

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**

**Alexsandro Raimundo Martins**

**ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE  
UM PRODUTO NA CONSTRUÇÃO CIVIL: o caso VIAFLEX  
FITA**

**Taubaté – SP**

**2017**

**Alexsandro Raimundo Martins**

**ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE UM PRODUTO NA  
CONSTRUÇÃO CIVIL: o caso VIAFLEX FITA**

Monografia apresentada para obtenção do Certificado de Especialização no Curso de MBA em Gerência Empresarial do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Orientador: Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira

**Taubaté – SP**

**2017**

**ALEXSANDRO RAIMUNDO MARTINS**

**ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE UM PRODUTO NA  
CONSTRUÇÃO CIVIL: o caso VIAFLEX FITA**

Monografia apresentada para obtenção do  
Certificado de Especialização no Curso de  
MBA em Gerência Empresarial do  
Departamento de Gestão e Negócios da  
Universidade de Taubaté.

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Resultado: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA:**

Prof. Dr. Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira

Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof<sup>a</sup> M<sup>a</sup> Vilma da Silva Santos

Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Glauco Henriques Marini

Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

A minha família, pela força, compreensão e paciência.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço esse trabalho de forma especial a minha família, minha esposa Lucilene Martins e meu filho Alex Martins, que com paciência, compreensão e solidariedade entenderam a grandeza e importância de mais esta trajetória acadêmica e de mais essa busca de conhecimento para nossas vidas.

Agradeço também de forma especial a minha avó Maria da Conceição Martins e aos amigos aos quais as poucas páginas deste trabalho acadêmico seriam pequenas demais para enumerar, em especial ao Valdeir Antunes de Oliveira, mais que um amigo, um irmão, tanto nos momentos bons e principalmente nos ruins.

A empresa Viapol Impermeabilizante Ltda na figura do seu Diretor responsável, Sr. Ariovaldo José Torelli, que deu total importância a esta obra e autorizou toda e qualquer divulgação de informação e acesso a documentação interna da empresa.

Agradeço enfim ao meu orientador, Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira, pelas orientações claras e objetivas ao longo destes dois anos de convivência e exemplo acadêmico a ser admirado e seguido.

Contrate as melhores pessoas que puder encontrar.  
Crie um ambiente que irá mantê-los.  
Então, deixe-os fazer seu trabalho.

Frank C. Sullivan  
Fundador grupo RPM International

## RESUMO

Devido ao atual cenário econômico brasileiro, as empresas estão passando por diversas crises e mudanças e devido a isso buscam políticas que alterem esse cenário, como: redução de custo, redução da sua margem de lucro, ter produto inovador entre outros processos e tudo isso é primordial para a continuidade das empresas no mercado. Buscar ter um produto inovador que obtenha excelentes margens de lucro, baixo custo e que atenda de maneira eficaz os seus clientes e que esteja em constante expansão, é o objetivo, sonho e meta de muitas empresas. Este estudo de caso visa mostrar um pouco da história, processos produtivos e estratégias de vendas do produto Viflex Fita autoadesiva, desenvolvida pela empresa Viapol Impermeabilizantes que vislumbrou no mercado brasileiro a necessidade de uma solução rápida, prática e eficaz para problemas diversos de vazamentos onde a aplicação e ou instalação não requerem habilidade específica para esta tarefa, tendo como público alvo o comércio varejista e consumidores finais leigos. Com foco na qualidade, crescente evolução nos processos produtivos e estratégias de vendas focadas no consumidor final esta empresa localizada no vale do Paraíba, conseguiu introduzir um novo produto no mercado brasileiro com produção nacional, alavancar vendas e tornar este produto um campeão de vendas.

**Palavras-chave:** Gestão. Processos produtivos. Desenvolvimento de produto. Estratégias de vendas.

## **ABSTRACT**

In the current Brazilian economic scenario, where companies complain about the crisis, they make use of larger margins to become competitive and dismiss employees to balance their accounts, have a product with excellent margins, constantly expanding consumption with great growth in rainy seasons and various possibilities improvement in production and sales increase is the dream of every company. This case study aims to show some of the history, production processes and sales strategies of the Vialflex Self Adhesive Tape product, developed by the company Viapol Impermeabilizantes, which envisaged in the Brazilian market the need for a quick, practical and effective solution to various leakage problems where application and / or installation do not require specific skill for this task, targeting the retail trade and lay final consumers. Focusing on quality, growing evolution in production processes and sales strategies focused on the final consumer this company located in the valley of Paraíba, was able to introduce a new product in the Brazilian market with national production, leverage sales and make this product a sales champion.

**Keywords:** Management. Production Processes. Product Development. Sales Strategies.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Viapol em 1990 .....	21
Figura 2 – Viapol em 2017 .....	24
Figura 3 – Viaflex Fita multiuso .....	25
Figura 4 – Máquina Viaflex Fita em 2006 .....	28
Figura 5 – Uso de Viaflex Fita .....	34
Figura 6 – Viaflex Fita aluminizada aplicada .....	35
Figura 7 – Viaflex Fita telha aplicada .....	36
Figura 8 – Viaflex Fita telha aplicada .....	36
Figura 9 – Viaflex Fita embalagem antiga .....	38
Figura 10 – Viaflex Fita embalagem nova .....	38
Figura 11 – Viaflex Fita em exposição .....	39
Figura 12 – Display Viaflex Fita .....	40
Figura 13 – Distribuição Mercado Viaflex Fita .....	40
Figura 14 – Análise SWOT .....	43

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Análise anual de vendas.....	31
Gráfico 2 - Análise mensal de faturamento .....	32
Gráfico 3 – Evolução produtiva Viaflex Fita.....	43

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Análise anual Vendas.....	27
Tabela 2 – Análise mensal Vendas .....	28
Tabela 3 – Evolução Produtiva.....	37

## LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
IBI	Instituto Brasileiro de Impermeabilização
EUA	Estados Unidos da América
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
GLP	Gás Liquefeito de Petróleo
M <sup>2</sup>	Metro Quadrado
C°	Graus Celsius
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats
ANAMACO	Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção
BPF	Baixo Ponto de Fluidez

## SUMÁRIO

RESUMO.....	6
ABSTRACT .....	7
LISTA DE FIGURAS .....	8
LISTA DE GRÁFICOS.....	9
LISTA DE TABELAS .....	10
LISTA DE SIGLAS .....	11
1 INTRODUÇÃO .....	14
1.1 Problema.....	15
1.2 Objetivos do Estudo .....	15
1.2.1 Objetivo Geral .....	15
1.2.2 Objetivos Específicos .....	15
1.3 Delimitação do Estudo .....	15
1.4 Justificativa do Estudo.....	16
1.5 Metodologia do Estudo.....	16
1.6 Organização do Estudo.....	17
2 REVISÃO DA LITERATURA .....	18
2.1 Contextualização.....	18
2.2 A impermeabilização .....	18
2.3 Perfis dos consumidores .....	19
2.4 Viapol Impermeabilizantes Ltda .....	20
2.4.1 Vialflex fita autoadesiva.....	24
3 A GESTÃO DA PRODUÇÃO E VENDAS .....	27
3.1.1 Gestão da produção .....	27
3.1.2 O processo produtivo .....	29
3.1.3 O problema da sazonalidade.....	32
3.2 Estratégias para resolução de problemas .....	33
3.2.1 Estratégias do produto .....	33
3.2.2 Estratégia de vendas.....	37
3.2.3 Estratégia de <i>marketing</i> .....	39
3.2.4 Estratégia de produção .....	41
3.3 Análise Swot Vialflex Fita .....	43

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
REFERÊNCIAS.....	47

## 1 INTRODUÇÃO

Neste trabalho serão analisados e discutidos os problemas e as estratégias da empresa Viapol Impermeabilizantes no lançamento e venda do produto Viaflex Fita autoadesiva, produto hoje reconhecido no mercado pelo bom preço final e referência de qualidade quando se descreve sobre impermeabilização feita por leigos.

As fitas aluminizadas de modo geral são bem aceitas no mercado de impermeabilização, são um case de sucesso para o lojista, porém, o consumidor final opta pela marca sugerida por seu pedreiro ou mestre de obra de confiança, que neste caso, às vezes nem mesmo estes têm uma marca preferida optando pelo menor preço em detrimento da qualidade.

O que os consumidores procuram são simplesmente uma fita aluminizada para pequenos reparos nas calhas ou telhados após infiltração das águas, sendo esta necessidade somente constatada após infiltração nos meses chuvosos.

Infelizmente, no Brasil, produtos para impermeabilização, que custam aproximadamente de 2% a 4% do valor total da obra, são deixados de lados e procurados apenas quando o problema da infiltração, mofo, goteiras e entre outros acontecem.

Ou seja, o produto não é comumente adquirido por hábitos ou por impulso, é uma compra de necessidade, cabendo as empresas que fabricam este material investir em *marketing* e melhoria dos processos produtivos para fixar na mente de seus consumidores suas marcas e conseguir uma fatia deste promissor ramo da construção civil brasileira que cresce a cada dia.

A busca incessante pela qualidade, as altas demandas de mercado, bem como a conscientização cultural em relação ao consumo de produtos impermeabilizantes, são fatores determinantes na conservação das edificações, a ligação entre a resolução definitiva do problema da infiltração e das muitas opções paliativas do mercado fazem da Fita Asfáltica um produto indispensável nas prateleiras de qualquer loja do mercado de construção civil no Brasil.

## **1.1 Problema**

Introduzir produto novo no mercado de impermeabilização que possa ser utilizado por leigos, desenvolver processos produtivos e de comercialização deste produto no comercio varejista.

Analisar suas estratégias, forças e fraquezas com relação ao produto e desenvolver processos produtivos, introduzir produto no mercado, comercializar durante todos estes anos este produto que a empresa identificou como sazonal, e tornar este, um dos produtos mais vendidos e importantes em seu portfólio em razão das excelentes margens e oportunidades de crescimento neste segmento.

## **1.2 Objetivos do Estudo**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar estratégias de mercado focados na comercialização do item Vialflex Fita autoadesiva, um tipo de produto de uma empresa no ramo da construção civil.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Com o intuito de alcançar o objetivo proposto neste estudo apresentam-se os seguintes objetivos específicos:

- Descrever desenvolvimento deste produto; Descrever os processos produtivos; Analisar evolução de vendas; e mostrar estratégias de vendas e perfil do mercado; e
- Analisar e desenvolver estratégias internas para produção e comercialização de um produto.

## **1.3 Delimitação do Estudo**

O estudo se limita à descrição e análise das estratégias de produção e venda do produto Vialflex Fita autoadesiva , onde obtém-se excelentes margens, mesmo nos dias atuais, onde enfrenta grandes desafios em um cenário adverso.

#### 1.4 Justificativa do Estudo

No atual cenário com tantas incertezas e instabilidades, unir qualidade com bons preços finais e boa margem, é um grande diferencial e fundamental para sobrevivência de qualquer empresa.

Este estudo se justifica ao analisar como este processo foi feito por uma empresa que criou sistemas produtivos e resolveu competir com produtos importados ao lançar em 2006, um produto com produção nacional no mercado e continua, mesmo com grandes dificuldades devido a sazonalidade, concorrência e atual cenário brasileiro muito ruim para construção civil, comercializar com boas margens e crescimento de vendas um produto.

#### 1.5 Metodologia do Estudo

Esta pesquisa, com base em seus objetivos, classifica-se como pesquisa descritiva, que, segundo Santos (2007), trata da descrição das características de um determinado fenômeno ou estabelece relações entre variáveis que se manifestam espontaneamente.

Com base nos procedimentos técnicos esta pesquisa classifica-se como:

- **Bibliográfica:** as informações utilizadas foram obtidas em fontes teóricas: material publicado em livros, revistas, e artigos científicos disponibilizados na *internet*;
- **Pesquisa documental:** elaborada a partir de material que não recebeu tratamento analítico; e
- **Estudo de caso:** envolve o estudo profundo e detalhado de um ou poucos objetos, de maneira que permita amplo e detalhado conhecimento.

Para a realização da pesquisa foram analisados os dados internos da empresa referentes aos processos produtivos, disponibilizados pelo sistema gerencial. Analisa-se, também, estratégia de produção e vendas da empresa.

## **1.6 Organização do Estudo**

O estudo está organizado em quatro seções descritas da seguinte maneira: Na primeira seção encontram-se a introdução, o problema, os objetivos, a delimitação, a justificativa, a metodologia e a organização do estudo. A segunda descreve a história da empresa e do produto, a evolução dos processos produtivos e planejamento de vendas, e conseqüente evolução das Vendas, a terceira mostra as estratégias de vendas, e a quarta seção encerra o estudo com considerações finais.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Contextualização**

Todas as edificações sejam elas residenciais comerciais ou industriais devem receber sistemas de impermeabilização adequados a seu uso e tipo.

A impermeabilização protege o imóvel e seus usuários, trata-se de uma etapa muito importante que muitas vezes é deixada de lado por desinformação ou redução de custos.

Quando previsto no início da construção, os custos dos sistemas impermeabilizantes variam de 1% a 3% do valor da obra, considerando o projeto, sendo que somente os materiais correspondem a menos de 1%. O não uso do impermeabilizante pode acarretar prejuízos relevantes, como: gerar um custo de até 15% do valor total da obra; atrasos nas entregas das unidades, até mesmo a perda da venda do imóvel pelo atraso em reparos e reclamações dos clientes.

O grande volume de investimentos registrado no Brasil nos últimos anos na área da construção civil trouxe oportunidades importantes para o segmento de impermeabilização.

E não apenas no que tange às vendas e prestação de serviços, mas também porque o porte e complexidade das obras impõem desafios aos fabricantes, exigindo o desenvolvimento e aplicação de soluções cada vez mais modernas, seguras, duráveis e com baixo custo.

### **2.2 A impermeabilização**

Segundo Granato (2013) a impermeabilização é uma técnica que consiste na aplicação de produtos específicos com o objetivo de proteger as diversas áreas de um imóvel contra ação de águas que podem ser de chuva, de banhos ou de outras origens.

As águas infiltradas nas superfícies das estruturas afetam o concreto, sua armadura (ferragens), as alvenarias e os revestimentos, ficando o ambiente insalubre e propenso a umidades, fungos, mofo, entre outros, diminuindo a vida útil da edificação, sem falar no desgaste físico e emocional do proprietário ou usuário

que sofre com a má qualidade de vida causada pelos problemas existentes no imóvel.

Segundo Granato (2013) desde muito tempo procuram-se soluções na direção de se prolongar a vida útil dos imóveis, no constante trabalho para resistir às infiltrações. No Brasil as primeiras impermeabilizações utilizavam óleo de baleia na mistura das argamassas para o assentamento de tijolos e revestimentos das paredes das obras que necessitavam desta proteção.

A impermeabilização entendida como item da construção que necessitava de normalização, ganhou especial impulso com as obras do Metrô da cidade de São Paulo, que se iniciaram em 1968.

Partindo das reuniões para se criar as primeiras normas brasileiras de impermeabilização na Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), um pioneiro grupo do qual faziam partes os principais fabricantes de produtos impermeabilizantes no Brasil resolveram se unir e após a publicação da primeira norma brasileira de impermeabilização em 1975, fundaram o Instituto Brasileiro de Impermeabilização (IBI) para prosseguir com os trabalhos de normalização e iniciar um processo de divulgação da importância da impermeabilização que prosseguem até os dias atuais.

O IBI foi fundado em abril de 1975, após a ter publicado a primeira norma técnica específica de impermeabilização (ABNT/CB-90:003.04-001) e conta em seu quadro associativo com sócios beneméritos, fundadores, fabricantes, aplicadores, distribuidores e revendedores de produtos impermeabilizantes e de produtos químicos voltados a construção civil, além de parcerias com institutos de pesquisas, órgãos públicos, projetistas e universidades.

Este instituto teve importante papel no lançamento do produto Vialflex Fita ao analisar o perfil do consumidor em 2005, para que a empresa Viapol impermeabilizantes vislumbresse e planejasse o lançamento do produto no mercado nacional já em 2006.

### **2.3 Perfis dos consumidores**

Após a entrada no mercado de Varejo no ano de 2005 e buscando ampliar sua participação neste importante segmento, a empresa Viapol Impermeabilizantes percebeu uma grande oportunidade de crescimento devido ao anseio que

perpetuava em todo território nacional de consumidores que queriam resolver pequenos problemas de impermeabilização como goteiras e vazamentos, sem a necessidade da contratação de um profissional qualificado, que se tornava inviável devido ao aumento dos custos e a escassez de profissionais no mercado.

Partindo desta informação a empresa com ajuda do IBI resolveram prospectar o mercado em busca de dados e números reais para traçar o perfil do consumidor de impermeabilizantes naquele ano e após coleta de dados, detectou-se que dentre os consumidores, a grande maioria eram homens, na faixa de idade entre 21 e 60 anos, com baixa experiência e conhecimento técnico no item impermeabilização, que procuravam utilizar o produto para acabar com os problemas de goteiras e realizar impermeabilização de telhados, calhas e rufos, ratificando a informação obtida nos pontos de venda com os promotores de vendas.

Cruzando estes resultados com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) realizado em 2006, se enquadravam nessas características aproximadamente 27.469.218 (vinte e sete milhões quatrocentos e sessenta e nove mil duzentos e dezoito) consumidores, ou seja, um mercado gigantesco e ainda não explorado pela concorrência nacional, bastava somente resolver problemas internos de produção e lançar o produto com forte campanha de marketing focado na qualidade e no lema do “faça você mesmo”.

A busca pela qualidade, as altas demandas de mercado, bem como a conscientização cultural em relação ao consumo de fitas aluminizadas para impermeabilização, são fatores determinantes para o desenvolvimento e comercialização deste produto.

Tais características somadas ao fato do produto deter altas margens e possibilita uma guerra sadia entre as indústrias, que por sua vez, apoiam-se em planejamentos estratégicos para driblar a concorrência e propor diferenciações a partir de redução no custo de produção, investimentos em *marketing*, treinamentos, cursos, palestras, ações comerciais, promoções, entre outras atividades.

## **2.4 Viapol Impermeabilizantes Ltda**

Há 25 anos duas famílias empreendedoras (família Vaz Santiago e família Caneppele) se uniram com propósito de formar um negócio, uma empresa no Brasil, nascia a Viapol Impermeabilizantes Ltda.

Nascida da união de empresários com grande experiência no setor de impermeabilização, a família Caneppele, que era dona da Empresa Vetroasfalto S.P.A em Basiano Itália, e a Família Santiago, proprietária da Toro no Brasil, fabricante da manta asfáltica Torodin.

Surgida da junção destas famílias vislumbrando atuar em um mercado em franca expansão na Europa e Estados Unidos, o setor de impermeabilização e de produtos químicos para construção civil, porém ainda pouco conhecido no Brasil e com grande potencial de crescimento, estes empresários resolveram criar uma empresa no interior de São Paulo, próximo a principal rodovia do Brasil, a via Dutra.

Iniciando as atividades em 1996 e contando com somente 50 funcionários, a Viapol em seus primórdios começou produzindo somente mantas asfálticas e atuando somente no mercado técnico (grandes obras para construtoras).

Com um moderno parque industrial, instalado na cidade de Caçapava, estado de São Paulo em 1996, a Viapol tinha uma área construída de 5.000m<sup>2</sup>, em um terreno de 80.000m<sup>2</sup>, como se observa na Figura 1.

**Figura 1** - Viapol em 1990



Fonte: Empresa Viapol (2017)

Atuando somente no segmento técnico em seus primeiros anos, a empresa especializou-se em produção de mantas asfálticas, fazendo com que seu principal produto, manta asfáltica Torodin, se tornasse já no primeiro ano de existência da empresa a líder de mercado e referência quando se relaciona a qualidade de manta asfáltica no Brasil e na América do Sul, posição consolidada e ocupada na atualidade, sendo principal referência dos projetistas e arquitetos nas

especificações, no tocante a qualidade e durabilidade dos sistemas de impermeabilização em obras.

Ainda em 1996, com a aquisição da empresa HEY'DI, pioneira no Brasil na fabricação de produtos para impermeabilização à base de cimento e resinas, passou a atuar no varejo, porém de forma tímida e no ano de 2000, com a aquisição da Divisão Petroquímica da Vitória Química, passou atuar também na área química e de insumos para indústrias de todo Brasil.

Em 2005, novamente vislumbrando uma lacuna no mercado, adquiriu a marca Fusecolor Tintas e Vernizes, com produtos de renome na proteção e superfícies, como tintas e vernize, utilizada na recuperação de madeiras da indústria moveleira, além de diversos produtos para construção civil com grande penetração nas gondolas do Varejo em todo território nacional sendo referência no mercado de resinas.

Em junho de 2012, a empresa passou a ser controlada, pela Euclid Chemical, pertencente ao grupo RPM International, uma *holding* norte-americana que possui subsidiárias em todos continentes e que são líderes mundiais em revestimentos especiais, vedantes, materiais de construção e serviços relacionados.

Com grande crescimento na região Sudeste e novamente verificando uma lacuna de mercado na região Nordeste, a Viapol adquiriu, em junho de 2014 a empresa Betumat Impermeabilizantes, empresa líder do mercado no Nordeste, com fábrica em Candeias Bahia e dois centros de distribuição em Pernambuco e Ceará, ampliando ainda mais a penetração em todo Brasil.

A Viapol atua no setor de produtos químicos para a construção civil, com mais de 1.000 produtos para linhas de edificações, infraestrutura, saneamento básico, obra industrial, aditivos para concreto e argamassa, pré-moldados e construção geral, impermeabilizantes, insumos industriais, madeiras e pisos industriais.

A empresa tem na essência de sua atividade a sustentabilidade, onde os produtos que desenvolve visam não apenas proteger as edificações e as pessoas, como minimizar os impactos causados ao meio ambiente, uma vez que a impermeabilização, recuperação estrutural, aumento de performance técnica e proteção das edificações têm por consequência, o aumento da vida útil das construções, reduzindo a degradação precoce, o volume de resíduos gerados com demolições ou reformas, e ainda evitando problemas de saúde provocados pelo excesso de umidade e outras patologias.

Ciente de que a sustentabilidade envolve os aspectos econômico, ambiental e social, busca continuamente o desenvolvimento nestas áreas, investindo em tecnologias e matérias-primas que favoreçam a produção eficiente e sustentável, além da empresa estar preocupada em promover o desenvolvimento social e a melhoria de vida dos colaboradores e das comunidades onde está inserida, por meio de diversas ações.

Estes princípios estão presentes na gestão da empresa, nas práticas e nos produtos adotando diversos procedimentos internos em favor do meio ambiente, como coleta seletiva; uso de bacias de contenção; geração de energia própria; entre outros.

Um exemplo: os resíduos gerados no processo de produção, que são reaproveitados em outros segmentos e a pequena sobra é depositada em aterro homologado. A reciclagem interna também é uma realidade, como a campanha sobre o uso consciente de copos plásticos, mais de uma tonelada de copos de polipropileno são reciclados por ano.

Para este projeto, estuda-se o produto Vialflex Fita autoadesiva que é produzida junto a unidade de asfaltos, na fábrica em Caçapava. Esta é uma das linhas mais importantes da empresa e um dos “carros-chefes” no setor de Varejo, devido a quantidade de medidas disponíveis para comercialização, é vendida em sete tamanhos diferentes, em rolos de 10 metros de comprimento nas cores, alumínio, telha e branca.

A empresa prega três princípios para continuar líder no setor de impermeabilizantes na América do Sul:

- **Missão:** ser mundialmente reconhecido como um dos melhores fornecedores de aditivos especiais para concreto e materiais para construção civil;
- **Visão:** crescimento constante da empresa e dos colaboradores; e
- **Valores:** integridade; foco no cliente; excelência nos processos; ótima empresa para se trabalhar; comunidade; prosperidade.

O grande desafio está no varejo, que é muito grande em função das dificuldades impostas pela logística de distribuição e pulverização das lojas em todo Brasil, o que tem levado a Viapol a adotar uma postura mais agressiva e competitiva para atuar nesse setor, com investimentos em uma fábrica moderna e bem equipada, conforme Figura 2.

Figura 2 – Viapol em 2017



Fonte: Viapol (2017)

#### 2.4.1 Viaflex fita autoadesiva

A fita asfáltica autoadesiva ou simplesmente denominada Viaflex Fita, consiste em uma massa asfáltica modificada com polímeros especiais a qual é laminada em um filme composto por alumínio e poliéster e acabado com uma película de filme antiaderente que é destacado para aplicação, propiciando permanente adesividade.

Recoberta com alumínio flexível que possibilita sua utilização de forma abrangente, de fácil aplicação e proporcionando solução imediata de reparos em goteiras e infiltrações.

É comercializada em sete tamanhos diferentes, em rolos de dez metros de comprimento por 5, 10, 15, 20, 30, 45 e 94 cm, nos acabamentos alumínio, telha e branco.

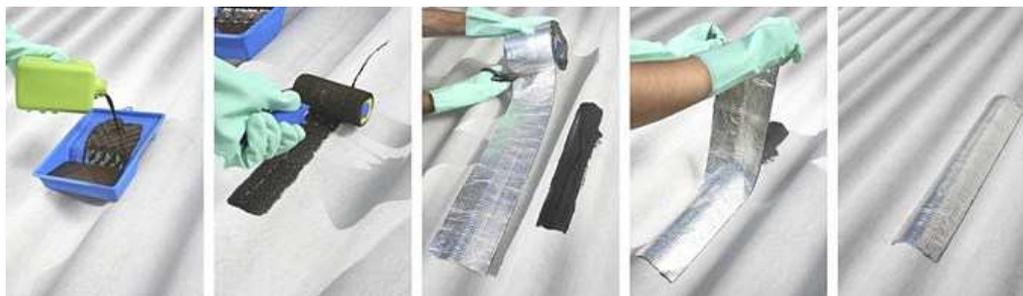
É aplicada na maioria das vezes em lajes de concreto, telhas metálicas ou de fibrocimento, rufos, calhas metálicas, tubulação exposta ao tempo, dutos de ventilação e ar condicionado, cantoneiras, furgões, carrocerias baú, barraca de camping, fechamento das sobreposições em sistema de subcobertura, entre outros.

Sua comercialização pela empresa Viapol deu-se em 2006 quando após entrar no mercado varejista em 2005, foi percebido uma lacuna no mercado de impermeabilização que ainda era pouco conhecido no Brasil, havia a necessidade

de uma solução rápida, prática e eficaz para problemas diversos de vazamentos residenciais, voltados para consumidores finais onde a aplicação e ou instalação não requeriam habilitação específica para esta tarefa.

A empresa tinha em seu portfólio e um dos carros chefes na linha de produtos, a fabricação de mantas asfálticas que para aplicação necessitava de equipamento e mão de obra especializada, a aplicação da Viaflex Fita pode ser realizada diretamente, sem grandes necessidades de conhecimento técnico ou equipamento específico bastando somente o posicionamento na superfície e em seguida retirar a película antiaderente e aplicar exercendo alguma pressão contra a superfície, sendo de fácil manuseio e fácil aplicação conforme Figura 3.

**Figura 3 – Viaflex Fita multiuso**



Fonte: Empresa Viapol (2017)

A Viaflex Fita atende e excede ao solicitado na norma NBR 16411 para fitas asfálticas, sobre qualidade e durabilidade do alumínio, espessura da massa asfáltica e capacidade de reflexão de calor em telhados. O que denota e diferencia ainda mais a qualidade do produto, já que nem todos os concorrentes atendem a essa norma e a Viaflex Fita excede os níveis necessários pela norma.

Em algumas superfícies porosas o produto precisa de um primer para ser aplicado e garantir a adesividade na superfície escolhida. A Viapol conta com 2 tipos de *primers*, o primer Viapol e o Ecoprimer, ambos *primers* asfálticos para aplicação de mantas e fitas asfálticas, uma base solvente e a outra base água, respectivamente.

O Ecoprimer é um produto de maior aceitação devido a sua formação base água, que além de ser ecologicamente melhor, ainda tem a facilidade de ser desnecessário o uso de máscaras pelo fato de não ter solvente e tem secagem mais rápida e preço mais baixo. É um produto que tem total ligação com a Viaflex Fita e é citado na nova embalagem *sleeve* na forma de “Conheça também...”.

É importante citar que o uso do *primer* é necessário, porém, não é obrigatório a utilização da mesma marca da fita e que toda a concorrência tem este mesmo tipo de produto cabendo ao consumidor optar pela sua marca de preferência ou de melhor preço.

Na hora da aplicação, o consumidor pode ligar para um central onde técnicos estão de prontidão para tirar dúvidas e ensinar a melhor forma de aplicação do produto. Na embalagem, consta também um QR Code, onde usando um aplicativo capaz de ler este código, o consumidor é direcionado ao vídeo de aplicação do produto no *Youtube*, que auxilia principalmente o público alvo deste produto que são os leigos no quesito impermeabilização.

## **3 A GESTÃO DA PRODUÇÃO E VENDAS**

### **3.1 Criação do produto: fitas autoadesivas**

Atuando no mercado Varejo em 2005 e tendo grande procura por suas mantas asfálticas nos pontos de vendas a empresa verificou um seguimento de mercado pouco explorado e muito procurado pelos consumidores domésticos, o mercado de pequenos reparos em infiltrações provocados pelas chuvas, principalmente nos meses mais chuvosos na região Sudeste.

Os clientes procuravam nos pontos de vendas um produto para ação rápida e eficaz na impermeabilização de pequenas obras domésticas, que não necessitasse de mão de obra especializada e dispensasse o uso do maçarico que era usado para queima da manta asfáltica para aderência aos substratos.

Como a empresa já era líder na produção de mantas asfálticas, resolveu desenvolver um produto com largura menor e que fosse autoadesivo, dispensando uso do maçarico para queima do filme e aplicação.

O segundo passo foi prospectar o mercado para estudar seu tamanho e quais os perfis de consumidores para este tipo de produto e procurar fornecedor nacional que comercializasse algum tipo de equipamento para laminação e corte da massa asfáltica na medida necessária.

Nesta época, em 2005, tinha somente uma empresa no mercado que trazia suas fitas autoadesivas da Argentina e revendia no mercado nacional, somente com dois tamanhos, 45 e 90 cm e com baixíssima qualidade, produto não aderiu com facilidade, com preços altos, cenário excelente para o lançamento deste novo produto nacional, porém, a empresa não conseguiu encontrar fornecedor de equipamento para produção e praticamente metade do primeiro semestre de 2005 passou-se nessa procura, sem êxito.

#### **3.1.1 Gestão da produção**

Já com planos de comercializar o novo produto em 2006, mas sem equipamentos para produção os Diretores da empresa após uma feira de equipamentos em São Paulo, descobriram projeto de uma empresa chamada

Rooftech, que tinham desenvolvido equipamento rudimentar para laminação de massa asfáltica.

Após breve período de negociação a empresa comprou este equipamento em outubro de 2005 e contratou os antigos proprietários para dar suporte técnico até a primeira produção, tornando seus antigos proprietários funcionários e principais responsáveis pelo desenvolvimento e lançamento do produto.

O maquinário foi desmontado em São Paulo e montado em Caçapava, e assim no dia 26 de janeiro de 2006 já com equipamento pronto foram iniciados os testes para primeira produção conforme Figura 4.

**Figura 4** – Máquina Viaflex Fita em 2006



Fonte: Empresa Viapol (2017)

Ajustando este rudimentar equipamento as necessidades da empresa, foi lançado em abril de 2006 a Viaflex Fita autoadesiva no mercado, com primeira produção para atendimento de pedidos em maio de 2006, porém ainda tendo vendas tímidas por ser um produto nacional e ainda novo, com grande mercado para conquistar.

### 3.1.2 O processo produtivo

Partindo de um rudimentar equipamento em 2006, a empresa precisava entregar tudo que vendia rapidamente, os poucos clientes que queriam o novo produto o que queriam com rapidez e para isso a equipe de produção precisava estar preparada, todos os procedimentos precisavam ser escritos e todos os processos de produção precisavam ser desenvolvidos.

O rudimentar equipamento dava muita manutenção quando não parava as vezes por um ou dois dias para que falhas constatadas pudessem ser equalizadas, mas dada a necessidade dos clientes, acabavam comprando o que tinham no mercado, mesmo com preço alto e baixa qualidade, comprovando o perfil deste consumidor para o imediatismo.

O processo de produção envolvia oito funcionários trabalhando em um único turno, das 8 horas às 17 horas e 30 minutos. Destes, dois funcionários eram responsáveis diretamente pela produção da massa asfáltica feita no setor de soluções, usando um tanque e seguindo formulação fornecida pela fornecedora do equipamento a Rooftech com tempo total de dispersão dos polímeros de três horas o que deixava estes funcionários com tempo ocioso na espera da dispersão, usando este tempo para ajudarem no corte e embalagem do novo produto.

A operação para transferência da massa asfáltica para o tanque de laminação era feita por meio de caixa metálica com válvula erguida por empilhadeira, onde um funcionário abria esta válvula e aquecia seu bico para que a massa aquecida e em estado líquido enchesse o tanque maior.

Cada caixa metálica tinha capacidade de armazenamento de 500 KG e nesta etapa, a temperatura da massa asfáltica era em torno de 175 °C, operação muito arriscada, porém necessária em virtude da falta de tanque próprio com capacidade maior e ligação entre o setor de soluções e o de produção da manta.

Esta operação de enchimento do tanque precisava ser feita de forma rápida por causa da queda da temperatura ideal de laminação que é em torno de 150 °C, muitas vezes para que a temperatura não caísse, funcionários munidos de maçaricos aqueciam as caixas metálicas durante o transporte de empilhadeira, tornando esta operação muito arriscada e com custos altos.

Após o enchimento do tanque de laminação que tinha aproximadamente capacidade para 3.000 kg, era aquecido com maçarico o bico da válvula para

amolecimento da massa asfáltica que usando a gravidade caísse diretamente na lâmina de alumínio, onde um funcionário fazia a homogeneização do produto em 1 m<sup>2</sup> de largura por 10 m<sup>2</sup> de comprimento de filme de alumínio usando um rudimentar pedaço de madeira.

Após esta operação, a lâmina de alumínio impregnada com massa asfáltica passava por dois cilindros de laminação posicionados verticalmente com 1,10 mm de largura pressionando a massa asfáltica no alumínio.

Em sequência o produto passava por uma banheira para que em contato com a água resfriasse, indo para o compensador onde recebia o plástico siliconado antiaderente na parte onde estava a massa asfáltica, para que o produto não grudasse no tubete de papelão.

Após receber esta etapa o produto ia para a bobinadeira de corte, que automaticamente cortava o produto com 10 m<sup>2</sup>.

Muitas vezes esta operação era paralisada por causa de falta de um compensador com capacidade maior de receber as mantas asfálticas, ou seja, a quantidade de massa laminada era maior que a capacidade da bobinadeira, forçando o funcionário que trabalhava no bico da válvula do tanque da massa a fechar a abrir e fechar válvulas todo dia e aquecer quase que a cada hora ou cada parada o bico do tanque, deixando a operação morosa, custosa e com grandes riscos de acidentes por causa da temperatura e do uso constante de maçaricos com gás GLP.

Após ser produzida a manta asfáltica era acondicionada em *pallets* com 25 bobinas e levadas para um improvisado container que revestido com alumínio e com compressor térmico baixava a temperatura entre 17 °C e 20 °C permitindo o corte após um dia dentro desta câmara, tempo demasiado grande, porém necessário para que a massa asfáltica já resfriada não impregnasse as facas de corte.

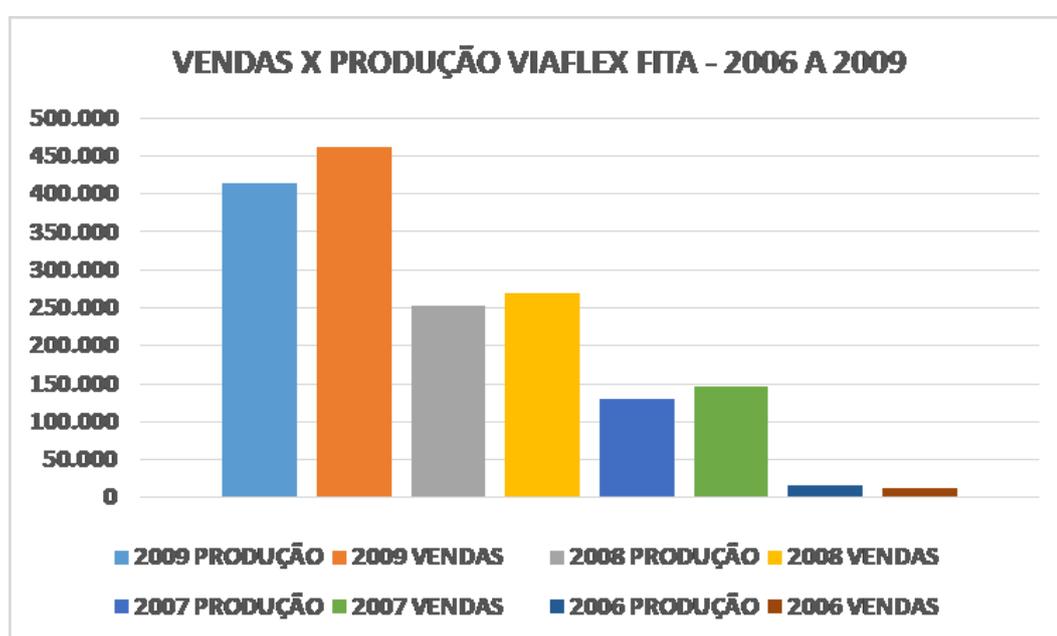
Praticamente um dia após a produção as bobinas de 10 m<sup>3</sup> eram colocadas em um torno e cortadas de acordo com as medidas que a empresa precisava para atender pedidos mais antigos.

As medidas comercializadas eram de 5, 10, 15, 20, 30, 45 e 90 cm, na cor alumínio, porém quando a quantidade de pedidos era grande nas medidas menores a produção caía praticamente 35%, já que o tempo de corte e embalagem unitário era muito mais demorado.

Mesmo com todas estas dificuldades, a produção média de 1.700 m<sup>2</sup> por dia era satisfatória para atender a demanda de pedidos no ano de 2006 e meados de 2007.

Em 2009, já com alguns pontos de vendas fortes no Varejo e campanha de vendas na mídia, a empresa conseguiu melhorar muito suas vendas, percebendo que o ritmo de produção não acompanhava o volume de vendas conforme demonstrado no Gráfico 1.

**Gráfico 1** - Análise anual de vendas



Fonte: Empresa Viapol (2017)

A empresa estava vendendo muito mais que conseguia produzir e já estava ficando recorrente a reclamação de clientes pela demora no atendimento dos pedidos, mesmo trabalhando todos finais de semana em regime de horas extras, o volume de produção não conseguia ultrapassar a média de vendas mensais acarretando atrasos frequentes na entrega de pedidos, alguma coisa precisava ser feita para equalizar este problema, pois a concorrência argentina começou a baixar ainda mais os preços para combater o produto nacional que em épocas chuvosas, principalmente no período do verão, quase que triplicavam os pedidos de vendas para atendimento.

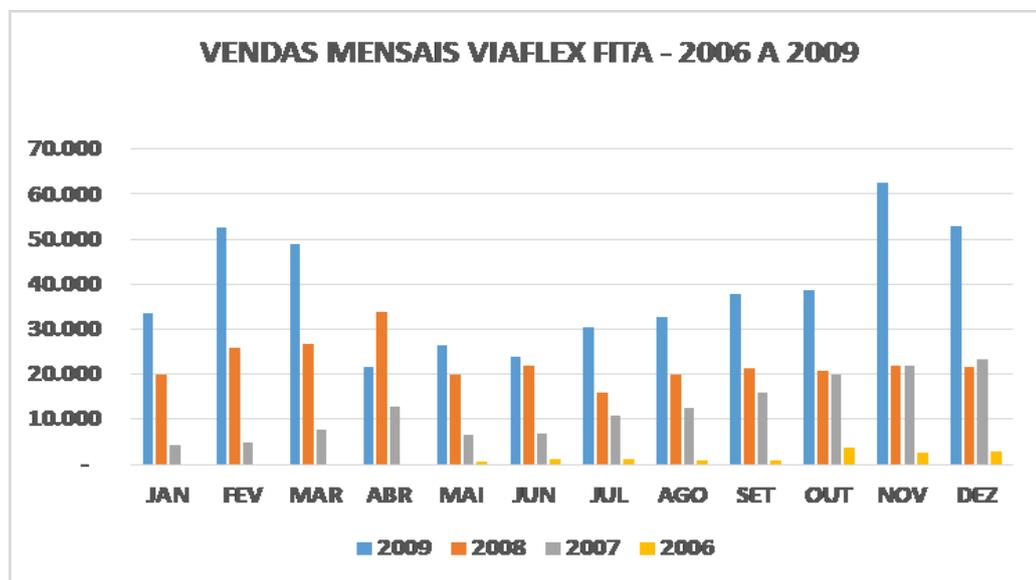
### 3.1.3 O problema da sazonalidade

Segundo Mesquita (2008), “sazonalidade pode ser definido como flutuações ou variações em virtude do clima, fatores políticos ou culturais, calendário entre outros, em que um determinado produto ou serviço sofre uma substancial alteração em sua demanda”, exemplo venda de cervejas no período de verão e carnaval, venda de brinquedos próximo ao dia das crianças, venda de artigos natalinos próximo ou em dezembro.

Ainda segundo Mesquita (2008), a sazonalidade caracteriza-se pelas flutuações no montante de venda que acontecem ao longo do ano e que se repetem anualmente, não influenciam o volume de vendas anual, mas sim o volume em períodos específicos, como meses ou semanas”.

Verificou-se analisando os dados de faturamento do ano de 2006 e 2009 o sucesso de vendas do produto, porém constatou-se também a sazonalidade de vendas nos meses chuvosos, com picos de faturamento conforme Gráfico 2.

**Gráfico 2** - Análise mensal de faturamento



Fonte: Empresa Viapol (2017)

Pensando neste princípio, a alta direção da empresa começou a pensar e planejar esta possível sazonalidade, que poderiam impactar nas relações de oferta e demanda com possíveis variações de vendas trabalhando em promoções e baixa de preços nos meses de baixa demanda e em campanhas para conscientizar o

consumidor da importância do item impermeabilizando durante todo ano e não só para reparos emergências após os vazamentos nos meses chuvosos.

### **3.2 Estratégias para resolução de problemas**

Visando resolver problemas enfrentados na comercialização do produto Viaflex Fita, a alta direção da empresa se baseou em quatro estratégias para comercialização: De produto, vendas, *marketing* e produção.

#### **3.2.1 Estratégias do produto**

A palavra estratégia tem sua origem no século IV a.C, por meio das escritas do estrategista e General militar Sun Tzu, que escreveu um tratado chamado de “A Arte da Guerra”.

Os conceitos desenvolvidos para o âmbito militar foram então trazidos para dentro das empresas, devido às semelhanças das situações enfrentadas tanto pelos exércitos quanto pelas empresas na batalha pela sobrevivência.

Atualmente, as diversas organizações banalizaram a palavra estratégia, a mesma é usada para justificar ações competitivas referentes a produtos e serviços oferecidos, e sempre quando saem de forma não planejada e comum ouvimos, “usamos a estratégia errada”.

No campo acadêmico, não há um consenso sobre uma definição específica do conceito de estratégia, pois diversos autores desenvolveram suas definições, para Porter (1989), estratégia são ações competitivas ofensivas ou defensivas para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.

Já Jauch e Glueck (1980), relacionam estratégia com um plano unificado, englobante e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente.

Lançar um produto novo no mercado e resistir a concorrência não é tarefa fácil, as estratégias de lançamento envolvem um plano de vendas, plano de marketing e principalmente um plano de produção para entregar o que foi vendido.

A cada mês as vendas e faturamento foram subindo e tendo reconhecimento e mercado, o cenário para os próximos anos do produto eram os melhores possíveis com relação á faturamento.

Porém, no mundo corporativo a concorrência é grande. Ainda em 2008 o principal concorrente, com mais de 90 anos no mercado, duas fábricas, em São Paulo e uma em Salvador, e com mais de 30 mil pontos de venda em todo Brasil resolve produzir e comercializar fitas aluminizadas.

Outros concorrentes de menor tamanho também começaram a produzir e inserir no mercado produtos de baixa qualidade, porém com preços menores, o que fez com que o preço médio caísse e aumentasse a oferta do produto no mercado.

Alguma ação precisava ser feita rapidamente para conter as perdas para concorrência e resolver definitivamente o problema da produção e atendimento de pedidos.

Como o produto foi um dos pioneiros do mercado, este fator foi explorado nas campanhas de *marketing* e foi dado ênfase total no quesito qualidade, e versatilidade do produto que poderia ser usado não somente para impermeabilização, mas sim para outros usos conforme Figura 5.

**Figura 5 – Uso de Vialflex Fita**



Fonte: Empresa Viapol (2017)

Na Figura 5 sugere-se o uso de manta asfáltica autoadesiva para revestimento automotivo na redução de ruídos dos veículos, sendo explorado o nome “multiuso” nas campanhas de marketing, incentivando o consumidor a usar o produto praticamente em toda a situação onde fosse necessário a impermeabilização, não importando o substrato onde fosse utilizado.

Outra opção utilizada para combater a concorrência foi a novamente a atenção ao que o consumidor pedia nos pontos de vendas, em vários locais do país os clientes buscavam um produto para uso principalmente em telhados residenciais e comerciais que pudessem não descaracterizar a cor original de suas coberturas.

O único produto até então no mercado para combater problemas de infiltração eram as fitas aluminizadas que quando usadas principalmente nas residências deixavam as mesmas com aparência não muito vistosa conforme Figura 6.

**Figura 6** – Viaflex Fita aluminizada aplicada



Fonte: Empresa Viapol (2017)

Normalmente, em telhados residenciais usa-se telhas francesas e nos telhados comerciais pelo tamanho e custo usa-se telhas tipo Brasilit na cor alumínio.

Precisando inovar para de destacar da concorrência e novamente com pioneirismo a empresa partindo desse princípio e ouvindo seus consumidores lançou com grande sucesso em 2011 os produtos Viaflex Fita na cor Telha e Viaflex Fita na

cor alumínio Branca, para uso específico em telhados mantendo a cor original das edificações conforme Figuras 7 e 8.

**Figura 7** – Viaflex Fita telha aplicada



Fonte: Empresa Viapol (2017)

O uso deste produto não descaracteriza a cor original do telhado e seu valor corresponde a 2% acima do valor das fitas com acabamento alumínio, sendo o fato de não alterar a cor fator determinante na escolha do consumidor.

**Figura 8** – Viaflex Fita telha aplicada



Fonte: Empresa Viapol (2017)

### 3.2.2 Estratégia de vendas

Partindo da experiência no setor de Mantas asfálticas a empresa resolveu adotar como estratégia o foco no atendimento ao mercado Varejo, mesmo sendo este mercado muito pulverizado em todo Brasil e com grandes custos para entrega, já que as pequenas lojas teriam de ser atendidas ao fazer o pedido mínimo, porém estrategicamente o reconhecimento da marca e fixação na lembrança e preferência do consumidor seria maior.

Dentro do mercado varejista, a empresa escolheu três canais principais de distribuição: *Home Centers*, distribuidores e as lojas de varejo tradicionais (lojas de pequeno, médio e até grande porte que compram diretamente da fábrica). Definiu-se também não fazer venda para pessoa física, sempre indicando um destes três segmentos para indicação de venda do produto.

É importante citar também que a rede de *Home Centers* que hoje são os maiores clientes da empresa, possuem uma equipe de vendas e atendimento exclusivos, sendo contratado um Gerente somente para atender as demandas desta importante conta.

Dentro da estratégia de venda, o perfil do consumidor tendia a comprar o produto com menor preço, sendo que o fator qualidade tinha pouco peso na decisão do consumidor final e comparado a concorrência que para ganhar um pouco desta fatia de mercado, baixou vertiginosamente seus preços.

A primeira solução para não perder a qualidade e margem foi renegociar preços com fornecedores, se comprometendo a comprar quantidades maiores, porém esta redução foi imperceptível para o consumidor final, pois a empresa já trabalhava com preços de insumos bem reduzidos para o mercado.

Estudando o custo do produto, o item embalagem tinha um grande impacto no valor final, sendo este um item de pouco retorno junto ao consumidor que tendia a querer um produto de qualidade e preço baixo, não buscando nas prateleiras algum que se destacasse por embalagens bonitas.

Até então a empresa vendia o produto em caixas de papelão unitárias, uma para cada tamanho com uma parte vazada onde o consumidor podia ver a cor do produto, o que facilitava e ter apenas um item de estoque para cada tamanho, ao invés de três itens, um para cada cor.

Estas caixas eram de papel cartão, impressas em quatro cores e com verniz, características que encareciam o produto final e não diferenciam em nada do que todos os concorrentes ofertavam ao mercado.

Baseado neste estudo e análises de mercado, a empresa resolveu trocar para a embalagem *sleeve* em 2013, um plástico termo retrátil que se ajusta ao corpo e formas do material, muito utilizado na indústria alimentícia, no setor de iogurtes e também na indústria da beleza, trazendo modernidade, praticidade e principalmente redução de custo de 15% no preço de venda do produto, fazendo com que esta redução fosse também refletida nos pontos de venda e também conseguindo equilibrar o mercado em virtude dos baixos preços ofertados pela concorrência.

**Figura 9** – Viflex Fita embalagem antiga



Fonte: Empresa Viapol (2017)

Outro fator de melhoria foi inserir nas embalagens o modo como se aplica o produto para facilitar a visualização do usuário, evitando assim possíveis erros e insatisfação do cliente com relação ao produto.

**Figura 10** – Viflex Fita embalagem nova



Fonte: Empresa Viapol (2017)

Outro ganho significativo da troca da embalagem em papel cartão por *Sleeve* foi ao acondicionamento nos pontos de venda, onde o varejista começou a comprar *pallets* fechados para montagem de *totens* de venda, conforme Figura 11.

**Figura 11** – Viaflex Fita em exposição



Fonte: Empresa Viapol (2017)

### 3.2.3 Estratégia de *Marketing*

Como se tratava de um produto novo no mercado foi pensado em um *slogan* que fixasse a marca na cabeça do consumidor e adotaram a frase “Veda na hora: Basta cortar e aplicar”, usando o conceito de facilidade e agilidade.

Outra forma pensada e usada para ganhar mercado e tornar-se referência em Fitas asfálticas foram campanhas maciças em revistas do setor da construção, como Arquitetura & Construção e O Empreiteiro, migrando alguns anos depois para as mídias digitais e Rádios, presente atualmente na Transamérica.

A empresa inovou também ao dispor estrategicamente no mercado e de maneira gratuita, *displays* para venda fracionada em metro quadrado do produto, mesmo que o consumidor usasse para vender produto da concorrência, o importante seria o destaque da marca Viapol, conforme Figura 12.

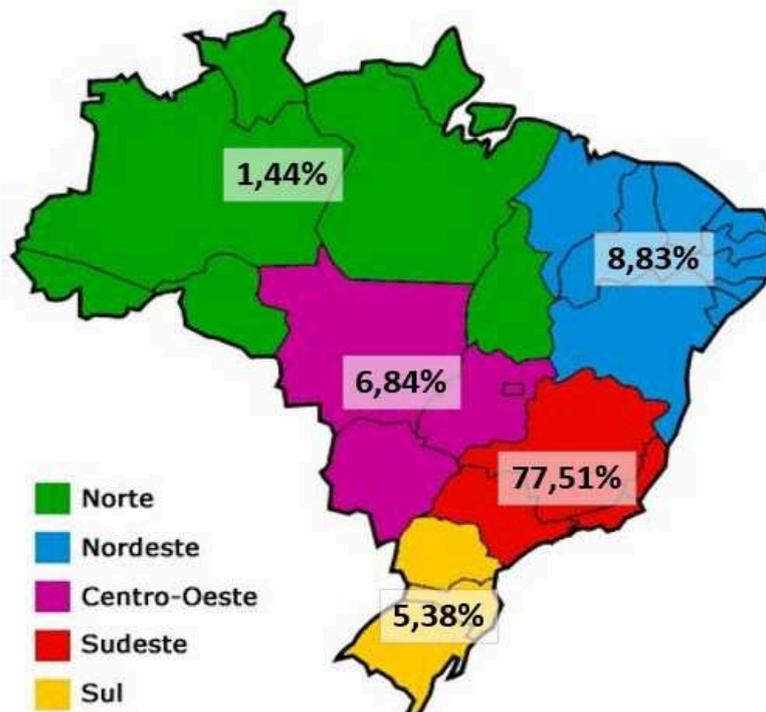
**Figura 12 – Display Viaflex Fita**



Fonte: Empresa Viapol (2017)

Foi possível também traçar um perfil do consumidor deste tipo de mercado para atuação dos setores de venda e *marketing* e mensurar o tamanho do mercado de fitas asfálticas de maneira geral no Brasil. A previsão para o próximo ano de vendas esta na ordem de R\$ 111,7 milhões/ano, com crescimento médio anual de 1,8% por ano, dividido pelas regiões do Brasil, mostrado na Figura 12.

**Figura 13 – Distribuição Mercado Viaflex Fita**



Fonte: Empresa Viapol (2017)

De acordo com dados extraídos da empresa Viapol e do IBI, cerca de 77,51% dos produtos impermeabilizantes são utilizadas da região sudeste do Brasil, região onde, de acordo com a Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção (ANAMACO), está concentrada o maior número de lojas de materiais de construção que comercializam a fita asfáltica, sendo este dado importante no tocante a divulgação e foco de *marketing* nesta região.

### **3.2.4 Estratégia de produção**

Os consumidores fixam o nome das marcas ao procurar nos pequenos mercados próximos a sua residência produtos, encontrar, usar e comprovada a qualidade, mesmo que o pequeno varejista não tenha o produto para pronto atendimento o consumidor irá procurar nos grandes distribuidores para comprar sua marca.

Pensando neste princípio a empresa Viapol precisava produzir mais que vendia a Viflex Fita autoadesiva, pois estava vendendo mais que conseguia produzir para entregar, gerando insatisfação em clientes que procuravam a marca para comprar.

Em 2014, já com produto maduro no mercado e com reconhecimento junto aos consumidores, mas com grandes problemas ainda para produzir e entregar a empresa resolveu fazer um grande investimento em produção para sanar este problema construindo um galpão exclusivo para produção de Viflex Fita, com instalação de maquinário exclusivo e mais moderno e interligação dos tanques maiores e exclusivos de massa asfáltica com capacidade muito maior, não sendo mais necessário transportes de massas asfálticas em caixas metálicas para produção que tinham grande risco aos funcionários, já que o produto era transportado em empilhadeiras e em alta temperatura.

Foram instalados dois tanques de armazenagem de massa asfáltica na nova unidade elevando a capacidade de três toneladas para vinte toneladas diárias, sistema de aquecimento exclusivo feito com biomassa, o que daria a empresa uma enorme economia diária, já que antes era feito aquecimento com óleo BPF e maçaricos a gás GLP que é muito caro, dando também uma grande contribuição ao meio ambiente ao evitar a queima do óleo e dispersão de agentes poluentes no meio ambiente.

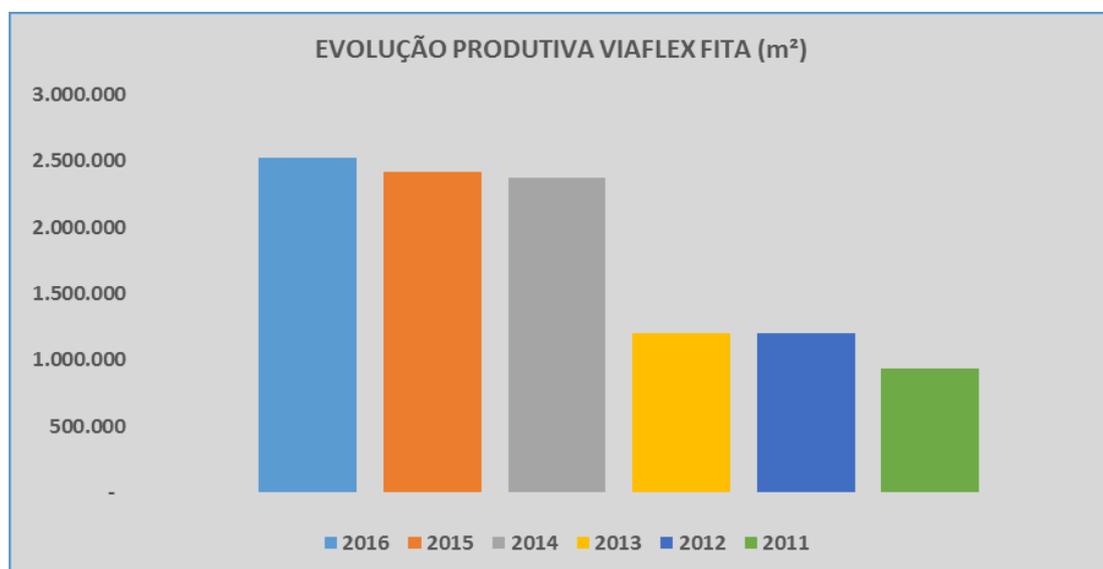
Dentro deste novo galpão foram instaladas duas câmaras frias com modernos e potentes equipamentos, que conseguem resfriar o produto para 17 C° em poucas horas, não sendo mais necessárias 24 horas de resfriamento para corte.

Outra estratégia de produção da empresa foi adotar dois turnos, das seis às 15h30min, e das 15h30min a 00h00min, fazendo com que o segundo turno produzisse praticamente para estoque e atendimento nos meses chuvosos quando a venda deste produto dispara vertiginosamente.

Mesmo trabalhando em dois turnos, o que demandaria mais mão de obra, por ter equipamentos mais modernos e automatizados o número de colaboradores foi remanejado para cinco colaboradores, sendo reaproveitado o número excedente em outros setores da fábrica que precisavam de mão de obra em seus processos produtivos.

Como resultado deste investimento, já em 2014 foi percebido um grande ganho de produção, conforme Gráfico 3, refletido imediatamente no tempo de atendimento e principalmente satisfação dos clientes com faturamento e entrega dos pedidos dentro ou antes dos prazos acordados.

**Gráfico 3 – Evolução produtiva Viaflex Fita**



Fonte: Empresa Viapol Ltda (2017)

A melhoria nos processos produtivos foi percebida imediatamente nos pontos de venda, com diminuição no tempo de atendimento, onde o tempo para faturamento e entrega era de até 72 horas, muitas vezes demorava-se até mais para

faturar e entregar um pedido, caindo para 24 horas em virtude de ter o produto em estoque sempre para pronto atendimento.

O produto tem validade de dois anos, e não são necessárias baixas temperaturas para armazenagem, fazendo com que uma parte do estoque da empresa ficasse para estocagem deste importante produto.

### **3.3 Análise Swot da Viflex Fita**

Segundo Kotler (2000), “cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas”. Analisam-se forças e fraquezas internas, as competências financeiras, de produção e *marketing* e classifica cada fator como uma grande força, uma característica neutra, uma fraqueza ou uma grande fraqueza.

Criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicadas por inúmeros acadêmicos, a análise SWOT estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

Por meio destas quatro variáveis, pode-se fazer a análise das forças e fraquezas da empresa ou de um produto, das ameaças ou oportunidades do setor em que a empresa atua. Segundo Rodrigues (2005), quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva no longo prazo.

Para Martins (2006), a análise *SWOT* é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e *marketing*, é algo relativamente trabalhoso de produzir, contudo, a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios, afinal, os cenários onde a empresa atua estão sempre mudando.

Na Figura 14 são analisadas as forças e fraquezas do produto, pois segundo a Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção existe expectativa de crescimento do mercado de impermeabilização para os próximos anos, onde o item impermeabilização encontra-se em destaque em termos de perspectivas de consumo, pois é um item essencial para o consumidor que estiver realizando uma obra, reforma ou serviço, levando em conta que sempre haverá venda deste produto.

O mercado de impermeabilizantes não é um mercado consolidado, é um mercado em evolução e em crescimento, porém, os grandes volumes são às custas dos problemas encontrados nas edificações decorrente do não uso dos produtos para este fim em decorrência de falta de informação ou economia do consumidor.

**Figura 14** – Análise SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente qualidade técnica dos produtos;</li> <li>• Equipe técnica e de desenvolvimento especializada e altamente competente para inovações na linha;</li> <li>• Crescimento na presença em mídia digital e social;</li> <li>• Forte presença de promotores nas lojas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado não reconhece as marcas, apenas o produto;</li> <li>• Não tem logística própria, o que causa muitos problemas de entregas (atraso e produtos danificados);</li> <li>• Marca institucional não é a mais conhecida no mercado varejista.</li> </ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar-se como marca referência no segmento já que o consumidor não reconhece nenhuma das marcas do mercado;</li> <li>• Com o cenário macroeconômico atual, o consumidor não está investindo em construções, porém cresce a demanda por pequenos reparos, ao invés de grandes reformas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cenário macroeconômico atual;</li> <li>• Consumidores focados em preço com fácil acesso a comparações dos preços (internet);</li> <li>• Investimento da marca pela concorrência.</li> </ul>

Fonte: O autor

Baseado na análise *SWOT* da empresa, a mesma traça um cenário otimista onde é possível prever que as forças da empresa continuem como fator de decisão do consumidor final, como a excelente qualidade técnica dos produtos, sendo almejado pela empresa, mesmo com todas variáveis do setor negativas a oportunidade de crescimento de 10% para o próximo ano fiscal para o mercado nacional e crescimento na ordem de 15% nas exportações.

Um dos pontos identificados na análise *SWOT* como fraqueza, foi o fato de não possuir uma frota própria para o transporte de mercadorias, prejudicando o atendimento principalmente o varejo, que exige uma demanda menor de tempo para entregas, onde as empresas terceirizadas não conseguem suprir a necessidade, sendo que esta situação vem sendo estudada, para que seja adquirida uma frota própria de transporte onde a total responsabilidade será da empresa Viapol.

A empresa vê suas fraquezas com otimismo para transformá-las em oportunidades, como constituir e reduzir custos e satisfação do cliente com logística própria, atendimento mais rápido e redução nas avarias.

As ameaças precisam ser monitoradas como a constante e muitas vezes a desleal concorrência, com produtos baratos e de baixa qualidade, dependendo para isso de um cenário macroeconômico positivo com crescimento da economia para o próximo ano.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal descrever as estratégias de produção e de vendas do produto Vialflex Fita autoadesiva, para atingir tal meta foi necessário um levantamento bibliográfico a fim de estudar o perfil do consumidor deste produto.

Considera-se que o objetivo proposto foi atingido, mostrando detalhadamente os problemas e soluções adotadas pela empresa na comercialização de um produto no começo sazonal, depois das estratégias adotadas comercializá-lo durante todo o ano e análise deste mercado em constante expansão no país.

Com o intuito de alcançar o objetivo proposto neste estudo, os objetivos específicos visaram, primeiramente, descrever os problemas decorrentes do volume de vendas estarem acima do volume de produção causando perda de mercado para concorrência e insatisfação dos clientes.

Já o objetivo geral buscou analisar as estratégias de produção, *marketing* e vendas adotadas por uma empresa que atua no mercado de materiais para construção civil e que realiza vendas de produtos impermeabilizantes.

A análise demonstrou que as estratégias para combater a concorrência e continuar competitiva adotadas pela empresa Viapol surtiram efeito desejado, pela fatia de mercado ocupado por esta empresa e pela associação imediata que o consumidor de fitas asfálticas faz ao nome da empresa com qualidade nos produtos ofertados e atendimento dentro do prazo negociado.

A troca de embalagem de caixas litografadas por *Sleeve*, surtiu efeito desejado com redução de 60% no espaço para armazenamento de matéria prima e produto acabado e redução de 15% no preço final, deixando o produto mais apresentável e mais competitivo.

Em meio ao baixo nível de confiança do empresariado, crédito imobiliário restrito, ajuste fiscal contracionista e mais desdobramentos das operações do governo contra a corrupção com quase extinção das maiores construtoras do país, o setor deve recuar novamente em 2017, mas os empresários e todos ligados ao setor de comercialização de material de construção esperam que em breve a indústria da construção civil possa crescer novamente gerando empregos e desenvolvimento para todo país.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DEGEN, R. J. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. 2 ed. São Paulo: Ed. Pioneira, 1991.

DRUCKER, P.F. **A nova sociedade das organizações**. In: Administrando em tempos de mudanças. São Paulo: Pioneira, 1995.

FERREIRA, A. B. H. **Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1998.

GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Habra, 1997

GRANATO, J. E. **Patologias das Construções, Associação dos Engenheiros de Jundiaí**. São Paulo 2004.

KOTLER, P. **Administração de Marketing – 10ª Edição**, São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MESQUITA, J. M. C; MARTINS, H. C. **Avaliação dos impactos da sazonalidade da produção sobre os investimentos em estoques e lucratividade: análise do segmento industrial brasileiro**. 2 ed. São Paulo: Ed. Pioneira, 1998.

SANTOS, J. O. **Análise de crédito: empresas e pessoas físicas**. São Paulo: Atlas, 2006.

SUN TZU. **A arte da guerra**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

<http://novo.anamaco.com.br/>: acesso 14/07/2017

<http://www.viapol.com.br/documentos-e-pesquisas/biblioteca/>: acesso 18/09/2017