

Diagnóstico de uma empresa de prestação de serviço de engenharia e avaliação de cenários e estratégias empresariais

Cezar Augusto Romano (UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná) caromano@utfpr.edu.br
Gizele Pires Staidel (UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná) staidel@conbrepro.org.br
Camila Walker Baseggio (UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná) cam_i_wb@hotmail.com
Karen Machado Bastos (UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná) karen.mbastos@gmail.com
Othavio Toniasso Takeda (UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná) takedautfpr@gmail.com

Resumo:

Conforme pesquisas realizadas no Brasil, a taxa de mortalidade de empresas de até dois anos de funcionamento é de aproximadamente 25%. O motivo principal está relacionado à falta de planejamento prévio, gestão empresarial e comportamento empreendedor. Ao abrir a empresa, parte dos empreendedores não realiza o levantamento adequado de informações importantes sobre o mercado (clientes, concorrentes, fornecedores). As empresas de qualquer porte, encontram dificuldades na elaboração das estratégias empresariais. Essa falta de planejamento do negócio, estudo dos cenários externos e falta de visão do futuro, justificam um estudo de caso aplicado a uma microempresa na área de serviços. O objetivo do trabalho é realizar um diagnóstico de uma empresa de prestação de serviços na área de engenharia na cidade de Curitiba, analisando os cenários interno e externo, elaboração da matriz SWOT e da avaliação das 5 forças de Porter. As considerações finais sugerem a percepção da estratégia genérica mais apropriada ao negócio, identificando o posicionamento estratégico da empresa e ações decorrentes das estratégias.

Palavras chave: SWOT, 5 forças, planejamento estratégico, posicionamento estratégico.

Diagnosis of a company providing engineering and assessment of scenarios and business strategies

Abstract:

Research's conducted in Brazil concluded that the mortality rate of companies that reaches up to two years of operation is approximately 25%. The main reason for this mortality is related to the lack of prior planning, business management and entrepreneurial behavior. When opening the business, the entrepreneurs do not realize the proper collection of important information about the market (customers, competitors, suppliers). Companies of any size, face difficulties in the preparation of strategic business. This lack of business planning, study of external scenarios and lack of vision of the future, justify a case study applied to a micro-enterprise in the service area. The objective of the present article is to make a diagnosis of a service provider company in engineering in the city of Curitiba, assessing the internal and external scenarios, through SWOT analysis and evaluation of Porter's 5 forces aiming to identify the appropriate strategic positioning for the company and suggest actions that can help the company to implement its strategies.

Keywords: SWOT, 5 forces, strategic planning, strategic positioning.

1. Introdução

Segundo dados do SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa, pode-se afirmar que a taxa de mortalidade de empresas com até 2 anos apresentou redução de 26,4% para as empresas nascidas em 2005, para 24,9% (nascidas em 2006) e para 24,4% (nascidas em 2007).

Segundo SEBRAE (2013), os principais motivos para o fechamento das empresas estão relacionado com: falta de planejamento prévio, gestão empresarial e comportamento empreendedor. Ao abrir uma empresa, parte dos empreendedores não realiza o levantamento e análise adequados de informações importantes sobre o mercado (clientes, concorrentes, fornecedores). O estudo mostra que mais da metade não realizou o planejamento de itens básicos antes do início de suas atividades. Um maior tempo de planejamento permite que se conheça melhor o mercado antes iniciar um negócio, o que tende a aumentar as chances de sucesso. A estratégia da diferenciação mostrou-se mais vantajosa para a permanência das empresas no mercado do que a estratégia de custos. A antecipação aos fatos, a busca intensa de informações e a persistência nos objetivos são comportamentos que distinguem os empreendedores de sucesso. Também é importante ter um plano de ação para atingir as metas e os objetivos propostos. Intensificar o contato com outras empresas, bancos, entidades e o Governo aumenta as chances de sobrevivência das empresas. Os empresários que encerraram as atividades consideram o planejamento prévio como o fator mais importante para a sobrevivência da empresa e os que estão em atividade apontaram o planejamento prévio combinado à gestão após a abertura do negócio como fundamento para o sucesso.

A falta de planejamento do empreendimento, o estudo dos cenários (interno e externo) e falta de visão de futuro desejado justificam um estudo de caso aplicado a uma microempresa na área de serviços. Normalmente o empresário, focado nas atividades do dia a dia, na busca de soluções de resultado imediato e sem ter um olhar externo à empresa, não consegue prever e planejar o seu futuro.

Considerando-se ainda, que as principais dificuldades das empresas, sejam pequenas, médias ou grandes, são a elaboração de um planejamento estratégico e a identificação clara de onde está e onde quer chegar, bem como seu posicionamento estratégico, justificam o presente trabalho.

O objetivo do presente trabalho é realizar um diagnóstico de uma empresa prestadora de serviço na área de engenharia, avaliando os cenários interno e externo através da análise SWOT e das 5 forças de Porter com o objetivo de identificar o posicionamento estratégico mais adequado para a empresa e sugerir ações que possam auxiliá-la na definição e implementação de suas estratégias.

2. Revisão bibliográfica

Porter (1996) já afirmava que a essência da estratégia da empresa deve ser materializada em suas atividades – escolhendo desempenhar atividades diferentes ou de maneira diferente da concorrência. Caso isto não se realize, a estratégia não passará de mera propaganda e não será um diferencial que realmente auxilie a empresa a ser capaz de superar a concorrência.

2.1 Estratégia Competitiva

Porter (1996), já preconizava que a definição de uma Estratégia Competitiva deve ser focada na diferenciação das atividades desenvolvidas pela empresa em relação a concorrência. Significa escolher deliberadamente um grupo de atividades que agreguem e entreguem aos clientes um grupo de valores únicos.

Ainda segundo o autor as organizações precisam ser flexíveis para responder rapidamente às mudanças competitivas do mercado em que atuam. Uma empresa pode superar os seus rivais se for capaz de estabelecer uma diferenciação que possa ser preservada e mantida, trazendo grande valor agregado aos seus clientes ou entregando serviços/produtos de seu segmento sendo competitiva através de uma relação custo/benefício melhor; ou sendo bem-sucedida em ambos os aspectos.

Porter (1996) define três tipos de estratégias competitivas:

- Estratégia de Custo onde se deve definir e ajustar as atividades fim da organização para que haja sinergia e eficiência na geração dos produtos/serviços que serão oferecidos, ou seja, maximizar os resultados reforçando as interações positivas entre as atividades e, conseqüentemente, fortalecer o conjunto de atividades.
- Estratégia de Diferenciação onde a empresa deve desenvolver uma posição única e de alto valor agregado no mercado envolvendo um grupo diferenciado de atividades;
- Estratégia de Foco quando a empresa define o que não deve ser feito pela empresa ou seja, define um foco (competitividade) incluindo e abrir mão (trade-offs) de algumas das atividades desenvolvidas frente a concorrência.

2.2 Forças Competitivas

Para Porter (2008), compreender as forças competitivas que moldam uma empresa deve ser o ponto inicial no desenvolvimento da estratégia de uma empresa. O autor definiu as 5 Forças Competitivas que moldam a estratégia como sendo:

- Rivalidade entre competidores existentes;
- Ameaça de novos entrantes;
- Poder de barganha dos consumidores;
- Poder de barganha dos fornecedores;
- Ameaça de produtos e serviços substitutos.

Foram avaliadas as 5 Forças de Porter. A figura 1 apresenta o resultado obtido.

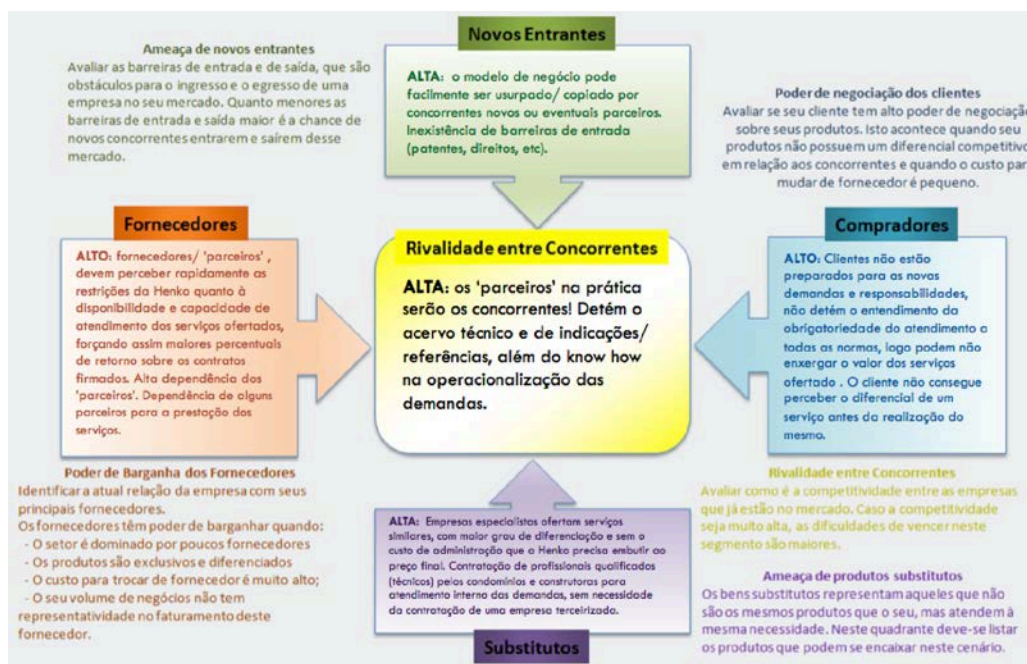


Figura 1 – Apresentação gráfica das 5 forças de Porter
FONTE: Adaptado de Porter (2008)

As forças competitivas revelam os motores da competição de uma empresa. Um estrategista que compreenda que a competição se estende muito além dos rivais existentes poderá identificar ameaças competitivas de maneira muito mais abrangente e estará muito mais preparado para lidar com elas. Ao mesmo tempo, pensar exaustivamente sobre a estrutura de uma determinada empresa pode trazer à tona oportunidades que de outra forma não ficariam evidentes e que podem se tornar a base para estratégias distintas que tragam consigo uma performance superior (PORTER, 2008).

Conclui o autor que em um mundo onde a competição é aberta e as mudanças podem ser implacáveis, pensar estruturalmente sobre aspectos competitivos se torna mais importante do que nunca portanto, compreender a estrutura de uma empresa é tão importante para os investidores quanto para os seus gestores.

2.3 Matriz SWOT

A nomenclatura *SWOT* se origina devido às iniciais, em inglês, dos itens avaliados: *Strenghts* (forças); *Weaknesses* (fraquezas); *Opportunities* (oportunidades); *Threats* (ameaças) (LEE; KO, 2000 *apud* FRANK *et al.*, 2011).

Müller (2003 *apud* Frank *et al.*, 2011) explica que a análise *SWOT* é uma ferramenta utilizada para o esboço para o posicionamento estratégico da empresa, onde é analisado o relacionamento entre os fatores internos e externos que influenciam o seu desempenho.

Primeiramente, a análise *SWOT* examina os elementos internos (recursos, pessoal, facilidades, locação, produtos, serviços, habilidades e competências) e posteriormente os fatores externos à empresa, ou seja no mercado (economia, demografia, tecnologia, legislação, política, sociocultural, clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores) (KOTLER; KELLER, 2006 *apud* NAVARRO; ALENCAR, 2016).

2.4 Postura Estratégica

Para Oliveira (2010) a postura estratégica é entendida como um tipo de estratégia funcional a ser adotada por uma empresa, para sua orientação no cenário definido após a análise das variáveis observadas pela aplicação da matriz *SWOT* e pelas Cinco Forças de Porter no contexto de atuação de uma empresa. Podem ser:

- a) Estratégia de sobrevivência: Adotada quando o ambiente de atuação e a própria organização apresentam-se em situação desfavorável, ou seja, quando ameaças e fraquezas mostram combinações fortalecidas. Geralmente é adotada apenas como estratégia temporária para outros objetivos futuros. Atitudes utilizadas nesta situação incluem, entre outras, a redução de custos, desinvestimentos e até mesmo a liquidação do negócio;
- b) Estratégia de manutenção: Casos em que o ambiente externo apresente predominância de ameaças, porém a organização possui uma série de pontos fortes que a convencem a utilizar esta estratégia com o propósito de manter sua situação no mercado. Também é alternativa para quando a empresa entende que é momento de agir defensivamente diante das ameaças identificadas;
- c) Estratégia de crescimento: Adotada quando há predominância de pontos fracos internos, porém são detectadas favoráveis oportunidades no ambiente externo à organização. Assim existe a possibilidade de usufruir desta situação externa oportuna e fortalecer seu ambiente interno. Entre as medidas possíveis podem ser relacionadas o desenvolvimento e lançamento de novos produtos, serviços, tecnologias, a inclusão de seus produtos e serviços em outros países diferentes do país de origem da empresa, a formação de joint-ventures com outras empresas,

onde uma investe capital e a outra, tecnologia e o aumento da capacidade de produção ou ataque a novos mercados, com expectativa na alteração geral de cenário externo.

- d) Estratégia de desenvolvimento: Esta é a melhor situação possível para a organização, pois possui predominância de pontos fortes no ambiente interno e também nas oportunidades no mercado. Cabe à empresa aproveitar as oportunidades e enfatizar seus pontos fortes. Neste cenário a empresa tem a possibilidade de desenvolver-se nos ambientes mercadológico e tecnológico, buscando novos clientes e participação em novos mercados.

De acordo com (Lee; Ko, 2000 *apud* Frank *et al.*, 2011) os quatro quadrantes pelos quais se compõe a matriz SWOT definem as seguintes posturas estratégicas para as empresas:

- a) Desenvolvimento: relacionamento entre forças e oportunidades;
- b) Crescimento: relacionamento entre forças e ameaças;
- c) Manutenção: relacionamento entre fraquezas e oportunidades;
- d) Sobrevivência: relacionamento entre fraquezas e ameaças.

Esta análise profunda sobre a estrutura e a competição em uma determinada empresa é uma ferramenta poderosa para atingir sucessos genuínos nos investimentos realizados, principalmente quando comparada às simples análises e projeções financeiras ou extrapolações de tendências, muitas vezes desconectadas do panorama geral obtido com a análise das cinco forças competitivas (PORTER, 2008).

3. Metodologia

A presente pesquisa foi realizada de forma exploratória e qualitativa. Este tipo de pesquisa, segundo Gil (2008), pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

O presente trabalho foi desenvolvido seguindo-se as seguintes etapas:

- a) Entrevista estruturada com a Alta Direção da empresa para levantamento dos dados e identificação da posição estratégica atual, bem com as forças e fraquezas (cenário interno);
- b) Pesquisa de dados sobre o cenário externo (avaliação de oportunidades e ameaças);
- c) Realização da análise SWOT;
- d) Análise das 5 forças de Porter;
- e) Definição da postura estratégica mais adequada e recomendações a serem seguidas.

4. Análise dos dados

A empresa avaliada foi fundada em 2006, com foco em atividades de regularização emprewserial nas áreas de Meio Ambiente e Saúde e Segurança do Trabalho. Seus principais clientes são dos setores industrial e do comércio. Sua atuação é basicamente em Curitiba e Região Metropolitana. A empresa possuía demanda de serviços variável sujeita a conjuntura e novos entrantes. No período de 2012 a 2016, os sócios buscaram ampliar sua qualificação profissional e acumular experiências e amadurecimento.

Atualmente os sócios desejam realinhar as atividades da empresa, mas com o desejo de o entendimento da necessidade de ampliar a área de atuação. Na nova proposta a empresa mudou de nome e tem o objetivo de se tornar uma “nova” empresa, ampliando o escopo dos

serviços prestados. Em função da diversidade de serviços que a empresa se propõe a atender, foi decido pela análise de apenas uma área de negócios. A área escolhida foi o atendimento de Condomínios Residenciais e Comerciais, uma vez que, a partir deste, poderão surgir novas demandas.

4.1 Elaboração da Matriz SWOT

Com a realização da avaliação dos cenários externos com relação ao negócio da empresa, foram identificados os cenários econômico, sociocultural, demográfico e político/legal. O cenário mais impactante para a missão da empresa é o político/legal.

O cenário político/legal está baseado na legislação aplicável às edificações e as novas demandas relacionadas ao déficit habitacional. Novas legislações específicas foram aprovadas visando esclarecer ou determinar critérios para as edificações e os direitos e deveres das partes envolvidas.

Dados do SECOVI (2015), baseados em análises realizadas nas regiões de Belo Horizonte, Salvador e região, RM de João Pessoa, RM de Goiânia, RM de Fortaleza, RM de Natal, RM de Recife, Rio de Janeiro, Porto Alegre e Maceió, o percentual de obras que podem ser enquadradas na Norma de Desempenho nas regiões analisadas (na planta e em construção no ano de 2015), pode ser estimado em 42.490 imóveis. Os dados não abrangem toda a região sul.

Dados da Fipe (2015) indicam que 60% dos imóveis são adquiridos para moradia, o que caracteriza clientes mais exigentes e onde há uma maior preocupação com a qualidade, garantias e reformas.

Quanto ao cenário legal, a base de toda relação comercial é estabelecida pelo Código de Defesa do Consumidor. Neste, fica estabelecido que as Normas Técnicas Brasileiras elaboradas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) são de cumprimento obrigatório.

O Código de Defesa do Consumidor - Seção IV, que trata das Práticas Abusivas, e seu Artigo 39, que no inciso VIII estabelece:

“É vedado ao fornecedor de produtos e serviços colocar, no mercado de consumo, qualquer produto ou serviço em desacordo com as normas expedidas pelos órgãos oficiais competentes ou, se normas específicas não existirem, pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, ou outra Entidade credenciada pelo Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – CONMETRO. ”

Em julho de 2013, entrou em vigor a norma ABNT NBR 15575:2013 - Edificações habitacionais – Desempenho, aplicável a todos os projetos aprovados a partir de 29/07/13. A partir dessa data, todos os projetos aprovados, deverão estabelecer a vida útil do projeto (VUP) para todos os sistemas construtivos, considerando o desempenho mínimo, intermediário ou superior. A não especificação de desempenho caracteriza o atendimento ao desempenho mínimo.

Nesta norma estão estabelecidas todas as responsabilidades relacionadas ao desempenho. Simplificadamente, relacionamos as principais responsabilidades:

- a) Cabe ao projetista a especificação da VUP e a definição de materiais, produtos e processos para atendimento a norma;
- b) Cabe ao incorporador identificar riscos ao empreendimento, contratando laudos técnicos específicos;

- c) Cabe ao construtor ou incorporador a elaboração do manual de uso e manutenção de acordo com o estabelecido na ABNT NBR 14037:2014 – Diretrizes para elaboração de manuais de uso, operação e manutenção das edificações;
- d) Cabe ao usuário realizar a manutenção de acordo com o estabelecido no Manual elaborado pela construtora.

Outra norma aplicável ao estudo de caso é a ABNT NBR 14037:2014 – Diretrizes para elaboração de manuais de uso, operação e manutenção das edificações - Requisitos para elaboração e apresentação dos conteúdos. Conforme ABNT NBR 15575:2013 é de responsabilidade do construtor a elaboração do manual de acordo com a ABNT NBR 14037:2014. Nele devem ser estabelecidas todas as especificações relacionadas ao plano de manutenção preventiva do imóvel.

O não atendimento comprovado das manutenções especificadas acarreta a perda da garantia por parte do condomínio/usuários.

Já a norma ABNT NBR 16280:2014 - Reforma em edificações - Sistema de gestão de reformas – Requisitos, estabelece os requisitos para os sistemas de gestão de controle de processos, projetos, execução e segurança, incluindo meios principalmente para:

- a) Prevenções de perda de desempenho decorrente das ações de intervenção gerais ou pontuais nos sistemas, elementos ou componentes da edificação;
- b) Planejamento, projetos e análises técnicas de implicações da reforma na edificação;
- c) Alteração das características originais da edificação ou de suas funções;
- d) Descrição das características da execução das obras de reforma;
- e) Segurança da edificação, do entorno e de seus usuários;
- f) Registro documental da situação da edificação, antes da reforma, dos procedimentos utilizados e do pós-obra de reforma;
- g) Supervisão técnica dos processos e das obras.

O Conselho Federal de Engenharia e Agronomia (CONFEA) determina que todos os usuários de edificações, antes da execução de qualquer tipo de serviço/reforma na sua unidade, deverá fazer a aprovação do projeto executivo junto ao condomínio, mediante a apresentação de Anotação de Responsabilidade Técnica (ART) sob responsabilidade de um profissional legalmente habilitado (Engenheiro e/ou Arquiteto).

Além das normas técnicas produzidas pela ABNT, há a legislação relacionada à segurança do trabalho elaborada pelo Ministério do Trabalho e Emprego. Todo o serviço realizado em condomínios ou unidades habitacionais, devem atender ao estabelecido na NR 18 – Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção, bem como outras Normas Regulamentadoras aplicáveis. A aplicação da NR 18 se dá para as atividades de construção, incluindo: atividades e serviços de demolição, reparo, pintura, limpeza e manutenção de edifícios em geral, de qualquer número de pavimentos ou tipo de construção, inclusive manutenção de obras de urbanização e paisagismo.

Dessa forma, o contratante do serviço é responsável ou corresponsável por qualquer acidente ou não atendimento a citada norma, podendo gerar um passivo de grande monta, inclusive gerando desequilíbrio financeiros ao condomínio.

Quanto ao cenário demográfico, segundo dados da Fundação Getúlio Vargas (FGV, 2014), até 2024 o déficit habitacional será de 20 milhões de unidades, perfazendo um total de

aproximadamente 76 bilhões de reais anuais para sanar esse déficit. Esses dados são referentes apenas as edificações participantes do programa Minha Casa, Minha Vida.

Em relação ao cenário econômico, pode-se afirmar que este é muito favorável para o desenvolvimento das atividades em condomínio, considerando-se que conforme dados da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC), foram lançadas no período de 2010 à 2015 cerca de 41.493 unidades de imóveis. No período de 2013 a 2015, cerca de 12.868 unidades, somente na cidade de Curitiba. Todos esses imóveis estão sujeitos à ABNT NBR 16280:2014 e parte das 12.868 unidades lançadas a partir de 2013 e todas as posteriores com projeto aprovado a partir de 29/07/13 estão sujeitas a ABNT NBR 15575:2013.

Mesmo com a queda de lançamentos e vendas observados nos últimos dois anos, a quantidade de unidades já existentes demonstra diversas oportunidades para o atendimento das normas relacionadas a reformas e segurança do trabalho. Considerando o déficit habitacional existente, haverá grande demanda relacionada a norma de desempenho e elaboração de manuais de uso, operação e manutenção das edificações.

Quanto aos cenários internos e externos, constatou-se que a empresa possui no cenário interno, mais fraquezas e no cenário externo, mais oportunidades.

A figura 2 apresenta as variáveis encontradas na avaliação SWOT.

FORÇAS – STRENGTHS	FRAQUEZAS – WAKNESSES
• Amplo banco de dados com potenciais clientes; • Ampla rede de contatos para firmar parcerias; • Experiência e <i>knowhow</i> em diversas áreas; • Sinergia das atividades e serviços oferecidos; • Baixo investimento inicial; • Flexibilidade e estrutura enxuta; • Visão sistêmica e diferenciada dos potenciais de atuação e nichos de mercado.	• Ausência de um setor comercial técnico ativo; • Excessiva quantidade de serviços oferecidos sem garantia de atendimento no tempo solicitado pelo cliente; • Restrições em relação à disponibilidade e capacidade de atendimento; • Ausência de um plano formal de trabalho; • Ausência de um plano formal de negócios; • Empresa nova no ramo de atuação; • Ausência de acervo técnico e de indicações e/ou referências; • Necessidade de muitas parcerias e dificuldade para garantir o serviço ofertado por parceiros; - o Ausência da formalização das parcerias; - o Ausência de um modelo de contrato para parceiros – estruturação das parcerias inexistentes; - o Falta de um levantamento de parcerias necessárias; - o Falta de opções nas parcerias de forma a garantir a disponibilidade do serviço quando necessário; • Ausência de definição da formatação padrão que se pretende entregar os serviços.

OPORTUNIDADES - OPPORTUNITIES	AMEAÇAS – THREATS
• Cenários estratégicos são favoráveis para o ramo de atuação da empresa; • Ampliação do potencial de mercado devido à novas regulamentações; • Falta de qualificação dos profissionais de condomínios; • Falta de conhecimento dos usuários quanto a aspectos técnicos e legais; • Oportunidade de gerar demanda por serviços de capacitação de fornecedores de materiais e serviços. Geração de demanda para prestação de serviços para construtoras; • Estrutura enxuta das empresas onde torna-se mais	• Modelo de negócios pode ser usurpado por concorrentes novos ou eventuais parceiros; • Dificuldade dos parceiros entenderem o modelo de negócios proposto; • Concorrentes já atuantes no mercado podem utilizar meios não leais para manter uma reserva de mercado; • Cancelamento das normas aplicáveis.

viável a contratação de um profissional externo para a solução de problemas específicos; • Novas tecnologias permitem agilidade na geração e troca de informações bem como a eliminação da necessidade de instalações físicas para desenvolvimento de atividades.	
--	--

Figura 2 - Apresentação da Análise SWOT
FONTE: Os autores, 2016

5 Considerações finais e recomendações

Considerando que o objetivo da empresa é criar uma rede colaborativa entre diversos profissionais qualificados existentes no mercado para as diversas áreas de forma a gerar benefícios a todos os envolvidos a estratégia competitiva genérica sugerida é a estratégia de DIFERENCIAÇÃO.

Esta opção necessita que a empresa invista mais pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado, qualidade, etc., com a finalidade de criar singularidades para o consumidor.

Conseguindo criar singularidades, sendo possível elevar o desempenho do usuário, medido por critérios econômicos (objetivos) ou por critérios de sinalização (subjetivos), a empresa pode obter um preço-prêmio, significando que o consumidor está disposto a pagar mais pelo produto. Ou pode, ao mesmo preço cobrado pelo mercado, ter uma quantidade demandada significativamente maior.

Quanto ao posicionamento estratégico conclui-se que a empresa deve adotar uma postura estratégica de CRESCIMENTO, pois nesta situação, embora haja na empresa predominância de pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades.

Nesta situação a empresa deve investir na estratégia de inovação antecipando-se aos seus concorrentes. Deve implantar desde o início do funcionamento da empresa uma cultura voltada para mudanças, empreendedorismo e pesquisa constante, de forma que os parceiros compartilhem destes mesmos ideais.

Percebe-se também imprescindível a implementação de alianças estratégicas, ou seja, as parcerias entre a empresa e profissionais ou outras empresas para realização de projetos específicos. Pode-se também acrescentar estratégias de penetração e desenvolvimento de mercado. A partir dos serviços inicialmente prestados às administradoras/condomínios, atuar nas construtoras onde se originam as demandas.

Para atingir seus objetivos, recomenda-se à empresa estudo de caso algumas estratégias funcionais considerando-se as observações realizadas e a de suas fraquezas e ameaças detectadas. Foram definidas ações quanto às estratégias funcionais de marketing, produção e recursos humanos.

Ações relativas à estratégia funcional de marketing

- a) Mapear concorrência;
- b) Criar material de divulgação em meio físico: folders, flyers, etc.;
- c) Criar meio de divulgação eletrônico: elaboração de site atualizado e criação de mailing periódico;
- d) Definir um meio de captar dados de possíveis clientes/interessados;

- e) Criar uma abordagem baseada nas consequências para os interessados do não atendimento aos requisitos legais, como por exemplo, a perda da garantia do imóvel; danos físicos ao imóvel, inclusive estrutural, pela ausência de projeto específico; consequências legais pelo não cumprimento das normas podendo ocorrer ações de indenização por danos entre outros. Abordar as vantagens e benefícios do cumprimento das normas, com relação a aumento da vida útil de máquinas, equipamentos e instalações em geral, gerando redução de custos desnecessários entre outros;
- f) Início da divulgação e parcerias: escritórios de contabilidade, advocacia, administradoras de condomínio e sindicatos;
- g) Divulgação dos trabalhos através de palestras nos condomínios;
- h) Realização de palestras abertas para interessados nos assuntos (condomínios, usuários, administradoras, etc);
- i) Definição de um comercial com perfil técnico e que tenha domínio a respeito dos serviços ofertados;
- j) Contato com entidades de financiamento como alavancas de exigência do atendimento a NBR, visto estas serem coparticipantes nas questões trabalhistas e técnicas.

Ações relativas à estratégia funcional de produção

- a) Definição do plano formal de negócios;
- b) Definição da formatação para realização dos trabalhos (forma de aquisição dos dados de entrada, dimensionamento do tempo de desenvolvimento, relatório padrão a ser apresentado, etc);
- c) Desenvolver um modelo padrão aplicável a todas as empresas baseada em check list e com entrega imediata;
- d) Definição de sistema informatizado/aplicativo para uso no desenvolvimento dos trabalhos;
- e) Definição clara dos responsáveis pelos processos. Determinar quem será o “dono” do processo.

Ações relativas à estratégia funcional de recursos humanos

- a) Levantamento dos trabalhos que podem ser atendidos pelo quadro societário da empresa;
- b) Definição dos serviços que terão que ser terceirizados;
- c) Levantamento de possíveis parceiros para cada tipo de serviço;
- d) Definir, se possível, pelo menos 2 ou 3 parceiros para cada tipo de serviço;
- e) Estabelecer critérios de qualificação dos fornecedores de serviço parceiros baseado em experiência, qualificação, habilidades, avaliação de trabalhos anteriores (referências), etc.
- f) Definição de um contrato que estabeleça as condições da parceria, com cláusulas bem definidas quanto ao trabalho em andamento e possíveis outros trabalhos oriundos do trabalho inicial;
- g) Estabelecer forma de remuneração para cada uma das partes em função do seu envolvimento (empresa, comercial, executor);
- h) Definição da forma de operacionalização com relação aos custos para a execução do trabalho (deslocamentos, refeições, estacionamento, sistema informatizado, recursos necessários - tablet, celular, etc.).

Com o modelo de negócios sugerido, pretende-se atender grande número de clientes, oferecendo serviço de qualidade e de forma a conseguir sua fidelização pela gama de serviços oferecidos que atendem a maioria das suas necessidades.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). NBR 14037: Diretrizes para elaboração de manuais de uso, operação e manutenção das edificações. Rio de Janeiro, 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). NBR 15575: Edificações habitacionais – Desempenho. Rio de Janeiro, 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). NBR 16280: Reforma em edificações - Sistema de gestão de reformas – Requisitos. Rio de Janeiro, 2014.

BRASIL. Código de proteção e defesa do consumidor e legislação correlata. – 5. ed. – Brasília : Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2012. 106 p, 1990

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Norma Regulamentadora NR18 – Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção. Disponível em: <<http://www.mtps.gov.br/index.php/seguranca-e-saude-no-trabalho/normatizacao/normas-regulamentadoras>>. Acesso em 01 abr.2016, 14:27:20.

Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC). Disponível em:<<http://www.cbicdados.com.br/menu/mercado-imobiliario/mercado-imobiliario>> Acesso em: 18/08/16.

FRANK, Alejandro G. et al.. Sistemática para avaliação multicriterial de investimentos no desenvolvimento de produtos. São Paulo, v. 21, n. 4, p.570-582, 2011. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132011000400003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 07 jun. 2016.

GIL, A.C.. Como elaborar projetos de pesquisa. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NAVARRO, Fabrício A. R.; ALENCAR, Cláudio. Análise dos elementos estratégicos em processos de internacionalização: empresas brasileiras de real estate visando ao mercado residencial da Costa Rica. Ambient. constr., Porto Alegre, v. 16, n. 1, p. 285-299, 2016. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-86212016000100285&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 07 jun. 2016.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 28ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS (FIPE). Perfil de demanda de imóveis. Raio-X FipeZap –Disponível em:<<http://downloads.fipe.org.br/content/downloads/indices/fipezap/raiox/raio-x-fipezap-2015t3-01.pdf>> Acesso em 18/08/16

PETRUCCI, Celso. Mercado Imobiliário Nacional. Departamento de Economia SECOVI-SP, 2015. Disponível em: <<http://www.secovi.com.br/campanhas/secovi/secretaria/palestras/20150619-cii/apresentacao-rodada-de-mercado-celso-petrucci.pdf>>. Acesso em 18/08/2016

PORTAL BRASIL. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/infraestrutura/2014/11/fgv-divulga-projecao-sobre-setor-de-habitacoes>>. Acesso em 19 jul.2016, 22:46:00.

PORTER, M., “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”- Harvard Business Review (2008)

PORTER, M., “What is Strategy?” – Harvard Business Review (1996)

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Sobrevivência das empresas no Brasil. Coleção Estudos e Pesquisas. Brasília – DF 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasildestaque15,01e9f925817b3410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em 19 jul.2016, 22:28:00.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). CAUSA MORTIS - O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. SP, 2014. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/component/content/article/235-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas/mortalidade-das-empresas/12945-causa-mortis>> Acesso em 21/07/2016 as 21:21:00.