

## **Implementação de métodos de análise estratégica em uma construtora**

**Frederico Salucci Cardoso (UNIVERSO) fredzampiroli@hotmail.com**

**Ricardo Galito Pessoa (UNIVERSO) ricardogalito@hotmail.com**

**Rick Julião Dias (UNIVERSO) rickjd-rj@hotmail.com**

Resumo: Esta pesquisa tem como objetivo verificar a aplicabilidade metodológica do planejamento estratégico, para assim compreender e orientar o processo de análise do mesmo. Considerando o cenário nacional, vimos que o setor imobiliário se encontra aquecido, com isso, selecionamos uma empresa pertencente a esse segmento e a exploramos através de pesquisas e experiências. A análise foi desenvolvida em etapas: definição do negócio, missão, objetivos e visão empresarial; o diagnóstico estratégico evidenciando-se as principais ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos da empresa; ações estratégicas a serem perseguidas; análise estratégica, as políticas comerciais, administrativas e operacionais da empresa.

*Palavra-Chave: Planejamento Estratégico, Microempresa, Construção Civil, Análise Estratégica.*

### **1. Introdução**

A indústria da construção civil brasileira deve crescer até 10% em 2008, apontou o Sinduscon-SP (Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de São Paulo). Segundo o presidente da entidade, João Claudio Robusti, o setor crescerá aproximadamente 10,2% neste ano, com esta perspectiva, a construção civil deve ganhar espaço na formação do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro, que a entidade estima crescer 4,8% neste ano. A grande explicação para o desempenho é o crescimento do mercado imobiliário, que surpreendeu até mesmo os empresários do setor (FOLHA ONLINE, 2008).

Em função das variações de um mercado tão competitivo, as empresas têm buscado implementar métodos de análise estratégica utilizando ferramentas diversas no auxílio de seus processos gerenciais. As experiências adquiridas através de casos de estudo específicos são importantes para gerar uma base de informações a respeito da aplicabilidade, restrições e características de modelos tradicionais e a adequação de novas abordagens de análise e gestão estratégica de negócios. Nesse sentido, a metodologia a ser adotada em tais análises requer que tenha sido consolidada como resultado de aplicações bem-sucedidas em várias empresas.

De modo a contribuir com a formação de uma base de conhecimento e informações a respeito de estudos de caso com aplicações de métodos de análise estratégicas em empresas brasileiras de pequeno porte, foi realizada uma pesquisa em uma empresa do setor de construção civil no estado do Rio de Janeiro. Os resultados dessa investigação são apresentados neste artigo.

### **2. Conceitos**

Inicialmente fez-se uma revisão bibliográfica, onde foram resumidos os principais conceitos e processos envolvidos nas diversas correntes do Planejamento Estratégico ao longo do tempo.

A diversidade de visões encontradas na literatura mostra que dificilmente encontraremos uma única definição sobre o significado de planejamento estratégico, como se pode perceber nas palavras de autores consagrados, apresentadas a seguir:

Segundo (Kotler, 1991), o Planejamento Estratégico, diz respeito à formulação de objetivos, metas, estratégias de crescimento, e planejamento do portfólio do produto para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada.

Segundo, (Oliveira, 2007) "A finalidade do Planejamento Estratégico é poder estabelecer os caminhos e os cursos, os programas de ação que devem se seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos".

Por outro lado, Ansoff (1985 *apud* Oliveira, 2002) diz que são "Regras e diretrizes" para a decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma empresa.

Souza & Arica (2002) destacam a importância de uma abordagem participativa na implementação do planejamento para que as decisões tenham apoio na organização para superar resistências e barreiras internas e as ações e estratégias sejam eficazes.

### 3. Empresa Estudada

A empresa em estudo é uma construtora focada em edificações prediais localizada na cidade de Campos dos Goytacazes (RJ). Fundada em junho de 2003 com intuito de atender o mercado regional a Construtora é composta por dois líderes, sendo um graduado em arquitetura e outro em engenharia civil. A empresa finalizou a sua primeira obra em dezembro de 2006, e desde então tem obtido um crescimento constante no mercado local. De acordo com a resolução nº. 2498/2007 da Secretaria Municipal de Fazenda e de acordo com a classificação do SEBRAE (2007), a construtora se enquadra como uma microempresa, por ter um faturamento anual igual ou inferior a R\$ 45.473,96 e possuir em seu quadro fixo de colaboradores 14 (quatorze) funcionários: um encarregado de obra, um electricista, um almoxarife, cinco pedreiros e seis serventes.

### 4. Procedimentos e Metodologias utilizadas

A seguir foi adotado o procedimento que demonstrou menores dificuldades de implantação e adaptação à microempresa estudada. Seus conceitos foram explicados, de maneira a identificar sua aplicação no estudo de caso.

- SWOT, Postura Estratégica;
- Cadeia de Valor;
- Foco das alternativas estratégicas.

#### 4.1 Cadeia de Valor e SWOT

"Cadeia de Valor é um conjunto interligado de atividades criadoras de valor que começam nas matérias-primas vindas de fornecedores, passando por uma série de atividades que agregam valores envolvidos na produção e comercialização de um produto ou serviço, terminando nos distribuidores, colocando o produto nas mãos do consumidor final" (HUNGER & WHEELLEN, 2002).

Através do conhecimento da cadeia de valores da empresa, chegaremos ao produto final que a mesma oferece, disso dependerá o estudo dos concorrentes, fornecedores e clientes da organização, que são os principais agentes das cinco forças de Porter. Segundo Porter (1985) "toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto".

A análise da Cadeia de Valores é composta por três etapas, nas quais se verificam todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa, são elas:

- Análise do ambiente externo: Segundo Oliveira (2002) na análise externa devem ser verificadas as oportunidades e ameaças (Análise SWOT);
- Análise do Ambiente Interno: Nesta etapa são verificados essencialmente os pontos fortes e fracos da empresa, ambos podendo ser controláveis pela mesma;
- A estratégia de competição a ser adotada poderá ser de três formas distintas: liderança pelos custos, diferenciação e focalização.

Segundo Porter (1985), no seu livro *Estratégia Competitiva*, existem três grandes estratégias básicas para tornar uma empresa mais competitiva são:

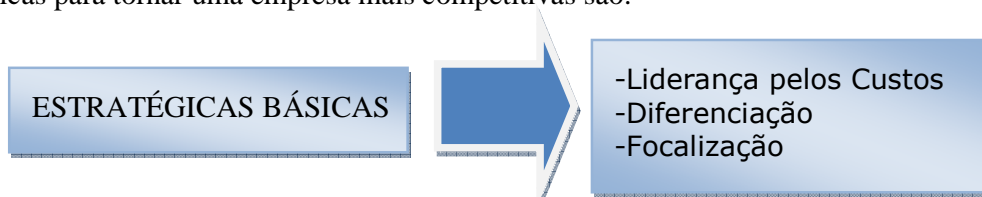


FIGURA 1 – Três grandes estratégias básicas. Porter: (1985).

Liderança pelos Custos: é uma estratégia que procura tornar uma empresa mais competitiva através da produção de produtos mais baratos do que os dos seus concorrentes. A lógica desta estratégia é a de que, produzindo produtos mais baratos do que os dos concorrentes, a empresa pode oferecer aos seus consumidores produtos a menor preço e aumentar a sua participação na indústria. Por essa razão, muitas empresas automatizam os seus sistemas de produção para aumentar a produtividade e obter liderança de custo, oferecendo produtos mais baratos.

Diferenciação: é uma estratégia que procura tornar uma empresa mais competitiva através do desenvolvimento de um produto que o cliente perceba como diferente dos produtos oferecidos pelos concorrentes. Os produtos podem ser oferecidos aos consumidores como diferentes porque são únicos em termos de qualidade do produto, desenho ou nível de serviço pós-venda.

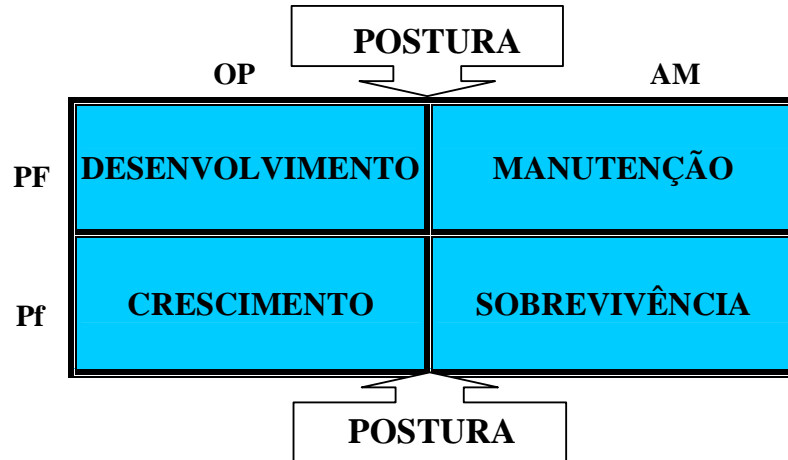
Focalização: é uma estratégia que procura tornar uma empresa mais competitiva concentrando-se num consumidor particular e específico. Editores de revistas geralmente utilizam uma estratégia focalizadora para oferecer os seus produtos a clientes específicos. Os produtos *diet* ou *light* focalizam o consumidor preocupado com a saúde e a estética.

#### **4.2 Postura Estratégica**

A postura estratégica apontará o que fazer, por exemplo, questões como: “Vamos continuar crescendo” ou, “é hora de colher o que plantamos” ou ainda, “precisamos reduzir nossa atividade, preservando algumas conquistas”. Só com esta definição será possível determinar as estratégias adequadas ao desenvolvimento desejado (PAGANO, 2003).

Para esta tarefa, faremos uso das informações obtidas na etapa anterior do planejamento estratégico, a análise do ambiente competitivo. O estudo será realizado, sobre dados e fatos, pela análise das oportunidades (OP) e ameaças (AM) que se apresentam, frente aos pontos fortes (PF) e fracos (Pf) da organização. Ao cruzar essas informações em uma matriz, é possível determinar a fase de desenvolvimento da organização em seu atual momento. O

Quadro 1 demonstra esquematicamente os possíveis resultados desta análise, onde cada quadrante da matriz representa uma fase do ciclo de vida da organização.



Quadro 1 - Matriz da Análise SWOT e seus resultados

Para efeitos deste estudo, a fase de Crescimento, fica subdividida em duas fases: Crescimento, propriamente dito, que representa o início de um novo ciclo de vida, e Desenvolvimento, a fase madura do "crescimento" no atual ciclo de vida. O estabelecimento da postura estratégica é feito pela determinação da análise das inter-relações existentes e seu grau de influência entre os fatores externos incontroláveis (oportunidades e ameaças), além dos fatores internos controláveis (pontos fortes e fracos). O quadrante mais povoado de inter-relações (considerando-se quantidades e seus graus de relevância) representa a postura estratégica que deveria ser adotada pela organização.

#### 4.3 Foco das alternativas propostas.

Com base na análise interna em que se verificam os pontos fortes e fracos da empresa, bem como na análise externa, através da qual são verificadas as oportunidades e ameaças, e tendo como alvo os objetivos e desafios estabelecidos, a preparação de uma lista de estratégias alternativas se torna possível.

A finalidade básica é o estabelecimento de alternativas de ação que englobem as possíveis configurações da empresa perante os binômios produtos *versus* mercados. Para que as tais configurações possam ser consideradas adequadas pelos executivos, é necessário que cada uma delas seja dimensionada, de modo que se tornem competitivas, relacionadas entre si, e possíveis de serem operacionalizadas com recursos que estão à disposição da empresa no momento considerado. Assim, o conjunto de objetivos e desafios estabelecidos pela empresa poderá ser alcançado por alternativas estratégicas.

#### 5. Análise estratégica da empresa

A empresa em estudo de caso como foi dito atua no setor de Construção Civil. A mesma possui uma obra em andamento no centro da cidade de Campos dos Goytacazes - RJ. A área em que a obra esta sendo construída é de bastante movimentação, um ponto positivo para o setor de vendas.

O arquiteto fica responsável pelos projetos de arquitetura, acompanhamento do cronograma de execução da obra, tesouraria e recrutamento de pessoal. Já o engenheiro civil, fica

responsável pelos projetos de fundação, aquisição de equipamentos, aquisição de matéria prima e também acompanhamento do cronograma de execução da obra. O encarregado de obra fica responsável pela área operacional, coordenando a produção dos pedreiros e serventes. O almoxarife é responsável pelo recebimento dos materiais, controle de frequência e produtividade de mão-de-obra, aquisição de material em baixa quantidade e valor.

Um diferencial percebido a destacar é que ambos, o engenheiro e o arquiteto possuem outras microempresas próprias de fornecimento de bens e serviços para construtora em destaque. O arquiteto possui uma imobiliária de forte influência no mercado regional e através da mesma ele acaba possuindo alguns pontos favoráveis para a construtora (*marketing*, vendas, carteiras de clientes, etc.). O engenheiro civil possui uma fabrica de vigas para laje e tijolos de cimento (material largamente utilizado em edificações) e do mesmo modo, a construtora também se beneficia, uma vez que esta fabrica fornece tal matéria prima a preço de custo.

### 5.1 Objetivos empresariais

Neste item, foram especificados os objetivos que a empresa busca alcançar:

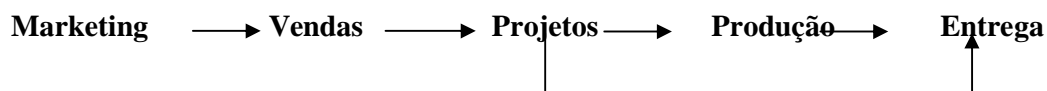
- Investir significativamente em tecnologia e recrutamento a fim de melhorar as eficiências; minimizar desperdícios; garantir a qualidade e assim alcançar um aumento considerável de produção e de participação no mercado;
- Dar início ao Controle de Qualidade, recrutando um técnico para realizar inspeção durante o processo;
- Otimizar o prazo de entrega do imóvel;
- Contratação de um técnico de segurança do trabalho para promover redução dos riscos no ambiente de trabalho;
- Fazer uma pesquisa e análise de possíveis fornecedores, a fim de obter um maior poder de barganha, eliminando custos desnecessários.

*Visão:* "Estar entre as dez melhores construtoras regionais até dezembro de 2010".

*Missão:* "Produzir imóveis com qualidade a um preço justo de forma que atenda todos os consumidores de diversos níveis sociais, e fazê-los de modo a obter um lucro adequado para possibilitar o crescimento da empresa como um todo".

### 5.2 Cadeia de valores

A cadeia de valores da empresa, quanto à suas atividades primárias, pode ser representada pelo seguinte fluxo indicado no Quadro 2.



Quadro 2 - Fluxo: Cadeia de Valores da Empresa Estudada

#### 5.2.1 Marketing

O marketing é explorado através da imobiliária do arquiteto. Resume-se a contatos pessoais com distribuição de portfólio da imobiliária, correio eletrônico, jornais e outdoors. Tal divulgação é constituída de um conjunto de fotos dos imóveis oferecidos, idealizando a obra em sua fase final, formas otimistas de pagamento, entre outras.

Como já dito, a empresa realmente economiza na utilização de capital com marketing, uma vez que aproveita todos os recursos da imobiliária, que por divulgar um produto a mais, não gera para a mesma um custo significativo.

#### 5.2.1 Vendas

As vendas dos imóveis produzidos pela construtora são realizadas pelo próprio setor de vendas da imobiliária do arquiteto. O cliente se mostra interessado quando procura a imobiliária após visualizar os meios de divulgação, o contato inicial do interessado é feito geralmente por telefone e assim o vendedor marca uma visita com o cliente, seja na imobiliária ou na residência do cliente para mostrar a planta e também a obra caso a mesma já tenha iniciado.

Através de perguntas realizadas com alguns dos sócios, coletamos um dado muito importante utilizado pela imobiliária que mais uma vez beneficia a construtora. Por ser uma micro-empresa e possuir poucos recursos financeiros, ou seja, a construtora não possui caixa suficiente para iniciar uma obra logo após o projeto ser aprovado, por isso a imobiliária do arquiteto entra no negócio novamente, utilizando um método muito eficaz que é aderido pelas grandes Construtoras. Trata-se da pré-venda: é uma reserva de venda feita antes mesmo da obra ser iniciada, com o objetivo de se criar fluxo de caixa para assim dar início na mesma. Geralmente o setor de vendas consegue utilizando este método vender de 40% a 50% dos imóveis indicados na planta, logo se têm aproximadamente 50% do caixa disponível para o início da obra.

Este é um método utilizado internamente, ou seja, ocorre a partir de contatos de vendedores da imobiliária com uma carteira de clientes mais selecionados. O público focado para estas reservas de vendas são os investidores ou até mesmo outras imobiliárias.

Mesmo a construtora sendo nova no mercado, a mesma adquiriu confiabilidade por parte dos investidores, uma vez que a imobiliária do arquiteto tem forte poder de influencia no negócio.

A imobiliária também possui uma parceria com a Caixa Econômica Federal, onde o cliente pode comprar o imóvel financiado pela CAIXA, possuindo varias vantagens de negociação e tendo a comodidade de resolver toda parte burocrática na própria imobiliária, sendo assim, mais um benefício que o arquiteto agrega à construtora.

#### 5.2.2 Projetos

A etapa de projetos é dividida em:

- a) Estudos e levantamentos preliminares;
- b) Anteprojeto de edificações, urbanização, paisagismo e mobiliário;
- c) Projeto básico para aprovação em órgãos competentes;
- d) Projeto executivo;
- e) Detalhamentos construtivos;
- f) Memoriais descritivos.

As etapas acima são desenvolvidas diretamente pelo arquiteto e sua imobiliária, juntamente com o seu sócio engenheiro civil.

Foi observado um ponto muito negativo na construtora com relação à obra que estava em andamento. A mesma não possui os projetos de eletricidade e hidráulica da obra. O eletricitista realizava suas atividades de elétrica e hidráulica sem a utilização de nenhum projeto, entendendo-se que o mesmo realizava todas suas atividades somente através de seu conhecimento tácito.

Os projetos de gás encanado e estrutura são terceirizados.

### **5.2.3 Produção**

A etapa de produção é dividida em:

- a) Levantamento quantitativo dos serviços a serem executados;
- b) Cronograma físico-financeiro;
- c) Contratação dos empreiteiros (pintura, gesso, etc);
- d) Acompanhamento da execução dos serviços.

Os serviços operacionais são executados pela mão de obra da construtora, exceto algumas outras atividades que não desrespeitam a qualificação dos funcionários da firma. Nestes casos, as atividades são terceirizados.

Foi observada na área de produção muita ociosidade e desperdício por parte da mão-de-obra da própria construtora, uma vez que o encarregado da obra além de ter pouca liderança com os funcionários fica ausente do seu posto de trabalho em determinadas partes do expediente, e o arquiteto e o engenheiro também não fazem um acompanhamento rígido sobre este quesito.

### **5.2.4 Entrega**

Assim que o projeto é aprovado pelos órgãos competentes, de acordo com a sua complexidade, é definido um prazo para a entrega da obra. O início da obra geralmente acontece em alguns meses após o início das vendas. Este prazo pode ser prorrogado por no máximo em seis meses e caso o exceda, a construtora é autuada com multa referente ao atraso da obra.

Por possuir poucos recursos financeiros, a empresa demonstra capacidade para executar no máximo duas obras simultaneamente. Isso se elas estiverem em etapas diferentes de andamento, ou seja, conseguem executar um na etapa de projetos e outro na etapa de execução de obra.

Foi observado também, outro fator negativo, sendo este a existência de atraso em relação cronograma da obra.

### **5.2.6 Estratégia competitiva a ser adotada**

A Estratégia Competitiva a ser adotada, após a análise dos dados coletados em conjunto com os colaboradores da empresa, permaneceu sendo: "liderança pelos custos".

## 6. Diagnóstico Estratégico

| PONTOS FORTES   | OPORTUNIDADES   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estruturação na etapa de vendas e <i>marketing</i>;</li> <li>➤ A fábrica do engenheiro que fornece material a preço de custo;</li> <li>➤ Carteira de clientes potenciais (fidelização);</li> <li>➤ Largo conhecimento do setor pelos sócios;</li> <li>➤ A construtora oferece os mesmos prazos de pagamento que a concorrência;</li> <li>➤ O preço/qualidade do produto final (nivelamento significativo perante a concorrência);</li> <li>➤ Projeto da fundação bem estruturado.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mercado em franca expansão;</li> <li>➤ Proximidade dos fornecedores - facilidade em retornar negociações programadas e implantação do <i>Just-in-time</i>;</li> <li>➤ Ampla carteira de clientes da imobiliária;</li> <li>➤ Poucas barreiras, os grandes concorrentes têm foco em maiores nichos de mercado;</li> <li>➤ Divulgação da construtora juntamente com a imobiliária do arquiteto devido à participação da mesma em feiras anuais;</li> <li>➤ <i>Site</i> na <i>Internet</i> da construtora mostrando o andamento das obras. É também uma forma de obter sugestões de melhoria e ter uma maior aproximação com o cliente.</li> </ul> |
| PONTOS FRACOS   | AMEAÇAS   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ausência de um profissional que promova rotina de inspeção do processo produtivo (CQ);</li> <li>➤ Falta de <i>feedback</i> entre os setores produção/vendas;</li> <li>➤ Atraso no prazo de entrega do imóvel (clientes descontentes);</li> <li>➤ Capacidade limitada para executar obras em etapas simultâneas;</li> <li>➤ Desperdícios em excesso na área de produção;</li> <li>➤ Controle de estoque com baixa integração entre PCP e Compras;</li> <li>➤ Falta de padronização do processo produtivo;</li> <li>➤ Falta de projetos de eletricidade e hidráulica.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fornecedores de pequeno podem não suprir as necessidades da construtora em relação à sua demanda, além de dificultar o poder de negociação devido a pouca quantidade, relação entre preço/prazo.</li> <li>➤ Grandes empresas do setor são dotadas de maior poder de negociação, maior capital de giro, etc.</li> <li>➤ Empresas há mais tempo no mercado, se encontram em um leque de oportunidades maiores.</li> <li>➤ Preço do cimento elevado em relação aos anos anteriores em ocorrência da forte demanda do mercado.</li> </ul>  |

Quadro 3 - Diagnóstico Estratégico: (Análise SWOT)

### 6.1 Posturas Estratégicas

Detectou-se na análise do ambiente interno e externo (Diagnóstico Estratégico) que existe predominância de pontos fracos e de oportunidades na empresa analisada. Deste modo, através da aplicação da metodologia foi possível identificar a postura estratégica a ser adotada, sendo ela de “crescimento”.



**AMBIENTE EXTERNO**

|                         |                    |  |  |
|-------------------------|--------------------|--|--|
|                         |                    | <b>Oportunidades</b>   | <b>Ameaças</b>   |
|                         |                    | <b>DESENVOLVIMENTO</b>   | <b>MANUTENÇÃO</b>  |
| <b>AMBIENTE INTERNO</b> | <b>Ponto Forte</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• de mercado</li> <li>• de produtos</li> <li>• financeiro</li> <li>• de capacidades</li> <li>• de estabilidade</li> <li>• diversificação</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• estabilidade</li> <li>• nicho</li> <li>• especialização</li> </ul>  |
|                         | <b>Ponto Fraco</b> | <b>CRESCIMENTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• inovação</li> <li>• internacionalização</li> <li>• parceria</li> <li>• expansão</li> </ul>                                     | <b>SOBREVIVÊNCIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• redução de custos</li> <li>• desinvestimento</li> <li>• liquidação do negócio</li> </ul> |

Quadro 4 - Método Análise SWOT

Com a postura estratégica de Crescimento, o produto é caracterizado por baixas parcelas de mercado, mas altas taxas de crescimento, o mesmo ainda não atingiu uma base segura no mercado em expansão.

O produto tem capacidade para ganhar parcela de mercado adequada e ser lucrativo. Porém requer um investimento em certas áreas até que seja consolidado. Um bom investimento seria adotar uma estratégia de marketing, ou novos projetos voltados especialmente para produto, elevando sua imagem com intuito de o tornar diferenciado perante o mercado e assim ser mais competitivo. Outra estratégia seria fazer investimentos no setor de manufatura por exemplo, aquisições de ferramentas operacionais no intuito de acelerar o processo produtivo e conseqüentemente estabelecer menores prazos de entrega.

**7. Plano Estratégico**

O plano estratégico deverá conter ações que minimizem as ameaças e os pontos fracos, enaltecendo os pontos fortes e aproveitando as oportunidades.

**7.1 Medidas para Enaltecer os Pontos Fortes**

As medidas que podem ser tomadas para um melhor aproveitamento geral dos pontos fortes da empresa são:

- a) Manter a equipe de marketing e vendas, porém, instruí-los a divulgar de forma centralizada a Construtora, de modo que seu nome e seu produto apareçam freqüentemente e de forma explícita.
- b) Cativar os clientes potenciais, eles devem possuir um tratamento prioritário. Aconselha-se adotar uma medida de acompanhamento pós-venda para com esses clientes.
- c) A fabrica do engenheiro fornece para construtora bons materiais á ótimos preços, porém existe constantes atrasos na entrega dessa matéria prima, ocasionando assim retardamento na produção. É necessário aprimorar a logística na entrega desta mercadoria.

**7.2 Medidas para Minimizar os Pontos Fracos**

As medidas que podem ser tomadas para minimizar os pontos fracos são:

- a) Recrutar o quanto antes, colaboradores capacitados na área de inspeção do processo produtivo e nos riscos do ambiente de trabalho, a fim de melhorar a qualidade do seu produto final, minimizar desperdícios e proporcionar mais segurança a seus funcionários, diminuindo esta forma, os índices de absenteísmo, TFSA, TFCA, entre outros;
- b) Foi observado que o setor de vendas passa informações equivocadas em relação ao prazo de entrega da obra para o cliente. Portanto enxerga-se a necessidade de integração entre os setores de produção e vendas. Esta pode ser feita de varias maneiras, mas para empresa em destaque sugere-se que um profissional do setor de vendas visite a área produção freqüentemente para estar atualizado quanto ao cronograma da obra;
- c) Clientes insatisfeitos com o prazo de entrega da obra. Através dos dados coletados foi possível identificar pouca capacidade de produção e equipamentos obsoletos, o que pode estar causando atrasos e conseqüentemente diminuindo a produtividade.

Outro fator é à não padronização do processo produtivo que neste caso estaria gerando re-trabalhos constantemente. O projeto não pode ser alterado sem que haja um fato crítico, assim que a edificação é iniciada deve seguir um padrão único, deve seguir rigidamente seu cronograma, caso contrario, poderá ocasionar insatisfação dos clientes com atrasos inesperados.

- d) Cobrar mais presença e eficiência do encarregado de obra, uma vez que é de sua responsabilidade evitar desperdícios e ociosidade por parte dos funcionários;
- e) A falta do projeto hidráulico e elétrico poderá acarretar sérios problemas para construtora, tanto da parte estrutural, quanto da parte legal. Deve-se requerer tais projetos o quanto antes;
- f) Tornar eficiente o programa de controle de estoque a fim de evitar a falta de estoque quando necessário. Treinar o almoxarife para executar tal processo.

### **7.3 Medidas para Aproveitar as Oportunidades**

As medidas a serem tomadas para um aproveitamento geral das oportunidades são:

- a) Aproveitar o crescimento do setor para fazer possíveis investimentos;
- b) Implantar o Just in time com os fornecedores localizados próximo a construtora;
- c) Aproveitar as feiras anuais que a imobiliária do arquiteto participa para juntamente fazer a divulgação da Construtora, mas com o foco maior na mesma;
- d) Como existem proximidade e facilidade de acesso aos clientes, torna-se mais fácil manter contato direto com os mesmos. Oportunidade de implantar métodos de pós-venda;
- e) Com o *site* na *Internet*, seria interessante anexar fotos atualizadas do andamento da execução da obra, proporcionando assim mais comodidade ao cliente, entre outros benefícios.

### **7.4 Medidas para Minimizar as Ameaças**

As medidas a serem tomadas para minimizar as ameaças, são:

- a) Em relação aos fornecedores, as quantidades muito pequenas de matéria-prima podem-se continuar absorvendo dos mesmos, porém as quantidades relativamente maiores seriam mais lucrativas se fossem absorvidas por fornecedores de maior porte, pois é do perfil dos mesmos vender em maiores quantidades a um preço unitário menor, além do comprometimento dos mesmos com relação a demanda desejada;

- b) É importante estar bem "antenado" quanto à movimentação da concorrência, com intuito de antecipar as inovações e estratégias adversárias;
- c) Em relação ao aumento do preço das matérias-primas, deve-se estar atento as alterações cambiais, a maioria dos produtos sofre oscilações de preço em relação ao dólar, portando, é importante a previsão dessas variações. Em alguns casos, pode ser viável a compra antecipada de certos itens.

## **8. Conclusões**

A falta de informação dos problemas que uma empresa enfrenta no ambiente em que atua e de seus potenciais e deficiências ajudam a explicar o motivo pelo quais muitas delas, mesmo com o início promissor, não conseguem perpetuação no mercado. Por isso, é fundamental que se conheça a causa ou as causas que originam estes problemas, visando à implantação de suas soluções.

A empresa estudada é bastante representativa dessa situação, assim, observou-se a necessidade de fazer uma coleta de informações junto a possíveis clientes, fornecedores e concorrentes de forma a obter dados concretos para serem utilizadas na Análise Estratégica.

Através de informações obtidas a partir de tal estudo, pôde-se conhecer todo o negócio da empresa e o ambiente em que a mesma está inserida, bem como suas potencialidades, fraquezas, oportunidades e ameaças. Com essas informações coletadas e a utilização dos meios de análise estratégica foi possível fazer um passo a passo para viabilizar do posicionamento estratégico da empresa diante ao mercado e assim propor oportunidades de melhorias a serem implantadas pela empresa no intuito de direcioná-la para uma elevada posição competitiva.

Baseando-se nestes dados e nos estudos realizados, posicionamos a empresa em uma estratégia de 'crescimento', pois houve predominância nos seus pontos fracos e em suas oportunidades. O seu produto é caracterizado por baixas parcelas de mercado, mas altas taxas de crescimento. O mesmo ainda não atingiu uma base segura no mercado em expansão. Porém possui capacidade para ganhar parcela de mercado adequada e chegar a ser lucrativo, mas para isto é preciso haja investimentos até que seja consolidado.

## **9. Referências bibliográficas**

- BEINHOCKER, ERIC D.; KAPLAN, SARAH Falando de Qualidade *Revista Gestão*, Setembro de 2003.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, *Planejamento Estratégico*. Rio de Janeiro: Ed, Campus/Elsevier, 2006.
- OLIVEIRA, D.P.R. *Planejamento Estratégico: Conceitos Metodologia Práticas*. 23 ed. São Paulo: Atlas.2007.
- PAGANO, R. A. Diretrizes Gerais para Formulação Estratégica, *Inteligência Assessoria Empresarial*, Nov, 2003.
- PEGN Oportunidades & Franquias. p. 28, Dezembro de 2007.
- SOUZA, S. D. C. ; ARICA, J. . A Participative Strategic Planning Approach for the Local Development. In: *The Sustainable City II*, 2002, Segovia, Spain. Urban Regeneration and Sustainability. Southampton, : Wit Press, 2002. v. 2. p. 293-301.
- ZACHARIAS, WALKER . *O marketing na Administração Educacional*. Salvador, 2004.
- HUNGER, J. D.; WHEELLEN, T. L. *Gestão Estratégica – Princípios e Práticas*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.
- PORTER, Michael E, *Vantagem Competitiva*. 22ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.



## IV Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção

"A Inovação como estratégia de sucesso"

dias 30, 31 de outubro e 01 de novembro

PORTER, *Competitive strategy: creating and sustaining competitive performance*. New York : Free Press, 1985, p. 33.

Folha *Online*, Construção civil planeja crescimento a 10,2% em 2008, 2008.

SEBRAE, O que são Microempresas e Empresa de Pequeno Porte, 2007.