



## **Estratégias de marketing nas pequenas empresas da construção civil subsetor edificações de Fortaleza**

Victor Rabêlo Brito (UFC) [controladoria@acep.org.br](mailto:controladoria@acep.org.br)

Sandra Maria dos Santos (UFC) [smsantos@ufc.br](mailto:smsantos@ufc.br)

José de Paula Barros Neto (UFC) [jpbarros@ufc.br](mailto:jpbarros@ufc.br)

Augusto Cezar Cabral (UFC) [cabral@ufc.br](mailto:cabral@ufc.br)

Maria Naiula Monteiro Pessoa (UFC) [naiula@ufc.br](mailto:naiula@ufc.br)

*Resumo: O trabalho trata da análise das estratégias de marketing utilizadas pelas pequenas empresas da Indústria da Construção Civil Subsetor Edificações (ICCSE) de Fortaleza, conforme critério do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. Admite-se que as estratégias de marketing ajudam as pequenas empresas a obterem vantagem competitiva, o que as ajuda a sobreviver à concorrência, sobretudo de médias e grandes empresas. O referencial teórico aborda os temas estratégia; gestão estratégica; estratégias competitivas genéricas; e estratégias de marketing. Em seguida, caracteriza-se o subsetor edificações e delineiam-se os traços de suas pequenas empresas. A população totalizou vinte e sete empresas e a amostra compreendeu dez empresas, fazendo-se uso da amostragem aleatória simples sem reposição, o que confere à amostra poder de inferência sobre a população. Foram feitas entrevistas estruturas junto aos gestores. O estudo evidencia quais são as estratégias de marketing mais utilizadas pelas pequenas empresas da ICCSE de Fortaleza, e de que forma essas estratégias têm ajudado essas empresas a obterem vantagens competitivas em seu segmento. O estudo aponta que a estratégia de preço é a que tem sido a mais viável para que as pequenas empresas da ICCSE de Fortaleza obtenham vantagem competitiva.*

*Palavras-chave: Construção Civil; Edificações; Estratégias de marketing; Vantagem competitiva.*

### **1 Introdução**

Nas últimas décadas, o país tem sofrido transformações em seu cenário produtivo e econômico, impondo desafios para as empresas dos mais variados setores. Na Indústria da Construção Civil (ICC), em especial o subsetor edificações reflete esta realidade (BRASIL, 2006a). Por ser fragmentado e com muitos competidores constitui um campo em que se tornou imperativa a orientação para o cliente (SOUZA, 2004). Neste cenário, as estratégias de marketing podem ter papel decisivo ao propiciarem vantagens competitivas, sobretudo para as empresas possuidoras de menos recursos; daí terem sido escolhidas as empresas de pequeno do subsetor edificações porte como foco de análise deste estudo. Por sua participação no PIB e sua capacidade de absorver mão-de-obra, a ICC é vital (IBGE, 2006). Seu maior impacto refere-se ao seu potencial de atenuar um grave problema do país, o déficit habitacional, que tem crescido em torno de 400 mil unidades por ano (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2005).

A Indústria da Construção Civil tem sofrido mudanças, que incluem a diminuição de recursos públicos e privados e a elevação do nível de exigência. Hoje, a atividade produtiva começa do outro lado, ou seja, os produtos são concebidos conforme os desejos de quem os compra (GRACIOSO, 1997). Para sobreviverem, as empresas do subsetor edificações



precisam desenvolver aspectos comuns a empresas de médio e grande portes, como economias de escala, curvas de aprendizagem, alavancagem financeira, mão-de-obra qualificada, métodos de custeio, pontualidade e credibilidade.

O subsetor edificações da construção civil se caracteriza por ser intensivo em mão-de-obra e ter demanda vinculada à renda, diversidade tecnológica e produtos heterogêneos, com fins diversos (BRASIL, 2006b). Kotler (2000) acrescenta que o produto deste subsetor, o imóvel, é bem de consumo durável de compra comparada. 57,92% do subsetor é composto por microempresas (1 a 9 empregados), 32,96% por empresas de pequeno porte (10 a 99 empregados), 7,46%, de médio porte, e 1,13%, de grande porte. Há um grande envolvimento de diversos atores, entre eles agentes financeiros e promotores, órgãos públicos, projetistas, fabricantes, incorporadores e construtores (BRASIL, 2006b). O subsetor é fragmentado, pois nenhuma de suas várias empresas detém parcela significativa de mercado. As causas dessa fragmentação incluem barreiras de entrada pouco significativas; ausências de economias de escala; ausência de vantagem de tamanho em transações com compradores ou fornecedores; necessidades variadas do mercado; e altas flutuações nas vendas (BRITO, 1999).

Quanto aos traços das pequenas empresas da ICCSE, Barros Neto (1999) constata que estes são semelhantes aos de pequenas empresas de outros setores, tais como: poder centrado no executivo-chefe, muitas vezes o fundador; estrutura familiar, com pouco conhecimento administrativo, paternalismo, autocracia e pessoalidade na gestão; sobrecarga da chefia em tarefas operacionais; foco no curto prazo e postura defensiva, sem análise do ambiente externo; decisões baseadas na intuição e no método de tentativa e erro; capacidade de adaptação às mudanças, facilitada pela estrutura enxuta. Ressaltam-se, ainda, a carência de alavancagem financeira, economias de escala e poder de barganha.

Nesta pesquisa, a escolha do subsetor edificações justifica-se, primeiro, por se tratar de um setor fragmentado, com alta concorrência. As estratégias de marketing podem propiciar a essas empresas com menos recursos, vantagens frente à concorrência. Segundo, este subsetor gera empregos diretos e indiretos, incluindo a absorção de mão-de-obra com pouca qualificação. Terceiro, este subsetor tem forte potencial para atenuar o problema do déficit habitacional. Deste modo, enfocando as pequenas empresas da Indústria da Construção Civil, Subsetor Edificações (ICCSE), em Fortaleza, a pesquisa parte dos seguintes pressupostos: 1) os empresários desconhecem estratégias de marketing que poderiam ser utilizadas no segmento; 2) predomina a informalidade no uso do marketing para obtenção de vantagens competitivas; e 3) o potencial das estratégias de marketing não é totalmente utilizado.

O estudo tem como objetivo geral analisar as estratégias de marketing adotadas pelas empresas de pequeno porte da ICCSE, que atuam na cidade de Fortaleza para obter vantagens competitivas. Quanto aos aspectos metodológicos, a pesquisa é de natureza quantitativa, realizada por meio de um *survey*. Quanto aos fins, é descritiva e exploratória. Em termos de estrutura, o trabalho tem cinco outras seções: referencial teórico, caracterização do subsetor edificações, metodologia, análise dos dados e conclusões.

## **2 Referencial teórico**

A palavra estratégia é originada do termo *strategos* que, como afirmam Mintzberg; e Quinn (2001), referia-se, inicialmente, ao papel de comando do general. Posteriormente, passou a significar “a arte do general”, ou seja, as habilidades com as quais exercia seu papel. Por volta de 450 a.C., passou a significar habilidades gerenciais, como liderança, oratória e poder.

Conforme Fahey e Randall (1999), estratégia é algo abrangente que trata da interface empresa-ambiente, sendo o meio pelo qual a empresa cria ou alavanca mudanças para superar



concorrentes. Sua escolha depende das condições do ambiente e da empresa, podendo levar à conquista e retenção de clientes. Para Fahey e Randall (1999), a estratégia deve ser singular, precisa ser (re)inventada com frequência e ter caráter empreendedor, para atingir o sucesso “precursor”. Andrews (2001) a define como o padrão de decisões que determina os objetivos ou metas de uma empresa, produzindo políticas e planos para a obtenção dessas metas e definindo a escala de negócios. Cobra (1993, p. 57) acrescenta que “a função da estratégia é prover métodos que orientem a escolha dos caminhos para atingir os objetivos assim como as táticas são ações específicas para atingir as metas.” Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) ressaltam que há estratégias deliberadas, oriundas de intenção planejada e nascidas da análise do ambiente, e estratégias emergentes, nascidas da necessidade de acomodação.

Em relação à gestão estratégica, Hunger e Wheelen (2002) a compreendem como um conjunto de decisões e ações que determinam o desempenho de uma corporação a longo prazo, ajudando-lhe a operar de forma eficiente em um ambiente dinâmico e complexo. Conforme os autores, abrange quatro elementos: análise do macroambiente, formulação da estratégia, implementação da estratégia, e avaliação e controle. Quanto ao macroambiente, Fahey e Randall (1999) afirmam que este é composto de segmentos inter-relacionados: o social (demográfico); o econômico; o político; e o tecnológico (desenvolvimento e aplicações do conhecimento). A análise macroambiental busca identificar como as inter-relações entre estes segmentos afetam a empresa, alterando padrões de diversificação e de alocação de recursos, em função da probabilidade de sucesso de diferentes produtos.

O processo de planejamento de marketing é parte integrante da gestão estratégica, sendo o plano estratégico de marketing o seu produto, constituído, conforme McDonald (2004), em quatro fases: a) fase um, composta da missão e objetivos; b) fase dois, composta de auditoria de marketing, análise SWOT e premissas; c) fase três, composta de objetivos e estratégias, estimação de resultados e identificação de planos e mixes alternativos; e d) fase quatro, composta do orçamento e do programa detalhado de implementação.

Uma estratégia de marketing, conforme Kotler e Armstrong (1993), é a lógica pela qual a unidade de negócios espera atingir seus objetivos de marketing. Consiste em estratégias específicas para mercados-alvo, mix de marketing e nível de gastos. Deve detalhar os segmentos em que a empresa deseja se concentrar, pois estes se diferenciam em necessidades, desejos, respostas e lucratividade. Para Ferrell et al. (2000), a estratégia de marketing envolve a seleção de um ou mais mercados-alvos, bem como o desenvolvimento de um composto de marketing que satisfaça as necessidades e os desejos desse(s) mercado(s)-alvo(s).

Conforme Ferrell et al. (2000), existem para as empresas duas opções no tocante ao escopo de mercados: o marketing de massa e a segmentação de mercado. No primeiro caso, o marketing de massa, também chamado marketing indiferente, as empresas visam atingir o mercado total para determinado tipo de produto, assumindo que todos os consumidores possuem necessidades similares, que podem ser satisfeitas com um único composto de marketing. Todavia, reconhece-se que poucos produtos estão ajustados a essa situação, o que torna a segmentação ainda mais relevante. Conforme McDonald (2004), trabalhar com segmentação de mercado torna a estratégia de marketing mais eficiente, proporcionando à empresa uma vantagem diferencial. Para Kotler e Armstrong (1993), as principais variáveis no tocante à segmentação são as geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais.

No subsetor edificações, as variáveis geográficas preponderantes dizem respeito às cidades e suas dimensões, em termos do tipo de edificação que empresas de um certo porte privilegiam. Já variáveis demográficas como estado civil, tamanho da família, ciclo de vida familiar, renda e ocupação são as mais importantes, pois guiam decisões sobre as edificações. As variáveis psicográficas também lidam com o perfil do comprador, ajudando as empresas a



optar por certos públicos. Quanto às variáveis comportamentais, ressalta-se que a aquisição de um imóvel é uma ocasião de compra especial. Então, as empresas privilegiam benefícios valorizados por seus públicos, como imóveis com mais ou menos atributos. Chama atenção o baixo grau de lealdade, dado que preços, atributos e serviços são parecidos. Logo, deve-se monitorar a atitude do cliente para com o produto e a empresa (SINDICATO DAS EMPRESAS DE COMPRA, VENDA E LOCAÇÃO DE IMÓVEIS, 2006).

Para Ferrell et al. (2000), há duas opções para as empresas que desejam segmentar seus mercados: a multissegmentação e a concentração. No primeiro caso, comum em médias e grades empresas, a empresa busca atrair consumidores para vários segmentos, oferecendo um dado composto de marketing para cada segmento. Já na concentração, as empresas focam em um único segmento, tendo a especialização como principal valor, podendo optar por nichos de mercado. Porém, esta estratégia pode gerar dependência e vulnerabilidade. (FERRELL et al., 2000). McDonald (2004) relaciona as estratégias de marketing aos quatro P's de marketing:

**a) O “P” de produto:** conforme Kotler (2000, p. 416), “um produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo”. Para Ferrell et al. (2000), é um conjunto de características e vantagens que pode satisfazer às necessidades e aos desejos dos consumidores, entregando benefícios. Conforme Kotler (2000), um produto pode ter até cinco níveis. O nível fundamental é o benefício central, no qual o cliente obtém estritamente o benefício que está comprando. O segundo transforma o benefício central em um produto básico, com o mínimo de atributos. No terceiro nível, o produto tem uma série de atributos e condições que o comprador espera ao comprá-lo. O quarto é o produto ampliado, que visa superar as expectativas. O quinto é o produto potencial que visa não apenas satisfazer necessidades, mas encantar, excedendo as expectativas (KOTLER, 2000). Kotler e Armstrong (1993) ressaltam que uma empresa precisa definir os benefícios de seus produtos, em forma de atributos, como qualidade, aspectos e *design*, conforme a posição destes no mercado-alvo.

**b) O “P” de preço:** conforme Ferrell et al. (2000), preço significa a quantidade de dinheiro, alta o suficiente para cobrir os custos e dar lucro, que a empresa está disposta a aceitar em troca de um produto. Já para os consumidores, preço é algo que estão dispostos a pagar em troca de um produto, envolvendo, inclusive, aspectos não-monetários como, por exemplo, tempo, esforço, risco e custos de oportunidade. O preço pode ser ajustado para atender às condições do mercado, todavia, mudar o preço pode ser arriscado porque ele está conectado às percepções do consumidor sobre qualidade, prestígio e imagem do produto.

**c) O “P” de praça:** também chamado de distribuição, refere-se aos canais de marketing e à distribuição física. Conforme McDonald (2004), as principais variáveis do mix de distribuição são: instalações; estoque; transporte; comunicações; e unitização (como os bens são embalados para armazenamento e transporte). No caso do produto do subsetor edificações, a situação é diferente dos demais produtos que o cliente adquire e o leva consigo. Um imóvel somente pode ser utilizado onde foi construído. Logo, seus atributos devem ser condizentes com a localização. Por exemplo, em bairros nobres, prédios com vários atributos; em bairros periféricos, imóveis básicos ou casas populares. Também importante é a proximidade a “pontos de apoio” valorizados pelo cliente, tais como supermercados, agências bancárias, local de trabalho, escola dos filhos, praças, entre outros (SINDICATO DAS EMPRESAS DE COMPRA, VENDA E LOCAÇÃO DE IMÓVEIS, 2006). De acordo com Mello (1997), as decisões que envolvem os canais de distribuição na ICCSE, referem-se ao modo como as unidades são comercializadas, se através da equipe de vendas própria, ou via imobiliária, ou ainda como será a distribuição dos *stands* de vendas, no local ou centralizados.

**d) O “P” de promoção:** o programa total de comunicações é chamado de mix de promoção, combinando propaganda, promoção de venda, relações públicas e venda pessoal.



Conforme Ferrell et al. (2000), é essencial para comunicar traços e benefícios de produtos e serviços, variando conforme a natureza e o estágio de compra. Muitos produtos industriais dependem da venda pessoal, ao passo que os produtos de consumo exigem maior uso de propaganda, promoção de vendas e publicidade. No processo de compra do produto (conscientização, interesse, desejo e ação), os elementos de comunicação de massa, como a propaganda e a publicidade, são mais usados para estimular a conscientização e o interesse. Por outro lado, a maior eficácia de comunicação da venda pessoal torna-a mais adequada para levar o cliente ao desejo e à ação. As decisões deste mix são também afetadas pelo preço.

Além de focar nos quatro P's, as estratégias podem focar objetivos específicos como sobrevivência, maximização de lucro, e aumento da fatia de mercado. Uma dessas estratégias é a diversificação de mercado ou de produtos, que envolve o (re)posicionamento da empresa, e, conforme Kotler (1998), visa diminuir a dependência de um estreito portfólio. De acordo com Ferrell et al. (2000), a estratégia deve ser coerente com os múltiplos recursos da empresa.

### **3 Aspectos metodológicos**

A pesquisa é de natureza quantitativa, pois utilizou procedimentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados. Trata-se de um levantamento ou *survey* que, conforme Moreira (2002), é um procedimento sistemático para coletar informações que serão usadas para descrever, comparar ou explicar fatos, atitudes, crenças e comportamentos.

Quanto à natureza do relacionamento entre as variáveis, esta pesquisa é descritiva, pois visa descrever uma situação relacionada a um grupo específico, que é o caso das pequenas empresas da Indústria da Construção Civil Subsetor Edificações (ICCSE) de Fortaleza e como esse grupo tem utilizado estratégias de marketing com fins de obtenção de vantagens competitivas. Conforme Richardson (1989), os estudos descritivos propõem-se a investigar o "que é", ou seja, a descobrir as características de um fenômeno, considerando como objeto de estudo uma situação específica.

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se a entrevista estruturada, que consiste em um conjunto estruturado de questões administrado a cada respondente. O roteiro de entrevista (formulário) combinou perguntas fechadas e abertas, oferecendo a opção "outros," sendo composto de três etapas: a identificação das empresas, a gestão estratégica das empresas e os aspectos do comportamento mercadológico, com foco nas estratégias de marketing.

Nas empresas com uma área de marketing, os respondentes foram profissionais da área. Nas outras, gerentes de outros setores ou ainda os fundadores. Todos com amplo tempo de serviço na empresa. Houve um respondente por empresa, tendo sido o formulário aplicado na presença do pesquisador. Em cinco das dez empresas, houve uma segunda visita, ocasião em que, com os mesmos respondentes, buscou-se estabelecer relações entre estratégias de marketing e vantagens competitivas. Foi feito um pré-teste com cinco empresas para testar o formulário, conforme recomenda Richardson (1989), tendo o resultado sido satisfatório, sem registro de deficiência grave no instrumento de coleta, mas com sugestões para sua melhoria.

Os dados secundários foram obtidos de publicações como teses, dissertações, livros e revistas. Buscou-se, ainda, informações junto a entidades ligadas à atividade da construção como Sindicato das Empresas de Compra, Venda e Locação de Imóveis (SECOVI), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Sindicato da Indústria da Construção Civil (SINDUSCON), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e Ministério das Cidades. Quanto às variáveis do estudo, consideraram-se fatores que tiveram como objetivo suportar o objeto de análise, ou seja, o pressuposto da utilização de estratégias

de marketing como meio das empresas em foco obterem vantagens competitivas. No quadro 03, constam as variáveis abordadas e seus respectivos itens no formulário.

VARIÁVEIS	ITENS NO QUESTIONÁRIO
Oportunidades e ameaças do ambiente;	2.5
Avaliação do desempenho;	2.6
Diferenciação;	2.8
Vantagem competitiva;	2.10
Estratégias de marketing;	3.2
Qualidade do produto/serviço.	3.8

QUADRO 1 – Variáveis abordadas e seus respectivos itens no formulário.

Fonte: Elaborado pelos autores (2006).

Neste estudo, optou-se pelo método da amostragem probabilística, com amostragem aleatória simples, por este oferecer a cada elemento da amostra a mesma chance de seleção, e por ser este o método que garante a aplicação de técnicas estatísticas e inferências, conforme Cooper e Schindler (2003). Acrescenta-se que as empresas somente seriam relacionadas uma vez, sendo assim a amostragem foi do tipo sem reposição. O primeiro passo para determinar a amostra ( $n$ ), foi escolher a população ( $N$ ), em função dos seguintes critérios: a) filiação junto ao Sindicato da Indústria da Construção Civil (SINDUSCON) do Ceará; b) foco de atuação em Fortaleza; c) atuação preponderantemente no subsetor edificações; d) porte de pequenas empresa (10 a 99 funcionários, conforme critério do SEBRAE); e d) estar executando pelo menos uma obra no momento da pesquisa. Chegou-se a uma população ( $N$ ) de vinte e sete empresas, faltava estimar a amostra ( $n$ ). A partir do pré-teste feito com cinco empresas, calculou-se a amostra inicial ( $n_0$ ) ao aplicar a fórmula (CYSNEIROS; FERRAZ, 2006):

$$n_0 = \frac{z_{\alpha/2}^2 S_y^2}{d^2} .$$

Onde  $Z$  é a variável aleatória da Distribuição Normal que representa o nível de confiabilidade. Para o nível de confiança, estimou-se 99%, pois assim aumentou-se a possibilidade de inferência, isto é, a possibilidade de se poder inferir certos aspectos do comportamento de uma população a partir de uma amostra  $n$  a ser calculada, na Distribuição Normal o  $Z$  encontrado foi de 2,58. A variância foi calculada a partir da média de estratégias utilizadas pelas cinco empresas que compuseram a amostra piloto, a média foi de 5,80, e a variância de 2,2. O próximo passo foi calcular o ( $d^2$ ) quadrado da margem de erro 1 (complementar de 99%). A partir daí, obteve-se que a amostra seria representativa de dez empresas. Na análise, os dados foram apresentados em tabelas e em cálculos de frequências absolutas e relativas, além de comentários sobre o que se apurou nas entrevistas.

#### 4 Análise dos Resultados

Essa seção tem por objetivo mostrar os resultados da pesquisa de campo realizada junto aos gestores das pequenas empresas do subsetor de edificações em Fortaleza, evidenciando as estratégias utilizadas para atuarem no mercado da construção civil.

Considerando o referencial teórico analisado se buscou observar quais as estratégias de marketing das pequenas empresas construtoras, com especial atenção aos meios de divulgação e promoção, aos aspectos relacionados à figura do cliente, como banco de dados, atendimento a reclamações, sugestões e expectativas.



Procurou-se inicialmente saber se na empresa existia uma área estruturada e especializada em marketing, o que foi constatado em somente duas empresas. Nas demais, o marketing “era feito por todos”, engenheiros, gerentes e até profissionais externos, como arquitetos. Com isso, buscou-se saber como cada empresa conduz seu planejamento de marketing. Observou-se que, mesmo que não haja uma área de marketing, há a preocupação em focar o cliente.

Os resultados evidenciaram que uma das estratégias de marketing mais usadas pelas empresas em análise diz respeito a melhoria dos serviços, incluindo o pós-venda. Acreditam os gestores entrevistados que a qualidade dos serviços pode fazer a diferença. Em geral, as empresas variam em termos do tipo de serviço em que são melhores. Por exemplo, uma é mais rápida no “troca-troca” de imóveis, outra oferece garantia mais ampla. Porém, como ressalta um dos executivos, “o importante é encantar o cliente, pois a concorrência está bastante elevada. Sendo assim, o conjunto de ótimos serviços é o que pode fazer a diferença”.

Três alternativas tiveram os mesmos registros em termos de uso pelas empresas. A estratégia de oferecer produtos diferenciados foi uma delas. Os executivos disseram oferecer produtos diferenciados, entretanto, como as inovações não são patenteadas, tendem a ser copiadas. Orientar e motivar os funcionários para trabalhar em equipe e fornecer satisfação aos clientes foi outro item citado com a mesma frequência. Conforme McDonald (2004), o marketing deve ser feito por todos e não somente pelo departamento de marketing. Os executivos alegaram preocupação em disseminar uma “visão holística”, com todos focados na satisfação do cliente.

De acordo com Sheth, Mittal e Newman (2001), a satisfação do cliente é a chave do sucesso. Para Kotler e Armstrong (1993), a satisfação pode ser determinada através da relação entre as expectativas e a performance percebida do produto como um todo.

Conforme os executivos, pesquisar a satisfação serve como parâmetro para novas ações, até mesmo corretivas. Algumas empresas registram, em um formulário, as reclamações e sugestões na entrega do imóvel. Outras ouvem os clientes, pessoalmente ou por telefone ou *site*, quanto a aspectos como pontualidade, preço e qualidade dos serviços e do acabamento.

Sete empresas afirmaram que costumam inovar os atributos de seus empreendimentos à medida que os lançam, visando proporcionar aos clientes imóveis mais funcionais, com atributos que combinem benefícios como praticidade e conforto.

Com relação à estratégia de precificação, buscou saber se as empresas usam estratégias como descontos para imóveis sob encomenda ou concessão de crédito para clientes antigos. Somente três construtoras marcaram essa opção. Conforme o sindicato das empresas de compra, venda e locação de imóveis (2006), prevalece a formulação antiga de preços, na qual as empresas têm um conjunto de custos, a partir dos quais adicionam uma margem de lucro, embora haja variações, como localização, em termos de pontos no entorno, como *shopping centers* e escolas, e atributos das áreas comuns e privativa.

Considerando a importância de divulgar ou promover um produto ou serviço essa questão foi analisada junto aos entrevistados. Muitas das construtoras fazem lançamentos voltados para corretores individuais ou representantes de imobiliárias, que constituem a força de vendas, dado que poucas têm equipes próprias. Porém, as empresas dispõem de canais diretos, como televisão, rádio, outdoors, jornais, panfletagem e, *sites*. Algumas têm uma visão mais ampla de seus mixes de promoção, usando ações de relações públicas, conforme o Sindicato das Empresas de Compra, Venda e Locação de Imóveis (2006).



TABELA 1 – Estratégias de marketing utilizadas pelas pequenas construtoras de Fortaleza

<b>Estratégias</b>	<b>Fi</b>	<b>fi (%)</b>
Melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cliente, incluindo o pós-venda	10	14,93
Orienta e motiva os funcionários para trabalhar em equipe e fornecer satisfação aos clientes	9	13,43
Pesquisa a satisfação dos clientes	9	13,43
Oferece produtos diferenciados	9	13,43
Estabelece padrões para a melhoria da qualidade do produto	8	11,94
Adoção de financiamentos, incluindo a longo prazo	7	10,45
Inovações no produto, como a melhoria de algum atributo	7	10,45
Diversifica as atividades	3	4,48
Precificação	3	4,48
Diversifica a linha de produtos	2	2,99
Outras	0	0,00
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa de campo - julho a setembro (2006).

Os dados da pesquisa evidenciaram que o meio preferido para divulgação é a panfletagem. Seguindo a propaganda e o rádio. Conforme os executivos, o rádio tem perdido espaço, pois “para ter uma real noção do produto, o cliente precisa vê-lo” ( Entrevistado B).

A TV também foi um meio citado mas segundo os executivos, apesar da eficiência desse meio de divulgação ele é um dos mais caros, por isso está perdendo “espaço”. A TV passa a ser “interessante para empresas de maior porte e cujo público-alvo é mais exigente” (Entrevistado C).

Outro ponto questionado junto às pequenas construtoras de Fortaleza diz respeito a existência de bancos de dados de clientes. As dez empresas disseram ter bancos de dados, com pequenas diferenças, mas incluindo, em geral, dados pessoais, do contrato, de pagamentos e reclamações. Nesse aspecto se procurou checar se havia procedimentos para receber reclamações e sugestões, o que evidenciaria o quanto as empresas têm o foco no cliente, como defende Souza (2004). Nove empresas tinham procedimentos, variando caso-a-caso, incluindo formulários para serviço ou reparo; telefone; *site* ou *e-mail*. Nove empresas também destacaram que as reclamações e sugestões eram atendidas prontamente.

Conforme Kotler e Armstrong (1993), os consumidores baseiam suas expectativas em mensagens de vendedores, amigos e de outras fontes. Nesse sentido, os gestores entrevistados fazem uso de formulários, telefone, internet, e conversas para atender às expectativas dos seus clientes. Do total, oito respondentes disseram atender ou mesmo superar expectativas.

Completando a análise, foi elaborado para cada uma das dez empresas, codificadas de A a J, um quadro relacional, apresentados a seguir, associando desempenho atual, existência de departamento de marketing, estratégias de marketing utilizadas e vantagens competitivas obtidas. Constatou-se que a existência de um departamento de marketing não conduzia necessariamente a um desempenho ótimo ou bom. O desempenho era fruto da capacidade da empresa aliada ao uso de estratégias condizentes com uma visão que levavam a certas vantagens competitivas, estas provisórias devido à fragmentação do mercado.

Ressalta-se que as estratégias de marketing das pequenas empresas da ICCSE de Fortaleza são basicamente as mesmas utilizadas por empresas de maior porte, que têm a seu favor vantagem competitiva de economia de escala. A vantagem competitiva mais expressiva se dá em função do preço mais baixo, viabilizado por terem estruturas mais “enxutas” e custos menores.





## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo verificar quais as estratégias de marketing das empresas de pequeno porte da Indústria da Construção Civil Subsetor Edificações de Fortaleza. Dada a elevada concorrência no subsetor, sobretudo quando se considera as médias e grandes empresas, possuidoras de mais recursos, o uso de estratégias de marketing é a maneira que as pequenas empresas têm para obter vantagem competitiva.

Verificou-se que os empresários das empresas em foco conhecem bem as especificidades do segmento e as estratégias que têm sido utilizadas, inclusive as que têm tido êxito. Constatou-se que observam o comportamento de seus concorrentes e acompanham as novas demandas, tentando respondê-las.

Predomina a informalidade no uso do marketing para a obtenção de vantagens competitivas. Tende a haver uma troca de estratégias, ou seja, quando surge no mercado uma estratégia capaz de atender às demandas do momento, a tendência é de que seja copiada, em uma espécie de *benchmarking*. As vantagens competitivas são temporárias, ora uma empresa tem uma pequena vantagem, ora outra a tem. Um indicador da informalidade nessa área é o fato da maioria das empresas não ter em seus organogramas uma área específica para coordenar ações mercadológicas.

Apesar da informalidade, foi possível constatar que algumas empresas têm tentado definir um posicionamento em relação aos tipos de estratégias utilizadas, variando conforme a postura da empresa. Nas empresas pró-ativas, predominavam estratégias de inovações no produto, diversificação da linha de produtos e atividades, e oferta de produtos diferenciados. Nas reativas, predominam estratégias como as de precificação (praticar preço médio abaixo do preço de mercado), de melhoria da qualidade dos serviços, incluindo pós-venda, e de melhoria da qualidade do produto, esta até por ser uma condição mínima de competição.

A grande maioria das empresas apontou que estratégias de marketing são temas relativamente freqüentes em suas reuniões e decisões gerenciais. Contudo, apenas duas empresas afirmaram ter uma área específica de marketing em sua estrutura, sendo o planejamento estratégico de marketing feito por profissionais de variados setores, como engenharia, arquitetura, gerência e presidência. Este planejamento é bastante participativo, mas ainda incipiente, apesar da concorrência e do fato de que a utilização de estratégias de marketing poderia garantir algum tipo de vantagem competitiva.

A pesquisa de marketing ainda é incipiente, sendo os novos empreendimentos concebidos a partir de informações das imobiliárias, do “*feeling*” dos executivos, ou de tendências percebidas. Por exemplo, prédios com atributos como grupo gerador, sala para *home theater*, *fitness*, e sistema eletrônico de segurança tem feito grande sucesso, medido pelo grau de satisfação dos clientes e pela velocidade de venda. Logo, várias construtoras lançaram empreendimentos semelhantes, sem pesquisa formal. Apesar de muitos executivos apontarem a estratégia de diversificação de produtos como uma das mais eficientes, poucas a adotam.

Na amostra, o meio de divulgação e promoção mais utilizado é a panfletagem que, conforme os executivos, além de ser barata, consegue comunicar os benefícios do produto. Contudo, clientes mais exigentes preferem mídia televisiva. A estratégia mais utilizada foi a de buscar a melhoria dos serviços, incluindo o pós-venda, o que se deve à homogeneidade de atributos e preços. Então, aprimorar os serviços é uma estratégia de diferenciação.

Foram identificadas algumas relações entre estratégias de marketing e vantagens competitivas. Por exemplo, conforme os executivos, o preço baixo proporciona relativo destaque em relação a custos, embora a empresa não chegue a ser líder de mercado em função da fragmentação. A inovação dos produtos concede a vantagem de se estar na vanguarda, com



visibilidade positiva. O atendimento pós-venda proporciona credibilidade perante o cliente e ao mercado. Diferenciar produtos aumenta a velocidade das vendas, dado que o consumidor gosta de inovações. Uma empresa que vende rapidamente consegue financiar a obra com o dinheiro dos clientes, podendo concluí-la rapidamente. Em geral, uma vantagem leva à outra.

Por fim, recomenda-se que as pequenas empresas da ICCSE busquem apoiar pesquisas, gerando mais conhecimento para todas. Nos próximos estudos, podem ser aprofundados aspectos relacionados a estratégias específicas de marketing como a construção da marca e seus impactos; estratégias de marketing centrais, como a atuação para determinados nichos; estratégia de customização; e estratégia de massificação e seus impactos. Recomenda-se, ainda, aprofundar pesquisas em relação à estratégia de preços, dado que essa estratégia foi considerada a mais determinante nos critérios de escolha dos clientes.

## REFERÊNCIAS

ANDREWS, Kenneth R. O conceito de Estratégia Empresarial. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BARROS NETO, J. P. **Proposta de um modelo de formulação de estratégias de produção para pequenas empresas de construção habitacional**. 1999. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Desenvolvimento da produção**: ações setoriais para o aumento da competitividade da indústria brasileira. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br>>. Acesso em: 1º fev. 2006a.

\_\_\_\_\_. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Cadeia produtiva da indústria da construção civil**: perfil. Fórum da construção. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br>>. Acesso em: 19 jul. 2006b.

BRITTO, B. M. **Diagnóstico do nível de competitividade na Indústria da Construção Civil no Sub-setor Edificações**: um estudo qualitativo. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) - Programa de Pós-graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 1999.

CALAÇA, M. V. **Adaptação estratégica na indústria da construção civil**: o caso da FGR construtora S/A. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em engenharia de produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

CASTRO FILHO, H. **Análise estratégica da indústria da construção civil imobiliária do Estado do Ceará**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Programa de Pós-graduação em administração, Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2001.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

COBRA, M. **Marketing competitivo**: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 1993.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CYSNEIROS, F. A.; FERRAZ, C. **Metodologia de pesquisa, inferência estatística e técnicas de amostragem**. Recife: UFPE, 2006.

FAHEY, L.; RANDALL, R. M. **MBA curso prático: estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERRELL, O. C. et al. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

FONSECA, J. S.; MARTINS, G. A. **Curso de estatística**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Déficit habitacional no Brasil**. Centro de Estatística e informações. 2. ed. Belo Horizonte: MG, 2005. Disponível em: <[http://www.fjp.gov.br/produtos/cei/deficit\\_edicao\\_2005.pdf](http://www.fjp.gov.br/produtos/cei/deficit_edicao_2005.pdf)>. Acesso em: 08 maio 2006.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRACIOSO, F. **Marketing: o sucesso em 5 movimentos**. São Paulo: Atlas, 1997.

HUNGER, J. D.; WHEELLEN, T. L. **Gestão estratégica: princípios e práticas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Sistema de contas nacionais**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/pesquisa>>. Acesso em: 08 maio 2006.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa anual da indústria da construção**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 18 nov. 2005.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1993.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.

LEVY, A. R. **Competitividade organizacional**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1992.



MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

McDONALD, M. **Planos de marketing**: planejamento e gestão estratégica: como criar e implementar. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MELLO, R. B. **O estudo da mudança estratégica organizacional em pequenas empresas de construção de edificações**: um caso em Florianópolis. 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em engenharia de produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

\_\_\_\_\_.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RICHARDSON, R. J. (Org.). **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 2. ed. Atlas: São Paulo, 1989.

SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. **Comportamento do cliente**: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

SINDICATO DAS EMPRESAS DE COMPRA, VENDA E LOCAÇÃO DE IMÓVEIS. **Centro de Pesquisa e Estatística**. Disponível em: <<http://www.secovi-ce.com.br>>. Acesso em: 12 jul. 2006.

SOUZA, R. **Sistema de gestão para empresas de incorporação imobiliária**. São Paulo: O Nome da Rosa, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.