

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO – EA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS – DCA
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – COMGRAD - ADM**

Pedro Schuch Mallmann
124266

Práticas de Marketing na Empresa Motta Bortolotto Construções.

Porto Alegre, 2009.

Pedro Schuch Mallmann

Práticas de Marketing na Empresa Motta Bortolotto Construções.

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

Orientador: Prof. Fernando Bins Luce

Porto Alegre, 2009.

Pedro Schuch Mallmann

Práticas de Marketing na Empresa Motta Bortolotto Construções.

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

Conceito Final:.....

Aprovado em de de 2009.

BANCA EXAMINADORA

Orientador – Prof. Fernando Bins Luce – EA/UFRGS

RESUMO

Este trabalho trata da análise dos processos de marketing na empresa Motta Bortolotto Construções, a qual atua no setor de empreendimentos imobiliários em Porto Alegre e Gramado no Rio Grande do Sul.

O mesmo foi feito a partir de um referencial teórico sobre o assunto e posterior identificação dos processos de marketing da empresa analisada. Dividiu-se os processos da seguinte maneira: o conceito de marketing, marketing e estratégia, segmentação, posicionamento, 4Ps, gestão de marca, comportamento e satisfação do consumidor e avaliação de marketing. Após, os dados coletados foram analisados.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Sequência de Criação e Entrega de Valor	13
Figura 2 - Caminho para Centralidade no Cliente	13
Figura 3 - Fontes de Vantagem Competitiva e Performance Superior	15
Figura 4 - Competências em uma Empresa Orientada para o Mercado	16
Figura 5 - Padrões Básicos de Preferência do Mercado.....	18
Figura 6 - Os Cinco Níveis do Produto.....	22
Figura 7 - Elementos do Processo de Comunicação.....	28
Figura 8 - Funções Relacionadas ao Atendimento de Clientes em Empresas de Construção Civil	37

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Diferentes Orientações Estratégicas de uma Empresa de Construção 14

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA	8
1.2	OBJETIVOS	9
1.2.1	OBJETIVO GERAL	9
1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1	MARKETING	11
2.1.1	Marketing e estratégia	12
2.2	SEGMENTAÇÃO	17
2.3	PROSICIONAMENTO	20
2.4	4PS (PRODUTO, PREÇO, PROMOÇÃO E PONTO)	21
2.4.1	Produto	21
2.4.2	Preço	24
2.4.3	Promoção	27
2.4.4	Ponto (Distribuição)	30
2.5	GESTÃO DE MARCA	31
2.6	COMPORTAMENTO E SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR	34
2.7	AValiaÇÃO DE MARKETING	37
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	39
4	A EMPRESA	40
4.1	HISTÓRICO	40
4.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	41
4.3	PROCESSOS DE MARKETING	42
4.3.1	Marketing e estratégia	42
4.3.2	Competências de marketing	43
4.3.3	Segmentação	44
4.3.4	Posicionamento	45
4.3.5	4Ps (Produto, Preço, Promoção e Ponto)	45
4.3.6	Gestão de marca	48
4.3.7	Comportamento e satisfação do consumidor	48
4.3.8	Avaliação de marketing	48
5	ANÁLISE DOS DADOS	49
6	CONCLUSÃO	51
	REFERÊNCIAS	53
	APÊNDICE A – ENREDO DAS ENTREVISTAS	55

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho analisa os processos de marketing na Motta Bortolotto Construções, uma empresa que atua desde a década de 60 no mercado imobiliário de Porto Alegre, com uma atuação de nicho voltada para empreendimentos de alto padrão. Recentemente a organização expandiu sua atuação para Gramado, RS, onde está finalizando o segundo empreendimento.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA

Devido às pressões do dia a dia nas empresas, muitos profissionais têm dificuldade em se manterem atualizados na tecnologia de gestão ou até mesmo de assegurar que os processos da organização estão alinhados com as melhores práticas sugeridas pela academia e por consultorias. Por isso, oportunidades de melhoria podem passar despercebidas.

Clancy e Krieg (2008) aprofundam a importância do assunto, ao colocarem que muitas empresas estão enfrentando dificuldades ou deixando de aproveitar oportunidades por um gerenciamento de marketing inadequado. Os autores apresentam um estudo, realizado nos Estados Unidos, em que as empresas reconhecidas por um bom trabalho de marketing conseguem diferenciar-se mais dos concorrentes do que as organizações com uma má gestão de marketing, as quais estão tornando-se fornecedoras de commodities. Por exemplo, a Aquafina, da Pepsi, é percebida como muito semelhante à Dasani, da Coca-Cola, já a Starbucks é percebida como diferenciada em relação a Dunkin' Donuts.

Segundo os autores, a má gestão é consequência de decisões tomadas empiricamente. Logo, ambos são defensores da utilização de técnicas cujos resultados práticos sejam comprovados. Contudo, em algumas situações, o

conhecimento teórico vigente desconsidera peculiaridades de mercado relevantes para a maneira de atuar da empresa em determinado setor ou segmento.

A Motta Bortolotto Construções entende que se encontra na situação de não conseguir avaliar a contemporaneidade dos seus processos de marketing. Em contato com profissionais desta empresa, me foi explicitado que a realização de um Trabalho de Conclusão de Curso visando a analisar esses processos seria de grande valia. No entanto, é importante que este trabalho seja conduzido de modo a evitar desconsiderações de peculiaridades do setor de atuação da empresa, como dito anteriormente. Portanto, espera-se que o mesmo possibilite o estudo dessas especificidades, contribuindo para a atualização do conhecimento teórico de marketing aplicado para a construção civil em Porto Alegre.

Logo, este trabalho visa a responder as seguintes questões:

Quais são as práticas de marketing utilizadas na Motta Bortolotto Construções? E quais são as possibilidades de melhoria existentes?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

- Analisar os processos de marketing na Motta Bortolotto Construções.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os processos de marketing da Motta Bortolotto Construções;
- Verificar possibilidades de melhoria nos processos de marketing;

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a realização deste trabalho será necessária a compreensão dos seguintes conceitos de marketing: marketing, segmentação, posicionamento, 4Ps (produto, preço, promoção e ponto), gestão de marca, comportamento do consumidor e avaliação de marketing.

2.1 MARKETING

O marketing costuma ser confundido com os esforços de venda, publicidade e propaganda das empresas, mas, na realidade, representa muito mais do que isso. Essas atividades representam, portanto, uma parte do marketing, não todo. Segundo Kotler e Keller (2006), o marketing está relacionado com a identificação e a satisfação das necessidades das pessoas e das sociedades. Esse conceito demonstra, de maneira simplificada, que o marketing é o responsável por identificar as formas pelas quais as organizações podem satisfazer necessidades, percebidas ou não, de indivíduos e sociedades.

Drucker, um dos principais pensadores de administração, tem a seguinte posição sobre a relação de marketing e vendas:

Pode-se considerar que sempre haverá a necessidade de vender. Mas o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou serviço seja adequado a ele e se venda sozinho. Idealmente, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária então seria tornar o produto ou o serviço disponível (DRUCKER apud KOTLER; KELLER, 2006, p. 4).

A *American Marketing Association* (AMA) define marketing da seguinte maneira: *“Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers,*

clients, partners, and society at large" (2009). Desta definição é importante ressaltar que a oferta da organização deve ter valor percebido pelo cliente (VPC) para que a troca entre as partes possa acontecer. Por VPC entende-se que o cliente deve perceber no produto ou serviço que irá adquirir um benefício de valor igual ou superior ao custo (monetário, psíquico, de tempo, e de energia física) que terá no processo de compra (KOTLER; KELLER, 2006).

Kotler e Keller (2006) entendem que o marketing se aplica para bens (produtos tangíveis como televisores e automóveis), serviços (prestados por empresas aéreas, hotéis, locadoras, etc.), eventos (como grandes feiras, eventos artísticos, etc.), experiências (situações marcantes para os clientes, como passar um final de semana treinando futebol com os atletas do time do coração), pessoas (por exemplo, de celebridades), lugares (cidades, estados, regiões, países), propriedades (direitos intangíveis de posse, seja de imóveis ou de bens financeiros), organizações (uma vez que as mesmas buscam melhorar sua imagem perante o público), informações (o conteúdo oferecido pelas escolas e universidades, por exemplo) e idéias (conceito ou benefício que é oferecido pelo produto ou serviço).

Webster (1992) entende que é função do marketing gerenciar as relações de parceria entre os diferentes membros da cadeia de valor, situação cada vez mais comum no meio empresarial. Segundo o autor, as empresas têm buscado mais flexibilidade e cooperação de modo a aumentar sua competitividade. Ele entende que o estabelecimento de alianças estratégicas permite a especialização das partes, ampliando o valor fornecido aos clientes. Contudo, as empresas devem constantemente avaliar quando é útil a utilização de parcerias ou é mais interessante a incorporação da atividade na própria organização.

2.1.1 MARKETING E ESTRATÉGIA

O marketing está relacionado com todo o processo de estratégia da empresa, destacando-se a definição de Missão, Visão e Valores, já que ele fornece subsídios

para a definição do produto/serviço que será entregue pela organização para satisfazer a necessidade do cliente. Lanning e Michaels (apud KOTLER; KELLER, 2006) definem a seqüência de criação e entrega de valor por parte de uma empresa conforme demonstrado na Figura 1.



Figura 1 - Sequência de Criação e Entrega de Valor
 Fonte: Lanning e Michaels apud Kotler e Keller (2006, p.35)

Os autores dividem a cadeia em três: selecionar o valor, fornecer o valor e comunicar o valor. A primeira parte é descrita por eles como compondo o marketing estratégico. Nessa etapa, deve-se, através de técnicas de análise de ambiente, definir o segmento de clientes que será o alvo das ações da empresa e qual o posicionamento pretendido. A segunda e a terceira partes compõem o chamado marketing tático. A segunda parte refere-se ao desenvolvimento da oferta da organização, estando diretamente relacionada às definições de preço, produto e ponto. Já a terceira etapa é de contato com os clientes para a venda do produto ou serviço, etapa na qual a empresa tem que comunicar ao público-alvo os benefícios da sua oferta. Esta etapa está vinculada as escolhas de promoção feitas pela organização.

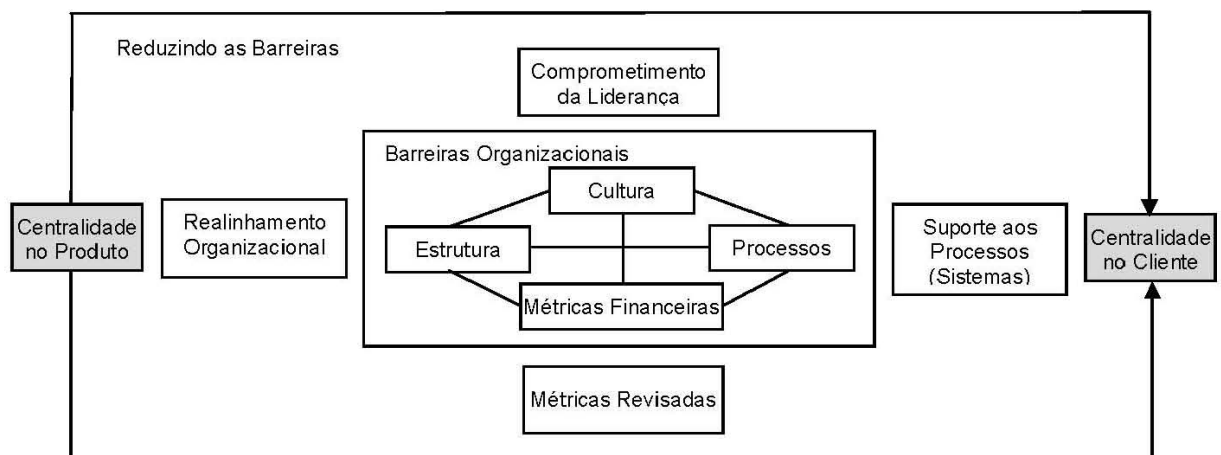


Figura 2 - Caminho para Centralidade no Cliente

Fonte: Baseado em Shah et al. (2006)

As organizações, de acordo com Sheth, Sisodia e Sharma (2000), estão em um processo em que migram de centradas no produto, para centradas no mercado e, finalmente, centradas no cliente. Segundo os autores, empresas de indústrias com baixa produtividade nas atividades de marketing, atuantes em um mercado com alta diversidade e com alto potencial para utilização de tecnologia têm maior possibilidade de praticarem o marketing centrado no cliente. Essa prática terá como conseqüências: organizações com gerenciamento de logística baseado na demanda, terceirização do atendimento dos clientes menos rentáveis, clientes como co-produtores, empresas com maiores custos-fixos de marketing, mas menor custo por transação e organizações integradas. Shah et al. (2006) apresentam as barreiras que as empresas devem enfrentar nessa transição e como estas podem ser suplantadas (Fig. 2).

Atualmente, as empresas adotam a orientação estratégica que mais se adéqua aos seus objetivos (FERNANDES, 2006). Abaixo uma análise das diferentes estratégias possíveis adaptadas para a construção civil:

Visão da empresa orientada para a produção	Construir habitações com técnicas que permitam a entrega mais rápida possível.
Visão da empresa orientada para o produto	Construir habitações maximizando a sua qualidade.
Visão da empresa orientada para a venda	Esforços de venda e promoção de modo a encobrir, se necessário, defeitos no produto e compensar uma oferta superior a demanda
Visão da empresa orientada para o mercado/marketing	Construir habitações de modo a suprir necessidades e desejos de segmentos ou nichos de clientes.
Visão da empresa orientada para o marketing social	Construir habitações de modo a suprir necessidades e desejos dos clientes e sociedade em geral, preocupando-se com o seu bem-estar a longo prazo.
Visão da empresa orientada para o consumidor	Construir habitações de modo a suprir necessidades desejos de clientes individuais.

Tabela 1 - Diferentes Orientações Estratégicas de uma Empresa de Construção Civil

Fonte: Baseado em Fernandes (2006)

2.1.1.1 COMPETÊNCIAS DE MARKETING

O conceito de competências vem desde a década de 50 e refere-se a uma das formas que, segundo os especialistas em estratégia empresarial, possibilita a empresa desenvolver diferencial competitivo em relação à concorrência. A alta direção, no entanto, pode ter dificuldade em identificar as competências da empresa, em decorrência dos componentes do conhecimento dessas, no geral, serem tácitos ou estarem dispersos na organização (DAY, 1994).

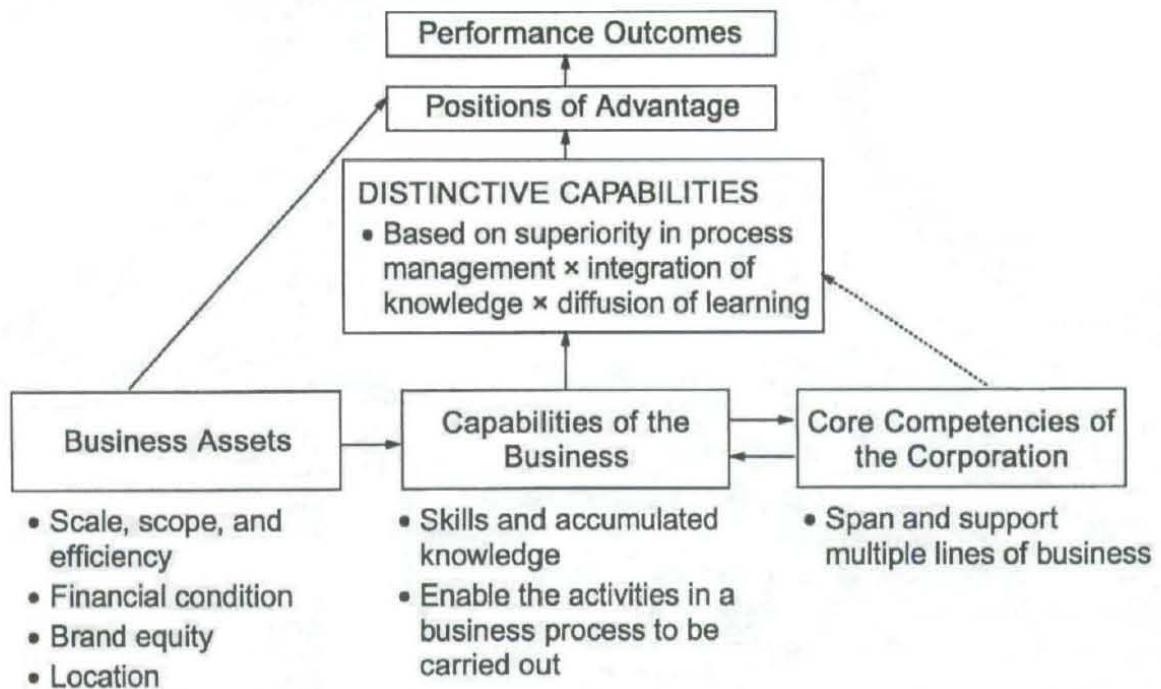


Figura 3 - Fontes de Vantagem Competitiva e Performance Superior

Fonte: Day (1994)

Segundo Day (1994), esse conhecimento está disperso em quatro dimensões da empresa: 1) conhecimento e habilidades acumuladas pelos empregados através de experiência, conhecimento técnico e treinamento; 2) conhecimento interno dos sistemas e processos técnicos; 3) sistemas formais e informais de retenção de conhecimento; 4) valores e normas da organização que definem as necessidades de coleta de informação da empresa. As competências que promulgam e dão suporte

as principais linhas de negócio são chamadas de competências centrais e são utilizadas como base para o desenvolvimento de competências distintivas necessárias para um posicionamento diferenciado no mercado (Fig. 3).

Day (1994) ainda apresenta uma divisão de competências em três categorias (Fig. 4): orientadas de dentro para fora (operações e processos internos da empresa), orientadas de fora para dentro (percepção e análise das condições externas a empresa), e de ligação. Para o autor, as empresas voltadas para o mercado possuem competências orientadas de fora para dentro de alta qualidade, em especial as competências de sensibilidade de mercado, de relação com o consumidor e de reforço das relações da cadeia de valor.

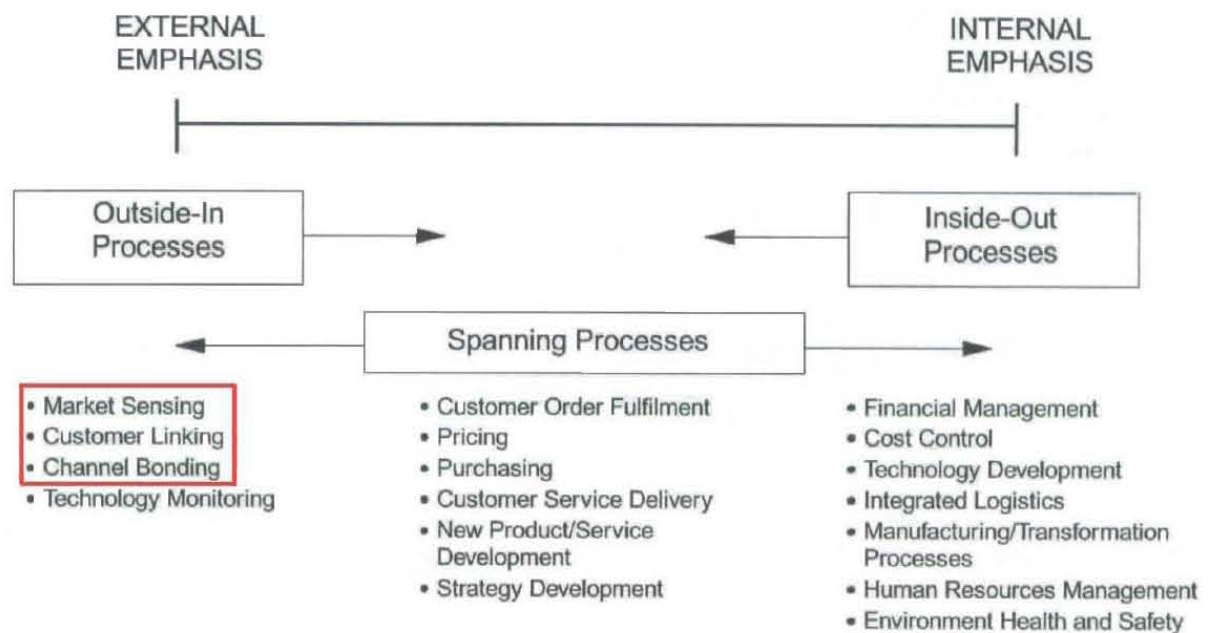


Figura 4 - Competências em uma Empresa Orientada para o Mercado
Fonte: Baseado em Day (1994)

Segundo Day (1994), a sensibilidade de mercado refere-se à necessidade de as empresas orientadas para o mercado coletarem informações sobre os consumidores, concorrentes e membros do canal de maneira sistemática, planejada e antecipatória. E, de posse dessas informações, tomarem as suas decisões. É essencial para o sucesso dessa iniciativa que a empresa tenha a cultura de ser orientada para o mercado. Já a competência de relação com o cliente refere-se a

todas as iniciativas voltadas a fidelização do mesmo, a compreensão dos seus desejos e necessidades e a cooperação com o mesmo quando preciso. Webster (1992) entende que competência de gestão da cadeia de valor do produto é essencial, de modo a manter todos os parceiros focados em atender as necessidades dos consumidores.

2.2 SEGMENTAÇÃO

A segmentação de mercado vem como uma alternativa à abordagem de marketing de massa. O princípio da segmentação é que as pessoas podem ter as suas necessidades e desejos divididos em grupos (segmentos). Segundo Kotler e Keller (2006), o marketing não cria segmentos, do mesmo modo que não cria necessidades. O papel do profissional de marketing é identificar segmentos existentes no mercado, decidir em quais se concentrar, de modo que a organização possa realizar um planejamento e definir preços, estratégias de divulgação e fornecimento do produto visando a melhor atender as necessidades do segmento-alvo.

Podem-se identificar segmentos por diversas maneiras. A segmentação por preferência é uma delas, e pode ser feita a partir de pesquisas onde consumidores do produto sejam solicitados a quantificarem o valor dado aos atributos do mesmo. Por exemplo, consumidores de sorvete podem ser questionados sobre a importância de cremosidade e doçura. Dos resultados, três modelos diferentes podem surgir (Fig. 5): um mercado de preferências homogêneas, de preferências difusas e de preferências conglomeradas. Na situação de preferências homogêneas (Fig. 5a), todos os consumidores têm as mesmas preferências e o mercado não demonstra segmento natural. No caso de preferências difusas (Fig. 5b), a preferência dos consumidores é variada, não havendo grupos de fácil definição. Nessa situação, as empresas podem oferecer um produto ou um serviço para determinado perfil de consumidor, estabelecendo um segmento-alvo. Por fim, na ocorrência de

preferências conglomeradas (Fig. 5c), há uma segmentação natural do mercado, com clara distinção entre as preferências dos consumidores.

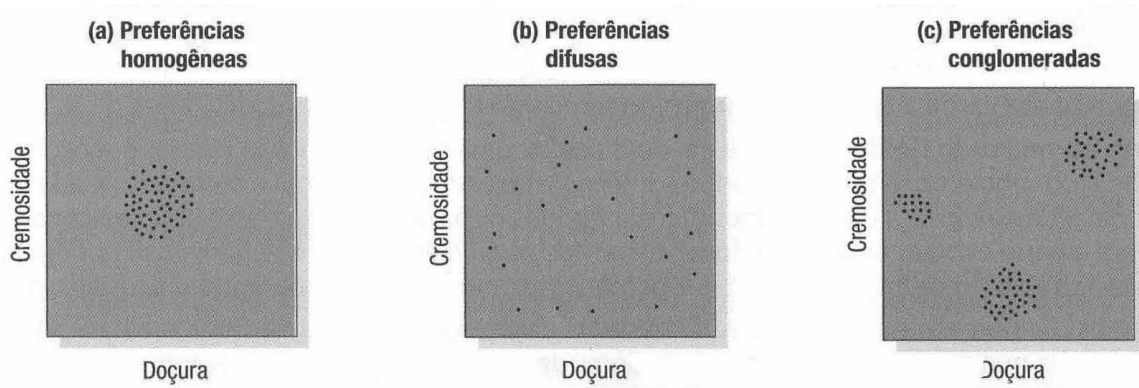


Figura 5 - Padrões Básicos de Preferência do Mercado

Fonte: Kotler e Keller (2006, p.238)

Além da segmentação por preferências há diversas outras maneiras de segmentar mercados (segmentação geográfica, demográfica, segmentação psicográfica e comportamental). Contudo, as empresas devem estar atentas para não segmentarem desnecessariamente agregando custos administrativos e de produção que não são relevantes. Kotler e Keller (2006) dizem que existem cinco critérios para que segmentos de mercados sejam úteis:

- **Mensuráveis:** os segmentos devem ter o seu tamanho, poder de compra e características passíveis de mensuração;
- **Substanciais:** os segmentos devem ter tamanho e rentabilidade que justifiquem o seu atendimento;
- **Acessíveis:** deve ser possível atender e servir aos segmentos;
- **Diferenciáveis:** os segmentos devem ser conceitualmente distintos e apresentarem respostas diferentes aos elementos do mix marketing;
- **Acionáveis:** programas efetivos de marketing podem ser elaborados para atrair e servir os segmentos.

Ao elaborar sua estratégia a empresa deve levar em conta a maneira como ela irá atuar ante os diferentes segmentos do mercado. Kotler e Keller (2006)

apresentam cinco padrões de seleção de mercados-alvo: concentração em um único segmento, conceito que é auto-explicativo; especialização seletiva, que consiste na escolha de segmentos específicos de acordo com critérios objetivos; especialização por produto, no qual a empresa foca em um produto ou serviço que pode ser oferecido a diversos segmentos; especialização por mercados, no qual a empresa direciona sua atenção para um segmento específico e busca atender diversas necessidades do mesmo com produtos distintos; e cobertura total de mercado, que consiste na busca por atender a todos os segmentos com todos os produtos necessitados pelos mesmos.

Uma solução para as empresas atenderem segmentos de modo mais eficiente é apresentar ao mercado uma oferta flexível, ou seja, uma oferta que consista em duas partes, a primeira uma solução básica (produto ou serviço valorizados por todos os membros do segmento) e a segunda uma solução de opções (produtos e serviços valorizados por parte do segmento) (KOTLER; KELLER, 2006, p. 237). Na construção civil, um exemplo é a construção de um prédio em que a construtora possibilite aos compradores customizar os apartamentos dentro de opções pré-determinadas. Caso, nesse exemplo, a possibilidade de customização permita aos clientes criar um apartamento que seja único, diz-se que a empresa efetua a customerização, ou seja, trabalha com segmentos de um cliente.

O marketing de nicho é uma etapa entre segmentação e customerização, na qual a empresa foca em subsegmentos de um segmento.

Um nicho atraente tem as seguintes características: os clientes têm um conjunto de necessidades distintas; os clientes concordam em pagar um preço mais alto à empresa que melhor suprir essas necessidades; o nicho não costuma atrair outros concorrentes; o nicho gera receitas por meio da especialização; e o nicho tem potencial para crescer e gerar lucros maiores. Enquanto os segmentos são grandes e atraem vários concorrentes, os nichos são pequenos e normalmente atraem apenas uma ou duas empresas (KOTLER; KELLER, p. 238).

2.3 PROSICIONAMENTO

Segundo Kotler e Keller (2006), posicionamento é a maneira como a empresa quer que o mercado-alvo diferencie-a dos concorrentes em termos de marca e produto. As ações de marketing tomam por base o posicionamento pretendido; portanto, é essencial que esta fase seja realizada com participação dos principais executivos da organização.

Um bom ponto de partida para a definição do posicionamento é análise dos concorrentes, selecionados a partir da definição do mercado-alvo. Esta análise possibilitará a empresa avaliar as possibilidades que ela tem no mercado e qual a mais lucrativa. Desta maneira, a empresa deve definir pontos de diferença e pontos de paridade. Pontos de diferença são “as qualidades e 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” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 306). Já os pontos de paridade são os pontos necessários para que um produto seja considerado digno e confiável para fazer parte de uma categoria de produtos. Pontos de paridade de concorrência são atributos que visam a anular a percepção de diferenciação do concorrente ante os consumidores.

Para que um ponto de diferença seja desejável pelo consumidor há três critérios-chave: relevância (deve ser relevante e importante para o consumidor), distintivo (os consumidores-alvos devem considerá-lo peculiar e distintivo), e crível (deve ser considerado plausível e idôneo). E, de modo análogo, há três critérios-chave para a empresa cumprir o prometido: exequibilidade (a empresa deve ser capaz de oferecer o prometido), comunicabilidade (deve-se dar argumentos convincentes para os consumidores acreditarem que a empresa é capaz de entregar o prometido), e sustentabilidade (o posicionamento deve ser sustentável no longo-prazo). No desenvolvimento de pontos de paridade e de diferenciação, a empresa deve prestar atenção a atributos que normalmente são negativamente correlacionados, como, por exemplo, preço e qualidade (KOTLER; KELLER, 2006, p. 310).

Kotler e Keller (2006) sugerem que as empresas podem se diferenciar com base no produto/serviço, nos funcionários, nos canais de distribuição utilizados e na imagem. Contudo, essas estratégias de diferenciação não são excludentes e as empresas podem utilizar mais de uma para realçar o seu posicionamento no mercado.

2.4 4PS (PRODUTO, PREÇO, PROMOÇÃO E PONTO)

2.4.1 PRODUTO

A oferta ao cliente começa pela definição do que será oferecido, ou seja, do produto ou serviço. No desenvolvimento do produto, o profissional deve avaliar cinco níveis de produto (Fig. 6): benefício central, que é o benefício que o cliente realmente está comprando, por exemplo, ao ir para um hotel o cliente está comprando descanso e pernoite; produto básico, ou seja, o benefício central tangibilizado em atributos, no exemplo do hotel, trata-se da cama, banheiro, toalha, escrivaninha e armário; produto esperado, que são atributos e condições que os consumidores esperam encontrar em um produto ou serviço, como um quarto limpo em um hotel; produto ampliado, que representa uma oferta que excede as expectativas dos clientes, que em um hotel pode ser a disponibilização de duas linhas telefônicas; e produto potencial, que são as ampliações e transformações a que o produto pode ser submetido no futuro (KOTLER; KELLER, 2006). O profissional de marketing deve estar atento ao fato de que a diferenciação ocorre no nível do produto ampliado. No entanto, uma vez que o cliente se habitue à ampliação, ela deixará de ser considerada um diferencial, para ser considerada algo esperado.

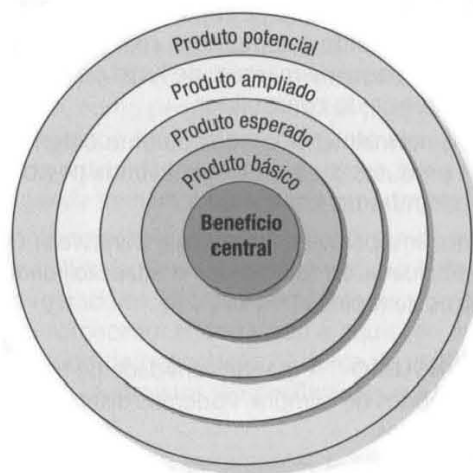


Figura 6 - Os Cinco Níveis do Produto
Fonte: Kotler e Keller (2006, p.367)

Kotler e Keller (2006) dizem que os produtos podem ser classificados em bens industriais e bens de consumo, de acordo com critérios de uso. Os bens industriais podem ser classificados em materiais e peças, bens de capital e suprimentos e serviços empresariais. Enquanto os bens de consumo podem ser classificados em:

- Bens de conveniência: comprados com freqüência, de maneira imediata e com pouco esforço, como detergentes e sabonetes. Podem ser subdivididos em bens básicos (comprados com regularidade, como pasta de dente), de impulso (comprados sem planejamento, como barras de chocolate e revistas) e de emergência (comprados diante de uma necessidade urgente, como um guarda-chuva);
- Bens de compra comparada: que demandam comparação durante o processo de compra em termos de adequação, qualidade, preço e modelo, como, por exemplo, vestuário, móveis e eletrodomésticos. São subdivididos em homogêneos (bens semelhantes em qualidade, mas diferentes em preço) e heterogêneos (que diferem em aspectos que podem ser mais relevantes que preço);
- Bens de especialidade: bens com características singulares ou diferenciação pela marca pelos quais há consumidores dispostos a despende um esforço maior de compra. Por exemplo, artigos de luxo como ternos Armani;

- Bens não procurados: bens desconhecidos pelo consumidor ou não procurados pelo mesmo, por exemplo, o serviço de funerárias.

Na construção civil, pode-se trabalhar tanto com bens de compra comparada como com bens de especialidade. Imóveis mais simples, com localização em uma área que não seja nobre da cidade, com área de uso privativo pequena e poucas opções disponibilizadas pelo condomínio são bens de compra comparada. Enquanto isso, imóveis com um nível de acabamento superior, em localização nobre da cidade, com área de uso privativo grande e com diversas opções disponibilizadas pelo condomínio são bens de especialidade.

A diferenciação de um produto, de acordo com Kotler e Keller (2006), pode ocorrer através de oito atributos:

- Forma: tamanho, formato ou estrutura física do produto;
- Características: produtos podem ser oferecidos com características que complementem sua função básica. É importante, no entanto, fazer uma pesquisa com os consumidores para não agregar características desnecessárias;
- Qualidade de desempenho: nível no qual as características básicas do produto operam. Pode ser superior, alta, média e baixa;
- Qualidade de conformidade: a manutenção do mesmo padrão de atendimento as especificações em todos os produtos;
- Durabilidade: mensuração da vida operacional do produto em condições normais de uso;
- Confiabilidade: mensuração da probabilidade da ocorrência de defeitos no produto;
- Facilidade de reparo: a facilidade com que os consumidores podem consertar o produto no caso do aparecimento de algum defeito;
- Estilo: visual do produto e sensação que passa ao consumidor.

O trabalho de Fernandes (2006) demonstra a importância que se deve dar aos serviços oferecidos aos clientes na construção civil. A empresa com a melhor prestação de serviço é também a empresa que apresentou o maior número de clientes que não olharam outras unidades antes de efetuarem a compra do imóvel. Contudo, é importante ressaltar que a empresa não descuidou dos outros aspectos da oferta ao cliente, como design, localização, qualidade de execução, etc.

Kärnä (2004) resalta que o produto imobiliário é um produto onde a cocriação é muito relevante, de modo que a relação da empresa com o consumidor é essencial para que este fique satisfeito com a entrega final.

Outro aspecto na definição do produto imobiliário, abordado por Lima Júnior (1993), é que os empreendedores tem de lidar com o trade-off de risco e retorno. A manutenção do padrão das unidades existentes previamente na região de construção do terreno acarreta em uma redução dos riscos de sucesso do empreendimento. Contudo, a oferta de um produto diferenciado pode resultar em retornos superiores aos empreendedores ao custo de um risco maior.

2.4.2 PREÇO

Kotler e Keller (2006) ressaltam que dentre todos os componentes do mix de marketing, preço é o único que gera receitas para a empresa, todos os outros geram custos. Ele também é dos mais flexíveis, permitindo a organização alterá-lo com rapidez, além de ser uma das ferramentas para a empresa realizar o seu posicionamento.

O sucesso na definição do preço está diretamente relacionado com a percepção do consumidor sobre esse em termos de experiências de compra anteriores, e de exposição a comunicações da empresa e da concorrência. Segundo Kotler e Keller (2006), as decisões de compra são consequência da comparação que os consumidores fazem entre o preço cobrado e o preço verdadeiro atual. Caso o preço fique abaixo de um limite mínimo, o produto pode ser considerado de

qualidade inferior, e não será comprado. Se ficar acima do teto estabelecido, será considerado proibitivo e também não será comprado. Logo, se ficar entre esses dois parâmetros, o produto poderá ser adquirido dependendo de outros critérios. Os autores ainda fazem a distinção de alguns conceitos:

- Preços de referência: estudos demonstram que os consumidores têm dificuldade em lembrar com exatidão o preço específico de produtos, e que eles costumam utilizar preços de referência. Ou seja, eles comparam o preço cobrado com uma referência interna (informação de preço de memória) ou externa (preço praticado no varejo);
- Inferências preço-qualidade: como já mencionado anteriormente, o preço é utilizado, em muitas situações, como um indicador da qualidade dos produtos;
- Preço como sinalizador: de acordo com alguns estudiosos, a atratividade de um produto pode estar diretamente relacionada com o preço. Por exemplo, de acordo com esses profissionais, um aparelho de som ao preço de R\$ 299,00 é percebido por muitos consumidores como pertencente à faixa de R\$ 200,00 e não de R\$ 300,00.

Dada a relevância do preço para a lucratividade, deve-se evitar a definição do mesmo com base na intuição ou no “achismo”. Para tanto, Kotler e Keller (2006) sugerem seis etapas para a definição eficaz de preços: seleção do objetivo da determinação de preços, determinação da demanda, estimativa de custos, análise de custos, preços e ofertas dos concorrentes, seleção de um método de determinação de preços, e seleção do preço final.

A seleção dos objetivos da determinação de preços vai servir de balizador para a faixa de preços que a empresa poderá utilizar. Kotler e Keller (2006) entendem que a empresa pode buscar cinco objetivos distintos: busca pela sobrevivência, que costuma acontecer em situações de excesso de capacidade, concorrência intensa ou por mudanças no desejo dos consumidores, mas deve-se ter a consciência de que este é um objetivo de curto prazo que traz prejuízos no longo prazo; maximização do lucro, que é possível quando a empresa conhece suas funções de demanda e custo; maximização de participação, que ocorre quando uma

empresa acredita que com determinado preço (o menor possível) ela conseguirá aumentar seu volume de vendas e conseqüentemente reduzir o custo unitário de produção, aumentando o lucro; *skimming*; que costuma ser utilizada em novas tecnologias, com as empresas lançando os produtos com um preço elevado visando a atingir os consumidores afeitos a inovações, e reduzindo gradualmente o preço buscando ampliar o *market share* do produto; e a estratégia de liderança na qualidade do produto, que é uma possibilidade para empresas que buscam se diferenciar por qualidade superior a dos concorrentes e a cobrança de um *premium* por isso.

Após a definição do objetivo, a empresa deve ter o conhecimento dos efeitos que a estratégia tem na demanda do produto. Para tanto, a empresa deve ter uma estimativa da sua curva de demanda, o que pode ser feito através da análise estatística do histórico de vendas da empresa ou do setor, de experimentos com preços para avaliar a resposta dos consumidores a diferentes valores, ou pesquisa de marketing diretamente com consumidores (que muitas vezes pode não representar a realidade em se tratando de preços). Além da curva de demanda, a empresa deve avaliar a elasticidade da demanda, de modo a desenvolver a melhor estratégia de otimização de receita e lucro.

A etapa seguinte é a estimativa dos custos de produção da organização. Devem-se levar em conta os custos variáveis e fixos em diferentes cenários de demanda, de modo a ter-se a compreensão do comportamento dos custos em diversas situações. Neste levantamento é recomendável que a empresa considere se haverá reduções de custo no futuro em decorrência da curva de aprendizagem. Kotler e Keller (2006) ressaltam que, para evitar a utilização de custos irreais, seja utilizada a contabilidade de custos baseada em atividades (*activity-based cost – ABC*).

A quarta etapa é a de análise da concorrência, onde a empresa deve comparar a qualidade das ofertas de todos e avaliar como seu produto se encaixa no mercado e o impacto disto na estratégia de preço.

Após a empresa deve definir um método para determinação de preço. A alternativa mais usual é o preço de markup, ou seja, o preço é determinado pelo acréscimo de um percentual ao custo do produto. Este é um método arbitrário que não leva em conta muitos aspectos do mercado, sendo está uma grande

desvantagem do mesmo, que tem como ponto positivo a simplicidade. Uma alternativa é o preço de retorno-alvo, o qual é definido para que seja atingida a taxa de retorno desejada pela organização. Este também é um método que desconsidera aspectos relevantes do mercado. Já o preço de valor percebido é estabelecido com base no valor percebido pelos consumidores, o que exige a utilização de todos os elementos do mix de marketing para melhorar a percepção que o cliente tem do produto. Outro método, no qual a Wal-Mart é a grande especialista, é o da determinação do preço pelo valor, no qual a empresa busca fidelizar clientes cobrando preços relativamente baixos para produtos de alta-qualidade. Esse método exige uma gestão de custos muito eficiente por parte das empresas. A determinação de preços de mercado é um método no qual a empresa precifica seus produtos com base nos valores cobrados pelos concorrentes, o que é muito utilizado nos mercados de commodities. Por fim, algumas situações permitem a determinação de preços por leilão.

A última etapa é a da seleção do preço final a ser realizado pela organização. Nesta etapa deve-se levar em conta todos os elementos do mix de marketing, as políticas históricas da empresa na determinação de preços, os riscos existentes e o impacto sobre os terceiros afetados pela decisão.

2.4.3 PROMOÇÃO

Por promoção entende-se o processo de comunicação da empresa com o público-alvo. Através do qual se busca informar, persuadir e lembrar os consumidores sobre produtos e marcas. No final da década de 90 e início dos anos 2000, com a intensificação da concorrência internacional e o desenvolvimento dos meios de comunicação, tornou-se cada vez mais difícil atrair a atenção dos consumidores (KOTLER; KELLER, 2006).

O mix de comunicação, de acordo com Kotler e Keller (2006), é composto de seis formas essenciais de comunicação: propaganda, promoção de vendas, eventos

e experiências, relações públicas e assessoria de imprensa, marketing direto, e vendas pessoais. No entanto, toda forma de contato do cliente com a empresa e o seu produto é comunicação. Por isso, as atividades de comunicação de marketing contribuem para o *brand equity* através da conscientização da marca, vinculação de associações corretas à imagem da marca na memória dos consumidores, despertando opiniões ou sentimentos positivos, e facilitando o estabelecimento de uma conexão mais forte entre o consumidor e a marca.

A comunicação pode ser dividida em nove elementos (Fig. 7): emissor, codificação, mensagem, meio, decodificação, receptor, resposta, *feedback* e ruído. O emissor deve definir o público-alvo da comunicação e codificar a mensagem de modo que ela possa ser decodificada depois pelo mesmo. Após deve definir o meio para que a mensagem atinja o alvo, assim como a maneira como irá monitorar a resposta dos consumidores a mensagem e obter o *feedback*. O ruído é qualquer interferência que pode prejudicar a compreensão da mensagem pelo público-alvo.

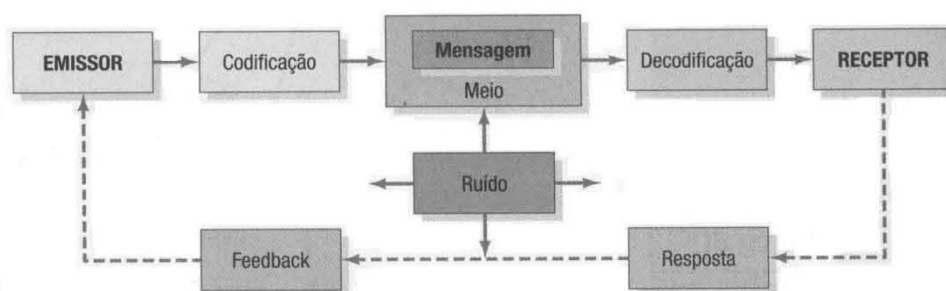


Figura 7 - Elementos do Processo de Comunicação
 Fonte: Kotler e Keller (2006, p.536)

Kotler e Keller (2006) entendem que uma comunicação eficaz de marketing é composta de oito elementos:

- Identificação do público-alvo: permite ao comunicador definir o que, como, quando, onde e para quem comunicar. Pode-se utilizar a segmentação de mercado para traçar o perfil do público-alvo. É útil que o mesmo seja definido em termos de uso e fidelidade;
- Determinação dos objetivos: Rossiter e Percy (apud KOTLER; KELLER, 2006) identificaram quatro possíveis objetivos: necessidade

da categoria (demonstrar qual necessidade do público-alvo o produto satisfaz), conscientização da marca (conhecimento de uma marca dentro de uma categoria em detalhes suficientes para que se faça a compra), atitude em relação à marca (avaliação da marca quanto a sua capacidade de satisfazer uma necessidade relevante) e intenção de compra da marca (atitude de efetuar a compra do produto da marca);

- Elaboração da comunicação: definição do que dizer (conteúdo que se conecte ao posicionamento da marca e ajude a estabelecer pontos de paridade e de diferença), como dizer (utilização de apelos informativos ou transformativos) e de quem dizer (comunicação da empresa como fonte ou de outras pessoas, sendo importante avaliar a credibilidade da fonte para a peça de comunicação);
- Seleção dos canais de comunicação: escolher entre canais de comunicação pessoais e não pessoais, com a empresa estando atenta para a integração entre os diferentes canais escolhidos;
- Estabelecimento do orçamento: os autores citam o método dos recursos disponíveis, da porcentagem de vendas, da paridade com a concorrência, e de objetivos e tarefas;
- Decisão sobre o mix de comunicação: alocação dos recursos entre as seis formas do mix de comunicação;
- Mensuração dos resultados da comunicação: os gestores devem avaliar se a atividade de comunicação cumpriu seus objetivos, se o fez de maneira eficiente e se o custo-benefício foi positivo para a organização;
- Gerenciamento da comunicação integrada de marketing: gestão da comunicação de marketing de modo que todas as iniciativas façam parte de um planejamento, havendo coerência entre todas para o atingimento de objetivos previamente estabelecidos.

Na elaboração de um programa de comunicação, é aconselhável as empresas efetuarem pré-testes ou análises detalhadas para avaliar a probabilidade

do sucesso das iniciativas em atingir os objetivos propostos. Dado os, normalmente, alto valores envolvidos, a alteração ou até mesmo cancelamento de uma iniciativa antes do fracasso consumado pode economizar um montante considerável para a empresa (CLANCY; KRIEG, 2008).

2.4.4 PONTO (DISTRIBUIÇÃO)

De nada adianta a empresa ter um produto que satisfaça necessidades dos consumidores se esse produto não estiver acessível aos mesmos. Por tanto, a gestão dos sistemas de canais de distribuição pode ser fonte de vantagem competitiva (ou desvantagem em caso de má gestão) para a organização. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 464), os canais de distribuição “são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”. Os quais formam o caminho percorrido por um produto ou serviço desde o fornecimento do insumo até o uso ou compra pelo cliente final.

Ao definir o número de participantes de um canal, a empresa deve avaliar o impacto nos custos do produto e no valor percebido pelos clientes. Em algumas situações, como no uso de corretores imobiliários, o acréscimo de um intermediário pode acarretar redução de custos e aumento da qualidade devido à especialização do mesmo na realização da atividade. Além disso, a utilização de intermediários permite a empresa, segundo Kotler e Keller (2006), focar na produção do produto ou serviço e obter melhores resultados com isso.

Na gestão da distribuição, o relacionamento da organização com os intermediários varia dependendo da mesma operar com produção empurrada ou puxada. Em uma estratégia de produção empurrada, o produto é “forçado canal abaixo”, sendo o intermediário responsável pelo contato com o cliente final a tarefa de vender o produto para não haver acúmulo de estoque. Já em uma estratégia de produção puxada, o ato de compra do produto pelo cliente final faz com que ocorra

uma sinalização ao longo do canal para que seja produzida mais uma unidade, ou seja, o produto só percorre o canal após a real necessidade por parte do intermediário final para repor o seu nível de estoque conforme planejado. No caso de serviços, estes não são estocáveis e só são executados com a solicitação do cliente (não há como cortar cabelo de um cliente que não existe, por exemplo), por isso não há como haver produção empurrada.

Na construção civil, foco deste estudo, costuma ocorrer uma estratégia intermediária entre puxada e empurrada, na qual os imóveis são vendidos ao longo do processo de construção. No entanto, muitas empresas têm imóveis prontos que ainda não foram vendidos. Dada a necessidade de caixa para a execução de uma obra, a situação ideal seria iniciar uma obra com todas as unidades vendidas.

Outra decisão importante a ser tomada é quanto ao número de intermediários que serão utilizados em cada nível do canal, decisão que no mercado imobiliário refere-se ao número de corretoras imobiliárias utilizadas. Quando a empresa trabalha com um número restrito de intermediários diz-se que ela optou por utilizar distribuição exclusiva. Nestas situações há maior controle sobre o nível e a produção dos serviços oferecidos pelos revendedores. Caso se opte por uma exposição maior, utilizando determinados intermediários que queiram comercializar um produto específico, denomina-se a escolha de distribuição seletiva. Já na opção de disponibilizar o produto no maior número de pontos de venda possível, a denominação é distribuição intensiva (KOTLER; KELLER, 2006, p. 477). O trade-off a ser gerenciado nessa escolha é de controle e exposição. Quanto maior a exposição, menor o controle por parte da empresa.

2.5 GESTÃO DE MARCA

De acordo com Kotler e Keller (2006), a gestão de marca é uma prioridade do executivo de marketing. Marcas como Starbucks, Sony e Nike podem cobrar preços premium e evocam grande fidelidade, e marcas como Red Bull, Jet Blue e Krispy

Kreme são capazes de capturar a imaginação dos consumidores e do mercado financeiro. Os autores entendem que o gerenciamento de marca envolve “o desenvolvimento e a implementação de atividades e programas de marketing para criar, avaliar e gerenciar marcas a fim de maximizar seu valor” (KOTLER, KELLER, 2006, p. 268), tendo o seu processo quatro etapas principais: identificação e definição do posicionamento da marca, planejamento e implementação do marketing da marca, avaliação e interpretação do desempenho da marca, e crescimento e sustentação do valor da marca.

Uma marca agrega dimensões a um produto ou serviço que possibilitam a diferenciação destes em relação à concorrência. Sejam essas diferenças funcionais, racionais, emocionais, tangíveis ou intangíveis. De acordo com a AMA, marca é: “um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los dos de outros concorrentes” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 269).

O valor de uma marca é denominado de *brand equity*, o qual é um ativo intangível das organizações, às vezes responsável por aumentos consideráveis nos montantes despendidos em fusões e aquisições (como na compra da Varig pela Gol). O estudo de *brand equity* com perspectiva do consumidor, que é uma das correntes de estudo, “pode ser definido como o efeito diferencial que o conhecimento de uma marca exerce na resposta do consumidor ao marketing dessa marca” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 271). Para essa definição existem alguns pontos-chave: o *brand equity* surge de diferenças na resposta do consumidor, essas diferenças são resultados do conhecimento da marca, a resposta diferenciada se reflete nas percepções, preferências e comportamentos relacionados a todos os aspectos do marketing de uma marca (KOTLER; KELLER, 2006). O *brand equity* pode se manifestar em pelo menos três formas: preço premium, maior *market share* e/ou menor custo de introdução de novos produtos (RANDALL; ULRICH; REIBSTEIN, 1998).

Partindo desta definição de *brand equity*, Kotler e Keller (2006) defendem que os gastos em marketing devem ser vistos como investimentos para o desenvolvimento do conhecimento da marca pelo consumidor. No entanto, na construção da marca a qualidade é crítica, não a quantidade, claro que se respeitando uma repetição mínima.

Uma marca possui seis elementos que devem ser considerados pelos gestores: memorável (é de fácil memorização), significativa (representa algo significativo para o público-alvo), desejável (é atrativa e cativante para os consumidores), transferível (pode ser utilizada em novos produtos da mesma ou de outras categorias), adaptável (pode ser atualizado com o passar dos anos) e protegida (a marca pode ser protegida juridicamente) (KOTLER; KELLER, 2006).

Segundo Kotler e Keller (2006), o gerenciamento de marca envolve decisões de longo prazo, visando a aprimorar o *brand equity* baseado no cliente ao longo do tempo. Apesar de não se desejar a desvalorização da marca ao longo do tempo, eventualmente isso pode acontecer, cabendo aos executivos de marketing a elaboração de estratégias para a revitalização da mesma. Do mesmo, devem-se ter estratégias para situações de crise, das quais a marca pode sair prejudicada ou fortalecida (caso da Johnson & Johnson com o incidente de falsificação do medicamento Tylenol). Por fim, é importante que seja definida uma estratégia de marca para o mix de produtos da empresa, optando-se ou não pela utilização de nomes individuais ou extensões de marca. Na opção por extensão de marca, a empresa deve evitar a utilização da mesma marca em produtos ou serviços com posicionamento altamente diferenciado (por exemplo, utilizar a mesma marca de construtora para empreendimentos voltados para a classe A e empreendimentos voltados para as classes C e D), situação denominada de diluição de marca.

Os gestores devem ter especial atenção com a extensão de marcas, dada as possibilidades e riscos envolvidos. O principal aspecto a ser considerado é a semelhança, principalmente em valores, entre a extensão da marca e a marca-mãe. Por exemplo, se a BMW fizesse uma extensão de marca para atender consumidores de baixa renda, a extensão teria menos semelhança com a marca-mãe do que uma marca de bicicletas de alto desempenho. Logo, a extensão de marca não semelhante pode ocasionar em diluição do *brand equity*. Isto ocorre, com maior frequência, se a extensão não semelhante for em uma categoria de produto similar aos produtos da marca-mãe, como uma empresa de cosméticos lançar um novo tipo de creme de qualidade inferior. Deve-se ressaltar que produtos em que os consumidores tenham alto envolvimento cognitivo, a percepção negativa da extensão terá impacto mais significativo na marca-mãe. Visando a reduzir esses riscos, pesquisas indicam que a utilização de uma marca composta é uma solução

eficaz, assim como um processo de comunicação claro em que a extensão de marca seja explicada aos consumidores (MILBERG; PARK; MCCARTHY, 1997, RANDALL; ULRICH; REIBSTEIN, 1998, KLINK; SMITH, 2001, GRIME; DIAMANTOPOULOS; SMITH, 2002 e KELLER; SOOD, 2003).

Randall, Ulrich e Reibstein (1998) avançam na questão da extensão na linha de produtos, avaliando o impacto que a inserção de um produto de qualidade elevada ou baixa tem no *brand equity* da linha como um todo. Segundo os autores, a maximização do valor da marca acontece tendo somente produtos de qualidade superior, mas como, ao tomarem suas decisões, os gestores devem ter em mente a maximização dos lucros, não a do *brand equity*, pode-se justificar a inserção de um produto de qualidade inferior. Eles ressaltam que uma marca percebida como de alta qualidade pode fazer com que um produto de qualidade inferior acrescentado à linha seja percebido como sendo superior ao que é de fato, contudo essa questão depende muito da percepção do segmento-alvo da empresa e da estratégia de comunicação adotada, caso contrário, pode ocorrer a diluição do valor da marca de todos os produtos da linha. Os autores enfatizam que está é uma questão delicada e que empresas voltadas para o mercado de luxo evitam entrar no mercado de renda mais baixa.

O estudo conduzido por Fernandes (2006) demonstra que o conhecimento da marca da incorporadora ou da construtora é essencial para o sucesso do empreendimento. De acordo com a autora, este é um ponto prioritário para a quase totalidade dos compradores. De modo que uma imagem positiva pode fazer com que um cliente em potencial nem venha a visitar unidades ofertadas por empresas concorrentes.

2.6 COMPORTAMENTO E SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR

De acordo com Schiffman e Kanuk (2007), o termo comportamento do consumidor é definido como o comportamento que os consumidores apresentam na

procura, compra, uso, avaliação e descarte de produtos e serviços que eles esperam que irão satisfazer suas necessidades. Este é um campo de estudo que foca na compreensão das decisões dos indivíduos e como estes despendem seus recursos (tempo, dinheiro e esforço) na aquisição de bens e serviços. O que inclui: o que eles compram, por que eles compram, quando compram, onde compram, com que frequência compram, com que frequência usam, como eles avaliam a aquisição, o impacto desta avaliação em compras futuras e como eles descartam o que compram.

A satisfação dos consumidores é um dos pontos-chave deste campo de estudo. Kotler e Keller (2006) entendem que a satisfação do consumidor depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas. Caso as expectativas do consumidor sejam atendidas, ele estará satisfeito. Se não forem atendidas ele estará insatisfeito. E se forem superadas ele estará encantado. As expectativas dos consumidores são formadas a partir de compras anteriores, exposição a comunicações de marketing da empresa e dos concorrentes, conversa com amigos.

O trabalho de Fernandes (2006) apresenta o processo de decisão da compra de um bem imobiliário. De acordo com a autora, o processo tem início com o reconhecimento da necessidade e ocorre quando o consumidor percebe uma diferença entre sua condição atual e o estado desejado. Ela ainda ressalta que o produto imobiliário cobre três tipos de necessidades: primária (necessidade de abrigo), secundária (sociais) e terciária (financeiras).

Após, o cliente passa para o processo de coleta de informações, o qual pode ser tanto interno quanto externo. Na procura interna, o consumidor tenta recuperar de sua própria memória informações sobre diferentes alternativas. Já a procura externa refere-se à busca de informações no ambiente, através de anúncios, amigos ou vendedores. De posse das informações sobre as possibilidades de aquisição, o consumidor faz então a comparação das diferentes alternativas. Nesta etapa, ele pondera os benefícios dados e tenta obter a solução que lhe seja mais adequada. Atributos normalmente valorizados são: localização, preço, qualidade dos materiais e acabamentos, dimensões dos compartimentos, confiabilidade da empresa incorporadora/construtora. Tendo comparado as alternativas, o consumidor toma a decisão de compra, definição esta que costuma ocorrer com o aconselhamento de familiares e amigos.

Por fim, o cliente faz a sua avaliação pós-compra, na qual ele comparará suas expectativas com a realidade. A autora demonstra que as empresas podem se beneficiar com a realização de pesquisa de satisfação com clientes após a utilização do imóvel. O que pode demonstrar queixas sobre aspectos que não são levantados no momento da venda, mas que são valorizados no dia-a-dia.

Fernandes (2006) ainda demonstra que é importante o conhecimento dos influenciadores da decisão compra. No estudo conduzido pela autora, os cônjuges e os pais são os grandes influenciadores. Filhos e irmãos apareceram como menos importantes que esses, mas mais relevantes que amigos. Este tipo de dado permite a empresa definir de modo mais eficaz as suas estratégias de comunicação.

Todo contato da empresa com o consumidor pode afetar a satisfação do mesmo e influenciar o seu processo de decisão de compra. Por tanto, a empresa deve ter conhecimento das funções relacionadas com o atendimento aos clientes. Abaixo (Fig. 8) um modelo simplificado, proposto por Jobim (apud FERNANDES, 2006), referente às empresas de construção civil.

A compreensão das motivações dos consumidores, da sua satisfação com a oferta da empresa e da percepção que este tem da comparação da empresa com a concorrência, permite que os profissionais de marketing possam focar na retenção dos clientes, ou fidelização do mesmo. Diversos estudos em marketing demonstram que é muito mais lucrativa a manutenção de clientes do que a conquista de novos (SCHIFFMAN; KANUK, 2007).

Lima Júnior (1993), contudo, demonstra que o conhecimento do cliente de um produto imobiliário tem uma particularidade relevante em relação a outros setores. Em decorrência de ser um produto que será comprado poucas vezes e que tem um longo período de produção. Já ocorreu de construtoras realizarem uma pesquisa de mercado, identificarem um público-alvo, e, na finalização do produto, este público-alvo estar reduzido a menos de 10% do esperado em função de mudanças no mercado. Por essa razão, é importante que a busca de informações dos consumidores seja feita de modo constante, visando a compreender um determinado segmento, a evolução das necessidades e desejos do mesmo, não vinculando a empresa a uma amostra estanque como ocorreu na situação descrita pelo autor.

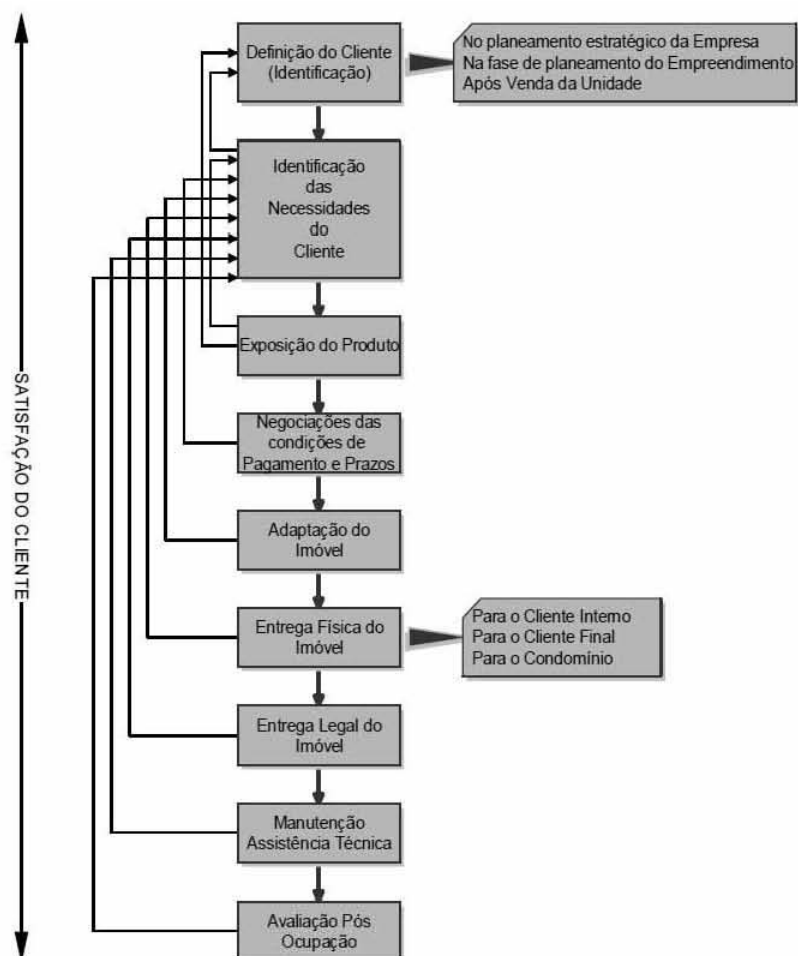


Figura 8 - Funções Relacionadas ao Atendimento de Clientes em Empresas de Construção Civil
 Fonte: Jobim apud Fernandes (2006)

2.7 AVALIAÇÃO DE MARKETING

A avaliação de marketing é uma ferramenta de controle que contempla tanto a auditoria de marketing quanto a análise de produtividade de marketing. O processo consiste em quatro etapas: definição do padrão desejado de desempenho, coleta e comunicação de informações relativas ao desempenho atual, comparação entre os dados coletados e o padrão desejado, e tomada de medidas corretivas quando necessário. Críticos desta prática entendem que ela é, normalmente, ineficiente em função de objetivos mal definidos, métricas desalinhadas com o conteúdo e os

objetivos estratégicos, e pobres avaliações e revisões da performance da empresa (MORGAN; CLARK; GOONER, 2002).

A auditoria de marketing é um conceito que surgiu em 1959 em um relatório da AMA. Kotler (1989) refinou o conceito de auditoria de marketing em um exame compreensivo, sistemático, independente e periódico da empresa, cujo objetivo é revelar problemas e oportunidades, e recomendar ações que podem melhorar o retorno da empresa com suas iniciativas de marketing. Já a análise de produtividade é a comparação entre os custos e os retornos das atividades de marketing (MORGAN; CLARK, GOONER, 2002).

Um sistema de avaliação de marketing avalia a adaptabilidade, a eficácia e a eficiência do marketing da organização. Isso é feito através da análise dos recursos disponíveis, das capacidades desses recursos, das vantagens de posicionamento organização, desempenho de marketing e desempenho financeiro (MORGAN; CLARK; GOONER, 2002). De acordo com Morgan, Clark e Gooner (2002), a avaliação de marketing não segue um padrão que se aplique uniformemente a todas as organizações, isso em função das peculiaridades das mesmas e das indústrias em que estão inseridas. Os autores mencionam que se deve alinhar o sistema de avaliação com os objetivos de marketing e com os meios pretendidos para o atingimento daqueles.

Cinco conceitos são importantes na definição de um sistema de avaliação: padrão de desempenho, referências, orientação para o controle e aferição, tempo entre as diferentes aferições e sistema de remuneração (MORGAN; CLARK; GOONER, 2002).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o atingimento dos objetivos propostos, este trabalho foi conduzido visando à realização das seguintes etapas:

1. Levantamento do referencial teórico de marketing e de marketing aplicado à construção civil;
2. Levantamento dos processos de marketing realizados na Motta Bortolotto através de leitura de materiais da empresa e entrevistas com executivos da empresa (vide enredo das entrevistas no Anexo A);
3. Análise dos dados coletados na etapa anteriores;
4. Conclusão do trabalho.

O levantamento teórico foi realizado de modo a identificar as questões a serem abordadas no levantamento dos processos da organização. O mesmo foi aprofundado na continuidade do trabalho, visando a assegurar que todas as questões relevantes foram respondidas e que a análise realizada estava adequada.

O levantamento dos processos de marketing se deu através de análise do site da empresa, de um folder institucional e de duas entrevistas em profundidade realizadas Fernando José Mari, diretor da Motta Bortolotto.

A análise dos dados coletados na empresa teve o objetivo de avaliar o estado dos processos de marketing da empresa, buscando identificar pontos de melhoria e situações divergentes da teoria em decorrência de necessidades do setor.

4 A EMPRESA

4.1 HISTÓRICO

A empresa Motta Bortolotto Construções tem sua origem na década de 60, quando um grupo de pessoas, oriundas de Garibaldi (RS), decidiu investir na construção civil na cidade de Porto Alegre. As construções não eram realizadas por uma empresa, mas sim em formato de condomínio. Os empreendimentos eram capitaneados pelo engenheiro Celso Barbosa, que era responsável por todas as atividades de gestão. Neste grupo estavam o Dr. Motta e o carpinteiro Ampélio Bortolotto.

Com a aposentadoria de Celso Barbosa, José Augusto Motta, filho do Dr. Motta, e Ampélio Bortolotto assumem a gestão dos negócios, que segue no modelo de condomínio até 1995. Nesta data é constituída uma pessoa jurídica, formalizando a empresa. Esse processo se deu tendo em mente que o objetivo não era tornar-se uma grande construtora como Rossi, Gafisa e Goldztein, mas sim operar em menor escala. Como consequência dessa postura, a empresa adota a política de ter três projetos em desenvolvimento, estando estes em diferentes estágios de execução. Essa estratégia permite maior controle e não ocasiona em sobrecarga da equipe.

Desde o início, teve-se a política de não depender de crédito bancário, o que permite que a empresa tenha a tranqüilidade de não se ver obrigada a vender uma unidade para ter capital de giro para cumprir o cronograma estabelecido em conjunto com uma instituição financeira. Todos os empreendimentos só são iniciados quando todo o capital necessário está assegurado. Hoje, isso se dá através de capital próprio ou de investidores.

A partir do estabelecimento formal da empresa, foram desenvolvidas as seguintes construções:

Obras Concluídas

1. St. Louis Residence (Rua Arthur Rocha, 733 – Porto Alegre)
2. Solar das Palmeiras (Av. Palmeira, 740 – Porto Alegre)
3. San Lucas Residence (Av. Lucas de Oliveira, 1035 – Porto Alegre)
4. Vermont Residence (Av. Soledade, 159 – Porto Alegre)
5. Ijuí 100 (Av. Ijuí, 100 – Porto Alegre)
6. Ijuí 51 (Av. Ijuí, 51 – Porto Alegre)
7. Villagio di Carrara (Alameda Alceu Wamozy, 166 – Porto Alegre)
8. Viana do Castelo (Av. Lageado, 1111 – Porto Alegre)
9. Gramado Tirol (Rua Tirol, 31 – Gramado)

Obras em Desenvolvimento

1. Residencial Itajaí (Rua Itajaí, 345 – Porto Alegre)
2. Condomínio Reserva do Arvoredo (Av. Bento Gonçalves, 8083 – Porto Alegre)
3. Gramado FG Bier (Rua F.G. Bier, 263 - Gramado)

Lançamentos

1. Prédio Comercial (Av. Palmeiras, 330 – Porto Alegre)
2. Prédio Popular (Av. Bento Gonçalves, 8807 – Porto Alegre)

4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A Motta Bortolotto tem uma estrutura organizacional enxuta, contando hoje com sete funcionários. Dentre esses, Fernando Mari e José Motta são os responsáveis pelos assuntos administrativos, com o Fernando tendo maior

responsabilidade sobre os aspectos jurídicos e financeiros e o José pelos estudos de viabilidade das oportunidades, e sendo os dois responsáveis pelas ações marketing. Já Ampélio Bortolotto, Felipe de Vasconcellos e Cláudio de Moraes são os responsáveis por acompanhar a execução dos empreendimentos. Os outros dois funcionários são uma secretária e um auxiliar de escritório. A comunicação entre as partes é intensa, estando todos cientes de tudo que acontece na organização. Não há maiores queixas sobre essa estrutura organizacional, visto que se entende que ela supre necessidades da organização. Eventuais problemas que venham a ocorrer são resolvidos de maneira imediata.

As outras atividades necessárias para o desenvolvimento do produto são realizadas por parceiros da Motta Bortolotto. A empresa terceiriza as atividades de projeto para diferentes profissionais, sem ter uma regra rígida de como isso será feito, mas normalmente contratando uma empresa para cada um dos seguintes projetos: arquitetônico, estrutural, elétrico, hidráulico e paisagístico. A execução da obra também é terceirizada, sendo contratadas sete empresas para as seguintes atividades: estrutura, alvenaria, instalações elétricas, instalações hidráulicas, interiores, fachada e complementar de reboco.

4.3 PROCESSOS DE MARKETING

4.3.1 MARKETING E ESTRATÉGIA

Os processos de marketing, como dito no referencial teórico, são baseados na Missão, Visão e Valores da empresa. Contudo, a Motta não possui essas definições de maneira explícita, mas sim como parte da sua cultura. O folder de divulgação institucional, por exemplo, demonstra como preocupação da empresa é o fornecimento de empreendimentos de alta qualidade. Esse princípio faz parte da

definição da proposta de entrega de valor, e mesmo que não formalizado, serve de balizamento para todas as definições de marketing feitas.

Os processos de marketing da Motta Bortolotto, do mesmo modo que Missão, Visão e Valores, não são estruturados, situação esta que decorre, principalmente, da estrutura organizacional enxuta.

A empresa situa-se em um ponto intermediário de orientação para o produto e para o cliente. Ao mesmo tempo em que ela entende que deve adaptar seu produto ao público-alvo do imóvel e até permite que os clientes (em algumas situações) façam adaptações nas unidades de acordo com o seu gosto, ela também tem uma atuação voltada para aspectos técnicos da construção e restrições legais. Contudo, há, de modo geral, uma preocupação maior com os aspectos técnicos em detrimento dos clientes.

A Motta Bortolotto atua dentro do conceito de Webster (1992) de uma rede de alianças estratégicas. A gestão dessas alianças se dá no dia a dia de obra, onde os responsáveis pela coordenação da execução avaliam o trabalho dos parceiros. Busca-se trabalhar com relacionamentos de longo prazo, mas, em caso de necessidade de troca visando a melhorar a qualidade final, a empresa realiza a troca do prestador de serviços. Na contratação de um parceiro, a Motta Bortolotto se utiliza de indicações, e avalia capacidade de execução, qualidade e preço, sendo os dois últimos os critérios mais relevantes. Com os fornecedores de materiais a relação é basicamente comercial, realizando-se cotações conforme a necessidade. Opta-se pelo fornecedor que ofereça o produto dentro das especificações determinadas com o menor preço.

4.3.2 COMPETÊNCIAS DE MARKETING

Dentre as competências que diferenciam uma empresa orientada para o mercado, a Motta Bortolotto possui de maneira mais forte, mas não estruturada, a competência de sensibilidade de mercado. Isso se deve pelo tempo de atuação da

empresa e pela cultura de só atuar em regiões que sejam compreendidas pela organização. Já o aspecto de relacionamento com os consumidores pode ser aprimorado, como será explicitado posteriormente neste trabalho. Quanto a competência de gestão de relacionamentos na cadeia de valor, conforme dito na seção anterior, a Motta Bortolotto possui um relacionamento muito próximo com os principais envolvidos, assegurando que todos estejam focados em fornecer um produto de qualidade superior aos consumidores.

4.3.3 SEGMENTAÇÃO

A empresa efetua segmentação de mercado ao definir as regiões onde irá atuar, o que além de ser uma segmentação geográfica é uma segmentação demográfica, visto que dentro de um bairro os moradores tendem a ter um perfil semelhante em pelo menos alguns aspectos (por exemplo, renda, hobbies, escolaridade, etc.). Por operar através de um conhecimento empírico do cliente, advindo do tempo de atuação no mercado, a Motta Bortolotto só atua em regiões nas quais tem domínio das características e peculiaridades dos moradores (por exemplo, nos bairros Petrópolis, Bela Vista, Moinhos de Vento, Higienópolis e Rio Branco em Porto Alegre). Os empreendimentos na Av. Bento Gonçalves fugiram dessa regra, mas isso é decorrência das oportunidades, visto que um dos terrenos era de propriedade dos pais de um dos sócios e o outro pela empresa entender que a região é um dos pontos de crescimento da cidade, assim como a zona sul. Contudo, eles entendem que o terreno conta com acesso privilegiado para os pontos centrais da cidade, além de estar na rota prevista do metrô e ter uma reserva ecológica “permanente” em frente (o Campus do Vale da UFRGS).

No histórico da empresa, ela sempre atuou visando a atingir o público de renda médio-alta e alta. Atualmente ela irá fazer um lançamento visando à baixa renda, de modo a atingir um segmento de mercado que é visto como tendo alta demanda, ao contrário dos empreendimentos de alto-padrão, cuja demanda é menor. Ao definir o perfil de cliente que o imóvel visa a atender, a empresa

diferencia a proposta do produto a ser construído, tanto em possibilidade de adaptação quanto características internas.

4.3.4 POSICIONAMENTO

É visível no site e em material institucional da empresa que há um posicionamento como construtora de alta qualidade. Em ambos é presente a comparação da atividade da construção civil com a de um ourives, de modo a tangibilizar o compromisso da entrega de um produto “impecável”. A empresa também se posiciona como confiável, utilizando o fato de atuar com recursos assegurados como avalista de que a obra ocorrerá sem maiores problemas, característica extremamente importante em um mercado que envolve altos valores e alto envolvimento emocional.

Este posicionamento vem desde a origem da empresa, quando o objetivo era construir um apartamento como se fosse para si. De modo que, caso não vendesse, as pessoas pudessem ficar com as unidades sem maiores problemas.

4.3.5 4Ps (PRODUTO, PREÇO, PROMOÇÃO E PONTO)

4.3.5.1 PRODUTO

O produto da Motta Bortolotto são os imóveis construídos. O processo de desenvolvimento dos mesmos começa com a definição do terreno, o qual passa por conversas com pessoas do mercado, por uma análise do potencial construtivo e

uma busca informal de informações sobre as potencialidades do mercado da região e do entorno, avaliando-se:

- Acessos a outras regiões da cidade assim como para sair da mesma;
- Facilidades como parques, colégios, shoppings, hospitais, etc.;
- Tendência de crescimento da região.

Definido o terreno, parte-se para a etapa de projeto, a qual, com base no momento anterior, já inicia tendo-se em mente o que será construído. O projeto vai ser determinado de modo a tirar o maior proveito possível do terreno em termos de potencial construtivo e de modo a atender as necessidades que a empresa entende que seu público-alvo possa ter. Nesse momento não é feita nenhuma consulta a clientes potenciais ou análise de aspectos de satisfação ou insatisfação dos clientes de outros empreendimentos. A definição do produto a ser elaborado leva em conta a sensação de mercado da empresa.

4.3.5.2 PREÇO

O preço é estabelecido levando-se em conta os custos da empresa, já que não adianta vender uma unidade com um preço abaixo do custo de construção. Contudo, o valor cobrado tem que estar dentro de uma faixa de aceitação do mercado, caso contrário não haverá demanda pelo imóvel.

A venda do imóvel durante a obra reduz o custo de capital, visto que se poderá construir utilizando-se o dinheiro do comprador. Isso permite que ocorra uma redução no valor a ser cobrado.

4.3.5.3 PROMOÇÃO

A empresa utiliza-se pouco de comunicação em massa. Ela faz contato com seus clientes através do site, o qual está desatualizado, e de folders dos empreendimentos em desenvolvimento. Contudo, esses folders são feitos em pequena quantidade, estando disponíveis nas imobiliárias, nos pontos de venda nos próprios empreendimentos e para envio mediante solicitação no site. Eventualmente a empresa faz utilização de mídia impressa para a divulgação dos seus produtos. A empresa conta com o marketing boca a boca por parte dos clientes e investidores.

Por ter uma política de três construções simultâneas e por só atuar com recursos assegurados, a empresa atua sem pressa para a venda de unidades, motivo que faz com que ela não tenha que despender grandes quantias em comunicação. Recursos que, na realidade, são escassos. E, mesmo atuando dessa maneira, a empresa tem trabalhado com a maioria dos empreendimentos com 100% das unidades vendidas antes do término das obras.

4.3.5.4 PONTO (DISTRIBUIÇÃO)

A empresa não tem vínculo com nenhuma imobiliária, avaliando propostas de diversas para definir o modo de trabalho a ser adotado. Essa é uma negociação que ocorre por empreendimento.

4.3.6 GESTÃO DE MARCA

A marca Motta Bortolotto Construções nasceu em função da necessidade de dar uma identidade ao grupo. Com o logo se buscou dar o aspecto de uma construtora, lembrando diversos tijolos empilhados. A empresa não atua em uma gestão ativa de marca, por entender que a melhor gestão de marca que pode fazer é construir com qualidade.

4.3.7 COMPORTAMENTO E SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR

A empresa não avalia o comportamento e a satisfação do consumidor e tem poucos canais de comunicação com os mesmos. É um relacionamento simples e de aspecto principalmente contratual. Os clientes que têm a possibilidade de adaptação do imóvel têm uma comunicação maior com a empresa, mas tratando de aspectos meramente técnicos.

Contudo, a empresa tem uma preocupação de entender o que a região do empreendimento demanda, podendo até alterar a idéia inicial de projeto. O projeto em desenvolvimento do prédio comercial, por exemplo, teve início como um prédio residencial, mas ao estudar o mercado, optou-se pela alteração.

4.3.8 AVALIAÇÃO DE MARKETING

A empresa não possui nenhum processo de avaliação de marketing, uma vez que os processos deste não estão estruturados.

5 ANÁLISE DOS DADOS

Ao confrontar a prática de marketing na Motta Bortolotto com as práticas sugeridas, percebe-se que a mesma tem uma preocupação com o entendimento das motivações, necessidades e desejos dos consumidores adequada, mas com possibilidade de melhoria. O fato de ela ter conhecimento de mercado em decorrência do tempo de atuação não assegura que ela terá domínio de todas as mudanças que venham a acontecer. Por essa razão, é sugerido que a empresa aumente seus canais de comunicação com os clientes, de modo a evitar que possíveis mudanças de desejos dos consumidores ou até mesmo reclamações e/ou insatisfações não externadas passem despercebidas.

A situação de os processos não serem estruturados não é um problema significativo, dado o tamanho da organização. Mas isso representa uma fragilidade na continuidade do negócio, já que a empresa passa a ser muito dependendo das pessoas envolvidas. Em caso de eventual ausência de alguma das partes envolvidas a realização das atividades fica comprometida. Do mesmo modo, o treinamento de novos funcionários só poderá ocorrer através de treinamento direto com os colegas, não havendo nenhum manual ou documento relatando os procedimentos da organização.

A questão do site não ser atualizado constantemente não chega a ser um problema, visto que a empresa não faz muitos lançamentos. Contudo, o site está desatualizado há bastante tempo, o que pode ser entendido como descaso com um importante canal de comunicação com os clientes. Além disso, a disponibilização no site de um acesso para a visualização do andamento da obra agregaria valor à oferta da organização.

O fato de a empresa despender poucos recursos para ações de comunicação não pode ser visto como uma falha, principalmente se for considerada a velocidade de venda das unidades construídas. Outras empresas, como a Zappos (BRIGATTO, 2009), optam por reduzir suas despesas de marketing para poder trabalhar com mais ênfase os outros elementos do mix de marketing ou outras formas de relacionamento com o cliente final.

A gestão do relacionamento com os parceiros dá-se de maneira altamente satisfatória para a empresa, principalmente, em função no foco de relações de longo prazo. Isso permite um maior “afinamento” entre as partes, possibilitando maior qualidade com menores custos. A relação com fornecedores de materiais, apesar de não ser gerenciada da mesma maneira que a relação com prestadores de serviços, é adequada as necessidades da empresa, visto que esta se regula basicamente por questões de mercado

Por fim, o fato de a empresa estar entrando no mercado de baixa renda com a utilização da mesma marca pode causar confusão na percepção que os consumidores têm da mesma. Conforme indicado por estudos na área (MILBERG; PARK; MCCARTHY, 1997, RANDALL; ULRICH; REIBSTEIN, 1998, GRIME; DIAMANTOPOULOS; SMITH, 2002 e KELLER; SOOD, 2003) uma extensão de baixa semelhança com a marca-mãe pode causar diluição do *brand equity*. Apesar de ser uma extensão vertical, há uma grande diferença em relação ao público-alvo historicamente atendido, fator que pode levar a mudança na imagem que os consumidores atuais têm da empresa. Esse fator será ressaltado caso a Motta Bortolotto opte por fazer uma divulgação de marketing mais intensa, o que não é o habitual da empresa, que não vise a explicar os motivos da extensão (estratégia esta que pode mitigar a diluição da marca). Isto poderá levar a uma vinculação da marca com empreendimentos para a baixa renda. Por se tratar de um produto com alto envolvimento cognitivo do comprador, esse ponto tem mais relevância. Contudo vale ressaltar que a utilização de uma marca composta, por exemplo: Motta Bortolotto Fit; é uma alternativa indicada para evitar diluição, motivo pelo qual isto que deve ser avaliado pela equipe de gestão da empresa.

6 CONCLUSÃO

Como demonstra o estudo de caso da Motta Bortolotto, ter o marketing formalizado não é essencial para o sucesso de uma empresa de construção civil, ainda mais se a mesma atuar em nichos. Contudo, um maior conhecimento das alternativas de melhoria possíveis pode ampliar as vantagens competitivas da organização, diferenciando-a dos concorrentes e possibilitando uma situação melhor no mercado.

No entanto, conforme explicitado por Day (1994), a adoção de uma orientação para o mercado ou para o cliente demanda um grande esforço das organizações e persistência, de modo que deve haver convicção na opção por esta ação. Segundo o autor, é comum que a dificuldade desta mudança seja subestimada, levando, muitas vezes, ao fracasso das iniciativas adotadas. Ele entende como essencial o comprometimento da alta-direção, assim como a delegação de atividades, a utilização de indicadores de marketing para o estabelecimento de metas e a mitigação de conflitos interdepartamentais. Na situação da Motta Bortolotto, os conflitos interdepartamentais podem ser entendidos como conflitos entre os parceiros da cadeia de valor. Situação esta que não acontece no presente, mas deve ser prevenida.

Dada a situação dos processos de marketing e o tamanho da empresa, entende-se útil que a mesma busque um contato mais próximo com os seus clientes, principalmente após um período de moradia na unidade construída. Isso poderá aprimorar o conhecimento das necessidades e desejos, auxiliando no desenvolvimento de produtos que tenham maior demanda e, conseqüentemente, ampliando o diferencial competitivo da Motta Bortolotto

Do mesmo modo, a atualização do site é sugerida, visto que é o principal canal de comunicação da empresa com clientes em potencial, e um site com um período grande de defasagem pode passar a idéia de que a organização não se importa com os clientes.

Por fim, indica-se que os executivos avaliem os riscos associados à utilização da marca Motta Bortolotto em um empreendimento popular. É importante que sejam

compreendidos as possíveis conseqüências decorrentes da adoção dessa estratégia, de modo a preparar a empresa para uma situação de diluição de marca. Independente da escolha pela manutenção da marca, pela utilização de uma marca composta ou pelo desenvolvimento de outra marca, deve-se estudar um processo de comunicação claro com o público-alvo (o que não implica em grandes gastos com mídia televisiva, pode-se dar no próprio ponto de venda).

REFERÊNCIAS

- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). **Definition of Marketing**. Disponível em: <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>. Acesso em: 09/09/2009.
- BRIGATTO, Gustavo. Como vender US\$ 1 bilhão em sapatos na internet. **Valor Econômico**. São Paulo, 31 ago. 2009. Empresas, Tecnologia & Comunicações, B3.
- CLANCY, Kevin; KRIEG, Peter. **Marketing Muito Além do Feeling: Como o Marketing Científico Pode Gerar Lucros Extraordinários**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2008.
- DAY, George S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing**. V. 58, Outubro 1994, p. 37-52.
- FERNANDES, Sílvia M.A. **Melhoria da Qualidade da Habitação como Estratégia de Marketing**. 223 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Departamento de Engenharia Civil, Universidade do Minho, Guimarães, 2006.
- GRIME, Ian; DIAMANTOPOULOS, Adamantios; SMITH, Gareth. Consumer evaluations of extensions and their effects on the core brand: key issues and research propositions. **European Journal of Marketing**. V. 36, No. 11/12, 2002, p. 1415-1438.
- KÄRNÄ, Sami. Analysing Customer Satisfaction and Quality in Construction – The Case of Public and Private Customer. **Nordic Journal of Surveying and Real State Research – Special Series**. V.2, 2004, p. 67-80.
- KELLER, Kevin L.; SOOD, Sanjay. Brand Equity Dilution. **MIT Sloan Management Review**. V. 45, No 1, Outono 2003, p. 12-15.
- KLINK, Richard R.; SMITH, Daniel C. Threats to External Validity of Brand Extension Research. **Journal of Marketing Research**. V. 38, Agosto 2001, p. 326-335.
- KOTLER, Philip; GREGOR, William T.; RODGERS III, William H. The Marketing Audit Comes of Age. **Sloan Management Review Classic Reprint**. 1989.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2006.

LIMA JÚNIOR, João R. **Planejamento do Produto no Mercado Habitacional**. São Paulo, EPUSP, 1993, 26p. (Boletim Técnico. Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Construção Civil, BT/PCC/110).

MILBERG, Sandra J.; PARK, C. Whan; MCCARTHY, Michael S. Managing Negative Feedback Effects Associated with Brand Extensions: the Impact of Negative Branding Strategies. **Journal of Consumer Psychology**. V. 6, No2, 1997, p. 119-140.

MORGAN, Neil A.; CLARK, Bruce H.; GOONER, Rich. Marketing Productivity, Marketing Audits, and Systems for Marketing Performance Assessment - Integrating Multiple Perspectives. **Journal of Business Research**. V.55, 2002, p. 363-375.

RANDALL, Taylor; ULRICH, Karl; REIBSTEIN, David. Brand Equity and Vertical Product Line Extent. **Market Science**. V. 17, No 4, 1998.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie. L. **Consumer Behavior**. 9. ed. Editora Pearson Prentice Hall, 2007.

SHAH, Denish *et al.* The Path to Customer Centricity. **Journal of Service Research**. V.9, No. 2, Novembro 2006, p. 113-124.

SHETH, Jagdish N.; SISODIA, Rajendra S.; SHARMA, Arun. The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**. V. 28, No. 1, 2000, p. 55-66.

WEBSTER JUNIOR, Frederick E. The Changing Role of Marketing. **Journal of Marketing**. V. 56, Outubro 1992, p. 1-17.

APÊNDICE A – ENREDO DAS ENTREVISTAS

Enredo da entrevista realizada no dia 26 de outubro de 2009

1. Qual a história da empresa?
2. Qual a estrutura (organograma) da empresa?
3. Quais são os processos de marketing?
4. Quem são os responsáveis?
5. Qual a contribuição do marketing com os outros departamentos?
6. Como são medidos os resultados?
7. Qual a atitude da empresa quando descobre que clientes gostariam de modificar o produto?
8. Qual a opinião sobre os planos de marketing da empresa? Eles auxiliam no resultado? Eles são de implantação factível?
9. Como são tratadas as reclamações dos clientes?
10. Qual a preocupação com a mudança de necessidades e desejos dos clientes?
11. Os profissionais de marketing preocupam-se em discutir futuras necessidades dos clientes com outros departamentos?
12. Os profissionais de execução interagem com os clientes de modo a entender como lhes servir melhor.
13. Há reuniões, no mínimo bimestrais, para discutir tendências de mercado?
14. Informações sobre os consumidores são disponibilizadas em todos os níveis e departamentos da empresa?
15. Há revisões periódicas do impacto de mudanças no ambiente de negócios nos clientes?
16. Qual a velocidade de detecção de mudanças na indústria? A empresa tem uma postura pró-ativa ou reativa?
17. Informações sobre os concorrentes são geradas por diferentes departamentos da empresa?

Enredo da entrevista realizada no dia 26 de outubro de 2009

Dados Gerais

- Celso Barbosa era engenheiro?
- Número na F.G. Bier.
- Quantos funcionários tem a empresa?
- Qual a função dos outros (que não os cinco mencionados antes)?
- Sobrenome do Felipe?
- Datas dos empreendimentos
- Confirmar os empregados da empresa.

Estratégia

- Qual a missão, visão e valores da Motta?

Alianças Estratégicas

- Confirmar com o Fernando os diferentes parceiros.
- Projetos terceirizados (uma equipe para arquitetônico, outra para estrutural, outra elétrico, outra para hidráulico e outra paisagístico)?
- Quatro empresas de execução (estrutura, alvenaria, instalações elétricas e hidráulicas)?
- Como é feita a escolha das imobiliárias com que a empresa irá trabalhar?
- Como é definido quem serão os parceiros da Motta? Há uma busca por empresas/profissionais, com valores semelhantes? Como se dá a gestão desse relacionamento?
- Como é o relacionamento com a cadeia logística da Motta? Há alguma tentativa de gestão da mesma? Há discussões sobre as necessidades e desejos que a cadeia visa a atender?

Posicionamento

- Qual o posicionamento da Motta Bortolotto?
- Como foi feita a definição do posicionamento da empresa?

Produto

- Posso colocar a seguinte afirmação:

Ao definir o perfil de cliente que o imóvel visa a atender, a empresa diferencia a proposta do produto a ser construído, tanto em possibilidade de adaptação quanto características internas.

Preço

- Como é feita a gestão do equilíbrio preço x qualidade?

Gestão da Marca

- O que foi buscado no estabelecimento do nome e da marca Motta Bortolotto?
- Como são definidos os nomes e logos dos empreendimentos?
- Há uma preocupação de gestão da marca?

Comportamento do Consumidor e Relacionamento

- A empresa tem conhecimento dos influenciadores do processo de decisão de compra?
- Há alguma forma de visualização do andamento da obra pela internet?
- A Motta acompanha a comunicação boca a boca que acontece sobre seu produto?

Avaliação de Marketing

- Há algum processo de avaliação de marketing:
 - Definição do padrão desejado de desempenho
 - Coleta e comunicação de informações relativas ao desempenho atual
 - Comparação entre os dados coletados e o padrão desejado
 - Tomada de medidas corretivas quando necessário