

CARACTERIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO E MARKETING NO CONTEXTO CONSTRUTIVO

Maria Carolina Gomes de Oliveira, MsC
Pós-Graduação em Engenharia de Produção - UFSC

E-mail: mcgo@eps.ufsc.br

Luciana Londero Brandli, MsC
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - UFSC

E-mail: brandli@detec.detec.unijui.tche.br

Luiz Fernando Mählmann Heineck, PhD
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – UFSC
Caixa Postal 476, Campus Trindade, 88010-970, Florianópolis - SC

ABSTRACT: This research work addresses the strategic adaptation process of a building construction company in the city of Florianópolis. Strategic periods were identified and defined by critical events. There's a great emphasis in the analysis of actual marketing and manufacturing strategies of the company's case study.

KEYWORDS: marketing strategy, manufacturing strategy, civil construction

RESUMO: Este trabalho tem por objetivo caracterizar o campo organizacional do subsetor edificações, ilustrado através de um estudo de caso sobre a análise estrutural de uma empresa atuante no mercado imobiliário da cidade de Florianópolis. As análises consideram o processo de adaptação estratégica da empresa, englobando os períodos de criação, de formulação da estratégia de diversificação, de desenvolvimento no mercado, de consolidação do regime construtivo, inovação tecnológica e posteriores reestruturações operacionais. Um enfoque maior é dado às dimensões do processo de produção e ao seu posicionamento no contexto do marketing imobiliário.

1. INTRODUÇÃO

As mudanças atuais na tecnologia, estrutura e comportamento social têm provocado uma constante mutação ambiental. Esta transformação contínua pode levar ao fracasso de organizações que não se adaptarem às mudanças. Torna-se, portanto, fundamental para a sobrevivência das organizações, a

compreensão deste processo, de tal forma que a mudança passe a ser valorizada como uma necessidade e a estabilidade vista como indutora de perda de competitividade.

Assim como outros setores industriais, a indústria da construção civil, mais especificamente seu setor de edificações, tem sofrido tais mudanças que caracterizam o ambiente contemporâneo como incerto e cada vez mais competitivo. Vários problemas dificultam o processo de adaptação estratégica das empresas deste setor, tais como a natureza única dos empreendimentos, alto grau de variabilidade do processo, longo período de duração das etapas, complexidade do produto, alto número de insumos, entre outros (Mello, 1997).

O objetivo principal deste trabalho constitui-se em construir um referencial para a formulação de estratégias no setor, mediante a verificação das mudanças estratégicas realizadas por uma empresa construtora atuante no mercado imobiliário da cidade de Florianópolis. Inicialmente, são apresentados os principais referenciais teóricos que embasaram o estudo, entre os quais os conceitos defendidos pelos autores Porter (1986) e Miles & Snow (1978). Posteriormente, o ambiente da construção civil é caracterizado com base nesta revisão conceitual. Passa-se, então, para a caracterização do processo de adaptação estratégica e a classificação das estratégias dentro de uma estrutura organizacional. Uma ênfase maior é dada às definições das estratégias de produção e marketing, as quais serão focalizadas no estudo de caso descrito na seqüência. Neste estudo, são comentados o processo de adaptação estratégica da empresa desde a sua criação até os dias atuais e as suas estratégias funcionais mencionadas anteriormente. Por fim, são apresentadas as principais conclusões obtidas no estudo.

2. O PERFIL ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS

Segundo o método clássico para a formulação de estratégias, a estratégia competitiva é uma combinação das metas que a empresa busca e dos meios e políticas pelos quais ela pretende alcançá-las. Representante da Escola Clássica, Porter (1986) apresenta três estratégias genéricas para criar uma posição defensável a longo prazo contra as forças competitivas e superar a concorrência:

- liderança no custo total - O objetivo central é ter os custos mais baixos que os concorrentes, o que proporciona retornos acima da média. A empresa deve estabelecer políticas funcionais como: instalações com grande capacidade produtiva, perseguição de redução dos custos pela experiência, controle rígido de custos e despesas gerais. Os riscos envolvidos na estratégia da

liderança no custo total são os constantes reinvestimentos em equipamentos para manter esta liderança, principalmente devido à mudança tecnológica;

- diferenciação - A empresa procura diferenciar o seu produto ou serviço das concorrentes criando algo único em toda a indústria, e pode ser através de: imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, entre outros. A diferenciação também proporcionará retornos acima da média, pois cria uma situação defensável contra as forças competitivas, devido à lealdade dos consumidores em relação a marca e consequentemente a menor sensibilidade em relação ao preço;
- enfoque - Visa enfocar determinado grupo comprador, um segmento na linha de produtos ou um mercado geográfico, ou seja, objetiva atender o alvo determinado, ao contrário das estratégias anteriores. A empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades do alvo, ou custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos. O maior risco desta estratégia é a diferença de custos entre empresas que atuam em vários mercados e aquelas que atendem enfoques particulares é grande, de forma a eliminar as vantagens de custos de atender um alvo.

Conforme Porter (1986), a concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas: a ameaça de entrada, a ameaça de substituição, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores e a rivalidade entre os concorrentes. A orientação estratégica proposta por Milles & Snow (1978) define as seguintes formas alternativas de comportamento das empresas frente aos produtos e a atuação no mercado: [i] defensivo: empresa que visa manter um nicho em uma área de produto ou serviço; não se preocupa com novos produtos e desenvolvimento de mercado; possui domínio limitado e estável; compete baseada na qualidade, preço e serviço; [ii] prospectivo: a empresa está orientada para o crescimento; redefine periodicamente a oferta de produtos e serviços; compete baseada em novas oportunidades de mercado; [iii] analista: empresa com linha de produtos estável e limitada; responde às novas oportunidades com cuidado; orientação predominante na qualidade e produção e [iv] reativa: orientação inconsistente e instável para produtos e mercados; responde ao ambiente competitivo quando pressionada; relativamente baixa orientação para qualidade/produção.

3. CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Dadas as cinco forças ambientais sugeridas no modelo de Porter (1986), Mello (1997) estabelece as seguintes considerações sobre a indústria da construção subsector edificações: [i] existência de

baixas barreiras de entrada, o que aumenta a rivalidade dos concorrentes, entretanto não por disputa por preço; [ii] grande parte dos fornecedores têm alto poder de barganha, constituindo um setor oligopolizado nos insumos básicos; [iii] os clientes possuem algum poder, especialmente pelo fato das prestações do imóvel absorverem grande parcela da sua renda, induzindo uma escolha seletiva; [iv] não há ameaça de produtos substitutos para a moradia.

Quanto à característica com relação à dinâmica das empresas, pode-se afirmar que apesar do alto grau de complexidade e instabilidade do ambiente, a cultura do planejamento estratégico é ainda muito incipiente (Mello, 1997). Isto pode ser explicado pelo fato, suportado por alguns autores, de que, em organizações de pequeno porte, as estratégias geralmente não são planejadas, dadas as particularidades das pequenas empresas com relação à importância do dono e ao tipo de gerenciamento e estrutura organizacional.

De acordo com Mintzberg (1973), a estratégia nas pequenas empresas é definida como um padrão de comportamento de acordo com as decisões tomadas em face da percepção do líder (geralmente o dono, no caso da empresa de construção) às mudanças ambientais. Essa definição reflete a falta de planejamento estratégico e caráter improvisador, incremental e adaptativo das decisões nestas empresas, diferentes da rigidez de um processo de planejamento estratégico. Contudo, um levantamento realizado por Scardoelli et al. (1995) em empresas de construção revela o surgimento da preocupação destas empresas com o planejamento estratégico.

3.1. MUDANÇA E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

As empresas atuam em um meio onde interagem várias forças que as influenciam de algum modo. Este meio além de ser fonte de recursos para as empresas, exerce influência na sua tomada de decisão e é chamado de ambiente organizacional (Mello, 1997).

O ambiente organizacional vai direcionar o processo de formulação das estratégias da empresa, especialmente de acordo com a percepção que se tem dele. Desta forma, empresas em um mesmo ambiente podem interpretá-lo de maneira diferente, adotando estratégias diferentes, consistentes ao meio ou não. Segundo Child e Smith (1987), a maneira pela qual a organização percebe e lida com o ambiente influencia e define o tipo das escolhas estratégicas.

A estratégia é, então, uma resposta dos gerentes face às mudanças ambientais que busca tomar decisões que orientem os negócios. Como sugerem Mintzberg et al. apud Mello (1997), a essência da estratégia da empresa é um padrão de comportamento formado a partir das inúmeras decisões

que a organização toma ao longo do tempo, buscando adaptar-se ao ambiente. No decorrer desta trajetória, a empresa aprende com os seus erros e responde ao ambiente de uma maneira desestruturada e flexível, sem um curso de ação ou plano previamente formulado a ser seguido.

As mudanças estratégicas das organizações são desencadeadas através da escolha estratégica. Segundo a visão de Miles e Snow (1978), a escolha estratégica tem cinco características importantes, quais sejam: [i] a coalizão dominante: representada por um grupo de decisores dentro de cada organização, com alta capacidade de influenciar o sistema e realizar as escolhas estratégicas e com capacidade de identificar e solucionar os problemas; [ii] as percepções: a ação da organização perante o ambiente ocorre através das percepções da coalizão dominante. Assim, as condições ambientais que não são percebidas têm pouco valor nas decisões; [iii] a segmentação: corresponde a participação do ambiente de acordo com a percepção da coalizão dominante, a qual influenciará a departamentalização da estrutura da empresa; [iv] a procura/busca por atividades: refere-se à tarefa da coalizão dominante em identificar elementos ambientais relevantes e críticos para a organização. A avaliação destes elementos define a postura da organização (reativa ou proativa); [v] as restrições dinâmicas: dizem respeito às estratégias, estruturas e experiências passadas que restringem as novas escolhas estratégicas da coalizão dominante.

3.2. AS ESTRATÉGIAS E SUA HIERARQUIA

As estratégias podem ser classificadas em função do nível dentro da estrutura organizacional em que são tomadas as decisões. Assim, aparecem três possíveis níveis hierárquicos (Pires, 1995): [i] estratégia corporativa: define em que negócios a corporação deve atuar e como a corporação deve administrar o conjunto de negócios; [ii] estratégia das unidades de negócios ou estratégia de negócios: define os limites de cada negócio e a base para manter uma vantagem competitiva e [iii] estratégias funcionais: são as estratégias que dão suporte à estratégia da empresa. Compreendem as estratégias de produção, marketing, finanças, pesquisa e desenvolvimento e recursos humanos. O presente trabalho têm como ênfase as estratégias de produção e marketing.

3.2.1. ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO

A estratégia de produção envolve todas as decisões inerentes ao ato de produzir, referentes às escolhas dos recursos utilizados na produção e desenvolvimento de um produto (Hayes e Wheelwright, 1985). Como sugere Mello (1997) a estratégia de produção deve traduzir as diretrizes

fixadas pela estratégia empresarial buscando a melhor maneira de utilização dos recursos da produção.

Resulta de um estudo detalhado e interativo entre as prioridades competitivas ou missão da produção e as decisões sobre questões estruturais e infra-estruturais (Pires, 1995). A Figura 1 ilustra o conteúdo e a inter-relação entre esses elementos.



Figura 1 - Conteúdo e inter-relações da estratégia de produção

A empresa pode posicionar-se de acordo com as prioridades da produção (Corrêa e Giansesi apud Mello, 1997), quais sejam: [i] fazer os produtos gastando menos que os concorrentes e obter vantagem em custos; [ii] fazer produtos melhores do que os concorrentes e obter vantagem em qualidade; [iii] fazer os produtos mais rapidamente e obter vantagem na velocidade de entrega; [iv] ser capaz de mudar muito rapidamente o que está fazendo e obter vantagem em flexibilidade.

Sobre as questões estruturais e infra-estruturais, Pires (1995) descreve cada uma delas: instalações industriais, capacidade, tecnologia, integração vertical, recursos humanos, gerência da qualidade, organização, planejamento e controle da produção, relação com fornecedores. Como confirma o trabalho de Mello (1997), as dimensões competitivas são implicitamente definidas ao longo das decisões dos gerentes. Por esta razão, estas não serão aqui abordadas. O presente estudo detém-se na descrição de parte do conteúdo da estratégia de produção dando ênfase a algumas das questões estruturais.

3.2.2. ESTRATÉGIA DE MARKETING

Existe uma corrente teórica a favor da orientação das empresas para o marketing, ou seja, a sobrevivência de uma organização encontra-se fortemente dependente da consideração das expectativas e desejos dos seus clientes. Dessa forma, a estratégia mercadológica de uma empresa possui inputs e outputs, conforme sua definição (Mello, 1997):

- inputs são: a estratégia empresarial, a análise ambiental e a retroalimentação do sistema de marketing;
- outputs são basicamente as variáveis do composto do marketing que envolve fatores passíveis de escolha e decisões geralmente tomadas pela gerência, em função das mudanças ambientais:
 - a seleção de mercado - envolve a resposta à pergunta: “em qual mercado a empresa atuará?”
As variáveis passíveis de utilização para a segmentação constituem-se essencialmente em características [i] geográficas (cidades, bairros, etc.); [ii] demográficas (faixa etária, tamanho da família, ciclo de vida familiar, classe social, etc.); [iii] psicográficas (estilo de vida, personalidade, etc.) e [iv] finalidade do uso do produto (Kotler, 1991, 1996; Corey apud Mello, 1997);
 - planejamento do produto e serviços - normalmente realizada juntamente com a seleção do mercado, envolve a busca de necessidades não atendidas dos clientes e seu posicionamento perante a concorrência. Segundo Ansoff apud Mello (1997), o planejamento define os atributos do produto, os quais compreendem, segundo Kotler (1991), sua qualidade, opções, marca, garantias, assistência técnica, entre outros fatores.
 - estrutura de preço - define basicamente a política de competição, as condições de pagamento, podendo depender da situação da empresa perante o mercado, ou seja, se ela deseja entrar em um mercado já estabelecido, desenvolver seu próprio mercado ou criar novos (Porter, 1986; Kotler, 1991; Corey apud Mello, 1997);
 - atividades promocionais - envolvem a comunicação da empresa com o mercado, ou seja, as atividades que visam criar expectativas no cliente e influenciar seu processo decisório de compra (Corey apud Mello, 1997);
 - canais de distribuição - define como o produto chegará ao consumidor (Cordeiro, 1992).

Dentro do contexto da indústria da construção civil, mais especificamente no setor de edificações, a identificação da estratégia de marketing assume características de decisão peculiares. A seleção do

mercado, por exemplo, pode ser feita pela tipologia do imóvel (por exemplo: 1 quarto, 2 quartos com ou sem suíte, 1 apartamento por andar) ou ainda considerando as características do futuro usuário (por exemplo: estudantes, casais sem filhos, casais com filhos criança).

Em muitas empresas construtoras, os outros elementos do composto de marketing são definidos a partir da escolha inicial do segmento a ser explorado pelo negócio. Segundo Mello (1997), muitos empresários utilizam-se mais do seu feeling pessoal durante o planejamento do produto do que outros instrumentos de apoio tais como pesquisas mercadológicas para identificação das principais preferências dos clientes visados.

Quanto à estrutura de preço, as empresas do setor de edificações geralmente diferenciam-se nas formas de pagamento e financiamento. As decisões quanto aos canais de distribuição definem, essencialmente, o fato das unidades serem comercializadas através de uma equipe de vendas própria ou contratada e ainda a distribuição de possíveis stands de vendas.

As decisões quanto às promoções envolvem definições tais como vendas realizadas por corretores e veiculação de propagandas dos empreendimentos geralmente utilizando jornais, televisão, folders, no próprio canteiro de obras e ainda em stands de venda.

4. ESTUDO DE CASO

A empresa do estudo de caso atua no mercado de Florianópolis há cerca de 15 anos. Sua linha de atuação engloba edificações comerciais e residenciais, especialmente na linha da incorporação. Comenta-se, a seguir, o processo de adaptação estratégica da empresa desde a sua criação até os dias atuais e, posteriormente, um maior enfoque é dado as suas atuais estratégias funcionais de marketing e produção.

4.1. O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA

A empresa do estudo de caso vem buscando se adaptar ao campo organizacional de diversas formas ao longo da sua existência. Muitas dessas formas relacionam-se diretamente com os fatos e eventos críticos ocorridos no campo organizacional da indústria da construção civil, especialmente os fatos ocorridos no mercado da cidade de Florianópolis, no qual a empresa atua.

O processo de adaptação estratégica da empresa foi dividido, segundo Rossetto (1998), em quatro períodos principais, definidos a partir da ocorrência de diversos eventos críticos tais como a busca

de novos nichos de mercado, expansão geográfica, saída de membros da diretoria, parcerias, entre outros.

- Primeiro Período: corresponde essencialmente à criação e impulso da empresa, abrangendo os anos de 1983 a 1986, dominado por uma estratégia de configuração. Entre os fatores mais marcantes, pode-se citar: a experiência dos fundadores, a escolha de um segmento específico do mercado - edifícios residenciais para clientes de classe alta em regime de condomínio fechado e a aliança com os corretores da cidade. A partir de 1986, uma instabilização devido à crise financeira do país propiciou a permanência no seu nicho de mercado, de uma forma defensiva, onde o preço coordenou as ações estratégicas (Rossetto, 1998).
- Segundo Período: abrange os anos de 1987 a 1991, marcado essencialmente pelo desenvolvimento do seu mercado. Dois fatos marcaram tal período: a entrada no mercado turístico e a decisão pela construção de edifícios comerciais no centro da cidade. A partir de 1988, originou-se um movimento de integração para frente com o treinamento de vendedores especializados. Deste comportamento prospectivo, a empresa mudou para um comportamento analista, devido à percepção de ameaças ambientais provenientes de fornecedores, resultando em um processo de integração para trás. Em 1989, a crise do regime de condomínio fechado levou à decisão pela construção por regime de incorporação e, em 1990, surge a entrada no ramo hoteleiro (Rossetto, 1998).
- Terceiro Período: compreende os anos de 1992 a 1995, marcado por uma crise organizacional que gerou um comportamento defensivo - a empresa passa a investir em condomínio fechado, aproveitando sua experiência. A partir de 1994, surge o retorno à incorporação, caracterizando um comportamento analista (Rossetto, 1998).
- Quarto Período: abrange os anos de 1996 a 1998 e caracteriza-se pela mudança estrutural da empresa ao implantar a Qualidade Total. Tal mudança surge a partir de um comportamento analista, a partir da percepção dos concorrentes. Outras mudanças estratégicas dizem respeito à modificação total de seu processo produtivo em busca de uma liderança de custo e a integração para trás, com a criação de uma empresa para o desenvolvimento de pré-fabricados, caracterizando um comportamento prospector (Rossetto, 1998).

A Figura 2, a seguir, resume o comportamento estratégico da empresa, segundo as tipologias utilizadas por Miles e Snow (1978), que trata as organizações sob a perspectiva da escolha estratégica e sua interação com o ambiente.



Figura 2 - Comportamento estratégico da empresa

Segundo Rossetto (1998), percebe-se um comportamento predominantemente analista, característico de empresas pequenas e médias do setor de edificações, caracterizado pela ausência de inovações, porém de observação constante dos movimentos dos concorrentes. Seguem as descrições das atuais estratégias funcionais de produção e marketing da empresa.

4.2. A ESTRATÉGIA FUNCIONAL DE PRODUÇÃO

A empresa do estudo de caso não possui uma central de produção para atender os canteiros, sendo que a produção é in loco: cada canteiro tem em seu layout o local para confecção de formas, ferragens, entre outros. Uma das explicações para esta descentralização é a baixa integração vertical da empresa. A totalidade dos serviços de produção são terceirizados através de empreiteiras de mão-de-obra global e subempreiteiras de serviços específicos. A Figura 3 ilustra o esquema de contratação dos serviços.

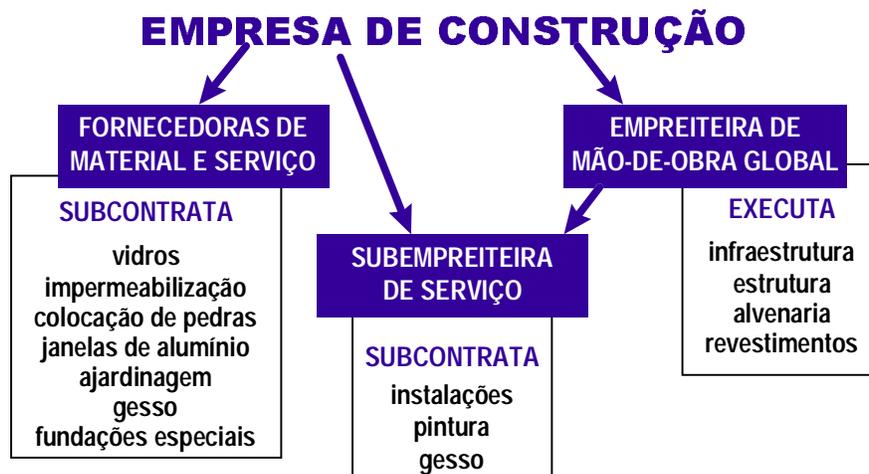


Figura 3 - Contratação dos serviços (Adaptado de Brandli, 1998)

De acordo com Brandli (1998), as subempreiteiras de serviços específicos são empresas fornecedoras de mão-de-obra para determinadas atividades. As empreiteiras de mão-de-obra, por sua vez, são empresas essencialmente caracterizadas por fornecer a mão-de-obra global para execução. Geralmente possuem um quadro fixo para execução das atividades básicas, algumas subcontratam as especialidades técnicas e as especialidades de trabalho. Estas empresas só não executam os serviços que são contratados com o fornecimento de materiais.. A empreiteira global é a responsável pelas instalações do canteiro.

O baixo nível de integração vertical é justificado por motivos como: o custo da estrutura gerencial para manter o quadro fixo de operários, a alta variabilidade na demanda do mercado imobiliário, a existência de serviços pontuais e a particularidade das obras quanto a sua característica. Desta forma, a terceirização como estratégia proporciona uma estrutura organizacional com alto grau de flexibilização.

Com relação aos equipamentos e ferramentas de trabalho, estes são de responsabilidade dos subcontratados. A empresa se envolve apenas na especificação da tecnologia que será usada em determinada atividade, sugerindo os equipamentos necessários. É desta forma que a empresa repassa aos seus subcontratados a utilização de novas tecnologias, muitas vezes colocando-a como condição imprescindível para a contratação. Os critérios de seleção de subcontratantes, sejam eles empreiteiros ou subempreiteiros, giram em torno do preço e qualidade dos serviços. A experiência prévia, currículo técnico e indicação de terceiros também são apontados como critérios. Quanto a seleção do operário, esta é feita pelo subcontratante e prevalece na indicação entre operários.

No que diz respeito à remuneração dos serviços, a empresa paga seus empreiteiros por m² de obra construída, proporcionalmente ao valor do custo unitário básico (CUB). Os subempreiteiros, por sua vez, são pagos de acordo com o tipo de serviço - por exemplo, instalações por ponto, pintura por m². Os operários das subcontratantes são pagos por estas ou de acordo com o salário base de sua especialidade ou por produção/tarefa.

Todos os esforços com relação à motivação dos operários, promoção, treinamento, ambiente de trabalho são de responsabilidade das empresas subcontratadas. Neste caso, a postura da empresa construtora é sugerir, incentivar e cobrar atitudes que melhorem a qualidade de vida do operário e conseqüentemente dos serviços que ele desenvolve. O controle dos serviços é realizado através do engenheiro da empresa que visita diariamente as obras. Existe, ainda, a figura do mestre de obras,

que é próprio da empresa e funciona como elo entre o engenheiro e os subcontratados. O controle direto sobre os operários é de responsabilidade das empresas subcontratadas. No que se refere ao relacionamento com seus fornecedores, a empresa afirma estar num processo inicial de estabelecimento de parcerias, buscando uma forma cooperativa e não competitiva como é atualmente.

4.3. A ESTRATÉGIA FUNCIONAL DE MARKETING

Como definido anteriormente, a estratégia mercadológica de uma empresa possui inputs e outputs. Os outputs sofreram algumas alterações durante o processo de adaptação estratégica ao longo dos seus quinze anos de existência, especialmente no que se refere à seleção do mercado. Os inputs sofreram transformações nos últimos anos especialmente no que se refere à retroalimentação do sistema de marketing, através da utilização de informações provenientes diretamente dos clientes da empresa. A seguir, comenta-se as principais alterações da estratégia funcional de marketing sob o contexto das principais mudanças relativas aos outputs e, posteriormente, aos inputs da empresa.

Durante o primeiro período do processo estratégico da empresa, a estratégia de marketing concentrou suas decisões sobre a seleção de mercado, planejamento do produto e canais de distribuição. O segmento de escolha foi o de edificações residenciais para clientes de classe alta em regime de condomínio fechado, de tal forma que toda experiência dos seus fundadores foi canalizada para o planejamento deste produto destinado a uma classe específica do mercado. Uma forte característica do período em relação à estratégia de marketing adotada diz respeito à estruturação dos canais de distribuição com a aliança formada com os corretores.

A partir do segundo período, a estratégia genérica de enfoque, segundo terminologia usada por Porter (1986), sofreu alterações com a expansão dos mercados-alvo. Outra alteração diz respeito novamente aos canais de distribuição no que se refere ao treinamento de vendedores especializados dos seus produtos.

A entrada no mercado de incorporação iniciada em 1989, a qual permanece até os dias atuais, foi responsável por mais uma alteração na estratégia de marketing da empresa. O produto da incorporação exigiu uma reestruturação em todos as variáveis do composto do marketing da empresa: surge uma nova seleção de mercado (uma fatia consideravelmente maior do que o segmento de clientes para condomínio fechado), um conseqüente planejamento deste novo produto (o qual possui características de concepção e flexibilização de projeto completamente diferenciadas

do apartamento de condomínio fechado), uma nova estrutura de preços (incluindo os sistemas de financiamento), uma nova estrutura de atividades promocionais (através de propagandas maciças em jornais, rádio, televisão, stands de venda, entre outros) e novos canais de distribuição (corretores e stands de venda). Uma nova reestruturação na seleção de mercado propicia uma reformulação da estratégia de marketing entre os anos de 1992 e 1995, com o retorno do enfoque no condomínio fechado.

Os últimos anos foram caracterizados pela crescente preocupação de atividades relacionadas ao cliente, motivados pela implantação da filosofia da Qualidade Total. Tal filosofia que destaca a intervenção do cliente como pressuposto básico da sobrevivência da empresa, motivou a empresa a apoiar estudos de pesquisa direta com seus clientes. Um exemplo deste tipo de pesquisa foi feito em 1997, em uma de suas obras de incorporação destinada à classe média alta na cidade de Florianópolis (Oliveira, 1998). Este tipo de estudo envolvendo a informação direta proveniente do usuário de um produto da empresa fornece inputs necessários para reformulações da estratégia de marketing da empresa. As informações foram obtidas junto aos usuários através de uma metodologia de avaliação de pós-ocupação, que visa obter o ponto de vista de usuários de ambientes construídos quanto a sua satisfação relativa a elementos de desempenho técnico-construtivos, aspectos funcionais da habitação, qualidade do atendimento prestado pela empresa, além de satisfações pessoais com elementos de relação ambiente-comportamento (Oliveira, 1998). Este estudo evidenciou algumas falhas, entre as quais:

- **Qualidade do atendimento prestado pela empresa** - Cerca de 42% dos entrevistados manifestaram insatisfação quanto ao atendimento da empresa, especialmente devido ao cumprimento de prazos e ao serviço de manutenção prestado pela assistência técnica. Questões relacionadas à receptividade, como cortesia e resposta às solicitações, foram apontadas como insatisfatórias por 80% dos entrevistados insatisfeitos. Entre os que não manifestaram nenhuma reclamação, pode-se perceber que a satisfação destes moradores encontra-se fortemente vinculada à possibilidade de modificação e adaptação do layout e revestimentos, concedida pela empresa durante o período de construção.
- **Aspectos técnico-construtivos** - Entre os aspectos mais significativos quanto à incidência de itens de desempenho insatisfatório podem ser citados os problemas relativos às instalações hidro-sanitárias. No que se refere ao desempenho dos vedos, podem ser citadas as manchas de umidade

nas paredes e uma considerável incidência de fissuras. Outro item com grande incidência de falhas diz respeito ao funcionamento precário das esquadrias e à qualidade do revestimento.

- Aspectos funcionais - Entre as observações de caráter funcional, pode-se citar a insatisfação quanto à infra-estrutura e ao tamanho da área de lazer percebida por 50% dos clientes, especialmente os que possuem filhos na fase infanto-juvenil. Cerca de 80% dos usuários manifestaram-se insatisfeitos quanto às garagens, especialmente quanto a sua acessibilidade. Quanto aos aspectos relacionados à segurança do prédio, cerca de 40% dos entrevistados se mostraram insatisfeitos. No que se refere à adequação dos espaços, há uma preferência generalizada pelo aumento no tamanho dos cômodos em detrimento da compartimentização do projeto. Quanto às características de flexibilização do projeto, foram percebidas várias mudanças em relação ao projeto padrão, especialmente nos acabamentos em geral. Há adaptações peculiares de acordo com o estágio do ciclo de vida familiar, tais como o uso de quarto como escritório quando os filhos são crianças e adolescentes e o aumento da área da cozinha entre casais mais velhos.

Todas estas informações foram utilizadas de modo a retroalimentar as estratégias da empresa, especialmente no caso de futuros empreendimentos semelhantes voltados para segmentos similares de mercado. A Figura 3 apresenta este processo de retroalimentação através de um esquema representativo simplificado.

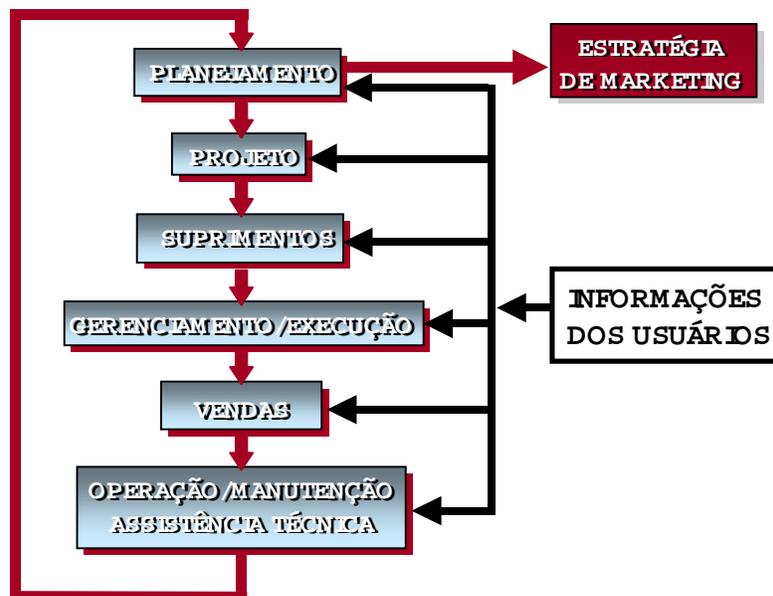


Figura 3 - Processo de retroalimentação das informações provenientes dos usuários para a formulação das estratégias de marketing

5. CONCLUSÕES

Nos últimos tempos, vários estudos buscaram a solução dos problemas existentes na indústria da construção civil e a adaptação das empresas às condições sócio-econômicas contemporâneas responsáveis pelo contexto de incertezas que cerca as empresas construtoras. Diante da necessidade da construção de um suporte referencial de mudança estratégica para as empresas do setor, o presente trabalho contribuiu como uma iniciativa de melhor compreensão de como tais organizações respondem às mudanças ambientais e quais as suas principais decisões estratégicas.

Para tanto, as mudanças foram estudadas segundo a percepção da coalizão dominante, ou seja, como a organização reagia de acordo com a percepção de sua gerência. Pôde-se analisar os períodos estratégicos do processo adaptativo e suas respectivas mudanças ambientais. As estratégias surgiram de modo não planejado na sua grande essência.

A estratégia de segmento específico foi predominante no início da empresa, significando garantia de clientes e recursos. A partir da escassez dos mesmos, gerou-se uma expansão do mercado. O comportamento estratégico predominante foi analista, ou seja, a empresa buscou desenvolver suas atividades com base no seu conhecimento e experiência. Ainda que não desenvolva inovações constantemente no setor, a empresa encontra-se permanentemente observando sua concorrência e adaptando-se de forma rápida ao ambiente. A percepção de qualquer instabilidade ambiental propicia o desenvolvimento de novas estratégias.

Dentro das características das estratégias funcionais enfatizadas no estudo, a estratégia de produção evidenciou altos níveis desverticalização. Desta forma, a terceirização como escolha estratégica proporcionou a existência de uma estrutura enxuta e flexível. Quanto à estratégia de marketing, pôde-se perceber que sua decisão encontra-se essencialmente baseada na escolha de um segmento do mercado, o que configura a estratégia genérica de enfoque. Todas as informações provenientes de reclamações e solicitações podem ser utilizadas de modo a retroalimentar novas estratégias.

O estudo das mudanças ocorridas dentro de um processo de adaptação estratégica permite uma melhor compreensão de como as empresas deste setor respondem ao ambiente. O processo de adaptação estratégica, portanto, exige um constante aprendizado das empresas quanto a sua relação com o ambiente organizacional.

A caracterização de uma história empresarial possui, entre outros aspectos vantajosos, o de evidenciar sua evolução, reestruturações organizacionais e importantes decisões estratégicas. As

análises realizadas podem auxiliar decisores a perceber melhor as forças que propiciam mudanças, preparando-os para novos desafios.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRANDLI, Luciana L. *A estratégia de subcontratação e as relações organizacionais na construção civil de Florianópolis*. Dissertação de Mestrado, Florianópolis, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, UFSC, 1998.
- CHILD, J.; SMITH, C. The context and process of organizational transformation - Cadbury limited in its sector. *Journal of Management Studies*. 1987, Vol. 24, N° 6, p.565-593.
- HAYES, R.; WHEELWRIGHT, S. Competing through manufacturing. *Harvard Business Review*. Jan./Feb. 1985.
- MELLO, Rodrigo Bandeira de. *Estudo da mudança estratégica organizacional em pequenas empresas de construção de edificações: um caso em Florianópolis*. Dissertação de Mestrado, Florianópolis, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 1997.
- MILES, R. E., SNOW, C. C. *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York, McGraw Hill, 1978.
- MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. *California Management Review*. Winter, 1973, Vol. 16, N° 2, p.44-53.
- OLIVEIRA, M. C. G. *Os fatores determinantes da satisfação pós-ocupacional de usuários de ambientes residenciais*. Dissertação de Mestrado, Florianópolis, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 1998.
- PIRES, S. *Gestão estratégica da produção*. Piracicaba: Editora Unimep, 1995.
- PORTER, M. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1991.
- ROSSETTO, Carlos Ricardo. *Adaptação estratégica organizacional: um estudo multi-caso na indústria da construção civil - setor de edificações*. Tese de Doutorado, Florianópolis, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 1998.