

AÇÕES ESTRATÉGICAS DE POSICIONAMENTO: UM CASO DE ENSINO NA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO

POSITIONING STRATEGIES ACTIONS: A CASE FOR TEACHING IN BUSINESS ADMINISTRATION

Edson Roberto Scharf¹
Josiane Fernandes²
Rogério Krause³
Clovis Cristiano Brignoli⁴
Michel Alves Dias⁵

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo descrever um caso de ensino de gestão, mais especificamente na área de marketing e foco principal na estratégia de posicionamento adotada, a ser utilizado como material didático em cursos de graduação e de pós-graduação em administração e áreas afins. A elaboração do texto seguiu metodologia apropriada para casos de ensino, conforme Vergara (2005) e TAC ANPAD (2012). Como personagens centrais se encontram o presidente de uma construtora e sua equipe às voltas com decisões cruciais para a sobrevivência da organização. O caso apresenta uma construtora que obteve crescimento por meio de ações mercadológicas de oportunidade e esforços voltados à qualificação técnica. Após discussões, iniciou-se um programa de estratégias baseado em esforços dirigidos à marca, relacionamento com os clientes e inovação no posicionamento. Em determinado momento, porém, percebeu-se que algumas das estratégias adotadas são justamente as que podem dificultar novas oportunidades de crescimento. Após contextualização do segmento, foram apresentados os entendimentos do presidente da empresa com relação às vantagens, desvantagens, motivos de adoção, viabilidade de implantação, amplitude do movimento e resultados obtidos para os esforços mercadológicos realizados, todos com enfoque no tema proposto. Como resultado, obteve-se importante produção de conhecimento sobre as possibilidades que o esforço mercadológico inovador permite às organizações. Os aspectos apresentados têm por objetivo possibilitar a discussão de conceitos como marketing e construção de marca, e suas associações com práticas empresariais inovadoras. Conclui-se com uma questão relacionada ao futuro da empresa, novamente desafiada por forças externas.

PALAVRAS-CHAVE: *Vantagens competitivas sustentáveis. Estratégias inovadoras de Marketing. Marca. Posicionamento.*

ABSTRACT

This paper aims to describe a case of teaching management and marketing, which had its main focus on innovation positioning strategy adopted to be used as teaching material in undergraduate and postgraduate in business administration and related area. The drafting of the text followed the appropriate methodology for teaching cases.

1 Doutor pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Professor da Universidade Regional de Blumenau – FURB. E-mail: artigos@gmail.com

2 Bacharel em Administração pela Universidade Regional de Blumenau – FURB. Professora da Universidade Regional de Blumenau – FURB. E-mail: jozibnu@gmail.com

3 Mestre em Administração pela Universidade de Blumenau/FURB. Professor no Instituto Federal de Educação, Ciência E Tecnologia Catarinense - IFC. E-mail: rk@gmail.com

4 Especialista em Redes de Computadores e Segurança de Sistemas Técnico em Tecnologia da Informação pela Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí – UNIDAVI. Técnico Administrativo em Educação no Instituto Federal Catarinense – IF. E-mail: cbri@gmail.com

5 Especialista em Didática do Ensino Superior pela Faculdade SENAC. Professor na FAE. E-mail: michell_adias@hotmail.com

As central characters are the president of a construction company and his board struggling with crucial decisions for the organization's survival. The case presents a construction company that has grown through market actions of opportunity and efforts geared towards technical qualification. After extensive discussions, they initiated a program of consistent strategies, such efforts led to the brand, customer relationships and innovation in the positioning. At one point, however, it was realized that some of the strategies adopted are precisely those that can hinder new growth opportunities. After contextualizing the segment, are presented the understandings of the CEO regarding the advantages, disadvantages, reasons for adoption, feasibility of implementation, range of motion and results for the marketing efforts made, all focusing on the theme. As a result we obtained a significant production of knowledge about the possibilities that innovative marketing effort enables organizations. The issues presented are intended to allow discussion of concepts such as marketing and brand building, and their associations with innovative business practices. We conclude with a question relating to the company's future, again challenged by external forces.

KEYWORDS: Sustainable competitive advantages. Innovative marketing strategies. Brand. Positioning.

Introdução

Nas reuniões de apresentação da empresa aos potenciais clientes em concorrências, os executivos de uma construtora recebiam um tratamento de simples fornecedor, nunca um parceiro, condição desejada em um relacionamento comercial (SANDS *et al.* 2009). Especialmente nas concorrências para obras em empresas multinacionais, como a construção de grandes galpões ou plantas fabris inteiras, mesmo com qualificação técnica superior à maioria das concorrentes, a equipe sentia ser apenas mais uma empresa.

Conseguir a distinção dentre as demais construtoras em uma concorrência, de maneira que as diferenças entre elas ficassem claras mesmo antes de entrar na sala do cliente, sem necessariamente diminuir o preço, tornou-se uma obsessão para a diretoria, sabedora da qualificação da equipe e da estrutura que possuía. Uma reputação corporativa é obtida pela percepção dos elementos constitutivos de inovação nos bens ou serviços, do grau de criatividade e do potencial para a atividade continuada de inovação no futuro. (HENARD; DACIN, 2010).

Seu presidente, engenheiro de formação, aberto às novas práticas gerenciais e um incessante captador de novidades em viagens ao exterior, entendeu que uma mudança de rumo era necessária. Iniciou estudos e discussões com a equipe sobre um novo posicionamento para a empresa, baseado em atributos consolidados por práticas competitivas que pudessem ser reconhecidos como importantes pelas organizações contratantes. Corria o ano de 1997.

A partir do depoimento do presidente de uma construtora de obras civis localizada em Blumenau, Santa Catarina, e com atuação voltada aos três estados da região sul do país, se observa o relato de um trabalho planejado para desenvolver um novo posicionamento, baseado em vantagens competitivas sustentáveis.

Conceitos fundamentais

Alguns conceitos são importantes para a compreensão do trabalho desenvolvido pela empresa estudada.

Vantagem competitiva sustentável

O mercado está mais competitivo, em função da facilidade de copiar a concorrência, da maior disponibilidade de crédito e da própria capacidade das empresas, que se organizam para a inovação e o conhecimento.

Segundo Porter (1993), a competição nas indústrias tomou um tamanho global: as organizações competem com estratégias do mundo todo, as vendas atingem níveis mundiais, as compras de matéria-prima e componentes são feitas em todas as partes do globo, as atividades fabris se localizam em países onde os custos são baixos e são formadas alianças com empresas de outros países para ter acesso às vantagens desses locais.

A globalização amplia a capacidade das empresas e faz crescer as incertezas. Para Christensen (2003), ambientes complexos e incertos automaticamente demonstram a necessidade de a organização adotar uma postura ofensiva estratégica no mercado. Completam Lane e Maxfield (1995), ao afirmar que as incertezas diferem entre si e que por isto é importante para as organizações tentar responder duas questões básicas: qual o tempo de duração da incerteza e quais as prováveis consequências dela.

Para facilitar a resolução destas questões, Courtney *et al.* (1997) sugerem classificar as incertezas nas organizações segundo quatro níveis que crescem em complexidade pela ordem:

- Futuro claro o suficiente (estratégia contra baixos preços de um novo concorrente);
- Futuros alternativos (estratégias para mercados desregulamentados);
- *Range* de futuros (entrada em mercados emergentes); e
- Verdadeira ambiguidade (entrada no mercado aplicações multimídia).

A identificação do nível de incerteza permite à organização o emprego de ferramentas de análise com o objetivo de formular estratégias adequadas para cada situação.

Surgem, então, os denominados sistemas de pressões. Segundo D'Aveni (2002) são complexos padrões de mudanças de contatos entre empresas rivais, com alteração contínua do ambiente de setores industriais e incentivos para os concorrentes competirem, se tolerarem mutuamente ou mesmo cooperarem formalmente entre si. Os sistemas de pressões diferem de setor para setor (D'AVENI, 2002). Dentro de cada setor, as pressões são assimétricas: a pressão que a empresa A exerce sobre B não é necessariamente a mesma que B exerce sobre A, já que os mercados em que competem diferem em importância no portfólio de produtos de ambas as empresas. Para minimizar as pressões, as empresas se esforçam em desenvolver vantagens competitivas (COURTNEY *et al.* 1997; ENZ, 2008; HENARD; DACIN, 2010).

Porter (1986) argumenta que vantagens competitivas são diferenciais que uma organização deve criar e sustentar em relação aos seus concorrentes, para crescer no segmento de atuação adotado. Identifica três estratégias genéricas que as empresas devem assumir para obter as vantagens: liderança, diferenciação e foco no custo (este último pode ser combinado com a liderança ou a diferenciação).

As fontes superiores de capacidades para a construção de vantagens competitivas são aquelas que têm valor no mercado, são possuídas somente por um pequeno número de empresas e não são facilmente substituíveis. Se uma fonte específica também é barata ou impossível de imitar, então a vantagem competitiva pode ser sustentável (ENZ, 2008).

Posicionamento da marca

O termo 'posicionamento' foi descrito pela primeira vez por Jack Trout, afirmando que pouco adianta gastar milhões de dólares com propaganda de qualidade se ela não se adequar ao posicionamento. A organização deve conseguir criar diferenciais competitivos que possam ser comunicados com eficácia (TROUT, 1969).

Assim sendo, posicionamento de marca é a criação de uma superioridade de marca na mente dos consumidores, convencendo-os das vantagens dos seus produtos em relação aos da concorrência (KELLER; MACHADO, 2006). É um veículo por meio do qual outros conceitos de Marketing são coordenados, tais como segmentação de mercado, diferenciação de produto, preferência do consumidor (MAGGARD, 1976).

Os consumidores pensam em produtos e empresas em relação a outros produtos e outras empresas, e estabelecem uma hierarquia de importância no processo de decisão de compra. Empresas se esforçam para diferenciar seus produtos de outros existentes em seu segmento de atuação para obter distinção e posição sólidas (McKENNA, 1999). Para Bhat e Reddy (1998) é o processo interativo

e deliberado de definir, medir, modificar e monitorar as percepções de um consumidor sobre um bem ou serviço no mercado. Corroboram com a ideia Lehmann e Winer (2002) dizendo ser uma definição específica de como o produto difere da concorrência na mente dos clientes e atributos através dos quais a diferenciação ocorrerá.

É, na verdade, o processo de distinção de produtos ou empresas em dimensões reais, como os valores corporativos e de produtos que são significativos para os consumidores. É um esforço para colocar uma organização ou produto como opção mais desejada na compra. (MAGGARD, 1976; DI MINGO, 1988; GWIN; GWIN, 2003).

Cenário: do contexto às ações iniciais

Este caso para ensino foi baseado no estudo da atuação de uma construtora de obras civis em relação ao desenvolvimento de ações competitivas mercadológicas e de gestão, bem como a respeito das indecisões sobre os caminhos a serem seguidos.

Tipos de construtora

Um dos tipos de construtora existente no Brasil é a de grande porte, que atua na construção de hidrelétricas, pontes, túneis, viadutos e pavimentação asfáltica. Sobre algumas dessas, os noticiários abordam escândalos e propinas, envolvendo superfaturamentos. Outro tipo de construtora é aquela que constrói edifícios comerciais e condomínios residenciais, muitas vezes assumindo a função de incorporadora. A Construtora Hahne (lê-se *rãne*), objeto deste estudo, está situada num terceiro tipo. Estão nesta modalidade, conforme figura 1, as construtoras que desenvolvem projetos de obras industriais ou comerciais por solicitação do cliente, e para estes mesmos clientes, residências de alto padrão.

TIPO DE CONSTRUTORA	ATUAÇÃO	EXEMPLO
GRANDE PORTE	Hidrelétricas, aeroportos, túneis e rodovias.	Norberto Odebrecht, Hochtief, Camargo Corrêa
COMERCIAL	Edifícios comerciais e condomínios	Cyrela, Gafisa, Tecnisa
PROJETOS POR SOLICITAÇÃO (especializadas)	Indústrias, edifícios administrativos e comerciais, residências de alto padrão.	Hahne

Figura 1 – Tipos de construtora no Brasil

Fonte: elaborado pelos autores

Momentos de decisão: o entendimento das novas exigências mercadológicas e suas respostas

Fundada em 1942, a Construtora Hahne é uma das mais antigas do Brasil. Não participa de concorrências públicas nem atua na área de construção própria de residências e condomínios. Basicamente, desenvolve projetos de construção civil em três áreas distintas: indústrias e edifícios administrativos, edifícios comerciais e turísticos, e residências de alto padrão. Algumas das grandes obras privadas do sul do país, como a maior processadora de fumo do mundo, foram construídas pela Hahne. Muitos dos equipamentos que usa são comparáveis aos de avançadas empresas dos Estados Unidos, como os guinchos de grande porte. Com crescimento do faturamento anual, em números corrigidos para uma média dos últimos cinco anos, próximo aos 6% ao ano, o setor tem crescido, neste mesmo período, entre 1,5 e 2,5%, conforme dados do segmento.

Seus esforços mercadológicos eram de oportunidade: a inauguração de alguma obra era seguida de um anúncio no jornal; a participação em alguma feira era acompanhada de um *banner* e um punhado de *flyers*, distribuídos ao máximo de pessoas. No ano do 55º aniversário de fundação da Construtora Hahne, 1997, seu presidente entendeu que alterações na forma de condução dos negócios eram necessárias. O indicador mais claro era a falta de distinção entre as empresas quando se apresentavam em concorrências.

A adoção de práticas modernas, sintonizadas com atitudes gerenciais menos destrutivas em relação ao ambiente, principalmente respeito à natureza e às pessoas, e a construção planejada de uma marca consolidada e reconhecida eram as principais ações a serem tomadas, no entendimento do seu presidente. Embora a empresa fosse superior técnica e tecnologicamente, o segmento já não valorizava com a mesma intensidade anterior tais atributos. E, em breve, a empresa poderia perder *market share* de uma forma que não pudesse mais retomar.

Ações adotadas para a construção de vantagens competitivas

A diretoria da Construtora Hahne (constituída por três executivos, sócios) iniciou um conjunto de ações para a construção de uma nova empresa, começando por uma análise criteriosa das condições atuais da organização. Essas discussões, iniciadas em 1997, e tendo a primeira ação concreta em 2000, deram início ao esforço coordenado de busca por um novo posicionamento da marca.

Atendendo a médias e grandes empresas, identificaram que tinham no relacionamento uma das vantagens competitivas empresariais. O diretor presidente participa de todas as reuniões de apresentação de projetos e o diretor técnico é figura constante em reuniões e, assim como o presidente, também nos canteiros de obras.

Outra vantagem identificada em relação à concorrência direta foi a tecnologia usada. Sendo seu presidente um engenheiro civil de formação, nas viagens ao exterior buscou novas tecnologias de processo para aplicação no negócio. Como exemplo, em uma viagem à Alemanha constatou que já não se faziam muitas movimentações na obra, tão tradicionais aqui no Brasil ainda hoje, a exemplo da confecção de escoras de madeira ou fôrmas para concreto feitas no canteiro.

Percebendo o quanto poderia diminuir custos, aumentar a rapidez na entrega das obras e ser ecologicamente correta, idealizou um modelo de construção para a empresa. Definidas as operações que poderiam ser alteradas com base na nova tecnologia de processo, a equipe tratou de desenvolver a ideia, fazendo projetos completos das ferramentas necessárias. Iniciou o levantamento de fornecedores que pudessem atender às suas necessidades técnicas, visando à uniformidade das peças, à continuidade dos processos de entrega e à certeza da precisão dos materiais. Selecionados os fornecedores, o presidente da Construtora Hahne pessoalmente foi ao encontro deles para discutir detalhes técnicos, fazer o fechamento de quantidades e adotar um cronograma de atividades.

O escoramento metálico linear e espacial começou a ser usado, eliminando a mão de obra que fazia este mesmo trabalho com madeira. Com essa atividade, a empresa minimizou a possibilidade de acidentes pessoais, tornou o procedimento mais preciso e eliminou o uso de madeira na obra. Dentre outras vantagens, houve a reutilização das escoras metálicas, devido à sua resistência. Além disso, a mão de obra começou a se tornar mais especializada, pois precisou entender de conexões, proporções e projetos da obra, algo que anteriormente era dispensável. Também o ferro usado na obra começou a ser comprado no tamanho correto, vindo diretamente da Gerdau, seu fornecedor do material, no tamanho exato para o empreendimento. O processo, que anteriormente gerava um grande acúmulo de pontas de ferro cortadas, deixou de existir. Começa a tomar corpo uma preocupação ambiental em toda a equipe.

Um conjunto de atividades foi definido, modificando o canteiro de obras das empresas atendidas. Ao invés de madeira, tocos, cavaco e demais resíduos naturais, somente escoras metálicas que chegavam pouco antes de serem montados e saíam tão logo eram utilizados.

Em obras conjuntas com outras empresas, a diferença era ainda mais flagrante. No canteiro de obras da Pilkington, maior empresa de vidros do mundo e proprietária da marca Blindex,

durante a construção da sua matriz no Brasil, em 2003, considerada a maior obra da iniciativa privada em Santa Catarina, nas últimas décadas, várias construtoras trabalhavam ao mesmo tempo, com a supervisão de uma consultoria em construção civil de origem inglesa. Enquanto caminhões de entulho iam e vinham da obra das demais construtoras, carregando todo o excesso na tentativa de manter o pátio limpo e com condições de trabalho, o espaço da Hahne já estava limpo, dispensando os caminhões.

Com exemplos como os citados, de análise e de implementação de ações, a Construtora Hahne iniciou a comunicação da sua marca de uma empresa dirigida a procedimentos mais limpos, seguros, humanizados e voltados ao ambiente. De acordo com o presidente da empresa, Rui Hahne, isto é visível inclusive pessoalmente, “[...] quando participamos de reuniões de apresentação de portfólio de obras, percebemos como o tratamento é diferente de alguns anos antes, quando éramos apenas *mais uma* construtora. Antes, éramos tratados, pelo menos inicialmente, pelo pessoal de Compras. Hoje, falamos diretamente com a diretoria”.

O estudo de novas rotas de gestão iniciado em 1997, por seu presidente, teve em 2000, com a criação de um catálogo de obras, no formato Perfil Empresarial, um marco pontual: fez a Construtora Hahne escapar das armadilhas das licitações e, ao mesmo tempo, agregar valor na tomada de decisão por parte das empresas interessadas na obra civil.

Também lançou campanhas de comunicação na mídia, conforme figura 2, a seguir. Inicialmente, fez anúncios nas revistas Veja e Exame, regionais, veiculados somente em Santa Catarina. Conforme percebeu a receptividade das empresas às suas ideias e iniciativas, as veiculações começaram a acontecer nos três estados do sul: Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Esta campanha inicial foi uma das bases para a tese de doutoramento de Sacchet (2005), pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, em um estudo de empresas nacionais de variados setores de atuação.

Foi um conjunto de ações que permitiu à diretoria uma avaliação positiva em relação ao seu reposicionamento, de construtora tradicional para uma construtora conectada ao futuro. Embora, numa primeira avaliação, os orçamentos geralmente eram mais altos do que os da concorrência, em breves explicações os clientes conseguiam entender a distância tecnológica e de conhecimento que havia entre uma e outra concorrente.

ANO	MOTE PUBLICITÁRIO	CONCEITO	RESULTADO
2003	Benefício Sem Custo.	Tratou do que o cliente recebia em troca do que pagava (obras sem atraso, mais tecnologia)	Compreensão dos motivos de, muitas vezes, contratar um orçamento superior.
2004	Construir Sem Destruir.	Tratou do respeito ao meio ambiente e da relação das pessoas com o seu entorno	Compreensão dos motivos de, muitas vezes, contratar um orçamento superior
2005	Não Construimos Edifícios. Construimos Um Futuro.	Tratou da inovação como um elemento fundamental para o sucesso futuro do cliente, a partir da construção de seu parque fabril	Fez a conexão entre a essência técnica da construtora (inovação) com os parceiros comerciais
2006	Nós Construimos o Futuro, Já.	Tratou da visão que a Hahne tem sobre a relação empresa-pessoa-mundo, por meio da sua assinatura comercial	Entendimento das motivações da construtora em relação às novas tecnologias, a busca por atitudes de crescimento sustentável e sua preocupação com o respeito às pessoas
2007	Não Construimos Edifícios. Construimos Um Futuro.	Tratou da inovação como um elemento fundamental para o sucesso futuro do cliente, a partir da construção de seu parque fabril	Fez a conexão entre a essência técnica da construtora (inovação) com os parceiros comerciais

Figura 2 – Campanhas publicitárias da Construtora Hahne e seus resultados

Fonte: elaborado pelos autores

Em 2005, a campanha publicitária trouxe para o título, de forma mais incisiva, o conceito expresso na sua assinatura (Nós Construimos O Futuro, Já). Por meio do conceito 'Não Construimos Edifícios. Construimos Um Futuro', foi possível fazer a conexão entre a essência da Construtora Hahne e seus relacionamentos comerciais: a inovação. De acordo com a presidência, "[...] as pessoas, antes mesmo de falarmos, comentam sobre a proposta da Hahne, dizendo algo como – Vamos ver o que a empresa do futuro resolveu trazer pra gente. Isso representa um desafio, pois temos que nos superar em cada obra, mas também demonstra claramente que o mercado está valorizando o posicionamento da Construtora Hahne, como um agente de transformação no canteiro de obras, com projetos inovadores e tecnologia adequada”.

Em 2007 foi adotada a política de comunicar as obras feitas em conjunto com a ideia de construção do futuro. Nos quatro anos seguintes não foram veiculadas campanhas publicitárias, mas seu posicionamento continuou intocado. A organização volta à mídia em 2012, com campanha comemorativa dos seus 70 anos de fundação, abordando, sobretudo dois aspectos: o capital humano e a expansão da organização.

A equipe percebeu que vantagens competitivas sustentáveis diferenciavam, no conceito mercadológico, uma organização da outra, gerando sucesso em um prazo mais curto. Marca reconhecida, modelo de atuação único no varejo, gestão aplicada do conhecimento ou produtos elaborados com tecnologia desenvolvida internamente foram identificadas como ações que poderiam favorecer o seu desenvolvimento. Com procedimentos gerenciais para a avaliação de atributos de diferenciação para o reposicionamento, a empresa adotou as seguintes ações no âmbito organizacional, que serviram como diretrizes para todo o trabalho: a) respeito ao meio ambiente; b) valorização das pessoas mediante aumento da consciência ecológica; c) gestão dos riscos socioambientais; e d) inovação promovida por meio de tecnologias limpas e de recursos energéticos de baixo impacto.

Quando questionado sobre a viabilidade da implantação de estratégias de crescimento sustentável, foi taxativo em dizer que é viável, “[...] mas com condições [...]”, se referindo às empresas cujas atitudes não confirmam as ações adotadas. Citou o exemplo de uma empresa concorrente que na sua comunicação publicitária informa o cuidado e a valorização dos funcionários, mas é uma empresa cujo *turnover* é o maior do setor.

A partir de uma ideia central do presidente, e sempre tendo a noção da importância do custo das obras, a equipe decidiu mapear as concorrentes, com base no seu foco de atuação, na comunicação veiculada (qualidade e quantidade) e o reconhecimento que possuem junto aos outros construtores e entidades de classe, conforme figura 3. Nomearam os tipos de construtora como 'Atiradora', 'Moderna', 'Moderada' e 'Aventureira':

TIPO	ATUAÇÃO	ESFORÇO DE COMUNICAÇÃO	RECONHECIMENTO ENTRE OS PARES
Atiradora	Preocupação praticamente exclusiva com o preço da obra; ética nem sempre presente.	Baixo	Ruim
Moderna	Tecnologia e conhecimento altos, com atitudes de crescimento sustentável e ética nos negócios.	Consistente	Ótimo e invejado
Moderada	Tecnologia e conhecimento medianos, poucas ações voltadas ao meio ambiente e ética nos negócios.	Eventual, aparecendo mais ao vencer concorrências públicas.	Respeitado
Aventureira	Preocupação exclusiva com o preço daquela obra; às vezes, já sabe antecipadamente que não vencerá; ética nem sempre presente.	Nulo	Muito ruim

Figura 3 – Mapeamento dos tipos de construtora segundo seu esforço de comunicação

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de entrevista com diretoria executiva da empresa, 2011.

O quadro serviu para que pudessem compreender melhor como as concorrentes estavam ganhando ou perdendo obras, e se algumas ações da Hahne (classificada como Moderna) estavam surtindo os efeitos desejados. Em cada mercado de atuação (duas áreas nos estados do Paraná e de Santa Catarina e uma no Rio Grande do Sul), foram classificadas as construtoras. Longe de ser uma análise SWOT de um plano de Marketing, o quadro auxiliou a equipe a desenvolver ideias de crescimento e eliminar outras.

Todos os resultados obtidos são decorrentes ou auxiliaram o reposicionamento da empresa, agora entendida como inovadora, respeitadora do meio ambiente e com atitudes de crescimento sustentável na busca da competitividade organizacional.

Diversos desses resultados dizem respeito diretamente às questões de melhoria de imagem ou crescimento empresarial. A diretoria expôs seu pensamento a este respeito, comentando que em nenhum momento lhes passou pela cabeça parecer uma “[...] empresa queridinha [...]”, e sim uma empresa ocupada com a sua sobrevivência e crescimento, mas respeitadora dos valores éticos que devem regular uma sociedade.

Estas palavras são levadas em consideração pela diretoria da empresa, mas é preciso destacar uma frase pontual do diretor-presidente da Hahne quando avisa que não é “[...] por bom-mocismo [...]” [que se age assim no mercado] “[...] claro que se vê um futuro melhor agindo adequadamente, de forma sustentada, o tempo todo, mas é preciso fazer a empresa sobreviver dia após dia e isso se consegue com ações competitivas, muitas delas com observação precisa à ecoeficiência, outras não, com uma adaptação que observa a lei, mas não vai tão além dela como poderia ser feito, sob a pena de se tornar menos competitiva”.

Resultados concretos: os pilares do sucesso

Uma parcela do trabalho da Construtora Hahne só é possível ser medida por meio do relacionamento que mantém com seus clientes. Ocorre, por exemplo, quando os diretores da empresa-cliente solicitam projeto e construção da sua residência pessoal ou quando solicitam novas obras, sem nem mesmo consultar outras construtoras.

Questionado sobre as ações tomadas com base no planejamento e na busca por mais competitividade, o presidente foi enfático em dizer que não teria certeza sobre o futuro da construtora se continuasse atuando da mesma maneira. Por outro lado, disse ter noção clara de que o sucesso da estratégia também se deveu ao fato de a imagem da empresa ter se mantido intocada durante tantos anos, sem grandes problemas ou crises que pudessem abalar o seu reconhecimento perante a opinião pública. Comentou que uma empresa mais jovem talvez tivesse alguns problemas ou demandasse mais tempo e esforço para conseguir efeito semelhante.

Também disse que “[...] muitas destas empresas de porte gigante, que fazem obras aqui e no Iraque, ao mesmo tempo, já têm problemas de imagem suficientes ligados às licitações do governo. Embora possam conseguir se posicionar momentaneamente, por meio de grandes volumes de inserção na mídia, não sei se conseguiriam sustentar ao longo do tempo esta ideia [...]”.

Sobre as vantagens da adoção de novas abordagens de crescimento e posicionamento, disse que as ações voltadas ao planejamento de um futuro melhor (respeito ao meio ambiente; valorização das pessoas por meio da consciência ecológica; gestão socioambiental; e inovação promovida por meio de tecnologias limpas e de recursos energéticos de baixo impacto), permitiram-lhe assumir sua função com orgulho na sociedade. Antes entendido como um executivo que só pensava em ganhar dinheiro, a qualquer custo, hoje entende ser um profissional cômico das suas responsabilidades perante o meio e é compreendido como tal pela comunidade em que atua.

Por trabalhar com obras cuja vazão tem alto índice de poluição, como malharias, estamparias ou indústrias moveleiras, seu presidente trabalha e exige projetos com senso crítico apurado em relação ao crescimento sustentado da região em que a empresa atua. Para Manzini, o tema da sustentabilidade entra no debate e na prática das empresas também em relação às políticas

ambientais, que são pressionadas a fazer hoje, para não estarem despreparadas amanhã. “Ou, melhor ainda: para no futuro estarem em vantagem na competição com a concorrência” (MANZINI, 2005, p. 72).

O entrevistado afirmou que o esforço de comunicação realizado, em especial na mídia de massa, auxiliou o entendimento do posicionamento requerido, as ações que estavam em curso, os benefícios gerados e a postura empresarial adotada por todos, diretoria e equipe. Em determinado momento, de acordo com o presidente, “O volume de consultas ao departamento comercial teve um aumento de 50%, considerando *internet* e telefone, e o número de negócios fechados teve um acréscimo de aproximadamente 30%.” Esses resultados mostram que a comunicação tem um grande valor, desde que alicerçada em pontos concretos da atuação empresarial. Segundo Henard e Dacin (2010), quando as organizações promovem produtos que estejam adequados à expectativa dos consumidores, a reputação das empresas lançadoras tende a ser positiva. Isso se torna ainda mais evidente, segundo os autores, quando o produto tem inovação aparente.

Durante a entrevista comentou que “[...] o crescimento sustentável amplia relações com diversos segmentos, pois todos querem estar próximos e ser vistos com quem é admirado pela comunidade”. Esta teia de relacionamentos, com atitudes éticas e corretas do ponto de vista da sustentabilidade, faz que a empresa cresça e tenha facilitadas ações comerciais e mercadológicas, intuito maior do executivo. Deixou claro isso em vários momentos e entende que seus pares também pensam assim. Disse que “[...] normalmente, quem age visando à sustentabilidade está com um olho no crescimento ético do negócio e outro na melhoria da imagem da empresa, um atributo auxiliando o outro”.

Estratégias competitivas sustentáveis para a criação do novo posicionamento

Foram identificados, na presidência da Construtora Hahne, os principais resultados obtidos nesses últimos dez anos em função do reposicionamento e a busca da inovação constante. Entre eles, estão:

1. Valorização da marca no mercado, percebida por meio de novas obras para os mesmos clientes, de novas obras para novos clientes e constantes convocações para apresentação de portfólio em vários estados;
2. Maior exigência pessoal de cada funcionário em relação ao seu trabalho nas bases ‘inovação’, ‘empreendedorismo’ e ‘eficiência ambiental’;
3. Comprometimento da equipe quanto à busca de soluções inovadoras para o cliente, observados quesitos como respeito ao meio ambiente, segurança da estrutura e legalidade da obra;
4. Entendimento, por parte dos vários públicos, de que a Hahne é uma empresa que respeita o meio ambiente, com projetos que apresentam qualidade ambiental elevada e de inserção social;
5. Atração de talentos humanos melhor preparados;
6. Relacionamento consolidado com os clientes, num mercado em que impera, de acordo com o presidente da construtora, o preço mais baixo “[...] quem faz mais barato, leva a obra. Nem todas as empresas entendem como mais importante a qualidade ou a solução definitiva”;
7. Diferença, para melhor, na postura e no comportamento inicial nas reuniões de apresentação de portfólio ou de prospecção de negócios, sugerindo maior respeito pela empresa e seu desempenho;
8. Maior reconhecimento da equipe de funcionários, tanto na vida profissional quanto na pessoal, da importância da sustentabilidade para o meio em que vivem.

Esses resultados confirmam que o posicionamento adotado, ligado ao futuro e às ações competitivas sustentáveis, gerou resultados adequados para o porte e o momento da organização. Segundo Gwin e Gwin (2003) tanto as ações externas quanto as internas podem ser totalmente favoráveis à avaliação positiva do posicionamento da marca.

Perspectivas futuras: problemas concretos à vista

Devido à natureza do trabalho, a generalização dos resultados obtidos não pôde ser feita e nem é a intenção, posto que seja um caso para estudo em sala de aula. Algumas considerações, porém, foram desenvolvidas com o objetivo de contribuir à evolução do assunto abordado.

Ao adotar um novo posicionamento para o crescimento competitivo, a Construtora Hahne conseguiu ser reconhecida no seu segmento de atuação como uma empresa inovadora e respeitadora do ambiente. Seu conceito mercadológico ilustra bem o seu atual posicionamento: 'Nós construímos o futuro, já'. Neste sentido, Veiga (2005, p. 37) complementa dizendo que:

[...] ninguém duvida de que o crescimento é um fator muito importante para o desenvolvimento. Mas não se deve esquecer que no crescimento a mudança é quantitativa, enquanto no desenvolvimento ela é qualitativa. Os dois estão intimamente ligados, mas não são a mesma coisa.

Em que a maioria vê na produção e no consumo a culpa pela destruição do planeta e sua conseqüente barreira às inserções sociais, a empresa resolveu tomar atitudes pequenas, mas duradouras e constantes, que pudessem ao mesmo tempo, alavancar o crescimento da organização, reposicionar a imagem da empresa em outros parâmetros, criar um arcabouço de conhecimento para discussão e melhorar a vida das pessoas direta ou indiretamente.

Para o empresário é possível, sim, haver crescimento (acima da média do segmento, inclusive), tomando ações que tenham cunho sustentável. Não há exclusão de um em favor de outro; ao contrário, um auxilia o outro, desde que existam diretrizes bem traçadas a esse respeito e que sejam esperados resultados no médio e longo prazos.

Ao mesmo tempo, surge uma nova onda de preocupação para a diretoria da construtora: com a visível recessão na economia mundial, os negócios diminuíram e, em conseqüência, também as obras de ampliação ou modernização das fábricas, que exportam menos.

Sendo uma contradição (para manter-se viva, uma empresa precisa ampliar e se modernizar, e para tal é preciso muito dinheiro), ela acaba tomando decisões baseadas no custo da obra, eventualmente deixando de lado outros atributos importantes. Alguns destes são justamente os que a empresa trabalhou nos últimos anos para agregar valor às suas propostas e que a fez crescer de forma ininterrupta, eximindo-a da categoria de meros fornecedores.

Com essas condições em relevo, a Construtora Hahne chega a um impasse estratégico: necessita tomar decisões que podem afetar o posicionamento mercadológico que contribuiu para o seu crescimento até então. A diretoria começa a se deparar com perguntas como: Desenvolver soluções de construção civil mais baratas, mas que possam prejudicar o meio ambiente? Manter a atual política de comunicação, não veiculando campanhas publicitárias, como as de 2003 a 2007, mas apenas pequenas ações de oportunidade? Adequar o posicionamento da empresa aos novos tempos ou trabalhar para que ele se destaque em um segmento repleto de empresas pouco diferenciadas?

São problemas que se avizinham e decisões devem ser tomadas. De um lado, há o posicionamento sólido da empresa e, de outro, pressões externas para que se apresentem soluções de construção civil mais baratas e possível prejuízo ao meio ambiente.

Notas de ensino

As anotações seguintes auxiliam a discussão do caso de ensino.

Resumo do caso

O presente estudo abordou a competitividade mercadológica como ação válida para o

crescimento empresarial. Apresentou inicialmente o cenário do segmento de construtoras e focou na atuação da Construtora Hahne, objeto deste caso para ensino. Após essa contextualização, foram apresentados os entendimentos do presidente da empresa estudada com relação às vantagens, desvantagens, motivos de adoção, viabilidade de implantação, amplitude do movimento e resultados obtidos, todos com enfoque no tema proposto. Concomitante foi a apresentação dos efeitos do desenvolvimento sustentável, posicionamento adotado na comunicação e na competitividade da organização por meio da ênfase na conservação ambiental. Como resultado se obteve produção de conhecimento sobre as possibilidades que o posicionamento baseado em ações de crescimento sustentável permite às organizações, em um estudo a ser aplicado em sala de aula para a busca de discussão sobre os temas abordados. Conclui-se com uma questão relacionada ao futuro da empresa, novamente desafiada por forças externas.

Fontes dos dados

O estudo principiou na entrevista com o presidente da Construtora Hahne. Foi pautada por questões relacionadas às políticas decididas e implantadas pela diretoria, principalmente as que levam em consideração o posicionamento mercadológico baseado no crescimento sustentável. No roteiro da entrevista, os pilares foram centrados em:

- a) Vantagens ou desvantagens do posicionamento conceitual ligado às ações dirigidas ao meio ambiente (quais os resultados obtidos diretamente com o uso de técnicas de crescimento sustentável e que se relacionam com o posicionamento/imagem empresarial?);
- b) Influência da adoção da sustentabilidade como forma de crescimento na equipe e comunidade (foi possível perceber o engajamento e compromisso dos funcionários, familiares, conhecidos, comunidade nas ideias implantadas/a implantar?);
- c) Motivos da adoção de uma estratégia de posicionamento baseada no crescimento sustentável (o que levou a organização a reestruturar-se com vistas à sustentabilidade?);
- d) Viabilidade da implantação da estratégia no segmento (quais as dificuldades ultrapassadas ou não durante o processo?);
- e) Amplitude do movimento de crescimento sustentável no meio empresarial (qual a repercussão perante os demais empresários do *trade* e de outros segmentos?);
- f) Resultados práticos obtidos com a aplicação da estratégia de crescimento sustentável (quais os resultados a curto e médio prazos percebidos pela administração da construtora como elemento confirmador do acerto da tomada de decisão nesse rumo?).

Objetivos de aprendizagem

Segundo Böcker (1987), os casos-demonstração são utilizados para apresentar práticas gerenciais e enriquecer tais tipos de aulas. Para o autor, o propósito de escrever um caso-demonstração é mostrar como um gestor específico agiu corretamente no passado.

O objetivo deste caso para ensino é oportunizar ao aluno o contato com experiências de sucesso no campo empresarial, ligadas ao posicionamento, crescimento sustentável e às vantagens competitivas, e permitir sua participação com base em elementos encontrados no texto e na sua experiência profissional.

Também é objetivo permitir o desenvolvimento de um estudo crítico da literatura e dos conceitos sobre estratégias mercadológicas, competitividade, crescimento sustentável e posicionamento. Ao tratar de um caso real de sucesso, o aluno deve conseguir adaptar conceitos e literatura acadêmica à situação de fato, o que permite seu crescimento e sua capacidade de crítica ao panorama de gestão de empresas.

Por último, motivar o aluno a desenvolver estratégias competitivas para empresas em

segmentos com situações semelhantes, por meio de uma relação mais próxima da teoria com a prática e com a adaptação de outras situações-problema ao que depreendeu do caso de ensino.

Questões para discussão e aprendizado conjunto

A partir do estudo acima, são possíveis algumas atividades para aprofundamento do entendimento do caso para ensino:

- a) Considerando a repercussão que as ações hostis ao meio ambiente causam na sociedade, é possível determinar que a Construtora Hahne esteja atuando de forma adequada a estes novos tempos? Que outra empresa tem forte atuação em segmentos corporativos (*business-to-business*) e cuja aplicação de políticas ambientais traz efeitos positivos?
- b) A Natura, tradicional fabricante de cosméticos, tem iniciativas que privilegiam a pessoa e o seu meio, por meio da construção de fábricas em locais nativos e contratação, treinamento e acompanhamento de pessoas da própria região. Que ações permitiriam à Construtora Hahne ampliar o espaço no seu segmento de atuação por meio de políticas de crescimento sustentável como forma de consolidar o posicionamento adotado?
- c) Determine uma empresa que claramente tenha sucesso no seu ramo de atuação, mas que não possua políticas definidas e constantes de crescimento sustentável, baseando seu crescimento em ações competitivas de qualquer natureza. Compare os formatos de atuação competitiva da Construtora Hahne com outra empresa. Desenhe, ao final, uma perspectiva por meio da qual seja possível identificar as possibilidades futuras de atuação de uma e outra empresa.
- d) Baseado em Lane e Maxfield (1995), que afirmam que as incertezas diferem entre si e que por isso é fundamental as organizações responderem qual o tempo de duração da incerteza e quais as prováveis consequências dela, determine quatro pontos de incerteza competitiva que a Construtora Hahne tem em relação ao posicionamento baseado em atividades sustentáveis, considerando seu segmento. Pode ser usada a classificação sugerida por Courtney (1997).
- e) De acordo com o texto, a Construtora Hahne se encontra novamente diante de uma barreira para o seu futuro: muitas das empresas prospectadas, temendo problemas de dinheiro, tomam decisões de curto prazo, baseadas praticamente só no preço, dando menor valor às atividades empresariais competitivas sustentáveis. Que caminhos ela pode perseguir para não perder todo o esforço realizado em pouco mais de dez anos e, ao mesmo tempo, continuar em um ritmo de crescimento acima da média do setor? A comemoração dos seus 70 anos de atividade deve contribuir para lances comerciais mais ousados? De que maneira?

Referências

BHAT, S.; REDDY, S. K. *Symbolic and functional positioning of brands*. **Journal of Consumer Marketing**, v. 15, n. 1, p. 32-43, 1998.

BÖCKER, F. *Is case teaching more effective than lecture teaching in business administration? an exploratory analysis*. **Interfaces**, v. 17, n. 5, p. 64-71, 1987.

COURTNEY, H.; KIRKLAND, J.; VIGUERIE, P. *Strategy under uncertainty*. **Harvard Business Review**, v. 75, n. 6, p. 67-79, 1997.

CHRISTENSEN, C. M. **O dilema da inovação**. São Paulo: Makron Books, 2003.

D'AVENI, R. A. *Competitive pressure systems: mapping and managing multimarket contact*. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 1, p. 39-49, 2002.

- DI MINGO, E. *The fine art of positioning*. **The Journal of Business Strategy**, v. 9, n. 2, p. 34-38, 1988.
- ENZ, C. A. *Creating a competitive advantage by building resource capability: the case of Outback Steakhouse Korea*. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 49, n. 1, p. 73-78, 2008.
- GWIN, C. F.; GWIN, C. R. *Product attributes model: a tool for evaluating brand positioning*. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 11, n. 2, p. 30-42, 2003.
- HENARD, D. H.; DACIN, P. A. *Reputation for product innovation: its impact on consumers*. **Journal of Product Innovation Management**, v. 27, n. 3, p. 321-325, 2010.
- KELLER, K. L.; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Education, 2006.
- LANE, D.; MAXFIELD, R. **Foresight, Complexity and Strategy**, 1995. Disponível em: <www.santafe.edu/media/workingpapers/95-12-106.pdf>. Acesso em 23 mar. 2011.
- LEHMANN, D. R.; WINER, R. S. **Product management**. New York: McGraw Hill-Irwin, 2002.
- MAGGARD, J. P. Positioning revisited. **Journal of Marketing**, v. 40, n. 1, p. 63-66, 1976.
- MANZINI, E. **O desenvolvimento de produtos sustentáveis**. São Paulo: Ed. Universidade de São Paulo, 2005.
- MCKENNA, R. **Estratégias de marketing em tempos de crise**. São Paulo: Publifolha, 1999.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- SACCHET, R. O. F. Ecologia na publicidade: do argumento persuasivo à práxis empresarial. 2005. 189f. **Tese** (Doutorado em Comunicação Social), Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.
- SANDS, S.; OPPEWAL, H.; BEVERLAND, M. The effects of in-store themed events on consumer store choice decisions. **Journal of Retailing & Consumer Services**, v. 16, n. 5, p. 386-395, 2009.
- TAC ANPAD. Instruções para submissão: Artigos, Documentos e Casos de Ensino em Administração. **Tecnologias de Administração e Contabilidade da ANPAD**. Disponível em: http://www.anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=4. Acesso em 17 de novembro de 2012.
- TROUT, J. Positioning is a game people play in today's me-too market place. **Industrial Marketing**, v. 54, n. 6, p. 51-55, 1969.
- VEIGA, J. E. **Desenvolvimento sustentável: O desafio do século XXI**. Rio de Janeiro: Garamond Universitária, 2005.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.