o que mais tem na construção civil: prazos curtos, orçamento apertado. Dentro do que eu posso contribuir com a empresa é desempenhar um bom processo de compras, conseguir e brigar pelo melhor preço. Com compras você ganha dinheiro. Com uma boa compra você economiza e ganha dinheiro. Toda empresa quer isso, a diminuição de custo.”

10. Quais são os Pontos Fracos da empresa? Como você busca evitar que eles transpareçam?

Diretor: “Os pontos fracos da empresa que precisam ser trabalhados é estruturar ela melhor. Isso vai depender das obras que surgir. Estruturar em aspectos da programação, dos programas de informática dela. Tem que ter informação bem corrente e montar uma carteira de clientes maior, para ter uma sequência mais justa. Não ter intervalos sem obras.”

Engenheiro: “Acompanhamento de custo de obras é importante e precisa ter. É importante debater. Acho que o que está deficiente é a tecnologia, conhecimento, investimento, planejamento e monitoramento dos resultados. O mais importante é sabermos onde acertamos e onde erramos.”

Arquiteta: “A divulgação. Ficamos muito às sombras das obras do passado e de outras empresas que fizemos parcerias. Acho que precisamos nos impor um pouco mais. Afinal, nós temos um corpo técnico e experiência maravilhosa e concorreremos com grandes construtoras. Não é à toa que nos contratam para fazer essas obras, pois sabem a experiência que a gente tem. Acho que usar isso como mecanismo, que é falho hoje. O feedback interno a gente falha porque perdemos a informação. Às vezes eu falo algo para um funcionário e o assunto morre ali, não tem retorno. Mesmo que negativo, precisa ter. A empresa é muito boa, mas ela está segmentada de forma com que cada departamento trabalhe de forma independente, mas não existe nada de independente no nosso trabalho. Todo mundo depende um do outro. Temos que pensar uma maneira de melhorar nesse sentido.

Acho que falta pouco investimento na profissionalização dos funcionários. Alguns funcionários operacionais, que hoje em dia não seguem a inovação que segue. O nosso mestre de obras por exemplo precisa ter liderança e não colocar a ‘mão na massa’. Às vezes a pessoa precisa de aperfeiçoamento, mas não sabe que precisa disso. Existem tantos cursos gratuitos então talvez oferecer, fazer oficinas. Mesmo os que tivemos foram muito por cima. As coisas começam, mas não tem continuidade, então morrem por ali. Começamos do zero sempre. Hoje temos o PCMAT, mas como seguimos as ordens da Contratante, nós ficamos vulneráveis e nem sempre podemos seguir o que eles nos passam. O que tem que melhorar de todos os setores é ter isso formalizado, pois não lembramos de tudo sempre. Cada um tem que dar sua parcela para melhorar.”

Contadora: “A parte administrativa. Agora eu acredito que já melhorou, mas o problema sempre foi na parte administrativa, na parte financeira. A gente se preocupa muito com o serviço que a gente está oferecendo, mas a administração da nossa “casa” a gente deixa um pouco a desejar.”

Compradora: “Falta planejamento a curto, médio e longo prazo. A gente sabe que muitas vezes a gente foca só no imediato, mas aí os problemas vão seguindo para a frente para outras obras e outros empreendimentos. Essa questão do

planejamento é muito importante. Outra coisa importante que a gente conseguiu nos últimos anos foi colocar na cabeça do Diretor que realmente a gente precisa de um software de gerenciamento de empresas. Para a gente crescer e evoluir vai precisar desse planejamento e investimento. Primeiro para a gente continuar com um quadro de funcionários pequeno, para o nível de empreendimento que a gente faz, a gente precisa do sistema e precisaremos de computadores melhores para desempenhar serviços que agora gastamos duas horas, poderíamos fazer em 15 minutos. Mais para a frente com esse planejamento e investimento a gente acaba não passando por situações que a gente passa hoje em dia. Acho que o meu papel e o de todo mundo é apontar caminhos que a gente imagina que sejam mais vantajosos para a empresa, que tenham foco para evolução. ”

11. Quais as oportunidades você acredita que a empresa pode tirar proveito?

Diretor: “Incorporação própria. As obras de empreitada, serviços para investidores que estou negociando. Essa é uma linha que quero trabalhar, pois é importante. Incorporação própria em paralelo. ”

Engenheiro: “Acho que o mercado está muito ruim, não vai melhorar e ano que vem vai mudar pouco. Por isso que o Engenheiro precisa estar sempre prospectando e estudando obras para frente. Dizem que para uma pessoa ter sucesso ela precisa ter uma meta a curto, médio e longo prazo. Isso tanta na vida pessoal quanto profissional. Isso reflete bem a situação da empresa hoje. Não temos uma programação para médio e longo prazo. Nem todas as empresas podem manter um setor só para fazer isso. E não adianta você colocar a pessoa errada para fazer isso. Precisa ter conhecimento técnico, não adianta conversa e carisma. Para outras coisas você pode até conseguir, mas para Engenharia eu não acredito. ”

Arquiteta: “Estamos em uma época difícil, mas acho que as perspectivas são boas. Dizer que não existem obras eu estaria mentindo, porque sempre tem. Mas a

busca é eterna. Não é porque estamos com uma obra que não devemos procurar outra obra. Às vezes é interessante ganhar uma concorrência nem que ela não comece de imediato. Ou começar com uma equipe reduzida, divide a equipe. Precisamos conseguir ter uma continuidade. Sempre temos uma obra que acaba, e daí ficamos 4 ou 5 meses para começar uma outra. A gente sempre teve sorte até hoje, mas pode ser que isso não aconteça e esse intervalo cada vez seja maior. Para mim também não é bom sendo funcionária, mesmo que a responsabilidade maior seja do Diretor. Para mim é ruim porque não quero fazer nada, independentemente de ter obra ou não eu continue tendo a mesma remuneração, não é o meu interesse.

Sempre tentamos passar indicações, mas muitas coisas não dependem de nós. Uma preocupação minha é que uma das nossas concorrentes que no nosso meio, que tem um histórico de mercado ruim, mas que está ganhando da gente. O motivo eu não sei. Acho que esse retorno a gente precisa ter para melhorar. Mas acho que as perspectivas são boas, desde que a gente corra atrás. Temos que criar propagandas, contatos, pegar indicações de arquitetos e empresas que tivemos contatos na última obra. Precisamos de uma pessoa específica para angariar clientes. ”

Contadora: “Acho que temos bastante, ainda mais com essa última obra que foi entregue. Tem que estar num portfólio, tem que estar na internet. Acho que é um pontapé inicial para novas conquistas. Mostra que somos capazes de administrar obras maiores. ”

Compradora: “A empresa vai fazer 20 anos então esse ponto pesa muito no mercado local. Uma base sólida, um portfólio bom de empreendimentos que a gente já fez como forma de Marketing e divulgação. Isso pesa para as pessoas que querem construir e querem comprar. Elas querem ter certeza que elas podem contar com uma empresa, não só de renome, mas que traga segurança.”

12. Quais as ameaças você acredita que a empresa precisa lidar? Como podemos enfrentar essas forças externas?

Diretor: “A recessão e alta de imposto. Esse que é o problema. Concorrência nunca tive medo e sempre nos posicionamos muito bem. ”

Engenheiro: Já havia respondido à questão anteriormente.

Arquiteta: Já havia respondido à questão anteriormente.

Contadora: “A crise econômica que está aí e o peso da carga tributária, que no Brasil é muito complicado. Principalmente na área da construção civil. Trinta e dois por cento é o que se presume que seja o lucro de uma empresa na área de construção civil, sendo que os pisos mínimos dos funcionários de chão já são altíssimos. A carga tributária é muito pesada, acho que deveria acontecer uma reforma tributária o quanto antes. Acho que não só nossa empresa, mas todas as empresas estão sendo penalizadas com essa carga muito pesada. ”

Compradora: “Ameaças a gente já teve alguns anos atrás. A gente conseguiu se sair bem. Não foi fácil, mas a gente soube lidar. Um pouco mais de 6 anos atrás o mercado de Curitiba estava muito cheio de empresas de fora. Mas a gente sabe enxergar o mercado interno melhor do que as empresas de fora, apesar de sermos menores e não tão bem estruturados quanto elas. A gente conseguiu passar por isso, nós estabelecemos e essas empresas já foram embora. Então quando se fala de crise, para a construção civil, são sempre ciclos.

Há momentos de baixa, de pouco investimento, pouca procura. Os preços voltam a subir, outra hora os preços dos empreendimentos ficam muito baratos. Então acho que os fatores externos não influenciem tanto a empresa. Acho que realmente o que influencia mais a empresa são os desafios internos. De planejamento, organização. Muito mais do que os fatores externos. A gente já passou mais de três crises desde a entrada no mercado, até hoje em dia (contando com esta). Teve o caso das empresas de outros estados que vieram de Curitiba. Na realidade até conseguimos montar uma parceria com uma delas.”

13. Algum outro comentário ou sugestão que gostaria de deixar registrado?

Diretor: “Nós temos que estabilizar a empresa. Organizar que nos últimos anos tivemos muitos problemas com desorganização externa. Pessoas que não seguiam corretamente a parte fiscal e ano que vem fazer 20 anos com uma perspectiva de crescer no mercado. Mudanças internas, com renovação e eu ficar mais na parte de gerenciamento externo da empresa. Busca de negócios e vocês cuidarem da parte técnica, do dia a dia da empresa. ”

Engenheiro: “Temos que aproveitar essa que você está se disponibilizando para nos entrevistar, pegando a minha opinião. Acho que temos que fazer um planejamento para termos um escritório, um mínimo possível de equipamentos tecnológicos para que a gente possa desenvolver um bom planejamento. E termos um planejamento de médio e longo prazo. Precisamos de um planejamento baseado num conhecimento que a gente já tem. Para você inovar você precisa inovar paralelamente naquilo que você já tem sucesso hoje. Eu me orgulho porque todas as pessoas com quem eu me relaciono porque me dizem que nas outras obras os Engenheiros não são como eu. O Engenheiro lá fica lançando nota fiscal para controlar custo, mais do que fica na obra. Acho que a preocupação com custo é importante, mas não chegando ao ponto de comprometer a parte técnica da empresa. Eu você e o Diretor tínhamos que nos reunir e discutir o resultado dessa última obra por exemplo. Todo o trabalho foi feito mas parou por lá.”

Arquiteta: “Eu também tenho as minhas falhas, mas também acredito que todo mundo falha, mas também todo mundo tem sucesso. A gente precisa buscar um sucesso comum. Espero muito que a empresa trace esse plano. A gente até tem expectativa individual de cada um, mas não temos nada concreto. Precisamos ter uma meta de quantas obras orçar por mês. Mas nós estamos aqui para ajudar nisso. Estamos na empresa até hoje por gostamos, nos esforçamos, temos reconhecimento e queremos crescer.”

Contadora: “Acredito que agora todos nós enxergamos o “calo” da empresa, que é essa área Administrativa/Financeira que estava de lado. Estamos caminhando no

rumo certo. Foi adquirido um software de gestão. Acredito que esse seja o caminho.”

Compradora: “Acho que mesmo com o quadro de funcionários pequeno que a gente tem, talvez seria interessante buscar uma forma de cada a três meses a gente fazer um levantamento, como em alguns lugares tem uma caixa de sugestões onde cada um pode fazer de forma anônima o apontamento do que acha de interessante para contribuir. Em ocasiões muito pontuais a gente tem oportunidade de dizer, como nessa entrevista, o que a gente acha da empresa.”

APÊNDICE 2 – FORMULÁRIOS SOBRE REFORMAS RESIDENCIAIS

Reformas Residenciais e Comerciais

* Required

Experiência e Expectativa de Consumo

1. Você reformou o seu imóvel residencial ou comercial nos últimos 12 meses? * Caso responda sim, pular a questão 3 e 4. Caso responda não, responda apenas a questão 3, 4 e 9.

Mark only one oval.

Sim

Não

2. Em qual tipo de imóvel você realizou este serviço?

Check all that apply.

Residencial

Comercial

Nenhum

3. Caso não tenha contratado este serviço, por qual motivo não realizou?

Check all that apply.

Não tive necessidade ou interesse

Não tive recursos financeiros

Não encontrei nenhuma empresa ou profissional que atendesse minha expectativa

Não sei responder

4. Caso não tenha contratado esse serviço, você pensa em realizar alguma reforma ou ampliação nos próximos 12 meses?

Mark only one oval.

Sim

Não

5. Quais os meios de comunicação você utiliza para encontrar informações sobre reformas/ampliações?

Check all that apply.

- Internet
- Jornal
- Revista
- Indicação
- Televisão
- Flyers
- Other:

6. Para execução desse serviço, qual/ quais profissional/ profissionais ou empresa(s) você procura?

Check all that apply.

- Escritório de Arquitetura
- Arquiteto (profissional autônomo)
- Empresa de Engenharia
- Engenheiro (profissional autônomo)
- Empresa especializada em reformas residenciais/comerciais
- Profissional específico para a obra (Ex: eletricitista, pedreiro, pintor)

7. Você contrataria uma Construtora para reformar/ampliar seu imóvel?

Mark only one oval.

- Sim
- Não
- Não sei responder

8. Porque você não contrataria uma Construtora para este serviço?

Check all that apply.

- Acredito que o custo seria elevado
- Acredito que o porte da minha obra não justifique
- Não tenho referência de Construtoras

9. Quanto você estaria disposto(a) a pagar por uma reforma ou ampliação? *

.....

10. Qual o grau de importância você dá para os quesitos abaixo, ao considerar uma empresa ou profissional para este serviço?

Mark only one oval per row.

	Não é importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Indicação de amigos, parentes ou conhecidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Indicação de outras pessoas na internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visibilidade da empresa na mídia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quanto tempo atua no mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidade na negociação de orçamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez no atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
Orçamentos sem aditivos contratuais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
Facilidade de pagamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formalidade e seriedade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Postura relaxada e espontaneidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brindes e cortesias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Ao lidar com um profissional ou funcionário desta empresa, como você avalia os atributos abaixo?

Mark only one oval per row.

	Não é importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Cordialidade e postura profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilização de uniforme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identificação por crachá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiência e formação do profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Perfil do Entrevistado

17. Qual a sua idade? * Mark only one oval.

- Entre 18 e 30 anos
 De 31 a 40 anos
 De 41 a 50 anos Mais de 50 anos

18. Estado Civil * Mark only one oval.

- Solteiro Casado
 Separado/Divorciado Viúvo

19. Possui filhos? * Mark only one oval.

Sim Não

20. Indique sua Renda Familiar (soma de todos que compõem a família) * Mark only one oval.

- Até R\$2.750,00
 De R\$2.750,01 a R\$5.500,00 De R\$5.500,01 a
 R\$8.250,00 De R\$8.250,01 a R\$11.000,00
 Mais de R\$11.000,00

1. 21. Qual a condição do imóvel em que você vive atualmente? * Mark only one oval.

- Próprio quitado Próprio financiado
 Alugado
 Mora com a família

Powered by



20 responses

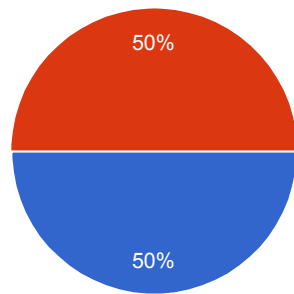
[View all responses](#)

[Publish analytics](#)

Summary

Experiência e Expectativa de Consumo

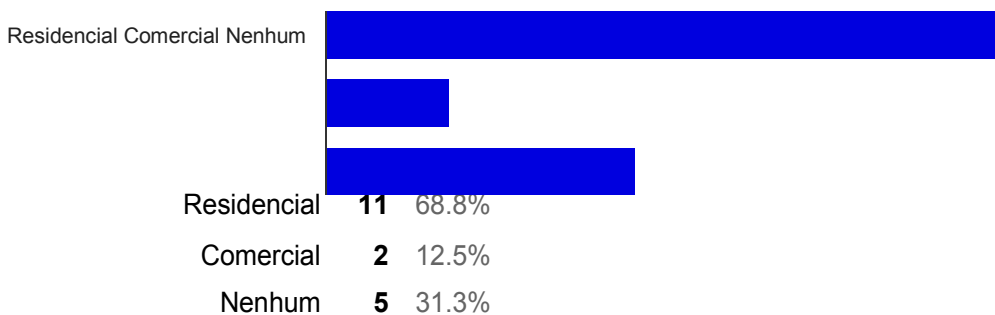
1. Você reformou o seu imóvel residencial ou comercial nos últimos 12 meses?



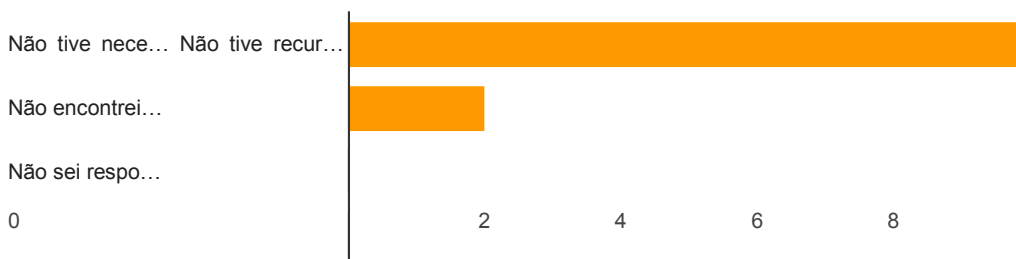
Sim 10 50%

Não 10 50%

2. Em qual tipo de imóvel você realizou este serviço?

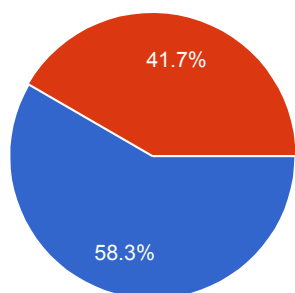


3. Caso não tenha contratado este serviço, por qual motivo não realizou?



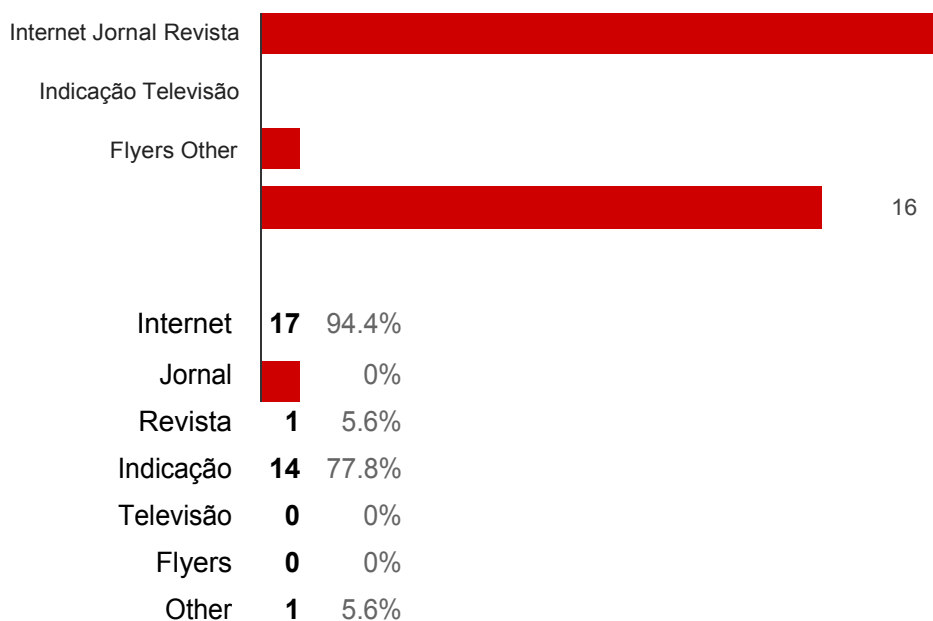
Não tive necessidade ou interesse	10	83.3%
Não tive recursos financeiros	2	16.7%
Não encontrei nenhuma empresa ou profissional que atendesse minha expectativa	0	0%
Não sei responder	0	0%

4. Caso não tenha contratado esse serviço, você pensa em realizar alguma reforma ou ampliação nos próximos 12 meses?



Sim	7	58.3%
Não	5	41.7%

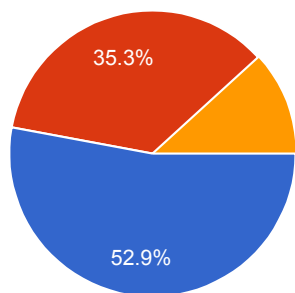
5. Quais os meios de comunicação você utiliza para encontrar informações sobre reformas/ampliações?



6. Para execução desse serviço, qual/qualis profissional/profissionais ou empresa(s) você procura?



7. Você contrataria uma Construtora para reformar/ampliar seu imóvel?



Sim	9	52.9%
Não	6	35.3%
Não sei responder	2	11.8%

8. Porque você não contrataria uma Construtora para este serviço?



Acredito que o custo seria elevado	7	50%
Acredito que o porte da minha obra não justifique	8	57.1%
Não tenho referência de Construtoras	3	21.4%

9. Quanto você estaria disposto(a) a pagar por uma reforma ou ampliação?

100 mil

Depende do tamanho da reforma. Sou muito resistente a elas, faria se fosse muito necessário

Sim 5.000.00

2500,00

5.000,00

4000

30 mil reais

R\$ 10000

depende da disponibilidade financeira

depende do tipo de reforma, como moro em apartamento se fosse fazer uma reforma seria

pequena uma vez que não se pode mexer na estrutura do apartamento estaria disposta a pagar

uns 5 mil no máximo

1000

Depende do tamanho da obra/reforma. 40 mil

Depende da reforma

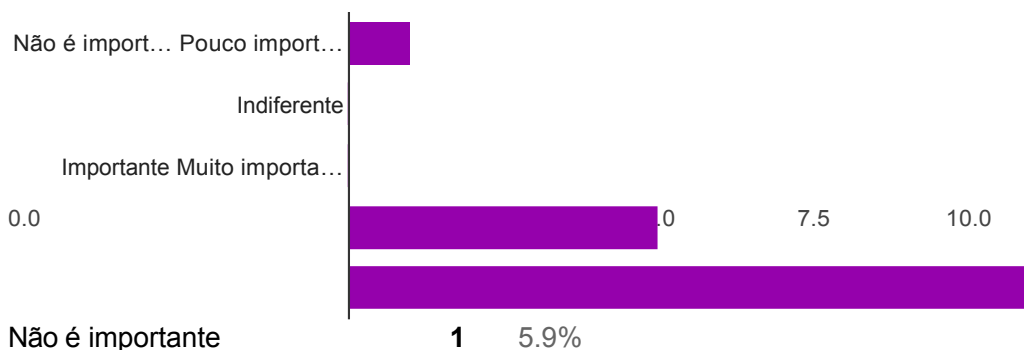
5 mil somente mão de obra 30.000,00.

15000,00

30000,00

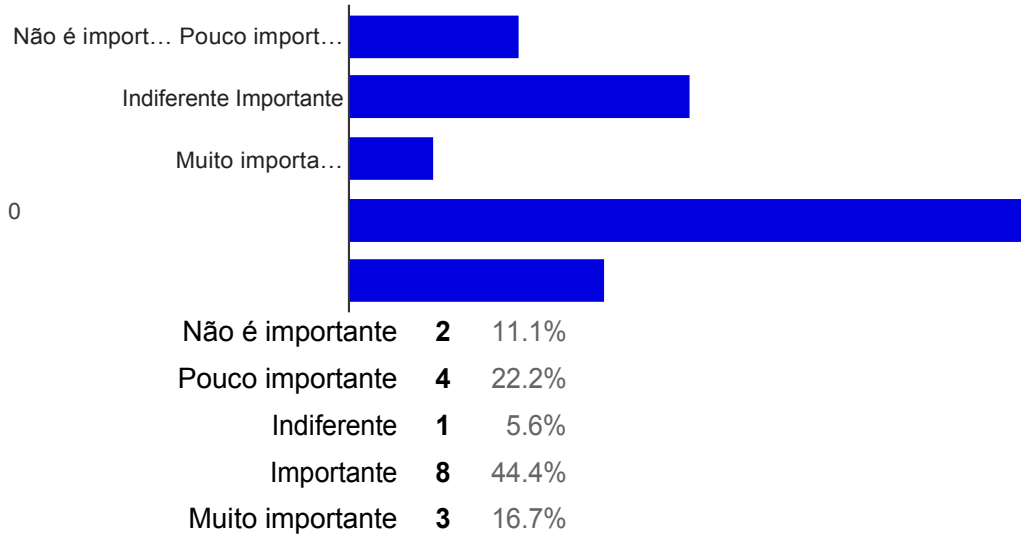
depende da reforma. Imagino que em uma reforma estrutural eu pagaria até 10.000,00, mas em uma reforma meramente estética, acho que uns 4 mil.

Indicação de amigos, parentes ou conhecidos [10. Qual o grau de importância você dá para os quesitos abaixo, ao considerar uma empresa ou profissional para este serviço?]

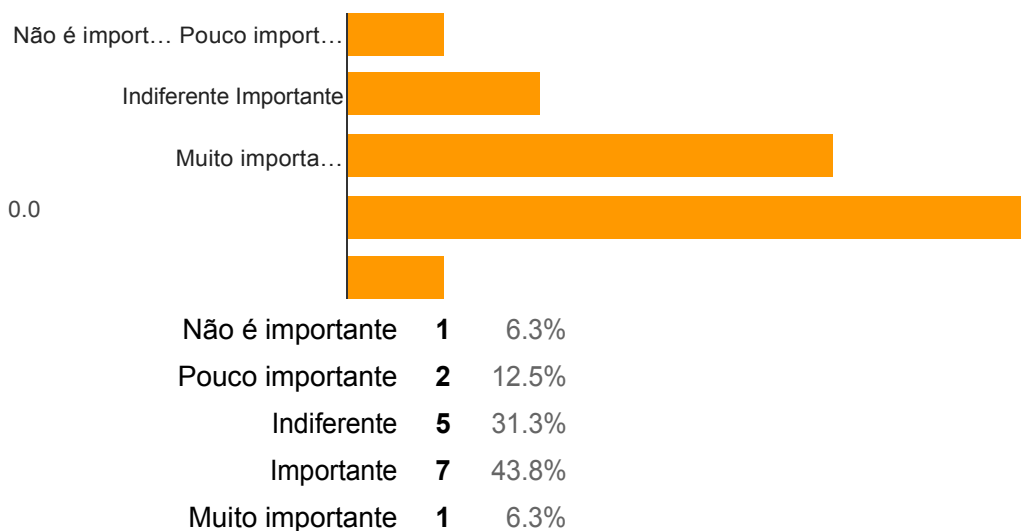


Pouco importante	0	0%
Indiferente	0	0%
Importante	5	29.4%
Muito importante	11	64.7%

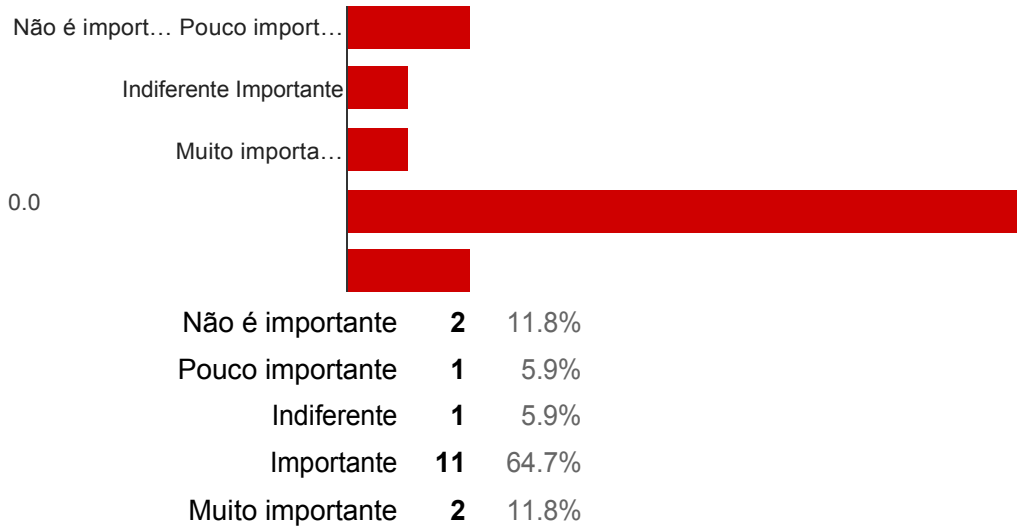
Indicação de outras pessoas na internet [10. Qual o grau de importância você dá para os quesitos abaixo, ao considerar uma empresa ou profissional para este serviço?]



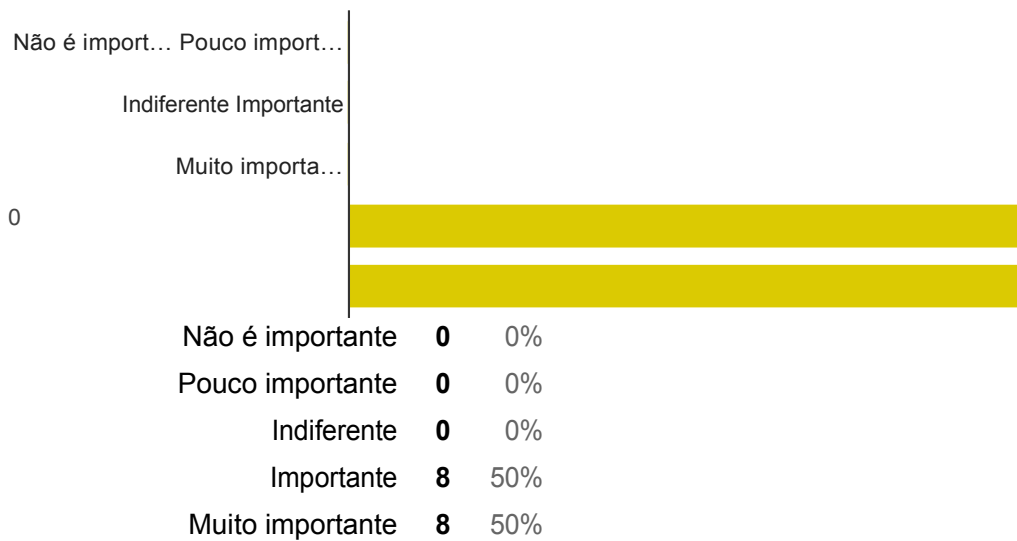
Visibilidade da empresa na mídia [10. Qual o grau de importância você dá para os quesitos abaixo, ao considerar uma empresa ou profissional para este serviço?]



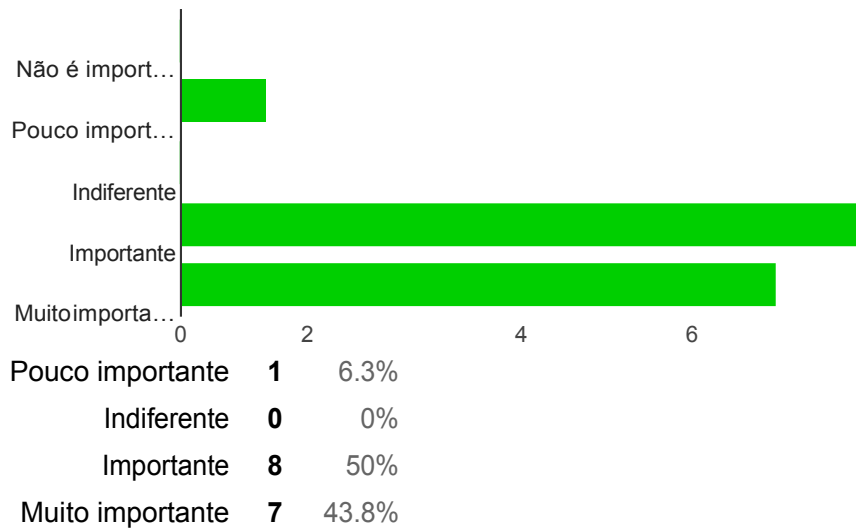
Quanto tempo atua no mercado [10. Qual o grau de importância você dá para os quesitos abaixo, ao considerar uma empresa ou profissional para este serviço?]



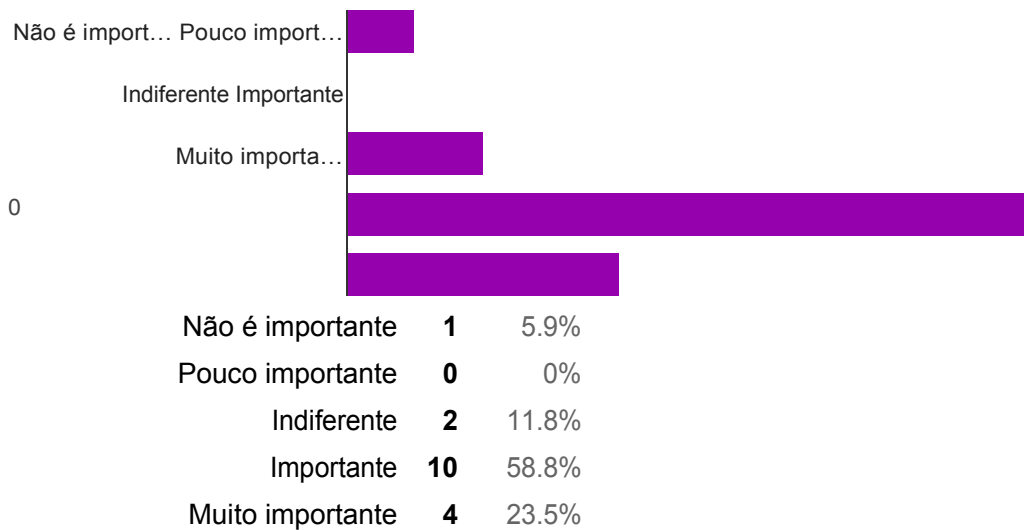
Flexibilidade na negociação de orçamentos [10. Qual o grau de importância você dá para os quesitos abaixo, ao considerar uma empresa ou profissional para este serviço?]



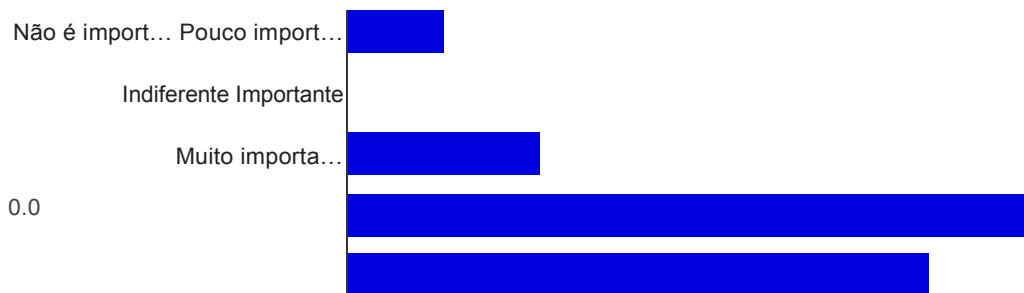
Rapidez no atendimento [10. Qual o grau de importância você dá para os quesitos abaixo, ao considerar uma empresa ou profissional para este serviço?]



Orçamentos sem aditivos contratuais [10. Qual o grau de importância você dá para os quesitos abaixo, ao considerar uma empresa ou profissional para este serviço?]

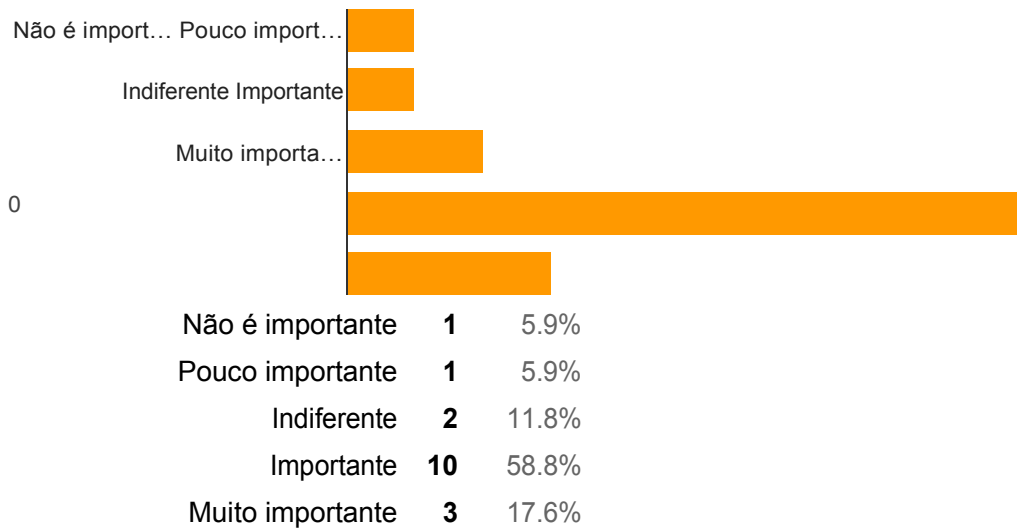


Facilidade de pagamento [10. Qual o grau de importância você dá para os quesitos abaixo, ao considerar uma empresa ou profissional para este serviço?]

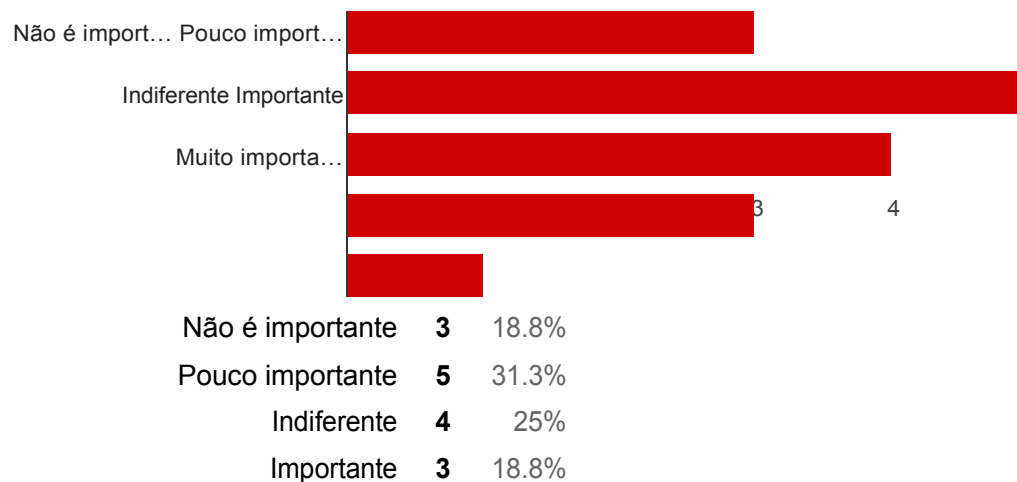


Não é importante	1	6.3%
Pouco importante	0	0%
Indiferente	2	12.5%
Importante	7	43.8%
Muito importante	6	37.5%

Formalidade e seriedade [10. Qual o grau de importância você dá para os quesitos abaixo, ao considerar uma empresa ou profissional para este serviço?]

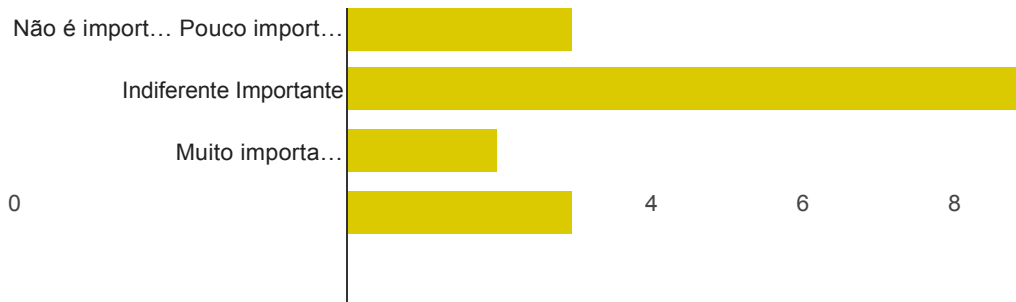


Postura relaxada e espontaneidade [10. Qual o grau de importância você dá para os quesitos abaixo, ao considerar uma empresa ou profissional para este serviço?]



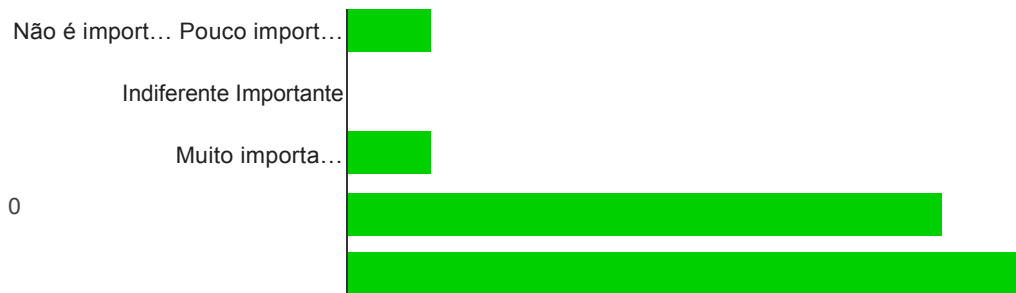
Muito importante 1 6.3%

Brindes e cortesias [10. Qual o grau de importância você dá para os quesitos abaixo, ao considerar uma empresa ou profissional para este serviço?]



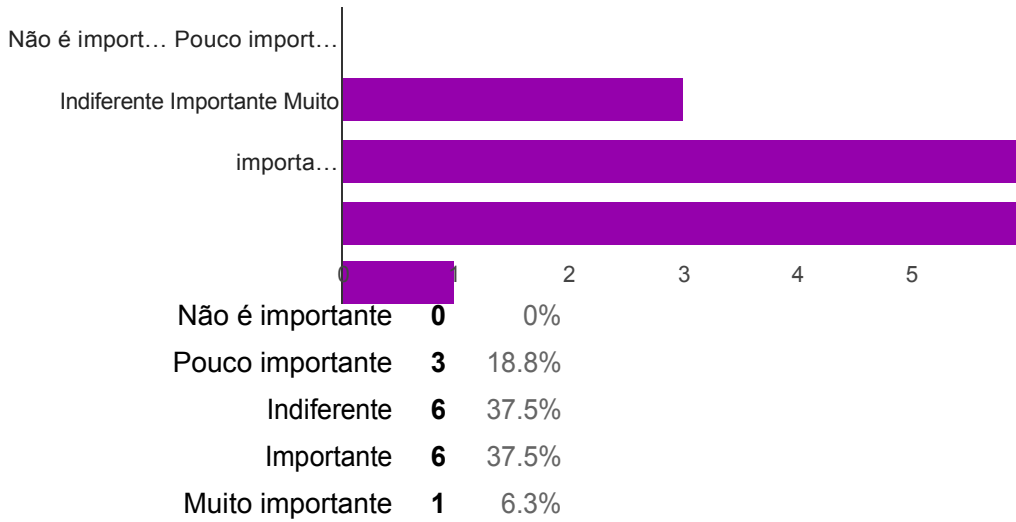
Não é importante	3	17.6%
Pouco importante	9	52.9%
Indiferente	2	11.8%
Importante	3	17.6%
Muito importante	0	0%

Cordialidade e postura profissional [11. Ao lidar com um profissional ou funcionário desta empresa, como você avalia os atributos abaixo?]

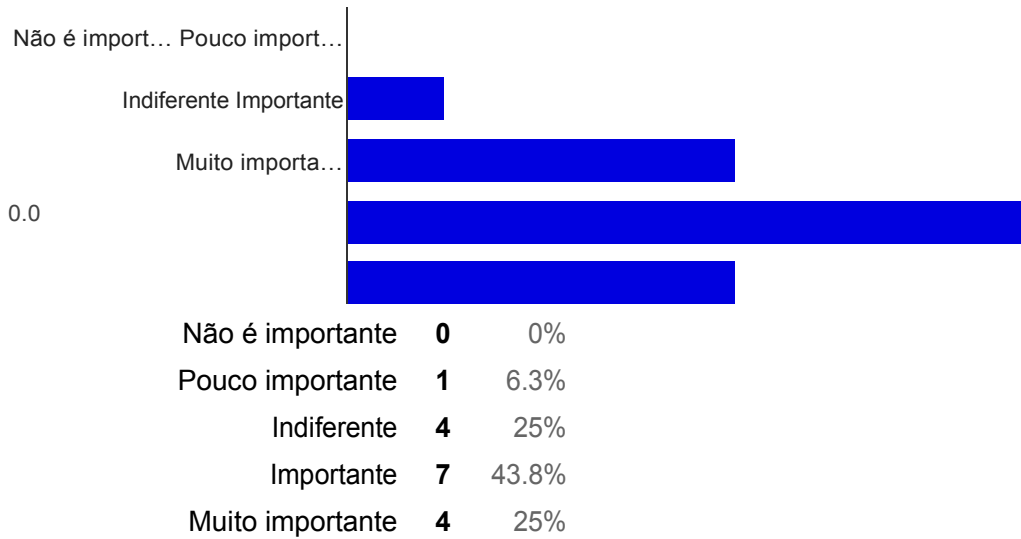


Não é importante	1	5.9%
Pouco importante	0	0%
Indiferente	1	5.9%
Importante	7	41.2%
Muito importante	8	47.1%

Utilização de uniforme [11. Ao lidar com um profissional ou funcionário desta empresa, como você avalia os atributos abaixo?]



Identificação por crachá [11. Ao lidar com um profissional ou funcionário desta empresa, como você avalia os atributos abaixo?]

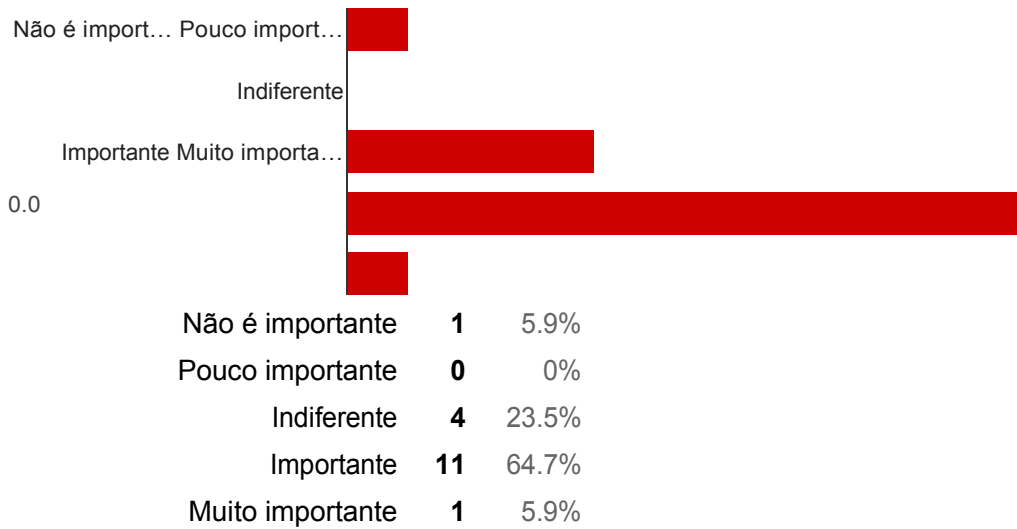


Experiência e formação do profissional [11. Ao lidar com um profissional ou funcionário desta empresa, como você avalia os atributos abaixo?]

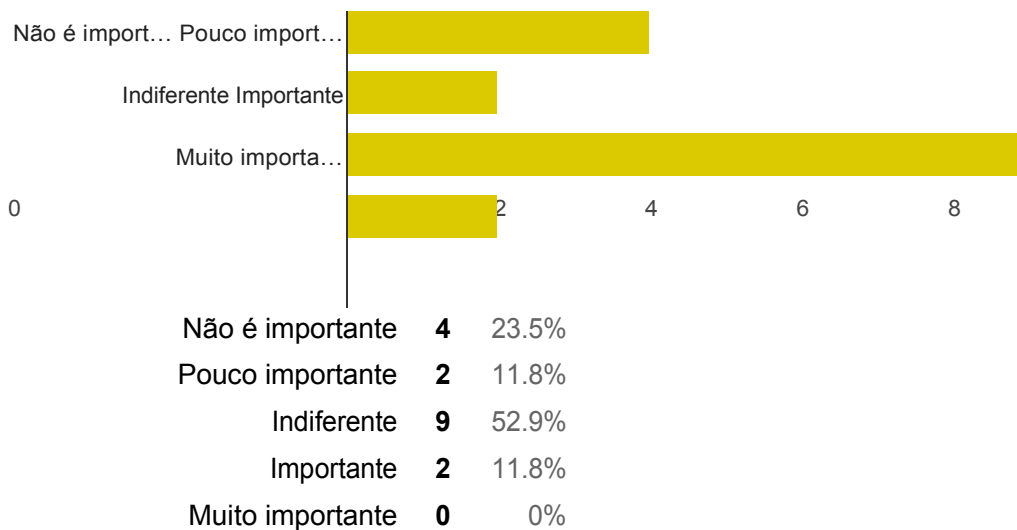


Não é importante	1	5.9%
Pouco importante	1	5.9%
Indiferente	0	0%
Importante	5	29.4%
Muito importante	10	58.8%

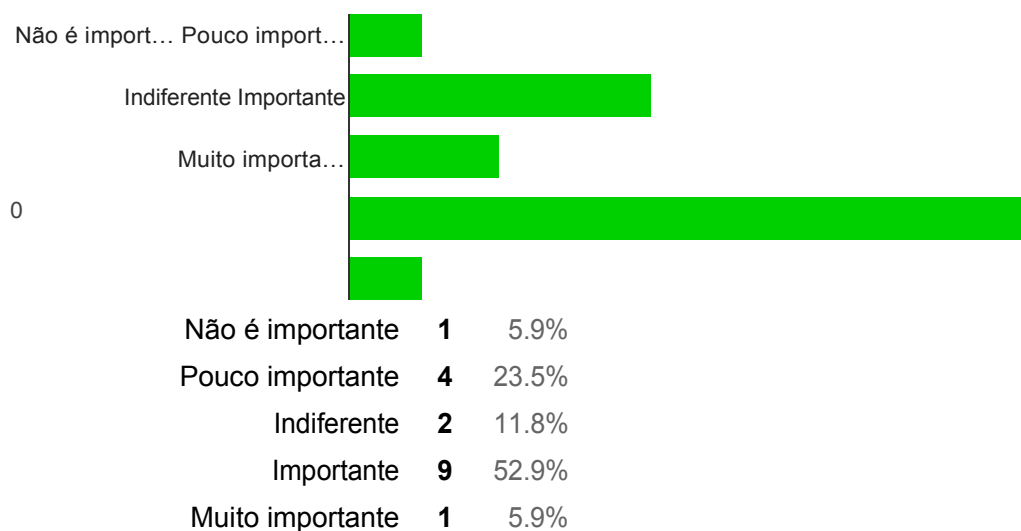
Projeto com proposta moderna [12. Ao aprovar um projeto para sua residência/comércio, qual a importância dos atributos abaixo?]



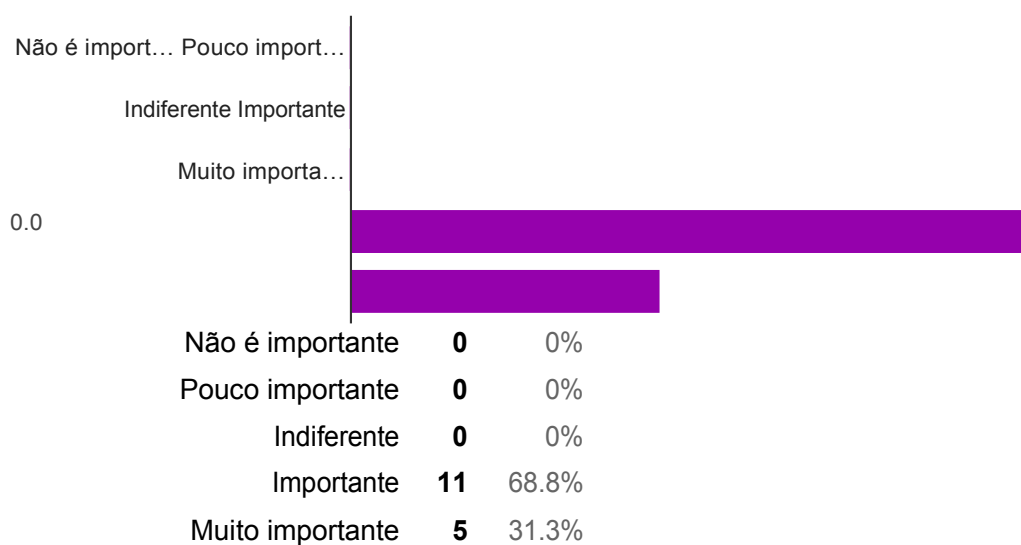
Projeto com proposta tradicional [12. Ao aprovar um projeto para sua residência/comércio, qual a importância dos atributos abaixo?]



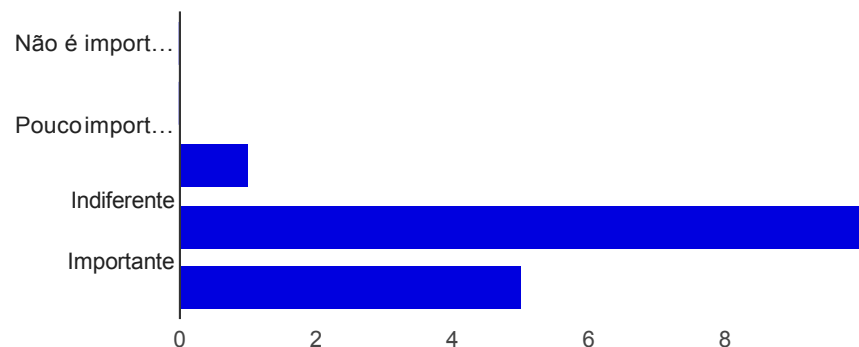
Quantidade de propostas apresentadas [12. Ao aprovar um projeto para sua residência/comércio, qual a importância dos atributos abaixo?]



Qualidade do material empregado [12. Ao aprovar um projeto para sua residência/comércio, qual a importância dos atributos abaixo?]



Rapidez que ele é apresentado [12. Ao aprovar um projeto para sua residência/comércio, qual a importância dos atributos abaixo?]



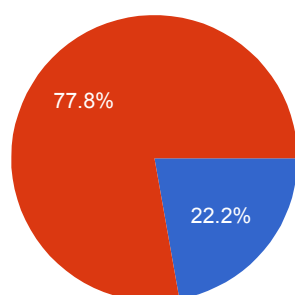
Importante	10	62.5%
Muito importante	5	31.3%

Maquetes ou simulações 3D [12. Ao aprovar um projeto para sua residência/comércio, qual a importância dos atributos abaixo?]



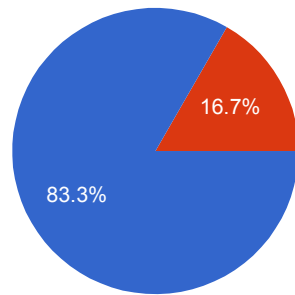
Não é importante	1	6.3%
Pouco importante	0	0%
Indiferente	0	0%
Importante	12	75%
Muito importante	3	18.8%

13. Quando apresentado o projeto, o que você espera?



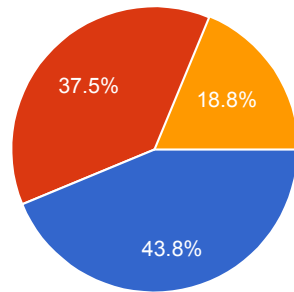
Elaborado de forma tradicional, como eu esperava.	4	22.2%
Elaborado apresentando inovações que não conhecia.	14	77.8%

14. Em relação ao orçamento e execução da obra, o que prefere?



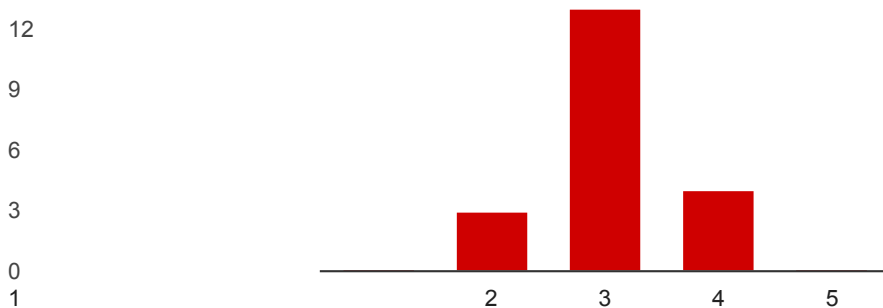
Valor final menor, mas tendo a execução rápida dos serviços e acabamentos revisados	15	83.3%
Valor final maior, com acabamentos sofisticados, mas tendo uma execução mais lenta	3	16.7%

15. Qual o porte da obra que você procura?



Pequeno (1 ambiente do imóvel ou 1 mudança de acabamento)	7	43.8%
Médio (Reforma em geral: pintura, mobiliário, iluminação, hidráulica, etc.)	6	37.5%
Grande (Demolições, construções, revestimentos externos e coberturas)	3	18.8%

16. Como você avalia as empresas e profissionais que atuam nesse setor?

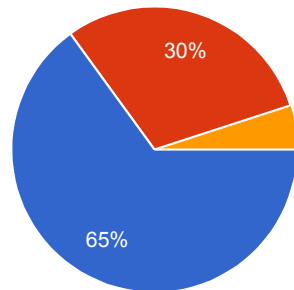


Péssimos: 1	0	0%
2	3	15%
3	13	65%
4	4	20%

Excelentes: 5 0 0%

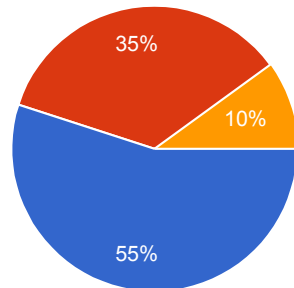
Perfil do Entrevistado

17. Qual a sua idade?



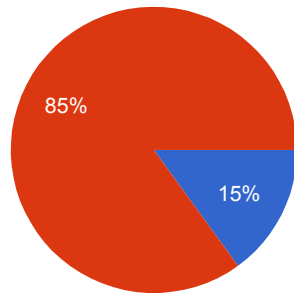
Entre 18 e 30 anos	13	65%
De 31 a 40 anos	6	30%
De 41 a 50 anos	1	5%
Mais de 50 anos	0	0%

18. Estado Civil



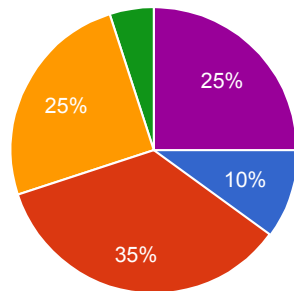
Solteiro	11	55%
Casado	7	35%
Separado/Divorciado	2	10%
Viúvo	0	0%

19. Possui filhos?



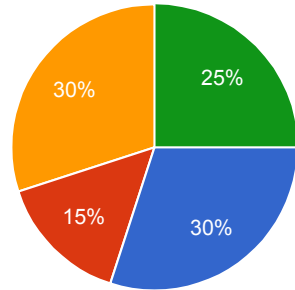
Sim	3	15%
Não	17	85%

20. Indique sua Renda Familiar (soma de todos que compõem a família)



Até R\$2.750,00	2	10
De R\$2.750,01 a R\$5.500,00	7	35
De R\$5.500,01 a R\$8.250,00	5	25
De R\$8.250,01 a R\$11.000,00	1	5
Mais de R\$11.000,00	5	25

21. Qual a condição do imóvel em que você vive atualmente?



Próprio quitado	6	30%
Próprio financiado	3	15%
Alugado	6	30%
Mora com a família	5	25%

Number of daily responses

