

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DE NEGÓCIOS**

**LUCIANE MARIA STAHL**

**A CUSTOMIZAÇÃO EM MASSA NO MERCADO  
IMOBILIÁRIO DE LONDRINA:  
um estudo multicaso**

LONDRINA  
2005

LUCIANE MARIA STAHL

**A CUSTOMIZAÇÃO EM MASSA NO MERCADO  
IMOBILIÁRIO DE LONDRINA:  
um estudo multicaso**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração – Mestrado, da Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antonio Felix.

LONDRINA  
2005

**LUCIANE MARIA STAHL**

**A CUSTOMIZAÇÃO EM MASSA NO MERCADO IMOBILIÁRIO DE  
LONDRINA:  
um estudo multicaso**

Dissertação aprovada como requisito para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina, pela seguinte banca examinadora:

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dr. Luiz Antonio Félix (PPA-UEL)

---

Prof. Dr. Aron Lopes Petrucci (CTU-UEL)

---

Prof. Dr. Paulo da Costa Lopes (PPA-UEL)

Aprovada em 12 de Julho de 2005.

*Gostaria de dedicar este trabalho a uma  
pessoa que há muito tempo já não está  
entre nós, mas que sei que, de onde  
está, sempre olha por mim e está muito  
orgulhoso de onde consegui chegar:  
Meu avô Américo Geraldi que sempre  
me ensinou que “o saber não ocupa  
espaço algum”.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, pelas oportunidades a mim oferecidas e pela saúde e força para concluir mais esta etapa em minha vida.

Aos meus pais, Maria Aparecida e Delmar, pelo dom da vida e pelo apoio incondicional em todos os momentos da minha vida e deste trabalho.

Aos meus irmãos, Eliane e Amarildo, e meu tio, Valdaci, pelo grande apoio e incentivo para que eu chegasse até aqui hoje.

As minhas sobrinhas, Ana Clara, Beatriz e Natália, que tanto sofreram com meu mau-humor e estresse durante essa fase.

Ao meu namorado, Ivan, que mesmo distante sempre esteve presente nos meus dias, sempre me motivou a seguir em frente, me deu forças nos momentos mais difíceis e me faz ter a certeza de que todo este esforço será recompensado.

Aos meus amigos – de infância, da graduação, do mestrado, do trabalho – que apoiaram, incentivaram e souberam compreender quando precisei ficar afastada deles. Em especial Maria Angélica, Henrique, Claudia, Stela, Marco Antonio, Eliane, Gelson e Mario Nei.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq – Brasil, pelo apoio financeiro para a realização deste trabalho.

Aos meus professores, que de algum modo sempre colaboraram para o meu crescimento, permitindo que eu pudesse chegar até aqui.

Em especial meu orientador, Prof. Dr. Luiz Antonio Félix, grande mestre e inspiração em vários momentos dos meus estudos.

E as organizações, que embora não possam ser nominadas, contribuíram efetivamente para que este estudo pudesse ser realizado.

Obrigada a todos!

STAHL, Luciane Maria. **A customização em massa no mercado imobiliário de Londrina**: um estudo multicaso. 2005. 115 f. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2005.

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar o processo e os efeitos da customização em massa no desenvolvimento do produto imobiliário das construtoras de Londrina. Para tanto, buscou-se na revisão da literatura identificar a importância do marketing para as organizações e seus diversos enfoques presentes atualmente no mercado, a customização em massa, suas modalidades, fatores críticos de sucesso e a relação estratégica deste processo, a importância e particularidades do mercado imobiliário, o processo de desenvolvimento de novos produtos e as novas formas de configuração organizacional. Em seguida foi realizada uma pesquisa empírica multicaso que contemplou quatro empresas da cidade de Londrina que atuam personalizando seus imóveis. O método utilizado foi o de entrevista semi-estruturada e a análise foi qualitativa a partir da análise do conteúdo. Os principais resultados obtidos quanto ao processo de customização dizem respeito a sua diversidade de aplicações, a personalização nas três esferas (produto, serviço e comunicação), a criação de produtos personalizáveis, e a customização através da diversidade tipológica e da flexibilidade propriamente dita. Não houve relatos de mudanças na estrutura dos custos das empresas, pois todos os custos adicionais são repassados na íntegra ao consumidor. Por fim, verificou-se também mudanças estruturais dentro das organizações para se adaptarem as novas condições de trabalho, principalmente no que diz respeito à adequação de mão-de-obra e cronograma de trabalho, ressaltando ainda que tais mudanças estão ocasionando a mudança da configuração organizacional das empresas da estrutura maquinal para a estrutura inovadora.

**Palavras-chave:** Customização em massa. Construção civil. Produto imobiliário. Marketing imobiliário.

## ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the process and effects of mass customization in the development of a real estate product of the building companies in Londrina. For such, a bibliographical research was conducted in order to identify the importance of marketing to these organizations and its several focuses present nowadays in the market, mass customization, its types, critical success factors and the strategical relationship of such process, the importance and peculiarities of the real estate market, the process of developing new products and the new organizational layouts. Afterwards, a several-case empiric research was conducted, contemplating four companies of the city of Londrina which customize its buildings. The method applied to this research was in the form of semi structured interviews and the analysis was quantitative from context analysis. The main achieved results regarding the process of customization relate to its diverse applications, customization of the three "spheres" (product, service and communication), the creation of customized products, and the customization through the typological diversity and flexibility. There was no sign of changes in the costs of the companies involved in this study because all additional costs are added to the final cost and paid by the consumers. At last, it was possible to verify changes in the structure of these organizations in order to adapt themselves to the new conditions of work, mainly regarding the adaptation of labor and work schedule, pointing that such changes are leading to further changes in the organizational layout of these companies, migrating from a more mechanical type of layout to an innovative one.

**Keywords:** Mass customization. Construction. Real estate product. Real estate market.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - O processo de desenvolvimento de novos produtos.....	42
Quadro 2 - Ferramentas do Marketing aplicados à Construção Civil e Indústria Imobiliária .....	70
Quadro 3 - Empresas incorporadoras e construtoras de imóveis residenciais verticais de Londrina .....	82
Quadro 4 - Relação de perguntas do questionário com os objetivos do Estudo .....	85
Quadro 5 - Síntese das respostas obtidas na pesquisa de múltiplos Casos ....	107

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As seis partes de uma organização .....	46
Figura 2 - Organização empreendedora .....	49
Figura 3 - Organização Maquinal .....	50
Figura 4 - Organização Profissional .....	51
Figura 5 - Organização Diversificada .....	51
Figura 6 - Organização Inovadora.....	52
Figura 7 - Organização Missionária.....	52
Figura 8 - Organização Política .....	53
Figura 9 – Construbusiness.....	58

## **LISTA DE SIGLAS**

AMA – American Marketing Association

CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção

CEE – Comissão de Economia e Estatística

CRM – Customer Relationship Management

EPCPCC – Estudo Prospectivo da Cadeia Produtiva da Construção Civil

FIESP – Federação e Centro das Indústrias do Estado de São Paulo

INPI – Instituto Nacional de Propriedade Intelectual

PML – Prefeitura Municipal de Londrina

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	16
2.1 MARKETING .....	16
2.2 O MARKETING E SEUS ENFOQUES .....	21
2.2.1 Marketing Passivo .....	21
2.2.2 Marketing de Massa .....	21
2.2.3 Marketing integrado.....	23
2.2.4 Marketing de Relacionamento.....	23
2.2.5 Marketing Interativo .....	25
2.2.6 Customização em Massa/ Marketing Sob Medida .....	25
2.3 A SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR NA SOCIEDADE DE CONSUMO .....	26
2.4 A CUSTOMIZAÇÃO EM MASSA DENTRO DO PROCESSO PRODUTIVO.....	29
2.5 PRODUÇÃO CUSTOMIZADA.....	31
2.5.1 Modalidades e fatores críticos de sucesso.....	31
2.5.2 A Estratégia na Customização em Massa.....	37
2.6 PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS .....	41
2.7 NOVAS CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS .....	45
2.8 O MERCADO IMOBILIÁRIO .....	56
2.8.1 A Indústria da Construção Civil .....	57
2.8.2 Composto de Marketing Voltado ao Mercado Imobiliário .....	60
2.8.3 O produto imobiliário nos dias de hoje .....	71
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	75
3.1 OBJETIVO GERAL.....	75
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	75
3.3 QUESTÕES DE PESQUISA .....	76
3.4 OPÇÕES METODOLÓGICAS .....	77
3.5 POPULAÇÃO E UNIDADE DE ANÁLISE.....	81
3.6 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	82

3.7 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	82
3.8 PROTOCOLO DE PESQUISA .....	83
3.9 LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....	87
3.10 CONSTITUCIONALIZAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DOS TERMOS .....	87
3.10.1 Constitucionalização.....	88
3.10.2 Operacionalização.....	89
<b>4 A CUSTOMIZAÇÃO EM MASSA NO MERCADO IMOBILIÁRIO DE LONDRINA: UM ESTUDO MULTICASO .....</b>	<b>90</b>
4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS .....	90
4.1.1 A “Empresa A” .....	90
4.1.2 A “Empresa B” .....	95
4.1.3 A “Empresa C” .....	99
4.1.4 A “Empresa D” .....	102
4.2 ANÁLISE DOS DADOS.....	106
<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>118</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>125</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>131</b>
APÊNDICE A - Protocolo de Estudo de Caso .....	132

## 1 INTRODUÇÃO

No decorrer da evolução da ciência administrativa, as organizações e seus pesquisadores foram sempre impulsionados a buscar novas alternativas para a aquisição de vantagens competitivas. Novas tecnologias foram criadas, sistemas de gerenciamento e produção aperfeiçoados tendo em vista sempre uma maior eficiência e efetividade.

A produção artesanal deixou de ser viável pelos seus custos e tempo gastos na produção, levando as empresas à era da produção em massa. Foi nesse período que se viu surgir os primeiros estudiosos das organizações (Taylor, Fayol e seus seguidores). A produção em massa passou a ser a premissa da indústria, que conseguia assim padronizar peças e produtos, diminuindo os problemas na montagem, reduzindo seus custos e o tempo operacional (ARAÚJO, 2004).

Esse período foi tão marcante que os estudiosos de administração chegaram a definir uma divisão temporal baseada nesse processo (BOONE; KURTZ, 2000). Acreditava-se que a produção em massa seria a solução de grande parte dos problemas organizacionais, meio pelo qual as empresas poderiam obter maiores lucros, chegando até a definir estratégias baseadas nos ganhos de escalas obtidos por esse modo de produção.

A indústria da construção civil, apesar de suas particularidades como o uso intensivo de mão-de-obra, também passou a se beneficiar desse modelo de produção. Os projetos de viabilidade imobiliária são baseados justamente nos ganhos de escala que tais empresas conseguem ao comprar em grande quantidade itens comuns a todos os produtos (sejam apartamentos, casas ou salas comerciais),

fato que as coloca em uma posição de certo modo confortável perante seus fornecedores ao estabelecerem certo poder de barganha em função de suas aquisições em massa.

Nos últimos dez anos um forte movimento contrário vem tomando forma dentro dessa indústria, fenômeno esse que também vem ocorrendo em outros segmentos tradicionais da produção massificada: a customização em massa e a personalização.

O processo de personalização e de customização em massa – quando são realizados pequenos ajustes no produto para atender a micro segmentos – vem ganhando espaço na indústria automobilística, na de confecções e na construção civil, constituindo-se numa vantagem competitiva baseada na satisfação máxima do consumidor, que vê o seu objeto de compra, no caso do mercado imobiliário, não apenas como um simples produto de consumo ou investimento, mas sim como a realização de um sonho, num país onde há um déficit habitacional de mais de seis milhões de moradias (FIESP, 2003; GOOLEY, 1998; WIND; RANGASWAMY, 2001).

Algumas ações inicialmente isoladas, como a flexibilidade nas plantas de apartamentos, foram se incorporando às estratégias organizacionais e modificando o conceito de edifícios residenciais, deixando de ser um conjunto de imóveis idênticos, ganhando traços próprios de seus moradores. Essa ação que se iniciou com uma incorporadora de Londrina<sup>1</sup> em 1994, ganhou proporções inesperadas em outras construtoras, como em uma empresa de São Paulo que chega a oferecer mais de mil opções de plantas num mesmo edifício, algo

---

<sup>1</sup> O sistema de Planta Flexível® foi desenvolvido em 1994 pela Plaenge Empreendimentos Ltda conforme consta em seu site institucional (<http://www.plaenge.com.br>) e conforme registros nº 819665959 e 819665932 junto ao Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (Inpe)(<http://www.inpi.gov.br>)

considerado improvável no começo da década de 1990 e perfeitamente possível hoje devido aos avanços tecnológicos como o gesso cartonado, concreto pré-moldado, etc (BARROS NETO, 1999).

A partir de tais ações, outras empresas na busca de manter suas vantagens competitivas (MINTZBERG; QUINN, 2001), passaram a ter uma postura muito mais proativa que o normal para o segmento, considerado pelos seus próprios componentes como muito tradicional. Outra incorporadora de Curitiba foi além e disponibilizou no final da década de 1990 um programa de personalização dos seus imóveis, disponibilizando arquitetos para auxiliarem os moradores na escolha dos itens de acabamentos do seu imóvel (pintura, pisos, metais e louças sanitárias, etc.), atividade que também foi rapidamente agregada por outras empresas do mercado.

É dentro desta nova realidade que se pretende desenvolver este trabalho, buscando identificar quais os impactos do processo de customização em massa nas empresas de construção civil residencial (condomínios verticais) na cidade de Londrina.

Deve-se ressaltar que esta proposta de pesquisa é derivada de um estudo exploratório anterior que analisou os componentes do marketing *mix* no mercado imobiliário de Londrina (STAHL; PACANHAN, 2003) estudo este que forneceu subsídios importantes relacionados à necessidade de uma nova orientação no que diz respeito à formatação de um novo conceito de "produto imobiliário", porém com forte ênfase na personalização.

O presente estudo buscará contemplar um ramo importante da economia do país, e de fundamental importância para o desenvolvimento nacional e regional, que não possui ainda um quadro referencial de estudos que aborde o seu processo de gestão focado na relação de produção e marketing.

O reduzido referencial bibliográfico que evidencia a utilização da customização em massa, tanto de produtos, quanto de serviços e de comunicação, bem como os impactos que essas modificações estão causando nas empresas que as emprega, inclusive no que tange ao design organizacional, sugere a originalidade do tema, bem como indica a principal dificuldade encontrada pela pesquisadora.

É importante destacar que outros estudos, como o de Frutos (2000) e Frutos e Borenstein (2001), já indicavam a necessidade de pesquisas voltadas à satisfação do consumidor imobiliário e sua relação direta com a indústria produtiva (construtoras e incorporadoras).

Este estudo, de caráter exploratório e descritivo, tem como objetivo, portanto, analisar o processo e os efeitos da customização em massa no produto imobiliário oferecido pelas construtoras de Londrina, dentro do segmento de imóveis residenciais verticais de médio e alto padrão de construção.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Neste capítulo será apresentado uma breve revisão bibliográfica no intuito de prover os devidos subsídios à análise do estudo, serão abordados os principais conceitos de marketing e seus enfoques ao longo do tempo, a busca da satisfação do consumidor na sociedade de consumo, o processo de customização em massa dentro do processo produtivo, a produção customizada sob a perspectiva de suas modalidades, fatores críticos e estratégia, os projetos de desenvolvimentos de novos produtos e as novas configurações organizacionais e, finalizando, uma revisão sobre o mercado imobiliário, a aplicação do marketing dentro deste segmento e a sua atual situação.

### **2.1 MARKETING**

Este trabalho está fundamentado na importância do marketing dentro do ambiente organizacional, sendo ele o responsável pela satisfação – ou busca da satisfação – do consumidor e pelo processo que levará a empresa a atingir seu objetivo principal: as vendas e, conseqüentemente, o lucro. Essa primeira exposição já situa este trabalho seguindo o modelo da sociedade de consumo e da acumulação de capital, mesmo tendo consciência de que hoje há diversas organizações sem fins lucrativos, as quais não serão aqui contempladas.

A primeira discussão, portanto, diz respeito a conceituação do termo e da função marketing dentro das empresas, que passou da visão de controle de um

fluxo, onde os produtos passavam de um lado para o outro passivamente até a visão atual de um marketing muito mais ativo e atuante dentro das organizações.

A primeira conceituação formal que se tem registro foi apresentada em 1948 pela AMA – *American Marketing Association* e dizia que o marketing era “a realização de atividades de negócios dirigidas ao fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário” (AMA, 1948 *apud* NICKELS; WOOD, 1999, p. 4).

A AMA fez uma pequena modificação desta versão em 1960, mas só veio realmente a atualizá-la em 1985 quando passou a definir o marketing efetivamente como uma atividade gerencial, dizendo que o “Marketing é o processo de planejamento e execução de conceitos, precificação, promoção e distribuição de bens, idéias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos dos indivíduos e das empresas” (AMA, 2004). Essa atualização já passou a considerar como objeto da gestão de marketing toda a etapa de planejamento e execução de desenvolvimentos de produtos (conceitos), estabelecimentos de preço, atividades promocionais e de comunicação, bem como o sistema logístico para entrega de bens, serviços e idéias – outra novidade na conceituação de 1985.

Apesar desta atualização de 1985 muitos autores já criavam novas definições para o termo marketing uma vez que a evolução neste conceito da AMA ainda não faziam parte itens como criação e troca de valores, a orientação plena da empresa para o mercado, nem questões ligadas ao relacionamento que hoje é desenvolvido com clientes, fornecedores e *stakeholders*.

Richers (2000) lembra que a expressão Marketing deriva da palavra inglesa “market”, que significa mercado mais o gerúndio “ing”, que conota o sentido de ação, sendo, portanto, a ação da empresa voltada para o mercado. No começo da década de 1950, quando da introdução dos cursos de Administração no país,

diversos autores e professores buscaram a sua tradução, que seria “Mercadologia”, mas que devido a aceitação mundial da expressão “marketing” não conseguiu se firmar no mercado.

Levitt (1991) buscou diferenciar o conceito de marketing da função vendas, uma vez que

a venda focaliza-se nas necessidades do vendedor; marketing nas necessidades do comprador. A venda está preocupada com a necessidade do vendedor transformar seu produto em dinheiro; marketing com a idéia de satisfazer às necessidades do consumidor por meio do produto e de um conjunto de valores associados com a criação, entrega e, finalmente, seu consumo.

Segundo Hooley e Saunders (1996, p. 8)

o conceito de marketing estabelece que, nos mercados cada vez mais dinâmicos e competitivos, as empresas ou organizações que têm maior probabilidade de ter sucesso são aquelas que se preocupam com as expectativas, desejos e necessidades do cliente, e se equipam melhor que seus concorrentes para satisfazê-las.

A definição de Kotler (1998, p.27) diz que “marketing é um processo social e gerencial pelo qual o indivíduo e grupos obtêm o que necessitam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”.

Boone e Kurtz (1998, p. 9-10) também destacam a importância da avaliação dos desejos e necessidades do consumidor, bem como de uma empresa integralmente voltada a essas expectativas:

o conceito de marketing é uma orientação de toda a empresa para o consumidor, com o objetivo de obter sucesso de longo prazo. As palavras-chave são orientação total da empresa para o consumidor. Todas as facetas da organização devem priorizar a avaliação dos desejos e necessidades do consumidor e depois a sua satisfação. Este esforço não é algo a ser deixado a cargo apenas dos profissionais de marketing. Os contadores que trabalham com o crédito e os engenheiros que projetam os produtos também têm papéis importantes. A expressão com o objetivo de obter sucesso de longo prazo diferencia o conceito das políticas de maximização do lucro a curto prazo.

Nickels e Wood (1999, p. 4) vem contribuir nessa discussão estabelecendo ainda uma outra conceituação abrangendo o processo de relacionamento entre empresas, clientes e *stakeholders*, para estes autores “marketing é o processo de estabelecer e manter relações de trocas mutuamente benéficas com clientes e outros grupos de interesse”. Tais autores ainda esclarecem que o “o conceito de marketing se baseia em três princípios: (1) uma orientação para o cliente; (2) a coordenação e integração de todas as atividades de marketing; (3) uma orientação para o lucro” (NICKELS; WOOD, 1999, p.9).

Ainda dentro desta visão de marketing como uma atividade empresarial que envolve todas as funções organizacionais, tem-se a definição de que o marketing “é uma filosofia gerencial amplamente aceita que declara que uma organização deve tentar fornecer produtos que satisfaçam às necessidades dos consumidores por meio de um conjunto coordenado de atividades que permitem à organização atingir suas metas” (FERRELL et al, 2000, p.25).

Para Lambin (2000) “o marketing também pode ser entendido como o processo social voltado para satisfazer as necessidades e os desejos de pessoas e organizações por meio da criação da troca livre e competitiva de produtos e serviços que geram valor para as partes envolvidas no processo”.

Tais definições passaram a compreender a importância do marketing para a orientação estratégica da empresa colocando o seu foco no mercado, no entanto ainda se encontra na literatura definições que buscam incluir outros elementos importantes da prática mercadológica como, por exemplo, a criação e troca de valor.

Limeira (2003b, p.2) ainda expõe que o “marketing pode ser entendido como a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e

gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição”.

Após todo esse período de novas discussões sobre as definições e atribuições do termo marketing dentro da literatura pertinente ao tema, a AMA estabelece em agosto de 2004 uma nova conceituação que busca abranger estes novos tópicos. “Marketing é uma função organizacional e uma série de processos para a criação, comunicação e entrega de valor para clientes, e para a gerência de relacionamentos com eles de forma que beneficie a organização e seus *stakeholders*” (AMA, 2004).

Desta forma a AMA conseguiu integrar na mesma definição conceitual que o marketing é, portanto, **uma função organizacional** – seja essa organização com ou sem fins lucrativos o que o coloca presente em todos os tipos de organizações – **e uma série de processos** – ligados ao composto mercadológico (produto, preço, distribuição e promoção) – **para a criação, comunicação e entrega de valor para clientes** – visto que é através da criação e entrega de valor que as necessidades e desejos dos clientes são supridos – **e para a gerência de relacionamentos com eles de forma que beneficie a organização e seus *stakeholders*** – integrando a visão de relacionamento entre empresas, clientes e todas as pessoas e organizações interessadas neste processo de relacionamento.

## **2.2 O MARKETING E SEUS ENFOQUES**

O marketing apesar de oficialmente conceituado em 1948 possui registros anteriores e não pode ser visto como uma única abordagem. Durante toda a sua evolução diversos enfoques passaram a ser discutidos e utilizados, nunca deixando de existirem em maior ou menor proporção.

### **2.2.1 Marketing Passivo**

O marketing passivo é aquele que considera o processo como um fluxo, onde o composto de marketing vai surgindo naturalmente, ou seja, a empresa desenvolve o produto, por isso precisa determinar o preço e para vender precisa apenas colocá-lo a venda.

Essa visão é derivada da primeira era do marketing (era da produção) onde tudo o que se produzia era vendido, praticamente sem esforço promocional algum. As empresa se preocupavam exclusivamente em produzir, pois o restante do processo seria apenas uma consequência.

### **2.2.2 Marketing de Massa**

O marketing de massa é aquele que tem como foco o mercado total para a determinação do tipo de produto a ser produzido. “As empresas que o adotam assumem que todos os consumidores possuem necessidades similares, e

que essas necessidades podem ser razoavelmente satisfeitas com um único composto de marketing” (FERRELL et al, 2000, p.91).

O maior ícone deste tipo de estratégia foi Henry Ford quando ofereceu o Ford T para todos os compradores dizendo que eles poderiam comprar o carro ‘de qualquer cor, conquanto fosse a preta’ (KOTLER, 1998, p.226). O principal argumento das empresas que se utilizam deste tipo de estratégia é que ela teria o poder de criar um maior potencial de mercado, teria os custos reduzidos pela produção em série levando assim a preços menores ou margens de lucro maiores.

Ferrell et al (2000, p.91) lembra que a principal característica desta opção é que o composto de marketing consiste em um único produto, um preço, um programa promocional e um sistema de distribuição.

Kotler (1997) prevê o fim deste tipo de abordagem de mercado:

o ‘mercado de massa’ está definitivamente morto e já ingressamos na era da **personalização em massa**. As estratégias devem ser desenvolvidas para cada nicho identificado e devemos estar atentos às novas oportunidades de personalização. A informática e os recursos da automação em fábricas hoje permitem a produção de versões individualizadas de produtos a um preço acessível e este é o sonho de todo consumidor. (KOTLER, 1997, grifo nosso)

### **2.2.3 Marketing integrado**

O terceiro enfoque do marketing é aquele que busca um processo integrado, onde os 4 P's precisam estar em constante ajuste, pois o produto depende das necessidades e desejos dos consumidores; o preço, depende do produto e dos canais de distribuição, bem como da promoção, ou seja, uma estratégia não conseguiria ter sucesso sem a integração de todos os itens do composto mercadológico.

Richers (1994) propôs a integração do marketing através do sistema mnemônico dos 4 A's (Análise, Adaptação, Ativação e Avaliação). O que o autor coloca é justamente a necessidade de integração, de ininterruptão do processo de marketing. É preciso analisar o mercado para colocar um produto adaptado a ele (produtos e preços adaptados), é preciso ativar este produto, fazendo-o chegar onde deverá ser adquirido ou consumido (praça e promoção) e o mais importante que é avaliar o resultado de todo o esforço para assim reiniciar o processo de análise.

### **2.2.4 Marketing de Relacionamento**

Dentro da nova realidade do marketing, admitida inclusive pela AMA (2004) através da revisão de sua definição principal, surge uma nova atribuição ao marketing: o relacionamento. Este segmento do marketing já é há algum tempo discutido por diversos autores, que buscavam demonstrar sua importância para o estabelecimento de vantagens competitivas para as organizações.

A função do marketing de relacionamento é estabelecer uma relação de “ganha-ganha” entre empresa, clientes finais, distribuidores, revendedores e fornecedores através do processo de desenvolvimento da confiança mútua (KOTLER, 1998, p.30). Nickels e Wood (1999, p. 5) acrescentam a essa idéia o fato de que tais relacionamentos devam ser de longo prazo, contrastando assim com a idéia de marketing transacional<sup>2</sup> e que tais vínculos devam abranger ainda empregados e outros grupos de interesse (*stakeholders*).

Diversos outros autores fazem colaborações a essa definição. Boone e Kurtz (1998, p.116) acrescentam que tais ligações devam ainda ser efetivas em termo de custos, Sheth e Sisodia (*apud* FERRELL et al, 2000, p.27) colocam que tal ligação visa o aumento do valor por meio da criação de trocas mais satisfatórias. Limeira (2003b) lembra que não é apenas a confiança mútua que sustenta o vínculo criado pelo marketing de relacionamento, e que tal ligação deve ainda ser baseada em colaboração, compromisso, parceria e investimentos.

A disponibilidade de informação e a grande concorrência do mercado estão fazendo com que os consumidores assumam uma posição privilegiada no relacionamento de compra/venda. São eles que passam a determinar o significado de “valor” e assim controlar a relacionamento com a empresa (DOMINGUEZ, 2000).

Com o desenvolvimento da tecnologia e o aumento da competição, algumas empresas mudam sua abordagem e começam a aprofundar sua relação com os clientes. Segundo Vavra (1993) quando abre-se o mercado para a concorrência, as empresas devem cortejar rapidamente seus clientes para que eles

---

<sup>2</sup> Na corrente transacional a empresa considera o marketing como uma relação de diversas transações independentes, sem considerar que o mesmo consumidor possa manter mais de uma transação durante sua vida. Seguindo essa visão cada nova venda é uma venda diferente, para um cliente diferente (NICKELS; WOOD, 1999, p. 5).

permanecerem fiéis. Essas empresas expressaram uma nova disposição em modificar seu produto de modo a atender as exigências dos clientes, procurando estabelecer uma real interação empresa-cliente, onde o cliente interage com a empresa, expondo suas necessidades e assim ajudando a empresa a lançar novos produtos.

### **2.2.5 Marketing Interativo**

Segundo Limeira (2003b, p. 8) o marketing interativo se constitui por um conjunto de ações direcionadas a criar uma interação entre o cliente e a empresa. O papel de destaque, neste caso, é do cliente que passa a ter um papel ativo no processo, contribuindo para a personalização e customização de produtos e serviços.

Ainda segundo Limeira (2003b) o marketing interativo era uma prática comum apenas para empresas ou profissionais de serviços e empresas de marketing direto; no entanto, com o avanço tecnológico, a ampliação das áreas de atendimento ao cliente (*call centers*) e a expansão do marketing de relacionamento essa atividade tem se tornado mais freqüente também em outras indústrias.

### **2.2.6 Customização em Massa/ Marketing Sob Medida**

Recentemente desenvolveu-se outro enfoque de marketing que propõe atividades individualizadas, voltadas às necessidades e desejos de cada

cliente individualmente ou de grupos menores de clientes. Este tipo de atividade, muito mais artesanal, é possível hoje em dia através do uso intenso de novas tecnologias e sistemas produtivos inovadores. Dentro deste segmento encontram-se os conceitos de marketing um a um ou sob medida e a customização em massa.

Segundo Limeira (2003b, p.7) “o marketing um a um ou marketing individualizado é o estágio mais avançado do marketing de relacionamento, em que cada cliente é tratado individualmente e a oferta da empresa é totalmente customizada para o cliente”, ou seja, é criado um composto de marketing totalmente exclusivo para cada consumidor de um segmento-alvo (FERRELL et al, 2000, p. 93).

O processo de customização em massa se assemelha muito ao processo de marketing individualizado e se caracteriza através de uma oferta, feita a um grande número de consumidores (nichos), de bens e serviços de qualidade feitos sob medida a um custo relativamente baixo. (NICKELS; WOOD, 1999, p. 422; WIND; RANGASWAMY, 2001), outra característica da customização em massa é o fato da personalização afetar a forma como o processo produtivo ou a entrega do produto são organizados (BRETZKE, 2003b, p. 425; GOOLEY, 1998).

Deve-se destacar a opinião de Wind e Rangaswamy (2001) de que no processo de customização em massa o centro da estratégia e o controle do processo de desenvolvimento do produto passa para as mãos do consumidor.

### **2.3 A SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR NA SOCIEDADE DE CONSUMO**

A atividade econômica voltada para o consumo existe desde os tempos mais antigos. Já havia atividade econômica de troca e escambo, bem como

o uso de moeda, de processos de produção (mesmo que ainda artesanais) e distinção de classes desde a antiguidade clássica (China, Índia, Assíria, Babilônia, Mesopotâmia, Egito, entre outros povos), os relatos destas atividades estão também presente entre os povos bíblicos, gregos e romanos (GASTALDI, 2002).

Analisando estes períodos históricos verifica-se a presença das duas principais características que envolvem tanto a economia quanto o marketing: a satisfação de necessidades e desejos.

Já entre os povos antigos, os “pobres” tinham como meta a sobrevivência, a busca da saciedade das necessidades básicas, através das atividades de subsistência, enquanto os “ricos”, que exerciam o poder, se utilizavam do trabalho escravo e da cobrança de tributos para construir seus patrimônios, satisfazendo mais do que necessidades, ou seja, seus desejos.

O crescimento da sociedade capitalista veio consolidar esse processo, privilegiando o processo de acumulação de capital (PIETROCOLLA, 1989), que estaria agora, através do trabalho assalariado e não mais escravo, “ao alcance” de todos, permitindo que não apenas que os mais abastados tenham acesso a produtos que satisfaçam seus desejos, ampliando as possibilidades de produção e comércio e criando um espírito de consumo.

Os produtos passam a ser diferenciados entre vitais e conspícuos (ou de luxo), ou seja, bens que são necessários para que se supra as necessidades básicas do indivíduo (proteção e alimentação, por exemplo) passam a ser vistos como símbolos (*status*, prestígio, etc). A diferenciação que pode ser percebida quando o dispêndio se orienta para o preenchimento de necessidades que atendam à aparência e ao status (CHAUVEL, 1999) e “representam o supérfluo, fruto da criação infinita de novas necessidades concretizadas em novos bens de consumo” e

envolvem o “homem na busca ansiosa de auto-satisfação levando-o, inconscientemente, a comprar tudo aquilo que aparentemente lhe traz a felicidade” (PIETROCOLLA, 1989, p. 40).

A sociedade de consumo assentada sobre o desejo de posse e maximização de lucros é promovida ao mesmo tempo que promove o desenvolvimento de um “espírito” assentado sobre valores como poder, prestígio e *status*. Esses valores se manifestam através das novas necessidades criadas pelo sistema e pela cultura, alimentadas pela propaganda e publicidade e vivenciadas pelo homem em busca de identificação e felicidade. Eis o “segredo” da sociedade de consumo; ela cria novas necessidades e transfigura os bens de consumo conspícuo em vital (PIETROCOLLA, 1989, p. 39).

Para Pietrocolla (1989) o desejo se transforma em necessidade, os bens de luxo, que ostentam o status e o prestígio, passam a ser considerados como vitais a todos, inclusive àqueles que não dispõem de tais recursos. Encontra-se aí a motivação cultural como elemento ativo do processo de decisão de compra (BEBER, 1999).

Deve-se ressaltar, por fim, que as necessidades e os desejos são criados e estimulados pela sociedade de consumo, sendo a função do marketing suprir tais necessidades e desejos, oferecendo produtos em diversas frentes a fim de atender a todas as demandas sociais, sejam de bens vitais ou de luxo.

## 2.4 A CUSTOMIZAÇÃO EM MASSA DENTRO DO PROCESSO PRODUTIVO

Slack et al. (1996) colocam que as operações de produção podem ser distinguidas através de quatro variáveis: (1) volume de *output*, (2) variedade de *output*, (3) variação da demanda do *output*, e (4) grau de contato com o consumidor envolvido na produção do *output*.

A dimensão volume afeta diretamente a sistematização do trabalho, permitindo que as operações sejam padronizadas a fim de obter uma melhor eficiência e uma maior produtividade. No caso da construção civil, mais especificamente residencial, tem-se uma situação onde apesar do volume de *output* não ser tão elevado, e seu processo de produção ser comparativamente lento (considerando produtos de consumo em geral) há uma grande divisão e sistematização do trabalho, o que a enquadraria como uma operação de alto volume não pelo número de produtos, mas sim pelo número de horas de mão-de-obra dedicado à sua produção e a grande quantidade de operações.

A dimensão variedade é contrária a dimensão volume, nela encontram-se os serviços com alto grau de flexibilização e personalização. É essa dimensão que permite atender bem às necessidades de seus consumidores; no entanto, a sua flexibilidade tem uma contrapartida do consumidor: a elevação do preço (CLIFT, 1996). Até fins da década de 1980 na construção civil residencial isso só era possível para a construção por empreita de unidades habitacionais únicas, como as residências, hoje através dos sistemas de plantas flexíveis e com a utilização de novas tecnologias construtivas já é possível tal dimensão, que se constitui em um dos pilares deste trabalho.

A terceira é a dimensão variação da demanda e diz respeito a ondas de produção e de consumo. É uma variação mais comum nos setores ligados a reforma e aluguel de imóveis. No setor de construção ocorre quando há variações no mercado, disponibilidade de crédito e financiamento não se configurando em sazonalidade e sim em resposta a variações de macro ambiente.

A última dimensão é o contato com o consumidor. Segundo Slack et al. (1996) este poderia ser de baixo ou alto contato, essa distinção diz respeito à “agregação de valor” que pode acontecer na presença do consumidor (alto contato) ou distante deste (baixo contato). Nas operações com alto contato o grau de tolerância à espera é relativamente baixo, a avaliação é por vezes mais subjetiva (considera-se muito mais as percepções) enquanto nas operações de baixo contato o tempo de espera é maior, as atividades mais padronizadas e centralizadas.

Segundo os mesmos autores “a decisão de se aceitarem consumidores na operação ou de mantê-los afastados é fundamental e está muito mais relacionada a natureza do próprio produto ou serviço” (SLACK et al, 1996, p. 52). Tal consideração levaria a uma idéia geral de que não seria possível alto e baixo contato dentro de uma mesma categoria de operação, mas não é isso que está presente no mercado hoje.

Assim como em outros setores a construção civil pode lançar mão deste contato em um determinado momento e não no outro. Tanto um setor como o outro pode estreitar o contato com os consumidores na fase de concepção e desenvolvimento do produto e a seguir minimizá-lo, ou seja, utilizando no restante do processo uma operação semelhante a fábrica, padronizando funções e atividades.

Há de se ressaltar também que neste processo de estreitamento do contato com os clientes é preciso identificar seus objetivos ao adquirir um produto.

Para um mesmo produto há diversos objetivos ou usos possíveis, no caso de produtos imobiliários é preciso verificar se a aquisição será para uso próprio, imobilização de capital ou geração de renda (locação). Para cada tipo de objetivo o cliente pode definir prioridades distintas, privilegiando localização, preço, qualidade, flexibilidade, etc. É justamente neste contexto que se verifica a importância da participação do consumidor e a flexibilidade no processo de adequação do produto.

## **2.5 PRODUÇÃO CUSTOMIZADA**

Neste tópico serão apresentados algumas modalidades de customização, seus fatores críticos e alguns efeitos deste processo na estratégia empresarial.

### **2.5.1 Modalidades e fatores críticos de sucesso**

Segundo Frutos (2000) o conceito de customização em massa surgiu no final da década de 1980 e pode ser visto como uma consequência natural de processos produtivos cada vez mais flexíveis e otimizados quanto a qualidade e custos. Davis (1989) define a personalização ou customização como a “habilidade de fornecer produtos e serviços projetados individualmente para cada consumidor através de processo de grande agilidade, flexibilidade e integração”.

Conforme Bretzke (2003b, p. 425), a personalização não seria só “personalizar a carta com o nome do cliente, mas também segmentar o mercado-

alvo e personalizar o produto e a oferta para determinados segmentos identificados como homogêneos em relação às características sociodemográficas, estilo de vida, comportamento de compra, etc". Tal processo está sendo auxiliado pelas inovações tecnológicas que permitem às empresas fazerem ou adaptarem seus produtos de acordo com necessidades de consumidores específicos (KESSLER, 1996; GOOLEY, 1998).

Além das possibilidades abertas pelas tecnologias de produção a customização em massa também conta com o apoio das tecnologias da informação, como a internet que estaria possibilitando um contato direto entre consumidor e produtor, permitindo que o processo seja acompanhado e detalhado, e que informações precisas de cada usuário cheguem aos departamentos pertinentes dentro da organização (LIMEIRA, 2003a; FRUTOS, 2000, GOOLEY, 1998).

Nickels e Wood (1999, p. 174) lembram ainda que como tais produtos se encaixam de forma mais precisa às necessidades dos consumidores acabam sendo facilmente diferenciados dos produtos concorrentes. A necessidade de diferenciar produtos e serviços induz as empresas a um planejamento distinto das linhas de produto, muito mais personalizadas a micro-segmentos mantendo, através da tecnologia, a economia de escala.

Há, contudo, um risco associado à estratégia de diferenciação através da micro-segmentação de mercado, ela pode levar as empresas adotantes a um excesso de fragmentação, criando nichos de mercados tão pequenos que podem não se tornar lucrativos, processo já criticado na literatura de marketing quando abordado os processos tradicionais de segmentação e seleção de nichos (BAKER, 2005; KOTLER, 1998, NICKELS; WOOD, 1999).

Bretzke (2003a) e Gooley (1998) ressaltam que o processo de customização em massa “é diferente de oferecer uma linha de produto com diversas versões ou modelos, e, portanto exige um profundo conhecimento das expectativas e necessidades dos clientes e muitas vezes requer que o intermediário (varejista ou atacadista) realize parte do processo de customização para a entrega efetiva do produto ou serviço personalizado” (BRETZKE, 2003a, p.46).

Essa concepção é baseada no princípio de que novos produtos representam maior valor, quando a empresa pode oferecer os benefícios de um produto ‘sob encomenda’ com preços da produção em massa. Partindo desta concepção Pine II (1994) coloca que há cinco tipos de customização em massa:

- a) Criar produtos e serviços customizáveis;
- b) Personalizar serviços em torno de produtos e serviços padronizados;
- c) Prover pontos de entrega de customização;
- d) Fornecer respostas rápidas por toda a cadeia de valor;
- e) Modularizar componentes para customizar produtos finais e serviços.

Frutos (2000) também destaca o valor agregado ao produto mediante a satisfação do consumidor, indicando que por esse motivo o consumidor ficaria propenso a pagar um ágio para ter o produto, margem de lucro extra que compensaria qualquer perda de eficiência, lembrando ainda que à medida que vai aumentando a experiência nos processos de customização em massa as empresas podem descobrir que muitas variedades de produtos podem ser produzidas aos mesmos custos (BINSACCA, 2003; BERGAMASCO, 2003, FRUTOS; BORENSTEIN, 2001).

Segundo Gordon (2000) a customização em massa pode ser realizada em três frentes: customização de produto, serviço e comunicação, sendo possível se ater a apenas uma delas ou se utilizar de duas ou mais combinadas, dependendo da área de atuação e dos objetivos da organização.

Como fatores críticos, o autor destaca: (1) condições prévias para a customização em massa (necessidades e preferências individuais, reunião de ofertas únicas, apreciação do cliente, tecnologia e processos adaptáveis e suporte de intermediários e fornecedores); (2) definição da área de atuação (produto, serviço e comunicação); (3) desenvolvimento da estratégia (incluindo a adaptação do mandato, viabilidade do cliente, vantagem competitiva, viabilidade operacional e viabilidade financeira); e (4) plano de customização em massa (definindo o envolvimento do cliente).

Como exposto no item 2, a customização pode ser feita em três frentes: produto, serviço e comunicação. Conforme Gordon (2000) estas três possibilidades estariam reunidas em três principais opções que seriam:

- a) Produto padrão, serviço padrão e comunicação customizada;
- b) Produto padrão, serviço customizado e comunicação customizada; e
- c) Produto customizado, serviço customizado e comunicação customizada.

A três opções demonstram o caminho mais freqüente para se iniciar e progredir no processo de customização em massa. No primeiro caso, apenas a comunicação customizada, as empresas se utilizam de estratégias como mencionar o nome do cliente no material informativo, mas não reconhecem suas preferências sobre o produto e o serviço, a Internet e a tecnologia da informação (SANTOS;

BORENSTEIN; FRUTOS, 2003) tem contribuído muito para o desenvolvimento deste tipo de estratégia, que poderá mostrar à empresa uma nova dimensão para a diferenciação, levando-a a decidir sobre novas alternativas de customização (GORDON, 2000).

Se a estratégia de comunicação customizada passa a render bons resultados, a empresa pode optar por uma nova estratégia, que seria a opção de customizar – além da comunicação – os seus serviços. Aqui o autor coloca a importância de se dedicar atenção ao cliente em outras frentes como formas de pagamento, realização de testes, treinamentos, apoio de vendedores especializados, e outras atividades que possam afetar diretamente a decisão de compra. Mais uma vez a tecnologia da informação se faz necessária e muito presente, o uso dos programas de CRM (*Customer Relationship Management*) e de *data warehouse* permitem que as empresas tenham controle de cada atividade customizada e acesso às informações que realmente interessam de cada cliente, principalmente de quais atividades agregam efetivamente valor a aquele cliente (DOMINGUEZ, 2000).

O último passo seria a customização das três esferas: produtos, serviços e comunicação. O autor coloca que são poucos os setores onde é possível aplicar a customização em massa completa, muitas vezes por dificuldades nas plantas fabris e pelo alto custo para aquisição de tecnologia de gerenciamento. Gordon (2000, p.262) ressalta que as empresas que customizam as três dimensões “deverão ter os relacionamentos mais estreitos com seus clientes e ser mais abertas para eles, em todos os estágios nos quais o valor é criado para o cliente”. Este tipo de estratégia requer que todos os investimentos estejam ligados a customização e que a empresa seja ativa na interface com o cliente, pois é ela que “sabe o que é

possível, o que pode se tornar possível e como ajudar a oferecer ao cliente o que ele deseja”.

O autor conclui seu raciocínio sobre a customização em massa completa colocando que ela “aumenta a complexidade dos negócios e eleva o escopo das operações. Será preciso que os fornecedores e os próprios canais intermediários estejam integrados dentro da iniciativa e comprometidos com as orientações” (GORDON, 2000, p. 262-263).

Em trabalho mais recente Brandão e Heineck (2003, p. 45) apresentam novas formas de classificar os processos de customização em massa:

**Diversidade tipológica:** Existência de diversidade de unidades-tipo em um mesmo edifício, ou seja, o empreendimento é concebido com várias plantas diferentes no que se refere à área privativa e número de dormitórios. As localizações das unidades-tipo são predefinidas, e, normalmente, não há alternativas de modificação do interior das unidades.

**Flexibilidade propriamente dita:** Concepção que prevê a planta livre, proporcionando a possibilidade de gerar uma variedade de arranjos. Procura-se separar a área seca, que constitui a parte livre, da área molhada, que normalmente é fixa. Várias concepções podem existir: core central (núcleo com banheiros, cozinha, etc.) core externo, paredes ou prumadas hidráulicas fixas, utilização de shafts, etc. É similar à concepção flexível dos edifícios de escritórios. Envolve intervenção construtiva para alternar os arranjos.

**Adaptabilidade:** Critério que visa a assegurar a polivalência mediante a descaracterização funcional das peças de uma edificação, de forma a dar-lhes alternativas de uso. As unidades são projetadas sem que sejam predeterminadas as condições de uso, deixando as decisões para os usuários. A ênfase está em possibilitar funções simultâneas para o mesmo ambiente ou, ainda, a troca de função, com facilidade e rapidez, sem serviços de construção. Estão inclusos aqui conceitos de neutralidade, agregação de funções e ambientes multiuso. A integração ou isolamento dos ambientes pode se dar por meio de uma variedade de tipos de divisórias e painéis móveis, e o uso de mobiliário com esse fim também pode ser muito explorado.

**Ampliabilidade:** Concepção em que a unidade pode receber a adição de novos ambientes ou cômodos. Nas habitações unifamiliares são representantes desta concepção a casa mínima ou habitação embrião. A aplicação desse princípio está vinculada às restrições de ocupação do solo, e a adição (addon) de mais quartos implica o estudo de uma disposição inicial que permita uma integração razoável no projeto final. Outra forma parte do conceito de

dispor maior espaço interno que possa ser mais bem aproveitado em etapas posteriores (add-in). E há, ainda, a chamada ampliabilidade alternativa (ou flexibilidade de combinação), que consiste em dotar o projeto de condições que permitam agregar alternativamente uma peça de uma habitação a outra adjacente, opção esta que pode se aplicar a apartamentos contíguos.

**Junção ou desmembramento:** Estão incluídos aqui os casos de junção de duas unidades residenciais (casas ou apartamentos) para formar uma maior, e também, o caso contrário, quando uma unidade é desmembrada em duas. Difere da ampliabilidade alternativa, pois, naquele caso, o apartamento absorve apenas uma parcela do apartamento vizinho. Aqui, um apartamento absorve inteiramente o apartamento adjacente, isto é, de dois se faz um, ou vice-versa.

Será a partir destes modelos oferecidos por Gordon (2000) e Brandão e Heineck (2003) que o estudo de campo será analisado.

## 2.5.2 A Estratégia na Customização em Massa

A estratégia empresarial constitui outro ponto importante de trabalho dentro da customização em massa. Além de se definir o que customizar é preciso deixar claro o porque de se customizar, quais os objetivos estratégicos da utilização deste sistema produtivo.

Porter (1989) aborda a necessidade de se definir uma estratégia competitiva a fim de guiar os processos industriais. Tal contribuição teórica abrange as chamadas “estratégias genéricas”, possíveis fontes de vantagem competitiva para as organizações. As abordagens de liderança de custo, diferenciação e enfoque englobam basicamente dois elementos muito presentes dentro da customização em massa: o custo e a diferenciação.

A customização é um sistema que busca conciliar justamente essas abordagens, apresentando vantagens competitivas ligadas ao custo de produção,

por se utilizar de processos industriais, e a diferenciação, por buscar a personalização dos produtos produzidos em série.

Para Porter (1989), uma empresa altamente focada nos custos pode buscar vantagens na economia de escala, na tecnologia patenteada, no acesso preferencial a matérias-primas, entre outros. O custo dos insumos é um fator importante para estas empresas. Em algumas indústrias este componente se constitui no maior percentual de valor de sua produção. Assim como em outras o custo principal a ser reduzido é o da mão-de-obra. O autor, no entanto, ressalta que três outros fatores devem ser analisados quando uma empresa decide analisar o custo dos insumos: o custo unitário, o índice de utilização e os efeitos indiretos sobre outras atividades. Seria na análise destes fatores que o custo de introdução ou utilização de matérias-primas ou tecnologias de produção diferenciadas poderia gerar um menor custo no conjunto, ou seja, o custo unitário maior de um insumo pode reduzir o custo total de produção ou impactar diretamente o valor final do bem produzido.

A economia de escala também representa um aspecto importante para a liderança no custo, e uma vantagem competitiva comum para as empresas industriais. As indústrias que buscam a customização em massa partem deste princípio: a produção em massa deve se utilizar da economia de escala e a produção customizada também, ou seja, é preciso uma produção customizada com preço de produção em massa. A economia de escala deriva do poder de barganha estabelecido dentro de uma indústria. Parte-se do princípio de que quanto maior for o lote a ser comprado melhor serão as condições de preço e pagamento que serão negociados entre empresa e fornecedor. Esse é um dos princípios da construção civil, em especial de edifícios, a compra de grande quantidade de insumos a fim de

produzir um grande número de imóveis num mesmo terreno, através de um único projeto. Na produção customizada é preciso obter essa mesma economia mesmo comprando materiais diferenciados para cada unidade produzida e para isso é fundamental a parceria entre empresa e fornecedor.

Outro fator importante para as empresas focadas no custo é a curva da aprendizagem que é o resultado do esforço e da atenção da gerencia e dos empregados não só para reduzir os custos de mão-de-obra, mas também na busca de uma redução de refugos e retrabalhos (PORTER, 1989, p.92).

Porter (1989) ainda destaca que um líder de custo não pode ignorar as bases de diferenciação e deve buscar a paridade ou proximidade na base de diferenciação e, uma empresa que busca liderar no custo, precisa ser a líder e não uma das líderes. Essa disfunção pode ser caracterizada como um erro estratégico e pode ter conseqüências desastrosas para a organização.

A estratégia de diferenciação preza a singularidade em algum aspecto importante da criação de valor para o cliente, sejam características do produto, sistema de entrega, garantias, formas de pagamento ou outros atributos e serviços. Para obter sucesso é preciso que essa diferenciação resulte em um preço-prêmio que cubra todos os gastos extras de obter essa posição, sejam gastos com marketing, com produtos, serviços e até eventuais perdas de eficiência no processo produtivo, como pode ocorrer no caso de uma produção customizada.

Porter (1989, p. 125) destaca que reduzir o custo para o comprador também pode ser uma forma de diferenciação e relaciona algumas formas de obter essa redução, que podem não afetar diretamente o valor monetário do produto:

- a) reduzir custo de entrega, instalação e financiamento;
- b) reduzir o índice necessário de consumo do produto;

- c) reduzir o custo direto de utilização do produto, como mão-de-obra, combustível, manutenção e espaço necessário;
- d) reduzir o custo indireto de utilização do produto, ou o impacto do produto sobre outras atividade de valor, como o peso ou tamanho reduzindo custos de transporte;
- e) reduzir o custo do comprador em outras atividades de valor sem ligação com o produto físico;
- f) reduzir o risco de falha do produto e, assim, o custo esperado de falha do comprador.

A empresa focada na diferenciação, segundo o autor, deve ainda se preocupar com a emissão de sinais de valor para garantir a sua posição de diferenciador da indústria, bem como para aumentar ou sinalizar aos consumidores o valor agregado ao seu produto, trabalhando a percepção dos consumidores quanto ao valor percebido. Porter (1989, p. 135) ainda indica que há

necessidade de reforçar a percepção do comprador em relação a uma empresa mesmo depois da compra do produto. Em geral, os compradores precisam de uma garantia permanente de que tomaram uma boa decisão ao escolherem a empresa e o produto. Eles talvez até precisem de instrução para ajudá-los a avaliar até que ponto um produto está satisfazendo seus critérios de uso (...) uma comunicação regular que descreva a contribuição de uma empresa para seus compradores quase sempre pode ter um grande impacto sobre a diferenciação.

Ao contrario da estratégia de liderança no custo, mais de uma empresa pode desenvolver uma estratégia de diferenciação eficiente se o produto oferecido permitir que mais de um atributo seja evidenciado, mas nunca se deve

deixar de lado a necessidade de uma paridade ou proximidade de custos em relação a seus concorrentes (PORTER, 1989).

A terceira estratégia genérica, o enfoque, pode ocorrer em duas frentes: o enfoque nos custos e o enfoque na diferenciação. Os princípios são os mesmos das estratégias anteriores mas o que difere neste caso é centralização em um ambiente competitivo mais estreito, ou seja, a competitividade e a busca de vantagens ocorre dentro de um escopo menor, dentro de segmentos previamente determinados pela empresa, isto é, busca-se ser o líder no custo ou diferenciador apenas para um segmento-alvo, excluindo-se os outros segmentos de mercado, não objetivando uma vantagem competitiva geral.

## **2.6 PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS**

Nickels e Wood (1999, p.12) colocam que o objetivo, na fase de desenvolvimento do produto, "é descobrir o que os clientes querem e precisam, e aí então criar um novo produto – ou melhorar o que já existe" para então satisfazer as necessidades e desejos dos clientes.

É na fase de desenvolvimento que os profissionais de marketing devem atuar fortemente, pesquisando ambientes, gerando idéias, analisando-as, desenvolvendo e testando conceitos de produtos, analisando o potencial do negócio e concebendo e desenvolvendo o produto propriamente dito para posterior comercialização (NICKELS; WOOD, 1999; KOTLER, 1998; MATTAR; SANTOS; 2003).

### Quadro 1 - O processo de desenvolvimento de novos produtos

<b>Atividade</b>	<b>Propósito</b>
Busca ambiental e geração de idéias	Apresentar idéias de novos produtos
Filtragem de idéias inadequadas	Descartar idéias que não sejam apropriadas e práticas
Desenvolvimento do conceito e teste	Determinar de que forma os consumidores potenciais respondem ao novo conceito de produto
Análise do negócio	Examinar as vendas e lucros projetados e relacioná-los às metas organizacionais
Projeto e desenvolvimento do produto	Transformar o conceito em um produto real
Teste do produto e de marketing	Descobrir se alguma mudança é necessária antes do lançamento do produto
Comercialização	Trazer o novo produto ao mercado

Fonte: NICKELS; WOOD, 1999, p. 184

Segundo Nickels e Wood (1999, p. 182) é importante considerar o envolvimento tanto dos clientes quanto dos fornecedores no desenvolvimento de novos produtos. “Esta cooperação entre os membros da cadeia de valor requer um alto nível de confiança, já que todas as pessoas envolvidas possuem acesso a dados sensíveis, tais como custos”.

Além da confiança, Frutos (2000) coloca que este processo de inserção de clientes no desenvolvimento do produto cria também uma complexidade muito maior seguida do aumento do fluxo de informações dentro de toda a organização. O autor ainda recomenda que as construtoras não busquem apenas a eficiência e a melhoria da qualidade e produtividade enquanto processo construtivo, mas que ampliem qualitativa e quantitativamente os atributos dos imóveis através da interação do cliente no desenvolvimento do projeto do seu futuro imóvel.

Boone e Kurtz (1998, p. 264) colocam que

se os primeiros compradores puderem ser alcançados logo no início do desenvolvimento ou introdução do produto, podem servir como um mercado de teste, avaliando os produtos e sugerindo modificações. Como os primeiros consumidores são na maioria das vezes líderes de opinião, a quem os demais recorrem para se aconselhar, suas atitudes em relação aos novos produtos são rapidamente comunicadas a outros. A aceitação ou rejeição da inovação por estes compradores pode ajudar a prever o sucesso esperado do produto.

O processo de desenvolvimento de produtos imobiliários “segue um fluxograma, uma espécie de linha de produção que se inicia na compra do terreno, definição do produto e vai até a entrega e manutenção do imóvel por 5 anos” (GIGLIO, 2002, p. 84).

Fabrício, Baia e Melhado (1998) corroboram esta concepção ao afirmarem que uma etapa de projeto de determinada especialidade dependa, para ser iniciada, do término de uma etapa de diferente especialidade. Os autores colocam ainda que a fase de concepção do edifício ocorre de forma separada do desenvolvimento do projeto, ou seja, “a atuação do projetista de arquitetura ocorre previamente e sem a interação com os demais projetistas” (MACIEL, 1997, *apud* FABRÍCIO; BAIA; MELHADO, 1998).

O projeto de arquitetura é desenvolvido a partir da pesquisa de mercado e aquisição do terreno e depois, é aprovado nos órgãos competentes, para obtenção de recursos financeiros e lançamento do empreendimento no mercado. Somente após a etapa de lançamento, é feita a contratação dos demais projetistas que irão participar do desenvolvimento do projeto. Desta forma, a atuação dos diversos projetistas envolvidos no processo não ocorre de maneira conjunta e o projeto é elaborado sem a efetiva contribuição de todos os participantes ao longo das diferentes etapas do processo de projeto. Além disso, observa-se que, durante o desenvolvimento do projeto, praticamente não existe a participação da construtora e do usuário mas, por outro lado, a influência do incorporador é bastante significativa. (FABRÍCIO; BAIA; MELHADO, 1998)

Vargas (1993, *apud* MELHADO, 1994, p. 67) critica as relações distorcidas entre projetistas e construtores: "historicamente, arquitetos, projetistas de instalações e calculistas estão voltados para suas funções particulares (...) sem qualquer ligação com quem vai construir" e, por outro lado, com frequência "as construtoras iniciam a obra sem ter o projeto definitivo".

Ainda segundo pesquisas de Giglio (2002, p. 84)

o processo de definição de produto é altamente intuitivo, baseado em experiências de sucessos anteriores, experiência do decisor e características urbanas do bairro. Há um descompasso de informação sobre as expectativas e representações sociais dos compradores potenciais, contando-se com alguns poucos dados referentes às pessoas que visitam os plantões de vendas e que não adquirem o produto que conheceram.

Nesta mesma pesquisa Giglio (2002) destaca a fala de alguns compradores, que indicam o desejo de modificar a planta, procurando falar diretamente com o arquiteto ou engenheiro, indicando inclusive que este momento seria mais importante do que a apresentação do produto feito pelo corretor de imóveis. Giglio (2002, p. 172) ainda conclui através da análise de suas entrevistas que “a definição do produto é o fundamental no sucesso do empreendimento e que se os consumidores puderem participar dessa definição, no desenvolvimento do projeto, colocando seus valores, pode-se diminuir as resistências de compra”.

Melhado e Agopyan (1995) utilizando os conceitos de Marques (1979) distinguem as duas principais dimensões de um projeto através dos conceitos de “estático” e “dinâmico”. Segundo os autores, o conceito “estático” do projeto se refere ao “projeto como um produto, constituído de elementos gráficos e descritivos, ordenados e elaborados segundo uma linguagem apropriada, visando atender às necessidades da fase de execução”, enquanto que o conceito “dinâmico” do projeto “lhe confere um sentido de processo através do qual são produzidas soluções para os problemas que deram causa ao empreendimento e que justificam o investimento”.

Melhado (1994, p. 240-241) apresenta ainda o programa de necessidades que um projeto imobiliário deve atender. Segundo o autor este programa é um

conjunto de parâmetros e exigências a serem atendidos pela edificação a ser concebida que deve ser formulado na primeira reunião de projeto, compreendendo: perfil sócio-cultural e econômico dos usuários; definição de ambientes internos e externos e respectivas áreas mínimas e máximas; especificações básicas que definam padrão de acabamento e de custos; tecnologia construtiva a ser empregada; outros parâmetros específicos, a serem definidos pelo contratante, como: desempenho dos componentes, durabilidade, níveis de conforto, etc.

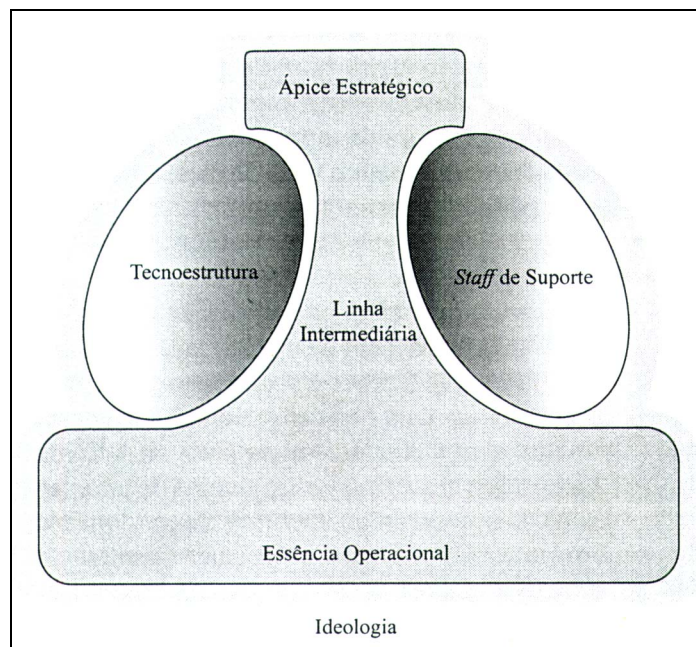
## **2.7 NOVAS CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS**

Mintzberg e Quinn (2001) afirma que a busca de “uma melhor maneira” tem dominado o pensamento sobre estruturas organizacionais, mas que com os freqüentes casos de fracasso a teoria da administração tem se afastado desta concepção de “melhor maneira” para uma abordagem “vai depender de”, o que é chamado de teoria da contingência. O autor argumenta que esta abordagem ainda não é suficiente nos dias atuais e sugere uma terceira abordagem por ela chamada de “juntar tudo” ou “abordagem da configuração”.

Para Mintzberg (1995) e Mintzberg e Quinn (2001) as organizações estariam divididas em seis partes básicas:

- a) essência operacional, que é a base de toda organização, formada pelos operadores, pessoas que desempenham trabalhos básicos (produzir ou prestar serviços);
- b) ápice estratégico, que é o gerente que supervisionaria toda a estrutura organizacional;
- c) linha intermediária, formada por gerentes de operações e gerentes de gerentes em estruturas organizacionais maiores e crescentes;

- d) tecnoestrutura, que são os analistas e que muitas vezes desempenham tarefas administrativas (planejamento e controle);
- e) staff de suporte, são unidades internas que visam fornecer vários outros serviços (lanchonete, relações públicas, departamento jurídico, etc);
- f) ideologia, ou seja, uma forte cultura empresarial, que abrange as tradições e crenças de uma organização, infundindo vida na estrutura. (MINTZBERG; QUINN, 2001)



Fonte: Mintzberg e Quinn (2001)

**Figura 10 - As seis partes de uma organização**

Além de uma estrutura básica, toda organização deve possuir um mecanismo adequado de coordenação de trabalho, que segundo Mintzberg e Quinn (2001) seriam de 6 tipos:

- a) O ajuste mútuo que obtém a coordenação do trabalho pelo simples processo de comunicação informal;

- b) A supervisão direta, onde uma pessoa coordena ao dar ordens, que estaria presente quando um certo número de pessoas precisam trabalhar em conjunto;
- c) A padronização dos processos de trabalho, ou seja, há uma programação do conteúdo do trabalho, quando normalmente um analista da tecnoestrutura define os procedimentos a serem seguidos;
- d) A padronização de *outputs* que é a especificação não das atividades, mas dos resultados, onde os padrões são também emitidos normalmente por analistas da tecnoestrutura;
- e) A padronização de habilidades, onde através do conhecimento e da execução de suas funções técnicas individuais se obtém a coordenação;
- f) A padronização de norma, onde a coordenação é feita pelo compartilhamento de crenças comuns.

Outro item fundamental para se chegar a abordagem das configurações diz respeito a descentralização que pode ser (MINTZBERG; QUINN, 2001, p.149):

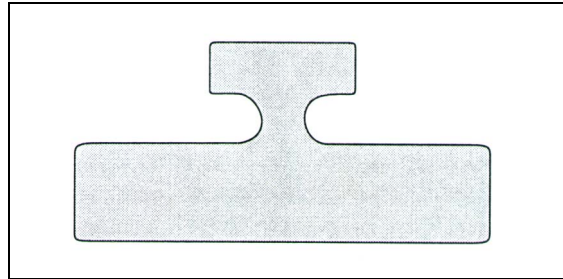
- a) Centralização vertical e horizontal onde “todo o poder reside no ápice estratégico”;
- b) Descentralização horizontal (seletiva) onde o “ápice estratégico compartilha o mesmo poder com a tecnoestrutura que padroniza o trabalho das outras pessoas”;

- c) Descentralização horizontal limitada (paralela) onde “gerentes de unidades baseadas em unidades de mercado recebem a delegação de poder para controlar a maioria das decisões relativas às suas unidades de linha”;
- d) Descentralização vertical e horizontal onde “a maior parcela do poder reside na essência operacional, na parte inferior da estrutura”;
- e) Descentralização vertical e horizontal seletiva onde “o poder sobre as várias decisões é dispersado para vários locais na organização”;
- f) Descentralização pura onde “o poder é compartilhado de modo relativamente igual por todos os membros da organização”.

Após identificarem as partes da organização, os mecanismos de coordenação e as formas de descentralização Mintzberg e Quinn (2001) desenvolveram sete combinações chamadas de configurações, que ainda consideram como elementos importantes uma série de fatores situacionais como idade e tamanho da organização, a complexidade do seu sistema técnico, a influência do ambiente onde está inserida e a relação de poder existente dentro de sua estrutura, que resumidamente seriam:

- a) **organização empreendedora:** seriam empresas jovens, pequenas em um ambiente dinâmico, mas simples, o que as colocaria como uma estrutura orgânica, com o poder altamente centralizado, destacando-se o ápice estratégico, sem linha

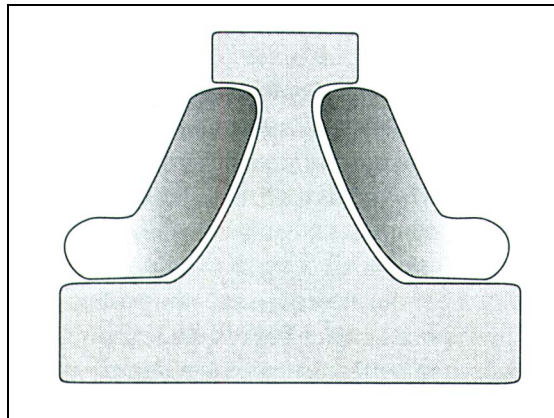
intermediária, determinando assim um sistema de coordenação através da supervisão direta;



Fonte: Mintzberg e Quinn (2001)

**Figura 2 - Organização empreendedora**

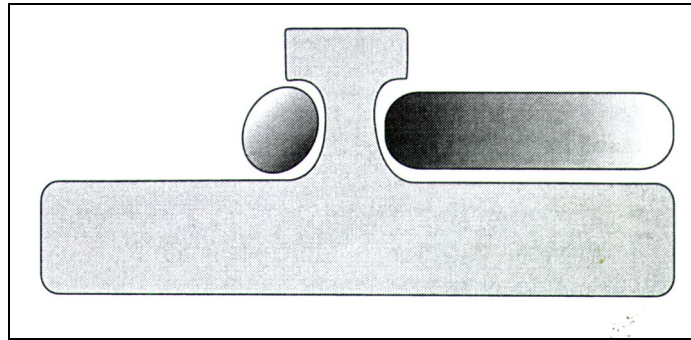
- b) **organização maquinal:** é organizada através dos moldes da Revolução Industrial, sua produção é em massa e possui um alto grau de burocratização. A relação de poder é descentralizada horizontalmente (limitada) e tem como componente principal a tecnoestrutura uma vez que o sistema de coordenação é o de padronização dos processos de trabalho;



Fonte: Mintzberg e Quinn (2001)

**Figura 3 - Organização Maquinal**

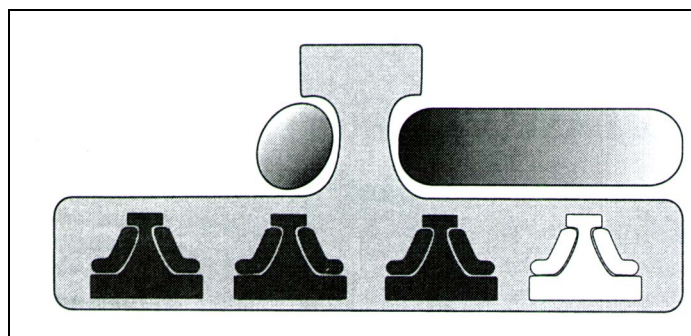
- c) **organização profissional:** normalmente estão em um ambiente estável e complexo, são horizontalmente descentralizadas mas com uma estrutura altamente burocrática. Por serem composta por profissionais o elemento de destaque é a essência operacional e o sistema de coordenação é o de padronização de habilidades;



Fonte: Mintzberg e Quinn (2001)

**Figura 4 - Organização Profissional**

- d) **organização diversificada:** são organizações maiores e amadurecidas, possuem também uma estrutura burocrática e pelas suas características operacionais apresentam uma descentralização vertical limitada, seu destaque é para a linha intermediária e o sistema de coordenação se dá pela padronização de *outputs*;

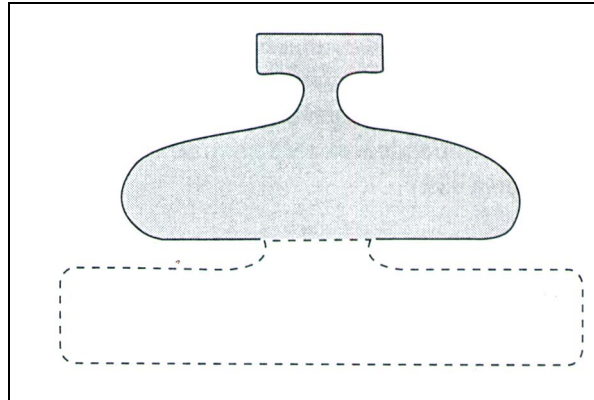


Fonte: Mintzberg e Quinn (2001)

**Figura 5 - Organização Diversificada**

- e) **organização inovadora ou adhocracia:** tem como principal característica a adhocracia, sua estrutura é orgânica por projetos, o que as leva a ter uma descentralização seletiva, com um

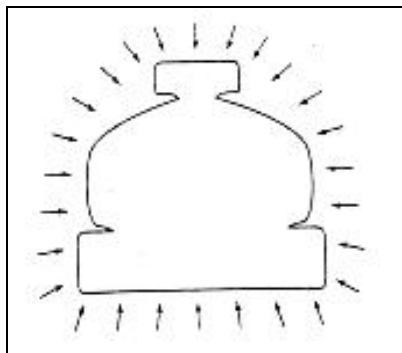
destaque para a staff de suporte, o que prevalece nesse caso quanto a relação de coordenação é o ajuste mútuo;



Fonte: Mintzberg e Quinn (2001)

**Figura 6 - Organização Inovadora**

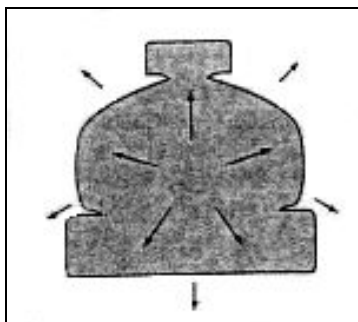
- f) **organização missionária:** são organizações que possuem um ambiente e sistema técnico simples, não são muito jovens (pois precisam de uma ideologia forte – elemento de destaque na sua estrutura), no entanto não tem oportunidades para envelhecerem, a sua forte ideologia os leva a um sistema de coordenação baseado na padronização de normas;



Fonte: Mintzberg e Quinn (2001)

**Figura 7 - Organização Missionária**

- g) **organização política:** são organizações temporárias, com um caráter de desintegração, a centralização ou descentralização do poder é variável, não possui nenhuma parte chave na sua estrutura bem como nenhum mecanismo de coordenação.



Fonte: Mintzberg e Quinn (2001)

**Figura 8 - Organização Política**

Diante das configurações propostas por Mintzberg (1995) e Mintzberg e Quinn (2001) e das considerações de diversos autores sobre as estruturas organizacionais e adaptações estratégicas de empresas de construção civil (GIGLIO, 1998 e 2002; MELHADO, 1994; JOBIM, 1997; MUNOZ, 2000; SALVADOR, 2001; BARROS NETO, 2001; BRASILEIRO NETO, FREITAS, BARROS NETO, 2003) considera-se relevante para este estudo duas das configurações – organização maquinal e organização inovadora ou adhocracia – que serão apresentadas em maiores detalhes a seguir.

Como já citado anteriormente, a organização maquinal (MINTZBERG; QUINN, 2001) – chamada pelo autor de “burocracia mecanizada” em sua obra anterior (MINTZBERG, 1995) – é fruto da Revolução Industrial. O autor ressalta que as organizações com esta configuração se caracterizam ainda por

possuírem unidades operacionais de grandes dimensões e o poder relativamente centralizado para a tomada de decisão, uma vez que as atividades são altamente padronizadas.

Ainda segundo Mintzberg (1995, p.169)

os gerentes de topo são os únicos generalistas na estruturas, os únicos gerentes com uma perspectiva suficientemente ampla para visualizar todas as funções (...) qualquer outro na estrutura é um especialista, engajado em um único anel da cadeia de atividade que produzem os resultados.

Com relação a elaboração da estratégia, somente neste tipo de organização é que aparece a dicotomia entre a formulação e a implantação, ou seja, o ápice estratégico formula e a linha intermediária e operacional implantam.

Já a organização inovadora – ou adhocracia – busca fundir especialistas de diversas áreas em equipes de projeto *ad hoc*, daí o uso do termo adhocracias pelo autor. São organizações com estruturas altamente orgânicas, com “uma tendência para agrupar os especialistas em unidades funcionais para efeito de preparação interna, porém destacando-os em pequenas equipes de projeto para a realização de seu trabalho” (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 293).

Outra característica importante neste tipo de configuração diz respeito a supervisão, que deve deixar de ser direta, pela complexidade do trabalho, passando a ser por coordenação, obtida por aqueles que detenham o conhecimento e não somente a autoridade, o poder para a tomada de decisão passa a ser distribuído entre os gerentes e os não gerentes de todos os níveis de hierarquia (MINTZBERG, 1995; MINTZBERG; QUINN, 2001).

Segundo Mintzberg (1995) pode haver dois tipos de adhocracias: operacional e administrativa. A adhocracia operacional busca resolver os problemas do interesse de seus clientes, trabalhando diretamente sob contrato. Já a adhocracia administrativa visa desenvolver soluções inovadoras para sua própria estrutura, neste caso a essência operacional pode ser separada do restante da organização e segundo Mintzberg (1995) haveriam três motivos para isso: a necessidade de uma essência operacional “maquinal”, a terceirização da essência operacional ou a automação dela. Tal configuração se caracteriza ainda por estar em ambientes dinâmicos e complexos, e por ser um ambiente imprevisível precisa de uma organização orgânica e descentralizada.

Com relação à formação da estratégia esta configuração não permite um estratégia deliberada, segundo Mintzberg e Quinn (2001, p. 299) “muitas de suas ações precisam ser decididas individualmente, de acordo com as necessidades do momento”, de forma incremental.

Para Ferrel et al (2000, p. 28)

a decisão sobre que design adotar determinará a importância relativa da função marketing na empresa (...) ela ocupa uma posição crítica na empresa orientada para o consumidor. Marketing também é importante para as empresas de design tradicional, mas seu papel é principalmente o de vender produtos, não de satisfazer às necessidades dos consumidores.

Ainda segundo estes autores uma empresa tradicional é muito autoritária e a tomada de decisão partindo do topo consome muito tempo. “Os funcionários de linha de frente, que reportam aos gerentes intermediários, que subordinam-se aos gerentes do topo etc. Entretanto, a abordagem orientada para o consumidor descentraliza a tomada de decisão, para facilitar o feedback dos consumidores” (FERRELL et al, 2000, p. 28).

Limeira (2003b) coloca que ter a empresa orientada para o mercado implica mudanças nos processos organizacionais com a predominância de equipes multidisciplinares e a necessidade de coordenação interdisciplinar.

Segundo os estudos de Melhado (1994) o mercado imobiliário francês tem buscado a modernização das empresas, tentando reagrupar projetistas, construtores e investidores em uma mesma equipe de trabalho, o que está levando a formação de um duplo empreendimento: uma primeira fase orientada pelo projeto e uma segunda voltada para o gerenciamento da produção.

## **2.8 O MERCADO IMOBILIÁRIO**

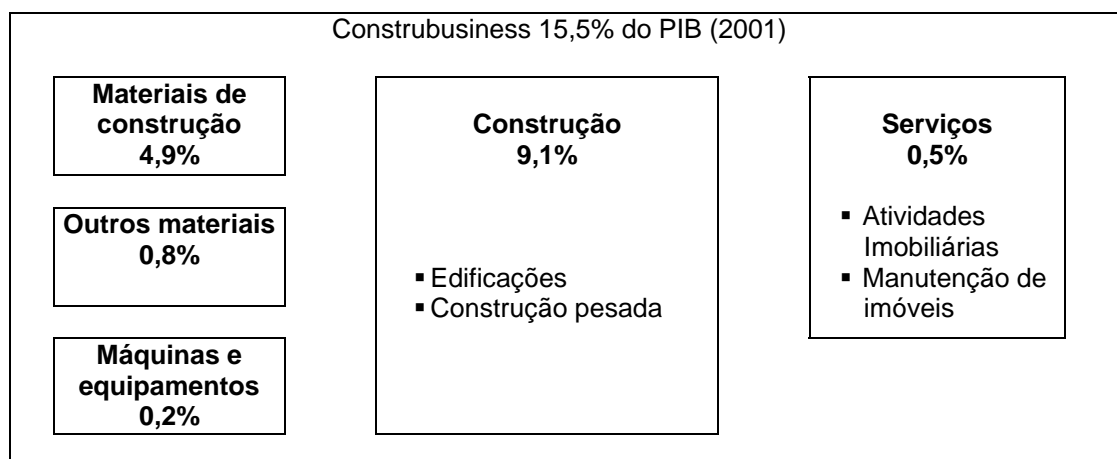
A indústria da construção civil é um dos setores com grande representatividade na economia do país (15,5% PIB), a sua participação nos volumes de negócios, riquezas e utilização da mão-de-obra levaram os estudiosos do setor a desenvolverem uma cadeia produtiva própria chamada de *Construbusiness*.

Nos tópicos a seguir irá se abordar a representatividade econômica do setor, o composto de marketing voltado ao mercado imobiliário e o produto imobiliário nos dias atuais.

### **2.8.1 A Indústria da Construção Civil**

A cadeia produtiva da construção civil vem desde o início da década de 1990 sendo definida como *Construbusiness* e é formada por cinco segmentos: material de construção, bens de capital para a construção, edificações, construção pesada e serviços diversos.

Segundo dados da FIESP (2003) em 2001 a cadeia produtiva do setor foi responsável por 15,5% do PIB nacional. Dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comercio Exterior, indicam que em 1995 cerca de 70% dos investimentos feitos no país passaram por algum dos segmentos do construbusiness (BRASIL, 2005). Ainda segundo dados da FIESP (2003) o setor é responsável por 6% dos empregos gerados no país.



Fonte: FIESP, 2003.

**Figura 9 - Construbusiness**

Em Londrina o quadro é semelhante, a indústria da construção é responsável por aproximadamente 7% dos empregos na cidade, sendo o segundo principal segmento industrial com 19% das empresas da cidade<sup>3</sup> (PML, 2005).

Para compreender o estágio atual da construção civil no Brasil buscou-se estabelecer um resumo histórico das atividades do setor nos últimos 25 anos. Segundo estudos da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CEE/CBIC, 1999a; 1999b; 1999c e 2001) a chamada “década perdida” da economia brasileira (década de 1980) também se refletiu na construção civil, fatores como políticas de financiamento habitacional inadequadas e instabilidade política e econômica resultaram em uma grande queda da produção industrial.

Com a introdução do Plano Real em 1994 o setor pode dar início a um novo ciclo econômico. A estabilidade da moeda, o aumento do poder aquisitivo da população, a tendência de queda nas taxas de juros e as novas formas de captação de recursos, como o Fundo de Investimento Imobiliário, impulsionaram o

<sup>3</sup> Segundo dados da Prefeitura Municipal de Londrina o principal seguimento industrial da cidade é a indústria de vestuário, calçados e artefatos de tecido, o que pode ser explicado pelo grande número de pequenas empresas industriais de facção.

setor. Esses fatores contribuíram para uma mudança no comportamento dos consumidores e investidores, que viram no mercado imobiliário uma forma estável de rendimento.

Também houve uma mudança no comportamento das empresas que buscaram aumentar sua lucratividade a partir de uma maior industrialização do processo, que envolvia o gerenciamento mais eficaz da produção, a redução de custos, o aumento da produtividade e a busca de soluções tecnológicas para o processo de construção (FIESP, 2003; EPCPCC, 2002).

O ano de 1995 ainda foi conturbado para a indústria da construção civil. As políticas macroeconômicas levaram a uma retração da demanda, que foi agravada pela falta de capital de giro das construtoras, altas taxas de juros para combater o consumo e o alto índice de inadimplência.

Nos anos seguintes, 1996 e 1997, este panorama mudou e o setor apresentou o melhor desempenho desde a década de 1980, com crescimento na ordem de 8,7% do PIB nacional. Após este período de expansão uma nova crise se instalou nos anos de 1998 e 1999, atingindo não só a indústria da construção civil, mas toda atividade industrial do país. A desvalorização da moeda e o risco da volta da inflação levaram o governo a aumentar novamente as taxas de juros, dificultando a expansão do setor.

A partir deste período o setor vem passando por ondas de otimismo e pessimismo, demonstrando o quão importante é para o segmento as políticas governamentais voltada para geração de renda e habitação.

### **2.8.2 Composto de Marketing Voltado ao Mercado Imobiliário**

A literatura sobre o marketing imobiliário ainda é muito restrita no Brasil, apesar da importância do segmento para a economia nacional. Inicialmente defender-se-ia o aspecto de que o marketing é global, e imóveis um bem de consumo durável como outro qualquer. Neste segmento, no entanto, o consumidor é mais prudente, muitas vezes faz apenas uma ou duas compras em toda a sua vida, e os componentes do produto são diferenciados, principalmente quando se tratam de termos como embalagem, preço, praça, etc.

Há também a relação de tangibilidade que o diferencia de muitos outros produtos duráveis uma vez que muitas das relações de compra ocorrem no período de projeto (apartamento na planta) onde a influência de diversos outros fatores são considerados pelos consumidores. Segundo levantamento de Giglio (1998, p. 7) quando um imóvel residencial é adquirido na planta os itens frequentemente observados pelos compradores são:

- a) Itens tangíveis: número de imóveis a venda no mercado e no prédio; localização no bairro e na rua; vista nos quatro lados; tamanho em metros quadrados; distribuição do espaço; ventilação, posição da construção em relação ao sol, qualidade e estado do material de acabamento; funcionamento dos sistemas elétricos e hidráulicos; documentação de registro e documentação de impostos.

- b) Itens intangíveis: imagem da incorporadora e do construtor; opinião de influenciadores (parentes e amigos); relacionamento com o corretor; preferências especiais do comprador (valorizações subjetivas dos itens que compõem a avaliação como, por exemplo, valorizar o sol da manhã); plano financeiro; projeto de vida.

Segundo Jobim (1997) o mercado habitacional, em especial o de edificações apresenta diversas variações que o torna merecedor de estudos mais aprofundados. Farah (1992) destaca os seguintes pontos:

1. complexidade: a avaliação feita pelo cliente da indústria de edifícios requer um alto grau de conhecimento por parte do usuário, em vista da complexidade do produto, envolvendo uma gama de milhares de atributos intrínsecos (composição física do produto) e extrínsecos (preço, nome da construtora, propaganda, etc.)
2. produto geralmente caro e adquirido poucas vezes na vida, possui ciclo relativamente longo de aquisição-uso-reaquisição, gerando expectativas e necessidades diferentes das geradas por outros produtos;
3. fase de uso de longa duração: o produto tem um papel social pleno, cuja eficiência é medida pela satisfação dos usuários, em diversas fases, durante um longo período. A vida útil, definida pelos critérios normais de utilização e de durabilidade representa, no caso de edifícios, um longo período de tempo durante o qual o produto deverá atender às necessidades dos usuários;
4. impacto ambiental: o edifício e seu entorno representam uma intervenção na questão urbana, além das relações ambiente-comportamento, tais como espaço pessoal, privacidade, trânsito e ruído urbano, poluição ambiental, consumo de energia e água, lixo urbano, etc.;
5. caráter monopolista: visto que cada produto é único e não seriado, com conseqüente dificuldade de constância de materiais e processos, além da localização permanente e fixa.

Almeida (2000, p.23) afirma que “são raras as construtoras que aplicam as ações de marketing antes de conceber um produto de moradia”. Não se pode negar a necessidade de uma pesquisa prévia (POLIGNANO; DRUMOND, 2001), ainda no desenvolvimento do projeto, para identificar o que é realmente

relevante para o consumidor. “Morar é uma necessidade básica, mas qual é o desejo de morar deste consumidor?” (ALMEIDA, 2000, p. 33). É através da resposta desta pergunta que se deve estruturar todo o planejamento do imóvel. Afinal, este será o valor percebido pelo cliente, e muito provavelmente o fator decisivo de compra.

Além das pesquisas de mercado, de grande valor nesse tipo de empreendimento, o profissional de marketing deve estar atento a diversas fontes de dados secundárias, principalmente jornais de grande circulação, revistas genéricas e técnicas, estudos regionais de comportamento do consumidor, pesquisas de alcance de propaganda, ensaios econômicos e até mesmo dados históricos da região a ser atendida, de modo a buscar na cultura da cidade informações relevantes para a diferenciação, tanto do produto quanto da própria divulgação.

Giglio (1998; 2002; 2003) constatou que o processo de tomada de decisão sobre um novo empreendimento é muito empírico, seguindo um padrão definido de lançamento, baseado normalmente na experiência anterior de construtora e imobiliária. Deste modo, incertezas como volume de vendas para viabilização do projeto e aceitação do produto não recebem a devida atenção, pesquisas são descartadas em favor do empirismo:

as estratégias e ações no negócio imobiliário, na sua parte específica de lançamento de produtos residenciais, não estão orientadas para o consumidor, mas basicamente, orientadas para produção e vendas. Na definição de produto há exemplos do empirismo de construtores e gerentes de imobiliárias. São raras as pesquisas de conceito de produto. Definido o produto, arma-se um conjunto de ações que tem sido padronizado pelas imobiliárias e empresas de apoio (que realizam a mídia, os folhetos; as placas de sinalização) que tem a persuasão como fundamento e não a prestação de serviços. (GIGLIO, 2002, p. 108)

Giglio (2002, p. 33) afirma ainda que não há no mercado imobiliário residencial brasileiro estudos sistemáticos sobre os usos dos produtos e que o

modelo tradicional de concepção de novos produtos tem se apoiado justamente em modelos anteriores e somente no início das vendas é que a empresa tem a resposta sobre a adequação do produto (POLIGNANO; DRUMOND, 2001).

Corroborando tal conclusão Silva (1996) afirma que

na construção civil brasileira há o enfoque demasiadamente voltado às características intrínsecas do produto, dissociando-se estas características que determinam o desempenho ao longo da vida útil das necessidades geradoras das exigências de desempenho, decorrentes do comportamento do cliente perante o bem em questão.

Huovila et al (1995) afirmam que os construtores desconhecem as necessidades dos usuários de seus produtos e cita alguns dos problemas mais comuns:

- a) desconhecimento, por parte dos projetistas, das reais necessidades dos clientes;
- b) as necessidades não são devidamente documentadas;
- c) dificuldade em selecionar as necessidades essenciais;
- d) falta planejamento do processo de projeto;
- e) o incorporador não questiona as soluções sugeridas pelo projetista; e
- f) dificuldade de executar o projeto (construtibilidade).

A empresa deve também examinar com muito cuidado a escolha de seus parceiros, tanto no encadeamento para trás (fornecedores) como para a frente (parceiro de venda). A grande oferta de imóveis em determinados segmentos, como empreendimentos verticais, leva o consumidor a ser mais exigente e seletivo na decisão de compra.

A garantia de qualidade vinda de fornecedores conhecidos do público, bem como a idoneidade da imobiliária ou corretora responsável pela comercialização pode ter papel decisivo, justificando a análise prévia da cadeia produtiva.

Em se tratando de composto de marketing, ou marketing *mix*, o setor imobiliário apresenta algumas peculiaridades que devem ser amplamente discutidas e analisadas antes de se dar início a um empreendimento.

O primeiro ponto importante diz respeito a pesquisa, que deve ser muito bem elaborada e conduzida de modo a identificar o que o público-alvo considera como valor agregado. O homem social busca muito mais que uma moradia quando escolhe um imóvel, busca muitas vezes o *status*, a praticidade, a comodidade, enfim, o seu bem estar como um todo.

O objetivo das pesquisas mercadológicas é justamente identificar os clientes potenciais e ir a fundo nos seus interesses e objetivos, buscando compreender as expectativas e identificar suas preferências. Segundo Jobim (1997, p. 34) tal prática é pouco comum no ramo imobiliário, pois, devido à necessidade de envolvimento de especialistas no assunto os custos das pesquisas mercadológicas poderiam inviabilizar projetos de construtoras e incorporadoras de pequeno e médio porte.

É na fase de pesquisa que se deve atentar a detalhes como localização, acesso, segurança, rede de benefícios sociais (escolas, comércio, hospitais, bancos, etc.), padrão das construções da região, benefícios ou barreiras naturais (montanhas, lagos, viaduto, área industrial, reserva ambiental, etc.) entre outros itens que podem ser tidos como diferenciais pelo usuário (ALMEIDA, 2000, p. 94).

Para identificar o composto de marketing do produto imobiliário será utilizado o entendimento de McCarthy (1978) sobre as ferramentas de marketing. Tal autor sintetizou a grande quantidade de variáveis em quatro grandes grupos chamados mnemonicamente de 4P's (produto, preço, praça e promoção).

O primeiro "P" do composto é o de Produto. Este é um tópico complicado para a construção civil, primeiro porque na grande maioria das vezes o consumidor o adquire na planta, sem ver efetivamente o produto que está comprando, segundo porque uma pesquisa americana mostra que "o produto sem a ação psicológica da embalagem não tem a mesma reação frente ao consumidor (...) a idéia que tem e sente é que está comprando algo usado" (ALMEIDA, 2000, p. 94) mesmo quando este ainda é novo.

Essa é a grande diferença, não existe tecnicamente embalagem no produto imobiliário, ela pode ser considerada a aparência do imóvel, seu padrão de acabamento, a fachada, o *hall* de entrada, elevadores e principalmente a área de lazer, mas não se pode utilizar as técnicas normalmente relacionadas ao tema.

No desenvolvimento do produto é importante lembrar que para adquiri-lo o comprador necessita de um grande esforço de compra, feito mediante um processo de comparação, e que por ser um produto de compra comparada, as características técnicas tendem a possuir uma maior relevância do que em outros tipos de produtos.

Como a maioria dos processos de compra de imóveis acontecem quando eles ainda estão 'na planta', o consumidor tende a buscar essas características no valor agregado da marca de quem elabora e executa o projeto (GIGLIO, 1998), bem como na qualidade dos fornecedores por ele utilizados (louças

e metais sanitários, pisos e revestimentos, etc.) ou ainda em outros elementos tangíveis e intangíveis como já citado anteriormente.

As principais características do produto imobiliário (configuração e funcionalidade do projeto) são normalmente apresentadas por maquetes e principalmente por imóveis modelo decorados, momento que é oportuno para identificar novos desejos e descobrir necessidades latentes, dos quais os cliente muitas vezes não tem consciência (JOBIM, 1997, p.40)

O segundo “P” vem do preço e deve levar em conta os diferenciais do produto:

- a) a marca da empresa que o está oferecendo;
- b) o padrão de construção;
- c) a localização;
- d) o valor percebido pelo cliente.

O preço do produto imobiliário deve se basear muito mais no valor percebido pelo cliente do que nos custos de construção, principalmente nos empreendimentos de médio e alto padrão, onde muito além da habitação se busca a segurança e o *status* (ALMEIDA, 2000).

Para Bretzke (2003a, p. 82) na compra de um imóvel ocorre a chamada compra de valor ou compra planejada, que associa o montante investido com o risco da decisão. Segundo este autor além do alto valor do bem, há outros fatores que influenciam a decisão como o comprometimento da renda disponível, o tipo de construção, localização e estilo, “que representam decisões importantes e associam um grande custo psicológico (*stress*) à compra, gerando uma percepção

de risco muito maior do que aquele associado ao valor do investimento” (BRETZKE, 2003a, p. 82).

Segundo pesquisas de Giglio (1998, p. 6) a classe média tem um número maior de opções de escolha, o que leva a uma maior aproximação com as expectativas, no entanto a compra continua carregada de incertezas “já que ela implica no uso de altas somas, pouco conhecimento técnico e comercial e impossibilidade de repetir a compra por muitos anos”.

Na mesma pesquisa Giglio (1998, p. 6) coloca que a chamada classe alta, além de ter à disposição imóveis com elevado grau de sofisticação e de acabamento, inclusive com opção de personalização, tem seu grau de incerteza e de risco reduzidos uma vez que muitos deles têm experiências anteriores de compras, recursos que possibilitam o pagamento sem riscos e o auxílio de profissionais de assessoria (arquitetos, engenheiros, advogados).

Cruzando o grau de envolvimento do consumidor com a percepção de diferenciação de marcas e produtos, Giglio (2002) afirma que a compra do imóvel é de alto envolvimento, mas não há percepção nítida de separação de marcas e produtos. “Pode-se discutir que, nesta situação, o consumidor estaria amplamente aberto a influências do vendedor, dependendo dele para completar suas informações técnicas sobre o produto. A importância da qualidade do relacionamento fica aqui evidente (GIGLIO, 2002, p. 23)”.

É importante considerar ainda que na sociedade atual, diante de todas as questões culturais, econômicas e antropológicas a compra de um imóvel se caracteriza como a realização de um sonho, indo muito além da satisfação das necessidades fisiológicas ou de segurança.

Popcorn (1993) evidencia em seus estudos sobre os impactos das tendências mundiais a importância do lar para a vida das pessoas que moram em grandes cidades. Das 16 grandes tendências (POPCORN; MARIGOLD, 1997) cinco poderiam se enquadrar neste estudo – por sua ligação com o lar ou com a personalização.

A primeira tendência, e mais importante, diz respeito ao (1) encasulamento, ou seja, uma volta ao ninho, na busca de proteção, conforto e bem estar familiar. Outras tendências que estão correlacionadas a este estudo são: (2) pequenas indulgências – a expressão do ego sem a preocupação com custos, a auto-indulgência via análise de custo x benefício psíquico; (3) egonomia – a busca do reconhecimento pessoal, do status e da diferenciação, que as autoras colocam justamente como personalização, a busca de produtos feitos sob medida; (4) sair fora – o questionamento dos valores intrínsecos das carreiras de homens e mulheres de alto nível que buscam agora uma maneira mais simples e prazerosa de viver; (5) 99 vidas – a velocidade do cotidiano impondo que as pessoas exerçam múltiplos papéis simultaneamente, o que exige dedicação maior ao trabalho, a família e assim levando as pessoas a trabalharem até mesmo em casa. Deve-se ressaltar que segundo as autoras, os produtos que atendem a quatro das tendências são aqueles que possuem maior possibilidade de sucesso – no caso da construção civil residencial seriam cinco – e que a busca é cada vez maior por serviços, como a personalização.

O ponto de venda constitui o terceiro “P” e normalmente se encontra diretamente no local da obra, de modo a facilitar o processo de demonstração do produto. “O terreno é tratado e decorado com o plantão de vendas apropriadamente para receber os clientes interessados” (ALMEIDA, 2000, p. 95). Ele deve estar de

acordo com o objetivo de comunicação do projeto e sintonizado com o público a ser atendido, além de contar, quase sempre, com um apartamento modelo decorado em tamanho original. Além do ponto de venda no local da construção, é também comum encontrar *stands* em grandes eventos, feiras e *shoppings centers*, de modo a atrair o cliente para uma futura visita ao plantão de vendas e até mesmo fechar negócios.

As construtoras e incorporadoras se utilizam com muita frequência de parcerias com imobiliárias e corretores de imóveis ampliando ainda mais a abrangência de sua atuação de vendas. Quanto a isso Giglio (2002, p. 22) lembra que no atendimento feito por imobiliárias é verificado uma padronização de serviços, o que contraria alguns dos princípios de segmentação e diferenciação de produtos.

Os lançamentos imobiliários são tradicionalmente apresentados em coquetéis, seguidos de um processo de divulgação na imprensa escrita, através de anúncios em jornais de grande circulação. Muitas empresas também buscam anunciar na mídia televisiva, onde destacam muito mais a marca do que o empreendimento em si, procedimentos que caracterizam o quarto “P”: a promoção.

A comunicação mais utilizada pelo setor ainda é a panfletagem de rua, e tanto nela quanto nas demais mídias o objetivo é sempre atrair o consumidor até o plantão de vendas, nem sempre expondo de maneira adequada o empreendimento em questão.

Em alguns casos a promoção se estende, deixando de ser simplesmente divulgação para ser realmente uma promoção, seja através da distribuição de brindes ou de campanhas sociais, e até mesmo sorteio de prêmios.

O composto de marketing para um produto imobiliário é apresentado no Quadro 1 em sua forma resumida:

**Quadro 2 - Ferramentas do Marketing aplicados à Construção Civil e Indústria Imobiliária**

<b>Ferramentas do Marketing aplicados à Construção Civil e Indústria Imobiliária</b>	
Pesquisa	Investigar o consumidor quanto ao seu desejo de moradia, não só a demarcação de território, mas aqueles pontos que farão diferença na hora de decisão de compra (quem é o cliente/onde deseja morar? o que mais deseja ter num imóvel?)
Segmentação de mercado	Análise da pesquisa de mercado e identificação de segmentos de mercado que possuem necessidades, desejos ou comportamento de compra semelhantes.
Posicionamento	Identificação do posicionamento dos concorrentes e desenvolvimento de estratégias de posicionamento adequadas aos objetivos da empresa de acordo com seus clientes potenciais.
Seleção do público-alvo	Identificar os possíveis grupos de compradores e selecionar aqueles que deverão ser atendidos com os produtos da empresa.
Produto	Formatar o produto imóvel de modo que atenda as necessidades e desejos do consumidor; garantir qualidade de construção e de moradia.
Preço	Estabelecer o valor financeiro da base de troca de modo que agregue valor ao consumo de acordo com a disposição do consumidor (quanto está disposto a pagar por um imóvel?)
Ponto de Venda	Organizar o local onde o consumidor possa analisar o produto e tomar a decisão de compra e superar suas expectativas quanto ao atendimento.
Esforço Promocional	Usar corretamente os meios de comunicação para divulgar o produto imobiliário e levar o consumidor até o plantão de vendas.

Fonte: adaptado de ALMEIDA (2000. p. 40)

É também fundamental estudar o comportamento de compra do consumidor de um produto imobiliário. Em cada estágio da vida surgem necessidades diferentes, para cada região, para cada estilo de vida. A esses e a outros aspectos estão ligados os processos de segmentação de mercado no ramo imobiliário. Segundo Giglio (1998) o sistema mais comum de segmentação é o do tipo de produto desejado: imóveis de 1, 2, 3 e 4 dormitórios. Sendo importante ainda a segmentação por localização, pelo uso do imóvel (usuário final ou investidor), forma de compra (à vista, auto-financiamento e financiamento bancário).

As necessidades de um casal sem filhos são completamente diferentes da necessidade de uma família de seis pessoas. As necessidades de pessoas que trabalham à noite são completamente diversas daquelas que não precisam trabalhar. As necessidades de um homem bem sucedido profissionalmente são completamente diferentes de um profissional recém formado. Todos estes

fatores influenciam na escolha do produto imobiliário independentemente do fator preço (ALMEIDA, 2000, p. 116).

Além do mais na compra de um imóvel existem inúmeros desejos e motivações que não estão bem claras nem mesmo ao consumidor, principalmente aqueles ligados a cultura e *status*, o que a caracteriza como uma compra complexa, onde a decisão requer uma análise de um maior número de fatores, principalmente por ser realizada poucas vezes na vida do consumidor.

Alderson (*apud* GIGLIO, 1998, p. 6) coloca que o mercado habitacional é o mais imperfeito de todos, pois os desejos dos consumidores não estão apenas em concorrência, mas também em conflito direto. “O autor explica que uma minoria pode desejar melhorar sua qualidade de vida, mudando para determinado bairro, ao passo que os moradores do bairro em perspectiva podem julgar que suas residências perderão muito em valor se o grupo minoritário mudar” (GIGLIO, 1998, p. 6).

### **2.8.3 O produto imobiliário nos dias de hoje**

Como já foi citado anteriormente o desenvolvimento do produto imobiliário tem seguido os modelos tradicionais, muito ligado ao empirismo, seguindo a filosofia do “se isso deu certo no outro empreendimento dará novamente”.

Giglio (2002, p. 83) relata que os imóveis têm sido construídos atendendo mais a requisitos econômicos e de espaço disponível do que a preferência dos consumidores. O autor cita ainda estudos de um arquiteto – Aldo

Van Eyck – segundo o qual os edifícios pós-modernos deveriam, além de ostentar o impacto visual, apresentar pressupostos sócio-cultural e emocional.

Estudos de D'Ambrosio (1999, *apud* GIGLIO, 2002, p. 83) indicam que a metragem dos apartamentos tem diminuído ao longo dos últimos anos. De 1994 para 1999 os apartamentos de 2 dormitórios caíram de 65m<sup>2</sup> para 59m<sup>2</sup>, os de 3 dormitórios foram de 108m<sup>2</sup> para 82m<sup>2</sup> e os de 4 dormitórios de 205m<sup>2</sup> para 198m<sup>2</sup>. A única exceção indicada é o de apartamentos de 1 dormitório que saíram de 42m<sup>2</sup> para 45m<sup>2</sup>. Mudanças que afetam o modo de vida dos usuários e, especialmente, a indústria de design (móveis, decorações e eletrodomésticos).

Diante do exposto é importante destacar, como uma forma de alerta, a idéia de Ferrel et al (2000, p. 94)

as organizações que mantêm a atenção no desenvolvimento de produtos, sistemas e processos, que identificam e atendem às necessidades do mercado-alvo têm maior probabilidade de serem bem-sucedidas, enquanto aquelas que assumem um foco interno de desenhar o melhor 'dispositivo' possível estão seguindo um mapa para o fracasso, uma vez que os melhores dispositivos não são mais o melhor método de atender a determinada necessidade.

Giglio (2002, p. 82) apresenta também alguns aspectos do produto que estão sendo valorizados pelos consumidores segundo as suas pesquisas como a busca da privacidade e segurança, que demonstra ser um fator global, independente da cultura. O autor também relata a necessidade de adaptação dos imóveis residenciais na busca de incorporar ambientes de trabalho, comprovando mais uma vez a expectativa de Popcorn (1993) quanto ao encasulamento das pessoas.

No Brasil já existe um movimento de construtoras que passaram a oferecer a possibilidade de modificação da planta do apartamento, diferencial que

traz enormes dificuldades operacionais na construção, mas também um ganho de valor agregado perceptível. Giglio (2002, p. 35) relata um estudo realizado por ele em 1998 para uma construtora visando classificar este valor onde constatou que a flexibilidade da planta ficava em 4º lugar no valor agregado, perdendo apenas para planta, localização e condições de compra, apesar de algumas empresas não considerarem ainda a flexibilidade como uma dimensão competitiva importante (WEBER, 2000), porque na visão do setor o custo e a qualidade seriam os únicos critérios diferenciadores (CARVALHO e SAURIN, 1995, apud FRUTOS, 2000).

Frutos (2000), Brandão e Heineck (2003), Weber (2000), Gooley (1998) e Neumann (2000) lembram que os clientes desejam ver seus projetos desenvolvidos sobre bases individuais, que satisfaçam suas preferências pessoais e não projetos concebidos para um usuário médio anônimo, tendo no processo de adaptação um mecanismo para compensar a lacuna existente na conexão entre o arquiteto e o ocupante desconhecido.

Jobim (1997, p. 42) coloca que embora muitas características definidas em projeto sejam inalteráveis, como localização, orientação, estrutura e forma de edificação, outras são reversíveis, como o uso dos espaços internos, onde o consumidor poderia ter algum tipo de controle.

Campanholo (1999), Gooley, (1998) e Duarte e Di Sérgio (2000) mostram a crescente demanda por personalização (flexibilidade) e coloca que tal processo é uma realidade inevitável e que para as empresas sobreviverem a ela precisam aliar produtividade, eficiência e flexibilidade.

Brandão (1997, apud JOBIM, 1997, p.42) classifica de flexibilidade permitida a possibilidade de personalização da unidade residencial quando apenas uma opção é oferecida inicialmente, mas modificações posteriores são permitidas.

Este tipo de flexibilidade resulta de pressões do mercado, gerando atitudes reativas e desorganizadas das construtoras. Outra possibilidade seria a flexibilidade planejada, que é “entendida como todas as alterações que a empresa ou o projetista prevê para fornecer mais de uma opção ao cliente, caracterizando uma atitude pró-ativa da empresa”.

Ainda segundo Brandão (1997, apud JOBIM, 1997, p. 42) a indefinição ou indecisão do cliente é “uma característica corriqueira e inevitável com a qual as empresas precisam conviver e até explorar”, indicando uma necessidade de maior atenção e assessoramento nas etapas de venda e construção. Esta é uma fase muito importante para a construtora, pois é nela que ocorre a retroalimentação, os registros de alterações, os dados sobre a natureza das adaptações solicitadas podem ser uma fonte de informação preciosa para os projetos futuros pois relatam as necessidades, desejos e expectativas dos clientes (SULLIVAN, 2001).

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo são apresentados os objetivos do trabalho, tanto geral quanto específicos, as opções metodológicas, definição de população e amostra, questões de pesquisa, delimitação e limitações do estudo e instrumento de coleta de dados.

#### **3.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar o processo e os efeitos da customização em massa no produto imobiliário oferecido pelas construtoras de Londrina.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Identificar na revisão de literatura quais os elementos podem ter contribuído para a mudança do enfoque mercadológico das empresas de construção civil;
- b) Investigar quais os motivos e os objetivos que levaram as empresas de construção civil de Londrina a se utilizarem a customização em massa no desenvolvimento de seus produtos;
- c) Averiguar se a estratégia de customização em massa trouxe benefícios para as empresas de construção civil;

- d) Determinar quais as esferas do produto imobiliário estão sendo customizadas (produto, serviço e comunicação);
- e) Descrever como se dá o processo de customização em massa do produto imobiliário;
- f) Identificar a intensidade das relações entre empresas e clientes, abordando aspectos de atendimento, apoio técnico, reclamações e relatório do pessoal de vendas;
- g) Investigar os impactos e as dificuldades que vem sendo encontradas por essas empresas para realizar tal atividade, principalmente no que tange as configurações organizacionais.

### **3.3 QUESTÕES DE PESQUISA**

- a) Quais os motivos que levaram essas empresas a optarem pela estratégia de customização em massa?
- b) Como as empresas de construção civil estão se adaptando (estrutura e sistema de gestão) a essa nova tendência?
- c) Como se dá a interação do cliente no processo de customização em massa dessas empresas?
- d) Quais os componentes do produto estão sendo customizados?
- e) As empresas que estão desenvolvendo atividades customizadas indicam em suas missões o interesse pela satisfação individual dos clientes?

### 3.4 OPÇÕES METODOLÓGICAS

Utilizando-se da metodologia proposta por Vergara (2000, p.46) a pesquisa aqui proposta pode ser enquadrada como uma pesquisa descritiva quanto aos fins e de campo quanto aos meios. Descritiva, pois buscará descrever as características de um fenômeno; e de campo, pois é "uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo".

Seráfico (1996, p.50) ressalta que todos os temas administrativos podem ser classificados dentro do amplo campo das ciências sociais. Mesmo eventuais dúvidas suscitadas por temas relacionados ao espaço físico e instalações de fábricas e escritórios podem ser dissipadas, com o reconhecimento de que, em qualquer hipótese, nas organizações esses recursos são usados ou estão à disposição de seres humanos.

Por essa característica social deve-se considerar que os estudos administrativos são também históricos e qualitativos. Os "cientistas sociais que trabalham com estatística [métodos puramente quantitativos] apreendem dos fenômenos apenas a região visível, ecológica, morfológica e concreta" (MINAYO, 1999, p. 22) enquanto o que se busca numa pesquisa social é aprofundar-se e entender as ações e reações humanas que não são perceptíveis em equações, médias e estatísticas.

Não que os dados quantitativos e qualitativos se oponham, "ao contrário, eles se completam, pois a realidade abrangida por eles interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia" (MINAYO, 1999, p. 22).

Analisando as opções metodológicas segundo Cooper e Schindler (2003) este trabalho tem o seguinte delineamento:

- a) **Quanto ao grau em que as questões de pesquisa foram cristalizadas** é um estudo preponderantemente **formal** pois envolve uma questão de pesquisa clara e procedimentos precisos e especificação de fontes de dados. Ressaltando como coloca Cooper e Schindler (2003, p. 128) que “todos os estudos têm elementos de exploração e poucos são completamente desestruturados”;
- b) **Quanto ao método de coleta de dados** é utilizada as técnicas de **interrogação e comunicação**, pois o pesquisador se utilizará entrevistas, coletas informais e busca em jornais e outros meios de comunicação para obter as informações necessárias;
- c) **Quanto ao controle das variáveis pelo pesquisador** a pesquisa é **ex post facto** pois não há controle das variáveis no sentido de manipulação, deixando ao pesquisador apenas relatar o que aconteceu ou está acontecendo;
- d) **Quanto ao objetivo do estudo** é uma pesquisa **descritiva**, pois busca descrever os resultados de um fenômeno, pode levar a algumas associações entre variáveis, explicando algumas conseqüências do fenômeno estudado;
- e) **Quanto a dimensão do tempo** é uma pesquisa **transversal**, pois buscará as informações num momento determinado, sem o acompanhamento ao longo do tempo, pois o objetivo é descrever

o ambiente e as mudanças ocorridas e não acompanhar o processo de evolução do fenômeno;

- f) **Quanto ao escopo do tópico** é um **estudo de caso**, pois se utilizará de alguns casos a serem descritos e analisados, com uma análise essencialmente qualitativa, buscando a contextualização adequada do fenômeno e de seus resultados ;
- g) **Quanto ao ambiente de pesquisa** é um estudo **de campo** (ambiente real), pois não houve nenhum controle sobre as variáveis buscando apenas relatar o que de fato ocorreu em ambiente real;

O método do estudo de caso, estratégia escolhida para a realização deste trabalho, se caracteriza por ser um estudo essencialmente qualitativo, muito utilizado nas ciências sociais.

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2001, p. 19).

Scharamm (1971 apud YIN, 2001, p. 31) coloca que a tendência nos estudos de caso é “esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados”. O que caracteriza essencialmente os objetivos deste trabalho. Vergara (2000) e Gil (1999) colocam que o estudo de caso é restrito a uma ou poucas unidades e por este motivo tem caráter de profundidade e detalhamento.

Yin (2001) ainda ressalta que os estudos de caso, como o experimento, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos, portanto não se caracteriza como uma amostragem e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).

Ainda segundo Yin (2001) alguns autores distinguem as metodologias de estudo de casos únicos e multicaseos, mas para este autor as duas estratégias permanecem dentro da mesma estrutura metodológica, seguindo a lógica da replicação para os estudos multicaseos.

Para Yin (2001, p.68) “a lógica da replicação é a análoga àquela utilizada em experimentos múltiplos” onde o objetivo ao replicar é encontrar resultados semelhantes (replicação literal) ou resultados contrastantes apenas por razões previsíveis (replicação teórica).

A busca de generalizações é, portanto, a principal crítica aos estudos de caso e estudos qualitativos, mas segundo Richardson (1999, p. 101) isso não pode ser considerado um empecilho à pesquisa social pois ela “baseia-se no suposto de que a sociedade está em movimento constante, que o mundo social e nossa compreensão dele estão mudando constantemente, limitando o valor da generalização”.

O mesmo autor expõe ainda que se os mesmos procedimentos forem utilizados em períodos diferentes de tempo, ou por pesquisadores diferentes, os resultados raramente serão semelhantes, seja pela mudança ocasionada pelo tempo ou pelo ponto de vista do pesquisador.

### 3.5 POPULAÇÃO E UNIDADE DE ANÁLISE

A população é composta, segundo dados do Sinduscon – Norte e análise feita pela autora (STAHL, 2002), por 12 empresas incorporadoras ou construtoras de imóveis residenciais do tipo vertical atualmente com obras em execução.

Para esta pesquisa foi feita uma seleção, onde foram escolhidas 4 empresas que apresentam em suas obras características de produção com customização em massa. Tal escolha se caracteriza como uma amostra não-probabilística intencional por julgamento (COOPER; SCHINDLER, 2003). O que pode se constituir segundo Yin (2002) em um estudo multicaso.

É conveniente destacar aqui as características que distinguem as incorporadoras das construtoras conforme apresenta Stahl (2002, p. 50).

As incorporadoras são aquelas empresas que, no intuito de vender ou construir um imóvel, tomam a iniciativa de parcelar um terreno em frações ideais, construindo na seqüência um empreendimento, ou que isoladamente realiza a venda de frações de terrenos, presta o serviço de construção (em regime de condomínio) ou somente organiza o negócio imobiliário.

As empresas que realizam todos os procedimentos (desde a aquisição do terreno, planejamento, construção e venda) serão aqui denominadas de empresas que fazem incorporação direta, a fim de diferenciá-las das que se utilizam do sistema de condomínio.

O sistema de condomínio é aquele na qual a empresa construtora presta o serviço de incorporação a “preços de custo” a um grupo de pessoas (físicas ou jurídicas) que previamente formaram um condomínio. Quando a própria incorporadora fornece o terreno para a sua construção, cabe a ela em troca do terreno (além do “preço de custo” pago pela construção), a posse de 3 a 5 unidades a serem comercializadas pela própria empresa.

Existem ainda as construtoras que prestam serviço de construção por administração, onde a empresa é contratada a preço de custo, ficando a cargo do contratante o pagamento de todo o custo, devendo ser emitida em seu nome todas as notas fiscais e faturas e as empreiteiras, que apenas prestam o serviço, podendo ser esse de construção ou reforma.

**Quadro 3 - Empresas incorporadoras e construtoras de imóveis residenciais verticais de Londrina**

<b>Incorporadoras e Construtoras de Londrina</b>	
A. Yoshii Engenharia e Construções Ltda.	Plaenge Empreendimentos
Artenge S/A Construções Civis	Dinardi Engenharia Civil e Construções Ltda.
Construtora Serteng Ltda.	Dresden Engenharia Ltda.
MRV Construções Ltda.	Galmo Engenharia e Construções Ltda.
C N Engenharia Ltda. (Niero)	Mavillar Construtora e Incorporadora Ltda.
Quadra Construtora Ltda	Vectra Construtora Ltda.
Total: 12 empresas	

Fonte: Adaptado de Stahl (2002).

Deve-se ressaltar que a pedido das próprias empresas participantes seus nomes serão substituídos por nomes fictícios na apresentação e análise dos dados.

### **3.6 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

Este estudo não tem pretensão de esgotar o tema proposto, delimitando-se a estudar os impactos mercadológicos de tais ações e os principais reflexos dessas ações nas áreas de produção e de custos, bem como mudanças no design organizacional que por ventura tenham ocorrido em decorrência da prática de customização em massa.

### **3.7 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

Como técnica de coleta de dados foram realizadas entrevistas em profundidade (MARCONI; LAKATOS, 1996) com os diretores ou gerentes

responsáveis pelas atividades de personalização (diretores ou gerentes administrativos e engenheiros ou arquitetos responsáveis pelo processo de customização) a fim de identificar os motivos que os levaram a optar por tal estratégia e os impactos dessa atividade no processo de gestão de suas empresas.

Para tanto foi realizada uma entrevista semi-estruturada indutiva, analisando os dados através da análise de conteúdo.

### **3.8 PROTOCOLO DE PESQUISA**

A seguir é apresentado o protocolo de pesquisa para a entrevista semi-estruturada realizada com os responsáveis pelo processo de customização dos imóveis.

A entrevista foi realizada com dois tipos de profissionais, em 2 empresas o entrevistado foi o diretor ou gerente administrativo e em outras 2 empresas com engenheiros ou arquitetos responsáveis pelo processo de customização em massa.

O procedimento realizado foi o seguinte:

- a) contato telefônico para marcar a entrevista, explicando previamente o objetivo do estudo;
- b) no próprio contato telefônico foi requerido a anuência para a gravação da entrevista, o que não foi concedida por nenhum dos entrevistados, que alegaram que não se sentiam confortáveis para falar sabendo que estavam sendo gravados;

- c) realização da entrevista nas dependências da empresa com uma duração aproximada de 40 minutos;
- d) a entrevista foi realizada através de um tom informal, onde os entrevistados tinham em mãos o protocolo de pesquisa para acompanhar os itens a serem abordados;
- e) foram feitas todas as anotações devidas pela pesquisadora, que ao final confirmava estas anotações com os entrevistados a fim de evitar interpretações inadequadas;
- f) procedeu-se a seguir a apresentação dos dados individualmente e depois a análise conjunta dos mesmos.

Deve-se ressaltar que 2 das empresas previamente escolhidas para participar da pesquisa não aceitaram participar, uma alegou que estava com tempo escasso devido a entrega de algumas obras e outra não participou pois todo o setor responsável pela tomada de decisão está localizada em outra cidade, mantendo na cidade de Londrina apenas um escritório, por este motivo 2 outras empresas foram selecionadas o que permitiu que o estudo contasse com 4 empresas como havia previamente sido determinado.

O protocolo de pesquisa, que se constituiu no roteiro para a realização das entrevistas semi-estruturadas é apresentado a seguir no quadro a seguir correlacionando os questionamentos aos objetivos específicos e sua respectiva base teórica. O instrumento utilizado para a coleta consta no Apêndice A.

<b>Objetivo Geral</b>		
Analisar o impacto da interação do consumidor no processo de gestão das empresas de construção civil de Londrina que oferecem a opção de customização em massa de seus produtos em qualquer uma das três esferas (produto, serviço e comunicação).		
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Questões do protocolo</b>	<b>Fonte ou base teórica</b>
1. Identificar na revisão de literatura quais os elementos podem ter contribuído para a mudança do enfoque mercadológico das empresas de construção civil;	Não há	Literatura
2. Investigar quais os motivos e os objetivos que levaram as empresas de construção civil a se utilizarem da customização em massa no desenvolvimento dos seus produtos;	2.1 O que levou a sua empresa a permitir que os clientes façam essas modificações? As modificações são ofertadas ou apenas permitidas? 2.2 O processo de desenvolvimento de novos empreendimentos fica sob responsabilidade de que profissionais? São feitas consultas a clientes no desenvolvimento do projeto? Em que momento? Com qual finalidade? 2.3 A empresa realiza pesquisas prévias para identificar as necessidades dos clientes quanto a planta, material de acabamento, localização?	BRETZKE (2003b); FRUTOS (2000); GOOLEY (1998); MELHADO (1994); JOBIM (1997); BRANDÃO (1997); GORDON (2000); NICKELS e WOOD (1999); GIGLIO (2002)
3. Averiguar se a estratégia de customização em massa trouxe benefícios para as empresas de construção civil;	3.1 Você pode identificar os efeitos positivos e negativos desta prática (adaptação dos produtos)? 3.2 Há participação ou apoio dos fornecedores neste processo?	BRANDÃO E HEINECK (2003); FRUTOS (2000); GORDON (2000); NICKELS e WOOD (1999)
4. Determinar quais as esferas do produto imobiliário estão sendo customizadas (produto, serviço e comunicação);	4.1 Sua empresa envia material promocional ou de acompanhamento dos empreendimentos aos clientes? A mensagem deste material é individualizada? 4.2 Sua empresa procura atender individualmente as necessidades de cada cliente no que diz respeito a formas de pagamento? 4.3 Sua empresa oferece serviços de pós-venda (arquitetos, decoradores, advogados)? 4.4 Sua empresa permite modificações nos imóveis em construção? Que tipo de modificações são permitidas? Como se dá este processo? 4.5 Há processos de registro de reclamações de cliente na pós-ocupação? Como são tratadas?	GORDON (2000); JOBIM (1997); STAHL (2002); STAHL e PACANHAN (2003); MELHADO (1994); DAVIS (1989); GIGLIO (2002)

**Quadro 4 - Relação de perguntas do questionário com os objetivos do estudo**

Objetivos Específicos	Questões do protocolo	Fonte ou base teórica
5. Descrever como se dá o processo de customização em massa do produto imobiliário	<p>5.1 Como se dá o processo de customização em massa?</p> <p>5.2 A eventual aquisição de material diferenciado para a realização das modificações fica a cargo da empresa ou do cliente? Há cobrança de mão-de-obra extra neste caso?</p>	<p>FRUTOS (2000)            BRANDÃO E HEINECK (2003);            MELHADO (1994)            KOTLER (1998)            GORDON (2000)</p>
6. Identificar a intensidade das relações entre empresas e clientes, abordando aspectos de atendimento, apoio técnico, reclamações e relatório do pessoal de vendas.	<p>6.1 Sua empresa envia material promocional ou de acompanhamento dos empreendimentos aos clientes? A mensagem deste material é individualizada?</p> <p>6.2 Está claro para todos os funcionários da empresa a necessidade de se atender aos desejos individuais de cada cliente?</p> <p>6.3 Os responsáveis pela venda dos imóveis emitem relatórios indicando o porque de negociações não-concluídas?</p> <p>6.4 Há processos de registro de reclamações de cliente na pós-ocupação? Como são tratadas?</p>	<p>GORDON (2000)            KOTLER (1998)            ALMEIDA (2000)</p>
7. Investigar os impactos e as dificuldades que vem sendo encontradas por essas empresas para realizar tal atividade.	<p>7.1 Sua empresa permite modificações nos imóveis em construção? Que tipo de modificações são permitidas? Como se dá este processo?</p> <p>7.2 O que levou a sua empresa a permitir que os clientes façam essas modificações? As modificações são ofertadas ou apenas permitidas?</p> <p>7.3 Ocorreram modificações na estrutura ou cronograma de trabalho para atender a esses clientes?</p> <p>7.4 A eventual aquisição de material diferenciado para a realização das modificações fica a cargo da empresa ou do cliente? Há cobrança de mão-de-obra extra neste caso?</p> <p>7.5 O processo de desenvolvimento de novos empreendimentos fica sob responsabilidade de que profissionais? São feitas consultas a clientes no desenvolvimento do projeto? Em que momento? Com qual finalidade?</p> <p>7.6 Como a empresa está organizada? Há departamentos funcionais que cuidam de todos os empreendimentos ou para cada empreendimento são organizadas equipes de trabalhos (com quais funções)?</p> <p>7.7 Quais as principais dificuldades enfrentadas pela sua empresa para interagir com o cliente?</p> <p>7.8 Você pode identificar os efeitos positivos e negativos desta prática (adaptação dos produtos)?</p> <p>7.9 Há participação ou apoio dos fornecedores neste processo?</p> <p>7.10 Há resistência por parte dos funcionários para a realização das atividades de adaptação?</p>	<p>GORDON (2000)            GIGLIO (1998; 2002)            MELHADO (1994)            FRUTOS (2000)            SLACK et al (1996)            MINTZBERG (1995)            MINTZBERG; QUINN (2001)            PORTER (1989)</p>

Fonte: elaboração do autor.

### **3.9 LIMITAÇÕES DO MÉTODO**

Todos os métodos de pesquisa apresentam limitações e é preciso que o pesquisador tenha consciência das dificuldades e limitações que irá encontrar.

O método do estudo de caso é claro quanto a sua extensão. Por se tratarem de casos isolados raramente permitirão algum tipo de generalização, todos os resultados encontrados ficam restritos as unidades de análise pesquisadas, porém, por se tratar de um fenômeno social, permite que outros pesquisadores ou leitores façam suas próprias leituras e generalizações para outros casos semelhantes.

Outras limitações do estudo dizem respeito ao levantamento da bibliografia já que, como dito anteriormente, é muito restrita no Brasil; a seleção das empresas participantes do estudo que podem não corresponder às expectativas e à limitação das informações fornecidas pelos diretores e gerentes das empresas.

Como um último fator limitante pode-se considerar a história de vida da pesquisadora que pode influir na interpretação dos dados coletados uma vez que dificilmente se consegue a isenção científica total num estudo qualitativo.

### **3.10 CONSTITUCIONALIZAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DOS TERMOS**

A seguir, seguindo a proposição de Cooper e Schindler (2003), é apresentada a constitucionalização dos termos mais utilizados neste estudo a fim de que seus significados fiquem claros. Também é feita a operacionalização do termo

customização em massa, palavra-chave deste estudo, segundo uma perspectiva antropológica.

### 3.10.1 Constitucionalização

- **Incorporadora:** empresa do ramo de construção civil, que ao iniciar um projeto de empreendimento se responsabiliza pela aquisição do terreno, desenvolvimento do projeto, construção e comercialização das unidades produzidas.
- **Construtora:** empresa do ramo de construção civil que edifica uma obra, sendo responsável apenas pela sua construção, ou seja, pela edificação, deixando a cargo de outrem a responsabilidade pelo desenvolvimento do projeto e comercialização das unidades.
- **Customização em massa:** “é o processo de fornecer e sustentar lucrativamente os bens e serviços feitos sob medida para os clientes, de acordo com a preferência de cada cliente em relação à forma, o tempo, o lugar e o preço” (GORDON, 2000)
- **Personalização:** é o ato de dar identidade a produtos impessoais e anônimos a fim de viabilizar a sua introdução

numa realidade constituída por seres humanos particulares e pertencentes a diferentes segmentos sociais (PIETROCOLLA, 1989)

- **Interação do cliente:** a fim de que o cliente perceba o ato de customização a empresa deve buscar a interação do cliente, vista como o envolvimento deste no processo de desenvolvimento do produto ou no seu processo de execução (construção do imóvel), seja esse envolvimento ativo (quando o cliente toma a iniciativa de se envolver) ou passivo (quando o cliente apenas responde às iniciativas da empresa).

### 3.10.2 Operacionalização

O ato de **customização em massa** será utilizado neste trabalho seguindo a perspectiva antropológica, onde produtos vitais (como um imóvel) passam a representar símbolos culturais (status, imagem), se constituindo assim em um bem de consumo conspícuo (PIETROCOLLA, 1989), pois, no caso estudado, os produtos customizados agregam valor simbólico e são disponibilizados apenas para produtos de alto valor agregado, que não vem suprir o déficit de moradias existentes no país, atendendo a uma faixa da população que busca imagem, aparência e status social. Essas considerações deixam claro que neste tipo de atividade as principais influências para a decisão de compra passam a ser os elementos culturais.

## **4 A CUSTOMIZAÇÃO EM MASSA NO MERCADO IMOBILIÁRIO DE LONDRINA: UM ESTUDO MULTICASO**

Neste capítulo é apresentado, inicialmente, o relato individualizado de cada caso para, num segundo momento, se proceder às análises quanto às opções de customização e configuração organizacional.

Conforme relatado anteriormente o nome das empresas estudadas serão trocados por nomes fictícios.

### **4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS**

A seguir são feitos os relatos das empresas participantes do estudo multi-caso, conforme anotações realizadas durante as entrevistas.

#### **4.1.1 A “Empresa A”**

A “Empresa A” está presente no mercado londrinense há quase 10 anos e tem como atividade principal a construção em sistema de condomínio a preço de custo, no entanto também realiza atividade de incorporação. Já construiu neste período 10 edifícios, sendo 7 em sistema de condomínio e 3 em sistema de incorporação, por este motivo seu relato apresenta duas vertentes.

Segundo as informações da empresa todos os seus empreendimentos foram passíveis de personalização, mas as modificações quanto à

planta passaram a ser mais comuns a partir da substituição da alvenaria por gesso cartonado no interior dos edifícios.

Os edifícios construídos por sistema de condomínio são comercializados sem qualquer material de acabamento. Neste caso os clientes passam a ter a opção de mobilidade total, mas para isso requer a contratação de um arquiteto que será responsável pelo desenvolvimento do projeto e seleção dos materiais de acabamento. Há de se ressaltar que tais projetos de interiores precisam passar pela aprovação do engenheiro responsável pela obra e o prazo para o pedido de alterações e entrega dos projetos vai até a conclusão da parte estrutural do edifício. Caso o cliente não apresente o projeto, a empresa entra em contato com o proprietário para que este decida ou pela entrega sem acabamento ou pela colocação do material apresentado em memorial descritivo, considerado padrão pela construtora, o qual será cobrado separadamente.

Para os empreendimentos de incorporação o processo é semelhante. É oferecido o material de acabamento básico, constante no memorial descritivo, sendo que o cliente pode apresentar outro projeto arquitetônico e fazer as devidas alterações, neste caso é efetuado um crédito no valor do material não utilizado.

Se for necessária a utilização de mão-de-obra específica (aspecto técnico ou maior tempo para execução) é cobrada uma taxa extra de mão-de-obra referente ao serviço prestado.

Desta forma, tanto os custos de aquisição de material quanto de mão-de-obra são repassados integralmente ao cliente, não impactando diretamente os custos da empresa.

Quanto ao layout do apartamento, que teoricamente pode ser completamente alterado, a empresa faz algumas sugestões como a manutenção da 'parte molhada' (banheiros, cozinha e área de serviço) conforme projeto inicial uma vez que modificações poderiam causar problemas com tubulações e impermeabilização.

Conforme relatos da empresa a maior dificuldade ao interagir com o cliente é o cumprimento dos prazos para a entrega dos projetos de interior.

Os projetos de modificações raramente são entregues no prazo, o cliente é muito indeciso e demora muito a se decidir, é preciso pressionar, mas as datas estão todas em contrato, então no caso de atraso por parte do cliente isso é registrado para eventuais reclamações de atraso serem justificadas (entrevista).

Quanto ao processo de concepção dos imóveis não há direta influência dos clientes. A decisão de que tipo de empreendimento construir fica sob a responsabilidade do diretor da empresa que é engenheiro, dos arquitetos selecionados para o projeto e do dono do terreno, que normalmente faz a permuta deste por um determinado número de unidades. A empresa relata que esporadicamente imobiliárias são consultadas.

A identificação das necessidades são feitas através de conversas com arquitetos, imobiliárias e corretores de imóveis. Isto indica que não são realizadas pesquisas de mercado para a identificação das necessidades específicas para um empreendimento. Quanto a escolha da localização do empreendimento o que se constatou foi a contratação de uma pesquisa há alguns anos que indicou a tendência de migração dos empreendimentos da região central para a região da Gleba Palhano. Tal indicação levou a empresa a buscar o caminho inverso,

lançando um empreendimento de incorporação na área central, que teve 80% das unidades comercializadas em 20 dias, sendo o maior sucesso da empresa.

Segundo a “Empresa A” o principal benefício deste processo é o diferencial competitivo, permitindo que o apartamento saia o mais próximo possível do desejo do cliente, dos seus sonhos de morar. Já as desvantagens ou dificuldades são muitas: dificuldade de manter o cronograma da obra, despadronização do serviço e a quebra no ritmo de produção, além da própria indecisão do cliente quanto ao projeto de interior. A empresa ainda relatou problemas com projetos arquitetônicos inadequados ou aquisição de material de qualidade inferior que ocasionaram insatisfação por parte dos clientes depois da obra concluída.

Outro problema enfrentado pela empresa quanto ao seu relacionamento com os clientes diz respeito à força de vendas. A empresa estava realizando as vendas através de corretores e imobiliárias mas está voltando a centralizar essa função. O grande problema conforme seus relatos é que o corretor acaba “prometendo” coisas que não fazem parte do contrato, não costuma avisar que mudanças no projeto envolvem alterações no custo, ou que o empreendimento não está com material de acabamento incluído, criando algumas imagens que podem não se concretizar. A empresa infere que isto pode acontecer por desconhecimento do produto ou desejo de vender sempre mais. Apesar disto a força de vendas colabora com a empresa emitindo relatórios de vendas não concluídas que são repassadas ao diretor para análise, o que pode influenciar decisões futuras.

Quanto a sua estrutura, a empresa possui uma missão clara e tem como um dos seus elementos principais a satisfação dos clientes e a qualidade dos empreendimentos, no entanto foi desenvolvida para participar de um programa de certificação e não é amplamente divulgada.

O que se verificou é que apesar disso a empresa trabalha junto aos seus funcionários de execução a importância da satisfação do cliente e da realização de um trabalho de qualidade. São realizadas palestras e encontros com os operários das obras a fim de evidenciar essas necessidades, o que minimiza os problemas quanto a personalização dos imóveis. A única reclamação recorrente na empresa quanto a isso diz respeito a remuneração, pois os profissionais mais qualificados, responsáveis pelo acabamento da obra, reclamam do tempo gasto e da dificuldade de trabalhar com determinados materiais.

A empresa está organizada em dois grandes departamentos: engenharia e administrativo, sendo dirigida pelo diretor e proprietário que também é engenheiro. O setor de engenharia congrega os engenheiros da construtora, o setor de compra e o setor de obras. Já o setor administrativo também auxilia no processo de compras, possui a equipe de finanças (contas a pagar), recursos humanos e cobrança e vendas. Deve-se destacar que apenas os operários das obras em incorporação são funcionários da empresa, os operários das obras em condomínio são registrados em nome do condomínio, sendo, portanto, um serviço terceirizado, as demais atividades são responsabilidades de toda a empresa.

Quanto ao material de comunicação a “Empresa A” relata que fornece apenas o manual do proprietário e que a maioria dos contatos são realizados por meio telefônico já que se restringem a esclarecimentos e resolução de problemas. A empresa realizou uma vez o envio de mala direta com mensagem parcialmente personalizada mas há alguns anos não realiza mais essa atividade, apenas a distribuição de *folders* e panfletos em diversos locais.

Sobre os demais serviços prestados a empresa faz a negociação individual das formas de pagamento, mas não oferece nenhum outro tipo de serviço

(advogado, contador ou arquiteto) apenas fazem indicações de profissionais quando solicitado pelo cliente. A prestação de serviço se restringe a manutenção predial constante em contrato o que já indica a ocorrência de registro de incidentes na pós-ocupação.

#### **4.1.2 A “Empresa B”**

A “Empresa B” está presente no mercado londrinense há mais de 15 anos e realiza apenas obras por sistema de condomínio a preço de custo. Atualmente conta com 3 obras em andamento, sendo uma de alto padrão, uma de médio padrão e uma de médio-baixo padrão.

A empresa relata que todos os edifícios já construídos por ela e os que estão em construção foram personalizados, pois a empresa acredita que este é um diferencial que agrega valor ao produto e que o imóvel precisa ter “a cara do morador”. A principal característica da “Empresa B” é o fato das características da obra serem definidas em assembléia, pois a empresa parte dos grupos de clientes para a realização do edifício.

Após a definição de que tipo de imóvel é o desejado pela maioria é feito o projeto básico, onde os engenheiros e arquitetos da empresa definem as características principais e escolhem o material de acabamento básico, que irá constituir o memorial descritivo. Deve-se ressaltar que este é o projeto básico e que outras modificações são permitidas, sendo tratadas individualmente.

Em casos de pequenas modificações os próprios engenheiros e arquitetos da construtora fazem a alteração no projeto, para casos mais amplos, de

mudanças mais complexas, é solicitado ao cliente que contrate um arquiteto para a definição do projeto, que deverá ser posteriormente avaliada pela equipe de engenharia. Neste caso a empresa quando solicitada faz algumas indicações de profissionais.

A empresa também deixa claro que só não se pode modificar a estrutura dos pilares e das paredes e revestimentos externos. É, inclusive, permitido a mudança da 'parte molhada' (cozinha e banheiros). Toda a definição de alterações são realizadas a partir do apartamento de exposição.

Como relatado anteriormente a empresa permite também a substituição do material de acabamento. O material constante no memorial descritivo e aprovado em assembléia é adquirido junto a varejistas da cidade. A parceria estabelecida pela construtora com os fornecedores permite que o cliente vá até a loja especificada e faça a troca do material. Neste caso é feito um crédito junto ao fornecedor do valor do material não utilizado para que seja feita a devida compensação. O que se deve destacar neste caso é que há uma tabela de preços previamente acordada para os clientes de cada obra o que permite algumas vantagens de preço na troca do material de acabamento.

Por parte da empresa há cobrança de taxa extra de mão-de-obra se o produto a ser substituído requerer um processo mais demorado de colocação ou mão-de-obra especializada. Substituições de cores, marcas ou outras pequenas alterações não gera cobranças extras. Deve-se destacar neste processo que o cliente tem um prazo estabelecido para efetuar as mudanças e é o próprio fornecedor que se encarrega da entrega do material na obra.

Segundo a empresa a maior dificuldade para interagir com o cliente é o cumprimento dos prazos para a entrega de projetos de modificação do interior e

a dificuldade do cliente em “visualizar a obra”, entender a disposição espacial do imóvel, suas dimensões. Por este motivo a empresa conta com uma empresa de arquitetura terceirizada e requer a consulta a arquitetos para a modificação dos projetos, já que estes são os profissionais mais habilitados a trabalhar com o aspecto visual e disposição do interior do apartamento.

No que tange ao processo de concepção dos imóveis fica evidente a participação ativa dos clientes, uma vez que todo o projeto é decidido em conjunto, através da assembléia: tipo da construção, padrão de construção e de acabamento, etc. e depois são realizadas as modificações individuais. Por este motivo não são feitas pesquisas prévias para identificação de necessidades, seleção de material de acabamento ou localização. Deve-se destacar que apenas a escolha da localização é feita exclusivamente pela empresa, através do *felling* dos proprietários e de uma “conta reversa”. A empresa parte de “quanto o mercado está disposto a pagar” para a escolha do terreno e para a sugestão do material de acabamento e padrão da construção.

Para a “Empresa B” a principal vantagem deste tipo de sistema de construção é que o cliente fica mais satisfeito. Ele participa mais efetivamente da construção fazendo suas escolhas e consegue ter um apartamento “com a sua cara”, de acordo com suas possibilidades, mas também com seus sonhos. Outra vantagem levantada pela empresa é a geração de receita, pois a personalização leva mais tempo, ocorrem atrasos, e enquanto a obra está em andamento há geração de caixa para a empresa.

As desvantagens dizem respeito ao endividamento do cliente, que quer sempre ter o apartamento que sonhou e passa a usar da filosofia do “já que”, “já que tá fazendo vamos colocar um forro de gesso mais trabalhado, vamos trocar o

piso... etc”, isso acaba atrasando o cronograma de obras, não permitindo que se use um sistema padronização de produção e gerando um aumento do custo fixo, mas não há qualquer aumento de custo para a empresa, já que todos os custos são repassados ao condomínio ou aos clientes, no caso da personalização.

A empresa relata ainda que raramente necessita de trabalho efetivo de força de vendas, mas que quando isso é necessário o grande problema se torna o excesso de fantasias criadas pelo vendedor e a falta de informação quanto aos custos de mudança.

A “Empresa B” possui uma missão expressa que foi definida para um processo de certificação, mas esta missão não é amplamente divulgada, tem como elemento-chave a busca pela satisfação e conforto do cliente e apesar da sua não divulgação a empresa realiza um trabalho de conscientização da importância de um empreendimento de qualidade, que atenda aos desejos dos clientes, evitando assim problemas com a equipe de execução, que sabe exatamente o que precisam fazer e como funciona a empresa.

A estrutura organizacional conta com a diretoria composta por dois sócios, que são engenheiros, um departamento de administração (responsável pela documentação), financeiro, compras e vendas, todos fixos da empresa. E uma equipe de obras, com a contratação por obra dos funcionários para execução, engenheiros e assessoria de arquitetura.

Quanto ao material de comunicação a “Empresa B” se utiliza de demonstrativos financeiros (planilhas) apresentados bimestralmente nas assembleias de condomínio, os demais contatos com os clientes são via telefone, o que indica um alto índice de personalização do processo de comunicação.

A negociação de pagamento é definida em assembléia e podem eventualmente ocorrer negociações individuais, outros serviços não são oferecidos, somente são feitas indicações. Apenas a manutenção predial permanece sobre responsabilidade da empresa por um prazo pré-determinado, o que permite o registro de informações e problemas na pós-ocupação.

#### **4.1.3 A “Empresa C”**

A “Empresa C” é uma das empresas mais antigas de Londrina ainda em atividade e possui duas divisões sendo uma residencial e outra comercial/industrial e seu sistema de construção de imóveis residenciais é de incorporação a preço fechado. Atuando em diversos mercados possui atualmente 3 edifícios em lançamento e construção na cidade, atua com personalização de imóveis desde meados da década de 1990 e já construiu 13 edifícios em Londrina com essa característica.

A empresa destaca a sua diversidade de escolhas de plantas e indica que os itens mais comuns de personalização são a alvenaria e o sistema elétrico. No sistema de alvenaria há algumas plantas disponíveis e outras podem ser criadas, mas para isso é requisitada ao cliente a contratação, ainda no prazo de construção da estrutura, de um arquiteto que desenvolverá o projeto de interior, que deverá ser aprovado pela engenharia e arquitetura da empresa.

Quanto ao material de acabamento são permitidas modificações nas cores das cerâmicas, louças e pintura interna, desde que utilizando o mesmo tipo de material. Mudanças nos metais sanitários também são permitidas, desde que

utilizando um outro material já utilizado na obra, como, por exemplo, a colocação em todos os banheiros do mesmo modelo de metais da suíte *master*. Este tipo de modificação é solicitado à própria empresa que dispõe de um arquiteto para analisar os pedidos de alterações feitas pelos seus clientes. Para qualquer tipo de modificação são realizadas cobranças de taxas extras e do custo do material modificado.

No caso de outras alterações, como materiais diferenciados (porcelanas, granito, mármore ou outros modelos de metais sanitários) a empresa efetua um crédito correspondente ao material não utilizado e a compra e colocação deve ser feita pelo cliente após a entrega das chaves. Neste caso a empresa se exime da responsabilidade sob essas modificações.

A empresa relatou não haver dificuldades no seu contato com os clientes pois a venda é feita por uma equipe própria que apresenta todos os detalhes no momento da compra e o processo de personalização é acompanhado por um arquiteto da empresa, que atende individualmente a cada cliente.

Quanto ao processo de concepção a empresa realiza pesquisa de mercado e faz consulta a clientes e a clientes potenciais na fase de pré-concepção dos produtos (imóveis) a fim de verificar suas reais necessidades. A definição e concepção do produto em si é realizado por dois engenheiros responsáveis pela obra, o arquiteto da empresa, uma empresa de arquitetura terceirizada e a gerência. Há relatos da contratação de pesquisas para desenvolvimento das plantas, da localização e do material de acabamento, este feito pelo escritório de arquitetura contratado para a obra.

O principal benefício e condutor do processo de customização é o desenvolvimento de diferencial competitivo no mercado e a busca da satisfação do

consumidor. Tentando minimizar as únicas desvantagens apontadas, a questão da elevação dos custos e perda da economia de escala, a empresa apenas oferta a troca de cores de pisos e paredes e a substituição de metais sanitários por outros já presentes na obra, reduzindo a fragmentação no processo de aquisição de insumos. A visão, sempre presente na entrevista, de que a empresa é uma indústria e precisa se manter assim, com ganhos na escala e padronizada, também é reafirmada quando a empresa relata que mesmo para essas modificações são cobradas taxas extras, e que o crédito no caso da não utilização do material diz respeito apenas ao material em si e que a colocação de outros materiais não são realizadas pela empresa.

Como dito anteriormente a força de vendas é própria, o que permite um melhor aproveitamento dos relatórios de compras não concluídas, se tornando um subsídio importante para a concepção de novos produtos.

A empresa também possui uma missão clara e diz respeito justamente a diferenciação e qualidade do produto, bem como a satisfação do cliente, o que é repassado aos funcionários de todos os níveis. É através da divulgação dessa missão, da rigidez da empresa com relação a prazos e da visão de indústria, não permitindo retrabalhos ou modificações que dificultariam a execução da obra, que a empresa consegue obter um trabalho satisfatório, sem a criação de obstáculos por parte dos funcionários.

A empresa não divulgou seu organograma completo, mas relatou que para cada empreendimento são desenvolvidas equipes multifuncionais formadas por engenheiros, arquitetos e equipe de execução contratados exclusivamente para a obra, e que outros profissionais da estrutura da organização

também são requisitados como gerentes, equipe de vendas, atendimento personalizado por um arquiteto.

Quando ao material de comunicação a “Empresa C” relata que desenvolve diversos tipos de comunicação. Algumas são personalizadas, com nome e informações sobre o seu prédio ou seu apartamento, outras são extensivas a todos os clientes cadastrados como boletins, convites e *folders*.

Quanto aos demais serviços prestados a empresa realiza a negociação individual das formas de pagamento e oferece os serviços de um arquiteto da empresa para solicitação de pequenas modificações, para modificações de maior complexidade é solicitada a contratação de um outro arquiteto e neste caso recomenda-se o escritório que presta serviços a empresa. A empresa também possui sistema de manutenção e, portanto, registro de problemas pós-ocupação.

#### **4.1.4 A “Empresa D”**

A “Empresa D” faz parte do mercado londrinense de imóveis residenciais há aproximadamente 20 anos e tem como foco a construção por sistema de incorporação. Já entregou na cidade neste período mais de 30 empreendimentos e possui atualmente 3 em construção.

A empresa relata que sempre que possível permitiu a personalização, desde que respeitando as especificações técnicas para não comprometer a qualidade e segurança das obras e, que esta política está mais presente nos últimos anos com a introdução de diversos tipos de plantas por edifício. As solicitações mais comuns são de alterações no sistema hidráulico e elétrico e a

construção de bases para móveis embutidos, neste caso o próprio projeto de instalação dos móveis já fornece as alterações nos pontos de eletricidade e água.

No que tange ao material de acabamento a empresa oferta diversas alterações cujo procedimento parte da própria empresa que ao final da execução da parte estrutural convoca os clientes, através de correspondência, a comparecer a sede da empresa para a escolha dos materiais. A empresa, através de parcerias com seus fornecedores, expõe algumas opções de materiais de acabamento, os custos destes materiais são diversificados e no momento da escolha a empresa já efetua os cálculos dos valores complementares, seja pelo preço do insumo adquirido ser maior ou pela necessidade de mão-de-obra diferenciada. Tal postura foi tomada pela empresa para preservar a qualidade da incorporação, evitar problemas técnicos, aproveitar de suas parcerias com fornecedores e permitir uma maior satisfação por parte do cliente.

Modificações que não alterem a qualidade do imóvel, colocação de *box* nos banheiros, por exemplo, podem ser realizadas após a entrega das chaves, ficando neste caso sob responsabilidade do cliente. A empresa, porém, poderá efetuar essas modificações, caso solicitado previamente.

A “Empresa D” relatou não haver dificuldades no seu contato com os clientes, pois, apesar de ter parte de sua força de vendas terceirizada, todos os contratos são fechados na presença de um gerente da empresa, que explica com detalhes os itens do contrato, principalmente aqueles ligados aos preços e as modificações permitidas e ofertadas.

No processo de concepção a empresa realiza pesquisas de mercado e conta com a participação de consultores de mercado, engenheiros, arquitetos, equipe de marketing e pessoal de vendas. Deve-se destacar que tais processos

envolvem profissionais da empresa e terceirizados (consultores, arquitetos e engenheiros) dessa forma a empresa passa a dispor de novos conceitos a cada empreendimento. Segundo seus relatos manter os arquitetos e engenheiros de projeto dentro da estrutura da organização faz com que não haja inovação na criação de novos empreendimentos, pois esses profissionais tendem a agir seguindo um padrão de construção e criação. Apenas fazem parte da estrutura organizacional os engenheiros de execução, que acompanham o andamento das obras.

O principal benefício do processo de customização para a “Empresa D” é a satisfação do cliente, o mesmo fator que motivou a empresa a customizar os imóveis, ela também vê esse processo como um diferencial competitivo, mas considera que acima de tudo isso é uma necessidade dos clientes. A empresa informou ainda que quando o cliente compra um imóvel está comprando um sonho e que a partir do momento que a empresa permite que ele participe deste processo de personalização ele passa a demonstrar mais carinho para com o imóvel. A empresa também revelou que normalmente os clientes que compram um imóvel na planta e não fazem mudanças no projeto normalmente adquirem outros imóveis, revendem o “mesmo” ou alugam, indicando que nestes casos tal cliente é um investidor imobiliário.

As principais dificuldades encontradas no processo dizem respeito a pequenos atrasos no cronograma da obra e a impossibilidade de atender alguns desejos dos consumidores, pois o processo de venda é longo e as últimas unidades vendidas normalmente são comercializadas após a fase de estrutura, e já não há mais possibilidade técnica de mudanças antes da entrega das chaves. Outro problema relatado diz respeito a inadimplência, mas este não pode ser considerado como uma consequência do processo de customização.

A empresa possui uma missão clara que indica a preocupação com a satisfação do cliente e a qualidade das suas obras. Para evitar problemas com os funcionários a empresa busca valorizá-los e incentivá-los a procurar sempre um melhor aperfeiçoamento nas suas funções, os funcionários de execução são da própria empresa e conhecem a missão da empresa, tendo consciência de que é o seu serviço que leva a empresa a ter uma boa imagem, garantindo inclusive a sua permanência na organização.

A empresa não divulgou seu organograma completo, mas relatou que para cada empreendimento são contratados profissionais técnicos (engenheiros e arquitetos) para o desenvolvimento dos projetos, sendo que a execução é toda por conta de profissionais da empresa, que são responsáveis por todas as obras em andamento.

No que tange ao material de comunicação há duas situações. Na primeira, envio de material promocional, não há qualquer tipo de individualização, todos os clientes potenciais recebem o mesmo material. Na segunda, envio de cartas de comunicação do andamento das obras e convocação para definição de materiais de acabamento, a personalização da comunicação é feita por empreendimento.

A empresa ainda negocia individualmente as formas de pagamento, mas não oferece nenhum outro tipo de serviço profissional, apenas uma assessoria na escolha dos materiais de acabamento feito pelos próprios profissionais da empresa. Há ainda serviços de manutenção pós-ocupação.

## 4.2 ANÁLISE DOS DADOS

Constatou-se, na pesquisa de campo, que das quatro empresas escolhidas para comporem o presente estudo de múltiplos casos 2 atuam exclusivamente por sistema de incorporação com preço fechado, 1 exclusivamente por sistema de condomínio a preço de custo e 1 congrega as duas atividades.

No quadro a seguir é apresentada a síntese das respostas obtidas, o que permitirá uma melhor visualização para a compreensão das análises comparativas que serão expostas na seqüência.

Quadro 5 - Síntese das respostas obtidas na pesquisa de múltiplos casos

Temas/questionamentos	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Possui missão expressa enfatizando a satisfação do consumidor	sim	sim	Sim	sim
Os funcionários são cientes desta missão	sim	sim	Sim	sim
Há resistência por parte de funcionários para a implementação da produção customizada	não	não	Não	não
Utiliza material de comunicação individualizado	não	não	parcialmente	não
Negocia formas de pagamento	sim	sim	Sim	sim
Oferece serviço de pré ou pós-venda	apenas manutenção pós-ocupação	apenas manutenção pós-ocupação	arquiteto para auxiliar modificações e manutenção pós-ocupação	apenas manutenção pós-ocupação
Permite modificações nos imóveis	sim, total	sim, total	sim, parcial	sim, parcial
Tipos de modificações permitidas	alvenaria, acabamento, sistema elétrico, recomenda a manutenção do sistema hidráulico original	alvenaria, acabamento, sistema elétrico, sistema hidráulico	alvenaria, sistema elétrico e pequenas modificações no material de acabamento	alvenaria, sistema elétrico e algumas modificações no material de acabamento
Procedimento para modificações	requer a contratação de um arquiteto para definição do projeto de interior	em alguns casos requer a contratação de arquiteto para projeto de interior em outros a própria empresa se responsabiliza pelas mudanças	modificações simples e substituições por outros materiais usados na obra são feitas pela empresa, para outras modificações requer a contratação de um arquiteto. Para mudanças de materiais a empresa não faz a colocação	a empresa convoca os clientes interessados em fazer modificações para comparecer a empresa onde são ofertados novos materiais ou acordado a colocações de outros materiais a critério do cliente
Tipo de modificação	permitida	permitida	alvenaria oferecida, outras permitidas	ofertada
Mudanças na estrutura de trabalho ou cronograma	sim	sim	raramente	raramente

<b>Temas/ questionamentos</b>	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>	<b>Empresa D</b>
Motivos que levaram a personalização	necessidade de diferencial competitivo e satisfação do consumidor	necessidade de diferencial competitivo e satisfação do consumidor	necessidade de diferencial competitivo e satisfação do consumidor	necessidade de diferencial competitivo e satisfação do consumidor
Responsabilidade de aquisição de material diferenciado	cliente	cliente e empresa	cliente e empresa	empresa
Cobra taxa extra de mão-de-obra	sim	sim	Sim	sim
Realiza pesquisas para identificação de necessidades	sim	não	Sim	sim
Realiza pesquisas para escolha de material de acabamento	não	não	sim	sim
Realiza pesquisas para determinação da localização	eventualmente	não	Sim	sim
Responsável pelo desenvolvimento de novos empreendimentos	engenheiros da empresa, arquitetura terceirizada, diretor da empresa	clientes, engenheiros da empresa, arquitetura terceirizada	engenheiros e arquitetos terceirizados, arquiteto da empresa, gerentes e diretores	arquitetos e engenheiros terceirizados
O cliente é consultado no desenvolvimento do projeto	não	sim	sim	sim
Em que fases o cliente é consultado	nenhuma, apenas na personalização pós-venda	concepção e desenvolvimento e personalização pós-venda	concepção e personalização pós-venda	concepção e personalização pós-venda
Estrutura da organização	estrutura fixa departamental, arquitetura e execução terceirizada	estrutura fixa departamental, engenharia, arquitetura e execução terceirizada	estrutura fixa e equipes multifuncionais contratadas por obra	estrutura fixa departamental, engenharia e arquitetura terceirizado
Dificuldades no processo de interação com o cliente	atraso na entrega dos projetos de personalização, excesso de expectativas, uso de materiais inadequados	atraso na entrega de projeto, problemas no pagamento, eventualmente excesso de expectativas	nenhum	atraso no pagamento

<b>Temas/ questionamentos</b>	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>	<b>Empresa D</b>
Efeitos positivos da customização	diferencial competitivo, satisfação do consumidor, custos repassados ao consumidor	diferencial competitivo, satisfação do consumidor, aumento da receita pelo atraso nas obras	diferencial competitivo e satisfação do consumidor	diferencial competitivo e satisfação do consumidor
Efeitos negativos da customização	atraso nas obras, despadronização do trabalho	atraso nas obras, gastos excessivos dos clientes, despadronização das obras	não verifica	eventuais atrasos nas obras
Ocorreu perda de eficiência no processo de compra de insumos	não	não	não	não
Tem apoio dos fornecedores para desenvolver a customização	não	sim	sim	sim
Relatórios de vendas não concluídas	sim	sim	sim	sim
Registro pós-ocupação	sim	sim	sim	sim
Tempo de vida da empresa	aprox. 10 anos	aprox. 15 anos	mais de 20 anos	aprox. 20

Fonte: elaboração da autora

O tempo de vida das empresas é superior a 10 anos o que indica que são empresas bem-sucedidas na cidade. O padrão de construção é de médio-baixo a alto, nenhuma das empresas selecionadas atuam junto as camadas socioeconômicas inferiores da população, há de se ressaltar que nenhuma das empresas que promovem personalização se enquadram nesta faixa.

Quanto aos motivos que levaram as empresas pesquisadas a se utilizarem do processo de customização em massa percebe-se uma homogeneidade. Todas afirmam que isso ocorre há muito tempo e que os fatores que mais contribuíram para isto foi a busca de diferencial competitivo e a necessidade de fazer com que os imóveis comercializados se aproximassem o máximo possível dos sonhos dos seus clientes, uma vez que excetuando os investidores, estes demonstram claramente às empresas que ali está se materializando o sonho de um novo lar, seja por novas famílias ou pela mudança no padrão de vida que se concretiza com a mudança de residência.

As empresas ressaltaram também que isso só passou a ser possível com mais freqüência a partir da introdução de algumas inovações tecnológicas, em especial o uso do gesso cartonado ou *dry wall* (parede seca), e da parceria com alguns fornecedores (“Empresa B” e “Empresa D”). Quanto ao custo da tecnologia de *dry wall* as empresas relatam que este é 4 ou 5 vezes maior ao custo da alvenaria tradicional, no entanto, agora que a tecnologia já está difundida, ela se tornou economicamente viável tanto do aspecto mercadológico – não há mais resistência por parte dos clientes – quanto do aspecto do custo pois o seu uso diminui sensivelmente o peso da construção, permitindo uma economia na construção da estrutura do edifício.

As duas empresas (C e D) pesquisadas que atuam diretamente com imóveis em incorporação indicaram ainda que além da qualidade e da necessidade de satisfazer os desejos dos clientes elas precisam manter os custos sob controle conforme propõe Nickels e Wood (1999) e Wind e Rangaswamy (2001), pois o princípio da customização em massa é justamente a visão de que o produto será personalizado, mas dentro de uma escala produtiva industrial, o que não foi constatado nas outras duas empresas (A e B) por se tratar da política de preço de custo, onde a empresa recebe apenas um percentual pelos serviços prestados.

Outra característica importante da customização, indicada na literatura por Bretzke (2003b) e Gooley (1998), é o fato da personalização afetar a forma como o processo produtivo ou a entrega são organizados o que foi constatado em todos os relatos. Mudanças no processo de compra de insumos (ou não compra), atrasos no cronograma provocados pelos atrasos nos projetos de personalização, entrega da obra incompleta devido a outras mudanças no material de acabamento, e despadronização do trabalho, principalmente na fase de acabamento, visto que este processo depende da liberação de projetos e entrega de materiais diversificados são mudanças ou dificuldades relacionadas com frequência pelas empresas.

Um ponto sempre recorrente nas entrevistas diz respeito ao motivo que levou as organizações a personalizarem seus imóveis. Há sempre a indicação de que o imóvel é a realização de um sonho e que ele precisa ter “a cara do morador”, o que na literatura é indicado pela teoria antropológica, o desejo de ter um imóvel de médio e alto padrão e a necessidade de que ele seja construído ao seu gosto, não pensando num usuário médio anônimo, mas sim nas suas preferências

peçoais (FRUTOS, 2000; BRANDÃO E HEINECK, 2003; WEBER, 2000; GOOLEY, 1998; NEUMANN, 2000).

É interessante verificar que apesar desta grande preocupação com as necessidades e desejos dos consumidores nem todas as empresas pesquisadas se utilizam de pesquisas de mercado. Tal constatação já fazia parte de outro estudo realizado por Stahl (2002) no mercado londrinense e mais uma vez houve a indicação de que apenas 2 empresas fazem pesquisa para definir necessidades e desejos, localização do imóvel e definição do material de acabamento, as outras 2 indicou que esporadicamente realiza pesquisas mas que, normalmente, a escolha da localização é feita através do *felling* dos proprietários da empresa e a escolha do material de acabamento básico ficam exclusivamente a critério dos engenheiros e arquitetos.

Conforme os relatos, outro problema recorrente diz respeito ao pagamento. Todas as empresas participantes do estudo indicaram que negociam individualmente as formas e condições de pagamento, o que caracteriza uma atividade de personalização dos serviços, no entanto relatam também a dificuldade de alguns clientes em saldar suas dívidas e a influência disso no andamento da obra. A “Empresa B” foi a única que indicou um correlacionamento com a atividade de personalização, alegando que os clientes, para terem o imóvel mais próximo do sonhado, acaba se endividando além das possibilidades da família. A empresa relata tal atividade como a política do “já que tá fazendo” vamos colocar ou mudar mais alguma coisa, o que leva inclusive a atrasos na obra devido a grande demora para a tomada de decisão. A tomada de decisão lenta e a indecisão também é relatada pela “Empresa A”, confirmando as indicações dos estudos de Giglio (2002) e Brandão (1997, *apud* JOBIM, 1997).

Ainda correlacionado a essa indecisão deve-se destacar a construção de apartamentos modelos pelas empresas pesquisadas uma vez que estes podem também auxiliar neste processo de decisão quanto às modificações necessárias em cada imóvel.

No que tange ao indicador preço, todas as empresas relatam que não houve prejuízos ou elevação dos custos pois estes são integralmente repassados aos clientes, seja pelas cobranças de taxas extras de mão-de-obra, seja pela aquisição dos materiais ficar sob responsabilidade dos próprios clientes. As empresas que demonstraram maior preocupação com os custos, relatando cálculos e maior controle sob materiais e mão-de-obra são justamente as empresas de incorporação, que como já indicado, se vêem como indústrias, exploram suas vantagens de poder de barganha e se utilizam estratégias de preços percebidos e não de custo, embora tenham essa preocupação, o que pode ser justificado pela necessidade de paridade ou proximidade de preços mesmo quando se adota uma estratégia de diferenciação.

Quanto a atividade de personalização é importante analisar também a questão do uso do imóvel, as empresas indicaram que os clientes que mais modificam os imóveis são aqueles que estão adquirindo para uso próprio e que vêem o imóvel como a grande e única aquisição da vida, despendendo muito mais atenção e carinho ao processo. Neste caso há uma grande influência do vendedor ou corretor imobiliário, como já indicou os estudos de Giglio (1998 e 2002), o cliente que vai comprar um único imóvel na vida ou está realizando a primeira compra não possui conhecimentos técnicos e, conforme afirma as empresas que possuem o setor de vendas terceirizada (Empresas A e B), acaba se iludindo com as propostas dos corretores, acreditando que o produto vai ser muito maior, melhor ou mais

barato do que realmente é oferecido pela empresa. As outras empresas (C e D) indicam para evitar tal tipo de dificuldade a força de vendas é da própria organização ou o fechamento do negócio ocorre na presença de um gerente da empresa.

Neste sentido as empresas também oferecem ou requerem dos clientes algum tipo de assessoria para a compra ou troca de materiais de acabamento e demais itens da personalização. O que se constatou é que as empresas A e B exigem a contratação de um arquiteto para efetuar praticamente qualquer mudança do projeto alegando que estes seriam os profissionais mais qualificados para trabalhar com a relação de dimensão espacial e material de acabamento, inclusive ficando este arquiteto como responsável pela qualidade dos materiais adquiridos e enviados a obra. A empresa C oferece um arquiteto da própria empresa para auxiliar neste processo exigindo a contratação de um arquiteto externo apenas se as modificações forem complexas e os materiais a serem utilizados forem diferentes dos oferecidos pela empresa. Já a empresa D desenvolve um papel mais ativo de assessoria no que tange a essas escolhas e modificações, pois considera que isto pode afetar a qualidade de sua obra, os clientes são acompanhados pelo arquiteto e pelo gerente da empresa para suprir eventuais dúvidas técnicas e de custos.

Um achado importante desta pesquisa é a visão das empresas londrinenses de que a flexibilidade e a personalização são aspectos importantes para a dimensão competitiva, constatação que contraria os achados de pesquisas anteriores de Giglio (2002) e Frutos (2000).

No que tange ao processo de desenvolvimento dos produtos pode-se constatar que apenas 2 empresas indicaram em seus relatos o uso sistemático de pesquisas de mercado, no entanto, é justamente na empresa que indicou que toma

decisões quanto ao material de acabamento e localização através do *felling* do proprietário que aparece a maior integração com os clientes. Inclusive se constata que as obras em sistema de condomínio são as que geram uma maior interação desde o processo de formação de grupos, passando pela definição do projeto e dos materiais a serem utilizados. A “Empresa B” se destacou neste ponto pois faz a aquisição de material em bloco, negociando junto aos fornecedores possíveis trocas no material de acabamento a partir de uma tabela de preços previamente negociada para todos os clientes do empreendimento. A “Empresa A” também demonstrou uma grande atividade e aproximação ao cliente, as duas empresas relatam que os contatos são realizados basicamente por telefone, o que indica uma grande proximidade dos profissionais da empresa com seus clientes.

Nestas duas empresas fica claro que todo o desenvolvimento dos projetos e plantas são de responsabilidade tanto da empresa construtora como dos clientes, já nas empresas C e D a participação é indireta, pois estas fazem a identificação das necessidades e desejos através de pesquisas com usuários médios e depois efetuam a personalização.

Outra constatação importante da fase de desenvolvimento do produto é a busca das empresas pesquisadas em ampliar os atributos dos produtos, conforme recomenda Frutos (2000), as empresas demonstram uma maior preocupação com o conceito do produto, sua localização, segurança e qualidade, entre outros tanto que a busca de um processo construtivo mais eficiente e produtivo acaba sendo deixada de lado com uma certa tranquilidade, já que os custos são repassados e as perdas de eficiência previamente determinadas pelas empresas.

A estrutura das empresas se mostra semelhante. As empresas indicaram que constituem equipes de projetistas terceirizados, engenheiros e/ou

arquitetos, a fim de evitar que se crie um padrão de construção. Segundo as empresas entrevistadas engenheiros e arquitetos costumam desenvolver sempre projetos muito parecidos aos anteriores, o que indicam como sendo um vício e por este motivo a presença destes profissionais diretamente dentro das estruturas organizacionais poderia não gerar inovações. Não se deve esquecer que tal consideração cabe apenas as empresas participantes, pois uma observação do mercado demonstra que outras empresas adeptas ou não da customização tem projetistas em sua própria equipe funcional.

Às estruturas organizacionais ficam ligados apenas os engenheiros de execução e arquitetos de atendimento ao cliente (Empresa C). O que se constatou nas empresas pesquisadas é que as funções administrativas são comuns a todos os empreendimentos, fazendo parte da estrutura organizacional como um todo, atendendo inclusive os demais serviços prestados pelas construtoras (divisão industrial, construções horizontais, condomínios e outros serviços prestados). Há, no entanto, para as obras de edifícios residenciais a constituição de uma equipe de trabalho que une os engenheiros de execução da empresa, engenheiros e arquitetos terceirizados e demais funcionários administrativos para atuarem em um determinado projeto.

Tal configuração indica a construção de equipes multifuncionais no setor intermediário da organização, demonstrando claramente que não se trata mais de organizações maquinais. Outra indicação de que houve mudanças estruturais está no fato do serviço de execução da obra ser na sua maioria terceirizado, contratado por obra em nome da empresa ou do condomínio, o que na modelagem de Mintzberg e Quinn (2001) se configura como a terceirização da essência operacional.

Essa configuração indica que a estruturas das organizações de construção civil, apesar da necessidade de uma grande essência operacional, está se transformando em uma organização inovadora. O sistema de gestão passa a ser por coordenação, onde os próprios profissionais da base operacional são chamados a se responsabilizarem por suas funções. A indicação de que cada profissional sabe o que deve executar poderia indicar a configuração de organização profissional, mas o fato de o nível médio estar reunido em projetos através de equipes multifuncionais e a essência operacional ser terceirizada indica a construção de organizações inovadoras, com a utilização da adhocracia administrativa, uma vez que tais formações buscam desenvolver soluções para sua própria estrutura e a partir daí obter a satisfação dos clientes.

Outra consideração importante que leva a crer que a estrutura maquinal está dando lugar a uma estrutura inovadora é o fato da formação estratégica ser individualizada. Para cada empreendimento as empresas definem novos caminhos, novos segmentos de mercado e deixam sob responsabilidade das equipes multifuncionais a elaboração de produtos e suas adaptações.

Ainda com relação a estrutura da empresa e sua gestão mercadológica, além de verificar que algumas empresas deixam de lado a pesquisa de marketing, constata-se que a missão organizacional, que preza a satisfação dos clientes e a qualidade dos empreendimentos não é devidamente divulgada. As colocações de que a empresa busca deixar explícito a necessidade de satisfação dos clientes para todos os funcionários da essência operacional contradiz o discurso de que a missão está lá mas não é divulgada, que foi feita apenas para cumprir as exigências de processos de certificação.

## CONCLUSÕES

O objetivo geral da dissertação é analisar o processo e os efeitos da customização em massa no produto imobiliário oferecido pelas construtoras de Londrina. Este objetivo foi alcançado, pois os objetivos específicos foram atingidos e os procedimentos metodológicos escolhidos foram adequados a finalidade do trabalho.

Para atender ao primeiro dos objetivos específicos foi realizado um levantamento da literatura que consistiu na identificação dos principais conceitos de marketing e seus diversos enfoques, discutindo-se a seguir as questões relativas ao processo de customização, suas modalidades e fatores críticos de sucesso, bem como a sua integração com a estratégia empresarial. Buscou-se ainda para cumprir tal objetivo específico identificar as particularidades do mercado imobiliário e do seu composto mercadológico, bem como identificar os elementos presentes na sociedade atual que justificariam a necessidade de produtos customizados. Por fim, para criar os subsídios necessários a análise dos casos buscou-se identificar as configurações organizacionais propostas por Mintzberg e Quinn (2001).

Analisando os dados coletados na literatura, e respondendo ao objetivo específico de identificar os elementos que contribuíram para a mudança do enfoque mercadológico, verificou-se que a sociedade de consumo busca criar sempre novas necessidades, os bens que seriam vitais para alguns acabam se tornando objetos de luxo e desejos que precisam ser supridos através dele. A necessidade de se fazer presente na sociedade, ostentando *status* e poder, e se diferenciando da multidão leva os consumidores a não aceitarem a oferta de produtos feitos para um usuário médio anônimo. A partir disto, e na busca de

estratégias que levem a organização a uma vantagem competitiva, as empresas traçam novos caminhos e requerem do marketing a identificação de novas formas de adaptação dos produtos, serviços e comunicação, que garantam a satisfação de tais necessidades criadas pela sociedade.

Respondendo ao segundo objetivo específico recorreu-se a pesquisa de campo para verificar quais foram os motivos e os objetivos apontados pelas empresas para justificar a introdução da produção customizada. Nos quatro casos analisados as respostas foram idênticas, a necessidade de diferenciação no mercado e o desejo das empresas de oferecer um produto o mais próximo possível do sonhado pelos consumidores. Há de se ressaltar que este motivo é sempre destacado, pois a compra de uma residência está presente na sociedade atual como a realização de um grande sonho, seja para aqueles que compram sua primeira residência ou para aqueles que estão buscando a ascensão social.

Já os principais benefícios advindos do uso da produção customizada, conforme propunha levantar o terceiro objetivo específico, diz respeito ao cumprimento da missão organizacional, de entregar produtos de qualidade que satisfaçam as necessidades dos consumidores; a criação, segundo declarações das empresas, de diferenciais competitivos; eventuais aumentos nas receitas em virtude de atrasos nas obras em sistema de condomínio, de preços *premium* praticados pelas empresas incorporadoras, e de taxas extras de mão-de-obra para efetuar as modificações; e a redução de alguns custos e processos que seriam repassados ao consumidor, como a elaboração de projetos de interior e aquisição de materiais de acabamento (Empresa A).

No que tange as esferas de customização, conforme proposto na literatura por Gordon (2000) e proposto no quarto objetivo específico, constatou-se

na pesquisa empírica que há customização nas três esferas possíveis: produto, serviços e comunicação.

A customização de produtos é identificada a partir da personalização permitida ou flexibilidade propriamente dita – no caso das empresas que oferecem um apartamento modelo, mas permite qualquer outro tipo de modificação – ou da personalização ofertada ou diversidade tipológica – no caso das empresas que oferecem diversos modelos de plantas possíveis para um empreendimento e oferecem também opções de modificações no material de acabamento, que ficam a cargo da própria empresa.

A customização dos serviços é verificada nas atividades de negociação de preços, condições de pagamento e na empresas C e D quando oferecem assessoria de profissionais da própria empresa para auxiliar o processo de decisão quanto às modificações nos apartamentos.

A customização das comunicações também se faz presente em todas as organizações, em duas delas (C e D) através de comunicação oral, escrita e pessoal, e nas outras duas (A e B) apenas na sua forma de contato oral e pessoal.

Quanto ao quinto objetivo específico, a descrição dos processos de customização, encontrou-se quatro processos distintos, onde variam do apoio parcial da empresa à delegação parcial da responsabilidade pelo projeto dos imóveis ao cliente e seu arquiteto. O que se observou neste caso é que em um extremo estão as empresas que atuam por sistema de condomínio, cuja responsabilidade pela customização do imóvel é muito mais do cliente do que da empresa, já que este se responsabiliza pela contratação do profissional para elaboração do projeto e pela aquisição e entrega dos materiais de acabamento no local da obra (Empresa A), passando pela Empresa B, que se responsabiliza pela negociação com o fornecedor

de material de acabamento, pela Empresa C que não permite a personalização total, ofertando a troca de determinados produtos por outros já presentes no memorial descritivo, chegando ao outro extremo – Empresa D – que além de permitir a troca de materiais, convoca os clientes a irem até a empresa escolher quais materiais serão substituídos, com o auxílio de um profissional da empresa.

Tais procedimentos demonstram a grande variedade de formas de se realizar a customização em massa com sucesso, bem como que as empresas ainda não oferecem tudo o que poderiam oferecer ao cliente. A customização em massa quando empregada seguindo os preceitos do marketing, de satisfação e encantamento dos clientes, deveria exigir o mínimo de esforço destes, até por se tratar, na maioria das vezes, de pessoas sem qualquer conhecimento técnico para efetuar modificações nos apartamentos.

O que se presume à luz da teoria é que as empresas deveriam oferecer um apoio total e incondicional a este cliente a fim de encantá-lo, oferecendo por um preço *premium* diversas opções de materiais de acabamento, sem cobrança de taxas extras de materiais ou mão-de-obra, além de disponibilizar profissionais capacitados para assessorar os processos de modificações, garantindo a qualidade dos seus empreendimentos e a satisfação dos consumidores.

Estas considerações já conduzem ao sexto objetivo específico deste trabalho: a intensidade das relações entre empresas e clientes. Como já dito anteriormente a intensidade do relacionamento poderia ser maior, mas já está presente nos atuais processos de customização. As empresas que atuam por sistema de condomínio apresentam uma intensidade maior no relacionamento na fase de projeto e execução, já que todas as decisões devem passar pela assembléia do condomínio, o que exige da empresa um maior atendimento quanto às questões

técnicas e reclamações. Já as empresas que se utilizam do sistema de incorporação mantém o relacionamento na fase de pré-projeto, identificando necessidades a partir de pesquisas; na fase de vendas, quanto novas necessidades são identificadas – podendo ser supridas pela personalização ou gerando informações para próximos projetos; e na fase de execução, quando são feitas as consultas para a personalização dos imóveis. Todas as empresas indicaram ainda o contato pós-ocupação para solucionar problemas e reclamações conforme consta em seus contratos de manutenção predial, normalmente válidos por cinco anos após a entrega das chaves.

Quanto ao sétimo e último objetivo específico, a identificação dos impactos e dificuldades do processo de customização, verificou-se que a principal dificuldade relatada diz respeito ao cumprimento dos prazos e cronogramas pelo atraso na entrega dos projetos de personalização, em especial nas empresas que exigem a contratação de arquitetos por parte dos clientes, reclamação não freqüente nas empresas incorporadoras que por contar com arquitetos e equipes de apoio dentro das próprias empresas não enfrentam regularmente tal problema. As empresas com menor tempo de atuação no mercado também indicam o impacto negativo na despadronização do trabalho, que não figura nas duas empresas incorporadoras, com maior tempo de atividade, o que pode indicar que tal impacto seja minimizado com a curva da experiência.

Os impactos relativos a perdas no ganho de escala e na eficiência dos processos, levantados na literatura por Frutos (2000), não foram constatados, pois as empresas consideram que já esperavam por essa redução e que as taxas de mão-de-obra extra compensam qualquer perda no sentido da eficiência e, os ganhos de escala permaneceram inalterados para a empresa, pois os produtos utilizados na

fase de estrutura continuam padronizados, já os materiais de acabamento ou tem a sua aquisição a cargo do próprio cliente ou há a cobrança de taxas adicionais pela troca do material.

O principal impacto deste processo, muitas vezes não percebido pelas próprias empresas, foi a mudança da configuração organizacional de matricial para inovadora. Apenas uma empresa ao relatar sua constituição organizacional indicou que se utilizava de equipes multifuncionais, as demais só relacionaram sua forma de atuação à gestão por projetos após a inferência da utilização de tal sistema de gestão pela pesquisadora, pois consideravam que suas estruturas eram matriciais.

Por fim acredita-se que este trabalho apresenta uma contribuição teórica e empírica importante. A contribuição teórica, apesar da limitação do método (estudo de múltiplos casos), diz respeito à apresentação de como a customização em massa está sendo feita pelas empresas da construção civil de Londrina, o que pode contribuir para outros estudos ligados a construção civil que porventura venham a ser realizados, demonstrando inclusive que não há um único procedimento de sucesso, mas sim diversas formas de se realizar o processo de customização em massa eficientemente. O presente estudo também evidencia a contribuição do marketing para o estabelecimento de processos produtivos que conduzam a empresa à satisfação e encantamento do cliente, mesmo em organizações voltadas à produção.

Ainda no campo teórico verifica-se a contribuição para a identificação das mudanças nas configurações organizacionais de empresas tradicionalmente maquinais, como as empresas de construção civil, demonstrando

que mudanças nos processos de desenvolvimento de produtos e produção levam as empresas a, inconscientemente, mudarem suas estruturas organizacionais.

No campo empírico pode auxiliar as empresas a identificarem as necessidades de evolução do sistema, apoiando ainda mais o processo decisório dos clientes quanto às modificações realizadas nos imóveis, numa tentativa, inclusive, de manter e até elevar o padrão de qualidade de suas construções. Deseja-se ainda que tal trabalho permita um repensar das organizações sobre suas práticas mercadológicas, a importância do cliente e do encantamento deste para o sucesso futuro das organizações, bem como indicar que tal estratégia, considerada pelas empresas como um diferencial competitivo, já não pode mais ser visto como tal, uma vez que já está disseminada no mercado. O que se pretende com isso é estimular tais empresas a buscarem novos diferenciais competitivos para que todos – empresas, mercados e clientes – possam mais uma vez seguir rumo a realização e concretização de seus sonhos e desejos.

Em decorrência dos estudos realizados o presente estudo pode sugerir novos temas para pesquisas científicas/técnicas futuras como:

- a) a análise do comportamento dos consumidores de produtos customizados e suas visões acerca do processo;
- b) a utilização da micro-segmentação para novas finalidades, focando novos segmentos emergentes;
- c) a construção de relacionamento e fidelização entre empresas construtoras e clientes;
- d) a utilização dos processos de customização em imóveis de baixo e médio-baixo padrão.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Sandra Pires de. **Marketing imobiliário**: como garantir o sucesso da comunicação e vendas nos lançamentos da construção civil. São Paulo: SP Marketing Editorial e Empresarial, 2000.

AMA. **What are the definitions of marketing and marketing research?**. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/content4620.php>>. Acesso em 11 nov. 2004.

ARAUJO, Luis César de. **Teoria geral da administração**: aplicação e resultados nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2004

BAKER, Michael. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro:Campus, 2005.

BARROS NETO, Jose de Paula. **Proposta de modelo de formulação de estratégias de produção para pequenas empresas de construção habitacional**. Tese de Doutorado. 226 p. 1999. Doutorado em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1999.

BARROS NETO, José P. **Os critérios competitivos da produção**: um estudo exploratório destes conceitos na construção de edificações. In: XXV EnANPAD, Campinas/SP, 2001.

BEBER, Sedinei J. N. **Estado atual dos estudos sobre a satisfação do consumidor**. In: XXIII EnANPAD, Foz do Iguaçu/PR, 1999.

BERGAMASCO, Fernando L. **Estudo da competitividade das empresas de construção civil de Londrina**. Dissertação de Mestrado. 107 p. 2003. Mestrado em Administração. Universidade Estadual de Maringá/ Universidade Estadual de Londrina. Londrina. 2003.

BINSACCA, Rich. Do the right thing: flexible options. **Builder**. v. 26, n. 10. Washington: aug 2003.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L.**Marketing contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BRANDÃO, Douglas Q.; HEINECK, Luiz F. M. Significado multidimensional e dinâmico do morar: compreendendo as modificações na fase de uso e propondo flexibilidade nas habitações sociais. **Ambiente Construído**, Porto Alegre, v.3, n.4, p. 35-48, 2003.

BRASIL. Ministério do desenvolvimento, indústria e comércio exterior. **Indústria da construção**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/publica/sdp/doc/asac0513.pdf>>. Acesso em 30 Mar. 2005.

BRASILEIRO NETTO, Joaquim; FREITAS, Ana Augusta F.; BARROS NETO, Jose P. **Alianças Estratégicas e Inovações Organizacionais na Construção Civil** : o Caso INOVACON. In: XXVII EnANPAD, Atibaia/SP, 2003.

BRETZKE, Miriam. Comportamento do cliente. IN: DIAS, Sergio R. (Coordenador) **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003a.

BRETZKE, Miriam. Marketing direto. IN: DIAS, Sergio R. (Coordenador) **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003b.

CAMPANHOLO, J. L. Construção personalizada: uma realidade do mercado. **Téchne**: Revista de Tecnologia da Construção, São Paulo, n. 41, p. 63-66, jul./ago. 1999.

CHAUVEL, Marie A. **A satisfação do consumidor no pensamento de marketing: revisão de literatura**. In: XXIII EnANPAD, Foz do Iguaçu/PR, 1999.

CLIFT, Vicki. Flexible mass production means win-win. **Marketing News**. v.30, nº 25, pg. 10, Chicago: Dec 2, 1996.

COMISSÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA DA CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO (CEE/CBIC). **Importância do setor de construção civil na economia brasileira**. Belo Horizonte, 1999a.

COMISSÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA DA CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO (CEE/CBIC). **Organização e dinâmica do segmento de edificações no Brasil**. Belo Horizonte, 1999b.

COMISSÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA DA CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO (CEE/CBIC). **A economia brasileira e a construção civil na última década**. Belo Horizonte, 1999c.

COMISSÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA DA CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO (CEE/CBIC). **Desempenho da economia nacional e do setor da construção civil em 2000 e perspectivas para 2001**. Belo Horizonte, 2001.

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

DAVIS, S. From Future Perfect: Mass Customization, **Planning Review**, March/April 1989, p. 16-21

DOMINGUEZ, Sigfried V. **O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes**. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo. v. 07, n. 4, out-dez 2000.

DUARTE, André L. C. M; DI SERIO, Luiz C. **Competindo em tempo e flexibilidade – casos de empresas brasileiras**. Anais BALLAS, 2000.

EPCPCC. **Estudo prospectivo da cadeia produtiva da construção civil: diagnóstico preliminar**. São Paulo: Escola Politécnica da USP, 2002.

FABRICIO, Marcio M; BAIA, Josaphat L; MELHADO, Silvio B. Estudo da seqüência de etapas do projeto na construção de edifícios: cenário e perspectivas. **Anais do ENEGEP**, 1998.

FARAH, M.F.S. **Tecnologia, processo de trabalho e construção habitacional**. São Paulo, 1992. Tese (Doutorado), Departamento de Ciências Sociais da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, 1992.

FEDERAÇÃO E CENTRO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO - FIESP. **Construbusiness 2003**. São Paulo: Fiesp, 2003.

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

FRUTOS, Juan D.; BORENSTEIN, Denis. **Um modelo orientado a objetos para a interação entre clientes e empresas construtoras em um ambiente de customização de massa**. In: XXV EnANPAD, Campinas/SP, 2001.

FRUTOS, Juan Diego. **Desenvolvimento de um Sistema de Informação para a Interação Ágil entre Clientes e Empresas Incorporadoras e Construtoras de Condomínios Residenciais. 2000**. 152 pg. Dissertação de Mestrado em Administração (Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul). Porto Alegre. 2000.

GASTALDI, J. Petrelli. **Elementos de economia política**. 17.ed. São Paulo:Saraiva, 2002.

GIGLIO, Ernesto Michelangelo. **Contribuição ao desenvolvimento de um modelo de estratégia orientada para a satisfação do consumidor no ramo imobiliário**. Tese de Doutorado. 258 p. 2002. Doutorado em Administração – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.

GIGLIO, Ernesto Michelangelo. **Um estudo exploratório sobre as representações sociais presentes no processo de decisão de compra de imóvel**. Dissertação de Mestrado. 135p. 1998. Mestrado em Administração – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 1998.

GIGLIO, Ernesto Michelangelo; ALMEIDA, Marinho Isnard Ribeiro de. O valor para o consumidor como uma orientação na definição de produto e atendimento no ramo imobiliário. **Revista da ESPM**. v.10, n. 1, Janeiro/fevereiro de 2003.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOOLEY, Toby B. Mass customization: how logistics makes it happen. **Logistics Management and Distribution Report**. v. 37, n.4, pg. 49-52. Radnor: Apr. 1998.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 2000.

HOOLEY, Graham J.;SAUNDERS, John. **Posicionamento competitivo**. São Paulo: Makron Books, 1996.

HUOVILA, P., LAKKA, A., LAURIKKA, P., VAINIO, M. Involvement of customer requirements in building design. In: **Lean Construction**, A.A.Balkema, Rotterdam, 1997.

INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INTELECTUAL. Site institucional de registro de marcas e patentes. Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br>>. Acesso em 20 set. 2004.

JOBIM, Margaret S. S. **Método de avaliação do nível de satisfação dos clientes de imóveis residenciais**. Dissertação de Mestrado. 154 p. 1997. Mestrado em Engenharia Civil - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 1997.

KESSLER, S. Measuring and managing customer satisfaction: going for the gold. **ASQC Quality Press**, Milwaukee, Wisconsin, 1996.

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

KOTLER, Philip. Personalização em Massa. **HSM Management**. Nov/Dez. 1997 p. 136-140.

LAMBIN, Jean Jaques. **Marketing estratégico**. 4 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2000

LEVITT, Theodore. **Imaginação de marketing**. 2 ed. São Paulo:Atlas, 1991.

LIMEIRA, Tânia M. V. Administração de produtos. IN: DIAS, Sergio R. (Coordenador) **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003b.

LIMEIRA, Tânia M. V. Fundamentos de marketing. IN: DIAS, Sergio R. (Coordenador) **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003a.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARQUES, G.A.C. **O projeto na engenharia civil**. São Paulo, 1979. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. 1979.

MATTAR, F.N.; SANTOS, D.G. **Gerencia de produtos**. São Paulo: Atlas, 2003.

MCCARTHY, E. Jeromematt. **Marketing básico**: uma visão gerencial. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MELHADO, Silvio B. **Qualidade do projeto na construção de edifícios: aplicação ao caso das empresas de incorporação e construção**. Tese de Doutorado. 294 p. 1994. Doutorado em Engenharia. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. 1994.

MELHADO, Silvio B.; AGOPYAN, Vahan. O conceito de projeto na construção de edifícios: diretrizes para sua elaboração e controle. **Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP**. São Paulo. 1995.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 11 ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MUNOZ, Rosana. **A inovação tecnológica e o sistema de franquia na construção civil de Salvador**. In: XXIV EnANPAD, Florianópolis/SC, 2000.

NEUMANN, Ken. Take it personally. **Builder**. Washington: Sep 2000.

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

PIETROCOLLA, Luci Gati. **O que todo cidadão precisa saber sobre sociedade de consumo**. São Paulo: Global, 1989.

PINE II, B. Joseph. **Personalizando produtos e serviços**. São Paulo: Makron Books, 1994

PLAENGE EMPREENDIMENTOS. Site institucional. Disponível em <<http://www.plaenge.com.br>>. Acesso em 20 set. 2004.

POLIGNANO, Luiz A. C., DRUMOND, Fátima B. **O papel da pesquisa de mercado durante o desenvolvimento de produtos**. 3º Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produtos. Florianópolis/SC. 2001.

POPCORN, Faith. **O relatório Popcorn**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

POPCORN, Fatih; MARIGOT, Lys. **Click: 16 tendências que irão transformar sua vida, seu trabalho e seus negócios no futuro**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PREFEITURA MUNICIPAL DE LONDRINA. **Perfil do Município de Londrina 2003**. Londrina. Disponível on-line em <<http://www.londrina.pr.gov.br>>. Acesso em 05 fev. 2005.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

RICHERS, Raimar. **O que é marketing**. 15. ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1994.

SALVADOR, Edson A. **A adaptação estratégica na indústria da construção civil: um estudo de caso no setor de edificações na cidade de Passo Fundo (RS)**. In: XXV EnANPAD, Campinas/SP, 2001.

SANTOS, Eduardo R; BORENSTEIN, Denis; FRUTOS, Juan D. **Sistema de apoio à decisão para a configuração de produtos em ambientes de customização em massa**. 4º Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produtos. Gramado/RS. 2003.

SERÁFICO, José. **Métodos e técnicas de pesquisa aplicados à administração**. Manaus: Editora da Universidade do Amazonas, 1996.

SILVA, M.A.C. **Metodologia de seleção tecnológica na produção de edificações com o emprego do conceito de custos ao longo da vida útil**. 1996. 337 p. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1996.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1996.

STAHL, Luciane M. **Marketing imobiliário**: um estudo sobre as práticas de marketing na construção civil de Londrina. Trabalho de conclusão de curso (Graduação). 2002. Universidade Estadual de Londrina, Londrina. 2002.

STAHL, Luciane M.; PACANHAN, Mario N. **Marketing imobiliário**: uma abordagem preliminar do marketing mix no mercado de Londrina. In: SEMEAD - SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO DA FEA/USP, 2003, São Paulo. VI SEMEAD - Seminários de Administração. 2003.

SULLIVAN, Jeniffer L. The challenges and rewards of personalizing customer interactions. **Customer Inter@ction Solutions**. v.19, n.10. Norwalk: apr 2001.

VAVRA, Terry. **Marketing de relacionamento** : :aftermarketing : como usar o database marketing para a retenção de clientes ou consumidores e obter a recompra continuada de seus produtos e serviços. São Paulo: Atlas, 1993.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WEBER, Carolyn. Great expectations. **Builder**.v.23, n. 7, p. 124-134. Washington: jun 2000.

WIND, Jerry; RANGASWAMY, Arvind. Customerization: the next revolution in mass customization. **Journal of Interactive Marketing**. v. 15, n. 1, winter, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICES

## Apêndice A – Protocolo de Estudo de Caso

Mestrado em Administração - PPA – UEM/UEL  
Universidade Estadual de Londrina  
Protocolo de Estudo Multi-caso – Roteiro para entrevista.  
Mestranda Luciane Maria Stahl Turma 2003/2  
Orientador: Prof. Dr. Luiz Antonio Felix

### Roteiro

- A empresa possui uma missão organizacional clara? (em caso negativo quais os objetivos que norteiam a organização).
- Qual a missão da sua empresa?
- Sua empresa envia material promocional ou de acompanhamento dos empreendimentos aos clientes?
- A mensagem deste material é individualizada?
- Sua empresa procura atender individualmente as necessidades de cada cliente no que diz respeito a formas de pagamento?
- Sua empresa oferece serviços de pré ou pós-venda (arquitetos, decoradores, advogados)? Quais?
- Sua empresa permite modificações nos imóveis em construção?
- Que tipo de modificações são permitidas?
- Como se dá este processo?
- O que levou a sua empresa a permitir que os clientes façam essas modificações?
- As modificações são ofertadas ou apenas permitidas?
- Ocorreram modificações na estrutura ou cronograma de trabalho para atender a esses clientes?
- A eventual aquisição de material diferenciado para a realização das modificações fica a cargo da empresa ou do cliente?
- Há cobrança de mão-de-obra extra neste caso?
- A empresa realiza pesquisas prévias para identificar as necessidades dos clientes quanto a planta?
- E com relação ao material de acabamento?
- A localização também é alvo de pesquisa junto aos clientes ou acompanha a tendência de mercado?
- O processo de desenvolvimento de novos empreendimentos fica sob responsabilidade de que profissionais?
- São feitas consultas a clientes no desenvolvimento do projeto?
- Em que momento e com qual finalidade?
- Como a empresa está estruturada?
- Há departamentos funcionais que cuidam de todos os empreendimentos ou para cada empreendimento são organizadas equipes de trabalhos (com quais funções)?

- Quais as principais dificuldades enfrentadas pela sua empresa para interagir com o cliente?
- Está claro para todos os funcionários da empresa a necessidade de se atender aos desejos individuais de cada cliente?
- Você pode identificar os efeitos positivos e negativos da prática de adaptação dos produtos?
- Foi verificado perda de eficiência ou elevação dos custos acima do esperado devido a queda do volume comprado?
- Há participação ou apoio dos fornecedores neste processo?
- Há resistência por parte dos funcionários ou de gerentes para a realização das atividades de adaptação?
- Os responsáveis pela venda dos imóveis emitem relatórios indicando o porque de negociações não concluídas?
- Há processos de registro de reclamações de cliente na pós-ocupação?

#### Caracterização da empresa

Fundação (tempo no mercado)\_\_\_\_\_

Nº de funcionários \_\_\_\_\_

Nº de empreendimentos (ultimo ano/ em execução)\_\_\_\_\_

Há quanto tempo disponibiliza a personalização ou qual o nº de empreendimentos customizados\_\_\_\_\_