

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

**COMO PREPARAR UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL PARA
ENFRENTAR PERÍODOS DE CRISE NO SETOR?**

LÍVIA MONTEIRO DA MOTTA

Porto Alegre, Outubro de 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

**COMO PREPARAR UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL PARA
ENFRENTAR PERÍODOS DE CRISE NO SETOR?**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização
apresentado ao programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal do Rio Grande
do Sul, como requisito parcial para a obtenção do
título de Especialista em Gestão Empresarial.

LÍVIA MONTEIRO DA MOTTA

Orientadora: Profa. Dra. Cristiane Pizzutti.

Porto Alegre, Outubro de 2008.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	04
A EMPRESA	05
O DILEMA	08
A EVOLUÇÃO DOS FATOS	09
O Início	09
A Crise	10
A Recuperação	10
O Cenário Atual	11
ANÁLISE DAS ALTERNATIVAS DO DILEMA	13
Alternativa 1	13
Alternativa 2	14
Alternativa 3	16
QUADRO COMPARATIVO DAS ALTERNATIVAS DO DILEMA	19
REFERENCIAL TEÓRICO	20
Estratégia	20
Estratégias de Marketing	21
Estratégias de Crescimento	27
QUESTÕES FINAIS	31
Pergunta 1	31
Pergunta 2	31
Considerações Finais	32
BIBLIOGRAFIA	33

INTRODUÇÃO

Foi em meados de outubro de 2007, o Engenheiro Antônio Barradas saía do seu escritório e seguia para casa, quando começou a se questionar sobre o futuro de sua empresa. Neste período, a MCA Moldados estava apresentando excelentes números e a procura por seus produtos aumentava mês a mês. Mas o que não saía de sua cabeça era a crise que haviam enfrentado alguns anos antes, onde, em alguns momentos, ele chegou a cogitar o fechamento desta mesma empresa. Portanto, que perigos esta oscilação de mercado representava para uma organização de pequeno porte como a MCA Moldados? E ele próprio respondeu que eram vários, pois este tipo de problema era relativamente comum em se tratando de Brasil, onde o menor sinal de fragilidade na economia era repassado para os diversos setores, incluindo o da construção civil. Assim, ficou uma pergunta a perturbar sua mente: Como preparar a empresa MCA Moldados para enfrentar períodos de crise no setor?

A EMPRESA

A MCA Moldados foi fundada em 1984 como Hidrocom Engenharia por dois sócios engenheiros que haviam trabalhado juntos em uma grande construtora, responsável, na época, por várias obras de estruturas de concreto armado. A empresa, inicialmente, foi criada para atender serviços de engenharia civil em geral, mas, aos poucos, foi se direcionando para o ramo dos pré-fabricados de concreto, principalmente o de muros para cercamento de grandes áreas. Durante este período, os sócios Antônio Barradas e Henrique Pagnoncelli enfrentaram a concorrência de empresas maiores e mais conhecidas, com a estratégia de preços baixos, e assim foram ganhando, pouco a pouco, seu espaço no mercado.

Hoje, em 2008, após algumas mudanças e já com a denominação atual, a empresa possui uma linha completa de muros pré-fabricados, com diferentes modelos, tamanhos e faixas de preços. Todos os produtos comercializados pela MCA Moldados são fabricados sobre seus domínios e sob sua supervisão. Nada é terceirizado, com exceção do transporte das peças da fábrica até o canteiro de obras do cliente. Mesmo assim, no momento em que seus produtos chegam até o local destinado, a montagem destes somente é feita por funcionários da empresa. Por isso, além de oferecer o produto, a MCA Moldados também oferece os serviços de montagem e colocação, assumindo a responsabilidade técnica pelos mesmos.

Atualmente está instalada em uma área de cerca de 3.000m², composta por três pavilhões, na zona sul de Porto Alegre e possui aproximadamente trinta funcionários, divididos basicamente em três equipes de trabalho que atuam em diferentes áreas e locais. A primeira equipe trabalha diretamente na fábrica, na produção dos artefatos. A segunda equipe atua nos canteiros de obras dos clientes, na montagem dos produtos. A terceira, bem menor do que as demais, mas não menos importante, é responsável pela elaboração dos projetos dos produtos, com a constante busca por melhorias dos mesmos e pelo desenvolvimento de novos. Esta equipe também trabalha na criação de

modelos de muros exclusivos para determinados clientes e obras, o que torna um diferencial da empresa sobre alguns concorrentes.

A MCA Moldados comercializa seus produtos na região sul do país, nos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, com representantes diferentes para cada um deles. Seu faturamento anual do último ano está dividido da seguinte maneira: 72% no RS, 23% em SC e 5% no PR. A trajetória da empresa nesses outros Estados é recente e vem crescendo. Em Santa Catarina, por exemplo, desde a primeira obra, em 2001, o volume de peças comercializadas tem aumentado, em média, 14% ao ano. Isso pode significar que, num futuro próximo e caso os números continuem aumentando, a empresa possa abrir sua primeira filial em outro Estado.

Os clientes da empresa são divididos em públicos e privados. Muitos órgãos públicos fazem uso do tipo de produto fabricado pela MCA em suas obras, principalmente em tempos de grande incidência de atos de violência e vandalismo, onde os muros fabricados pela empresa se tornam uma opção rápida e segura de proteção. Por isso, existe uma grande preocupação dentro da empresa em possuir toda a sua documentação em dia, a fim de poder participar de concorrências e pregões públicos. Os clientes particulares são bem diversos, mas principalmente formados por grandes construtoras de loteamentos e condomínios, além, é claro, das indústrias. Pesquisas de opinião com estes clientes particulares mostraram que o principal fator que os levava a adquirir os produtos da empresa era a sensação de proteção, aliada a outros fatores não menos importantes, como: durabilidade e resistência.

A MCA Moldados só possui empresas concorrentes conhecidas no Rio Grande do Sul. Nos demais Estados, como o produto ainda é uma novidade, não surgiram, ainda, outros fabricantes. Mesmo assim, por aqui a concorrência pode ser dividida de duas maneiras: a das obras públicas e a das obras particulares. Isto porque para poder atuar em obras públicas, toda a documentação da empresa e dos funcionários deve estar legalizada, além da empresa estar sujeita a recorrentes testes de qualificação do produto

executado. Assim, somente a MCA Moldados e uma outra empresa, denominada Porto Beton, se gabaritam para tais obras, dividindo este mercado em 50% para cada uma. Nas obras particulares, quando não há uma exigência por parte da contratante para que as empresas qualifiquem formalmente seus serviços e produtos, surgem concorrentes menores, sendo alguns dos principais: Dagostini, Vale Corrêa e Maffessoni. Neste mercado, a MCA ocupa uma fatia de, aproximadamente, 25%, mesma faixa ocupada pela concorrente direta, Porto Beton, e deixando a outra metade para ser dividida entre as demais.

No ano de 2007, a empresa produziu 3.854 peças de concreto armado pré-moldadas, a um peso médio de 750 kg cada, gerando uma quantidade anual de aproximadamente 2.890 toneladas de concreto, usinado nas suas próprias instalações.

A empresa se mantém ativa no mercado com seu faturamento anual dos últimos três anos crescendo, em média, 22%, conforme a tabela a seguir.

Faturamento empresa MCA Moldados:

	Ano 2005	Ano 2006	Ano 2007
Faturamento (R\$)	1.852.097,00	2.125.316,00	2.747.816,00
Peças/ano (unidades)	2.869	3.178	3.854
Média de crescimento do fat. em relação ao ano anterior.	14,70 %		29,30 %

O DILEMA

Mesmo em momento favorável, o que se percebe dentro da MCA Moldados são os questionamentos que surgem quanto ao que deverá ser feito quando esse superaquecimento atual do setor da construção civil voltar a diminuir. Por isso, o engenheiro e diretor Antônio Barradas quer, a todo custo, se cercar de alternativas para manter a empresa em condições saudáveis, mesmo com a volta de uma estagnação. Foi quando começou-se a discutir claramente o seguinte dilema: *“Como preparar a empresa para enfrentar períodos de crise no setor?”*.

No início, surgiram duas alternativas claras:

1. Seguir com a mesma linha diversificada de um único tipo de produto apenas e procurar reduzir, ao máximo, os custos com a sua fabricação e distribuição;
2. Voltar a produzir peças para pavilhões pré-moldados, em parceria com os muros, pois a empresa já dispunha de mão-de-obra treinada e domínio da tecnologia necessários para a fabricação das mesmas;

Com a frequência dos debates entre o diretor e seus gerentes sobre o dilema, uma terceira alternativa acabou aparecendo:

3. Criar uma linha de produtos totalmente inovadora, fazendo uso do mesmo tipo de material base já utilizado pela empresa.

Mais adiante, estas três alternativas serão detalhadas.

A EVOLUÇÃO DOS FATOS

O Início

Após alguns anos de experiência no trabalho com os pavilhões pré-moldados, principal produto da empresa na época, mais precisamente em 1992, introduziu-se uma nova seção de produto na então Hidrocom Engenharia: a de muros pré-fabricados. Este surgiu quando o Eng. Antônio Barradas, sócio, participou da elaboração do projeto de um novo sistema de cercamento para o metrô de Porto Alegre, que deveria ser feito em concreto armado, devido a exigências da época, tais como limpeza do canteiro de obras e rapidez na montagem. E assim, trabalhou-se com o que se podia: muros, pavilhões e obras de engenharia civil em geral. O que aconteceu, em seguida, foi que o mercado de muros foi se destacando e se tornando a principal fonte de renda da empresa. Segundo palavras do sócio-proprietário, Eng. Antônio, as principais causas que contribuíram para isso foram: sistema inovador (não havia nada igual sendo feito), a falta de concorrência (somente a Hidrocom Engenharia fabricava estes muros) e o fato deste sistema ter sido adotado por órgãos públicos em suas respectivas obras, ajudando a disseminar o seu uso.

Em 1994, o sócio Henrique Pagnoncelli deixa a empresa por motivos pessoais e a mesma muda seu nome para MCA Moldados. O negócio, então, passa a girar somente em torno de um único tipo de produto: muros pré-moldados de concreto armado, cada vez mais utilizados no mercado porto-alegrense, e já em processo de distribuição pelas demais cidades ao redor da Capital.

Nos anos seguintes, a nova empresa teve resultados financeiros muito satisfatórios, onde se apresentava como única fabricante deste tipo de produto, que estava em franca ascensão.

A Crise

Aproximadamente oito anos mais tarde, em 2002, o diretor da empresa, Eng. Antônio, pôde constatar o surgimento de várias empresas concorrentes, que copiavam os modelos fabricados pela MCA Moldados. Algumas destas empresas ofereciam seus produtos no mercado a preços muito inferiores, em função da baixa qualidade dos insumos e do acabamento do material. Aliado a isto, o setor da construção civil no Brasil estava em processo de declínio acelerado, que se instalou também na economia interna da empresa.

O ano de 2003 registrou o pior desempenho da construção civil nos últimos 13 anos, de acordo com um estudo da Fundação Getúlio Vargas, baseado em índices do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). A queda do PIB do setor foi de aproximadamente 8,50%, puxada pela falta de investimentos públicos, elevação das taxas de juros, alta carga tributária e dificuldade de crédito. O consumo de cimento, um dos principais insumos utilizados pelo setor, teve queda, em 2003, de 11,00%. Na MCA Moldados, isto tudo resultou na demissão de 30% dos funcionários e numa considerável queda no faturamento, deixando a empresa em situação de alerta máximo.

Foi neste período que os primeiros questionamentos internos começaram a aparecer na mente do diretor Antônio e seus respectivos gerentes (financeiro, administrativo e de produção): “O que fazer para sair desta crise?”. Várias discussões procederam, porém nenhuma atitude concreta foi tomada.

A Recuperação

Mesmo sendo responsável pelo equivalente a 10% do PIB brasileiro, o setor da construção civil não mostrou o mesmo dinamismo de outros setores e foi um dos últimos a reagir ao pós-crise. Aproximadamente um ano e meio depois dos primeiros sinais de melhora na economia nacional, a construção

civil começou a apresentar números mais satisfatórios. Segundo o Sindicato da Indústria da Construção Civil (Sinduscon), o nível de emprego no setor cresceu 5,30% em 2004, 8,30% em 2005 e 7,00% em 2006, o que representou uma considerável melhora, principalmente se considerarmos a queda de 3,14% no ano de 2003. Esse aumento foi consequência dos investimentos no setor, que atingiram um recorde em 2006, com R\$ 19,45 bilhões, segundo cálculos do Ministério das Cidades.

Nos anos de 2005/2006, como os setores imobiliário e da construção civil voltaram a crescer no Brasil, isso afetou, de forma positiva, diretamente a empresa, graças à estabilização da economia, a uma política de juros baixos adotada pelo governo e ao aumento de liberação de créditos e investimentos imobiliários. Foi quando a empresa voltou a produzir a todo vapor, contratando novos funcionários e criando, ainda, novos modelos de muros, mais baratos e simples, visando competir com a concorrência que fabricava produtos de menor qualidade e preço, mas ainda assim, mantendo o compromisso de produzir boas e tradicionais peças.

O Cenário Atual

Atualmente, a MCA Moldados está inserida num cenário externo onde o mercado da construção civil se encontra aquecido no Brasil e há o aumento da procura por produtos pré-fabricados. Segundo o Sinduscon-RS, em função desse desempenho a nível nacional, a construção civil gaúcha deverá fechar 2008 com uma expansão de seu nível de atividade de cerca de 5,5% a 6,0%, devendo ainda repetir esta tendência em 2009. O aumento da procura por produtos pré-fabricados pode ser justificado pelo fato de que esse sistema construtivo se impôs ao mercado não só pela ampla gama de detalhes, mas, sobretudo pela economia de tempo e recursos que propicia. Muitas empresas, na tentativa de terceirizar serviços para diminuir o contingente de funcionários e agilizar o processo construtivo, optam por contratar empresas de pré-moldados.

Ao mesmo tempo, algumas ameaças são visíveis, como a forte crise imobiliária que está instalada nos Estados Unidos e a alta dos juros, principalmente nas matérias-primas utilizadas na fabricação dos produtos da empresa, tais como aço, cimento e óleo diesel. Somente o aço, no primeiro semestre de 2008, aumentou 30%, além de novo reajuste de 10% em julho. A previsão é de que vão subir mais 25% até o final do ano. Isto tudo tem grande representatividade nos produtos da MCA, pois somente o aço é 40% do total de materiais utilizados na fabricação de cada peça.

Numa análise do ambiente interno da empresa, a MCA Moldados possui como ponto forte uma excelente equipe de funcionários experientes, alguns com cursos de profissionalização e qualificação que foram fazendo ao longo de anos de empresa. Também é importante salientar a equipe de profissionais que atua no desenvolvimento de produtos específicos para determinadas obras e, até mesmo, exclusivos para alguns clientes mais importantes, como, por exemplo, algumas incorporadoras imobiliárias que têm investido fortemente no segmento de grandes condomínios residenciais, principalmente, no litoral gaúcho.

Por outro lado, o principal ponto fraco está no setor de compras de insumos, onde produção e demanda não estão bem organizados. Algumas vezes, a compra das matérias-primas é excessiva para determinado período do ano, o que, dependendo do tipo de produto, acaba perdendo qualidade ou, até mesmo, validade, gerando desperdícios. Em outros momentos, ocorre o oposto e a compra dos insumos é mal dimensionada, faltando matéria-prima para a produção demandada. E assim, enquanto se espera pela reposição, os clientes reclamam, as obras atrasam e a empresa deixa de faturar.

ANÁLISE DAS ALTERNATIVAS AO DILEMA

Alternativa 1

A primeira sugestão para a solução do dilema que se apresentou foi exposta pelo responsável pelo setor financeiro, o Sr. Gilberto. Por se tratar de um contador profissional, este sugeriu a busca por reduções nos custos de produção e distribuição dos produtos já fabricados pela empresa. Portanto a idéia seria de manter a mesma linha diversificada de um único tipo de produto apenas, mas reduzindo, incessantemente, os gastos com os mesmos. Manter os produtos já fabricados e não investir em produtos inovadores e diversificados se apresenta como uma estratégia mais segura, pois a empresa já domina as técnicas de produção e tem uma boa colocação no mercado, frente aos clientes e concorrentes. Mudar o negócio parecia ser uma jogada muito arriscada, segundo o Sr. Gilberto.

Uma estratégia que deveria ser adotada para atingir o objetivo de redução de custos seria o aumento da mecanização no processo de produção, ou seja, investir na compra de máquinas mais modernas de corte e dobra do aço e de transporte (pontes-rolantes) de peças prontas, que aumentam a produção em menor tempo, reduzindo o número do efetivo de mão-de-obra contratada.

Outra estratégia seria a de investir recursos financeiros na confecção de novas fôrmas metálicas, que são utilizadas na fabricação dos muros. Isto porque uma fôrma metálica tem vida útil muito longa e pode ser usado muitas vezes na confecção de peças de concreto. No momento em que a empresa não possui muitas fôrmas, o número de peças produzidas/dia não é muito alto e, assim, para garantir o fornecimento rápido e eficiente pro cliente, são necessários muitos dias de antecedência para estar com todo o estoque pronto, antes da obra começar. A empresa que possuir estoque de fôrmas metálicas, dispondo de espaço físico para isso, não necessitará ter estoque muito grande de peças produzidas, a não ser quando demandado.

Após alguns debates sobre esta alternativa, o responsável pelo setor de produção, Sr. Pedro, fez algumas colocações importantes sobre possíveis aspectos negativos de se reduzir custos. A principal delas é de que reduzindo-se os custos, através da aquisição de matérias-primas mais baratas, por exemplo, poderia resultar em queda na qualidade dos produtos. E esse era um aspecto muito valorizado pela empresa e reconhecido por grande parte dos clientes. O que poderia significar a perda de mercado, ou, até mesmo, no aumento de custos com reparações e consertos de peças, oriundos de produtos com defeitos ou durabilidade menor.

O Sr. Bruno, responsável pelo setor administrativo da empresa, salientou também que existiam riscos em manter somente a atual linha de produtos fabricados, pois a concorrência havia aumentado nos últimos anos, e muitas delas já adotavam produtos diversificados, além dos muros pré-fabricados. Portanto, ele dizia que seria importante para a MCA Moldados buscar inovação aliada aos seus atuais produtos.

Alternativa 2

A segunda sugestão surgiu do Sr. Pedro, que atua diretamente na produção e já trabalhava com o Eng. Antônio desde o início da fundação da empresa. Tendo, portanto, atuado na fabricação dos pavilhões pré-fabricados de antigamente, ele indagou os demais sobre o retorno desta linha de produtos. Ao acompanhar a produção na fábrica e a colocação destes produtos nas obras, ele diagnosticou que a MCA trabalhava no cercamento de vários locais onde outras empresas forneciam os demais artefatos de concreto armado, como os pavilhões. Assim, segundo a visão dele, a MCA Moldados seria uma empresa mais completa, que estaria oferecendo para seus clientes soluções combinadas de muros e pavilhões, a chamada “venda casada” de produtos.

Esta questão de oferecer aos clientes a “venda casada” também foi salientada pelo Sr. Bruno, do administrativo, pois ele havia percebido que a

MCA Moldados vinha perdendo algumas obras para a concorrência, pelo fato de que o cliente preferia contratar uma única empresa para executar todos os serviços necessários. Somente no ano de 2007, a empresa pôde constatar a perda de três contratos bastante significativos por causa de situações deste tipo, que somados poderiam ter representado um faturamento de aproximadamente R\$450.000,00 a mais nos cofres. Para determinados clientes, a contratação de várias empresas em um mesmo canteiro de obras significa aumento de custos, pois a fiscalização sobre estas empresas diversas, tanto da parte civil, quanto da fiscal, teria que ser intensificada e em maior número.

O Sr. Pedro complementou seu argumento sobre a adoção desta alternativa ao indicar que os funcionários da MCA Moldados, em sua maioria, já possuíam experiência profissional para trabalhar com produtos para pavilhões pré-fabricados, onde o processo construtivo das peças e a posterior montagem das mesmas se assemelham muito aos utilizados na fabricação dos muros. E, ainda, que os insumos utilizados também seriam basicamente os mesmos, não sendo necessárias pesquisas e buscas por novos fornecedores e matérias-primas, o que poderia representar um aumento de custos, caso se fizesse preciso.

Ao mesmo tempo em que os aspectos positivos eram apresentados a todos, os negativos também começaram a aparecer, sendo que o primeiro deles foi comentado pelo Sr. Gilberto, do financeiro. Ele falou que para o retorno dos sistemas de pavilhões pré-moldados, a MCA Moldados teria que investir grandes recursos na compra e no projeto de fôrmas metálicas específicas para estes produtos, pois as antigas, que haviam sido confeccionadas e utilizadas quinze anos antes, se encontravam desatualizadas para os atuais padrões de mercado e, em muitos casos, amassadas e enferrujadas, sem condições de uso. Além de tudo, ele ainda complementou seu argumento com outra questão importante, a falta de espaço físico nas dependências da fábrica. Com as fôrmas novas para pavilhões, somadas as fôrmas para muros, a empresa acabaria tendo que se transferir para outro

local, com pelo menos, 35% a mais de área útil de trabalho. Isto porque as fôrmas para pavilhões possuem comprimentos médios de 6,00 a 9,00 metros cada, enquanto que as utilizadas na confecção dos muros possuem, no máximo, 3,00m cada. Esta mudança da empresa para outro local poderia representar um aumento dos custos fixos, além de renegociações com fornecedores por questões como frete das mercadorias, caso este novo local fosse mais distante do que o atual.

O Eng. Antônio concordou com as observações feitas pelo Sr. Gilberto, e falou também sobre uma inevitável paralisação na produção da empresa durante a mudança das instalações, o que significaria em perda de faturamento, em curto prazo. Mas, além disso, esta alternativa proposta não representava algo que o fundador da MCA Moldados almejava para a empresa naquele momento, que era uma forma de se diferenciar das demais concorrentes, e não de se igualar a elas. E fabricando pavilhões, juntamente com os muros, não estaria acontecendo inovação alguma e o mercado, cada vez mais, busca por soluções diferenciadas e individuais.

Alternativa 3

Foi baseado neste último argumento apresentado, que o Eng. Antônio expôs a sua alternativa para a questão sobre o futuro da empresa, que seria a de criar uma linha de produtos totalmente inovadora pro mercado atual, mas, ainda assim, fazendo uso do mesmo tipo de material-base que vinha sendo utilizado na fabricação das peças de muros. Ao utilizar, em sua própria residência, molduras de esquadrias pré-fabricadas projetadas por ele mesmo, o Eng. Antônio percebeu que muitas pessoas se mostravam interessadas pelo produto inédito. A procura por maiores informações sobre estas molduras foi crescente e realizada pelos mais variados tipos de consumidores, como: proprietários de imóveis em reforma, empreiteiros de obras e, até mesmo, funcionários de construtoras.

Após breve pesquisa, o Eng. Antônio percebeu que não havia empresa que comercializasse algo semelhante no mercado e que, portanto, esta parecia ser uma boa oportunidade de complementar os serviços oferecidos pela MCA Moldados. Esta idéia foi baseada também em uma experiência anteriormente vivida pela própria empresa, a de se usufruir um mercado sem concorrentes, pelo menos por um período de tempo, até que iniciassem as cópias. E este aspecto positivo de se sobressair perante a concorrência com inovação, deveria ser bem aproveitado.

Esta nova linha de produtos, molduras para esquadrias, pode ser bem diversificada e se trata de um processo de fabricação simples. A proposta é de que se utilize-as em todos os tipos de esquadrias (portas, portões, janelas, etc.), dos mais variados materiais (alumínio, madeira, PVC, ferro, etc.), pois sua instalação é feita ao redor da esquadria, fixada diretamente na parede externa da edificação. A intenção do produto é dar um acabamento saliente nas fachadas, podendo, depois de instalado, ser pintado.

Ao questionar sobre o tamanho das fôrmas destas molduras, o Sr. Gilberto ficou satisfeito, pois se tratam de produtos pequenos (em média 15x5cm, com comprimentos máximos de 3,00m cada), de fácil manuseio, o que, mesmo em quantidades maiores, caso a demanda seja intensa, não ocupariam muito espaço, sem necessidade de mudança da empresa para uma outra área maior. Este também gostou do fato dos insumos utilizados na confecção das peças serem os mesmos já adquiridos pela empresa para a fabricação os muros.

O Sr. Bruno, do administrativo, também ficou bastante satisfeito com a sugestão apresentada, pois novamente pensou na idéia de oferecer a chamada “venda-casada” de produtos para os clientes da MCA. Os principais focos seriam as incorporadoras e construtoras que faziam uso de um mercado crescente em solo gaúcho, o de condomínios horizontais e verticais residenciais, que ficaram mais favorecidos, nos últimos tempos, devido às taxas de juros menores, à economia estabilizada e ao aumento de crédito

imobiliário, principalmente para famílias da classe média. Segundo dados do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), o montante previsto para investimento em 2008 é de R\$ 25 bilhões no setor habitacional, com o financiamento de aproximadamente 250 mil novas moradias. Em 2007, o montante foi de R\$ 18,30 bilhões, para a produção de 195 mil imóveis. A tendência é de que a expansão do crédito imobiliário continue até 2010, na ordem de 26% ao ano, o equivalente a financiar R\$ 31 bilhões em 2009 e R\$ 40 bilhões em 2010.

Quando todos se mostravam empolgados com a última proposta apresentada, o Sr. Pedro, da produção, se levantou e explanou alguns aspectos negativos que para ele ficavam bem claros. O primeiro deles era que apesar de usar insumos semelhantes aos utilizados nos muros, o processo e o tempo de fabricação são diferentes, pois as molduras são produtos mais delicados e com muitos detalhes de acabamento. Os funcionários da MCA Moldados não possuem treinamento para executar este tipo de serviço, onde as peças, apesar de menores, são mais demoradas para serem feitas. Além disso, os equipamentos e máquinas que a empresa possui para a fabricação de suas fôrmas para pré-moldados não podem ser utilizados na elaboração das fôrmas das molduras, que devido ao alto grau de detalhamento, devem ser feitas em fibra de vidro industrial. Assim, a empresa necessitaria investir na terceirização de alguns serviços, como a fabricação das fôrmas, que na tendência de acompanhar o ritmo do mercado, estariam sempre se modificando. Também seria necessário investir na contratação de funcionários específicos para esta linha de produto, ou no treinamento dos antigos.

Além de tudo já apresentado e falado, como esta alternativa trata da inserção de um produto inovador no mercado da construção civil, ficou constatado por todos que eles não tinham dados reais para estimar qual seria a demanda pelas molduras, e que, portanto, teriam que investir em pesquisas de mercado e de desenvolvimento de produtos, antes que iniciar qualquer ação de adoção desse sistema.

QUADRO COMPARATIVO DAS ALTERNATIVAS DO DILEMA

Alternativa	Prós	Contras
1. Muros.	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa possui boa colocação no mercado; - Produto bastante divulgado; - Possuem domínio da técnica de produção; - Poucos investimentos necessários. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrência grande e crescente; - Não há inovação; - Diminuição de custos pode acarretar em perda de qualidade.
2. Muros + pavilhões.	<ul style="list-style-type: none"> - Possuem domínio da técnica de produção (já produziu anteriormente); - Fidelizar clientes antigos (oferecendo a venda-casada de produtos); - Buscar novos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Investimentos financeiros grandes com novas fôrmas; - Necessidade de espaço físico maior para a fábrica; - Produto bastante conhecido do mercado, com concorrência atuante.
3. Muros + molduras.	<ul style="list-style-type: none"> - Produto totalmente inovador; - Não necessita de espaço físico maior; - Pode ser comercializado a uma gama maior de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Funcionários não dominam a técnica de produção; - Terceirização de fôrmas; - Não há estimativa de demanda de mercado.

REFERENCIAL TEÓRICO

Assim, após a apresentação da empresa e de seu respectivo dilema, o trabalho passa a abordar a teoria que fundamenta o que se está pretendendo fazer com a MCA Moldados. Afinal de contas, as três alternativas expostas como soluções para que a empresa fique preparada pra enfrentar novos períodos de crise, representam diferentes estratégias a serem adotadas. Estratégias estas que utilizam o marketing como forma de atingir o crescimento.

Estratégia

Acredita-se que o dilema abordado neste caso para ensino esteja estruturado como uma questão de possível manobra estratégica dentro da MCA Moldados, onde é importante salientar os conceitos desta.

O processo de formação de estratégia é fragmentado e tomado em passos incrementais, influenciados pela velocidade das mudanças, momentos de crise, forças e jogos de interesses. A abordagem clássica de estratégia destaca a dimensão racional do planejamento, sendo a estratégia o resultado de cálculos e análises deliberadas na busca da maximização de resultados.

Para Mintzberg (1994), estratégia é uma palavra definida de uma forma e utilizada de outra. O mesmo autor apresenta uma ampla gama de significados para o termo. Estratégia pode ser um plano, um guia ou uma orientação para o futuro; pode ser um padrão, uma consistência de comportamento ao longo do tempo; pode ser uma posição, ou a definição de determinados produtos em determinados mercados e, finalmente, estratégia pode ser perspectiva, a maneira própria de uma organização fazer as coisas, envolvendo uma visão interna e uma visão coletiva.

Para Motta (1991, p. 82), o conceito de estratégia é sintetizado da seguinte forma: “estratégia é o conjunto de decisões fixadas em um plano ou

emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos, seqüência de ações administrativas num todo interdependente”. Para este autor, a formulação de estratégias e a construção do futuro de qualquer organização resultam de ações orientadas por uma abordagem racional-analítica e uma abordagem intuitiva, não racional, envolvendo intuição, subjetividade, emoção, experiência, criatividade e inovação.

Na opinião de Ansoff (1990, p. 95) “estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização”. O conceito do autor tem como foco padrões de desempenho e resultados e abrange políticas de relações com o ambiente externo e interno e regras operacionais.

Estratégias de Marketing

As estratégias de marketing são os meios e métodos que a empresa deverá utilizar para atingir seus objetivos. Essas estratégias geralmente se referem ao composto de marketing, ou os 4 Ps (quatro pês): produto, preço, praça (canais de distribuição) e propaganda/comunicação. A empresa pode adotar estratégias específicas, atuando sobre o composto de marketing, de forma a obter melhor resultado sobre competidores.

Porter (1980) descreveu a estratégia competitiva como ações ofensivas e defensivas de uma empresa para criar uma posição sustentável dentro da indústria, ações que são uma resposta às cinco forças competitivas, que o autor indicou como determinantes da natureza e grau de competição que cerca uma empresa. São elas:

- Mercado de rivalidade (concorrentes já existentes);
- Poder de barganha dos clientes (compradores);
- Poder de barganha dos fornecedores;
- Ameaça de produtos e serviços substitutos;
- Ameaça de novos entrantes (concorrentes).

Há setores em que o crescimento do mercado é lento, fazendo com as empresas acirrem **rivalidade** e busquem conquistar mercados dos concorrentes para aumentar seu faturamento. A competitividade será maior quando a quantidade de empresas no mesmo setor for elevada e, ainda, no caso de os concorrentes terem porte produtivo e capital investido semelhantes. A manutenção de estoques elevados acarreta redução da capacidade de giro do estoque e enseja aumento de custos de armazenagem, por isso, as empresas tendem a reduzir preços de venda para completar ciclo de caixa. Há produtos cujas vendas são pressionadas pelo tempo, a exemplo de produtos perecíveis, o que leva as empresas a prática de preços acessíveis para não incidir em perda. A concorrência pode ser acirrada em função da diversidade de estratégias, de personalidades e valores dos dirigentes empresariais.

Há **compradores** que adquirem grandes volumes, o que lhes permite exigir melhores preços unitários. Estes têm interesse significativo em economias de escala, pois o item que estão comprando representa uma porção considerável de seus custos totais, significando que farão todo esforço para que a compra seja elemento redutor de custos (empresa que compra bem opera com boas margens e tem preços finais competitivos). Compram produtos padronizados ou “commodities” podendo, quando houver diversidade e quantidade de fornecedores, jogar um contra o outro e forçar redução de preço.

Quase sempre o mercado **fornecedor** é mais concentrado que o mercado comprador, sendo dominado por poucas empresas e, por isso, com certo desenho de “cartel”. O comprador não tem muitas opções de produtos substitutos, pois os insumos não têm muitas alternativas. As vendas são feitas por atacado, em grandes quantidades, fazendo com que o fornecedor não dependa de muitos compradores para efetuar parte significativa de suas vendas. O fornecedor é a ponta inicial do fabrico ou formação de estoque do comprador, por isso são essenciais aos negócios. Seria caro ou problemático para o comprador trocar de fornecedor quando este estivesse praticando preços elevados, pois os produtos deste compõem a matriz produtiva (qualidade, quantidade, prazo de entrega) do comprador.

A facilidade com a qual o comprador pode **substituir um tipo de produto ou serviço** por outro, tem sido comum em função do desenvolvimento e da difusão de tecnologia e da profusão de novos produtos ou produtos semelhantes com novos atributos de agregação de valor. São os acasos, por exemplo, da preferência pela contratação de empresas de segurança em substituição a sistemas de alarme eletrônico, preferência pelo DVD ao vídeo, cinema via televisão por assinatura a filmes em cinemas, troca de tipos de alimentos prontos entre marcas, etc.

A situação mais comum é de que grandes empresas já estabelecidas no mercado possuem vantagens, pois seus custos unitários diminuem à medida que o volume de sua produção aumenta. Um **novo entrante**, portanto, terá que pagar muito para operar em grande escala ou aceitar a desvantagem de operar como uma pequena empresa iniciante. Assim como, empresas já estabelecidas têm um nome de marca e desenvolvem, ao longo prazo, a fidelidade do cliente, enquanto as novas empresas devem, em teoria, investir pesado para superar as demais. Por isso, quanto mais significativos forem os recursos financeiros necessários para se iniciar um negócio, maior será a barreira a novos concorrentes. Assim, a empresa nova terá que criar vantagens de qualidade, preço ou atendimento, ou as três combinadas, para que haja justificativa à troca de um fornecedor pelo outro.

Há três abordagens estratégicas genéricas, destinadas a enfrentar as cinco forças competitivas de Michael Porter (1985), que atuam em um mercado qualquer e que podem ser utilizadas de forma isolada ou combinada:

- Liderança no custo total;
- Diferenciação;
- Enfoque.

Para obter-se a **liderança no custo total**, a empresa necessita centralizar seus esforços no controle e redução dos custos e das despesas gerais, além da construção agressiva de instalações em escala eficiente. É imprescindível notar que áreas como pesquisa e desenvolvimento (P&D),

assistência técnica, vendas e outras áreas estratégicas não podem ser prejudicadas nesse esforço de redução de custos.

A estratégia de **diferenciação**, por sua vez, tem como base a criação de alguma característica que só seu produto possua, quando for comparado a outros da indústria em que atua.

Por fim, a estratégia de **enfoque** leva em consideração o foco de atuação sobre um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. A idéia é atender muito bem o grupo escolhido.

Há riscos na implementação dessas estratégias, exigindo compromisso contínuo com a estratégia que for “alvo primário”, e os esforços destinados a suas implementações exigirão diferentes recursos e habilidades para obtenção do sucesso.

A aplicação de estratégias de marketing adequadas, e que estejam de acordo com as possibilidades financeiras de um empreendimento, certamente ajudarão em muito uma empresa a tornar-se competitiva no mercado em que atua. E isso se deve à definição clássica de marketing, como um conjunto de ferramentas que torna a empresa perene e cada vez mais competitiva no mercado. Justamente nesse aspecto competitivo, as empresas crescem e lutam por segmentos do mercado. Na verdade, trava-se uma verdadeira guerra entre empresas, e o campo de batalha é o mercado consumidor.

Inicialmente, a empresa deverá ter claramente definidos seus objetivos e também detectar, por meio de uma pesquisa de mercado, quais são as necessidades e desejos do consumidor. A partir daí, deverá ser feito um trabalho para o atendimento de todas essas necessidades. A primeira providência é investigar o mercado constantemente, em intervalos de tempo cada vez menores, e por uma simples razão: o mercado está mudando cada

vez mais rapidamente. A partir daí, tomam-se decisões estabelecendo um plano de marketing compatível com a empresa e seu mercado.

Algumas decisões terão que ser tomadas nos seguintes aspectos de marketing: planejamento de seus produtos e serviços, estratégias de comunicação e divulgação ao mercado, políticas de preço e distribuição dos produtos. Resultando, assim, no atendimento das necessidades do consumidor.

A fixação de metas no planejamento de marketing implica na determinação dos resultados a serem alcançados pelas várias funções mercadológicas que a empresa se propõe a realizar. Os objetivos das várias atividades de marketing devem contribuir com os resultados, que a organização como um todo se propõe a atingir. É na filosofia da empresa, que se encontra o ponto de partida que conduz aos seus objetivos globais. O marketing é apenas uma das ferramentas de administração para alcançá-los. No que se refere aos objetivos de marketing, podemos sumarizar a seguinte seqüência: estudos de mercado, planejamento e organização, gerência de produtos, propaganda e promoção de vendas, distribuição, gerência e força de vendas.

A empresa deve classificá-los e definir o seu ciclo de vida. Até porque, principalmente, em lojas de varejo não é mais possível, e nem viável financeiramente, manter estoques elevados, por exemplo. Assim, apura-se o melhor lucro possível para então liquidar o estoque remanescente com uma promoção de vendas eficiente.

Outro aspecto muito importante é a distribuição adequada do produto, que deverá estar disponível ao consumidor no lugar certo, na hora certa e na quantidade ideal. A distribuição física do produto consiste na movimentação e manipulação dos produtos, desde a produção até o ponto-de-venda e/ou local de consumo, e tem por finalidade colocar os produtos ao alcance do maior número possível de consumidores reais e potenciais. A distribuição eficiente considera a forma do transporte e a armazenagem mais indicada para um

determinado produto. Quando se decidem quais os tipos de canais de distribuição que serão utilizados, devem-se levar em conta os hábitos dos consumidores finais do produto. Os seguintes fatores devem ser levados em conta:

- Relações entre fabricante e consumidor;
- Quantidades a serem compradas;
- Épocas de compras;
- Concentração geográfica do mercado consumidor.

E quando chega o momento e a necessidade de realizarem as vendas? Para atrair os consumidores aos pontos-de-venda é necessária uma divulgação adequada. Porém, é nos pontos-de-venda que se trava a batalha final para que o consumidor, já predisposto a comprar, adquira o produto ou serviço divulgado. É necessária, então, uma equipe de vendas devidamente preparada para prestar um atendimento qualificado ao consumidor. Os cuidados, para se estruturar uma equipe de vendas eficiente, começam no recrutamento, passando pela descrição do seu cargo, estabelecimento de metas e padrões de desempenho. É preciso também fazer, periodicamente, campanhas de incentivo para melhorar ainda mais o desempenho das vendas.

Para que a empresa possa atrair o seu público-alvo de forma adequada, deverá promover uma consistente, e constante, comunicação e divulgação ao mercado. Marketing secreto não existe. Assim, essa deve ser a prioridade básica em uma empresa que tem por objetivo tornar-se competitiva. A empresa deverá encarar o marketing com o conceito de investimento e não como despesa e, além disso, a empresa deve promover ações de marketing de forma regular e constante. O retorno das ações de marketing deve ser esperado a médio e longo prazo. A empresa deverá separar, mensalmente, um percentual fixo sobre o faturamento bruto para investir em ações mercadológicas.

As ferramentas de marketing não devem ser entendidas apenas como propaganda. Outras ferramentas igualmente importantes devem ser consideradas, tais como promoção de vendas, assessoria de imprensa,

merchandising, marketing direto, telemarketing e outras. Porém, a sua utilização adequada deverá levar em consideração a natureza do negócio e as características do público-alvo. Não podemos, também, nos esquecer de sempre ter profissionais do ramo para assessorar a empresa, já que a função do empresário é justamente ser um empresário bem sucedido. Este não deve assumir a função de elaborar materiais de divulgação, devendo delegar essa função para profissionais do ramo.

Estratégias de Crescimento

As organizações, como a MCA Moldados, ao enfrentarem um clima recessivo, como aconteceu no ano de 2003, devem desenvolver e implementar estratégias agressivas de crescimento nas suas áreas centrais, de forma a construir alicerces sólidos, que lhes permitirão estar na dianteira dos seus concorrentes nos próximos dois a três anos. Assim, uma Estratégia de Risco Calculado, segundo Pedro Manuel Leite escreveu em um de seus artigos, é essencial para, por um lado, sobreviver aos tempos difíceis que atravessam e, por outro, encarar com otimismo e, talvez, até desfrutar as recompensas da “pós-recessão”.

A Estratégia de Risco Calculado consiste, na prática, em investir no próprio core business. Este tipo de aproximação é particularmente válido quando o mercado está “em baixa” e as empresas concorrentes, receosas de investir em momentos de incerteza, se protegem de modo à “escapar da tempestade”.

Por outro lado, devido, em parte, às políticas monetárias dos EUA, Europa e Japão, os executivos das empresas analisam a viabilidade do investimento além das habituais fronteiras. Todavia, este tipo de investimento carece de um cuidadoso planejamento, pois, caso este não exista, o risco da empresa adquirida não trazer o valor acrescentado inicialmente esperado pela empresa compradora aumenta consideravelmente, podendo causar graves problemas financeiros e de gestão.

As empresas locais e/ou regionais são de menor dimensão e com uma capitalização inferior às suas concorrentes globais. Por isso, decorrem essencialmente os riscos associados a este tipo de investimento, em clima recessivo. No entanto, as mais-valias obtidas serão, sem sombra de dúvidas, bastante atrativas após o período de abrandamento econômico, nomeadamente uma taxa de crescimento mais acelerada em relação às empresas concorrentes que se limitaram a diminuir custos.

Através de análises e entrevistas, realizadas por Pedro Manuel Leite, com executivos seniores de 377 empresas listadas na Fortune 500, que é uma edição especial da Revista Fortune, onde as 500 maiores empresas americanas são listadas, ficou claro que, durante o período de “arrefecimento econômico”, os gestores atravessam três fases distintas: negação, reação exagerada com cortes excessivos e nocivos ao bom funcionamento da empresa e, por último, quando começam a haver sinais de recuperação, assiste-se ao que poderíamos chamar esbanjamento.

Empresas que não tenham planejado, em devido tempo, o seu posicionamento estratégico irão, obrigatoriamente, fazê-lo em tempo de crise ou, até mesmo, recessão profunda. Este fator conduz, invariavelmente, a mudanças significativas dentro da organização, com as conseqüências que são, infelizmente, do nosso conhecimento: redução abrupta do investimento e descapitalização do Ativo Humano da Empresa, mediante demissões mais ou menos numerosas.

A adoção de medidas drásticas para controlar os custos revelar-se-á, a médio/longo prazo uma estratégia profundamente errada. É crucial que os gestores atuem de uma forma consistente e estável, no que concerne à política de investimentos em recursos humanos e materiais, quer em momentos de “euforia”, quer em momentos de “depressão”.

As empresas que ressurgirão mais fortes deste período conturbado serão aquelas que conseguirem fazer da incerteza uma vantagem competitiva.

Segundo, Pedro Manuel Leite, em seu artigo sobre estratégias agressivas, estas empresas consolidarão o seu posicionamento no mercado através de investimentos na sua esfera específica de intervenção, dotando-se de mais capacidade e, porque não, de maior qualidade.

Crescimento Intensivo

O crescimento intensivo trata de identificar oportunidades para conseguir crescimento adicional dentro dos negócios atuais. Para Ansoff (1990), uma estrutura útil para detectar novas oportunidades de crescimento intensivo, denomina-se matriz de expansão produto/mercado, considerada como uma estratégia de crescimento intensivo.

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Ansoff (1990) acrescenta que, em primeiro lugar, a empresa verifica se pode ter maior participação de mercado com seus produtos atuais e em seus mercados atuais (estratégia de penetração no mercado). Em seguida verifica se pode encontrar ou desenvolver novos mercados para seus produtos atuais (estratégia de desenvolvimento de mercados). Avalia então se tem como desenvolver novos produtos de interesse potencial para seus mercados atuais (estratégia de desenvolvimento de produtos). Posteriormente, verifica também oportunidades de desenvolver novos produtos para novos mercados (estratégia de diversificação).

A **penetração de mercado** indica a direção de crescimento por meio do aumento na participação nos mercados atuais para os produtos já existentes. Isso pode ser conseguido, por exemplo, aumentando-se a frequência no uso do produto, ou aumentando-se a quantidade consumida, ou encontrando-se novas aplicações do produto para os atuais usuários.

O **desenvolvimento de mercados** indica uma nova busca de mercados para os atuais produtos da empresa. Isso pode ser conseguido, por exemplo, por meio de expansão geográfica ou pela busca de novos segmentos-alvo.

O **desenvolvimento de produtos** cria novos produtos, ou gera aperfeiçoamentos que alterem a percepção nos produtos atuais, que venham a substituir os produtos existentes nos mercados de atuação da empresa. Isso pode ser conseguido, por exemplo, por meio do desenvolvimento de produtos de nova geração, ou pela adição de qualidades no produto atual - refinamento do produto.

A **diversificação** é especial, pois tanto os produtos, quanto os mercados são novos para a empresa. A diversificação pode ser relacionada ou não relacionada. Na diversificação relacionada, pode-se promover o intercâmbio ou compartilhamento de ativos ou competências - marca, habilidades de marketing, capacidade de vendas, habilidades de fabricação, ou ainda buscar economias de escala. Na diversificação não-relacionada, pode-se buscar a integração vertical, benefícios tributários, ou obter um alto retorno sobre investimentos.

QUESTÕES FINAIS

Pergunta 1 – Se você fosse o Eng. Antônio, diretor da empresa MCA Moldados, qual decisão tomaria?

Na verdade, acredito que mesmo com os prós e contras de todas as três alternativas apresentadas, todas deveriam ser levadas em consideração na busca por melhorias e maior segurança dentro da estrutura da empresa. No entanto, penso que a alternativa nº 2, que trata da volta da produção das peças para pavilhões pré-moldados, em parceria com os muros, é a melhor solução. Digo isto porque tanto o sócio-proprietário, quanto alguns funcionários e encarregados já haviam trabalhado com esta linha de produtos anteriormente, facilitando e agilizando o processo de adoção deste sistema. Ao optar pela alternativa nº 03, a empresa correria mais riscos, pois trata-se de um produto novo para o mercado e também para a empresa.

Ainda posso fundamentar minha resposta, com o fato de que ao escolher a alternativa nº 02, a MCA Moldados estaria se colocando frente a frente com a concorrência que já estava fabricando esta linha de produtos, deixando, portanto, de ficar atrás desta concorrência. Isto tudo, sem falar que mesmo produzindo peças já existentes no mercado, a MCA Moldados estaria inovando em sua estrutura interna, o que não aconteceria se optasse pela alternativa nº 01, onde o risco de possuir uma única linha de produtos para oferecer aos clientes é maior.

Pergunta 2 – Se você fosse um arquiteto/urbanista, ou um cliente em potencial da empresa, preferiria que a mesma oferecesse que tipo de produtos?

Do ponto de vista do cliente potencial, preferiria ver empresas que ofereçam mais de uma opção para o cliente, que no caso seria oferecer muros+pavilhões, ou muros+molduras, pois ao entrar em qualquer estabelecimento comercial, sendo ele de qualquer atividade, preferiria me deparar com opções de escolha, e não me sentir exposta a apenas uma única

opção. Por outro lado, ao saber que uma empresa é especializada na fabricação de uma única linha de produtos, isso poderia significar que o aperfeiçoamento e a busca pela qualidade dos mesmos estão sempre presentes, valorizando-a perante o cliente.

No entanto, acredito que sendo uma cliente da MCA Moldados, gostaria que a empresa optasse pela alternativa nº 03, onde as molduras seriam produzidas juntamente com os muros. Isto porque, por questões pessoais, acredito sempre na inovação como forma de diferencial. Assim, ao buscar soluções para qualquer obra nova ou reforma, sendo uma arquiteta, mesmo que no final optasse por outra empresa, sempre teria minha atenção voltada para aquela que oferecesse algo diferente das demais.

Considerações Finais

Fica claro que, para as perguntas anteriormente citadas, as respostas são diferentes, ou melhor, as alternativas escolhidas para solucionar o dilema são diferentes. Existe, portanto, um confronto de interesses, onde de um lado estão as pessoas que gerenciam uma empresa, e de outro as pessoas que consomem os produtos desta mesma empresa. Assim, o que foi citado como alternativa de solução na pergunta 1, demonstra ser a maneira mais segura para a empresa se preparar para enfrentar o mercado. Enquanto que na pergunta 2, a alternativa escolhida visa à maior satisfação do cliente/consumidor.

O que se pode dizer de tudo isso é que, talvez estas duas respostas devam ser mais bem ajustadas, com o objetivo de que ambos os lados, empresa e cliente, consigam soluções satisfatórias para seus respectivos desenvolvimentos.

BIBLIOGRAFIA

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

LEITE, P. M. Strategic Business Manager de Portugal. **Estratégias agressivas de crescimento são fundamentais para sobreviver à recessão**. Portugal, 30/09/2002.

MINTZBERG, H.; QUIN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**. Rio de Janeiro: Record, 1991.

PORTER, M. **Competição: Estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Fontes de informações:

www.bcb.gov.br

www.cidades.gov.br

www.crea-rs.org.br

www.fgv.br

www.ibge.gov.br

www.ipea.gov.br

www.sinduscon-rs.com.br