

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**NÍCOLAS ALMEIDA DOS SANTOS**

**DEFINIÇÃO DO POSICIONAMENTO DE MARCA PARA MICROEMPRESA  
ESPECIALIZADA EM REPAROS E REFORMAS EM RESIDÊNCIAS**

**PORTO ALEGRE**

**2016**

**NÍCOLAS ALMEIDA DOS SANTOS**

**DEFINIÇÃO DO POSICIONAMENTO DE MARCA PARA MICROEMPRESA  
ESPECIALIZADA EM REPAROS E REFORMAS EM RESIDÊNCIAS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Daniela Callegaro de Menezes.

**Porto Alegre**

**2016**

**NÍCOLAS ALMEIDA DOS SANTOS**

**DEFINIÇÃO DO POSICIONAMENTO DE MARCA PARA MICROEMPRESA  
ESPECIALIZADA EM REPAROS E REFORMAS EM RESIDÊNCIAS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Daniela Callegaro de Menezes.

Conceito Final: \_\_\_\_\_:

Aprovado em: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ – UFRGS

---

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Daniela Callegaro de Menezes – UFRGS

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, aos meus queridos pais, Cleber e Carla, por todo o apoio moral, financeiro e afetivo que sempre me deram desde quando nasci. Certamente, sem eles nada disso seria possível. Peço desculpas pelo mau humor e por ter deixado de ficar com vocês em alguns momentos, porém, como vocês sempre me dizem: “O maior bem que podemos deixar aos nossos filhos neste mundo é o estudo”. E é por isso que valorizo tanto as oportunidades que vocês sempre me deram.

Ao meu irmão, Leonardo, por entender a minha ausência em alguns momentos nos quais precisei estudar e não pude te acompanhar ou dar a devida atenção. Sei que um dia tu também vais passar pela mesma situação e eu irei te apoiar.

A minha namorada, companheira e inspiração, que desde o primeiro semestre de faculdade deixou de ser colega para se tornar parte fundamental da minha vida. Te agradeço por ter me ajudado em tantos trabalhos, provas e conteúdo ao longo da faculdade, mas, principalmente, por sempre estar ao meu lado nos melhores e nos piores momentos. Este é só o primeiro de tantos desafios que estão por vir!

Em especial ao meu avô, João Elberto, que sempre foi um grande avô e apoiador de todos seus netos, filhos e familiares. Sem ele teria sido muito difícil conseguir todos os entrevistados para a pesquisa. Espero que meu trabalho possa ajudar a empresa!

A professora orientadora, Daniela Callegaro, obrigado pelo apoio e dicas ao longo desde trabalho. Sabemos que a UFRGS está em boas mãos com professoras como a senhora.

A UFRGS por me possibilitar conhecer grande colegas e amigos através, especialmente, da PS Júnior, onde tive imenso aprendizado e crescimento pessoal e profissional.

Por fim, obrigado a todos meus amigos e demais familiares pelos momentos de descontração, dicas e carinho. Estes momentos também são muito importantes para que a caminhada seja menos dolorida.

## RESUMO

O presente trabalho apresenta como base de estudo a definição de posicionamento em Porto Alegre e Região Metropolitana da empresa especializada em reformas e reparos em residências chamada Comercial Lopes. Inicialmente, o mercado em questão foi contextualizado e foram apresentados seus principais *players*, bem como principais problemas e oportunidades. Após, foram introduzidas referências teóricas que buscam elucidar os conceitos de marketing, segmentação de clientes, posicionamento e reposicionamento de mercado. Foi utilizada como metodologia para alcance dos objetivos do trabalho a pesquisa exploratória de caráter qualitativo, sendo a coleta de dados realizada através de 8 entrevistas em profundidade semiestruturadas com Proprietários de imóveis, Inquilinos e Imobiliárias (todos com envolvimento com a empresa estudada). Com base nas informações coletadas, apresenta-se o mapa de comparação entre os atributos de paridade e diferenciação entre a Comercial Lopes e sua concorrência na visão dos diferentes atores estudados ao longo da pesquisa. Concluiu-se que a Comercial Lopes necessita de ajustes em seu posicionamento de mercado, ressaltando ao público seus principais diferenciais (Qualidade do Serviço, Agilidade e Profissionalismo), os quais não são salientados atualmente.

Palavras-chave: Marketing, Posicionamento, Análise de Mercado, Reparos e reformas em residências.

## **ABSTRACT**

This paper studies how to define the positioning in Porto Alegre and Metropolitan Region area for a company specialized in renovations and repairs in homes called Comercial Lopes. Initially, the market in question was contextualized and presented its key players as well as key problems and opportunities. After, theoretical references were introduced and explained the concepts of marketing, customer segmentation, market positioning and repositioning. The methodology used for achieving the work goals was exploratory qualitative, having data collection performed by 8 semi-structured depth interviews with property owners, tenants and real estate (all involvement with the company studied). By the information collected, the paper presents the comparison map between the attributes of parity and differentiation between Comercial Lopes and its competitors in view of the different actors studied during the research. It was concluded that the Comercial Lopes needs to review its market positioning, emphasizing the public its key differentiators (Quality of Service, Agility and Professionalism) which are not currently highlighted.

**Keywords:** Marketing, Positioning, Market Analysis, Renovations and repairs in homes.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 - Distribuição de domicílios, por condição do domicílio, na região metropolitana de Porto Alegre nos anos de 2003, 2008 e 2013 .....</b>	<b>11</b>
<b>Figura 2 - Distribuição de oferta de imóveis na cidade de Porto Alegre .....</b>	<b>12</b>
<b>Figura 3 – Comparação entre carro e a empresa prestadora de serviços (Comercial Lopes).....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 4 – Comparação entre imagens de execução de serviços e empresa (Comercial Lopes).....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 5 - Comparação entre carro e a empresa prestadora de serviços (Concorrentes).....</b>	<b>40</b>
<b>Figura 6 - Comparação entre imagens de execução de serviços e empresa (Concorrentes).....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 7 – Ilustração dos pontos de paridade e diferenciação entre Comercial Lopes e Concorrentes na visão dos inquilinos e proprietários .....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 8 - Ilustração dos pontos de paridade e diferenciação entre Comercial Lopes e Concorrentes na visão das imobiliárias .....</b>	<b>43</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Média de participação nas despesas dos condomínios em Porto Alegre.....	13
Tabela 2 – Perfil dos Entrevistados .....	28
Tabela 3 - Comparativo de citações dos carros em relação a empresa (Comercial Lopes).....	36
Tabela 4 – Planos de ação sugeridos através do formato 5W2H.....	53

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO</b> .....	<b>10</b>
1.1. OBJETIVOS .....	16
1.1.1. <b>Objetivo Geral</b> .....	<b>16</b>
1.1.2. <b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>17</b>
1.2. JUSTIFICATIVA .....	17
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>18</b>
2.1. ESTRATÉGIAS DE MARKETING: SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO 18	
2.2. SEGMENTAÇÃO DE MERCADO .....	19
2.2.1. <b>Segmentação geográfica</b> .....	<b>20</b>
2.2.2. <b>Segmentação demográfica</b> .....	<b>20</b>
2.2.3. <b>Segmentação psicográfica</b> .....	<b>20</b>
2.2.4. <b>Segmentação comportamental</b> .....	<b>21</b>
2.3. POSICIONAMENTO DE MERCADO .....	21
2.4. REPOSICIONAMENTO DE MERCADO .....	25
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>27</b>
3.1. CLASSIFICAÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA .....	27
<b>4. RESULTADOS</b> .....	<b>30</b>
4.1. ATRIBUTOS VALORIZADOS PELOS INQUILINOS E PROPRIETÁRIOS ..	30
4.2. ATRIBUTOS VALORIZADOS PELAS IMOBILIÁRIAS .....	32
4.3. A IMAGEM DA COMERCIAL LOPES .....	33
4.4. A IMAGEM DOS CONCORRENTES .....	38
4.5. COMPARATIVO ENTRE COMERCIAL LOPES E CONCORRÊNCIA .....	42
<b>4.5.1. Atributos de paridade</b> .....	<b>44</b>
4.5.1.1. Atributo número 1 – Preços competitivos .....	44
4.5.1.2. Atributo 2 – Cumprimento de prazos .....	45
<b>4.5.2. Atributos de diferenciação</b> .....	<b>45</b>
4.5.2.1. Atributo número 3 – Qualidade do serviço .....	45
4.5.2.2. Atributo número 4 – Durabilidade do serviço .....	46

4.5.2.3.	Atributo número 5 – Limpeza e Organização.....	46
4.5.2.4.	Atributo número 6 – Atendimento qualificado .....	47
4.5.2.5.	Atributo número 7 - Tempo de mercado e recomendações.....	48
<b>4.5.3.</b>	<b>Atributos divergentes entre paridade e diferenciação.....</b>	<b>48</b>
4.5.3.1.	Atributo número 8 – Confiança na índole da empresa.....	48
4.5.3.2.	Atributo número 9 – Questões burocráticas em dia .....	49
<b>4.5.4.</b>	<b>Atributos não atingidos .....</b>	<b>49</b>
4.5.4.1.	Atributo número 10 – Credibilidade visual.....	50
4.5.4.2.	Atributo número 11 – Comunicação tecnológica.....	50
4.6.	POSICIONAMENTO DA COMERCIAL LOPES .....	51
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>54</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>56</b>
	<b>ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA (INQUILINOS E PROPRIETÁRIOS) .....</b>	<b>59</b>
	<b>ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA (IMOBILIÁRIAS) .....</b>	<b>62</b>

## INTRODUÇÃO

O mercado de reformas e reparos em residências é hoje um dos menos profissionalizados no Brasil. Poucos possuem marca, posicionamento, site e atendimento qualificado. Grande parte dos prestadores de serviços são autônomos e trabalham na informalidade, sem firma, CNPJ e arrecadação de impostos. Apesar de não existirem estatísticas oficiais sobre o assunto, os trabalhadores informais exercem grande concorrência no mercado de reparos e reformas em residências.

Por este motivo, o público em geral tem dificuldades em encontrar boas empresas ou profissionais para realizarem pequenos serviços em suas residências ou até mesmo estabelecimentos comerciais. Além do público final, imobiliárias buscam empresas qualificadas e profissionais para prestarem serviços aos seus inquilinos e clientes.

Diante desta situação, algumas empresas estão se posicionando de forma profissional e buscando alcançar estes mercados latentes. Isto deverá tornar o ambiente bastante competitivo e é por este motivo que o presente trabalho está sendo desenvolvido. Com a missão de definir o posicionamento para a Comercial Lopes, uma empresa de pequeno porte que atua com prestação de serviços de reparos e reformas residenciais, a pesquisa foi desenvolvida.

O método escolhido para a execução do trabalho foi uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo. Foram realizadas entrevistas em profundidade com pessoas com envolvimento com a Comercial Lopes em três âmbitos: Proprietários de imóveis, Inquilinos e Imobiliárias. O objetivo era entender a visão destes diferentes atores sobre o mercado e, fundamentalmente, sobre a empresa estudada.

No decorrer do trabalho, serão apresentados os resultados obtidos com a pesquisa e será possível entender a visão dos diferentes atores sobre o contexto no qual a Comercial Lopes está inserida. Após, serão apresentadas as visões sobre a Comercial Lopes e seus concorrentes, respectivamente. Por fim, o leitor poderá encontrar o posicionamento sugerido para a empresa, juntamente com os planos de ação entendidos como os primeiros passos para que ele seja alcançado. Ao final do trabalho, são apresentadas as considerações finais e a visão geral do autor sobre sua execução de toda a pesquisa.

## 1. Contextualização do Estudo

O Produto Interno Bruto brasileiro fechou o ano de 2014 com leve alta de 0,1%, conforme cálculo do IBGE. Este é o pior resultado do país em 5 anos, diz a entidade. Apesar do baixo crescimento do PIB, o setor de serviços, que representa, em média, 67,05% do PIB brasileiro, obteve crescimento 0,7% em comparação ao ano de 2013, enquanto outros setores, como a indústria, caíram 1,2%.

De acordo com a Câmara Brasileira da Indústria da Construção Civil (CBIC, 2015), o setor de construção civil representava cerca de 6% do PIB do Brasil. Hoje, de acordo com o IBGE, há cerca de 70 milhões de residências e 18 milhões de prédios comerciais e industriais no país. Além disso, 80% destes locais necessitam de pelo menos um reparo anual, evidenciando um grande potencial de mercado.

O Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) do Governo Federal também traz boas perspectivas ao mercado, através do financiamento de residências para as famílias brasileiras com o “Minha Casa, Minha Vida”. De acordo com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), os investimentos em construção civil entre 2011 e 2014 atingiram cerca de R\$ 137 bilhões anuais. Este patamar de investimentos deve produzir cerca de 2 milhões de residências no país, o que amplia o mercado de atuação de empresas do ramo de reformas e reparos em residências.

Kotler e Keller (2012) afirmam que um segmento de mercado pode consistir em um grupo de clientes que compartilham um conjunto semelhante de necessidades e desejos. O papel do profissional de marketing deve ser definir qual ou quais segmentos são mais interessantes e rentáveis para a organização. Podemos dividir o mercado-alvo da empresa estudada em imobiliárias e cliente final, sendo o primeiro, muitas vezes, o intermediário entre a empresa e o cliente. Ou seja, é possível a captação de clientes finais diretamente ou por intermédio de imobiliárias.

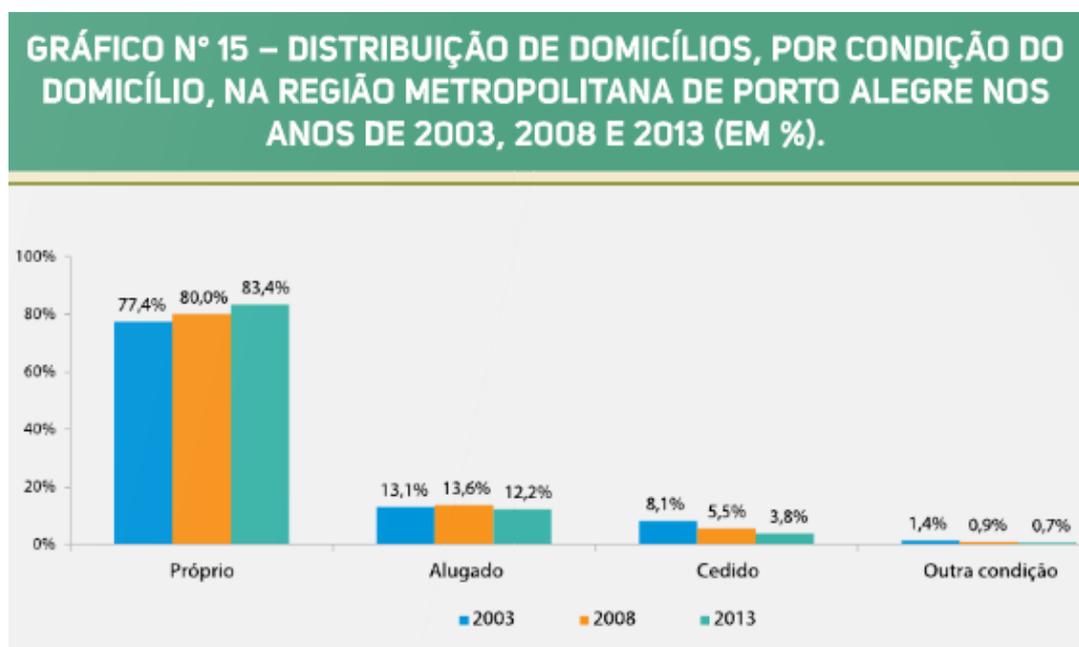
Hoje, a maior fonte de prospecção da Comercial Lopes, empresa analisada, é através de imobiliárias, as quais indicam seus serviços aos possíveis clientes, condôminos e proprietários dos imóveis. Cerca de 85% da receita mensal da empresa é advinda de reformas e reparos em imóveis locados vinculados a imobiliárias.

Atualmente, Porto Alegre e Região Metropolitana contam com diversas imobiliárias de micro a grande porte, as quais alugam e vendem imóveis dos mais

variados perfis. Os maiores players do mercado da cidade são as imobiliárias Guarida Imóveis, Auxiliadora Predial e Crédito Real, vencedoras diversas vezes do prêmio “Top of Mind” da Revista Amanhã.

Entretanto, a relação de imóveis alugados em comparação aos imóveis próprios vem caindo ao longo dos anos, de acordo com o Sindicato da Habitação (Secovi RS) e a AGADEMI (Associação Gaúcha de Empresas do Mercado Imobiliário). Através da análise da *Figura 1*, podemos verificar uma representatividade de 83,4% dos imóveis residenciais na região de Porto Alegre em 2013 sendo próprios, enquanto os imóveis alugados representam 12,2% dos domicílios no mesmo período. Levando em conta que a empresa tem em sua maior fonte de prospecção de clientes em imóveis locados e vinculados a imobiliárias, podemos verificar uma tendência à diminuição deste segmento do mercado, provavelmente devido ao Programa “Minha Casa, Minha Vida”, o qual facilitou o financiamento de residências próprias.

**Figura 1 - Distribuição de domicílios, por condição do domicílio, na região metropolitana de Porto Alegre nos anos de 2003, 2008 e 2013**



Fonte: Secovi RS (Sindicato da Habitação do Rio Grande do Sul). AGADEMI (Associação Gaúcha de Empresas do Mercado Imobiliário).

Em Porto Alegre, o mercado imobiliário vende, em média 4667 imóveis por ano e, até o mês de Julho de 2015, vendeu 2471 imóveis. Quando falamos em aluguéis, em Dezembro de 2014 a cidade possuía 4.266 imóveis (aproximadamente 52% dos



despesas anuais dos condomínios da capital “Obras” representam 16,59% e “Conservação” representa 5,31% do orçamento, totalizando 21,9%. A partir da *Tabela 1* é possível observar esta comparação.

**Tabela 1 - Participação nas despesas dos condomínios em Porto Alegre**

<b>QUADRO Nº 27 – MÉDIA DE PARTICIPAÇÃO ACUMULADA (%) 12 MESES E PARTICIPAÇÃO (%) NOV./14, POR RUBRICA, NAS DESPESAS DOS CONDOMÍNIOS EM PORTO ALEGRE.</b>		
<b>Rubricas</b>	<b>Média (%) de participação 12 meses*</b>	<b>Participação Nov./14</b>
1.Pessoal	29,06	27,22
2.Gás/Combustíveis	2,60	3,13
3.Água	10,33	10,50
4.Luz	3,07	2,95
5.Limpeza/Higiene	1,30	1,44
6.Elevadores	4,15	4,18
7.Seguros	0,82	0,81
8.Conservação	5,31	5,40
9.Obras	16,59	16,60
10.Diversos	14,78	14,37
11.Segurança	11,98	13,41
<b>TOTAL DE DESPESAS</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

**Fonte:** DEE SECOVI/RS-AGADEMI.  
\* 12 meses: Dez./13 a Nov./14.

Fonte: Secovi RS (Sindicato da Habitação do Rio Grande do Sul). AGADEMI (Associação Gaúcha de Empresas do Mercado Imobiliário).

Para Kotler e Keller (2012), a concorrência consiste em toda e qualquer oferta ou substitutos rivais, reais e potenciais que um comprador possa considerar. O mercado de reformas e reparos em Porto Alegre possui diversos profissionais autônomos os quais trabalham informalmente. Na contramão desta realidade temos redes de franquias que prometem trazer o profissionalismo, qualidade e força de marca ao mercado, o que pode se tornar uma ameaça no futuro para a Comercial Lopes. Atualmente, as franquias Doutor Faz Tudo, Doutor Resolve possuem unidades

na cidade e a rede Pra que Marido tem unidades em Santa Rosa e Caxias do Sul, possivelmente chegando à capital em breve. Franquias são conhecidas por disponibilizarem suporte através de manuais, treinamentos e consultorias de campo aos franqueados, elevando suas chances de sucesso.

Além destas empresas, é possível encontrar em Porto Alegre e Região Metropolitana empresas que não possuem unidades franqueadas, porém, apresentam profissionalismo e variado mix de serviços: Handyman BR, Marido de Aluguel, Marido de Aluguel RS. Podemos apresentar a concorrência no segmento de reparos e reformas residenciais da seguinte maneira: Profissionais autônomos, Empresas em ascensão e Franquias. A Comercial Lopes se enquadra na categoria de empresas em ascensão.

De maneira geral todas estas empresas trabalham com um mix de serviços semelhante a este:

- Elétrica
- Hidráulica
- Gesso
- Pintura e textura
- Iluminação
- Instalações
- Pequenos serviços de alvenaria
- Instalação de ar condicionado e aquecedores de água

Os materiais utilizados pelas empresas concorrentes para executar os serviços são comprados por eles mesmos, sendo o custo inserido no orçamento. Como é muito difícil prever um estoque de materiais a ser armazenado, devido a singularidade de cada serviço, estes materiais são comprados, em sua grande maioria, para a realização do serviço específico, ou seja, sob demanda. Por este motivo, as empresas fornecedoras do segmento são grandes lojas de materiais de construção como Cassol, Leroy Merlin, Dauge, Cimafer, Redemac e pequenas e médias lojas de bairro.

A Comercial Lopes atua no mercado como uma empresa especializada em reparos e reformas de pequeno porte. Seu faturamento médio mensal é de R\$ 40.000,00. O portfólio de serviços consiste em:

- Hidráulica

- Gesso
- Pintura e textura
- Instalação de pisos
- Iluminação
- Instalações
- Consertos em telhados
- Pequenos serviços de alvenaria
- Limpeza pós-obra
- Vistorias de imóveis

Os serviços mais recorrentes e representativos no faturamento da empresa são os de Hidráulica e Pintura.

De acordo com Magretta (2002) modelo de negócio é o conjunto de suposições sobre como uma organização vai operar ao criar valor para todos os participantes dos quais depende, e não apenas seus clientes. Sendo assim, como citado nos itens anteriores, cerca de 85% dos serviços da Comercial Lopes são advindos de reformas e reparos em imóveis locados vinculados a imobiliárias. Atualmente, 3 imobiliárias fazem o intermédio e a indicação aos clientes, são elas: Guarida Imóveis, Crédito Real e Comerlato. A empresa estudada, portanto, gera valor para três atores: Imobiliárias, locatários e proprietários dos imóveis. Ao primeiro ator, imobiliárias, o valor está no rápido e qualificado suporte técnico em reformas e reparos dos imóveis de seus clientes, mantendo-a com uma boa imagem junto aos demais atores. Ao locatário, segundo ator, a Comercial Lopes gera valor através da resolução de problemas técnicos em seus imóveis locados (especialmente em hidráulica) e de reformas (especialmente pinturas). Por fim, o valor gerado aos proprietários dos imóveis (terceiro ator) é através do profissionalismo e da conveniência, visto que ele não precisa se preocupar com fatores de reformas e reparos, aos cuidados das imobiliárias e de empresas como a Comercial Lopes.

A Comercial Lopes é uma empresa de pequeno porte e possui uma organização interna pouco desenvolvida e muito simples (sem controle de cadastro de clientes, não possui marca com logotipo nem mesmo presença online através de site e redes sociais). Os serviços da empresa são prestados por 4 pessoas, sendo elas três sócios e um funcionário. Determinados serviços são executados por profissionais terceirizados, devido a sua pouca frequência e elevados custos para

manter estes profissionais em seu quadro de funcionários. Os serviços que possuem contratação terceirizada são Gesso, iluminação, consertos de telhados e limpeza pós-obra.

Apesar de possuir faturamento acima da média do mercado, a empresa ainda possui informalidades e problemas encontrados em micro-empresas familiares. Além disso, os sócios se encontram imersos nas atividades operacionais e de execução dos serviços, não sobrando tempo para o desenvolvimento Tático e Estratégico do negócio.

O negócio não possui pontos básicos relacionados à comunicação com os clientes, como logotipo, site e materiais gráficos. Além disso, não há desenvolvimento de cadastro e acompanhamento de CRM (*Customer Relationship Management*), o que torna a Comercial Lopes muito dependente das imobiliárias quanto à busca de novos clientes. Hoje, a Comercial Lopes não conhece muito bem seus clientes e nem mesmo seus potenciais clientes.

Diante das oportunidades e ameaças apresentadas pelo mercado de reformas e reparos residenciais, das atuais virtudes e problemas encontrados na forma como a empresa se posiciona em relação a isso, e dos diversos perfis de cliente que podem ser atingidos pela empresa, o presente trabalho tem o seguinte propósito: Identificar o posicionamento adequado para a Comercial Lopes na cidade de Porto Alegre e Região Metropolitana.

## 1.1. OBJETIVOS

### 1.1.1. Objetivo Geral

Identificar o posicionamento adequado para a Comercial Lopes na cidade de Porto Alegre e Região Metropolitana.

### 1.1.2. Objetivos Específicos

- Identificar os fatores valorizados pelos consumidores no momento da avaliação de serviços de reparos e reformas em residências;
- Verificar a imagem atual da marca junto aos clientes;
- Definir os elementos de diferenciação entre a Comercial Lopes e os concorrentes, na ótica dos clientes;
- Realizar um plano de posicionamento com base nos dados da pesquisa.

## 1.2. JUSTIFICATIVA

A escolha da Comercial Lopes para elaboração do Trabalho de Conclusão do Curso em Administração se justifica por dois fatores básicos. O primeiro, é o interesse do autor deste documento quanto ao mercado de serviços e quanto ao ambiente organizacional proporcionado por micro e pequenas empresas, o qual é dinâmico, acessível e possui grande margem para aprimoramento. O segundo fator se dá pelo elevado grau de informalidade da empresa em questão, encontrando-se desorganizada internamente, o que traz grande importância do estudo e implementação das sugestões advindas dele.

A partir dos estudos que deverão ser realizados pelo presente trabalho, será possível identificar problemas e virtudes no âmbito de marketing da empresa, auxiliando o proprietário na expansão do negócio através da elaboração do Plano de Posicionamento voltado à correção de problemas e visualização de oportunidades. Além disto, o trabalho realizado poderá ser acessado por outros empresários e estudantes que tenham interesse em Plano de Posicionamento voltado para empresas especializadas em serviços em geral ou serviços semelhantes aos da empresa em questão.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

A Revisão de Literatura aborda, primeiramente, conceitos básicos de definição sobre Marketing. Após, são descritos conceitos relacionados à segmentação de clientes, bem como a comportamento do consumidor. Além disso, o texto entra na explanação acerca de posicionamento de mercado e sua importância para as organizações diante da competitividade do mercado atual. Por fim, traz-se a atual situação do mercado de reformas e reparos residenciais em Porto Alegre.

### 2.1. ESTRATÉGIAS DE MARKETING: SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO

No começo do século XX, quando os estudos relacionados à administração se iniciavam e o fordismo tomava forma, as empresas possuíam portfólios de produtos e serviços reduzidos e, com a escassez de oferta e abundância de demanda, produziam em larga escala, o que elevava seus resultados operacionais. Esta situação não exigia grandes esforços em marketing, visto que, com a baixa concorrência e baixa variedade de produtos e serviços não havia necessidade de diferenciação. Para Kotler e Keller (2012), em situações como esta, as empresas possuem um foco muito grande em produção, distribuição e comunicação de massa.

Com o passar dos anos, a oferta começou a aumentar e o portfólio de produtos e serviços oferecidos pelas empresas também. Os consumidores passaram a ficar mais exigentes e a comunicação de massa foi perdendo força para alguns mercados. A partir daí, surgiu a necessidade de segmentar os mercados de atuação das empresas, visto que seria muito complicada a ampla competição, ou seja, competir em diversos mercados com diversos produtos. Para Oliveira (2007, p. 118).

[...] segmentação de mercado consiste em dividir o mercado em partes menores para melhor entender os desejos e necessidades de parte do mercado e, conseqüentemente, criar produtos e serviços para estes consumidores [...].

Os estudos de segmentação de mercado e comportamento do consumidor são necessários para que o profissional de marketing seja capaz de definir o

posicionamento que a marca deve adotar perante o mercado escolhido. Uma das variáveis que determinam o sucesso de uma organização é a assertividade quanto ao público atingido, gerando oferta a um público capaz de demandá-la e gerar lucro para organização.

É importante que a empresa se estruture internamente e se posicione no mercado de maneira adequada e saiba muito bem quem compra seus serviços e como ela deve se portar diante disto. De acordo com Kotler e Keller (2012, p. 294), “Posicionamento é a ação de projetar a oferta e a imagem da empresa para que ela ocupe um lugar diferenciado na mente do público-alvo”. Alinhados a este conceito, Trout e Ries (2009, p. 16) definem posicionamento da seguinte forma: “Posicionamento não é o que você faz com o produto. Posicionamento é o que você faz na mente do seu potencial cliente”.

## 2.2. SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Linneman e Stanton (1993) citam que não existem mais mercados de massa e que, no futuro, não haverá mercado para produtos que todo mundo aprecie um pouco, só para produtos que alguém aprecie bastante. Sendo assim, é importante que as empresas conheçam muito bem as possibilidades de segmentação que podem ser atingidas para que defina quais são as mais vantajosas e se posicione para gerar oferta a estes clientes. Realizando uma segmentação adequada a empresa poderá desenvolver um composto de marketing voltado para as necessidades específicas dos clientes que se encaixam neste padrão.

Kotler e Keller (2012) trazem quatro principais variáveis de segmentação, as quais serão exploradas a seguir: segmentação geográfica, segmentação demográfica, segmentação psicográfica, segmentação comportamental.

### **2.2.1. Segmentação geográfica**

Baseada primordialmente em localização territorial, a segmentação geográfica divide os mercados em unidades como regiões, estados, cidades, bairros. Além disso, também pode levar em conta o nível populacional e o clima destes segmentos geográficos. Oliveira (2007) diz que a estratégia de segmentação geográfica permite que a empresa ofereça produtos e serviços baseados nas características e hábitos de compra de locais específicos tanto em relação ao preço, adequando-o ao mercado local, quanto à variedade e qualidade esperadas por este público.

### **2.2.2. Segmentação demográfica**

A segmentação demográfica trabalha variáveis como idade, ciclo de vida das famílias, sexo, renda, classe social, geração, ocupação, grau de escolaridade, religião, entre outras. Para Kotler e Keller (2012), as variáveis demográficas de segmentação são as mais populares entre os profissionais de marketing porque estão muitas vezes associados às necessidades e desejos dos consumidores e por serem fáceis de mensurar.

### **2.2.3. Segmentação psicográfica**

Kotler e Keller (2012) trazem a ideia de que a psicografia é a ciência que utiliza a psicologia e a demografia para compreender o comportamento dos consumidores. Este tipo de segmentação de clientes trabalha variáveis como estilo de vida, personalidade e valores pessoais. É importante citar que indivíduos de um mesmo grupo demográfico podem apresentar diferentes características psicográficas.

#### 2.2.4. Segmentação comportamental

A segmentação comportamental analisa variáveis como ocasiões, benefícios, status de usuário, taxa de uso, aptidão. Com base nestas variáveis é possível que o profissional de marketing desenvolva ferramentas úteis para trabalhá-las melhor. Por exemplo, saber em quais ocasiões este consumidor tem a necessidade ou desejo de utilizar seu produto/serviço pode direcionar campanhas de publicidade voltadas para épocas em que estas ocasiões são mais frequentes, trazendo maiores retornos.

#### 2.3. POSICIONAMENTO DE MERCADO

O mercado, cada vez mais comunicativo, abarca muita concorrência entre as empresas pela atenção dos clientes, seja através de Internet, panfletagem, televisão, jornais e revistas. Independentemente da ferramenta de comunicação, a concorrência é muito grande. Neste sentido, Trout e Ries (2009, p. 20) afirmam:

Em nossa sociedade supercomunicativa, falar a respeito do 'impacto' de sua publicidade é superestimar a eficácia potencial de sua mensagem. A publicidade não é nenhuma marreta. Ela é mais como uma neblina muito leve que envolve seus potenciais clientes.

Os autores Trout e Ries (2009) ainda complementam dizendo que a mente do consumidor é uma esponja encharcada, a qual somente poderá absorver mais informações se ficar livre das que estão atualmente em sua mente. Por este motivo, quanto mais simplificada e enxuta, porém, completa, for a mensagem, maior probabilidade de que o consumidor preste atenção e absorva o conteúdo.

As empresas precisam encontrar maneiras de entrar na mente das pessoas. Trout e Ries (2009) trazem a ideia de que a forma mais fácil de entrar na mente dos consumidores é chegando primeiro que os demais. Para os autores, desta forma, é possível captar a atenção deste consumidor e a probabilidade de que a mensagem seja captada e processada é elevada. Portanto, no mundo dos negócios, a empresa que consegue se posicionar primeiro e comunicar este posicionamento ao consumidor dificilmente será esquecida tão rápido. Seguindo este raciocínio, Kotler e Keller (2012)

trazem a observação de que para que o consumidor fixe a marca da empresa e o produto/serviço tenha sucesso, a oferta deve ser feita de uma forma que o consumidor entenda sua diferença com relação a massa, o qual é o maior desafio no posicionamento de uma marca.

Quando a empresa é a segunda a chegar está em desvantagem. Será necessário encontrar outra lacuna na mente do consumidor para que tenha espaço dentro dela. Por este motivo, a posição ocupada pelos concorrentes é essencial na definição do posicionamento de uma empresa. Em alguns casos, é importante que se reconheça que há um líder de mercado e se colocar na posição de seu desafiante perante o público. Trout e Ries (2009, p.45) citam que “ Se uma empresa não é a primeira, então tem de ser a primeira a ocupar a posição número dois. Essa não é uma tarefa fácil”. Os autores inclusive complementam ao dizer que a resposta para se conseguir uma posição exclusiva não está na empresa ou em seu produto ou serviço; a resposta está na mente do consumidor e em como ele vê as empresas concorrentes e a sua.

Linneman e Stanton (1993, p.27) apresentam como identificar os melhores nichos a serem focados pelas empresas:

Pense em termos de vendas – e lucros – crescentes, procurando nichos em seus mercados atuais. Então, satisfaça melhor as necessidades de cada um dos nichos, adaptando os produtos e serviços atuais para atender às preferências dos clientes de cada nicho.

O maior desafio é encontrar o público específico para gerar oferta, lucro e entrar em sua mente, entendendo como ele consome e quais os motivos deste consumo. Assim, podemos perceber que a comunicação é essencial para que um trabalho de posicionamento seja bem executado. A comunicação deve ser executada de forma rápida, simples e enxuta, direcionada a este público específico e é muito importante que se destaque com relação ao seu concorrente.

De acordo com Hooley, Saunders e Piercy (2006) um plano de posicionamento trabalha como os clientes comparam e percebem as ofertas disponíveis no mercado e como os profissionais de marketing percebem os benefícios ao cliente que os compradores procuram nos produtos ou serviços.

Nesta linha, para a definição do posicionamento adequado, o profissional de marketing deve estar atento aos pontos de paridade e pontos de diferença na visão dos consumidores, quando comparadas empresas do mesmo setor. Sendo assim, é importante compreender a cabeça dos clientes e o posicionamento dos concorrentes.

Segundo Hooley, Saunders e Piercy (2006, p.199) “O princípio essencial do posicionamento competitivo é que ele lida com a maneira pela qual os clientes – em diferentes partes do mercado – percebem os produtos, os serviços, as marcas e as empresas concorrentes.

Kotler e Keller (2012) definem os pontos de paridade dizendo que estes são pontos os quais não são exclusivos à marca, ou seja, outras marcas do mesmo segmento podem possuir este atributo. Os pontos de paridade podem ser considerados, portanto, os atributos básicos que uma empresa deve possuir para entrar na competição do mercado. Eles não trarão nenhum diferencial para a empresa, porém, poderão fazê-la perder vendas caso não os possua.

Kotler e Keller (2012, p. 306) também apresentam pontos de diferença da seguinte forma:

Os pontos de diferença são qualidades ou benefícios que os consumidores associam fortemente com uma marca, avaliam positivamente e acreditam que não poderiam ser comparáveis com os de uma marca da concorrência.

De acordo com a definição de Kotler e Keller (2012), podemos compreender que os pontos de diferença nada mais são do que os atributos positivos que diferenciam determinada organização de outra, a qual não o possui. Tais atributos acabam descrevendo e salientando a empresa no mercado.

Kotler e Keller (2012) chamam a atenção para que a empresa se preocupe antes com os pontos de paridade e depois com os pontos de diferença. Segundo ele, é importante que o consumidor saiba a qual categoria ela pertence, para depois compreender seus diferenciais.

Hooley, Saunders e Piercy (2006) lembram que, em alguns casos, o posicionamento competitivo da empresa pode ser o resultado de tentativas em criar uma diferenciação competitiva eficaz para seus produtos e serviços. No entanto, não são todas as diferenças competitivas que geram forte posição competitiva.

Para que sejam definidos os pontos de diferença, a organização deve se certificar de que estes atributos sejam relevantes, distintivos e que transmitam credibilidade. O primeiro, diz respeito à necessidade de que o atributo de diferenciação seja visto como um diferencial aos olhos do consumidor, pois, caso contrário, ele não enxergará valor. O segundo, traz a ideia de que o consumidor deve visualizar estes atributos como peculiares e superiores, fazendo com que seu consumo realmente valha a pena. O terceiro, por fim, significa que o ponto de

diferença deva ser plausível e idôneo, ou seja, ele deve ser real e, caso a empresa venda ao cliente determinado atributo, deve entregá-lo.

Quando falamos em serviços, Kotler e Keller (2012) apontam os principais diferenciais na visão dos clientes. São eles:

- **Facilidade de pedido**

Demonstra o quão fácil é entrar em contato com a empresa e solicitar um orçamento ou pedido.

- **Entrega**

Diz respeito a qualidade em que o produto ou serviço é entregue ao cliente. Isto pode incluir velocidade, precisão ou preocupação com o processo como um todo.

- **Instalação**

Para que o produto possa ser utilizado pelo cliente, o processo de instalação deve receber atenção. De nada adianta vender um produto que o cliente não tem conhecimento de como instalar.

- **Treinamento do cliente**

Significa capacitar o cliente ou seus funcionários (quando clientes corporativos) para que utilizem o produto que compraram.

- **Orientação ao cliente**

Qualquer dado, sistema de informações ou consultoria que possam ser disponibilizados ao cliente.

- **Manutenção e reparo**

Atendimento ao cliente com o objetivo de manter em boas condições o produto adquirido por ele, sendo possível que siga utilizando-o.

Hooley, Saunders e Piercy (2006, p.201) finalizam dizendo que:

Em essência, o posicionamento se preocupa em compreender como os clientes comparam as ofertas alternativas no mercado, e constrói estratégias que descrevem ao cliente como as ofertas da empresa diferem em atributos importantes daquelas dos concorrentes existentes ou em potencial.

Portanto, levando os aspectos acima citados e trabalhando de forma correta os pontos de paridade e diferenciação é possível que a empresa consiga encontrar seu posicionamento adequado, atingindo mais clientes e, conseqüentemente, melhore resultados.

#### 2.4. REPOSICIONAMENTO DE MERCADO

Além da abordagem acerca de posicionamento de mercado, é importante que se tenha uma imagem clara sobre reposicionamento de mercado. Hassaniem e Baum (2002), definem reposicionamento como um processo de gestão de marketing voltado para a mudança, seja ela parcial ou total, da visão do público sobre uma empresa. Segundo os autores, esta alteração pode ocorrer através da modificação ou adição de uma ou mais variáveis controláveis de marketing, com o objetivo de se enquadrar dentro das variáveis incontroláveis (consumidores, concorrentes, tecnologia, empresa, etc.) e reter, expandir ou alterar seus mercados-alvo.

Lovelock e Wright (2002), apontam que o reposicionamento pode exigir, dentre outros fatores, a adição de novos produtos e serviços, a exclusão de determinados produtos já ofertados ou, até mesmo, a saída de determinados mercados. Ou autores ainda pontuam que o reposicionamento pode ser motivado principalmente por mudanças na atividade competitiva, mudanças tecnológicas e mudanças internas.

Hoffman e Bateson (2003) apresentam a importância das evidências físicas para auxiliarem no processo de tangibilizar serviços aos consumidores: “Utilizar a evidência física da empresa para embalar o serviço envia indícios de qualidade aos clientes e adiciona valor ao serviço, em termos de desenvolvimento da imagem.”

Portanto, podemos definir reposicionamento como uma mudança na forma como a empresa se apresenta ao público geral e, especialmente, seus consumidores. Estas mudanças podem ser motivadas pela diminuição de determinados mercados e crescimento de outros, por exemplo, ou até mesmo, a empresa pode se reposicionar com o objetivo de alcançar mercados simultâneos. Nickels e Wood (1999), falam sobre a dinamicidade dos mercados atuais e dizem que a alta velocidade das mudanças em determinados mercados exige que as empresas façam ajustes permanentes em seu

posicionamento. Os autores denominam este fenômeno como “posicionamento dinâmico”.

O reposicionamento é um processo bastante delicado e deve ser conduzido com muita cautela pela direção das organizações. Porém, é muito importante que estejam em constante monitoramento das mudanças que ocorrem e novas organizações, ideias e tecnologias que surgem nos mercados.

### 3. METODOLOGIA

Este capítulo tem o objetivo de apresentar a metodologia que foi utilizada neste trabalho. Conforme citado no objetivo geral do projeto, o objetivo deste trabalho é de identificar o posicionamento adequado para a Comercial Lopes na cidade de Porto Alegre e Região Metropolitana.

#### 3.1. CLASSIFICAÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA

A presente pesquisa foi realizada em caráter exploratório. Engel e Silveira (2009, p. 35) apresentam que “este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Mattar (1994) complementa dizendo que o método exploratório traz ao pesquisador a vantagem de captar dados em grande profundidade junto aos pesquisados, o que possibilita entender nuances e aspectos individuais dos indivíduos.

A pesquisa foi baseada em caráter qualitativo. Malhotra (2012) compara a pesquisa qualitativa com a quantitativa dizendo que a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e, normalmente, aplica alguma forma de análise estatística. A presente pesquisa buscou ampliar seu conhecimento quanto ao posicionamento da empresa estudada. Por este motivo foi executada uma pesquisa qualitativa, a qual indicou os atributos valorizados pelos clientes de reformas e reparos de residências

Portanto, foi realizada a coleta de informações qualitativas. De acordo com Malhotra (2012, p.111) “Pesquisa qualitativa é a metodologia de pesquisa não estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema”. Engel e Silveira (2009, p. 31) complementam dizendo que “A pesquisa qualitativa não se preocupa com

representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.”.

O procedimento de coleta de informações escolhido foi a abordagem direta através de entrevistas em profundidade. Segundo Malhotra (2012, p.121)

A Entrevista em profundidade é uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um respondente de cada vez é sondado por um entrevistador altamente qualificado a revelar motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre um determinado tópico.

Nas entrevistas foi utilizado um roteiro semi-estruturado com questionamentos abertos. Desta forma, foi possível questionar os participantes e deixá-los falar sobre o assunto, ficando o entrevistador responsável por fazer os questionamentos ao longo da conversa e mediar o seu rumo.

Para que fosse possível encontrar as motivações mais profundas dos consumidores quando contratam serviços de reparos e reformas em residências, foi utilizada em conjunto às entrevistas em profundidade a técnica projetiva. Malhotra (2012) define a técnica projetiva como sendo uma forma não estruturada e indireta de perguntar, incentivando os entrevistados a projetarem suas motivações, crenças, atitudes ou sensações subjacentes relacionadas ao problema estudado. Foram utilizadas imagens para que fossem feitas associações por parte do entrevistado, projetando suas percepções das gravuras para a vida real. A partir disso, foi possível captar informações as quais os entrevistados não gostariam de expor conscientemente.

Os entrevistados foram clientes da Comercial Lopes. O conteúdo das entrevistas foi gravado através de um gravador de áudio e foi utilizado um roteiro semiestruturado, o qual pode ser alterado ao longo da entrevista, de acordo com as respostas do entrevistado.

Os resultados da pesquisa foram baseados em 8 entrevistas em profundidade realizadas junto a 3 perfis diferentes de atores: Inquilinos, Proprietários e Imobiliárias. Abaixo, segue a tabela com os perfis dos entrevistados:

**Tabela 2 – Perfil dos Entrevistados**

	<b>Entrevistado</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>
<b>Entrevistado 1</b>	Imobiliária 1	Feminino	55 anos
<b>Entrevistado 2</b>	Proprietário 1	Masculino	70 anos
<b>Entrevistado 3</b>	Imobiliária 2	Feminino	32 anos

<b>Entrevistado 4</b>	Inquilino 1	Masculino	69 anos
<b>Entrevistado 5</b>	Imobiliária 3	Feminino	35 anos
<b>Entrevistado 6</b>	Inquilino 2	Masculino	23 anos
<b>Entrevistado 7</b>	Inquilino 3	Masculino	50 anos
<b>Entrevistado 8</b>	Imobiliária 4	Masculino	45 anos

Fonte: dados da pesquisa.

A técnica de análise utilizada foi análise de conteúdo. Segundo Engel e Silveira (2009, 84) “A análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa e, como tal, tem determinadas características metodológicas: objetividade, sistematização e inferência.” Os autores prosseguem dizendo que o processo de análise de conteúdo da seguinte forma:

Do ponto de vista operacional, a análise de conteúdo inicia pela leitura das falas, realizada por meio das transcrições de entrevistas, depoimentos e documentos.

Sendo assim, a partir da coleta das informações, o conteúdo foi transcrito para que o pesquisador pudesse analisar de maneira singular cada entrevista. Desta maneira, foi possível identificar os atributos valorizados pelos clientes no momento da contratação de serviços de reformas e reparos em residências.

A partir da definição dos atributos valorizados pelos diferentes atores estudados (Inquilinos, Proprietários e Imobiliárias), foram desenvolvidos esquemas visuais para comparação entre os atributos de paridade e de diferenciação entre a Comercial Lopes e os concorrentes, sob a ótica dos clientes.

Por fim, foi possível encontrar os atributos mais valorizados pelos clientes na Comercial Lopes e quais ainda precisam ser desenvolvidos para que seu posicionamento seja adequado ao mercado no qual a empresa está inserida.

## 4. RESULTADOS

Os resultados da pesquisa serão dispostos inicialmente apresentando os atributos mais valorizados pelos clientes. Serão descritos os atributos valorizados pelos Inquilinos e Proprietários e, após, os valorizados pelas imobiliárias.

Posteriormente, será apresentada a visão destes clientes com relação a Comercial Lopes e, em seguida, quanto aos concorrentes. Após, são apresentados os esquemas visuais de definição de atributos de paridade e diferenciação e comparada a empresa Comercial Lopes com as concorrentes.

Por fim, será apresentado o posicionamento sugerido a ser adotado pela empresa, diante das respostas obtidas e os planos de ação que devem ser executados para que isso seja alcançado.

### 4.1. ATRIBUTOS VALORIZADOS PELOS INQUILINOS E PROPRIETÁRIOS

Podemos entender inquilinos como aqueles que locam o imóvel (seja ele uma residência ou comercial) e proprietários como os donos do imóvel, o qual é locado através da imobiliária.

O principal aspecto valorizado pelos inquilinos é diferente do valorizado pelos proprietários, visto que um é a pessoa beneficiada e o outro é responsável pelo pagamento. O primeiro, busca essencialmente empresas prestadoras de serviço que tenham um trabalho de qualidade, cumprimento de prazos e que transmitam confiança, credibilidade e honestidade.

Podemos entender qualidade do serviço prestado através de dois fatores básicos e primordiais, de acordo com os entrevistados. Primeiramente, o conceito de qualidade neste ramo está diretamente relacionado com o “tempo que irá demorar para dar problemas novamente”, ou seja, quanto tempo durará o conserto realizado. Além disso, os inquilinos valorizam empresas que limpam o local de trabalho após a execução, deixando-o da mesma forma de quando chegaram. Estes dois pontos principais demonstram qualidade no ponto de vista dos inquilinos.

A necessidade do cumprimento de prazos é expressada pelos entrevistados com o descontentamento com a desordem e sujeira que qualquer obra gera no ambiente. Quanto mais os prazos são alongados além do pré-determinado, maior o descontentamento dos inquilinos. Por isso, as imobiliárias disponibilizam um mecanismo aos proprietários e inquilinos agirem em caso de não cumprimento de prazos por parte do prestador, conforme ilustra a Imobiliária 1:

Eles (prestador de serviços) têm um prazo para executar e tem que cumprir esse prazo que ele determinou com o locatário. A partir do momento que ele compra o serviço, o locatário já solicita uma vistoria de desocupação. No momento que ele solicita a vistoria, o prazo tem que ser cumprido, caso não seja cumprido o locatário nos aciona (imobiliária) e aí a gente termina cobrando dele a causa que não foi cumprido o prazo.

Com relação à transmissão de confiança, credibilidade e honestidade por parte da empresa ao inquilino, justifica-se pelo fato de serem pessoas estranhas entrando na residência ou imóvel comercial. Esta ocasião causa medo, uma vez que itens podem ser furtados, caso a empresa não tenha boa índole. Por este motivo, o Inquilino 1 coloca sua preocupação com o fato de ser necessário receber um estranho dentro de casa e sobre a importância de uma boa indicação:

Claro, porque a gente fica em casa e tem que ter uma pessoa de confiança, ainda mais se for indicada por amigos também de confiança. Uma vez o zelador me indicou um chaveiro e ele me cobrou R\$150,00 para uma fechadura, eu falei para quem me indicou e ele falou que não sabia que era tão caro, e já não vai mais indicar para ninguém.

Por este motivo, o atendimento da empresa junto aos envolvidos no processo é de suma importância. O responsável por orçar e manter o contato com o proprietário e o inquilino, de acordo com os entrevistados, deve passar credibilidade através da fala, argumentos, conhecimento do problema e vestimenta. Este primeiro contato é crucial para que exista o sentimento de confiança na empresa e a barreira da confiança seja ultrapassada gradativamente.

Os proprietários, por sua vez, valorizam diferentes atributos em empresas de reparos e reformas em imóveis. Como não estão residindo ou utilizando o local como loja ou escritório, sua maior preocupação é, primeiramente, preço. Como, na maioria dos casos, o proprietário deve arcar com os valores de reparos e reformas, buscam empresas que ofereçam preços mais acessíveis. Além de preço, os proprietários se preocupam com a qualidade do serviço. Neste ponto, valorizam de forma semelhante aos inquilinos, ou seja, com base na durabilidade do serviço, não necessariamente quanto à limpeza após a execução.

Em suma, é possível definir que os principais atributos valorizados pelos inquilinos são qualidade dos serviços executados, cumprimento de prazos e que transmitam confiança, credibilidade e honestidade. É importante lembrar que eles recebem os prestados em seus imóveis locados e, portanto, valorizam muito os pontos de contato com a empresa. Os proprietários, por sua vez, não estão utilizando o imóvel, portanto, não se preocupam tanto com estes pontos de contato e com a execução do serviço. Eles valorizam, portanto, os preços e a durabilidade dos serviços prestados.

#### 4.2. ATRIBUTOS VALORIZADOS PELAS IMOBILIÁRIAS

Para as imobiliárias, o serviço de reparos e reformas não é atividade fim. Elas veem estes e outros serviços como instalação de ar condicionados, conserto de persianas, jardinagem, entre outros, como serviços adicionais que podem ser oferecidos aos inquilinos e proprietários de forma terceirizada.

Um aspecto muito importante que deve ser ressaltado é que, sendo indicada pela imobiliária, a empresa ganha credibilidade devido a este respaldo, visto que, teoricamente, as imobiliárias indicam bons profissionais para prestarem serviços aos seus clientes. Sendo assim, para elas é importante garantir a qualidade dos prestadores de serviços.

O processo de solicitação de demandas funciona da seguinte forma conforme a Imobiliária 2:

O inquilino nos passa que está com alguma necessidade de reparo e a gente solicita a vistoria, mandamos um empreiteiro e ele faz o orçamento nos passa o orçamento, passamos para o proprietário, aí ele aprovando a gente marca um horário com o locatário e com o prestador, fazem o serviço. Recebemos o pagamento, aqui já descontado o valor administrativo, e repassamos ao prestador.

Para que possa ser gerada confiança, o primeiro aspecto exigido por imobiliárias é a formalização. De acordo com os entrevistados, este é um mercado muito informal, portanto, o mínimo que uma empresa de confiança deve possuir é CNPJ e nenhuma pendência judicial nem referentes a impostos. Esta formalização tem o objetivo de ser o primeiro filtro aos prestadores de serviços. De acordo com a

Imobiliária 4, este é um aspecto muito importante para a definição dos prestadores de serviço:

Hoje, nós fazemos as escolhas por personalidade jurídica, porque eles têm outros comprometimentos, temos outra garantia pela qualidade do trabalho e quando eu falo de personalidade jurídica é verificar se a empresa tem uma história limpa, alguma pendência de impostos, alguma reclamação de serviços e principalmente uma bagagem de mercado.

Após, são buscadas referências e históricos com relação aos serviços já executados por esta empresa. Neste momento são analisadas reclamações referentes a serviços mal executados e ao cumprimento de prazos. Além disso, a “bagagem” desta empresa também é valorizada e é representada pelo tempo que atua no mercado e as recomendações que recebe de ex-clientes ou parceiros.

Além da qualidade atestada por outras imobiliárias, prestadores de serviços e clientes, as imobiliárias também valorizam os preços praticados. Sendo os serviços de reparos e reformas tratados como serviços adicionais aos clientes e com o objetivo de sempre apresentar a eles o melhor custo-benefício, as imobiliárias prezam por preços competitivos.

Portanto, é possível definir que os principais atributos valorizados pelas imobiliárias são, primeiramente, questões burocráticas, as quais geram confiança inicial na empresa. Após, pode-se observar que o tempo de mercado atrelado a indicação de outros profissionais ou parceiros também são vistos com bons olhos, pois trazem a confiança de que o trabalho é de qualidade. Por fim, percebemos o preço como um atributo bastante valorizado pelo fato de ser um diferencial e um serviço extra prestado pela imobiliária ao cliente e, portanto, ela busca o melhor custo-benefício a eles.

#### 4.3. A IMAGEM DA COMERCIAL LOPES

Ao longo da entrevista, o entrevistado era questionado sobre sua visão com relação à Comercial Lopes. De forma geral, foi possível perceber uma visão bastante positiva do público sobre a empresa, o que demonstra que seu trabalho é valorizado.

Os principais atributos encontrados na empresa por parte dos clientes foram a confiança, qualidade dos serviços e atendimento ao cliente, tanto por parte das

imobiliárias quanto do inquilinos e proprietários de imóveis. A confiança, segundo os entrevistados, se dá pelo tempo de mercado da empresa (50 anos) e pela credibilidade na fala de quem trabalha na Comercial Lopes. Estes dois aspectos permitem que a empresa cultive clientes há anos, os quais já confiam na empresa e, quando há necessidades, entram em contato diretamente, sem orçar outras opções.

Além disso, como citado anteriormente, as pessoas têm medo, em geral, de estranhos dentro de suas residências para a execução dos serviços. Com a Comercial Lopes, os clientes citaram se sentirem completamente seguros, sem medo de furtos e, inclusive, alguns deixam as chaves para que entrem e façam o serviço sem ninguém em casa. O Proprietário 1 fala exatamente sobre isto:

Outra coisa que eu acrescentaria é a confiabilidade. Eles entram no prédio e pegam as chaves dos apartamentos para trabalhar. Nunca tivemos reclamação alguma sobre algum pertence ter sido deslocado ou algo assim, são alguns aspectos que recomendam uma empresa e também pelo tempo que eles já têm trabalhado aqui e vamos criando uma parceria.

Outro ponto colocado com relação à confiança na empresa é referente ao diagnóstico do problema. Muitas empresas, por deterem o conhecimento sobre o serviço específico, acabam orçando serviços que o cliente não precisaria realizar, mas, por não conhecer, acaba realizando com a empresa e gastando mais do que o necessário. Segundo os entrevistados, sempre se sentiram confiantes de que a Comercial Lopes estaria sempre orçando aquilo que realmente era necessário, gerando admiração e confiança no longo prazo. O Proprietário 1 apresentou durante a entrevista sua confiança na Comercial Lopes quanto a este ponto:

Dependendo da grandiosidade do trabalho, por exemplo, está dando vazamento de um apartamento para o outro, nós chamamos eles (Comercial Lopes) e já fazemos direto o trabalho sem o orçamento, ai depois acertamos o preço.

Um aspecto que pode definir a confiança que uma pessoa tem em uma empresa é questioná-la se indicaria ela a algum amigo. Todos os entrevistados citaram que indicariam a Comercial Lopes por ser uma empresa de reparos e reformas residenciais de confiança, a qual dificilmente gerará problemas.

Com relação à qualidade dos serviços prestados pela empresa, o principal aspecto colocado pelos entrevistados foi a limpeza após a execução do serviço. Como todos sabem, serviços de hidráulica envolvem quebra de paredes, gesso, piso, entre outros, e a pintura envolve o processo de lixamento da parede e posteriormente pintura. Ambos processos geram muita poeira e sujeira no ambiente. A Comercial

Lopes, de acordo com os entrevistados, é muito preocupada com este aspecto e sempre limpa toda a sujeira criada.

Além da limpeza, o público percebe qualidade nos serviços da Comercial Lopes no que diz respeito a durabilidade e finalização do serviço. Durabilidade significa que o cano consertado, por exemplo, dificilmente dará problemas ou demorará muito tempo para apresentar problemas novamente. Finalização do serviço diz respeito a acabamento e cuidado com os detalhes como, por exemplo, pintar uma parede e se preocupar em não manchar o chão e utilizar pincel para pontos mais delicados da parede.

O atendimento realizado pela Comercial Lopes ao cliente foi bastante elogiado também. Os clientes se sentem valorizado com a prontidão com que são atendidos e simpatia e atenção a eles. O Proprietário 1 apresenta o que pensa sobre o atendimento da empresa:

Na linha do atendimento eu destacaria alguns pontos que eu vejo, uma são as relações humanas que eu considero importante. Duas relações estabelecem negócios duradouros e as pessoas viram amigas. O que eles (Comercial Lopes) fazem muito bem, me chamam pelo nome e quando chegam aqui me dão um abraço e a gente vê o sorriso no rosto a alegria.

Além de simpatia no atendimento, os clientes demonstraram valorizar a pontualidade no primeiro encontro para diagnóstico e posterior orçamento. A justificativa se dá por cada vez mais a pessoas terem menos tempo para aguardar prestadores de serviços em suas casas ou escritórios, portanto, pontualidade se mostra essencial.

Apesar de possuir um bom atendimento, o Inquilino 2 apresenta uma ideia sobre a aparência da equipe da Comercial Lopes:

Entrevistado: A aparência dos sócios quando eles vêm aqui é boa, só que dos pedreiros é meio largada, afinal eles são pedreiros, sempre de chinelo, bermuda e camisa suja.

Entrevistador: Se eles chegassem uniformizados, te traria uma impressão diferente?

Entrevistado: Com certeza, apresentaria mais profissionalismo. Não é o Seu João, é uma empresa.

Foram colocadas situações de emergência em finais de semana e durante a noite as quais se relacionavam a vazamentos de água. De acordo com os clientes que passaram por isso, tiveram atendimento emergencial imediato para que não ficassem sem utilizar a água de suas casas. O Inquilino 3 falou sobre este aspecto: “A Comercial Lopes nunca me deixou na mão. Um dos sócios já saiu do aniversário do seu neto para vir aqui resolver um problema para nós”.

Em dado momento da entrevista, os entrevistados eram solicitados a relacionar a Comercial Lopes com um dos carros abaixo:

**Figura 3 – Comparação entre carro e a empresa prestadora de serviços (Comercial Lopes)**



Fonte: imagens disponíveis na internet.

O objetivo era o relacionamento entre a marca e um carro e, após, buscar compreender o significado do carro escolhido para a pessoa, bem como sua justificativa para a comparação. Todos os carros foram citados, menos o número 3.

Os principais argumentos ao escolher os carros em comparação à Comercial Lopes foram a simplicidade da equipe, quando comparada com carros populares e a agilidade e qualidade dos serviços, quando comparada a carros de luxo. A seguir, um resumo das respostas obtidas com este questionamento:

**Tabela 3 - Comparativo de citações dos carros em relação a empresa (Comercial Lopes)**

Número do Carro	Número de Citações	Justificativa
1	1	"Carro muito bom, que transmite padronização."
2	2	"Carro de muita qualidade, ágil e novo."
3	0	-
4	3	"Carro necessário para carregar materiais de construção. Carro simples, de gente trabalhadora, com vontade de crescer."
5	1	"O corolla, porque não é o carro mais popular, mas também não é top. Igual o serviço deles, não é uma empresa de uniformes e tudo mais, mas são pessoas que fazem um serviço bem feito."
6	1	"Carro simples, popular e acessível, assim como eles"

Fonte: dados da pesquisa.

Além de comparativos com carros, os entrevistados foram solicitados a compararem a Comercial Lopes com algumas imagens de serviços de reparos e reformas. São elas:

**Figura 4 – Comparação entre imagens de execução de serviços e empresa (Comercial Lopes)**



Fonte: imagens disponíveis na internet.

As interpretações com relação às imagens foram bastante semelhantes entre os participantes da pesquisa. A imagem 1 remeteu aos entrevistados a imagem de um serviço inacabado e de má qualidade; a imagem 2 trouxe a imagem de um serviço de pintura bem-feita, em execução; a imagem 3, por sua vez, aparentou ser um serviço bem executado de instalação de pia e de hidráulica; a imagem 4, por fim, trouxe a ideia mau planejamento por parte da equipe executora e de má qualidade de execução de serviço.

De forma geral, os entrevistados compararam a Comercial Lopes com as imagens 2 e 3, as quais remetem, entre as opções, a serviços de qualidade. A citação da Imobiliária 2 ilustra a percepção dos entrevistados ao justificar a escolha da imagem 3: “Porque a empresa trabalha muito bem, o serviço dela é sempre muito bem feito”.

É possível perceber, conforme os dados das entrevistas apontam, que a Comercial Lopes é uma empresa muito bem vista por seus consumidores. Podemos apontar se um cliente está satisfeito com a empresa se ele se propõe a indica-la a

amigos e parentes; todos entrevistados disseram, inclusive, já ter indicado a empresa a conhecidos.

Além disso, a empresa transmite credibilidade aos clientes pela propriedade com que fala de aspectos técnicos, tempo de experiência no mercado e qualidade dos serviços prestados. Apesar disso, alguns pontos ainda precisam ser ajustados pela empresa. Primeiramente, a aparência da equipe de pedreiros, hidráulicos e pintores, os quais utilizam roupas sujas e desgastadas, bem como chinelos de dedo e caixas de ferramentas muito velhas. O segundo é a necessidade de tangibilização de marca e dos serviços prestados. A empresa não possui uma logomarca, nem mesmo materiais gráficos para divulgação da empresa e website para maior captação de clientes pelos canais online, os quais são muito fortes em outros ramos, hoje em dia, e neste mercado ainda podem ser melhor explorados.

Em suma, os melhores atributos da Comercial Lopes são a confiança na empresa e sua equipe, qualidade dos serviços prestados e atendimento ao cliente. O primeiro se justifica pelo tempo de mercado da empresa e conhecimento técnico dos sócios e sua equipe, os quais geram confiança de durabilidade do serviço e de honestidade da empresa. O segundo, por sua vez, é unanimidade entre os entrevistados. A qualidade dos serviços da Comercial Lopes no que diz respeito a limpeza do ambiente de trabalho e durabilidade do serviço prestado são pontos bastante fortes da empresa. Por fim, o atendimento qualificado foi visto como um diferencial pelos entrevistados. Isto se deve ao fato de que, segundo eles, as empresas concorrentes não possuem um atendimento qualificado, se atrasam para encontros, repassam orçamentos com desleixo, não vestem roupas adequadas, entre outros fatores. Portanto, neste sentido a Comercial Lopes se destaca de seus concorrentes.

#### 4.4. A IMAGEM DOS CONCORRENTES

Como colocado nos itens anteriores, os entrevistados apresentam uma visão negativa quanto aos profissionais de reparos e reformas, de forma geral. Este posicionamento se dá, basicamente, com base no senso comum, o qual define que

as empresas deste ramo são pouco profissionais, não são higiênicas e tem qualidade duvidosa.

Uma das principais virtudes da Comercial Lopes, colocada pelos entrevistados, é a preocupação com a limpeza do local de trabalho. Por outro lado, a visão sobre os concorrentes é diferente. Segundo eles, diversas vezes os prestadores de serviço foram embora e deixaram todo o ambiente empoeirado e bagunçado, diferentemente da forma como haviam encontrado no início.

A aparência dos prestadores também foi citada. Para que se possa transmitir credibilidade ao cliente, o prestador deve se vestir de forma simples, porém limpa e com roupas em bom estado. Segundo os entrevistados, a grande maioria dos concorrentes da Comercial Lopes não se apresenta com uma boa aparência, nem mesmo apresenta materiais gráficos que tirem dúvidas e facilitem um contato posterior com a empresa.

Os entrevistados de imobiliárias citaram que, para ser prestador de serviços aos seus inquilinos é necessário que a empresa tenha toda a regularização junto ao governo e órgãos reguladores. Neste mercado, este é um grande filtro, visto que há muitos profissionais independentes que prestam serviços sem CNPJ, notas fiscais ou qualquer arrecadação de impostos ou garantia. Estes aspectos demonstram o grau de informalidade e falta de profissionalização do mercado, o qual está começando a ser profissionalizado aos poucos.

Aliado ao ponto de profissionalização, os entrevistados apresentaram o ponto de falta de qualidade dos serviços prestados pelos concorrentes. A Imobiliária 2 falou sobre sua percepção sobre os serviços prestados por outras empresas:

Geralmente foram problemas de prazos e também de assistência, a gente (imobiliária) marca um horário com o cliente e com o prestador e ele não vai. O cliente liga para reclamar. Outra coisa que acontecia era, por exemplo, ele (prestador de serviços) arruma uma descarga e dá um tempo vazava de novo, aí é marcado um horário e ele não vai.

Como podemos ver nesta citação da Imobiliária 2, qualidade do serviço é ligada ao tempo que irá demorar para o conserto precisar ser refeito, ou seja, sua durabilidade. Com estes concorrentes, este tempo é bastante curto, muitas vezes pela qualidade dos materiais utilizados ou pela qualidade da mão de obra.

Outro aspecto detectado ao longo da pesquisa foi a necessidade de constante atualização dos prestadores de serviços às novas tecnologias. O uso de e-mail hoje é fundamental para rápida troca de mensagens de forma mais ágil. Porém, além disso,

o uso de plataformas como *Whatsapp* podem tornar o processo ainda mais rápido. Como este mercado ainda é pouco profissionalizado, como dito anteriormente, estas plataformas ainda podem ser mais utilizadas tanto para comunicação do prestador com as imobiliárias quanto com proprietários e inquilinos.

Assim como foi solicitado aos entrevistados que relacionassem a Comercial Lopes com carros, o mesmo foi feito para os concorrentes. Abaixo, os mesmos carros de comparação:

**Figura 5 - Comparação entre carro e a empresa prestadora de serviços (Concorrentes)**



Fonte: imagens disponíveis na internet.

Os entrevistados apresentaram dificuldades em relacionar os carros acima com as empresas que já prestaram serviços (que não tenham sido com a Comercial Lopes). Dos 8 entrevistados, 6 não encontraram nenhum carro que pudesse os definir, por considerarem os carros acima muito bons para serem relacionados a estes serviços. Uma pessoa relacionou com o carro 6, por ser o mais simples de todos e o de menor qualidade em comparação aos demais e uma pessoa preferiu comparar a um fusca, sob a justificativa de que este é um carro velho, atrasado e que gera muitos problemas de manutenção.

Também se questionou aos entrevistados acerca das imagens de serviços de reparos e reformas, já apresentadas anteriormente. São elas:

**Figura 6 - Comparação entre imagens de execução de serviços e empresa (Concorrentes)**



Fonte: imagens disponíveis na internet.

Dentre os 8 entrevistados, 7 compararam os serviços dos prestadores concorrentes com a imagem número 1. Abaixo, a Imobiliária 3 apresenta um posicionamento sobre experiências passadas:

Na minha gestão tivemos um problema com uma empresa que demoravam a agendar com o inquilino, faziam orçamentos que haviam coisas que não tinham necessidade de serem trocadas, proprietários reclamavam que o serviço não ficou bom e que não foi bem limpo o local.

Esta citação ilustra muito bem a justificativa geral dos entrevistados, já colocada em outros momentos do texto. A imagem 1 traz a ideia de um trabalho inacabado, realizado por alguém pouco cuidadoso com os detalhes e precisará ser refeito. Por outro lado, uma pessoa comparou os serviços dos concorrentes a imagem número 2. Sua justificativa foi de que as empresas com as quais já trabalhou tinham um bom serviço, porém, pecavam em aspectos de atendimento e limpeza do espaço.

De forma geral, o que é possível concluir quanto aos concorrentes próximos a Comercial Lopes é que a visão dos entrevistados na pesquisa sobre eles é negativa. Com base nestas respostas foi possível perceber que eles possuem dificuldades em aspectos como qualidade dos serviços executados, atendimento ao cliente e imobiliárias, profissionalismo, utilização de tecnologia para comunicação e aparência da equipe frente aos clientes.

De forma geral, a qualidade foi apontada como um ponto negativo dos concorrentes devido aos fatores já apresentados acima como valorizados pelos clientes: limpeza do ambiente e durabilidade do serviço, os quais não são

atendimentos por estas empresas. Além disso, aparência tanto no primeiro atendimento quanto na execução do serviço, são aspectos muito importantes e não encontrados nos concorrentes, os quais se apresentam desleixados e não demonstram profissionalismos e credibilidade.

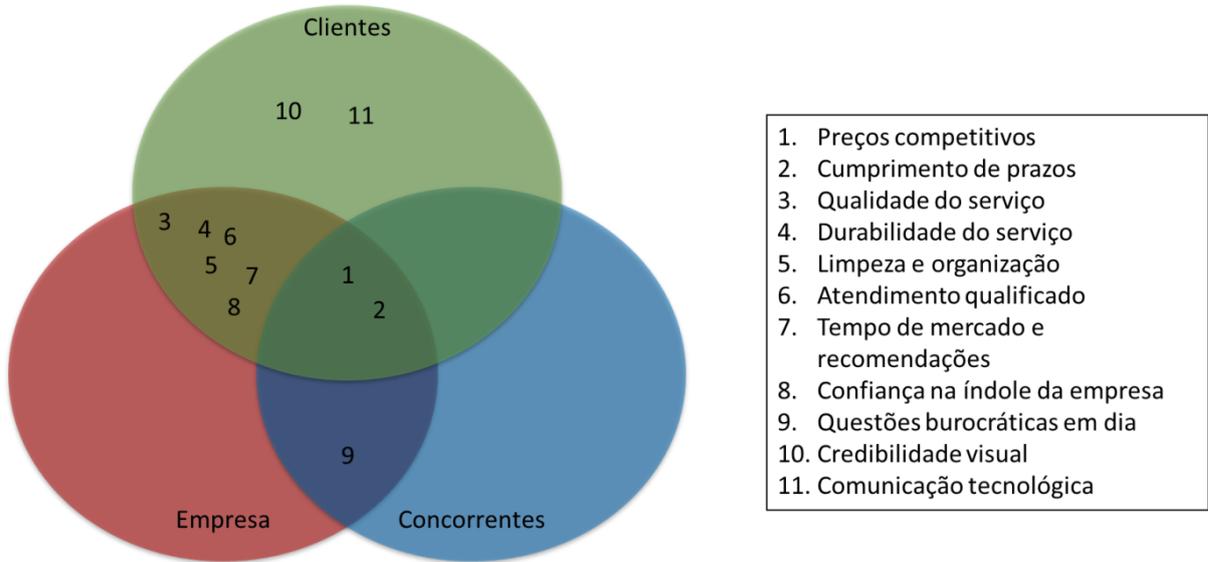
#### 4.5. COMPARATIVO ENTRE COMERCIAL LOPES E CONCORRÊNCIA

Para que seja possível comparar a Comercial Lopes e seus concorrentes, foi desenvolvido um esquema de comparação entre pontos de paridade e diferenciação. Ele tem o objetivo de ilustrar os atributos valorizados pelos clientes, os que a empresa estudada possui e os que a concorrência também possui, os que a empresa estudada possui e a concorrência não possui e os que a concorrência possui e a empresa estudada não possui.

Para comparar cada atributo, eles serão divididos entre Atributos de Paridade, Atributos de Diferenciação e Atributos Não Atingidos. O primeiro, diz respeito às características encontradas tanto na Comercial Lopes quanto na concorrência e que são solicitadas pelos clientes/imobiliárias. O segundo significa pontos pertencentes à Comercial Lopes, que os clientes/imobiliárias valorizam, porém, a concorrência não possui. O terceiro e último se remete a atributos valorizados pelos clientes/imobiliárias, porém, nem a Comercial Lopes, nem a concorrência possuem.

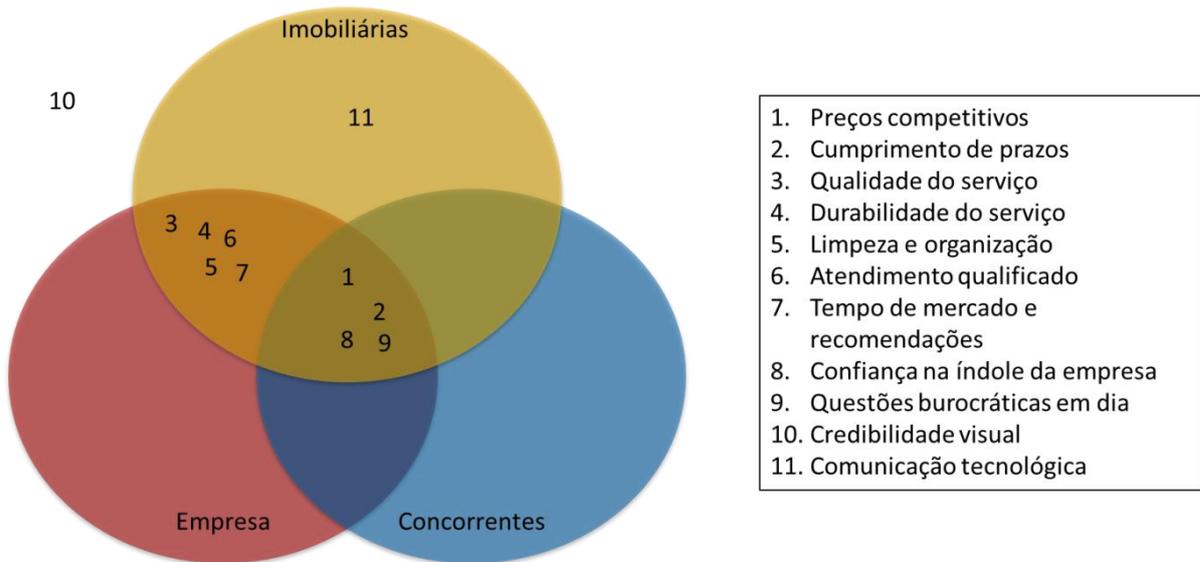
As imagens abaixo apresentam os 11 atributos utilizados na comparação entre as empresas. Todos eles foram citados e justificados pelos entrevistados e organizados dentro de cada quadrante conforme a justificativa. Serão apresentados dois esquemas. O primeiro na ótica do cliente final e o segundo na ótica das imobiliárias. Segue abaixo:

**Figura 7 – Ilustração dos pontos de paridade e diferenciação entre Comercial Lopes e Concorrentes na visão dos inquilinos e proprietários**



Fonte: dados da pesquisa.

**Figura 8 - Ilustração dos pontos de paridade e diferenciação entre Comercial Lopes e Concorrentes na visão das imobiliárias**



Fonte: dados da pesquisa.

#### 4.5.1. Atributos de paridade

Os dois atributos apresentados a seguir são valorizados pelos clientes. São classificados como de paridade por serem encontrados tanto na Comercial Lopes, quanto em seus concorrentes.

##### 4.5.1.1. Atributo número 1 – Preços competitivos

Os entrevistados não apresentaram maior satisfação com os preços da Comercial Lopes ou da concorrência. Segundo eles, os preços praticados por ambos são competitivos e, em muitos casos, são determinantes para que seja tomada a decisão de compra do serviço. Normalmente, isto ocorre quando o cliente não vê muita diferença entre o atendimento e qualidade entre as empresas concorrentes.

Conforme a Imobiliária 1 o processo ocorre da seguinte maneira:

Ele (o proprietário) busca a qualidade do serviço, preço baixo, geralmente quando o locatário pede alguma manutenção sempre é discutida junto ao locador, é apresentado ao locador um orçamento no qual a gente busca junto aos prestadores que nós temos parcerias. Quando as propostas são muito semelhantes, o preço acaba sendo determinante.

A mesma entrevistada, ao ser questionada sobre os motivos que levam os clientes a fecharem negócio com a Comercial Lopes citou:

Preço é o principal diferencial e as vezes a flexibilidade do prestador em parcelar o pagamento e até pelos trabalhos que eles já tem no mercado, que são indicados por outras pessoas, por outros locatários e até por nós mesmos.

Ou seja, podemos inferir que, quando não há um diferencial na proposta ou a empresa não é indicada, o preço é mais determinante na negociação do que quando há a indicação, conhecimento ou referência sobre a empresa no mercado.

#### 4.5.1.2. Atributo 2 – Cumprimento de prazos

Para o cliente final, um período de reformas ou reparos da residência/sala comercial gera turbulência e pode alterar toda a rotina das pessoas que frequentam este local. Por este motivo, o cumprimento de prazos é muito valorizado. Os entrevistados relataram já ter tido problemas com relação a isto com empresas concorrentes, enquanto nunca tiveram problemas deste tipo com a Comercial Lopes, a não ser devido a espera da liberação por parte da imobiliária. É o que relata o Inquilino 2:

Uma coisa que eu identifiquei é que tudo é na conversa, na confiança e demora porque eles precisam do aval da imobiliária e eu sempre vejo a demora entre a vistoria e o começo do trabalho, eu fico uma semana ligando para a imobiliária e para a Comercial Lopes para ver se ele vai poder vir.

Por sua vez, as imobiliárias também valorizam e precisam que os prestadores de serviço cumpram prazos. Desta forma, quanto mais produtivas são as empresas mais é que supram demandas em outros imóveis e, conseqüentemente, os inquilinos e proprietários não fazem pressão para agilidade de execução.

#### 4.5.2. Atributos de diferenciação

Os três próximos atributos são valorizados tanto por imobiliárias e cliente final e são encontrados apenas na Comercial Lopes. Logo, são considerados de diferenciação.

##### 4.5.2.1. Atributo número 3 – Qualidade do serviço

Ao longo da pesquisa foi possível confirmar que a visão tanto das imobiliárias, quanto de inquilino e proprietários é de que a qualidade dos serviços da Comercial Lopes é bastante elevada. Em paralelo a isto, podemos perceber que há certa

desconfiança por parte dos entrevistados com relação à qualidade dos serviços da concorrência.

O Proprietário 1 fala um pouco sobre a qualidade do serviço da Comercial Lopes:

A qualidade do serviço eles não deixam nada para trás, eles pegam prédios que tem 30 ou 40 anos onde não sabemos direito aonde passam os canos, o Comercial Lopes faz, eles persistem e conseguem fazer muito bem.

De acordo com as colocações dos entrevistados, o serviço da Comercial Lopes possui qualidade bastante superior aos concorrentes.

#### 4.5.2.2. Atributo número 4 – Durabilidade do serviço

Nenhum dos entrevistados reclamou com relação à durabilidade dos serviços da Comercial Lopes, ao contrário do que foi relatado quanto aos concorrentes. Conforme o Inquilino 1 a durabilidade do serviço está diretamente ligada à honestidade da empresa:

Qualidade não é fazer uma 'tapação', como dizem. Além disso, é importante que a empresa tenha honestidade de cobrar o preço justo e não enganar a pessoa.

Como relatado ao longo deste trabalho, o cliente busca não ter preocupações com o serviço executado e espera que demore muito tempo para que seja necessário refazê-lo.

#### 4.5.2.3. Atributo número 5 – Limpeza e Organização

Este atributo foi bastante valorizado pelos entrevistados. De acordo com os inquilinos, proprietários e imobiliárias entrevistados, diferentemente da concorrência, a Comercial Lopes sempre mantém o espaço de trabalho limpo e organizado após a execução do serviço. Isto gera menos transtornos no imóvel, devido à obra, e a satisfação do morador é elevada. De acordo com o Proprietário 1, esta é uma grande virtude da Comercial Lopes:

Entra no apartamento tem que fazer lixamento, pintura e a qualidade é o resultado final do trabalho, mas entre a entrega do trabalho tem o início, meio e fim. O meio nós observamos muito, que é tudo que sai, como poltronas, mesas, o encobrimento de moveis maiores, limpeza, então esse durante indica a cara da empresa, confiança, mostra o relacionamento com as pessoas e a qualidade do serviço prestado. A Comercial Lopes se preocupa bastante com isso.

#### 4.5.2.4. Atributo número 6 – Atendimento qualificado

Os clientes valorizam o atendimento em qualquer ramo de atuação. No ramo com o qual a empresa estudada trabalha, um atendimento qualificado pode determinar se o serviço será executado por sua empresa ou pela do concorrente.

Podemos definir esta qualificação através da atenção dada ao cliente, pontualidade com encontros para orçamentos e diagnósticos, prontidão em casos de urgência e problemas ocorridos; e, fundamental e principalmente a propriedade e clareza com que são explicados os procedimentos necessários ao cliente. A empresa é a detentora dos conhecimentos e o cliente possui dúvidas sobre o que deve ser feito e como deve ser feito, cabe a ela sanar todas as dúvidas pertinentes e conquistar a confiança do cliente. A Imobiliária 2 ilustra muito bem este atributo quando questionada sobre os principais motivos para os clientes fecharem negócio com a Comercial Lopes e não com outras empresas:

Pelo trabalho e principalmente pelo bom atendimento, o pessoal da Comercial Lopes é sempre bem atencioso mesmo o trabalho não dando certo ele vai de novo, sempre dá a assistência e atenção necessárias.

Para a imobiliária, além dos pontos acima colocados, atendimento qualificado significa prontidão do prestador de serviços. Como os prestadores podem trabalhar em diversas imobiliárias ao mesmo tempo, sem restrições, a prontidão significa lealdade e valorização daquela imobiliária por parte da empresa. Desta forma, ela sabe que pode contar com o prestador para eventuais necessidades.

#### 4.5.2.5. Atributo número 7 - Tempo de mercado e recomendações

Este atributo foi percebido como valorizado tanto pelos clientes quanto pelas imobiliárias. Tempo de mercado remete a experiência e sugere que a empresa já passou por diversas situações e saberá resolver os problemas. As recomendações também são muito importantes, pois, se a empresa é recomendada, é sinal de que realizou um bom trabalho. Este atributo foi encontrado na Comercial Lopes, porém, não foi encontrado nos concorrentes próximos.

#### 4.5.3. Atributos divergentes entre paridade e diferenciação

Os dois atributos analisados a seguir apresentam variação entre diferenciação e paridade. Por isso, não puderam ser classificados apenas em uma categoria, por estarem ligados a diferentes opiniões entre proprietários e inquilinos, e imobiliária.

##### 4.5.3.1. Atributo número 8 – Confiança na índole da empresa

Quando alguém é detentor do conhecimento técnico e específico e outrém é leigo no assunto, o primeiro leva vantagens argumentativas e no processo decisório. Neste momento, o cliente deve acreditar no que o prestador de serviços está propondo e nos reparos que ele diz serem necessários.

Os clientes (inquilinos e proprietários) relataram se sentirem bastante seguros ao receber orçamentos realizados pela Comercial Lopes, pelo tempo de mercado e conhecimento que apresentam e por já conhecerem e confiarem nos sócios da empresa. Ao contrário disto, citaram que, por não conhecerem determinados prestadores de serviços que lhes apresentam orçamentos e por serem compostas de apenas um prestador, não possuem marca, uniformes ou qualquer indicação do

mercado, não sentiram confiança no fechamento do negócio para a execução do serviço.

As imobiliárias, por sua vez, apresentaram ter confiança na índole tanto na Comercial Lopes quanto em seus concorrentes, os quais também prestam serviços para elas. Evidentemente, como dito anteriormente no presente trabalho, as imobiliárias aceitam em seu quadro de empresas terceirizadas apenas empresas nas quais confiem, tenham um bom tempo de mercado e, preferencialmente, tenham sido indicadas por alguém.

Confiar na índole da empresa também está ligado à confiança em ter “um estranho dentro de casa”. A Imobiliária 2 apresenta a visão que possuem sobre a Comercial Lopes neste aspecto:

Geralmente os imóveis são mobiliados, só que como a gente tem confiança na Comercial Lopes não temos problema, tanto que as vezes um imóvel desocupado o inquilino nem retira computador, televisão. E para entrada no prédio é bem fácil já que eles tem a chave e qualquer coisa tem o zelador. Existem condomínios que só deixam entrar com autorização, mas são poucos e a gente faz uma autorização através do e-mail para os prédios que nós sabemos e não temos problemas.

#### 4.5.3.2. Atributo número 9 – Questões burocráticas em dia

Este não foi um atributo citado pelos clientes finais, apenas pelas imobiliárias. Esta é uma maneira de elas se certificarem de que as empresas que prestam serviços aos seus inquilinos são minimamente regularizadas, pagam impostos e são empresas sérias. O cliente final, não coloca este ponto em questão por ser algo de preocupação da imobiliária e encontrado tanto na Comercial Lopes quanto na concorrência que trabalha como prestadora de serviços nestes locais.

#### 4.5.4. Atributos não atingidos

Os dois atributos apresentados a seguir foram considerados, nesta análise, como “não atingidos”. Isso se deve ao fato de que nem a Comercial Lopes, nem seus

concorrentes apresentam tais características valorizadas pelos clientes finais e/ou pelas imobiliárias.

#### 4.5.4.1. Atributo número 10 – Credibilidade visual

Primeiramente, cabe ressaltar que, durante a pesquisa, identificou-se que este atributo é valorizado apenas pelo cliente final. Assim, podemos atribuir credibilidade visual ao que a empresa “parece ser”, não necessariamente o que ela “é”. Ou seja, a credibilidade visual significa maneiras de causarem uma boa primeira impressão aos possíveis clientes. Isto passa por uniformização, logomarca, materiais gráficos, presença online através de site e redes sociais. Todos estes pontos geram credibilidade e maior confiança ao cliente que não conhece a empresa durante seu processo decisório. Conforme a Imobiliária 3, uniformização pode trazer uma ótima impressão à empresa:

Hoje em dia nesse mundo violento que tem pessoas que não sabem o nome do prestador, que deixam sozinhos com a filha e querendo ou não um uniforme com a identificação aumenta a confiança e a credibilidade.

Portanto, este foi um atributo apresentado pelos inquilinos e proprietários e que não é encontrado tanto na Comercial Lopes quanto nos concorrentes. A credibilidade passada pela Comercial Lopes é baseada na indicação e no tempo de mercado da empresa. Porém, fora estes meios de prospecção de clientes, a credibilidade visual não é encontrada.

#### 4.5.4.2. Atributo número 11 – Comunicação tecnológica

As plataformas de comunicação online estão cada vez mais evidentes e presentes no dia a dia dos negócios. Os clientes buscam rápidas respostas, troca de fotos sobre os problemas e consertos realizados, prontidão no atendimento e apresentação de orçamentos.

A Comercial Lopes e seus concorrentes estão, de forma geral, atrasados quanto a este atributo, o qual foi identificado com valorizado tanto pelo cliente final, quanto pelas imobiliárias. São poucas empresas que conseguem acompanhar os avanços tecnológicos neste mercado. A Imobiliária 3 traz um exemplo sobre este aspecto:

Acho que a Comercial Lopes pode melhorar principalmente na questão da tecnologia, criando e-mails e sendo acessível a novas tecnologias. Eu tenho um prestador que não terminou o segundo grau só que ele foi tentando se adaptar conforme o mercado foi mudando e hoje ele tem seus meios através do tablet, não tenho retorno negativo de trabalho dele, tem uma equipe preparada e é parceiro, educado, não tenho nenhuma reclamação dele.

Os sócios da Comercial Lopes têm diferentes idades, diferentes conhecimentos tecnológicos e diferentes carteiras de clientes. Isto significa que o atendimento é diferente, dependendo do sócio que irá realizá-lo. Um deles não utiliza e-mail nem plataformas de comunicação instantânea; outro utiliza apenas e-mail e outro utiliza ambas as opções. Portanto, a empresa acaba deixando a desejar no que diz respeito à rápida resposta e diferentes canais de comunicação com o cliente e as imobiliárias.

#### 4.6. POSICIONAMENTO DA COMERCIAL LOPES

Conforme visto durante a pesquisa, hoje a Comercial Lopes está subposicionada no mercado. Tanto as imobiliárias quanto os clientes finais encontram na empresa diversos atributos que não são vistos nas concorrentes, porém, ela não se apresenta ao mercado de forma que valorize e ressalte estas qualidades.

Hoje, a Comercial Lopes possui um nome muito forte dentro das imobiliárias, especialmente. Porém, ainda não busca fatias significativas do mercado, como o canal direto entre empresa-proprietários. Isto ocorre porque ela não possui um atributo muito forte para a prospecção de clientes, que é a Credibilidade visual (atributo 10). Através dele, é possível ter uma porta de entrada muito mais vendável e transmitir a credibilidade que a empresa já transmite pessoalmente hoje, porém, através da aparência aos que não a conhecem.

Para que possa se reposicionar, primeiramente, a empresa deverá criar uma logomarca que transmita os atributos que são mais fortes nela. São eles: Qualidade dos serviços, Atendimento qualificado, Tempo de mercado e Cumprimento de Prazos.

Estes são os principais atributos colocados pelos entrevistados da pesquisa e os quais mais podem diferenciar a Comercial Lopes no mercado.

É importante citar que não será recomendado à empresa que busque um posicionamento que ressalte o preço dos serviços prestados. Este posicionamento pode fazer com que a empresa entre em um nicho do mercado que é de baixas margens de lucratividade e, conseqüentemente de baixa qualidade, o que se faz necessário ganhar em quantidade de serviços executados. Além disso, de acordo com a pesquisa, as pessoas desconfiam quando algum serviço de reparos e reformas é muito barato, pois associam o baixo preço a falta de qualidade.

Além da criação de uma logomarca, a empresa deverá buscar novos canais de venda além das imobiliárias e indicações. A confecção de um website e de uma página no *Facebook* poderão ser o primeiro passo para a comunicação mais efetiva com seus clientes e prospectos.

Também poderão ser criados uniformes para que a equipe transmita maior credibilidade ao chegar nos locais para a execução dos serviços. E, por fim, a Comercial Lopes poderá desenvolver materiais gráficos como cartões de visita e folders com a exposição de seu posicionamento e serviços que executa. Com estas ações, será possível que a empresa passe a apresentar o atributo de Credibilidade visual e expor seu posicionamento ao mercado.

Será importante, também, que a Comercial Lopes busque adquirir o atributo de Comunicação tecnológica. Com a divulgação dos materiais gráficos, poderá ser disponibilizado um número de celular para contato rápido via *Whatsapp*. Além disso, o próprio website poderá possuir uma área para solicitação de orçamentos. Porém, sabendo que os sócios possuem diferentes níveis de conhecimentos tecnológicos, será importante que estes novos clientes e contatos sejam feitos pelo sócio com maior conhecimento e habilidades com estas ferramentas.

De forma geral, o que define e ilustra o posicionamento de uma empresa é seu slogan. Este é o “cartão de visitas” e o conceito pelo qual a empresa deverá passar a ser conhecida. Sendo assim, o slogan que o autor do estudo sugere com base na pesquisa realizada é: “Comercial Lopes, reparos e reformas com qualidade e agilidade”. Através deste slogan será possível apresentar os principais atributos descritos acima: Qualidade dos serviços, Atendimento qualificado e Cumprimento de

Prazos. O Tempo de mercado não ficaria abarcado pelo slogan, porém, poderá ser evidenciado em outros materiais.

Por fim, abaixo são apresentados de forma visual os planos de ação sugeridos para a empresa. Os planos estão em formato 5W2H, o qual apresenta os seguintes aspectos sobre o plano: O quê? Por quê? Como? Quem? Quando? Onde? Quanto?

**Tabela 4 – Planos de ação sugeridos através do formato 5W2H**

O quê	Desenvolvimento de logomarca e materiais	Criação de website e facebook	Confecção de uniformes	Utilização de whatsapp como canal de comunicação	Aplicação de formulário de entrega de serviço
<b>Por quê</b>	Tangibilização do conceito e do posicionamento da marca	Prospecção e relacionamento com clientes sem a intermediação de imobiliárias, necessariamente	Transmissão de profissionalismo e credibilidade ao cliente	Facilitação de solicitação de orçamentos por parte dos clientes	Demonstrar preocupação com a execução do serviço e satisfação do cliente, bem como captar informações sobre a operação.
<b>Como</b>	Contratação através de plataforma online	Contratação de desenvolvedor web. Definição do conceito e desenvolvimento	Utilização da marca para desenho de uniformes para equipe de atendimento (sócios) e equipe de execução (funcionários)	Disponibilização de número em materiais gráficos, site e facebook	Desenvolvimento de formulário, impressão, aplicação e análise contantes
<b>Quem</b>	Sócios da empresa	Sócios da empresa	Sócios da empresa	Sócios da empresa	Sócios da empresa + funcionários
<b>Quando</b>	Imediatamente	Após confecção de logomarca	Após confecção de logomarca	Após confecção de logomarca, site, facebook e materiais gráficos	Imediatamente
<b>Onde</b>	-	-	-	-	-
<b>Quanto</b>	Entre R\$ 200 e R\$ 500	Entre R\$ 1.000 e R\$ 2.000	Entre R\$ 1.000 e R\$ 2.000	R\$ 0	R\$ 50

Fonte: dados da pesquisa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como finalidade verificar se o posicionamento da Comercial Lopes na cidade de Porto Alegre e Região Metropolitana é adequado. Este objetivo surgiu a partir da necessidade percebida pelo autor deste trabalho em a Comercial Lopes se posicionar de forma mais adequada no mercado de reparos e reformas em residências e imóveis.

A partir desta necessidade, iniciou-se a pesquisa para, primeiramente, identificar os diferentes perfis de consumidores de serviços de reparos e reformas em residências, o qual foi o primeiro objetivo específico do trabalho. Os diferentes atores foram encontrados ao longo da pesquisa e foram muito importantes para o entendimento geral do contexto no qual a Comercial Lopes está inserida. São eles: inquilinos, proprietário e imobiliárias.

Com os diferentes perfis previamente selecionados, iniciou-se a busca por maiores informações sobre seus comportamentos específicos e envolvimento com a empresa. Desta forma, foi possível sanar o segundo objetivo específico, o qual foi de identificar os fatores valorizados pelos consumidores no momento da avaliação de serviços de reparos e reformas em residências. Desta forma, foi possível identificar os principais atributos valorizados por cada um dos atores envolvidos no contexto da empresa e suas justificativas.

Com os atributos valorizados pelos diferentes perfis de clientes, o rumo do estudo se voltou ao terceiro objetivo específico: verificar a imagem atual da marca junto aos clientes. Através das técnicas projetivas foi possível definir com maior clareza qual a visão dos clientes sobre a Comercial Lopes. Foi possível identificar que, de forma geral, o público percebe a qualidade e agilidade dos serviços prestados.

Também foram buscadas informações sobre os concorrentes da Comercial Lopes, na visão dos clientes. Através das mesmas técnicas projetivas utilizadas para captar a imagem da Comercial Lopes, foi possível identificar que os clientes têm visões bastante opostas sobre os concorrentes, quando comparados a empresa estudada.

Por fim, foi possível visualizar quais são os principais diferenciais da Comercial Lopes, com base nos clientes. Desta forma, atingiu-se o último objetivo específico:

definir os elementos de diferenciação entre a Comercial Lopes e os concorrentes, na ótica dos clientes.

É importante, também, apresentar neste momento as principais limitações da pesquisa. Essencialmente, haverá necessidade futura de realização de um novo estudo votado ao mercado de atuação sem as imobiliárias como intermediárias. Acredita-se que este possa ser um nicho a ser mais explorado, uma vez que, hoje, a Comercial Lopes trabalha praticamente apenas por meio deste intermediário. Para isto, poderá ser realizada uma pesquisa qualitativa e quantitativa junto a potenciais clientes neste segmento para que sejam traçadas estratégias para prospecção e inserção.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMA (American Marketing Association) **Definition of Marketing**, 2013. Disponível em: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>. Acesso em: 5 dez. 2015.

BLACKWELL, Roger & MINIARD, W. Paul & ENGEL, F. James. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Thomson, 2005.

Brasil. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Importância do Setor Terciário**, 2014. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=4&menu=4485>>. Acesso em: 03 out. 2015.

CBIC (Câmara brasileira da Indústria da Construção). **PIB Brasil e Construção Civil**, 2015. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/menu/pib-e-investimento/pib-brasil-e-construcao-civil>>. Acesso em: 04 out.2015.

ENGEL, Tatiana & SILVEIRA, Denise T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

HASSANIEN, Ahmed; BAUM, Tom. **Hotel repositioning through property renovation. Tourism and Hospitality Research**. London, v. 4, n. 2, p. 144-157, 2002.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Pioneira-Thomson Learning, 2003.

HOOLEY, Graham J; SAUNDERS, John A; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Pearson, 2006.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Cidades**, 2014. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=4314902>>. Acesso em 05 out. 2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2012.

LINNEMAN, Robert E. & STANTON, John L. **Marketing de nichos: uma estratégia vencedora para atingir certamente os nichos de Mercado e aumentar suas vendas e lucros**. São Paulo: Makron Books, 1993.

LOVELOCK. C. H.; WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MAGRETTA, J. **O que é gerenciar e administrar**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2002.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

NICKELS William G.; WOOD, Marian B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OLIVEIRA, Sérgio. **Desmistificando o Marketing**. São Paulo: Novatec Editora Ltda, 2007.

RIES, Al & TROUT, Jack. **Posicionamento – A batalha pela sua mente**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2009.

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). **Como montar um serviço de reparos Residenciais**, 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-um-servi%C3%A7o-de-reparos>>. Acesso em: 03 out. 2015.

Secovi RS (Sindicato da Habitação do Rio Grande do Sul), AGADEMI (Associação Gaúcha de Empresas do Mercado Imobiliário). **Panorama do Mercado Imobiliário 2014**, 2014. Disponível em: <[http://www.secovirsagademi.com.br/panorama\\_do\\_mercado\\_imobiliario/36](http://www.secovirsagademi.com.br/panorama_do_mercado_imobiliario/36)>. Acesso em 05 out. 2015.

SHETH, Jagdish N. **Comportamento do Cliente: Indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

## Anexo A – Roteiro de Entrevista (Inquilinos e Proprietários)

### Roteiro Entrevistas em Profundidade

- Quais atributos você buscava na contratação da empresa? (preço, qualidade, rapidez, profissionalismo, credibilidade?)
  - Você esperava encontra-las?
- Descreva a última vez que você realizou uma obra em casa/escritório com a Comercial Lopes

#### Para guiar o entrevistador:

- Sensibilização
  - Qual a finalidade?
    - Você planejou esta obra ou foi um imprevisto?
- Conhecimento sobre empresa/ serviço
  - Como descobriu as melhores opções do mercado e encontrou a Comercial Lopes?
  - Entro em contato com quantas empresas?
- Compra
  - Como foi passado o orçamento a você?
    - Ele tirou todas as suas dúvidas?
    - Era o mais barato? Quanto?
    - Teve margem para negociação?
    - O orçamento foi entregue em quanto tempo?
    - Em que formato ele foi entregue (fisicamente, e-mail, digitado ou escrito à mão)?
    - Foi entregue algum material gráfico a você? (folder ou cartão de visita)
    - Ocorreu algum cadastro com você?
  - Qual foi o prazo estipulado? Ele foi cumprido?
  - O que o serviço abrangia? (apenas mão de obra ou materiais também?)
  - Você gostaria que tivesse sido executado algum outro serviço que não foi oferecido?
  - Qual foi a forma de pagamento? Você gostaria de pagar de outra forma?
  - O pagamento foi realizado em que momento? (antes ou depois da execução?)
  - Foi entregue nota fiscal?

- **Em resumo, o que fez você fechar negócio com a Comercial Lopes? Questionar sobre a outra empresa também.**

#### **Experiência da execução do serviço**

- Com base nos aspectos ditos anteriormente, qual era sua expectativa quanto ao serviço que viria a ser executado?
- Descreva como foi toda a experiência desde o momento em que o profissional chegou ao local para EXECUTAR o serviço até a sua saída:

- Como foi o comportamento do profissional na execução do serviço?

**Para guiar o entrevistador:**

- Pontualidade
- Higiene e cuidado com o espaço
- Aparência e higiene do prestador do serviço
- Uniformização
- Aparência do vendedor (podem ter sido pessoas diferentes)
- Relacionamento com o cliente (Simpatia, cuidado com móveis da casa, etc)
- Rapidez na execução
- Qualidade do serviço
- Custo/ benefício

- Você ficou satisfeito com o serviço prestado? O que poderia ter sido melhor?
- Você já utilizou os serviços de outras empresas? Como foram?
  - **Buscar informações sobre os mesmos pontos questionados acima sobre a Comercial Lopes**
- Qual dos serviços abaixo você compararia aos da Comercial Lopes? E a outra empresa que você contratou?



- Por quê?

- Se você fosse comparar esta empresa com um carro, qual seria? E a Comercial Lopes?



- O que o carro escolhido significa para você?
- Por que você comparou este carro com a empresa? E a Comercial Lopes?
- Em uma situação hipotética. Você contrata uma empresa/alguém para realizar o serviço, porém, ele não é executado da forma como você esperava. O que você faz?

**Pós venda (fazer as perguntas relacionadas a Comercial Lopes e ao Concorrente)**

- Após a execução do serviço, ocorreu algum contato da empresa/profissional com você e vice versa?
- Você indicaria o serviço da Comercial Lopes a algum amigo? Por quê? E o do concorrente?

**Perfil**

- Nome
- Idade
- Profissão
- Renda média mensal
- Escolaridade

## Anexo B – Roteiro de Entrevista (Imobiliárias)

### Roteiro Entrevistas em Profundidade

- Quais atributos os clientes buscam na contratação da empresa? (preço, qualidade, rapidez, profissionalismo, credibilidade?)
  - Eles conseguem encontra-las?
- Descreva como funciona quando algum condômino precisa realizar uma obra em casa/escritório. Qual o processo?

- **Para guiar o entrevistador:**
- Quais as principais finalidades?
  - Normalmente são obras planejadas imprevistos?
  - Conhecimento sobre empresa/ serviço
    - São enviadas quantas empresas para orçar ao condômino?
  - Compra
    - Como são passados os orçamentos pela Comercial Lopes? E os concorrentes?
      - Em que formato ele foi entregue (fisicamente, e-mail, digitado ou escrito à mão)?
    - Quais as informações contidas nele?
    - Quem escolhe a empresa que vai fechar? Normalmente, quais os critérios?
    - Há margem para negociação?
    - O orçamento é entregue em quanto tempo?
    - Há controle de prazo? São cumpridos?
    - O que os orçamentos abrangem? (apenas mão de obra ou materiais também?)
    - Os condôminos sentem necessidade de execução de serviços que não são oferecidos?
    - Quais as formas de pagamento?
    - O pagamento é realizado em que momento? (antes ou depois da execução?)
    - Há emissão de nota fiscal?

- **Em resumo, o que faz os negócios serem fechados com a Comercial Lopes? Questionar sobre a outra empresa também.**

### Experiência da execução do serviço

- Qual o feedback dos condôminos sobre os serviços da Comercial Lopes? E dos concorrentes?

- **Para guiar o entrevistador:**
  - Comportamento do profissional na execução do serviço
    - Pontualidade
    - Higiene e cuidado com o espaço
    - Aparência e higiene do prestador do serviço
    - Uniformização
    - Aparência do vendedor (podem ter sido pessoas diferentes)
    - Relacionamento com o cliente (Simpatia, cuidado com móveis da casa, etc)
    - Rapidez na execução
    - Qualidade do serviço
    - Custo/ benefício

- Qual o nível de satisfação dos condôminos quanto aos serviços prestados? O que pode ser melhorado?
- Você já recebeu reclamações sobre a Comercial Lopes? Quais? E sobre os demais empreiteiros?
- Qual a opinião da imobiliária sobre a comercial Lopes? E os demais empreiteiros?
- Questionar sobre as outras empreiteiras da imobiliária
  - **Buscar informações sobre os mesmos pontos questionados acima sobre a Comercial Lopes**
- Qual dos serviços abaixo você compararia aos da Comercial Lopes? E aos demais empreiteiros?



- Por quê?

- Se você fosse comparar esta empresa com um carro, qual seria? E a Comercial Lopes?



- O que o carro escolhido significa para você?
- Por que você comparou este carro com a empresa? E a Comercial Lopes?

#### **Pós venda (fazer as perguntas relacionadas a Comercial Lopes e ao Concorrente)**

- Após a execução do serviço, ocorre algum contato da empreiteira/profissional com o condômino e vice versa?
- Você indicaria o serviço da Comercial Lopes a algum amigo? Por quê? E o do concorrente?

#### **Relação Imobiliária – Empreiteiras**

- Como as imobiliárias encontram os empreiteiros para trabalharem para elas?
- Quais critérios buscam para admitir empreiteiras?
- Com quantas empreiteiras a imobiliária trabalha hoje?
- Como controlam o serviço prestado?
- Há algum grau de hierarquia entre as empreiteiras?
- Quais os percentuais da imobiliária no valor dos serviços?

#### **Perfil**

- Nome
- Idade
- Imobiliária
- Cargo