

Estratégica Empresarial – Estudo de caso de empresa júnior da construção civil

Cezar Augusto Romano, Dr. (UTFPR) caromano@utfpr.edu.br
Roberta Vicenzi Nercolini (UTFPR) robertanercolini@alunos.utfpr.edu.br

Resumo:

O artigo trata de estudo de caso de uma empresa júnior da área da construção civil em instituição federal de ensino superior no Paraná, no qual investiga fatores componentes do planejamento estratégico e que possam afetar no posicionamento estratégico da organização quanto ao seu ambiente produtivo (econômicos, tecnológicos, sociais e profissionais). A pesquisa baseia-se em documentos e relatos fornecidos pela alta administração, além da análise de material documental da empresa. O objetivo geral da pesquisa foi embasar o desenvolvimento da análise estratégica empresarial de uma empresa júnior, com o intuito de propor a melhoria na atuação dos aspectos abordados. Identificam-se várias oportunidades de expansão do negócio qualitativamente e quantitativamente, de maneira a acentuar o alcance dos objetivos da existência da empresa júnior quanto à melhor capacitação profissional dos alunos envolvidos e desenvolvimento da região a qual prestam serviços.

Palavras chave: Empresa júnior, estratégia empresarial, empresa de projetos.

Business Strategy - Case study of a junior enterprise of construction industry

Abstract

The article is about a case study of a junior enterprise of the construction industry area in a federal education institution in Paraná, which investigates component factors of strategic planning and that can affect the strategic positioning of the organization as to its productive environment (economic, technological, social and professional). The search is based on documents and reports provided by the top management and checked with company documents. The overall objective was to base the development of strategic business analysis of a junior enterprise, with the intention to propose to improve the performance of the addressed aspects in this research. Identified several business expansion opportunities qualitatively and quantitatively, in order to enhance the achievement of the objectives of the existence of the junior enterprise as the best professional training of students involved and development of the region where junior enterprise provides services.

Key-words: Junior enterprise, business strategy, design firms.

1. Introdução

Oliveira (2010) conceitua basicamente estratégia, no contexto de uma empresa, como a correlação da empresa com seu ambiente, de forma que a mesma defina e realize planos de ação para alcance de metas estabelecidas. A estratégia está relacionada aos seus recursos físicos, tecnológicos, financeiros e humanos, visando reduzir dificuldades internas e potencializar, quando possível, as oportunidades do ambiente empresarial.

A empresa júnior ou EJ (sigla utilizada para sua denominação) em uma instituição de ensino representa oportunidade de desenvolvimento para os estudantes participantes, discentes colaboradores, docentes envolvidos, comunidade interna e externa à instituição. Tem alto potencial em gerar produtos bem sucedidos e benefícios à sociedade. Por possuir esse importante papel torna-se necessário o apoio da maior quantidade de estudiosos em sua

evolução e permanente melhoria.

Este estudo de caso tem a intenção de agregar conceitos de estratégia empresarial à realidade de uma empresa júnior do setor da construção civil vinculada a uma instituição federal de ensino superior estabelecida no estado do Paraná, para que seus processos e sua estrutura possam progredir e produzir resultados consistentes em toda comunidade envolvida.

2. Empresa Júnior

Considera-se empresa júnior, conforme Lei nº 13.267/2016, a entidade organizada, sob a forma de associação civil gerida por estudantes matriculados em cursos de graduação de instituições de ensino superior, com o propósito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos associados, capacitando-os para o mercado de trabalho. Os estudantes associados a uma empresa júnior exercem trabalho voluntário (Lei nº 9.608/1998), sendo essa atividade não remunerada, com fins não lucrativos que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência à pessoa.

Tanto a empresa júnior quanto um centro ou diretório acadêmico são constituídos como associações civis, sem fins econômicos, regidos por seus estatutos e formados exclusivamente por estudantes de uma determinada instituição de ensino (MATOS, 1997). Apesar de serem geridas exclusivamente por estudantes, as EJs são supervisionadas por docentes, e todos os projetos também supervisionados e avaliados por docentes da instituição.

Os objetivos primordiais da empresa júnior são: proporcionar a seus membros as condições para a aplicação prática dos conhecimentos teóricos, aperfeiçoar o processo de formação dos profissionais em nível superior, propiciar vivência do mercado de trabalho desenvolvendo atividades de consultoria e de assessoria com empresários e empreendedores, em caráter de formação para o exercício da futura profissão. Aguçar o espírito crítico, analítico e empreendedor com a orientação de professores e profissionais especializados (BRASIL, 2016).

Tal movimento iniciado no Brasil no início da década de 1990, atualmente conta com 311 empresas juniores em 18 federações resultando aproximadamente 2.800 projetos por ano por 11.400 empresários juniores (BRASIL JÚNIOR, 2016).

2.1. Empresas de projetos na construção civil

Um projeto tem a função principal de representar clara e objetivamente todos os aspectos racionais, mínimos e normativos de empreendimentos da construção civil e deve agregar eficiência, reduzir custos e atender a qualidade solicitada do contratante. Desta maneira, o produto da empresa de projetos, o próprio projeto, assume papel estratégico nos negócios de seus clientes, ou seja, na construção/execução de empreendimentos da área da construção civil.

Na construção, os projetos de diversas especialidades são desenvolvidos paralelamente por diversos projetistas, que podem encontrar-se em locais fisicamente distantes, sendo reunidos, muitas vezes, apenas na oportunidade da execução dos serviços. A importância do planejamento e interatividade entre os envolvidos durante a execução dos projetos, fica evidenciada neste contexto.

A empresa de projeto, em termos comportamentais, é a coordenação de diferentes atividades técnicas individuais visando atingir suas metas através de um bom relacionamento com o mercado. Seus titulares devem ter características empreendedoras, pois o sucesso da empresa

está altamente ligado à habilidade de negociar com agentes externos e habilidade de gerir eficazmente seus processos internos (OLIVEIRA e MELHADO, 2006).

2.2. Ferramentas de estratégia empresarial

A estratégia é um conjunto de conceitos que transformam teoria em resultados, pois seu estudo obriga a empresa a analisar os ambientes externo e interno, de forma a criar oportunidades de negócios para seu desenvolvimento.

Os tipos de estratégia adotados por cada organização devem ser baseados em seu posicionamento em função de suas forças e fraquezas organizacionais com as oportunidades e ameaças atuais do mercado onde atua. As estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa e sua combinação adequada para que aproveite todas as oportunidades ambientais possíveis, e utilizando a estratégia certa no momento certo (OLIVEIRA, 2010).

2.2.1. Matriz SWOT

A matriz SWOT foi desenvolvida em universidades de administração norte americanas, porém sua autoria é controversa, pois constam registros de vários colaboradores, no período entre as décadas de 1960 e 1970. Trata-se de uma ferramenta de gestão empresarial utilizada para identificação de condições favoráveis e obstáculos que devem ser administrados pela organização. O termo SWOT é formado pelo acrônimo em inglês *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

Após identificadas as características internas (forças e fraquezas) e externas da empresa (oportunidades e ameaças) são avaliados os pontos fortes e fracos através da sobreposição das características objetivando a potencialização de habilidades internas positivas com as oportunidades do ambiente externo e a mitigação de características negativas para o controle antecipado de ameaças.

Segundo Luecke (2009), as opções estratégicas disponíveis para a empresa surgem do processo de olhar para fora e para dentro. Considerar os fatores externos e internos é essencial, porque esclarecem o mundo em que opera a empresa, permitindo planejar melhor o futuro desejado.

2.2.2. Cinco forças de Porter

As cinco forças de Porter foi tema do artigo "As cinco forças competitivas que moldam a estratégia", em 1979, na *Harvard Business Review*. Trata da sistemática de análise do mercado competitivo entre as empresas, de maneira que auxilie na antecipação e tomada de atitude frente aos concorrentes.

O grau da concorrência em uma organização depende de cinco forças competitivas básicas: ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre concorrentes (PORTER, 1996).

2.3. Estratégias Competitivas

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 (PORTER, 1996).

Ainda segundo o autor, 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.

Porter (1996) propõe três tipos de estratégias competitivas:

- a) 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.
- b) Estratégia de Diferenciação onde a empresa deve desenvolver uma posição única e de alto valor agregado no mercado envolvendo um grupo diferenciado de atividades;
- c) 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;

2.4 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:

2.4.1 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 são:

- a) Redução de custos: bloqueio de investimentos, redução de custos de mão-de-obra, redução de níveis de estoque, diminuição de compras, *leasing* de equipamentos, estudo para aumento da produtividade, etc.
- b) Desinvestimento: quando a empresa possui conflito entre produtos próprios, de forma que possa realizar o desinvestimento de alguma área que esteja comprometendo o restante da organização.
- c) Liquidação do negócio: em última instância, caso as estratégias anteriores não funcionem a empresa poderá encerrar as atividades.

2.4.2 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. Nesse cenário a empresa pode utilizar-se das seguintes posturas:

- a) Estabilidade: Certo e Peter (1993) a descrevem como uma estratégia focada em concentrar as atividades da empresa, mantendo o que ela já possui e buscar a manutenção de sua estrutura atual.
- b) Foco em nicho de atuação: a organização concentra seus esforços em dominar um determinado nicho preservando suas vantagens competitivas.
- c) Especialização: foco em determinados produtos, serviços ou atividades. A empresa que adota esta estratégia tende a ter seus custos unitários reduzidos por aumentar a quantidade de produção de determinado produto. No entanto, ao concentrar seus esforços em um único ou em poucos produtos ou serviços, a mesma passa a ficar mais vulnerável, principalmente se novos fatores externos vierem a prejudicar o foco adotado.

2.4.3 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 estão:

- a) Desenvolvimento e lançamento de novos produtos, serviços, tecnologias, etc.
- b) Incluir seus produtos e serviços em outros países diferentes do país de origem da empresa.
- c) *Joint-venture* com outras empresas, onde uma investe capital e a outra, tecnologia, por exemplo.
- d) Aumento da capacidade de produção ou ataque a novos mercados, com expectativa na alteração geral de cenário externo.

2.4.4 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. A organização pode adotar uma ou mais das seguintes posturas estratégicas:

- a) Desenvolvimento de novos mercados: atuação em novos segmentos ou em novos mercados geográficos.
- b) Desenvolvimento de produtos ou serviços: a empresa busca aumentar suas vendas com a colocação de novos produtos ou serviços nos mesmos mercados em que atua.
- c) Desenvolvimento financeiro: união de empresas, onde uma possui ponto fraco em recursos financeiros e grandes oportunidades e outra possui ponto forte em recursos financeiros e baixas oportunidades.
- d) Desenvolvimento de capacidades: união entre uma empresa na fase de manutenção com outra na fase de crescimento, por exemplo.
- e) Desenvolvimento de estabilidade: trata de uma associação, fusão entre empresas que buscam solidificar e uniformizar suas evoluções.
- f) Diversificação: é a estratégia mais forte do desenvolvimento de uma empresa, divide-se em: horizontal (compra ou associação de empresas similares), vertical (produção de novos produtos ou serviços, mantendo mesmos fornecedores de matéria-prima e clientes finais), concêntrica (diversificação dos produtos, aproveitando a mesma tecnologia ou força de vendas, aumentando a quantidade de produtos ofertados no mesmo mercado), conglomerada (a empresa não tem a mesma tecnologia e nem a mesma força de vendas).

3 Metodologia

Para o desenvolvimento da pesquisa foi analisado inicialmente o material produzido pela empresa júnior quando de seu planejamento estratégico. Na análise foram evidenciadas diversas e diferentes variáveis, entre as quais: política da empresa, objetivos, missão, visão, valores, metas e indicadores de gestão para alcance de resultados, sistemática e programação do desenvolvimento do planejamento estratégico em que se descrevem as metas específicas, análise da cultura da empresa e levantamento de pontos de melhoria no acompanhamento do planejamento estratégico.

Com base nestes elementos, foi elaborado um instrumento de coleta de dados em formato de

questionário, a ser aplicado presencialmente em entrevista com a alta administração e algum dirigente indicado. As questões elaboradas visam relatos da percepção diretiva da organização quanto ao mercado (clientes, concorrência, produtos e serviços), recursos (capital humano, fornecedores, equipamentos e tecnologia), sociedade (instituição de ensino, alunos e servidores, demanda de necessidades da população) e governamental (legislação e normativas).

4 Análise dos Dados e Considerações

Com as informações e os dados da empresa foi possível desenvolver a matriz SWOT para o estudo de caso e a estruturação das cinco forças de Porter com o objetivo de estabelecer a estratégia genérica apropriada para a empresa, considerando seu propósito, e a identificação da postura estratégica mais adequada para o cenário atual, de maneira a possibilitar a orientação das decisões de seus diretores.

4.1 Capital humano e gestão de pessoas

Identifica-se, em vários momentos da entrevista com a equipe diretiva, a afirmação quanto à motivação voluntária da equipe buscando aprender na empresa júnior. Periodicamente ocorrem processos seletivos entre os alunos e o interesse e a procura dos estudantes tem sido cada maior. Não há exigência quanto à experiência anterior ou período no curso de graduação. A empresa tem a capacidade e a disponibilidade de investir nos estudantes membros. Quanto à dedicação à empresa, obrigatoriamente o aluno deve dispor 5 horas semanais para as atividades na EJ.

O espírito de cooperação identificado entre os setores da empresa aliado à rotatividade interna dos integrantes nos setores desenvolvem a consciência de responsabilidade, empatia com as dificuldades em outras atividades e promove um clima organizacional colaborativo, em que as pessoas não concorram individualmente e sim trabalhem em equipe de maneira construtiva.

A participação do colaborador na empresa está atrelada a sua permanência na graduação a qual, em seu término, caracteriza o desligamento do membro da EJ. Um fator importante comentado pela direção está ligado à perda de informações e boas práticas desenvolvidas, por conta da alta rotatividade de colaboradores no seu desligamento por ocasião da cessação do vínculo de aluno com a instituição de ensino. A exemplo de, no passado, a empresa ter oferecido projetos executivos complementares e atualmente estar capacitando a atual equipe para retorno dessa atividade.

Considera-se importante a participação de ex-membros que tenham interesse em manterem-se ativos na EJ através do conselho administrativo. Verifica-se que essa presença fortalece a manutenção da essência e objetivos da empresa quanto à capacitação e desenvolvimento de empreendedores, além do reforço da visão inovadora e de excelência que são viscerais nessa iniciativa.

A pesquisa evidenciou a necessidade de criação de ferramentas de conservação do conhecimento organizacional como, por exemplo: registro de experiências anteriores e estruturação das definições de processos para perpetuação das informações através do tempo e das equipes. Os ex-integrantes e atuais conselheiros devem atuar como mentores, de maneira orientativa e participativa no processo de maturação dos atuais dirigentes da empresa, como forma de internalização do conhecimento implícito.

A existência e crescimento da EJ estão fortemente atrelados à forma de sua vinculação à estrutura da instituição da qual faz parte e não somente quanto às normativas, mas também na importância de seu apoio a empresa. No estudo de caso os docentes orientadores estão lotados em um departamento acadêmico, no qual o curso está inserido.

Sugere-se que a EJ direcione a sua postura de maneira mais interativa com o intuito de ser considerada mais importante para o departamento. A pró-atividade dos colaboradores poderá angariar maior participação e apoio da equipe docente. Parceria em palestras e maior envolvimento nas atividades dos cursos ofertados pode ser uma oportunidade de ser participativa na rotina dos docentes.

Sobre essa participação ficou evidente o quão benéfico é o reconhecimento do departamento acadêmico/instituição quanto às atividades e tempo dispensado em prol da empresa júnior pelos professores. Atualmente não é identificado, objetivamente, incentivo a quem dispense tempo em orientar, corrigir e desenvolver projetos junto à EJ. Evidenciou-se que a participação dos docentes ainda ocorre mais de forma voluntária do que em priorização, encorajamento ou mesmo participação reconhecida dos professores no progresso da empresa júnior. Seria interessante estruturar junto ao departamento e/ou instituição, política de reconhecimento e benefícios em função do engajamento do docente com a EJ, como por exemplo, as atividades dispensadas a esses projetos poderiam ser consideradas como trabalhos realizados do docente ao departamento acadêmico. Assim, os colaboradores teriam maior disponibilidade dos professores às suas necessidades.

Com o estreitamento da relação discente e docente no departamento tornaria mais efetiva a integração da EJ com as pesquisas realizadas pelos programas de mestrado e doutorado, possibilitando aos pós-graduandos participar como consultores na empresa júnior, Para tanto deveria ser instituída também uma política de pontuação e reconhecimento frente ao programa de pós-graduação.

Essa aliança seria produtiva para todos os envolvidos, de maneira que os colaboradores poderiam contar com a experiência de mercado e de pesquisa dos pós-graduandos e os envolvidos compartilhariam experiências. Poderia, ainda, resultar no planejamento para expansão de portfólio da EJ, além da orientação quanto a melhores ferramentas e *softwares* para os projetos que a organização atua. Além destes benefícios, as decisões estratégicas poderiam ser formuladas por uma equipe mais capacitada em analisar o mercado, interpretar cenários e perceber o que deve ser estruturado para melhores resultados.

As recentes avaliações da EJ no Programa de Excelência em Gestão da Brasil Júnior (2014 - 125 pontos e 2015 - 250 pontos equivalente a progressão de avaliação de “primeiros passos para a excelência” para “compromisso com a excelência”) evidencia o reconhecimento, em nível nacional, do crescimento da atual gestão organizacional da EJ estudada.

4.2 A marca e o cliente

Os clientes da EJ provem basicamente de indicações de professores do departamento acadêmico ao qual a empresa pertence, ex-clientes, ex-alunos, alunos e departamentos da instituição que conhecem os serviços que a empresa fornece e encaminha necessidade de cunho social que chegam até o departamento competente na instituição.

Projetos com conteúdos de maior relevância podem ser viabilizados pelo fato da empresa pertencer a uma instituição renomada na região, pois a credibilidade da mesma possibilita o contato com pessoas que reconheçam o valor profissional da universidade no mercado. A marca da instituição federal deveria ser fortemente vinculada ao nome da empresa júnior, de maneira que fique claro que todos os envolvidos no desenvolvimento dos projetos pertencem a ela, e são orientados e formados por seus docentes e pesquisadores.

Sugere-se que a divulgação dos serviços esteja caracterizada pela qualidade dos produtos, de forma que a sociedade a reconheça pela excelência e profissionalismo. Acredita-se em grande efeito na visibilidade da marca a divulgação interna e externa tal qual promovê-la em feiras,

palestras, cursos, jornal de divulgação interna e o site da instituição de ensino.

O atendimento inicial de um potencial cliente deve transparecer a segurança e profissionalismo da equipe, dessa forma evitando eventuais inseguranças nos clientes por se tratar de empresa júnior, conforme relatos da direção.

O foco nas necessidades do cliente pode ser aprimorado através do desenvolvimento de procedimentos de execução de projeto, do estabelecimento prévio das informações a serem levantadas para o orçamento, como o que deve ser questionado antes do início da execução do projeto, etc. Determinação prévia de pré-requisitos demonstra a clareza do planejamento e orçamento do projeto para o cliente. O aprimoramento e atualizações deverão ser constantes, vindo de todos integrantes do processo, sua validação será através da consolidação do mesmo na rotina natural da empresa. Essas definições são importantes para o fortalecimento da cultura visando à melhoria, consequentemente satisfação de todos envolvidos.

4.3 Mercado e concorrentes

Na empresa estudo de caso, desde sua fundação em 2005, são prestados serviços de projeto topográfico (serviço com maior volume de solicitações de orçamento), projeto arquitetônico e serviços de arquitetura e engenharia para averbação de imóveis. A partir de 2009 passou-se a oferecer também projetos de *design* de interiores e paisagismo. Em 2016 ocorreu a oportunidade do retorno do oferecimento de projetos para instalações elétricas e hidro sanitárias.

Foi relatada, nas entrevistas, a intenção em atuar com pequenas empresas - clientes pessoa jurídica - que possam proporcionar projetos diferenciados e mais rentáveis. No tocante à rentabilidade, a direção da EJ não vê grande necessidade em acompanhar preços de seus concorrentes, por ter baixa capacidade de atendimento de maior volume de projetos, além de não entender que uma empresa profissional seja realmente concorrência.

É evidenciada a necessidade de expansão do portfólio, tendo em vista que a organização atua há muito tempo com os mesmos serviços. Uma forma de identificar clientes potenciais seria através do setor de compras e/ou contratações de obras em fábricas e indústrias ou empresas/setores de gerenciamento de *Corporate Real Estate*.

As oportunidades de participação em projetos multidisciplinares, que possam satisfazer as necessidades de aprendizado prático dos participantes, são facilitadas por poderem ser angariadas através do preço competitivo no mercado. Tendo em vista o baixo custo de manutenção de uma empresa júnior, por não investir em locação ou compra de espaço físico, remuneração de funcionários, etc., é possível conquistar clientes que orçem os serviços já prestados e solicitar oportunidade de fornecimento de outros, por ex. projetos executivos e complementares, tendo em vista o preço significativamente abaixo do valor comercial praticado pelo mercado.

Quanto às vantagens no custo reduzido da empresa júnior não se deve descuidar da relevância em adotar um fino controle de composição de custos. Essas informações serão primordiais para eventuais envolvimento com projetos audaciosos em relação aos atuais e que exijam mais recursos da empresa, além do desenvolvimento da capacidade de concorrência empresarial nos profissionais. Após a determinação precisa do custo de um projeto, o ideal seria permanentemente avaliar esse custo de produção frente aos valores realizados pelo mercado. Com esta habilidade empresarial demonstrada, as negociações com clientes poderiam ser mais bem-sucedidas e a receita aumentada.

Não foi identificado um acompanhamento periódico dos preços de concorrentes, de forma que se sugere o levantamento de custos dos projetos, para melhor formação de preço. Considera-

se primordial a ciência aos movimentos das empresas que prestam o mesmo tipo de serviço, como as EJs de construção civil de outras instituições de ensino que atuam na área, que naturalmente fornecem quase todos os mesmos serviços da EJ estudada, exceto o de design de interiores.

O departamento de marketing poderia desenvolver um trabalho estruturado de busca e atualização dessas informações, por consequência perceber o que é praticado, solicitado e indispensável ao cliente ou empresa contratante desses serviços.

Uma parceria interessante seria com empresas de reformas residenciais e corporativas que não forneçam projeto de interiores e não estejam ligadas a algum escritório de arquitetura e projetos. Tendo em vista que a etapa seguinte à reforma é a decoração e projeto de interiores. Na mesma linha, ao analisar as necessidades dos clientes em cada fase de projeto, verifica-se a carência de consultoria e/ou gerenciamento de serviços de decoração como: acompanhamento de instalação de mobiliário, contratação de fornecedores de piso, mobiliário, pintura, etc., serviços que poderiam ser prestados pela EJ.

O mercado ainda demonstra deficiência em consultoria de normas técnicas, e, portanto, a empresa poderia atuar nesse segmento, em que é notório o crescimento da cobrança quanto à qualidade dos produtos da construção civil e embasamento em leis e normativas, a exemplo da ABNT NBR-16280:2015 Reformas em edificações e da ABNT NBR-15575:2013 Desempenho de edificações habitacionais.

4.4 Análise do ambiente competitivo da empresa

Na pesquisa verificou-se que a análise de mercado de uma empresa júnior não é semelhante a uma empresa profissional, pois algumas peculiaridades fazem com que a abordagem dos aspectos internos e externos seja restrita.

Na Figura 1 é apresentado o diagrama da matriz SWOT com levantamento de pontos positivos e negativos para embasamento das etapas posteriores de análise estratégica empresarial.



Figura 1 – Diagrama da matriz SWOT

4.5 Variáveis ambientais externas

Mesmo com a instabilidade político-econômica que tem produzido consequências negativas na construção civil e em vários setores produtivos no país, a EJ não identificou grandes alterações em sua demanda. Porém foi constatada a necessidade de angariação ativa de clientes objetivando o compromisso definido para volumes de projeto no planejamento estratégico.

Quanto às inovações tecnológicas na área de execução de projetos, a direção nota que o mercado tem adotado ferramentas de representação gráfica tridimensional e plataforma de planejamento e gestão de recursos de mão-de-obra e tempo, o BIM (*Building Information Modeling*). O tipo de produto atualmente oferecido não requer tal tecnologia, porém a empresa está atenta para a possível exigência futura de adaptação. Já existem movimentos como a Rede BIM Gov Sul que estuda a viabilidade de implantação do BIM como formato obrigatório de apresentação de projetos para licitação na região sul do Brasil.

4.5.1 Ameaça de novos entrantes

Poderão estabelecer-se no mercado novas empresas júniores de construção civil em outras instituições de ensino na região. Além da oferta dos mesmos serviços oferecidos pela empresa por profissionais recém-formados ou informais praticando preços competitivos.

Sugere-se que exista um contato mais frequente com clientes de maneira a conscientizá-los sobre a importância de realizar um serviço formal com todas as regularizações necessárias (projeto, Anotação de Responsabilidade Técnica - ART, liberações legais, atendimento normativos, etc.). Os clientes que realizarem orçamento e eventualmente não retornarem contato deverão ser ativamente contatados, em busca de resgatá-lo para firmar contrato.

Para mitigar essas ameaças é notada a necessidade de estruturação profissionalizada com maior desenvolvimento dos processos, serviços prestados através de parceria orientada por conselheiros, docentes e pós-graduandos do departamento acadêmico da instituição. Nesse sentido, também pode ser estreitado o relacionamento da EJ com a criação de mecanismos ou indicadores de avaliação discente nos cursos envolvidos, ou também como item de avaliação de melhor aluno no curso, entre outras.

4.5.2 Poder de barganha de fornecedores

Atualmente a EJ presta o serviço de levantamento topográfico com equipamentos cedidos pela instituição de ensino, de forma que não há custo com a aquisição/locação dos mesmos. Caso exista uma alteração na política de empréstimo dos equipamentos para serviços topográficos, a empresa deverá reprogramar o custo de seus serviços e incluir esse item.

Tendo em vista que os colaboradores não são remunerados financeiramente, por proibição das normativas de empresa júniores, os mesmos podem sentir-se desmotivados ou não reconhecidos pela cooperação dedicada. Dessa forma recomenda-se o oferecimento programado de cursos e palestras de interesse dos colaboradores, tendo em vista que seus integrantes participam do projeto da empresa júnior prioritariamente pelo conhecimento e experiência adquirida.

Nos dois casos são vistas questões de planejamento e previsão de investimentos. Por isso a importância de ter um levantamento fino dos custos da produção e previsão de receitas para compromissos de investimentos.

4.5.3 Ameaça de produtos substitutos

A EJ realiza os projetos em Auto CAD 2D, porém o mercado já utiliza o BIM, conforme citado anteriormente, com a possibilidade de prever e corrigir eventuais erros, além de planejar a execução da construção, compatibilização de projetos, etc.

É importante avaliar (com professores, funcionários de construtoras, empresas que prestam esse tipo de serviço e colegas da área) a intensidade do uso da ferramenta no mercado em que a EJ atua. Baseado nisso deverá ocorrer uma avaliação e estudo de viabilidade para investimento na técnica utilizada.

4.5.4 Poder de barganha de clientes

Os novos clientes ou potenciais clientes que não conhecem a empresa júnior, durante a negociação, questionam o fato da empresa não ser composta por profissionais regulamentados. De maneira que o cliente tende a menosprezar a qualidade do serviço, optar por contratar outra empresa, ou usar desse fato para reduzir o preço de contratação.

Recomenda-se que a empresa apresente-se de maneira profissional, com a eventual presença de docentes ou discentes dos programas de pós-graduação, e demonstrar segurança de que os projetos são desenvolvidos com amplo acompanhamento de profissionais.

4.5.5 Rivalidade entre concorrentes

Para os serviços de projeto topográfico e regularizações, o mercado é altamente direcionado em função do baixo preço, logo a empresa tem grande potencial de aumento de receita com esses serviços, pois trabalha com maior margem de lucro.

Nas contratações de projeto arquitetônico, de interiores e paisagismo a conduta de contratação é prioritariamente pelo nível de qualidade, de forma que a empresa precisa atuar com a diferenciação nesse segmento. Atualmente já estão sendo desenvolvidos projetos com bom grau de desenvolvimento e qualidade.

A EJ deve observar atentamente a atuação da empresa júnior concorrente mais forte, por ser de instituição também de renome na sociedade, pois a mesma fornece serviços de projeto arquitetônico, regularização de imóveis, projetos de engenharia e consultoria, tal qual a empresa em estudo.

É importante vislumbrar novos e maiores desafios, a exemplo das tendências seguidas pelas empresas projetistas, de forma que a EJ se torne competitiva no mercado profissional.

5 Considerações sobre a estratégia empresarial para a EJ em estudo

O estudo realizado permitiu o levantamento de dados detalhados sobre a empresa estudo de caso. Considerando a análise dos cenários interno e externo apresentados e as possibilidades levantadas, recomenda-se a adoção de ações e atividades relacionadas ao conceito da estratégia de Diferenciação.

Quanto ao posicionamento estratégico, recomenda-se a postura estratégica de Desenvolvimento, visto que a empresa não possui risco de insolvência e nas análises SWOT e forças de Porter, evidenciarem-se que as forças e oportunidades tem maior capacidade de produção de efeitos do que as ameaças. Também foram apresentadas várias recomendações para mitigar as fraquezas, aumentando as chances de sucesso através dessa estratégia empresarial. Salienta-se que algumas estratégias funcionais relativas à esta postura não poderiam ser adotadas em atendimento as questões normativas de conceito de empresa júnior, a exemplo de fusões, desvinculação da instituição de ensino, transações internacionais, etc.

Dentro dessa postura, sugere-se a atuação em Desenvolvimento de Produtos e Serviços, de forma que essa estratégia favoreça o aumento de seus negócios, levando seus produtos a novos mercados, ou seja, a organização deverá penetrar em novos mercados comercializando seus produtos e serviços até então negociados em um único perfil mercadológico, deixando de atender uma única segmentação de público.

As decisões gerenciais dependem de um fator primordial, o recurso mais valioso das organizações: os colaboradores e seu conhecimento. Bethlem (2004) salienta que nos processos de formulação, planejamento e implantação de estratégia, é preciso considerar a influência dos valores dos indivíduos que compõe a organização e da própria organização sobre a escolha da estratégia a ser seguida pela organização. Esta influência vai tornar necessário certo cuidado, por parte da empresa, na adoção de conceitos, técnicas e formulações principalmente se oriundos de culturas diferentes daquela em que a empresa opera.

Para aumento de chance de sucesso empresarial, os direcionamentos estratégicos devem ser estabelecidos de forma que respeitem os ideais das pessoas que fazem parte da organização. Para tanto, o vínculo entre os colaboradores e a empresa não pode se limitar a questões técnicas e normativas, devendo o vínculo ser ampliado, com a organização atuando como extensão das realizações profissionais dos seus colaboradores. No caso das EJ's esta variável é bastante facilitada por ser composta por integrantes oriundos de mesmos cursos. As atitudes necessárias para que o caminho a ser planejado pela empresa seja cumprido depende fortemente do convencimento, divulgação e alinhamento aos valores pessoais de cada um deles.

Referências

BRASIL. Lei nº 13.267, 6 abr. 2016. Disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/ Ato2015-2018/2016/Lei/L13267.htm > Acesso em 02 set. 2016.

BRASIL. Lei nº 9.608, 18 fev. 1998. Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9608.htm > Acesso em 02 set. 2016.

Brasil Junior - Confederação Brasileira de Empresas Juniores 2016. Disponível em: < <http://institucional.brasiljunior.org.br/> > Acesso em 25 ago. 2016.

BETHLEM, A. *Estratégia empresarial*, 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993. 469 p.

LUECKE, R. *Estratégia: Criar e implementar a melhor estratégia para seu negócio*. Harvard Business Essentials Rio de Janeiro: Record, 2009.

MATOS, F.de. *A empresa júnior no Brasil e no mundo*. São Paulo: Martin Claret, 1997.

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

OLIVEIRA, E. M. *Empreendedorismo social e empresa júnior no Brasil: O emergir de novas estratégias para formação profissional*. Franca-SP: Ribeirão Gráfica e Editora, 2003.

OLIVEIRA, O. J., MELHADO, S. B. *Como administrar empresas de projeto de arquitetura e engenharia civil*. 1º. ed. São Paulo: Pini, 2006.

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

PORTER, M. *Estratégia Competitiva: Técnicas para análises de indústrias e concorrências*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

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