

Estratégias competitivas no mercado de material de construção

Competitive strategies in the construction material market

DOI:10.34117/bjdv8n6-262

Recebimento dos originais: 21/04/2022

Aceitação para publicação: 31/05/2022

José Luiz Gomes Farias

Bacharel em Administração pela Faculdade Luciano Feijão

Instituição: Faculdade Luciano Feijão

Endereço: Rua José Lopes Ponte, 400, Dom Expedito, Sobral, Ceará, CEP: 62050-215

E-mail: jlgf001@gmail.com

Rogeanne Moraes Ribeiro

Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí

Instituição: Faculdade Luciano Feijão

Endereço: Rua Coreau, 645, Cidade Pedro Mendes Carneiro, Sobral, Ceará,

CEP: 62030-675

E-mail: rogeanemoraes@yahoo.com.br

Maria do Socorro Silva Mesquita

Mestra em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará

Instituição: Faculdade Luciano Feijão

Endereço: Rua Antonio Félix Ibiapina, 957, Alto do Cristo, Sobral, Ceará,

CEP: 62020-390

E-mail: socorromesquita@yahoo.com.br

Leticia de Sousa Fialho

Mestra em Administração pela Universidade de Fortaleza

Instituição: Faculdade Luciano Feijão

Endereço: Avenida Cleto Ferreira da Ponte, 403, Cidade do Junco, Sobral, Ceará,

CEP: 62030-595

E-mail: leticiafialho25@yahoo.com.br

Teresa Lenice Nogueira da Gama Mota

Doutora em Desenvolvimento e Meio Ambiente pela Universidade Federal do Piauí

Instituição: Faculdade Luciano Feijão

Endereço: Rua José Lopes Ponte, 400, Dom Expedito, Sobral, Ceará, CEP: 62050-215

E-mail: teresa_mota@yahoo.com.br

João Pereira Oliveira Júnior

Doutor em Desenvolvimento Urbano e Regional

Instituição: Faculdade Luciano Feijão

Endereço: Rua José Lopes Ponte, 400, Dom Expedito, Sobral, Ceará, CEP: 62050-215

E-mail: jpo@uol.com.br

Michelle do Carmo Sobreira

Doutora em Administração - UECE

Instituição: Faculdade Luciano Feijão

Endereço: Rua José Lopes Ponte, 400, Dom Expedito, Sobral, Ceará, CEP: 62050-215

E-mail: michellesobreira@gmail.com

RESUMO

O objetivo do estudo é verificar quais as estratégias adotadas por uma empresa de material de construção no interior do Ceará para obtenção de vantagem competitiva. O estudo possui uma abordagem qualitativa, aplicando o método de estudo de caso, utilizando um instrumento de pesquisa semiestruturado para a entrevista com um gestor de uma organização que atua no mercado de material de construção civil. De acordo com os resultados, conclui-se que o gestor utiliza estratégias para se diferenciar do concorrente, destacando-se no segmento, mesmo sem conhecimentos acadêmicos.

Palavras-chave: estratégias competitivas, análise do ambiente organizacional, ferramentas de gestão.

ABSTRACT

The aim of the study is to verify which strategies are adopted by a construction material company in the interior of Ceará to obtain competitive advantage. The study has a qualitative approach, applying the case study method, using a semi-structured research instrument to interview a manager of an organization that operates in the civil construction material market. According to the results, it is concluded that the manager uses strategies to differentiate himself from the competitor, standing out in the segment, even without academic knowledge.

Keywords: competitive strategies, analysis of the organizational environment, management tools.

1 INTRODUÇÃO

Os gestores buscam gerenciar as organizações alinhando todos os recursos disponíveis, tais como recursos humanos, processos e resultados. Esses recursos são analisados através de ferramentas que contribuem para o diagnóstico de uma determinada situação, fornecendo múltiplas visões e auxiliando os gestores na tomada de decisão (BLETTNER; PROUTIS; WRIGHT, 2013). Essa tomada de decisão é executada em qualquer modelo de negócio, como, por exemplo, no ramo de material de construção civil.

No universo da academia, através de programas de buscas, Gomes e Brandalise (2017) apontam que entre o ano de 1998 e 2016 o veículo que teve a maior divulgação de trabalhos acadêmicos relacionados a Planejamento Estratégico foram apresentadas em eventos, representado por 40%, com 2013 registrando o maior número de publicações, totalizando 11 artigos científicos, além de 46% das publicações terem sido realizadas por alunos da

Graduação, seguidos por trabalhos de Mestrado (23%), Doutorado (19%) e Especialização, com apenas 12%. Esses números demonstram que alunos do Ensino Superior pertencentes à Graduação tem um maior interesse no assunto, com possibilidades de servir como fonte de pesquisas para o cenário empresarial através dos resultados divulgados em eventos acadêmicos.

No campo prático, as organizações estão buscando diferentes formas de competir no mercado, não importando o modelo de negócio para obter sucesso através de uma estratégia. O planejamento estratégico é um processo gerencial que almeja direcionar a empresa para que o sucesso seja alcançado através da formulação de estratégias e planos (COSTA, 2018). Posto isso, a competitividade, ao ser alinhado com o planejamento estratégico, proporciona um fomento para uma inserção de estratégias que direcionem as organizações para o alcance do objetivo, bem como uma melhor tomada de decisão (SAMPAIO et al., 2021).

Através de um planejamento estratégico bem elaborado, é possível auxiliar a tomada de decisão, considerando as competências do gestor para que a organização consiga atingir o seu objetivo. Para Rocha et al. (2021) é fundamental que haja um alinhamento entre aquilo que a organização estipulou como objetivos com os recursos disponíveis, uma vez que a prioridade é um melhor posicionamento do mercado diante da concorrência, sendo alcançado por meio do planejamento estratégico.

O planejamento estratégico bem definido contribuiu para que o cenário da construção civil apresentasse crescimento nos últimos anos. Filgueiras et al. (2020) aponta que no ano de 2019 a construção civil apresentou crescimento de 1,6% em relação ao ano anterior, ainda que o mercado estivesse economicamente instável, com números negativos desde 2014, período em que o Brasil passou por várias crises. No entanto, esses números demonstram que o setor pode apresentar uma recuperação no mercado financeiro, ainda que seja em variação pequena.

Diante deste contexto, nesta pesquisa busca-se responder a seguinte questão: as estratégias adotadas por empresas de material de construção ajudam a obter vantagem competitiva? Esse estudo tem como objetivo verificar quais as estratégias adotadas por uma empresa de material de construção, no interior do Ceará, para obtenção de vantagem competitiva.

Para uma melhor compreensão do estudo, foi definida a seguinte estrutura do texto: inicialmente é apresentado um breve contexto histórico do cenário de material de construção civil no Brasil; a seguir, são apontadas as vantagens competitivas no cenário empresarial e a Matriz SWOT como estratégia; logo após, é apresentada a metodologia;

em seguida, inicia-se uma apresentação e análise dos resultados do estudo; por fim, as considerações finais e as referências utilizadas no texto para embasar o estudo teórico.

2 O CENÁRIO DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO NO BRASIL

A Construção Civil é um setor com grande capacidade produtiva, especialmente quando o assunto é inclusão social e geração de emprego. Oliveira (2012) aponta que essa indústria possui uma alta prioridade em investimentos, pois envolve o fator social e a geração de emprego com a economia cada vez mais intensa.

No contexto econômico, a construção civil destaca-se pela quantidade de etapas constantes em seu ciclo produtivo, por isso reflete no número de bens e serviços que demanda em outros setores. Ela ocupa um importante papel social no mercado de trabalho nacional, absorvendo uma quantidade considerável de mão de obra (MEDEIROS, 2012). O mesmo autor acrescenta que, no Brasil, alguns fatores impulsionaram o setor, como a flexibilidade de financiamentos e programas governamentais de incentivo à construção de residências, como o “Minha Casa, Minha Vida”.

No Brasil, programas governamentais existem há bastante tempo, visando à diminuição da desigualdade social e estimulando a industrialização no país, através do crescimento de novos empregos gerados. Medeiros (2012) comenta que esse tipo de política remonta desde a década de 30, no Governo Vargas no século XX, quando foram criadas parcerias com o setor privado para iniciar um novo tipo de urbanização e, através dessa parceria, alinhado com o objetivo de urbanizar o país nas décadas seguintes.

A urbanização através da construção civil apresenta uma nova face do setor público-privado, que é um dos responsáveis por atender camadas menos favorecidas através de programas sociais. Medeiros (2012) argumenta que, com o alto crescimento da população e deficiências na estrutura das moradias de quem vive em condições precárias, evidencia-se uma forte presença governamental, garantindo o acesso da população mais humilde através de um forte impulsionamento de construções civis pelo país.

O impulsionamento desse setor reflete sobre a condição da população mais carente, para a qual o acesso à moradia custa alto e uma ausência de financiamento a longo prazo, somado a intervenção do Estado para garantir o acesso do indivíduo através de condições sociais mínimas e a sua inclusão na sociedade brasileira em uma área habitacional (CARVALHO, 2018; MOREIRA, 2013). Percebe-se que, quando há crescimento do setor através da intervenção do Estado, é necessário adquirir novos

conhecimentos de materiais utilizados na construção, melhorando a infraestrutura, não bastando apenas fornecer uma moradia com condições precárias.

Caiado (2014) aponta que os materiais ao longo dos anos foram modernizados pelo homem, que sempre buscou o desenvolvimento tecnológico não somente para obter, como também para fabricar. Pinto et al. (2016) complementa que a Construção Civil possui características que englobam a flexibilidade e a heterogeneidade de empresas, seja pequena, média ou de grande porte, assim como uma diversidade de investimentos no setor.

Ainda nesse sentido, é válido ressaltar o período em que o Brasil enfrentou uma crise no cenário da construção civil, com o enfraquecimento do Produto Interno Bruto (PIB). Mingione (2016) comenta que no período compreendido entre 2014 e 2015 houve um grande número de demissões, afetando negativamente a receita das empresas do setor como também na diminuição da geração de empregos. Após esse conturbado período, o país vivenciou uma economia mais fraca, com dificuldades de crescimento. No entanto, possui ainda uma grande influência.

3 ESTRATÉGIAS COMO VANTAGENS COMPETITIVAS NO SEGMENTO DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO

As organizações buscam criar diferentes formas de se diferenciar no mercado através de estratégias que possam beneficiar não só a organização, como também demonstrar, para o consumidor ou cliente, vantagens competitivas que lhes façam ser melhores naquele negócio. Oliveira (2012) reforça esse conceito ao atribuir essa responsabilidade ao gestor que seja capaz de elaborar determinada estratégia, resultando em vantagem para a organização, de forma que os produtos e serviços oferecidos sejam identificados pelo mercado e no qual as organizações possam, de fato, estar capacitadas para atuar de forma diferenciada.

Nesse sentido, o setor da construção civil, em especial a qualificação dos trabalhadores, sofreu mudanças para se adapta-se a uma realidade competitiva, obrigando as empresas a reformular a gestão. Pessoa e Maia (2013) comentam que a mão de obra, mais qualificada, diverge dos cenários anteriores, apresentando características mais modernas com a finalidade de competir no mercado através de uma diferenciação em busca de novas oportunidades. No sentido contrário, Gradvohl et al. (2011) apontam que o cenário da construção civil, em relação a performance, apresentou baixa produtividade

quando comparada as outras indústrias, reforçando a necessidade da reformulação das estratégias para diferenciação.

Essa diferenciação pode ser elaborada por gerentes, uma vez que eventualmente é o responsável por conseguir identificar as oportunidades dentro das organizações, por estar mais próximo das rotinas da empresa. Bronzeri e Bulgacov (2014) complementam que as organizações buscam se diferenciar no mercado competitivo através de estratégias, possibilitando incrementar através das vantagens competitivas.

A partir do momento em que a diferenciação é percebida, a empresa deve implementar estratégias visando um melhor posicionamento. Logo, para que haja a elaboração de estratégias, é necessário que as organizações busquem diversas ferramentas de análise do ambiente para que possam ser aplicadas (DUTRA, 2014). Entretanto, essa análise pode não ser eficaz em todos os sentidos, uma vez que a ferramenta não é uma resposta definitiva para a solução, havendo uma necessidade de aprofundamento, selecionar o posicionamento e quais os tipos de fatores coerentes com a tomada de decisão do gestor (CRUZ et al., 2015).

A combinação de vantagens competitivas, somadas à utilização de ferramentas, amplia as possibilidades de sucesso no mercado competitivo. Também ajudam a explicar a relação entre decisões estratégicas e desempenho dos negócios (HELFAT; MARTIN, 2015). É importante destacar que a organização, quando se encontra em uma posição de destaque no mercado, não necessariamente deve continuar se aproveitando das vantagens competitivas diante do concorrente, ou das ferramentas utilizadas pela organização, uma vez que as estratégias devem ser repensadas de acordo com a ocasião, evitando assim o comodismo ou a falsa percepção de que está na liderança do mercado.

Para que possa ser compreendida essa liderança de mercado e o quanto isso é importante para as organizações, foram estabelecidas, no campo teórico, estratégias competitivas genéricas, que são divididas em três categorias: liderança em custo, diferenciação e foco, com tais estratégias objetivando melhorar o posicionamento da organização no mercado competitivo em busca de melhoria contínua e maior agilidade nos processos organizacionais, características de um mercado moderno (FERREIRA et al., 2019; RAMIRES, 2016).

Segundo Porter (1996), essas estratégias competitivas também são divididas em outras cinco forças que atuam na influência da competitividade da empresa que são: a ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, rivalidade entre as

empresas existentes, poder de negociação dos compradores e ameaça de produtos ou serviços substitutos. A primeira e a segunda estratégia são mais abrangentes, pois envolve toda a indústria que a organização pretende atingir, enquanto a terceira concentra-se nos esforços para geração de vantagens competitivas específicas para um determinado segmento.

Um exemplo comum de estratégia de diferenciação nesse segmento está relacionado com venda de produtos decorativos, como luminárias. Conforme Alves e Alves (2016), a empresa oferece um produto ou serviço que seja único no mercado, exclusivo, aumentando a margem e a lucratividade, uma vez que se torna difícil para o concorrente oferecer algo semelhante para o consumidor. Esse tipo de estratégia proporciona uma vantagem para a organização, pois há grandes possibilidades de assumir uma liderança mercadológica.

Organizações que vendem materiais de construção civil podem também ser líderes no mercado através da liderança em custos, como por exemplo, venda de pacotes de cimento. Costa (2019) define que o objetivo dessa estratégia está relacionado com a oferta de um produto ou serviço com menor preço do mercado para obtenção de vantagens competitivas através de fixação de preços.

A terceira e última estratégia genérica de vantagens competitivas busca atingir um foco, segmento. Jäger (2019) comenta que essa estratégia é determinada quando a organização pretende atuar em um nicho específico, onde normalmente os concorrentes não são capazes de atender as necessidades dos consumidores.

4 METODOLOGIA

O estudo adota uma abordagem qualitativa, utilizando dados primários. Neves (2015) aponta que a pesquisa qualitativa tem como finalidade a interpretação e compressão do objeto de maneira mais detalhada. A pesquisa tem como objeto de estudo uma loja de materiais de construção civil no distrito de Aracatiaçu, interior do Ceará. Sobre o método adotado, empregou-se o estudo de caso, que tem como objetivo investigar um determinado fenômeno com maior profundidade e a sua relação com o mundo real e outras condições contextuais (YIN, 2014).

Para a coleta dados, utilizou-se uma entrevista que possibilita ao pesquisador coletar informações. Com a permissão do entrevistado, utilizou-se um aparelho celular para gravar o áudio da entrevista, apenas para finalidade acadêmica. A entrevista segue

um roteiro semiestruturado, adaptado de Medeiros (2007), composto por 07 perguntas, divididas em três categorias: estratégias, clientes e diferencial competitivo. O estudo trata sobre a utilização de estratégias competitivas genéricas de um comércio varejista.

Após a coleta, foi realizado o tratamento dos dados através da categorização. Para Sousa e Galiuzzi (2016), a categorização representa o processo de agrupar informações com similaridades, onde uma categoria não exclui a outra, tendo a sua funcionalidade como pontes que servirão para alcançar o objetivo da pesquisa. Para a análise do conteúdo, adotou-se a técnica de Bardin (2011). Os dados foram distribuídos em categoria, apresentando características em comum, e a análise ocorreu de forma individual, havendo em seguida uma comparação das respostas de categorias diferentes.

4.1 LÓCUS DA PESQUISA

A justificativa para a escolha dessa empresa está relacionada com a sua extensa experiência no segmento, sendo uma das pioneiras na região, fomentando inicialmente o segmento da construção civil, e logo depois aumentando a diversidade de segmentos oferecidos ao público. A empresa em questão está em atividade desde 1985, atuando em diversos setores do segmento de construção, como hidráulico, pisos e revestimentos, elétrico e utilidades domésticas, no distrito de Aracatiaçu, no município de Sobral, interior do Ceará. Inicialmente, o proprietário trabalhava como funcionário em uma empresa na cidade de Fortaleza, vendendo tecidos. Com uma visão empreendedora, pediu demissão do seu emprego e com o dinheiro recebido decidiu investir nesse mesmo segmento, abrindo uma loja de tecidos na sua terra natal, na cidade de Aracatiaçu, Ceará.

A ideia da loja de tecidos foi um sucesso, uma vez que na cidade existiam poucas empresas no mesmo segmento. Após um tempo, com o lucro aumentando, os clientes solicitaram novas opções de produtos que não eram oferecidos no local e que estava relacionado a materiais para construir e reformar a casa. Essa nova demanda foi uma oportunidade para que o crescimento da empresa continuasse fazendo sucesso na cidade.

O sucesso nessa nova etapa foi um grande destaque no ano de 2009. Com uma clientela já fidelizada, o proprietário decidiu ampliar o espaço físico através de uma grande reforma para oferecer novos produtos, como também oferecer um maior conforto no momento do atendimento. Atuando há 35 anos no mercado, a empresa atualmente atende diversas cidades circunvizinhas, elevando a sua importância no segmento.

5 ANÁLISE DE RESULTADOS

A seguir, as respostas do gestor, fornecidas para o entrevistador, que seguem três categorias: estratégias, clientes e vantagens competitivas.

A categoria “Estratégias” inicia com um questionamento sobre quais conhecimentos o entrevistado possui sobre a temática. O entrevistado comenta:

Não tenho uma formação acadêmica. Pra mim estratégias é tudo que eu faço para conseguir mais clientes, vender mais e ter mais visibilidade (GESTOR, 2020).

O gestor declara que não possui formação acadêmica, mas entende que estratégias envolve tudo que deve ser realizado para conseguir atrair mais clientes, aumentando as vendas e gerando maior visibilidade para a organização. Esse argumento indica que o empresário não aplica no cotidiano conhecimentos adquiridos no meio acadêmico, uma vez que não cursou, mas que é possível aplicar estratégias para obter mais clientes e, assim, alavancar as vendas e tornar a organização mais visível para o mercado. Para Alves e Alves (2016), estratégias envolvem um conjunto de abordagens comerciais com a finalidade de melhorar o desempenho organizacional através de decisões que favoreçam um melhor posicionamento em relação ao concorrente em um determinado segmento.

A segunda pergunta trata sobre quais estratégias são adotadas para competir com os concorrentes. O gestor explica:

Buscamos sempre estar analisando os concorrentes. Por ser uma cidade pequena, conseguimos fazer isso com mais facilidade. Buscamos sempre estar divulgando promoções, trazendo novos produtos e, principalmente, ter um bom relacionamento com o cliente. Os nossos colaboradores, tento passar para eles que devem ser gentis e sempre com o objetivo de resolver o que o cliente precisa, buscar nunca deixar o cliente sair da loja insatisfeito. A empresa tem um nome no mercado, pois estamos há 35 anos e buscamos sempre estar nos desenvolvendo. Uma das características que acredito que seja uma vantagem competitiva seja a contribuição em diversas atividades. Sempre busquei apoiar o esporte e realizar atividades para o desenvolvimento local. Isso gera uma visibilidade maior para minha empresa e mostra o quanto eu me importo e procuro desenvolver a cidade (GESTOR, 2020).

O gestor afirma que há uma facilidade para analisar os concorrentes, além de orientar os colaboradores para que ajam com gentileza no atendimento aos clientes, buscando solucionar os problemas enquanto os mesmos estiverem dentro da loja, evitando assim uma insatisfação. Além disso, comenta que a organização possui uma vantagem competitiva no desenvolvimento de esportes locais, fornecendo assim uma

maior visibilidade, além de fortalecer o desenvolvimento da cidade, havendo uma colaboração mútua.

As estratégias, que antes eram adotadas individualmente por cada organização, foram repensadas para obter vantagens competitivas através de colaborações entre a organização e o público, criando um espaço de adaptação no qual deve ser criteriosamente gerenciado, uma vez que as vantagens podem ser imitadas ou superadas pelos concorrentes (BRONZERI; BUCAGOV, 2014; OLIVEIRA; PENHA, 2018).

A terceira indagação questiona sobre as estratégias de posicionamento de marca. O entrevistado responde:

Temos um slogan bem chamativo e buscamos honrar com ele, que é “tem o que você acha que não tem” que, de acordo com que a empresa, foi crescendo e começou a se destacar no mercado. Eu sempre busquei atender o comércio local no que eu podia. Aracatiaçu não tinha muitas lojas e os clientes procuravam produtos que eu não tinha. Então, eu comecei a diversificar muito meus produtos com o intuito de atender uma clientela que não tinha opção de compra. Com isso, eu consegui passar de pouco mais de cem itens e hoje eu tenho mais de dez mil itens na minha loja. Acredito que, pela diversidade de produtos, consigo me posicionar como a melhor opção no segmento de material de construção na região (GESTOR, 2020).

O entrevistado afirma que trabalha com *slogan* que, segundo ele, é “chamativo”, criando um destaque em relação ao comerciante na cidade de Aracatiaçu, buscando atender uma clientela sem opção de compra ao oferecer uma diversidade de produtos no segmento de material de construção na região. O posicionamento de marca busca se destacar do concorrente, promovendo os produtos e serviços através de posicionamentos como características dos produtos, identificação do público-alvo, comparação com a marca concorrente, ênfase na aplicação do produto e sua variedade, reconhecendo que esse produto não se vende sozinho, havendo assim uma preparação do marketing para crescimento e reconhecimento da marca perante o público (DANHAN, 2018; INÁCIO; ZILLI, 2018).

A quarta questão apura quais ferramentas de gestão utilizadas para elaborar as estratégias. O gestor esclarece:

Não utilizo nenhuma ferramenta para estruturar minhas estratégias. Não tenho conhecimento sobre essas ferramentas, mas como você pode perceber, sempre busquei criar estratégias na minha empresa, porém de forma mais prática (GESTOR, 2020).

O gestor afirma que não possui conhecimentos de ferramentas de gestão, mas que cria para a empresa, de forma prática, estratégias para serem aplicadas. Essa ausência de conhecimentos sobre ferramentas demonstra que para ser gestor não é um requisito possuir um “leque” de informações de gestão, mas há uma relevância das ferramentas, podendo contribuir no gerenciamento organizacional na tomada de decisões. Dessa forma, percebe-se que o entrevistado pode até não conseguir conhecer ferramentas de gestão, mas as aplica na empresa de forma direta ou indireta, demonstrando que o diploma de Administração nem sempre é um requisito para ser administrador em determinadas situações, como, por exemplo, na gerência de uma loja de material de construção civil.

Ferramentas de gestão envolvem a área estratégica de setores como o controle, contábil e registro, contribuindo para a tomada de decisão. Estes geram oportunidades para o crescimento do faturamento, como a Matriz SWOT, que analisa as forças e fraquezas do cenário com a finalidade para gerar vantagem competitiva para os gestores, aliados a uma decisão estratégica (BLETTNER; PROUTIS; WRIGHT; BLETTNER, 2013; MENDONÇA, 2017; SILVA et al., 2011).

A categoria “Clientes” inicia com o questionamento sobre as estratégias para atrair e reter clientes. O gestor declara:

A loja é bem localizada. Com isso, consigo atrair clientes por estar no centro da cidade e, claro, nossa variedade de produtos é bem atraente. Porém, vale destacar nosso atendimento: há alguns anos investi em um sistema de informações gerenciais no qual consigo cadastrar meus clientes e ter um maior controle sobre eles. Com a variedade de produtos que eu tenho, o sistema diminuiu o tempo de espera do cliente na hora da compra, pois consigo localizar a mercadoria com maior facilidade e dou ao vendedor a autonomia de dar desconto para as vendas à vista sem precisar me consultar. Como disse anteriormente, estou sempre buscando orientar meus vendedores para que o atendimento seja realizado da melhor forma possível, tentando satisfazer o desejo do cliente para que ele não saia da loja insatisfeito com a experiência da compra (GESTOR, 2020).

É possível perceber que o gestor aponta a localização da empresa como uma das estratégias para atrair clientes, além da variedade de produtos. Somado a isso, cita que há um sistema para cadastro de clientes, fornecendo controles informacionais para o vendedor oferecer o melhor atendimento durante uma compra, evitando que gere uma experiência desagradável durante a mesma. Para Wagner (2015), as estratégias para atrair e reter os clientes envolvem a usabilidade do cliente com o produto, a confiabilidade que a clientela possui com a organização e o suporte que o atendimento fornece, possibilitando que os clientes se tornem especiais.

A segunda indagação investiga sobre o relacionamento da empresa com o cliente para obtenção de vantagem competitiva. O gestor elucida:

Trato meus clientes como meus amigos. Com isso, o nome que a empresa tem na região é muito bom. Meus clientes não têm receio em indicar a empresa pra outras pessoas. Muitos clientes já chegaram na loja com a fala de que uma outra pessoa havia afirmado que só ali ele conseguiria comprar aquele determinado produto (GESTOR, 2020).

Organizações criam estratégias para se relacionar com o cliente. Assim, o gestor afirma em seu discurso que a marca possui uma boa reputação na região, além de sustentar que muitos dos seus clientes vão até à loja por indicação de terceiros. Para Costa, Claro e Bartoluzzo (2018) o modelo de negócio baseado em recomendação de clientes cria uma vantagem competitiva, uma vez que há necessidade social do ser humano em se relacionar com outras, partilhando, assim, a mesma experiência. Nesse mesmo sentido, Oliveira (2012) corrobora esse pensamento ao afirmar que as estratégias criam diferenciais competitivos para gerar vantagens e criar um destaque para a organização.

A terceira argumentação questiona acerca das estratégias utilizadas para convencer o cliente a comprar.

Os vendedores são instruídos a fazer o possível para o cliente não sair da loja insatisfeito e buscar convencer o cliente a comprar. Dou uma certa autoridade para meus vendedores negociar. Muitas vezes, os clientes estão pesquisando o preço dos produtos. Então ele sabe o preço dos meus concorrentes. Com isso buscamos negociar para que ele faça a compra com a gente. Conseguimos proporcionar mais opções de pagamentos com prazos diferenciados e mostramos os benefícios dos produtos, como qualidade e garantia. Com isso, conseguimos fazer com que muitos clientes deixem de pesquisar e compre com a gente (GESTOR, 2020).

O atendimento é primordial para o cliente. Isso permite ao vendedor uma habilidade para convencer o cliente a comprar e, assim, atender o seu desejo. O gestor afirma que instrui seus colaboradores para oferecer o melhor atendimento, fornecendo ao vendedor autonomia para negociar, como, por exemplo, apontando os benefícios dos produtos, gerando no cliente uma confiança, evitando comprar no concorrente.

Para Rieg et al. (2016), o vendedor possui aptidões e conhecimentos adquiridos em treinamentos para convencer o cliente a fechar uma compra, influenciando diretamente na tomada de decisão. Ainda nessa visão, Costa (2018) ressalta que o planejamento, principalmente das vendas, possui diretrizes do nível superior da

organização, as quais os vendedores, ao ter maior contato e uma maior aproximação com o cliente, é mais capacitado para criar estratégias, finalizando assim a compra.

A categoria “Diferencial competitivo” inicia com o certame que interpela sobre o conhecimento do gestor sobre diferencial competitivo. O entrevistado declara:

Dentro da minha empresa sempre busquei formas de me diferenciar de meus concorrentes, ou seja, meios para me destacar no mercado, sempre trazendo novidades em produtos, negociação e atendimento (GESTOR, 2020).

O gestor destaca que consegue se diferenciar no mercado em detrimento ao concorrente através de novidades de produtos, negociação e atendimento. Para Nascimento et al. (2010), a empresa deve ter estratégias que atuem diretamente nos clientes criando uma abordagem no atendimento, ofertas de produtos e, até mesmo, nos fornecedores, identificando através de uma análise do ambiente como implementar mudanças que beneficie a organização (NASCIMENTO et al., 2010; JÄGER, 2019).

A segunda interrogação envolve as estratégias junto aos fornecedores em prol de vantagens competitivas para a organização. O gestor justifica:

No ramo de material de construção, muitos fornecedores vendem os mesmos produtos. Porém, por conhecer bem os meus fornecedores, cada um se destaca em setores diferentes e, principalmente, as promoções. Hoje em dia a tecnologia ajuda muito. Semanalmente, os fornecedores lançam catálogos promocionais e pelo *WhatsApp* mesmo consigo fazer o pedido de acordo com a promoções da semana. Alguns fornecedores conseguimos fazer parcerias e ser cliente preferencial deles na região. Com isso, consigo ter uma certa vantagem em relação aos meus concorrentes (GESTOR, 2020).

O gestor afirma que no segmento de material de construção civil, que é um dos ramos atendidos pela empresa, possui uma diversidade de produtos que são oferecidos, mas que cada fornecedor se destaca com determinado produto. Além disso, elogia o benefício que a tecnologia facilita no atendimento ao cliente, além de comentar sobre a parceria com alguns fornecedores, gerando vantagem diante do concorrente. Segundo Barbosa e Campelo Filho (2018), a empresa, quando necessita de um fornecimento de produtos, gera um relacionamento com fornecedores, capazes de suprir o objetivo organizacional, havendo a necessidade de uma seleção dos *stakeholds* para analisar as melhores vantagens competitivas e gerar um diferencial para o cliente.

O terceiro quesito questiona os diferenciais competitivos e quais o gestor lista para ter vantagens em relação ao mercado. O gestor aponta:

Atendimento diferenciado. Além da competência de nossos vendedores, temos um aliado que é o nosso sistema de vendas. Formas de pagamento, na região nos destacamos pela prazos de pagamentos. Qualidade e principalmente a variedades de produtos, nos destacamos pelas nossas variedades de produtos, onde o cliente vem e consegue realizar suas compras em um só lugar (GESTOR, 2020).

O entrevistado aponta que, dentre os diferenciais oferecidos, está o sistema de venda, destacando-se pelo prazo e formas de pagamentos da região, além da variedade de produtos ao comprar em um só lugar. Para Helfat e Martin (2015) a organização deve criar habilidades que a façam se destacar no mercado, criando vantagens, além de oferecer características que atendam uma demanda, como formas de pagamento diversificados e produtos diversos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os resultados encontrados, o objetivo do estudo foi alcançado, uma vez que foi possível identificar que o gestor, mesmo sem conhecimentos acadêmicos de gestão, como por ele ressaltado, utiliza na sua organização estratégias que a fazem diferenciar do concorrente no mercado competitivo. Sugere-se para o gestor o uso da Matriz SWOT como ferramenta de gestão para elaboração das estratégias, por meio da análise do ambiente, auxiliando na tomada de decisão.

A pesquisa encontrou algumas limitações, dentre as quais o gestor teve dificuldades para compreender o questionário aplicado na pesquisa, mas que, após algumas tentativas, foi possível coletar as informações fundamentais para dar continuidade. Dessa forma, o instrumento de pesquisa utilizado para coleta dos dados apresentou uma linguagem de difícil entendimento para o entrevistado, atuando como um empecilho para o pesquisador.

Sugere-se para futuras pesquisa um estudo qualitativo e comparativo entre os concorrentes, enriquecendo a literatura de estratégias para que possam ser adotadas por gestores para melhorias organizacionais.

REFERÊNCIAS

ALVES, B. O; ALVES, J. A. C. Estratégias competitivas e objetivos de desempenho da produção: uma abordagem conceitual. **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, p. 1-16, 2016. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_013.pdf. Acesso em: 25 jun. 2020.

BARBOSA, J. S; CAMPELO FILHO, E. A gestão da relação de fornecedores a jusante da cadeia de suprimentos de material de construção. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 19, n. 1, p. 01-22, 2018. Disponível em: <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/3840>. Acesso em: 01 jul 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.18391/req.v19i1.3840>.

BRONZERI, M. S; BULGACOV, S. Estratégias na cadeia produtiva do café no norte pioneiro do Paraná: competição, colaboração e conteúdo estratégico. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 16, n. 1, 2014.

CARVALHO, L. L. A implementação do Programa Minha Casa Minha Vida e sua relação com a provisão de infraestrutura social: os casos de Guarulhos e Itaquaquecetuba. 179 f. **Dissertação** (Mestrado em Análise de Políticas Públicas) - Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/100/100138/tde-09012019-130040/pt-br.php>. Acesso em: 04 jan. 2020

CAIADO, A. R. Contribuição ao Estudo da Rotulagem Ambiental dos Materiais de Construção Civil. 130 f. **Tese** (Doutorado) - Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, 2014. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/16/16132/tde-25072014-094008/publico/ME_ALESSANDRA_RAMOS_CAIADO_REV.pdf. Acesso em: 03 jul. 2020.

COSTA, C. H. M. A importância do planejamento estratégico para as organizações. **Congrega Urcamp**, v. 15, n. 15, p. 235-250, 2018. Disponível em: <http://revista.urcamp.tche.br/index.php/rcjgpg/article/view/2817>. Acesso em: 03 jul. 2020.

COSTA, S. B; CLARO, D. P; BORTOLUZZO, A. B. A influência do valor do cliente na recomendação: um estudo empírico no mercado brasileiro de previdência privada. **Rev. bras. gest. neg**, v. 20, n. 2, p. 210-231, 2018. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S180648922018000200210&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 03 jul. 2020.

CRUZ, D. F. et. al. Inteligência competitiva em organizações de serviços: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Produção Online**, v. 15, n. 1, p. 50-77, 2015. Disponível em: <https://producaoonline.org.br/rpo/article/view/1663/1239>. Acesso em: 02 abr. 2020.

DANHAN, J. **Posicionamento de marca**. 2018. Disponível em: <https://guiademarketing.com.br/posicionamento-de-marca/>. Acesso em: 03 jul. 2020.

DUTRA, D. V. A análise SWOT no Brand DNA Process: um estudo da ferramenta para aplicação em trabalhos em Branding. 243 f. **Dissertação** (Mestrado) -Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/128970>. Acesso em: 03 jul. 2020.

FERREIRA, D. F. R. F. O modelo das forças de Porter e posicionamento estratégico como diferencial competitivo: o caso de uma empresa no ramo de bebidas. **R. Gest. Industr.**, Ponta Grossa, v. 15, n. 2, p. 154-172, 2019.

FILGUEIRAS, I. et al. Mercado imobiliário faz construção civil ter primeira alta em 5 anos. **2020**. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/produtos/imoveis/noticia/2020/03/04/mercado-imobiliario-faz-construcao-civil-ter-primeira-alta-em-5-anos.ghtml>. Acesso em: 10 mar. 2020.

GOMES, J. B; BRANDALISE, N. Estudo Bibliométrico sobre Planejamento Estratégico em conjunto com Planejamento Financeiro, no Brasil. **XIV SEGeT Simpósio de Excelência em Gestão**, p. 1-10, 2017. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos17/11425301.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2020.

GRADVOHL, R. F. et al. Desenvolvimento de um modelo para análise da acumulação de capacidades tecnológicas na indústria da construção civil: subsector de edificações. **Ambiente Construído**, v. 11, n. 1, p. 41-51, 2011.

HELPHAT, C. E; MARTIN, J. A. Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change. **Journal of Management**, v. 41, n. 5, p. 1281–1312, 2015. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206314561301#articleCitationDownloadContainer>. Acesso em: 01 abr. 2020.

INÁCIO, M. C. R; ZILLI, J. C. Reposicionamento de marca sob a perspectiva de uma distribuidora de produtos no segmento de esporte e lazer. **Revista de Iniciação Científica**, UNESC, Criciúma, v. 16, n. 1, 2018. ISSN 2594-7931.

JÄGER, G. F. B. Utilizando a inteligência competitiva para interpretar o ambiente: um estudo baseado nos recursos das empresas.141 f. **Tese** (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-22102019-101514/pt-br.php>. Acesso em: 25 jun. 2020.

MARTINS, L. **Marketing**: Como se tornar um profissional de sucesso. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MINGIONE, C. Produtividade na montagem de estruturas de aço para edifícios. 409 f. **Dissertação** (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de engenharia de Construção. São Paulo, 2016. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3153/tde-24062016-155713/publico/CaioMarranghellMingioneCorr2016.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2020.

MEDEIROS, E. Estratégias Competitivas no comércio varejista de combustíveis, segundo o modelo de Porter. 85 f. **Monografia**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil, 2007. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Economia293737.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2020.

MEDEIROS, M. C. I. Gestão do conhecimento aplicada ao processo de projeto na construção civil: estudo de caso em construtoras, 2012. 419 f. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Construção Civil) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: https://teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde-11062012-220005/publico/MARCIA_CRISTINA_ITO_MEDEIROS_Dissertacao.pdf. Acesso em: 03 jul. 2020.

MOREIRA, E. M. Um olhar sobre a atual situação da política habitacional no Brasil. **Indic. Econ. FEE**, Porto Alegre, v. 40, n. 3, p. 21-32, 2013. Disponível em: <https://revistas.fee.tche.br/index.php/indicadores/article/view/2845/3128>. Acesso em: 01 abr. 2020.

MENDONÇA, S. A. T. O planejamento estratégico como ferramenta: um estudo sobre a eficiência das micro e pequenas empresas brasileiras. **Administração de Empresas em Revistas**, Curitiba, v. 16, n. 17, p. 50-68, 2017. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/2195/1373>. Acesso em: 03 jul. 2020.

NASCIMENTO, A. L. A qualidade no atendimento e a satisfação do cliente - análise do atendimento prestado pelas empresas do comércio varejista da cidade de Resende-RJ. **XV GESeT**, p. 1 – 10. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos18/15726166.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2020.

NEVES, M. O. A importância da investigação qualitativa no processo de formação continuada de professores: subsídios ao exercício da docência. **Revista Fundamentos**, v. 2, n. 1, 2015. Disponível em: <https://revistas.ufpi.br/index.php/fundamentos/article/view/3723/2186>. Acesso em: 27 nov. 2019.

OLIVEIRA, P. R; PENHA, P. X. Conquista e sustentação de vantagens competitivas no setor supermercadista de Minas Gerais. **IJKEM, INT. J. KNOWL. ENG. MANAGE**, v. 6, n. 16, 2018. Disponível em: <http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJKEM/article/view/4893/5051>. Acesso em: 03 jul. 2020.

OLIVEIRA, V. F. O papel da Indústria da Construção Civil na organização do espaço e do desenvolvimento regional. **In: Congresso Internacional de Cooperação Universidade-Indústria**. Taubaté (SP), 2012.

PORTER, M. E. What is Strategy? **Harvard Business Review**, v.74, n.6, p.61-78, 1996.

PESSOA, M. H; MAIA, K. Qualificação profissional na indústria da construção civil no Paraná: mudanças no emprego e renda no período de 2000 a 2010. **Anais da XVI ANPEC SUL-Encontro de Economia da Região Sul**, 2013.

RAMIRES, A. C. S. A estratégia dos iguais - Atualizando as cinco forças de Porter: quando complementadores se tornam competidores. 80 f. **Dissertação** (Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial) Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/18352/AR%20-%20Disserta%C3%A7%C3%A3o%20para%20Publicacao.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 11 jun. 2020.

RIEG, D. L et al. Influência da atuação do vendedor na decisão de compra dos consumidores no varejo de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. **XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, p. 1-15, 2016. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_232_353_28596.pdf. Acesso em; 01 jun. 2020.

ROCHA, T. R. et al. Análise da gestão estratégica de estoques em uma indústria têxtil: um estudo de caso. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.7, n.11, p. 108562-108577 nov. 2021.

SAMPAIO, G. M. Incubação de empresas sob a perspectiva da estratégia competitiva: uma análise da inovação e da propriedade intelectual. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.7, n.12, p.114834-114850, 2021.

SILVA, A. A et al. A Utilização da Matriz SWOT como Ferramenta Estratégica – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo. **VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, p.1-11, 2011. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/26714255.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2020.

PINTO, S. C. et al. Segurança do trabalho na construção civil - um estudo de caso múltiplo em cidades do interior de São Paulo. **XXXVI encontro nacional de engenharia de produção**, p. 1-10, 2016. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_229_339_30814.pdf. Acesso em: 03 jul. 2020.

SOUSA, R. S; GALIAZZI, M. C. A categoria na análise textual discursiva: sobre método e sistema em direção à abertura interpretativa. **Revista Pesquisa Qualitativa**, São Paulo, v. 5, n. 9, p. 514-538, 2017.

WAGNER, D. **Retenção de clientes é como um caso de amor**. 2015. Disponível em: <https://meetime.com.br/blog/atendimento/como-fazer-retencao-clientes/>. Acesso em: 01 jun. 2020.

WRIGHT, R. P; PAROUTIS, S. E; BLETTNER, D. P. How Useful Are the Strategic Tools We Teach in Business Schools? **Journal of Management Studies**, v. 50, n. 1, p.

92-126, 2013. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-6486.2012.01082.x>. Acesso em: 10 mar. 2020.

YIN, R. **Case Study Research: design and methods**. 5 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2014.