

UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

DISSERTAÇÃO

**Estratégia Empresarial Eficiente como Instrumento para o
Estabelecimento da Vantagem Competitiva: um estudo de caso na
FALMEC**

Roberto Jorge Cruz de Aragão

2006



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ESTRATÉGIA EMPRESARIAL EFICIENTE COMO INSTRUMENTO
PARA O ESTABELECIMENTO DA VANTAGEM COMPETITIVA: UM
ESTUDO DE CASO NA FALMEC**

ROBERTO JORGE CRUZ DE ARAGÃO

Sob a Orientação do Professor Dr

Silvestre Prado de Souza Neto

**Dissertação submetida ao Curso de
Mestrado em Gestão e Estratégia em
Negócios como requisito parcial para
obtenção do Grau de Mestre em
Administração**

Seropédica, RJ
Fevereiro de 2006

658.4012

A659e

T

Aragão, Roberto Jorge Cruz de, 1961
- Estratégia empresarial eficiente
como instrumento para o
estabelecimento da vantagem
competitiva : um estudo de caso na
FALMEC / Roberto Jorge Cruz de
Aragão. - 2006.
90f. : il.

Orientador: Silvestre Prado de
Souza Neto.

Dissertação (mestrado) -
Universidade Federal Rural do Rio
de Janeiro, Instituto de Ciências
Humanas e Sociais.

Bibliografia: f. 68-70.

1. Planejamento estratégico -
Teses. 2. Concorrência - teses. 3.
Aparelhos eletrônicos domésticos -
Indústria - Teses. I. Souza Neto,
Silvestre Prado, 1952- II.
Universidade Federal Rural do Rio
de Janeiro. Instituto de Ciências
Humanas e Sociais. III. Título.

Bibliotecário: _____ Data: ____/____/____

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
EM NEGÓCIOS**

ROBERTO JORGE CRUZ DE ARAGÃO

Dissertação submetida ao Curso de Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Administração.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 23 DE FEVEREIRO DE 2006.

Profº Dr Silvestre Prado de Souza Neto. – Orientador – UFRRJ

Profº Dr Ruthberg Santos – UFRRJ

Profª Drª Maylta Brandão dos Anjos - UNIPLI

Dedico este trabalho ao meu Deus e Senhor, Jesus Cristo, meu Criador e Salvador que sempre está presente, em todos os momentos, sustentando-me, dando-me abundância de vida, amor e paz, mesmo nos momentos mais difíceis.

À minha esposa, sempre ao meu lado compreensiva e colaboradora em todas as situações, em especial nas horas das dificuldades pessoais e profissionais, oferecendo apoio, conselho, auxílio e amor.

Dedico também aos Educadores, denodados formadores das consciências, fomentadores das idéias nos corações tenros, questionadores e inquisidores das verdades, desafiando concepções e quebrando paradigmas, desconstruindo a educação, postulados e construindo novas assertivas, novos conscientes e inconscientes coletivos, semente de um novo futuro, de uma sociedade do porvir. E por acreditarem na Educação, cômicos de seu valor e responsabilidade, e teimarem nessa lide, meio e ferramenta de transformação social, tão necessária a este povo brasileiro, é que continuam apesar de todas as situações adversas.

AGRADECIMENTOS

Ao DEUS VIVO, supremo criador, que do nada trouxe à existência o tudo; parafraseado por Isaac Asimov: “É perfeitamente plausível a idéia de que o nada se desdobra em positivo e negativo, naquilo que existe”, ou pela teoria do universo inflacionário de Alan Guth; ao Deus Único de nome “EU SOU”(JEOVÁ), manifestado ao mundo pelo nome “EU SOU a SALVAÇÃO”(JESUS), também conhecido por “EU SOU O Caminho, A Verdade e A Vida”, aquele que consumou toda a obra necessária para o salto do homem ao elevado patamar da perfeição, e que está sempre presente ao lado dos que buscam a verdade, dirigindo os tempos e estações, cooperando todas as coisas e circunstâncias com os que o reconhecem.

“E disse Deus: Haja luz. E houve luz”. Gênesis 1:3

“Depois de 25 anos de estudo sobre a origem do Universo por dezenas de astrônomos, de uma só coisa podemos estar seguros, o Universo começou em uma fração de segundo, não sabemos nem como, nem quando, nem onde”. Allan Sandage.

O nosso tempo é marcado por maravilhosas conquistas nos campos da compreensão científica e da aplicação técnica destas percepções. Quem não se sentiria animado com isto? Mas não nos esqueçamos de que o conhecimento e as habilidades sozinhos não podem levar a humanidade a uma vida feliz e digna. A humanidade tem todas as razões para colocar os proclamadores de altos padrões e valores morais acima dos descobridores da verdade objetiva. O que a humanidade deve a personalidades como Moisés e Jesus está, para mim, acima de todas as conquistas da mente inquiridora e construtiva. O que esses homens abençoados nos deram devemos guardar e tentar manter vivo, com todas as nossas forças, para que a humanidade não perca sua dignidade, a segurança de sua existência e sua alegria de viver.

(DUKAS, H.; HOFFMANN, B. (org.), Albert Einstein: o lado humano. Rápidas visões colhidas em seus arquivos, Bras 1984, p. 53

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Apresentação do Tema Pesquisado e Justificativa.....	1
1.2 Objetivos.....	2
1.2.1 Objetivo Geral.....	2
1.2.2 Objetivos Específicos.....	2
1.3 Tema e Problema	2
1.4 Justificativa.....	3
1.5 Questões a Serem Respondidas.....	3
1.6 Metodologia.....	3
1.7 Limitações do Trabalho.....	4
1.8 Estrutura do Trabalho.....	4
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	5
2.1 Estratégia.....	5
2.1.1 Conceito.....	6
2.1.2 Estratégia Empresarial.....	8
2.2 Vantagem Competitiva.....	9
2.2.1 Conceito.....	9
2.3 Estratégia Competitiva na Visão de Porter.....	10
2.4 As Cinco Forças Competitivas.....	11
2.4.1 Entrantes em Potenciais.....	11
2.4.2 Pressão dos Produtos Substitutos.....	12
2.4.3 Poder de Negociação com os Compradores.....	12
2.4.4 Poder de Negociação entre os Fornecedores.....	12
2.4.5 Rivalidade entre os Concorrentes.....	12
2.5 O Posicionamento Estratégico das Empresas.....	13
2.6 Estratégias Competitivas Genéricas.....	15
2.6.1 Liderança no Custo.....	15
2.6.2 Liderança na Diferenciação.....	16
2.6.3 Liderança no Enfoque.....	19

2.7 Cadeia de Valores.....	20
2.8 Fontes de Informações para Escolha.....	21
3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	23
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	24
3.2 Metodologia do <i>Survey</i> por Telefone.....	25
3.3 Universo e Amostra.....	27
3.4 Coleta de Dados.....	27
3.5 Cadastramento dos Dados Obtidos.....	28
3.6 Tratamento dos Dados.....	28
3.7 Caracterização da Empresa - Espelho do Ramo de Cocção.....	28
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	30
4.1 O Caso FALMEC.....	30
4.1.1 Histórico da Indústria de Eletrodomésticos de Cocção	30
4.1.2 Falmecc: No Mercado Europeu, no Brasil e no Mundo.....	31
4.1.3 A Cozinha Moderna e a Falmecc.....	34
4.1.4 Linhas de produtos.....	35
4.1.5 Expansão da Falmecc no Brasil.....	37
4.1.6 Estudo da Empresa Falmecc e sua Estratégia.....	37
4.1.7 Referenciais Estratégicos.....	47
4.2 Apresentação e Interpretação dos Dados Obtidos.....	49
5. CONCLUSÕES	60
5.1 Sugestões para Futuros Trabalhos.....	61
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63
APÊNDICE “A”- GLOSSÁRIO.....	66
ANEXO “A”- Questionário 1.....	69
ANEXO “B”- Questionário 2.....	72

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Organograma 1	Estrutura da Falmecc no Brasil.....	39
Figura 01	Posicionamento da marca Falmecc.....	46
Figura 02	Estratégia de longevidade dos produtos da Falmecc.....	46

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

Tabela 01	Objetivos Financeiros (R\$)	44
Tabela 02	Objetivos X Resultados.....	44
Gráfico 01	Estratégia de diferenciação da Falmecc.....	45
Gráfico 02	Volume de produtos vendidos pela Falmecc.....	46
Gráfico 03	Volume de vendas da Falmecc.....	47
Gráfico 04	Resposta da pergunta 8.....	52
Gráfico 05	Correlação de fatores de motivação de compra entre Falmecc e clientes..	53
Gráfico 06	Resposta da pergunta 9.....	54
Gráfico 07	Resposta da pergunta 10.....	55
Gráfico 08	Resposta da pergunta 11.....	56
Gráfico 09	Resposta da pergunta 16.....	58

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

5W1H - What (qual), Where (onde), Who (quem), When (quando), Why (porque) e How (como)

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento

PABX - Central Telefônica Corporativa

RG - Relatório de Gestão

RESUMO

ARAGÃO, Roberto Jorge Cruz de. **Estratégia Empresarial Eficiente como Instrumento para o Estabelecimento da Vantagem Competitiva: um estudo de caso na Falmec.** Seropédica: UFRRJ, 2006. 90 p.(Dissertação, Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios).

Este trabalho desenvolveu um estudo de caso, realizado junto aos clientes residenciais da empresa espelho FALMEC do setor de eletrodomésticos de cocção. O mesmo teve como objetivo verificar se a estratégia competitiva de mercado adotada pela empresa pesquisada, liderança no segmento elevado, a qual está baseada na diferenciação de produtos e serviços, devidamente percebida pelos seus clientes desde o momento da compra, enquanto fator motivante, bem como, na utilização de seus serviços. Para tanto, adotou-se nesta pesquisa a concepção de estratégia competitiva baseada em Michael Porter, principalmente no que diz respeito à estratégia de diferenciação a qual foi o ponto central de análise.

Palavras-chave: Estratégia competitiva, diferenciação, empresa-espelho.

ABSTRACT

ARAGÃO, Roberto Jorge Cruz de. **Efficient Strategy Empresarial with Instrument to Stablishment the Competitive Vantage: a study of Falmec case.** Seropédica: UFRRJ, 2006. 90 p.(Dissertation, Master in Management and Business Strategy).

This work is a case study, accomplished with the residential customers of the “mirror company” FALMEC, of the sector of cookelectrodomestics. The objective was to verify if the competitive market strategy employed by the researched company, based on the differentiation of products and services, was properly noticed by their customers from the moment of purchase, as a motivation factor, as well as, in the use of their services. Thus, the conception of competitive strategy, based on Michael Porter, was adopted in this research, mainly in regard to the differentiation strategy, which was the central point of analysis.

Key-words: Competitive strategy, differentiation, mirror company.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do Tema Pesquisado e Justificativa

O presente trabalho tem por finalidade indicar uma estratégia que a empresa possa utilizar para aumentar a sua competitividade frente aos seus concorrentes no nicho de mercado a qual está inserida.

A competitividade que será o foco do presente estudo, refere-se a todas as questões estratégicas e operacionais que serão utilizadas para o estabelecimento, implementação e avaliação da estratégia de uma empresa, através da gerência, visando redução dos custos, permitindo que seus preços sejam os mais baixos do mercado.

Dessa forma, o estudo se restringe à estratégia empresarial, questões estratégicas e operacionais para o alcance da competitividade.

O mundo caminha a passos largos, para um novo desenho de sua organização econômica e comercial. A globalização, a abertura dos mercados nacionais, provocadas pela criação de grandes blocos econômicos continentais, a emergência de novas tecnologias entre outros, contribuíram significativamente para este novo cenário mercadológico.

O processo de globalização, combinado à aceleração da difusão de novas tecnologias e de novas técnicas de organização da produção, tem provocado profundas transformações na distribuição espacial da produção mundial. Redefinem-se os fatores determinantes da competitividade, fazendo emergir novas empresas de sucesso e tornando obsoletas aquelas incapazes de evoluir e adaptar-se ao novo ambiente (FERRAZ et al., 1997).

Em face da abertura dos mercados, a concorrência empresarial tem se tornado cada vez mais acirrada, adquirindo maior importância o conceito de competitividade.

O mundo está se transformando rapidamente, aproximando mais consumidores e mercados. Decorrente disto, surgem novas oportunidades, tendo em vista as modificações no estilo de vida das pessoas, mas por outro lado, há um aumento da complexidade do ambiente e o consumidor torna-se cada vez mais exigente.

Essa complexidade coloca um imperativo às organizações, o contínuo aprimoramento de seus processos, produtos e serviços, visando oferecer alta qualidade com custo compatível e competitivo, na busca de assumir uma posição de liderança no mercado onde atua.

Os fatores que determinam essa competitividade, faz surgir novas empresas de sucesso e torna ultrapassadas aquelas incapazes de modernizar-se e acompanhar essa nova realidade.

Diante dessa intensificação da competitividade, a definição de estratégias e seu conseqüente planejamento constituem necessidades básicas das organizações. Isto reflete o pensamento de PORTER (1990), o qual reforça o argumento de que o desempenho acima da média em uma indústria é alcançado e sustentado por meio de uma estratégia competitiva.

Sob esta ótica, as empresas estão buscando maior interação com seus clientes a fim de permanecerem competitivas no mercado. É imperativo, redirecionar o pensamento das organizações, tornando-as mais abertas a receber novas idéias e principalmente os anseios de seus consumidores.

Portanto, o sucesso competitivo passa a depender da criação e da renovação das vantagens competitivas por parte das empresas na busca de peculiaridades que a distingam favoravelmente das demais.

Na busca de assumir posição de liderança no mercado as empresas de bens de consumo têm papel de destaque neste novo cenário econômico.

Há dez anos com a sucessão de governos neoliberais desencadeou-se uma verdadeira revolução no mercado brasileiro, particularmente o de bens de consumo. O setor passou por profundas mudanças estruturais, decorrentes do ambiente concorrencial instituído e pela rapidez de novos entrantes, fusões, vendas e avanços tecnológicos do setor.

Diante disso, surgiram novas necessidades por parte da sociedade e o nível de exigência dos consumidores em relação a produtos e serviços passou a ser muito alto, pois as decisões dos consumidores passaram a ser baseadas em fatores intangíveis. Possuir produtos e serviços de alta qualidade não é mais o suficiente, as empresas devem satisfazer consumidores distintos que possam escolher a partir de muitas ofertas existentes no mercado global.

Além da redução do preço dos produtos e serviços oferecidos pelas indústrias, houve significativas melhorias desencadeadas pelo investimento em novas tecnologias.

Personalizaram-se os serviços oferecidos, diferenciando desta forma os clientes em corporativos e residências.

O conhecimento da estratégia competitiva implementada no setor de metalurgia de fogões e coifas, especificamente pela empresa espelho FALMEC, analisada sob a ótica do usuário residencial, permitirá, além do entendimento de seus mecanismos, avaliar sua efetividade como fator motivante da escolha da empresa enquanto indústria de bens de consumo.

A realização do trabalho se justifica, ainda, pela importância acadêmica de seus objetivos. Delineando características descritivas do ambiente de inserção e estratégias competitivas praticadas nas indústrias de bens de consumo no Brasil, analisados sob o ponto de vista do usuário, o trabalho pode tornar-se fonte de consultas e referência para novos estudos, promovendo possíveis condições para evolução do conhecimento.

Por outro lado, os aspectos a serem abordados colocarão à disposição dos novos entrantes no mercado de fogões e coifas, informações acerca dos fatores ponderados pelos usuários para escolha desses bens de consumo, o que propiciará condições para que estes possam avaliar sua estratégia competitiva de mercado para clientes residenciais.

Seguindo este princípio, o presente trabalho tem por objetivos:

1.2. Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar se a estratégia de mercado da empresa pesquisada, a qual tem como ponto central a diferenciação, é devidamente percebida pelo cliente no momento da escolha da marca, bem como, no decorrer da utilização de seus produtos e serviços.

1.2.2 Objetivos Específicos

Elaborar instrumento de pesquisa específico, para coleta dos dados necessários;
Identificar e analisar o posicionamento estratégico da empresa FALMEC, tendo como referência as três estratégias genéricas;

1.3 Tema e Problema

Estratégia Empresarial Eficiente como Instrumento para o Estabelecimento da Vantagem Competitiva: um estudo de caso na FALMEC.

A hipótese levantada, consolida-se no seguinte pressuposto esperado:

A estratégia genérica de Porter de diferenciação contribui para o estabelecimento da vantagem competitiva das empresas de eletrodomésticos de cocção.

1.4 Justificativa

O advento da globalização gerou transformações profundas em todas as camadas e em todos os segmentos da sociedade, encurtando as distâncias, democratizando e ampliando a informação. Em decorrência dessa situação, houve mudanças no comportamento dos consumidores, tornando-os mais criteriosos, exigentes e cômicos de seus direitos.

Essas mudanças são decorrentes da introdução da tecnologia, que difunde com extrema velocidade as informações, que consolidam as opiniões das pessoas, deixando-as mais criteriosas com relação ao consumo dos produtos. No entanto, as propagandas das empresas levam ao consumidor o conhecimento dos preços dos produtos, que posteriormente serão escolhidos para compra de acordo com requisitos pré-estabelecidos, levando-se em consideração a qualidade ou o menor preço, fruto de uma melhor gerência estratégica, que será a ênfase deste estudo.

Em decorrência desta situação, as empresas têm que se adaptar às mudanças e acompanhar as tendências para que possam permanecer no mercado, liderando ou meramente sobrevivendo.

Neste cenário em que as empresas procuram liderar o seu nicho de mercado, através de suas estratégias de gestão, com o menor custo total para alcançarem vantagem competitiva de acordo com os seus objetivos. Elas podem utilizar a gerência norteada por uma estratégia empresarial ligada a questões macro e estratégicas, micro e operacionais para ser o intermediário no alcance destes objetivos, ou seja, buscar a vantagem competitiva para as operações produtivas, com o menor custo possível, a fim de atender aos parâmetros da estratégia da empresa, lançando no mercado seus produtos a preços mais competitivos que seus concorrentes, além de atender a seus consumidores, que cada vez mais estão exigentes em decorrência da globalização e da instabilidade econômica que convivemos hoje em dia.

Com relação à relevância do tema pesquisado pode-se afirmar que este estudo seja relevante no sentido de possibilitar a verificação de como as estratégias competitivas, complexas na maioria das vezes, utilizadas pelas empresas para a conquista e sobretudo fidelização de clientes, resultam em sucesso e vantagens competitivas.

1.5 Questões a Serem Respondidas

Por meio de uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo serão investigadas as seguintes questões:

- a) O que é estratégia empresarial?
- b) Qual é o objetivo da estratégia empresarial?
- c) Que tipo de vantagem competitiva a empresa pode ter?
- d) Quais as estratégias competitivas praticadas?

1.6 Metodologia

O trabalho foi desenvolvido utilizando-se a metodologia de estudo de caso exploratório, que segundo Roesch (1999, p.197) "...permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto". O objeto de investigação restringiu-se à empresa italiana FALMEC produtora e exportadora de fogões e coifas de alta qualidade junto a seu escritório e matriz brasileira no Rio de Janeiro – RJ.

Como base da investigação utilizou-se o método do caso conforme proposto por Yin (1994). A pesquisa deverá se desenvolver segundo as seguintes etapas:

- 1) Revisão da Literatura Revisão da literatura sobre estratégias para alcançar vantagem competitiva, contemplando os estudos específicos relativos à grande empresa.

2) Seleção das empresas a ser pesquisada. Para medir vantagem competitiva será utilizado o conceito de rentabilidade sobre o patrimônio líquido conforme proposto por Porter (1999). Foi selecionada a empresa FALMEC em virtude de seu grande crescimento e ter implantado recentemente sua fábrica no Brasil, primeira fora da Itália .

3) Pesquisa de campo Tendo como base o método do caso. Os dados deverão ser colhidos das seguintes fontes: - Entrevistas com executivos da empresa pesquisada, fornecedores, clientes e concorrentes; - Análise de jornais e revistas; - Entrevistas com "experts" do setor. Como instrumento de pesquisa será utilizado um questionário semi-estruturado.

4) Análise dos dados A análise dos dados será feita tendo como referência os conceitos apresentados pela literatura para criação e sustentação da vantagem competitiva. Buscaremos explicitar onexo causal entre ações empresariais e vantagem competitiva, à luz desses conceitos.

1.7 Limitações do Trabalho

A FALMEC possui atualmente um escritório controlador mundial da marca na cidade de Vitória Venetto, uma fábrica instalada na Itália e uma fábrica instalada em Bangu, Rio de Janeiro-RJ, representantes distribuídos em 26 Estados e Distrito Federal.

Para que tivéssemos uma amostra mais esclarecedora, o ideal seria fazer uma pesquisa em todas as regiões, o que não foi possível em virtude dos custos elevados e do tempo que demandaria para efetivar a pesquisa.

Com relação ao instrumento utilizado para a coleta de dados (questionário), outros dados poderiam ser acrescentados no mesmo, como nível de renda, grau de instrução, com vista a aprofundar o conhecimento acerca do sujeito pesquisado.

Desta maneira, entende-se que os resultados apresentados refletem a opinião de um grupo selecionado de entrevistados, em um determinado período, apresentando consistência interna, mas que efetivamente não podem ser generalizados em razão da pesquisa limitar-se ao centro-sul e alguns grandes centros do norte-nordeste do país.

1.8 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está estruturado em 6 capítulos, de forma que a seqüência das informações ofereça um perfeito entendimento de seu propósito:

O primeiro capítulo trata da introdução e objetivos da pesquisa;

O segundo capítulo trata da revisão bibliográfica, necessária para fundamentar, teoricamente, a análise dos dados coletados os quais serão expostos no quinto capítulo;

O terceiro capítulo aborda o histórico da indústria metalúrgica de fogões e coifas no Brasil, histórico da FALMEC e o cenário atual;

O quarto capítulo contém a metodologia utilizada na pesquisa e uma caracterização da empresa objeto deste estudo de caso;

O quinto capítulo apresenta os resultados obtidos através de gráficos, bem como, a análise qualitativa dos mesmos;

O sexto capítulo apresenta as conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Estratégia

A palavra "estratégia" é oriunda do vocabulário grego "strategos" significando, inicialmente, o desempenho de uma posição de comando. Posteriormente, passou a significar "a arte do general", ou seja, as habilidades psicológicas e comportamentais com a qual o general exercia sua posição. Em 450 a.C, no tempo de Péricles, passou-se a refletir habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória, poder) e, em 330 a.C, na época de Alexandre, referia-se à habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema de comando global.

Numa abordagem clássica, encontra-se princípio nas estratégias diplomático-militares com suas lições históricas das grandes batalhas, como por exemplo, a 2ª Guerra Mundial. Sun Tzu, em seu livro sobre as estratégias militares chinesas escrito no século quatro a.C, já mencionava como princípio estratégico a necessidade de um bom planejamento (CHEN, 1994);(CLAVEL, 2001).

Objetivando uma melhor compreensão do termo estratégia, buscou-se na literatura alguns conceitos que pudessem refletir a evolução do pensamento estratégico. Os conceitos são listados a seguir, dentro de uma ordem cronológica de tempo.

Para Chandler (1962), estratégia pode ser definida como a determinação das metas e dos objetivos básicos de longo prazo de uma organização e a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos para realizar estas metas.

Ansoff (1965) estabelece estratégia como regras de decisão para que a empresa possa ter um crescimento ordenado e com lucros.

Andrews (1971) descreve estratégia como um padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que ela intenciona produzir para seus acionistas, empregados, clientes e comunidades.

Rumelt (1980) define estratégia como um conjunto de objetivos, de políticas e de planos que, reunidos, definem o escopo do empreendimento e sua abordagem visando sobrevivência e sucesso.

Na conceituação de Ohmae (1982), a estratégia é o modo pelo qual a empresa procura distinguir-se de maneira positiva da concorrência, usando seus pontos relativamente fortes para melhor atender as necessidades dos clientes.

Estratégia é o estabelecimento das missões da empresa, dos objetivos da organização à luz de forças externas e internas, a formulação de políticas e estratégias específicas para atingir os objetivos e a garantia de sua implementação adequada para que sejam atingidas, as objetivas e cumpridas as finalidades básicas da organização (STEINER e MINER, 1981).

Henderson (1989) fala que a estratégia existe para planejar a evolução de uma empresa, e a define como sendo "a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa". A busca é o processo interativo que começa com o reconhecimento de quem se é e do que se tem no momento presente.

Estratégia indica o caminho para chegar aos resultados previstos, ou seja, para atingir os objetivos é preciso haver uma estratégia própria, a ser definida em termos de planos específicos, bem implementados e ajustada aos objetivos propostos (KOTLER, 1993). No entanto, para Certo & Peter (1993), estratégia pode ser definida como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos e o enfoque central da estratégia é como lidar com a concorrência.

Stoner & Freeman (1995) definem estratégia como sendo um programa amplo para se determinar e alcançar os objetivos de uma organização e implementar suas missões. Por outro lado, estratégia é o padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e têm o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo (SLACK, et al 1977).

A estratégia é o conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente, e está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades (OLIVEIRA, 2001).

Para Quinn (apud Mintzberg, 2001), estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e ações de uma organização em um todo coerente. Ela ordena e aloca os recursos de uma organização para uma postura viável, com base em suas competências e deficiências internas.

Mintzberg (2001) explicita estratégia estabelecendo cinco definições: estratégia como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

Estratégia como plano: Conjunto de diretrizes unificadas que assegurem que os objetivos gerais da organização sejam alcançados.

Estratégia como pretexto: Apresenta-se como uma "manobra" específica com a finalidade de superar o concorrente.

Estratégia como padrão: Surgida da consistência no comportamento, quer seja pretendido ou não.

Estratégia como posição: Posicionamento da organização no ambiente competitivo.

Estratégia como perspectiva: A estratégia é um conceito, uma perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização através de suas intenções ou ações.

Neste contexto, percebe-se que nenhuma das definições pode ser assumida como única mas sim como complementares, sendo importante situá-las no contexto histórico ao qual estão inseridas.

2.1.1 Conceito

Estratégia tem sua origem militar e segundo Beaufre (1998, p. 27) define como “a arte de empregar as forças militares para atingir resultados fixados pela política”.

Para o alcance dos objetivos de guerra, Clausewitz (1947, p. 63) estratégia significa “a combinação dos diferentes combates para atingir a finalidade de campanha ou guerra”.

Mattos (1986), diz que para se alcançar os objetivos da política, que é por ela que se origina os objetivos para se elaborar uma estratégia, relata que estratégia é:

a arte de executar a Política. Compreende a ação, ou as ações, necessárias para alcançar os objetivos da Política. Resumindo diríamos: Política é a concepção de governo e Estratégia é a ação decorrente desta concepção. Política é o que fazer; Estratégia, como fazer (MATTOS, 1986, p. 7).

De acordo com o significado de estratégia na história, dando a sua evolução e introdução na economia e na política, por profissionais ligados a administração, com idéias em antigos estrategistas militares, e Tavares (1991) diz que:

Estratégias são esquemas ou concepções delineadas para alcançar os objetivos definidos. O termo estratégia deriva da expressão grega *strategos*, que significa “general”. Literalmente quer dizer a “arte do generalato”. Até a época napoleônica referia-se à arte e ciência de dirigir forças militares durante o conflito. A partir dessa época seu significado foi ampliado, incorporando as medidas econômicas e

políticas destinadas a aumentar as chances de vitória na guerra. Apesar de os dicionaristas de forma geral não registrarem um sentido mais amplo do que aquele empregado no contexto militar, o termo tem hoje uma concepção mais abrangente, tendo sido incorporada à terminologia dos negócios a partir da década de 60. Talvez sua aplicação pelos atuais executivos e autores de livros de administração se deva à finalidade e interesse por obras de autores clássicos que escreveram sobre estratégias militares como Miyamoto Musashi, Sun Tzu, Karl Von Clausewitz e outros, e sua semelhança com a “guerra” travada entre as empresas (TAVARES, 1991, p. 165-166).

Em decorrência dos preceitos militares, surgiram os conceitos de estratégia para a administração. E para Porter (1986) :

estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento (PORTER , 1986, p. 49).

Seguindo nesta linha de raciocínio, Ansoff (1977, p. 147) diz que, “estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema”.

No alcance dos objetivos empresariais, Chandler (1962, p. 13) relata que, “estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e utilização de recursos para atingir esses objetivos”. Na relação com o sistema que a empresa está relacionada e inserida, Katz (1970) diz que:

Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente; relação atual (sistema estratégico) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos (KATZ, 1970, p. 73).

Oliveira (1998) expôs no seu entendimento, que os recursos que a empresa tem em posse deve ser utilizados adequadamente, ligados para os objetivos empresariais, dizendo que:

Numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades. Quando se consiste a estratégia empresarial, ou seja, a escolha de um caminho de ação para a empresa como um todo, deve-se fazer a seguinte pergunta-chave: “Que destino devo dar à empresa e como devo estabelecer este destino?” [...] estratégia é, o ponto de partida para traçar o caminho voltado aos futuros objetivos e desafios, escolhidos entre as opções estratégicas que a empresa consegue identificar como preferências ou as mais adequadas em determinado momento. Estratégia deverá ser sempre uma opção inteligente, econômica e viável. É sempre que possível, original e até ardilosa; dessa forma, constitui-se na melhor arma de que pode dispor uma empresa para otimizar o uso de seus recursos, tornando-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades (OLIVEIRA, 1998, p. 173-174).

2.1.2 Estratégia Empresarial

Estratégia empresarial é a determinação de como uma empresa competirá em um determinado negócio e se posicionará entre seus competidores (ANDREWS,1971).

Estratégia de unidade de negócios é formulada para atingir os objetivos de uma atividade empresarial específica. Busca determinar que abordagem o negócio deve utilizar com relação ao seu mercado, e como ela deverá se conduzir, dados os recursos e as condições de mercado. Sendo assim, para institucionalizar uma estratégia de negócios, os líderes empresariais devem desenvolver um sistema de valores, normas, papéis e grupos que irão alcançar objetivos estratégicos. (STONER & FREEMAN, 1995).

Esse tipo de estratégia define o escopo e as fronteiras do negócio, bem como as ações necessárias para alcançar e desenvolver vantagens competitivas. É referida também como estratégia competitiva da empresa tendo o objetivo de produzir as condições favoráveis ao desenvolvimento e procurar com exatidão o momento apropriado para atacar ou recuar, avaliando-a sempre para correção dos limites do compromisso assumido (OHMAE,1982); (FENTERSEIFER & GOMES,1995).

O objetivo principal dessa estratégia centra-se nos recursos da organização, suas aptidões e suas energias para construir uma vantagem sustentável sobre os concorrentes, ao longo de uma ou mais dimensões competitivas (HAYES, WEELWRIGHT & CLARK, 1988).

A administração no nível de negócios deve responder pelos objetivos corporativos assegurando que todas as funções gerenciais tenham planas consistentes com a visão corporativa que move os negócios designando posições competitivas (FINE & HAX, 1985). Cada unidade de negócio estabelece sua missão e objetivos individuais, bem como define como pretende competir em seus mercados (SLACK et al, 1997).

A estratégia empresarial define como a empresa concorre num determinado setor e indica como a empresa desenvolve uma posição valiosa nesse setor. Para tanto, é necessária uma visão (implícita ou explícita) sobre os clientes e como criar valor para esses clientes. Mas a estratégia competitiva é mais do que uma visão; trata-se da combinação de atividades e processos específicos, em todas as operações da empresa, possibilitando a criação de um valor único para os clientes. Assim, a estratégia também proporciona o encadeamento entre as atividades da empresa, de modo que os esforços em toda a organização revigorem de forma consistente a vantagem potencial no posicionamento competitivo da empresa (BRUNER et al, 1999).

O desenvolvimento de uma estratégia empresarial competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas. É uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela pretende chegar lá (PORTER, 1985).

Estratégias de negócios envolvem a tomada de decisões em nível de divisão ou de unidade de negócios. Essas estratégias devem ser consistentes com a estratégia global da organização para aquela linha específica de negócios. Uma abordagem útil para formular estratégias de negócios se baseia na "análise competitiva" de Porter (CERTO & PORTER, 1993).

Pode-se encontrar três estratégias genéricas (Liderança no custo total; Diferenciação e Enfoque) para criar uma posição defensável a longo prazo e superar os concorrentes em uma indústria. Algumas vezes a empresa pode seguir com sucesso mais de uma abordagem, embora isto seja raramente possível. A colocação em prática de qualquer uma destas estratégias genéricas exige comprometimento total e disposição organizacional de apoio que serão diluídos se existir mais de um alvo primário (PORTER, 1985).

ESTRATÉGIA DE LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL

Consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico. Intensa atenção administrativa ao controle de custos é exigida para alcançar essa liderança. O custo baixo é o objetivo principal, contudo sem deixar de lado a qualidade (PORTER, 1985).

Atingir uma posição de baixo custo pode exigir uma alta parcela de mercado e posições vantajosas, como acesso favorável às matérias-primas. Uma vez atingida, a posição de baixo custo proporciona margens altas que podem ser reinvestidas em novo equipamento e instalações mais modernas de modo a manter a liderança de custo (PORTER, 1985).

ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO

Significa diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria. A diferenciação não permite à empresa ignorar os custos, mas eles não são o alvo estratégico primário (PORTER, 1985).

O ponto chave para a diferenciação é a obtenção de uma estratégia viável para se obter receitas superiores às da média da indústria, porque cria posições facilmente defensáveis para competir com as cinco forças competitivas. Atingir a diferenciação pode, às vezes, tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado. Em geral, requer um sentimento de exclusividade que é incompatível com a alta parcela de mercado (PORTER, 1985).

ESTRATÉGIA DE ENFOQUE

É essencialmente uma estratégia de segmentar mercados e visar somente para um ou alguns grupos de consumidores ou compradores industriais. A lógica dessa abordagem reside no fato de que uma empresa que limite a sua atenção a apenas alguns segmentos de mercado pode servi-los melhor que aquelas empresas que procuram influenciar todo o mercado. A empresa que desenvolve com sucesso a estratégia de enfoque pode também obter potencialmente retornos acima da média para sua indústria (PORTER, 1985).

2.2 Vantagem Competitiva

2.2.1 Conceito

Para Tachizawa & Resende (2000, p. 73), vantagem competitiva “significa escolher entre uma atuação ampla, abarcando a totalidade do mercado (local, regional, nacional), e uma atuação mais restrita, localizada”.

Segundo os mesmos autores, ao relacionar amplitude de mercado com vantagem competitiva, descreve que:

A vantagem competitiva de uma empresa, ou seja, o valor que se cria para o consumidor e que ultrapassa o custo de produção, tornando-a uma produtora singular sob a ótica do usuário, advém do fato de a empresa operar com baixo custo ou com diferenciação. As opções entre a amplitude de mercado e a vantagem competitiva almejada ensejam a implantação de uma das três estratégias competitivas genéricas possíveis de ser adotadas (TACHIZAWA; RESENDE, 2000, p. 73).

Para Pina (1994), a empresa ao se relacionar com seus concorrentes, a vantagem competitiva:

pode conduzir a firma para uma situação de superioridade em relação aos concorrentes. A vantagem competitiva só é possível quando os compradores percebem valor nos produtos e serviços oferecidos pela empresa. Um produto com reputação de bom e barato é uma vantagem competitiva, que é alcançada pela empresa, que investe na pesquisa para saber o que o consumidor considera bom, reduz custos de produção e faz gastos em publicidade para sinalizar os atributos do produto (PINA, 1994, p. 75-76).

Porter (1990) relaciona os diferentes departamentos da empresa, em busca de eficiência, dizendo que:

A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no *marketing*, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma destas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação. Uma vantagem de custo, por exemplo, pode resultar de fontes disparatadas como sistema de distribuição física de baixo custo, um processo de montagem altamente eficiente ou a utilização de uma força de vendas superior. A diferenciação pode originar-se de fatores similarmente diversos, inclusive a aquisição de matéria-prima de alta qualidade, um sistema ágil de atendimento a clientes ou a um projeto do produto superior (PORTER, 1990, p. 31).

2.3 Estratégia Competitiva na Visão de Porter

A procura de novas oportunidades de crescimento da produção e da ampliação do mercado impulsiona as grandes empresas à adoção de novas técnicas e estratégias visando à limitação da concorrência. Estas estratégias não são só importantes enquanto dimensões de crescimento, mas também como dimensões de estrutura de mercado, que em determinados casos podem ser importantes para se compreender o comportamento de uma empresa e o seu desempenho no mercado.

A concorrência está intrinsecamente ligada ao sucesso ou ao fracasso de qualquer empresa. Todavia, segundo Porter, existem duas questões centrais nas quais se baseia a escolha da estratégia competitiva.

A primeira questão é como determinar a atratividade do negócio em termos de rentabilidade em longo prazo e quais os fatores que determinam esta atratividade. “Ramos de negócios diferentes oferecem oportunidades diferentes de rentabilidade e a rentabilidade inerente a um ramo é um ingrediente essencial na determinação da rentabilidade de qualquer empresa que atue nele” (BETHLEM, 1998, p.226).

Existem ramos de negócios onde é possível se obter alta rentabilidade sem que haja desgaste ou investimentos significativos. Entretanto, nem todas as empresas oferecem oportunidades iguais em termos de rentabilidade, sendo que existem negócios em que a situação é oposta, em que as empresas não são lucrativas.

A segunda questão é a de como determinar o posicionamento competitivo da empresa dentro de um segmento ou ramo de negócio.

O modelo proposto por Porter apresenta uma metodologia para encontrar os fatores que determinam a atratividade de um negócio ou indústria e o melhor posicionamento de uma empresa dentro do mercado, e como os fatores e forças competitivas vão interferir na escolha

da estratégia da organização. O conhecimento preliminar destas forças possibilita a empresa detectar seus pontos fracos e fortes e direcionar as estratégias para atividades mais atraentes que gerem maiores vantagens competitivas. A origem destas forças concorrenciais encontra-se segundo Porter (1990), no conjunto de características econômicas e técnicas, inerentes a cada setor.

Entretanto, podem ocorrer por parte das empresas já estabelecidas, algumas restrições decorrentes do fato que sempre existem aquelas que acreditam que não seja possível influenciar o setor. Porém, há que se considerar que quando uma empresa pretende influir nesta estrutura, na realidade a mesma está buscando, seguir um caminho no qual seja possível obter uma vantagem significativa em relação aos seus concorrentes. Neste contexto, independente das ações coletivas das empresas estabelecidas, cada empresa estará de forma singular buscando encontrar uma posição na qual seja capaz de melhor se defender, ou ainda influenciar este conjunto de forças a favor de si mesma.

Desta forma, o posicionamento da empresa frente a este processo será o de continuamente adaptar-se às mudanças decorrentes da dinâmica competitiva, e tentar direcionar as tendências do mercado, de tal forma que seja por ele beneficiada.

As cinco forças competitivas as quais Porter se refere são: a entrada de novos competidores, a ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os competidores existentes.

A energia ou o vigor de cada uma das forças descritas por Porter está diretamente vinculado a estrutura de cada negócio e são dependentes de uma série de avaliações, seja da política governamental, custos da mudança, diferenciação e identidade da marca, economia de escala, entre outras. As cinco forças podem ser influenciadas pelas estratégias adotadas pelas empresas. A metodologia das cinco forças “...não elimina a necessidade de criatividade na busca de novas formas de concorrência de uma indústria.” (PORTER, 1990, p. 06). Em suma, esta metodologia visa, no processo, auxiliar na descoberta de uma inovação estratégica aconselhável.

Vários fatores são diretamente determinados pelas cinco forças competitivas, entre eles: intensidade da concorrência, rentabilidade, o poder de negociação e a rivalidade entre os competidores.

2.4 As Cinco Forças Competitivas de Porter

Michael E. Porter identificou cinco forças no ambiente de uma organização que exercem influência na competição, que são:

2.4.1 Entrantes em Potenciais

A entrada de novas empresas num segmento em busca de maior fatia de mercado está diretamente relacionada aos níveis existentes de barreiras de entradas. Estas barreiras influenciam na tomada de decisão, de entrar ou não, ou de que forma entrar. Nessa competição as empresas terão pontos fortes e pontos fracos ao se posicionarem no mercado.

Novas empresas entram no mercado, ou seja, na competição e trazem consigo novas competências, e vontade de ganhar parcela de mercado. Em muitos casos as empresas entrantes descobrem posições que estavam até então disponíveis, mas que eram ignoradas pelas concorrentes já estabelecidas.

Para Porter (1990, p.5), são seis os sustentáculos destas barreiras à entrada: economia de escala, diferenciação do produto; exigências de capital, desvantagens de custo, independentes do tamanho, acesso a canais de distribuição e a política governamental.

2.4.2 Pressão dos Produtos Substitutos

Na competição ampla, as empresas estão concorrendo com competidores que fabricam produtos substitutos aos seus.

Em decorrência desta concorrência o setor sofre restrições de crescimento e reduções em seu potencial de lucratividade. Ou seja, os produtos substitutos, provocam a redução nos retornos potenciais de uma empresa, e ainda nivelam os preços fixando um teto.

A oferta de produtos substitutos resulta inevitavelmente em comparações entre qualidade e performance pelos consumidores, de forma similar a feita com relação a preço. Os lucros nesse tipo de competição são pressionados e declinantes. Quanto maior for a pressão dos preços provocados pelos substitutos, maior será a queda dos preços.

Segundo Porter (1990, p.38), os produtos que requerem maiores cuidados são aqueles que, “(a) estão sujeitos às tendências que melhoram sua opção excludente preço-desempenho em relação aos produtos do setor ou, (b) são produzidos por setores de alta rentabilidade”.

2.4.3 Poder de Negociação com os Compradores:

As empresas que possuem um grande poder de influência sobre a rentabilidade de um setor são aquelas que possuem um grande poder de compra.

Neste sentido, a competição provocada pelos compradores, é aquela em que estes forçam os preços para baixo, consegue melhorias nos serviços, inclusive sua quantidade, ao mesmo tempo em que consegue jogar um concorrente contra o outro.

Um grupo de compradores é forte quando: eles estão concentrados ou adquirem grandes volumes; o volume de compras representa para a empresa grande parcela de seu faturamento; enfrenta poucos custos em relação à mudança; consumidores que são uma ameaça concreta de integração para trás. Esses fatores de poder de negociação alteram-se em decorrência do tempo, ou até em decorrência de estratégias adotadas pelas empresas. Adotar uma postura de descobrir compradores que tenham um poder mínimo de negociação pode ser uma estratégia favorável para a empresa.

2.4.4 Poder de Negociação entre os Fornecedores:

Similarmente aos compradores, os fornecedores podem pressionar pelo aumento dos preços e reduzir o potencial de lucratividade da empresa. É neste momento que a empresa adquirente poderá perder competitividade no mercado e seus lucros se tornam decrescentes em virtude de a mesma não conseguir repassar os aumentos de custos. O poder de determinados fornecedores decorre na essência dos seguintes fatores:

(a) – o setor comprador não tem vínculos importantes com o fornecedor, caso ocorresse o contrário, haveria certa proteção ao setor comprador e até mesmo, parcerias tecnológicas por parte dos fornecedores;

(b) – quando existe a forte possibilidade do setor fornecedor avançar sobre o comprador, sob forma de estratégia de integração para frente; não existe competição com outros produtos ou serviços na vendas ao setor e; os produtos ofertados pelo fornecedor são diferenciados ou apresentam custos de mudanças. Sobretudo o poder dos fornecedores se confirma quando é dominado por poucas empresas e é mais concentrado que o comprador.

2.4.5 Rivalidade entre os Concorrentes:

Os concorrentes existentes disputam uma posição mais rentável no setor em que atuam com o uso de inúmeras estratégias. Os movimentos de um competidor têm efeitos notáveis em

outros competidores, ou seja, concorrentes e estes podem, assim iniciar manobras para conter as ações dos iniciantes. Este movimento poderá levar a empresa iniciante ao aprimoramento ou até mesmo os demais concorrentes podem aprimorar-se.

Entretanto, se o ritmo competitivo confere, por um lado, nova dinâmica ao processo, por outro desperta reações extremamente negativas por parte da concorrência que podem afetar, de maneira significativa, a rentabilidade do setor. As estratégias mais comumente utilizadas são: as guerras de publicidade, competição via preços e serviços ou produtos diferenciados.

Todavia, cabe salientar que, dentre as estratégias citadas a que oferece maior instabilidade é a praticada via preços, pois possibilita a redução das receitas para todas as empresas, pois possui um caráter imitativo, possibilitando que os concorrentes adotem a mesma política de preços.

A concorrência entre as empresas estabelecidas é resultante também de um processo interativo entre os seguintes fatores:

(i) Ausência de diferenciação ou custos de mudança: centram a rivalidade por preços, visto que muitos consumidores baseiam suas escolhas pautadas fundamentalmente no preço e o serviço;

(ii) Divergências entre os concorrentes: As estratégias utilizadas pelas empresas não seguem a mesma direção no decorrer da dimensão concorrencial;

(iii) Interesses estratégicos: em decorrência da adoção de objetivos expansionistas a nível global, a instabilidade no setor pode atingir níveis elevados, adotando estratégias que sacrifiquem o nível da lucratividade;

(iv) Barreiras de saídas elevadas: ativos especializados, altos custos fixos de saída, inter-relações estratégicas, barreiras emocionais, restrições de ordem governamental e social.

O ponto central de análise deste conjunto de fatores é que em decorrência da maturidade do setor em que a empresa estabelecida atua, podem resultar modificações das taxas de crescimento e também, na diminuição do nível de lucratividade, ao longo do tempo, podendo ocasionar até a eliminação da concorrência. (PORTER, 1990).

Todavia as empresas possuam capacidade para conviver com a maioria destes fatores, alguns outros elementos devem ser considerados, tais como: o tipo da estrutura do mercado nos quais estão inseridas, levando em consideração a capacidade estratégica que possuam na interação com este conjunto de forças concorrenciais.

2.5 O Posicionamento Estratégico das Empresas

A trajetória comportamental da empresa e seu poder de tomada de decisão em termos estratégicos proporcionam um vasto espectro de abordagens, principalmente no que diz respeito ao posicionamento competitivo e os efeitos decorrentes deste, no mercado em que esta se encontra situada.

Como forma de manter uma vantagem sustentável, a empresa dentro destes limites pode utilizar suas capacitações acumuladas e recursos para gerar uma série de combinações estratégicas (desenvolvimento de novos produtos e processos busca constante de inovações, diferenciação de produtos/serviços, qualidade e produtividade) (GHEMAWAT 1999).

De acordo com Porter (1999), é perfeitamente possível conceber a estratégia competitiva como um processo de descobertas de posições, seja atendendo consumidores já existentes, ou adotando estratégias de atração de novos consumidores no mercado. O que se verifica é que empresas entrantes muitas vezes descobrem posicionamentos disponíveis, até o momento ignorados pelas empresas estabelecidas. Também as entrantes originárias de outros segmentos podem criar posições através das estratégias de diferenciação de produtos e serviços, a partir das atividades que exerciam em setores correlatos.

Os conceitos sobre posicionamento estratégico, de modo geral, baseavam-se exclusivamente em custo e na participação que a empresa tinha no mercado, considerados como fatores determinantes únicos da posição de custo. Na visão econômica moderna, esse posicionamento estratégico é visto sob outro prisma. Esta compreende que inúmeras empresas podem ter sucesso dentro de um mesmo segmento, através da adoção de estratégias diferentes, cada uma em sua busca incessante por vantagens competitivas através de formas distintas junto a um diferente subconjunto de consumidores. Ansoff (1990) denomina como estratégia de carteiras e estratégia competitivas as direções estratégicas que as empresas possam tomar:

(i) A estratégia de carteiras estaria relacionada às diferentes oportunidades em termos de rentabilidade e crescimento exigindo enfoques competitivos distintos. A implantação deste tipo de estratégia está ligada à especificação dos tipos de áreas de negócios que são estratégicas para a empresa e nas quais ela pretende atuar em longo prazo, bem como a interação entre elas.

(ii) A estratégia competitiva trataria do enfoque específico que a empresa deve utilizar para obter êxito em cada uma das áreas estratégicas de negócio.

Sob esta ótica, Porter (1999, p. 47), diz que as empresas ao desempenhar atividades diferentes de seus concorrentes ou desempenhar as mesmas atividades de forma diferenciada, estariam se posicionado estrategicamente no mercado.

Contrariamente, quando a empresa desempenha de forma superior sua atividade em relação a suas concorrentes, ela estaria aperfeiçoando sua eficiência operacional (gestão da qualidade, benchmarking, terceirização, reengenharia, gestão de mudanças), ou seja, a empresa estaria utilizando práticas de melhor aproveitamento de insumos e recursos de que dispõe. Tanto as formas pelas quais a empresa se posiciona estrategicamente, quanto a eficácia operacional são consideradas fundamentais no desempenho superior de suas atividades, porém ambas atuam de maneiras distintas.

O posicionamento estratégico das empresas tem sido alvo de inúmeras discussões e de divergências entre pesquisadores da área. Muitos o têm rejeitado, por considerarem-no excessivamente estático, num ambiente globalizado, dinâmico, e de profundas transformações tecnológicas. Neste contexto, a vantagem competitiva seria na melhor das hipóteses, uma situação temporária. O que se verifica, segundo Porter (1999), é uma incapacidade dos gestores de distinguir eficácia operacional de estratégia.

As posições estratégicas advêm basicamente de três modalidades principais, as quais não são mutuamente excludentes e em sua maioria encontram-se imbricadas.

(i) o primeiro posicionamento denominado de *posicionamento baseado na variedade*. Encontra-se fundamentado na escolha de variedades de produtos ou serviços e não em segmento específicos de clientes. O que está em evidência neste posicionamento é a capacidade da empresa em produzir determinados serviços e produtos utilizando um conjunto de atividades diferenciadas. Este posicionamento é capaz de atender uma gama de consumidores, porém a apenas uma parcela de suas necessidades;

(ii) O segundo posicionamento é o baseado no critério de atender à maioria das necessidades de um determinado grupo de clientes, ou seja, *baseado nas necessidades*. Este posicionamento é adotado pela empresa, quando esta pretende atingir um grupo de consumidores que tenham necessidades diferenciadas e quando é necessário um conjunto de atividades especialmente formuladas para ser capaz de atender a estas necessidades. Este posicionamento apresenta uma variante na medida em que um mesmo grupo de consumidores pode apresentar mudanças de suas necessidades em tempos diferentes de transação, ou seja, apresente necessidades diversas em tempos distintos;

(iii) O terceiro critério para o posicionamento é o da segmentação dos clientes em razão das diferenças nas modalidades de acesso. Este *posicionamento baseado no acesso* baseia-se na segmentação dos consumidores, considerando as diferentes formas de acesso, sejam estas em função do porte do consumidor, ou de sua localização geográfica, ou outra

razão qualquer que demande um conjunto de atividades diferenciadas para alcançá-las de forma melhor. A distinção entre consumidores urbanos e rurais é um exemplo deste tipo de segmentação, assim como, o do atendimento a pequenos consumidores e não a grandes, ou o atendimento a consumidores que se localizam em áreas com pequenas populações (as maneiras de configurar atividades de marketing, logística, processamento de pedidos e serviços de pós-venda, serão executadas de formas diferenciadas em função deste grupo de consumidores), deixando de atender a grandes corporações em outros locais de maneira privilegiada.

Sob esta perspectiva, há que se considerar que não existe uma única posição ideal, seja o uso isolado de cada uma ou mesmo, a combinação entre as três, dentro do ambiente concorrencial. Caso houvesse essa única posição ideal, não haveria a necessidade de estratégia. O posicionamento requer um conjunto de atividades sob medida, pois este é sempre a consequência de diferenças na oferta, ou seja, de atividades. Caso as mesmas atividades fossem escolhidas como forma de produzir variedade de produtos ou atender serviços, para satisfazer as necessidades e para ter acesso ao segmento de consumidores por inteiro, as empresas iriam se alternar entre posicionamentos e a eficácia operacional determinariam o desempenho de cada uma delas no mercado. Neste sentido, as formas de posicionamento da empresa são fatores que determinam as atividades a serem desempenhadas pela mesma, assim como a maneira de relacionamento umas com as outras.

Para Porter (1999, p. 63) a estratégia consiste em: “...criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades (...). As empresas enfrentariam um imperativo simples – ganhar a corrida para descobrir e se apropriar da posição única. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais”.

2.6 Estratégias Competitivas Genéricas

O processo de concorrência no mercado globalizado torna muito mais difícil manter uma vantagem competitiva, tendo em vista que as empresas se imitam mutuamente a uma velocidade cada vez maior. Segundo Porter (1990), existem duas formas da empresa de obter vantagens dentro de um setor:

- diferenciar seus produtos para cobrar um preço mais elevado, implicando na oferta de um valor exclusivo para seus clientes, fundamentados em tecnologias superiores, ou;
- ter um custo mais baixo, obtendo margens maiores.

Desta forma, as alternativas de posição alinham-se essencialmente na adoção de três estratégias genéricas: custo, diferenciação e enfoque. O posicionamento determina se uma empresa esta tendo a rentabilidade dentro da média esperada, ou abaixo. O correto posicionamento da empresa, pode garantir retornos significativos para mesma.

Para este mesmo autor, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: custo e diferenciação. Estas vantagens competitivas combinadas com o escopo de atividades que uma empresa procura obter geram as três estratégias genéricas. Estas estratégias genéricas possuem características próprias e singulares .

2.6.1 Liderança no Custo

Na liderança de custo o foco da empresa está voltado para produzir com baixo custo dentro de seu ramo, ou seja, o menor custo em relação à concorrência.

Esta vantagem é obtida através da adoção de um conjunto de políticas funcionais voltadas para este objetivo, bem como, o desenvolvimento de atividades econômicas e tecnológicas a um custo menor que seu concorrente.

Segundo PORTER (1986) a liderança de custos requer grandes investimentos em tecnologia avançada, construção de instalações em escala eficiente, redução de custos pela experiência, ou seja, o aumento da produtividade via a repetição de tarefas o que acarreta a redução no tempo necessário para execução, além do controle das despesas gerais, redução dos custos de áreas como P&D, assistência técnica, força de vendas e publicidade. "Intensa atenção administrativa ao controle dos custos é necessária para atingir estas metas. Custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas" (PORTER, 1986, p.50).

Dessa forma, as fontes originárias da vantagem de custo são decorrentes de economias de escala, avanços tecnológicos e o efeito da experiência. Observa ainda, que a implementação da estratégia de liderança em custo pode exigir altos investimentos em equipamentos atualizados, fixação agressiva de preços e prejuízos iniciais para a consolidação no mercado.

Uma empresa obtém vantagem de custo, se a somatória da execução de todas as suas atividades de valor for menor que os custos de seus concorrentes. O desempenho superior proporcionado pela vantagem de custo à empresa se dá na medida em que esta passa a oferecer o seu produto a um nível aceitável de valor ao seu comprador. Todavia, esta vantagem de custo só existe se não necessitar ser anulada pela necessidade de ofertar ao mercado seu produto a um preço inferior ao de seu concorrente.

Para Porter (1986), a posição de custo de uma empresa ocorre em função: da composição de sua cadeia de valores em relação à do concorrente; e de sua posição relativa em relação aos condutores dos custos de cada atividade.

A vantagem de custo reflete retornos acima da média para a empresa na indústria, apesar da presença de intensas forças competitivas. Os reflexos advindos desta posição podem ser observados das seguintes formas:

(a) Uma posição de custos baixos dá à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, pois sua posição de custo lhe permite a obtenção de retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição;

(b) Uma posição de baixo custo defende a empresa contra compradores poderosos, pois os compradores só podem exercer seu poder para baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente;

(c) Baixo custo proporciona uma defesa contra fornecedores poderosos na medida em que a empresa tenha maior flexibilidade para enfrentar a elevação dos custos dos insumos;

(d) Os fatores que levam uma posição de custo baixo para uma empresa proporcionam também barreiras de entrada de novas empresas em termos de economia de escala e vantagem de custos; e

(e) A liderança no custo total, em geral, coloca a empresa numa posição favorável em relação aos produtos substitutos dos seus concorrentes na indústria (PORTER, 1986).

Desta forma, o foco da liderança de custo fundamenta-se na idéia de que a empresa mais competitiva é aquela que possui menores custos, os quais podem resultar de um exame de cada atividade da empresa na busca de oportunidades para reduzir o custo, e a busca consistente de todas elas.

2.6.2 Liderança na Diferenciação

A segunda estratégia genérica, a diferenciação, consiste na criação de um produto ou serviço que seja único no âmbito de toda a indústria. Para isso, a empresa deve desenvolver atividades com alta qualidade de tal forma a gerar oferta de benefícios diferenciados que torne o seu produto mais atraente aos olhos do consumidor do que o de seus concorrentes.

A lógica estratégica da diferenciação exige que uma empresa escolha atributos através dos quais possa diferenciar-se de seus rivais. Uma empresa deve ser verdadeiramente única em alguma coisa para que possa esperar um preço prêmio (PORTER, 1990).

A referência à diferenciação através de produtos de alta qualidade, reporta-se a não apenas à qualidades tecnicamente melhores, como também mercadorias que ofereçam uma qualidade superior ou preferível.

Em relação à diferenciação Camberlim, apud Nogueira (1999, p. 25), explica o significado de diferenciação do produto, salientando que uma classe de produto é diferenciada quando existe uma base real ou imaginária que induza os compradores a preferirem o bem (serviço) de um determinado vendedor em detrimento de outro vendedor qualquer. A diferenciação promove o isolamento da empresa em relação aos seus concorrentes em função da lealdade do consumidor em relação à marca e, conseqüentemente, a menor sensibilidade do mesmo em relação ao preço.

Ainda neste sentido George & Joll, apud Nogueira (1999, p.25), assinalam que através da introdução da diferenciação do produto, “as empresas já estabelecidas podem manipular o preço e os custos de venda, como estratégias para restringir a entrada, com um aumento dos custos de venda aparecendo sob a forma de publicidade intensa aliada a freqüentes mudanças do desenho ou embalagem do produto”.

De acordo com Porter, as formas para uma empresa se diferenciar pode ser através da imagem da marca, tecnologia, desempenho e características dos produtos, serviços fornecidos, rede de fornecedores, qualidade dos insumos adquiridos para uma atividade, entre outras. “Em termos diferenciais a empresa se diferencia ao longo de várias dimensões. (1986, p. 52)”.

Neste sentido, o sucesso da diferenciação do produto, com a introdução de um produto novo, depende, sobretudo, de que os consumidores o julguem melhor do que os produtos existentes. Desta forma, o ponto central refere-se aos critérios segundo os quais o produto é avaliado pelos compradores, que podem basear sua escolha em uma única característica ou em um conjunto de aspectos de determinado produto. (NOGUEIRA, 1999, p.26).

Porter (1990) afirma que independente do tipo do produto ou serviço oferecido por uma empresa a seus compradores, estes em geral encontram dificuldades para avaliá-lo, na medida em que nem sempre conseguem medir com precisão o desempenho de uma empresa e de seus produtos, mesmo após o produto ter sido comprado e usado. Esta falta de precisão em relação a avaliação do produto por parte do comprador significa que a diferenciação de fato obtida pode perfeitamente estar baseada em parte nos fatores empregados pelo comprador para inferir ou julgar se a empresa reduzirá os seus custos ou melhorará seu desempenho em relação à concorrência. Estes fatores são denominados pelo autor como sinais de valor. Ao utilizar-se destes fundamentos de valor o comprador estabelece critérios de compra, os quais podem ser divididos em dois tipos: critérios de uso e critérios de sinalização.

Os critérios de uso são medidas específicas daquilo que cria valor para o comprador, ou seja, descendem dos benefícios para o comprador por meio de uma redução de custos ou de uma elevação no desempenho. Dentro do critério de uso incluem-se fatores como: qualidade do produto, características do produto, tempo de entrega e apoio de engenharia de aplicações e também coisas intangíveis, como estilo, prestígio, status percebido e conotação de marca. Geralmente os critérios de uso estão mais voltados para o produto, a logística externa e as atividades de serviço do fornecedor.

Já os critérios de sinalização são medidas de como os compradores percebem a presença de valor, ou seja, refletem os sinais de valor que influenciam a percepção do comprador sobre a habilidade da empresa em satisfazer os critérios de uso. Os critérios de sinalização mais comuns são os seguintes: reputação ou imagem; publicidade cumulativa; peso ou aparência externa do produto; embalagem e rótulos; aparência e porte das instalações; tempo no negócio; base instalada: relação de clientes; parcela de mercado; preço (quando o preço denota qualidade); identidade da matriz (porte, estabilidade financeira, etc.).

Dentre os critérios de sinalização a publicidade merece destaque, pois possui relevante papel na diferenciação do produto. “A publicidade tem como finalidade informar os consumidores sobre a combinação de características oferecida pelo vendedor em seus

produtos, bem como, reforçar a preferência do consumidor por esta combinação, via o estabelecimento da fidelidade à marca”. (NOGUEIRA, 1999, p.26).

Outro fator de grande importância na capacidade de diferenciação do produto é o conhecimento tecnológico, seu respectivo desenvolvimento por parte das empresas, bem como, as características tecnológicas de cada processo de produção, que podem criar barreiras ao processo de inovação destinado a diferenciar o produto.

Todavia, cabe ressaltar que a estratégia de diferenciação deve considerar os custos, apesar destes não serem objetivos estratégicos primários. A diferenciação é uma estratégia atrativa para obter retornos acima da média em uma indústria, ou seja:

(a) a diferenciação cria um isolamento contra os concorrentes na indústria em consequência da lealdade dos consumidores com relação à marca, como também a menor sensibilidade ao preço;

(b) a diferenciação produz margens mais altas com as quais é possível negociar com o poder dos fornecedores e amenizar o poder dos compradores, pois lhes faltam alternativas comparáveis, sendo, portanto, menos sensíveis ao preço;

(c) a lealdade resultante do consumidor por determinada marca e a necessidade de um concorrente superar a supremacia, colocam barreiras de entrada; e;

(d) a empresa que pratica a diferenciação obtém a lealdade do consumidor e, com isto, estará melhor posicionada em relação aos substitutos do que a concorrência. (PORTER, 1986).

Garvin (1992), ao abordar as oito dimensões da qualidade, detalha a visão de Porter (1990) no que se refere à estratégia competitiva de diferenciação. A esse respeito, afirma que a obtenção de múltiplas dimensões da qualidade implica que os produtos podem ser diferenciados de inúmeras maneiras. Cada uma das oito dimensões da qualidade pode potencialmente representar uma diferenciação.

Portanto, a exemplo do que afirma Garvin (1992), o reconhecimento das oito dimensões da qualidade é muitíssimo importante para fins estratégicos de diferenciação.

Segundo o autor, como esquema de análise, podem-se identificar oito dimensões da qualidade, podendo cada uma delas ser individualmente explorada ou estar inter-relacionada com as demais. São elas:

1) Desempenho - refere-se às características operacionais básicas de um produto. No caso de empresas prestadoras de serviços, por exemplo, um aspecto importante do desempenho pode ser, muitas vezes, a velocidade de atendimento ou a não obrigatoriedade de se ficar esperando;

2) Características - são os adereços dos produtos, ou seja, aquelas características secundárias que suplementam o seu funcionamento básico;

3) Confiabilidade - reflete a probabilidade de mau funcionamento de um produto ou de vir a falhar num determinado período. Dentre as medidas mais comuns da confiabilidade, destaca-se o tempo médio para a primeira falha e o tempo médio entre falhas e a taxa de falhas por unidade de tempo;

4) Conformidade - corresponde ao grau em que o projeto e as características operacionais de um produto estão de acordo com padrões preestabelecidos (normas);

5) Durabilidade - representa o período da vida útil de um produto.

Tecnicamente, pode-se definir durabilidade como sendo o uso proporcionado por um produto até que ele se deteriore fisicamente. Em termos econômicos, pode-se entendê-la como sendo o uso que se consegue de um produto antes de se deteriorar e a sua substituição ser considerada preferível aos constantes reparos;

6) Atendimento - consiste no grau de rapidez, cortesia e facilidade de se fazer manutenção preventiva ou reparos, quando necessários, que a empresa produtora do bem ou prestadora do serviço é capaz de proporcionar aos seus clientes;

7) Estética - retrata a aparência de um determinado produto. Trata-se, na realidade, mais de uma questão de julgamento pessoal, o que confere a essa dimensão uma grande subjetividade;

8) Qualidade percebida - os consumidores nem sempre possuem informações completas sobre um produto ou os atributos de um serviço. A reputação (força histórica) é um dos principais fatores que contribuem para a qualidade percebida. Sua força origina-se numa analogia não declarada de que a qualidade dos produtos fabricados hoje por uma determinada empresa é semelhante à qualidade dos produtos que ela fabricava em épocas passadas.

É importante ressaltar que o princípio básico da abordagem estratégica considera que as múltiplas dimensões da qualidade devem ser analisadas do ponto de vista do cliente, e não da empresa.

Entretanto, para se alcançar à diferenciação são necessárias o desenvolvimento de atividades como: pesquisa extensiva, projeto do produto, materiais de alta qualidade, ou apoio intenso ao consumidor. Estas atividades em sua maioria são dispendiosas, acarretando em acréscimo no custo do produto e nem todos os compradores estariam dispostos ou teriam condições de pagar por esses acréscimos.

2.6.3 Liderança no Enfoque

A última estratégia genérica, o enfoque, procura a concentração em um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. Esta estratégia define a capacidade de atendimento pela empresa de um determinado alvo, e, portanto, suas políticas funcionais estão voltadas para tal.

O foco da estratégia de enfoque está em atender melhor seu alvo estratégico, melhor que os concorrentes que competem de forma mais ampla. Conforme Porter (1986, p.53), "o enfoque desenvolvido significa que a empresa tem uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, alta diferenciação, ou ambas", que proporcionam defesas contra as forças competitivas. Entretanto, a adoção da estratégia de enfoque implica algumas limitações na parcela total do mercado que pode ser atingida, bem como, um necessário, *trade-off* entre rentabilidade e volume de vendas.

Todavia, Porter (1986) chama a atenção para os riscos vinculados ao uso das estratégias genéricas os quais, fundamentalmente, estão na possibilidade de falha em alcançar ou sustentar a estratégia, ou que o valor da vantagem proporcionada por ela seja desgastado pela evolução da indústria.

No que diz respeito à liderança de custos aponta como principais riscos: a mudança tecnológica que anula investimentos ou aprendizado, o aprendizado de baixo custo por novas empresas que entram na indústria através de imitações ou capacidade de investimentos em instalações modernas, incapacidade de ver a mudança em seu produto e a inflação em custos que estreitam a capacidade da empresa em manter o diferencial.

Em se tratando da estratégia de diferenciação Porter aponta que os principais riscos da adoção desta estratégia são: o diferencial de custos entre concorrentes que reduz a lealdade, a diminuição da necessidade dos compradores em relação ao fator diferenciação e a diminuição da diferenciação pela imitação.

Em relação à estratégia de enfoque, o seguinte conjunto de riscos é observado: eliminação das vantagens de custo em atender um alvo estreito ou anulação da diferença alcançada pelo enfoque, pelo diferencial de custos entre os concorrentes de todo o mercado; redução nas diferenças dos produtos ou serviços entre os alvos pretendidos e o mercado; desfocalização da empresa com estratégia de enfoque pelos concorrentes através da atuação em submercados.

O uso das estratégias genéricas exigem outros requisitos ou diferentes recursos e habilidades. Seu uso implica em arranjos organizacionais diferentes,

procedimentos de controle e sistemas criativos, compromisso com o alvo primário, além de requerer diferentes estilos de liderança e mudança na cultura, para que se obtenha sucesso com sua prática. (PORTER, 1990).

Ainda segundo o mesmo autor, uma empresa que se engaja em cada estratégia genérica, mas não alcança nenhuma delas, está no meio-termo, ou seja, não possui nenhuma vantagem competitiva. É sabido que uma empresa no meio termo irá competir em desvantagem, pelo fato de os diferenciadores, líderes no custo ou enfocadores estarem melhor posicionados para competir em qualquer segmento.

Por isso, em geral, uma empresa deve fazer uma única escolha dentre as opções estratégicas genéricas. Porém, se tal empresa conseguir obter a diferenciação e a liderança no custo de forma simultânea, então as recompensas serão grandes, tendo em vista que os benefícios alcançados pela adoção concomitante desses dois tipos de estratégia serão adicionados, isto é, a diferenciação leva a preço-prêmio, ao mesmo tempo em que a liderança no custo implica custos mais baixos. De acordo com PORTER (1990), as principais condições através das quais uma empresa pode conseguir simultaneamente diferenciação e liderança no custo são as seguintes:

- “concorrentes estão no meio-termo”. Quando os concorrentes estão no meio-termo, ninguém está bem posicionado para forçar uma empresa a ponto de a diferenciação e o custo se tornarem inconsistentes. Uma determinada empresa

poderá identificar a condição de meio-termo de um concorrente seu (que se trata de um ponto fraco), e conseqüentemente tirar proveito disto, justamente através de uma análise cuidadosa do comportamento das forças competitivas que determinam a concorrência no setor à qual ela pertence;

- “uma empresa é pioneira em um importante conjunto de inovações”. A introdução de um conjunto de inovações tecnológicas importantes pode permitir que uma empresa intensifique a diferenciação e reduza o custo simultaneamente, e talvez alcance ambas as estratégias.

2.7 Cadeia de Valores

Para Porter (1990), a vantagem competitiva, não pode ser somente compreendida através da análise da empresa como um todo, pois esta tem sua origem nas inúmeras atividades que a mesma executa. Cada uma das atividades pode contribuir para a posição de custos relativos de uma empresa, criando bases para a diferenciação.

Segundo ainda este, a cadeia de valores desagrega uma empresa em suas atividades de relevância estratégica, visando a uma compreensão do comportamento dos custos e às fontes para potenciais diferenciações. A cadeia de valores integra o que PORTER denomina de "sistemas de valores", envolvendo fornecedores, canais e compradores. Desta forma, "a obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva dependem da compreensão não só da cadeia de valores de uma empresa, mas também do modo como a empresa se enquadra no sistema de valores geral". (PORTER, 1990, p. 33).

Para Sank & Govindarajan apud Souza (1999, p.40), a cadeia de valor caracteriza um conjunto de atividades criadoras de valor e abrangem desde a extração e processamento de matéria-prima até a entrega ao consumidor final.

Desta forma, o que Porter denomina como "sistema de valores" define para eles a própria cadeia de valores. Sendo assim, a cadeia de valor de uma empresa ultrapassa os limites físicos da organização, inserindo-a em um sistema maior, através de um processo de inter-relações e interdependência.

Conforme observa Relvas apud Souza (1999, p. 40), “uma empresa não agrega valor somente pelo processamento ou combinação de recursos, mas também, pela rede de relações e

interações que estabelece, envolvendo agentes internos e externos, viabilizando o suprimento de insumos, a transformação e a distribuição de produtos”.

Dentro de uma indústria particular, as diferenças entre as cadeias de valores concorrentes são determinantes para implementação de uma vantagem competitiva.

O valor, neste contexto, é definido por Porter (1990) como o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes oferece. O valor seria então medido pela receita total, reflexo do preço que o produto de uma empresa impõe e as unidades que ela pode vender. Uma empresa seria considerada rentável se o valor que ela impõe ultrapassar os custos envolvidos na criação do produto. Assim, o valor, e não o custo, deve ser utilizado para análise da posição competitiva.

Cabe complementar que a definição de valor passa, inevitavelmente, pela verificação do significado de valor para o cliente, o qual extrapola a percepção de custos.

Kotler (1998, p.55) aborda o modo como os consumidores fazem suas escolhas, acreditando que estimam qual oferta lhes entregará maior valor. Segundo este autor, os consumidores são “maximizadores de valor, limitados pelos custos, conhecimento, mobilidade e renda. Formam uma expectativa de valor e agem sobre ela. Sua satisfação e probabilidade de recompra depende dessa expectativa de valor ser ou não superada”.

Tal afirmativa remete necessariamente à definição de valor. O que seria, então, o valor para o cliente? E mais uma vez, Kotler (1998, p.55) se faz presente, adotando a premissa de que “os consumidores comprarão da empresa que entregar o maior valor”.

A importância dos serviços é evidenciada no cenário atual, uma vez que as operações de serviços estão presentes nos fatores que aumentam o valor percebido pelo consumidor, isto é, os serviços associados, as características do pessoal de contato com o consumidor e alguns itens da comunicação (principalmente no que se refere às instalações às quais o consumidor tem acesso). Além disso, os serviços estão presentes também nos itens que formam o preço pago pelo cliente, ou seja, tempo, energia e desgaste psicológico, intensamente relacionados com as funções de suporte ao cliente e distribuição, bem como a atuação do pessoal de contato com o consumidor.

No que diz respeito ao valor funcional econômico em gestão de operação de serviços, Csillag apud Souza (1999, p.41) apresenta quatro tipos de valor: o *valor de custo*, caracterizado como o total de recursos medido em dinheiro necessário para produzir ou obter um serviço; o *valor de uso*, medida monetária das propriedades funcionais ou qualidades de desempenho de uso, trabalho ou serviço; o *valor de estima*, medida monetária relacionada das propriedades ou características de um item que tornam desejável sua posse; e o *valor de troca*, relacionado à medida monetária das propriedades ou qualidades de um item que tornam viável sua troca por outro item.

Como os serviços são intangíveis e tem produção simultânea com o seu consumo, ou seja, sua produção não resulta em propriedade de nada, o valor de troca não pode ser utilizado, na medida em que não pode ser revendido. A combinação/relação dos três tipos de valor irá determinar o valor total de um serviço.

2.8 Fontes de Informações para Escolha

De acordo com Kotler (2000, p. 201), as fontes de informação pelas quais o consumidor baseia sua escolha para a aquisição de um produto/serviço, podem ser divididas em quatro grupos:

- fontes pessoais: família, amigos, vizinhos conhecidos;
- fontes comerciais: propaganda, vendedores, representantes, embalagens, mostruários;
- fontes públicas: meios de comunicação de massa, organizações de classificação de consumo;

- fontes experimentais: manuseio, exame, uso do produto.

A quantidade relativa e a influência destas fontes de informação variam de acordo com a categoria de produtos e as características do comprador. De modo geral a fonte pela qual o consumidor recebe maior parte de suas informações sobre determinado produto é por meio de fontes comerciais. Entretanto, as informações mais efetivas vêm de fontes pessoais.

Todavia, cada uma das fontes de informação exerce função diferente no que diz respeito a influenciar a decisão de compra. As fontes comerciais geralmente desempenham uma função informativa, já as fontes pessoais desempenham uma função de avaliação ou legitimação. Tendo esta premissa como base, delimitou-se nesta pesquisa apenas as duas principais fontes de informação para o consumidor.

Dentro das forças comerciais, destaca-se a publicidade enquanto critério de sinalização, pois possui papel relevante na diferenciação do produto. É por meio da coleta de informações que o consumidor toma conhecimento de marcas concorrentes, seu atributo, seu diferencial competitivo.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A presente pesquisa pode ser caracterizada como um estudo exploratório e descritivo, na forma de um estudo de caso sendo analisada dentro de uma metodologia qualitativa. Esta afirmação encontra-se justificada a seguir.

O estudo de caso é um método de pesquisa escolhido quando o fenômeno não é facilmente distinguido do contexto (YIN, 1993, p.3), sendo necessária uma seleção apropriada da metodologia de investigação. Consistindo em estudar os métodos de fazer pesquisa sociológica, de analisar o que pode ser descoberto através delas e o grau de conhecimento assim adquirido, e de tentar aperfeiçoar estes métodos através de investigação fundamentada e da crítica de suas propriedades (BECKER, 1997, p.17).

Para Ludke et. al. (1986, p.17), “o interesse (em um caso) incide naquilo que ele tem de único, de particular, mesmo que posteriormente venham a ficar evidentes certas semelhanças com outros casos ou situações”.

Este método é utilizado quando existe a intenção de lidar com condições contextuais, acreditando que elas podem ser pertinentes ao fenômeno de estudo.

Através do estudo de caso é possível reunir informações numerosas e detalhadas com o intuito de apreender a totalidade de uma situação. Para Gil (1994, p.58), um estudo de caso “é uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”. Segunda ainda este autor as vantagens de utilizar o estudo de caso são:

- a) estímulo a novas descobertas – ocorre quando o investigador tem seu interesse despertado por outros aspectos não previstos em seu planejamento inicial;
- b) a ênfase na totalidade – nesse caso o investigador volta-se para uma multiplicidade de dimensões de um problema;
- c) a simplicidade dos procedimentos – se comparados com os exigidos para outros tipos de delineamento.

Cita ainda que a principal limitação do estudo de caso estaria na “dificuldade de generalização dos resultados obtidos”.

Ainda neste sentido, Godoy apud Silva (2001, p.40) ressalta que o estudo de caso é um tipo de metodologia de caráter qualitativo e é uma importante estratégia quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro do contexto da vida real.

De acordo com Trivinos (1987, p. 128) a pesquisa qualitativa, tem as seguintes características:

- Tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento - chave;
- é descritiva;
- mantém o pesquisador preocupado com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto;
- os dados tendem a ser analisados indutivamente; - o significado é a preocupação essencial desta abordagem.

O estudo de caso utiliza-se de um método que abrange tudo, com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise de dados, enfim, é uma estratégia de pesquisa abrangente.

Este ainda é considerado de caráter exploratório e descritivo e o pesquisador deve estar aberta às suas descobertas. No entendimento de Gil (1994, p.45), a pesquisa exploratória “tem como objetivo, proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Esta modalidade de pesquisa tem como objetivo prover o pesquisador de maior

conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva, sendo útil para os primeiros estágios da investigação, porque o pesquisador não tem conhecimento o suficiente para formular questões e hipóteses específicas.

Desta forma, a pesquisa exploratória tem a função de ajudar a saber quais questionamentos se aplicam ao problema da investigação. Inclui-se para

Para Richardson (1989, p. 26), a pesquisa exploratória se faz necessária “quando não se têm informações sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno”. Além disso, tem como objetivo principal o desenvolvimento de melhores idéias, pois o seu planejamento é flexível, possibilitando a consideração de vários aspectos referentes ao fato a ser estudado.

Segundo Trivinos (1987), o estudo descritivo pretende descrever com certa exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade, sendo este estudo caracterizado ainda como exploratório, uma vez que visa aumentar a experiência do pesquisador em torno de determinado problema.

Conforme Mattar (1996, p. 23), “as pesquisas descritivas são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação”. Por outro lado, Freitas et al. (2000, p.106) afirma que a pesquisa descritiva “busca identificar quais as situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestos em uma população: descreve a distribuição de algum fenômeno na população ou entre subgrupos da população ou, ainda, faz uma comparação entre essas distribuições”.

Os métodos de pesquisa descritiva compreendem entrevistas pessoais, por telefone, questionários e observações. As mesmas são utilizadas para descrever as características de grupos, estimar a proporção de elementos numa população específica que tenham determinadas características ou comportamentos e descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis.

Cervo & Bervian (1996, p.50) concluem que “a pesquisa descritiva trata do estudo e da descrição das características, propriedades ou relações existente na comunidade, grupo ou realidade pesquisada”; a mesma favorece uma pesquisa mais ampla e completa, às tarefas da formulação clara do problema e da hipótese como tentativa de solução.

Em uma pesquisa o dado quantitativo é a representação simbólica atribuída a manifestações de um evento quantitativo. “É a estratégia de classificação de um fenômeno aparentemente imponderável que, fixando premissas de natureza ontológica e semântica, instrumentaliza o reconhecimento do evento, a análise de seu comportamento e suas relações com outros eventos” (PEREIRA, 1999, p.21).

Segundo ainda este autor, o dado qualitativo é uma forma de quantificação do evento quantitativo e confere um caráter objetivo à observação.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Para a elaboração deste trabalho foram realizadas duas pesquisas distintas. A primeira pesquisa foi realizada junto a FALMEC. Inicialmente através de uma entrevista pessoal com o Vice Presidente e Diretor de Produção da empresa, na qual se obteve documentos e informações das quais originaram-se as variáveis utilizadas nos questionários aplicados. Também foi aplicado um questionário junto a empresa (ANEXO A), composto por dez questões, sendo destas, nove questões abertas e uma questão de múltipla escolha. O questionário foi encaminhado à própria empresa para preenchimento via E mail.

A segunda pesquisa desenvolvida dentro deste trabalho, constitui-se de uma pesquisa quantitativa, conforme questionário misto (ANEXO B), composto por questões fechadas para clientes. Este questionário foi aplicado aos participantes, proprietários de produtos FALMEC, através de entrevista telefônica realizada pela próprio pesquisador ou enviada por e-mail.

Nesta entrevista as alternativas não foram lidas para os clientes, visando não induzir a resposta.

As variáveis utilizadas na elaboração de ambos os questionários, foram extraídas da entrevista inicial com a FALMEC, bem como, de pesquisa documental da empresa. Ressalta-se que o questionário foi elaborado pelo pesquisador deste estudo.

Esta pesquisa realizada com os clientes da FALMEC, pode ser caracterizada como pesquisa tipo "survey" por telefone.

3.2 Metodologia do Survey por Telefone

O avanço tecnológico no sistema de telecomunicações, entre outros setores, se tornou fator predominante em praticamente todos os campos de atividades. Nos últimos cinquenta anos o uso do telefone para coleta de dados em pesquisa se tornou de uma prática rara, para um instrumental freqüente na coleta de dados, seja na esfera pública, acadêmica ou de setores privados. Esta técnica "survey por telefone" consiste na aplicação de questionários estruturados e padronizados a uma amostra representativa do universo a ser investigado, através de contatos telefônicos. Permite a construção de tabelas de distribuição de freqüências simples, cruzamentos de variáveis e outros processamentos estatísticos. O termo "telesurvey" é utilizado para pesquisas cujas técnicas de coleta são predominantemente baseadas em algum tipo de telecomunicações eletrônicas, entre eles o telefone.

Na realidade, a pesquisa de telefone se tornou o modo principal de coleta no campo de pesquisa de amostra, especialmente na América do Norte e na Europa Ocidental. Outros modos de telecomunicação avançada, como Internet/E mail, video-fone, fac-símile e telefones móveis também são suplementos importantes e até mesmo, competidores para o telefone fixo, tratando-se de instrumentos de coletas de dados.

Inicialmente o uso do telefone, como meio de coletar dados, foi utilizado como forma complementar a técnicas de coleta de dados tradicionais, (pesquisa face a face, entrevistas, questionários e outros). A grande maioria dessas pesquisas foi realizada na área de saúde pública ou em pesquisas de mercado. A utilização da metodologia de coleta de dados por telefone como forma complementar, estava associada ao fato de que nem todas as residências disponibilizavam do terminal telefônico, ficando estas automaticamente excluídas da amostra à ser pesquisada.

Entretanto, o aumento da cobertura da rede telefônica em alguns países da Europa Ocidental e América do Norte, reforçou a possibilidade de utilizar o survey por telefone como meio primário de coleta de dados. Alguns dados numéricos ilustram esta afirmação: nos Estados Unidos em 1999 a cobertura de telefone chegou a 94,4% (NTAI, 2000), 96,6% na Austrália em 1996 (St. Clair e Muir, 1997), 97,0% no Reino Unido (OFTEL, 1999), 97,3% em Israel (Agência Central de Estatísticas, 2001); 97,9% na Finlândia (Kuusela e Vikki, 1999); 98,2% no Canadá (Estatísticas o Canadá, 1999); e 99% na Alemanha (República Federal de Alemanha, 1999). Cabe ressaltar que estes altos índices de cobertura telefônica não são uma realidade a nível global, sendo o inverso, ou seja, os baixos índices de acesso a serviços de telefonia, são ainda uma realidade em muitos países. (NATHAN, 2001).

Don A. Dillman em sua obra "Mail and telephone surveys: the total design method"(1978), faz uma análise da utilização da pesquisa por telefone, abordando desde suas vantagens e desvantagens em relação a outros métodos de pesquisa, bem como, detalha dados importantes a serem considerados nas fases de construção do questionário, e na implementação do mesmo. Além de traçar um comparativo desse método com o de face a face. De forma sintética as principais diferenças abordadas por Dillman (1978, p. 119) entre a entrevista pelo telefone e face a face são:

- a entrevista por telefone depende completamente da comunicação verbal em vez da visual, como na face a face;

- o entrevistador que é ouvido, mas nunca visto, se torna um intermediário entre o questionário e o respondente. Isso reflete nas exigências com relação à atratividade do conteúdo, disposição no questionário, já que o entrevistador tratará de tornar-se o defensor do mesmo perante o entrevistado;

- também se descarta a possibilidade do entrevistado ler as perguntas incorretamente, já que estas serão lidas pelo entrevistador;

- a entrevista face a face pode utilizar-se de recursos visuais para explicar as questões, bem como, para verificar que algo está sendo mal entendido através de expressões faciais. Já nas entrevistas por telefone o entrevistador é totalmente dependente da comunicação verbal;

- na entrevista por telefone o entrevistador tem o total domínio sobre a ordem das perguntas. Isso impede que o entrevistado escolha a ordem de respondê-las, assim como, possibilita ao entrevistador excluir as perguntas que não se aplicam à aquele entrevistado.

A entrevista por telefone é um método frequentemente escolhido quando o investigador tem um tempo curto para desenvolver a pesquisa, visto a agilidade da obtenção das respostas em relação a outros métodos, e também quando possui poucos recursos financeiros para a realização da pesquisa.

Dillman (1978) também destaca alguns cuidados de devem ser considerados na adoção e implementação deste método:

Primeiramente deve-se verificar qual é o melhor horário para ser aplicado este tipo de entrevista. Isto se deve ao fato de que as pessoas podem ser abordadas em meio a atividades, o que pode originar sentimentos imediatos de relutância, ansiedade, ou excitação e com isso a atenção do respondente só se dará parcialmente, comprometendo a integridade e a qualidade das respostas.

Deve-se buscar o estabelecimento de uma relação de confiança entre o entrevistado e o entrevistador. O respondente tem que confiar no que está ouvindo para formular sua resposta. Uma palavra mal pronunciada, ou o fracasso do respondente para entender uma palavra por razões além do controle do entrevistador e do entrevistado (ruídos na linha), podem resultar que uma pergunta fique totalmente incompreensível.

Também devem ser tomados alguns cuidados na fase de formulação das perguntas para garantir que o entrevistador não apenas as leia bem, como estas também soem bem diante dos ouvidos do entrevistado.

Com relação ao entrevistador este deve possuir certas habilidades essenciais, para conduzir satisfatoriamente a entrevista, tais como, boa dicção, leitura, vocabulário, etc. Um bom entrevistador pode frequentemente superar a relutância do entrevistado para responder perguntas particulares.

As pesquisas de correio e de telefone são substancialmente mais baratas por respondente que entrevistas pessoais. Em alguns casos a entrevista pessoal é três a dez vezes mais cara, que as pesquisas via correio e por telefone. A entrevista pessoal é especialmente cara quando as unidades pesquisadas estiverem geograficamente dispersas (ROGERS, 2002).

O telefone é um método de pesquisa rápido. Muitas organizações são equipadas para que as respostas alimentem diretamente o computador e assim, obter resumos imediatamente. Pesquisas de Internet também são rápidas. Já as pesquisas de correio são mais lentas, requerendo pelo menos um mês para o retorno das respostas. Entrevistas pessoais, embora substancialmente mais rápidas que as de correio, não são tão rápidas quanto às pesquisas por telefone.

Desta forma, a metodologia de pesquisa adotada para a coleta de dados neste trabalho, “*survey* por telefone”, encontra-se bem difundida enquanto instrumental eficaz e confiável para coleta de dados. Entretanto, no Brasil existem poucos registros no meio acadêmico nos quais este método seja utilizado.

Pelo universo da pesquisa se restringir a clientes de uma operadora telefônica, esta metodologia se mostrou a mais adequada para ser utilizada como instrumento de coleta de dados, visto que nenhum indivíduo potencialmente estaria excluído automaticamente da

amostra. Este método de pesquisa obteve um alto índice de aceitação por parte dos respondentes, o que contribuiu para corroborá-lo enquanto uma abordagem possível, rápida e de baixo custo para o pesquisador. O índice de rejeição entre os participantes para responder o questionário foi inferior a 2% (dois).

3.3 Universo e Amostra

O conjunto total de elementos (indivíduos) com características comuns sobre o qual se faz um estudo estatístico recebe a denominação de população ou universo. A amostra pode ser definida como um subconjunto da população, através da qual se forma um juízo sobre as características de todo o universo (TOLEDO, 1985).

O universo da pesquisa se restringe aos clientes FALMEC, espelho das empresas de cocção, no município do Rio de Janeiro-RJ. O número total de clientes da empresa no período de realização da pesquisa era de aproximadamente 11000.

A amostra foi determinada de acordo com a amplitude do universo pesquisado, nível de confiabilidade que se deseja, o erro estimado / adotado e a proporção conhecida das características do universo a ser pesquisado.

Para Gil (1995, p. 98), os fatores que determinam o tamanho de uma amostra, para que a mesma represente com fidedignidade as características do universo, "... deve ser composta por um número suficiente de casos. Este número, por sua vez, depende dos seguintes fatores: extensão do universo, nível de confiança estabelecido, erro máximo permitido e percentagem com a qual o fenômeno se verifica".

Desta forma, do universo total conhecido, seria necessário a realização de 37 (trinta e sete) entrevistas, de acordo com a aplicação da metodologia para técnicas amostrais de Camargo (2001, p. 44), para universo menor de 10.000 indivíduos. Entretanto, foram realizadas 112 (cento e doze) entrevistas. A margem de erro da amostra adotada é de 5,0%, com intervalo de confiança de 95,0%.

A característica da amostra é probabilística, dado o fato de que todos os clientes FALMEC, empresa espelho no município do Rio de Janeiro, terem a mesma chance de participar da pesquisa. Segundo Richardson (1989, p.107), "para que uma amostra seja aleatória, os elementos da população devem ter uma probabilidade igual ou conhecida, distinta de zero, de serem selecionados ao acaso para formar parte da amostra". A seleção dos participantes se deu de forma aleatória a partir de uma lista de clientes fornecida pela empresa.

3.4 Coleta de Dados

No total foram feitas 32 (trinta e duas) ligações telefônicas e 48 (quarenta e oito) mensagens eletrônicas para os representantes da marca Falmecc, difundidas entre seus clientes, para obtenção da amostra necessária. Este número de ligações e mensagens se deve ao fato de que a entrevista / mensagem foi direcionada ao proprietário do produto ou a pessoa responsável. Entretanto, cabe ressaltar que o índice de rejeição dos clientes em participar da pesquisa foi inferior a 8 %. O período da coleta de dados da pesquisa com os clientes foi de 28/11/2005 a 23/12/2005. Com a empresa a entrevista foi realizada no mês de novembro e o questionário respondido em dezembro de 2005.

Os dados obtidos nesta coleta estão descritos, interpretados e analisados no próximo capítulo, através de gráficos, seguidos de suas respectivas interpretações.

Também foram obtidos dados sobre a indústria de eletrodomésticos de cocção, sobre a empresa e sua estratégia, através de seu sítio <http://www.falmecc.com.br> e através de entrevista realizada com o Sr Jorge Fernandes, Vice-Presidente da Falmecc.

Outros dados a respeito da indústria de eletrodomésticos de cocção também foram obtidos pelos sítios <http://www.multibras.com.br>, <http://www.dako.com.br>,

<http://www.suggar.com.br>, <http://www.acesita.com.br>, <http://www.continental.com.br>,
<http://www.electrolux.com.br> e <http://www.maxpress.com.br>, <http://www.esmaltec.com.br>,
<http://www.atlaseletro.ind.br>.

3.5 Cadastramento dos Dados Obtidos

Após o término da pesquisa de campo, os dados foram tabulados com o auxílio de uma planilha eletrônica, de forma a facilitar a organização, manipulação e processamento dos mesmos.

3.6 Tratamento dos Dados

O objetivo da análise dos dados é descrever, interpretar, categorizar e explicar os dados coletados, de maneira que estes venham a responder às questões formuladas no estudo. A análise de dados consiste em uma recombinação (YIN, 1987) das evidências coletadas, para compreender, esclarecer, validar ou refutar os objetivos iniciais do estudo.

Segundo Merriam (1988, p.178), a análise de dados “é o processo de dar sentido aos dados [...] Isto envolve consolidar, reduzir e interpretar o que as pessoas dizem [...] É um sistema complexo que envolve um movimento de ir e vir [...] entre o raciocínio indutivo e dedutivo, entre a descrição e a interpretação”. O processo de coleta e análise dos dados é dinâmico, ocorrendo simultaneamente.

Foi utilizado o método da estatística descritiva, a qual tem como objetivo “a observação de fenômenos de mesma natureza, a coleta de dados numéricos referentes a esses fenômenos, a organização e a classificação desses dados observados” (TOLEDO e OVALLE, 1995, p.15). A apresentação dos resultados obtidos estão dispostos em gráficos e coeficientes estatísticos. Foi utilizado software MS Office Excel para tratamento dos dados.

3.7 Caracterização da Empresa - Espelho do Ramo de Cocção

A FALMEC é uma empresa - espelho produtora de bens de cocção, que oferece fogões e coifas de alta sofisticação, qualidade e tecnologia, sendo líder do ramo na Comunidade Econômica Européia. É formada pelo grupo da empresa Kappe & Kappe Falmec S.r.l.

Encontra-se em operação desde 1981 na Itália, desde de 1999 como representante na Brasil e desde setembro de 2005 no país com a fábrica de Bangu.

No ano de 1999 implantou sua rede em 3 cidades: Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre, tendo expandido sua representação a mais de 580 lojas espalhadas pelo país até o final de 2005. A empresa atingiu um volume de mais de 11.000 peças comercializadas em 2005, pretendendo expandir seu volume de produção e vendas tendo como meta ultrapassar seu principal concorrente, a Suggar.

A empresa de cocção espelho, tem como proposta de valor:

“oferecer soluções específicas para os diversos segmentos de mercado, objetivando diferenciar-se através das seguintes proposições de valor;

- Estado de arte, “designer” e sofisticação em produtos de cocção;
- Serviços de valor agregado;
- Elevado nível de serviço ao consumidor;
- Durabilidade e resistência de produto;
- Tecnologia e agregação de valor ao produto;
- Qualidade e garantia completa de produto.

Os produtos e serviços ofertados pela Falmec estão focados em consumidores de classe A e B, pequenas, médias e grandes empresas.

O sistema de business design da Falmecc difere do de seus concorrentes pois, ao contrário destes, oferece a seus clientes, além da qualidade e tecnologia, o designer avançado, ou seja, a sofisticação desejada pelo perfil do cliente do mercado de alto nível, classe alta e classe média alta, que não se importa pelo preço, mas pela satisfação pessoal ligada à qualidade, beleza, personalidade, durabilidade e alta performance.

Outro diferenciador dos valores agregados oferecidos pelo produto Falmecc é a alta tecnologia utilizada. Empregando processo semelhante ao adotado pelos produtos Falmecc importados, a filial brasileira utiliza tecnologia sofisticada de beneficiamento de matéria prima, de forma a obter peças em aço especial, altamente resistentes ao impacto e corrosões, de maior espessura de chapa, garantindo durabilidade e qualidade superior.

O tipo de aço e chapa empregada seguem os padrões da Falmecc, repassados à siderúrgica ACESITA com o detalhamento de sua composição e produção que são fiscalizados “in loco” pela própria Falmecc. A produção do aço leva em consideração as características do clima tropical existente na maioria do país e na maior parte do ano com umidade e temperatura elevadas, diferentemente dos países europeus.

A diferenciação nos produtos e serviços oferecidos, permeia a empresa e é foco de todos os seus processos. Dentro de sua proposta de valor em relação ao nível de produto e serviço, a Falmecc se propõe a fornecer alta qualidade ao cliente, garantia de qualidade, produtos resistentes e sem defeitos, rapidez na instalação e no caso de defeitos, fato que têm apresentado baixíssimo índice de não conformidade, rapidez no reparo, com substituição de peças ou troca do produto, atendo a proposta de valor relativa a garantia total.

Também são oferecidos aos seus clientes uma gama de serviços diferenciais, denominados serviços adicionais, tais como:

- Garantia total que possibilita ao cliente a troca imediata do produto caso sua recuperação ou substituição de peças não garantam ou comprometam a sua qualidade ou mesmo venha a apresentar possibilidade de demora na sua manutenção;
- Instalação gratuita, incluindo-se a montagem e colocação das coifas e orientação técnica no caso de realização de obras de alvenaria;
- Orientação exclusiva por técnicos terceirizados, quanto a utilização do produto, diretamente no domicílio do cliente;
- Garantia superior da empresa em relação as concorrentes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 O Caso FALMEC

4.1.1 Histórico da Indústria de Eletrodomésticos de Cocção

Até a década de 30 as cozinhas das cidades grandes usavam os fogões a carvão, mas esses representavam a minoria utilizados pelas classes de maior poder aquisitivo. Os moradores dos bairros de periferia e as camadas mais pobres da população ainda usavam a lenha para cozinhar.

O desenvolvimento e a popularização dos eletrodomésticos tiveram início depois da segunda guerra mundial, quando os conhecimentos tecnológicos provocados pela corrida bélica começaram a ser aplicados nas mais diversas áreas.

A partir de 1946, começam as operações da Companhia Siderúrgica Nacional, em Volta Redonda. Isso abriu caminho para diminuir a dependência brasileira em relação aos manufaturados estrangeiros, criando assim, uma infra-estrutura para sua própria indústria mecânica, como consequência, a indústria de cocção também cresce.

O sucesso dos fogões Piloto exigiu que as fábricas se modernizassem, adotando uma seqüência mais dinâmica de processos industriais.

No fim da década de 40, o barateamento da energia elétrica em razão da construção de uma usina termoeletrica em São Paulo, permite o início de produção dos primeiros fogões elétricos nacionais.

O período que vai de 1946 a 1950 foi a base do segundo surto de industrialização do Brasil e principalmente de São Paulo, na década de 50. As fábricas puderam importar equipamento novo, a frota de veículos foi renovada, foi criado o setor estatal de siderurgia, firmou-se o setor de peças para veículos, foram construídas as primeiras refinarias, o cinema voou alto, nasceu a televisão, desenvolveu-se o setor de eletrodomésticos. A marca "Indústria Brasileira" passou a ser gravada em centenas de novos produtos.

No Brasil, o início da década de 50 foi marcado por uma forte crise de racionamento de energia elétrica, isso afetou não só as empresas como também os consumidores domésticos. Assim, a população passou a encontrar dificuldades em utilizar diversos utensílios que requeriam energia elétrica e, um exemplo claro dessa situação, foram os fogões elétricos que não puderam ser usados.

Uma das soluções que surgiram como alternativa em meio a essa crise foi a importação de fogões a querosene, mas em pouco tempo, essa solução revelou não ser a melhor saída.

Os fogões importados não se adequaram ao perfil dos consumidores brasileiros da época, devido a um motivo muito peculiar: costumava-se misturar água ao querosene para se obter um "ganho" no consumo do combustível - o famoso jeitinho brasileiro - porém essa mistura provocava explosões nos fogões.

Diante disso, a indústria brasileira começou a produzir um fogão a querosene adaptado ao costume dos consumidores brasileiros chamado de "pinga-pinga".

O novo modelo recebeu esse nome popular devido a sua característica de controlar o fluxo do querosene através de pequenas gotas. Das necessidades surgem as melhores invenções: o que seria considerado uma desvantagem em relação aos produtos importados demonstrou ser a solução.

Em meados dos anos 50, a Petrobrás iniciou a produção do gás de cozinha, também conhecido como GLP (sigla do termo Gás Liquefeito de Petróleo), na refinaria de Cubatão. Começa, então, oficialmente, a Era do Gás nas cozinhas brasileiras.

A década de 60 foi marcada por uma série de transformações em todo mundo e, sem dúvida, essas mudanças refletiram também na sociedade e no comportamento dos brasileiros.

Em nosso país, um dos marcos dessa época foi a inauguração de Brasília, em 1960 e a crescente sofisticação e modernização dos produtos de cocção.

O Governo divulgava os anos 70 como sendo "a época do milagre econômico" e o consumo brasileiro crescia a olhos vistos. Os negócios prosperavam: industriais e comerciantes tiveram que se adaptar ao novo ritmo acelerado do mercado, enfrentando uma concorrência agressiva e sofisticada.

Foi também uma época de grandes transformações na sociedade em todo mundo: a participação crescente da mulher além das fronteiras domésticas e o fim do seu papel como uma simples dona-de-casa tornou-a mais exigente, querendo produtos práticos e funcionais.

Para atender à demanda, a indústria brasileira organizou seu parque fabril em linhas de montagem mais rápidas e produtivas, e acompanhou as mudanças com novos modelos. É uma época de lançamentos que fizeram história e produção atinge cifras recordes.

Na década de 80 começou o processo de modernização, onde, gradativamente, a condução dos negócios passou para as mãos de profissionais altamente qualificados e especializados em segmentos intrinsecamente ligados.

Todo esse processo de profissionalização foi imprescindível para ampliar e consolidar a busca de um padrão de excelência da empresa junto a seus funcionários, parceiros e consumidores.

No Brasil, a década de 80 foi um período de grande instabilidade financeira, com diversas mudanças econômicas, inflação galopante e oscilações que afetavam diretamente todos os segmentos de mercado.

Anos 90, uma nova década, um novo Governo e novas mudanças político-econômicas que exigiam do empresariado brasileiro um "jogo-de-cintura" imediato para se adaptar ao mercado, além da criação de vantagens competitivas.

Dentre essas novidades, estava a abertura à importação concedida pelo Governo Collor. Devido a grandes transformações no mercado internacional e à globalização acelerada, muitas empresas de capital estrangeiro depararam-se com um novo rumo nas negociações. O Brasil começa a receber investimentos de empresas do mundo todo.

Esse novo caminho trouxe grandes conquistas mercadológicas e é nessa fase que muitas empresas começaram a expandir-se e a fundir-se a procura de novos mercados.

As indústrias passaram a apostar no compromisso que envolve toda a cadeia produtiva. Com investimentos ininterruptos na modernização do parque fabril, no aperfeiçoamento da rede de assistência técnica, atualizações dos produtos, e relacionamentos interpessoais voltados a seus funcionários, fornecedores, e clientes, a indústria de cocção se projeta para o futuro alcançando um novo marco.

Encabeçada por essa nova visão administrativa, a indústria começou a alargar suas fronteiras e a explorar outros continentes, iniciando assim a fase de exportações.

Nova década, novo milênio e a indústria de cocção alcançou a marca de mais de 7 milhões de fogões produzidos ao ano, além de inúmeros lançamentos de produtos e inovações, como em 2002, com o surgimento no país do depurador com filtro metálico, extremamente econômico, prático e moderno.

O sucesso da indústria de cocção no país tem ainda outros ingredientes como: o parque industrial com padrão internacional, rígido padrão de qualidade, ampla distribuição dos produtos e excelência no pós-venda, excelência no relacionamento com seus clientes, oferecendo uma política comercial adequada e altíssima confiabilidade na entrega dos pedidos.

4.1.2 Falmec: No Mercado Europeu, no Brasil e no Mundo

A empresa Kappe & Kappe Falmec S.r.l. foi fundada em 1981 e seu objetivo principal sempre foi o de fabricar equipamentos de cozinha modulares e decorativos que se diferenciavam no mercado. Essa diferenciação, baseada na qualidade dos produtos e em um

serviço de alto padrão, coloca a Falmec Itália como principal fornecedora para os mais importantes projetistas e fabricantes de cozinhas da Itália. Mais do que isso, sua linha de produtos – que hoje chega a aproximadamente 100 modelos e 400 itens em catálogo – se transformou a marca em referência internacional de estilo em seu segmento, alçando a empresa à liderança no ramo na Europa e fazendo com que, hoje, Falmec seja uma espécie de símbolo do design italiano e também um forte competidor no mercado global. Atualmente, o foco de crescimento internacional da empresa está voltado para o leste europeu, o extremo oriente e a América do Sul.

Em paralelo ao bom desempenho da operação brasileira, a Falmec italiana, sediada na cidade de Treviso, vem acumulando, ano a ano, ótimos resultados. Prova disso é o fato da marca exportar 30% da sua produção para a Comunidade Européia e estar presente em importantes países do Leste Europeu, Ásia e Oriente Médio. Na Itália a marca atende 90% dos fabricantes de cozinha.

Em 2004, a empresa superou a casa dos 30 milhões de Euros de faturamento e o volume de peças produzidas atingiu a casa de 40 mil peças. A produção nacional também apresenta crescimento, tendo fabricado nos primeiros meses de operação uma média de 1500 coifas por mês.

Com 25 anos de atuação no mercado de equipamentos para cocção, a empresa italiana faturou mais de 30 milhões de euros em 2004 e cerca de 40 milhões em 2005. Além de abastecer todo o mercado latino-americano, a Falmec vai colaborar para que Bangu, na cidade do Rio de Janeiro, torne-se uma referência na produção de equipamentos da linha metal-mecânico.

Após estabelecer uma rede de 380 revendedores no Brasil, montar showrooms no Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul e conquistar uma importante fatia do segmento de equipamentos de luxo para cocção, a italiana Falmec deu um passo importante para ampliar sua participação no mercado latino-americano. No mês de setembro de 2005 a empresa inaugurou sua primeira fábrica fora da Itália, no bairro fluminense de Bangu. A unidade demandou investimentos de mais de R\$ 10 milhões e produzirá equipamentos made in Brazil para toda a América Latina.

Com área total de 20 mil m², sendo 7,5 mil m² construídos, a fábrica é a primeira a produzir eletrodomésticos para cocção no Rio de Janeiro. Conta com 60 funcionários e atua com mais de 50% da sua capacidade.

No final do ano de 2005, o volume foi incrementado em 40%, com a produção de quatro novos modelos de coifas que passaram a compor a linha nacional da marca.

A chegada da Falmec na zona oeste do Rio de Janeiro está causando profundos impactos à região. Assim que estabilizar seu processo produtivo a empresa pretende atuar firmemente para ajudar a transformar o bairro de Bangu em uma referência na produção de equipamentos da linha metal mecânico.

Em pouco tempo, as coifas modernas e bonitas, precisas e exclusivas, conquistaram o rigoroso Certificado de Qualidade da Comunidade Européia. Em outros termos: FALMEC virou sinônimo de beleza, bom acabamento e respeito ao meio ambiente dentro da cozinha.

Presente no Brasil desde 1998, a FALMEC repete essa trajetória, perfeitamente adaptada às necessidades do nosso consumidor. É objetivo e lema da empresa garantir melhoria de qualidade de vida diante do fogo, com segurança máxima, com os produtos FALMEC de cocção. A cozinha não é apenas o reino da boa comida - transformou-se, no século XXI, num espaço de lazer, de convivência e de encontros. É, definitivamente, um território democrático.

A missão da FALMEC, nesse cenário, é entregar uma gama de eletrodomésticos de alta qualidade. Por isso a empresa tem a estratégia de aperfeiçoar os modelos e lançar outros, na busca do casamento da performance com design e no ritmo das descobertas científicas. Segundo a direção da FALMEC do Brasil as coifas e depuradores, além dos fornos, dos

cooktops e dos dominós, são muito mais que símbolos de status na cozinha. Trata-se de oferta de qualidade com a tecnologia e o charme italianos.

Com mais de 50 opções, para a Falmec a coifa além de ser um adorno, significa qualidade de ar, de vida e é isso o que pretende oferecer com a arquitetura e design italianos e agora com a fabricação *made in Brasil*.

Uma das grandes preocupações da Falmec, além do uso de tecnologia de ponta, refere-se ao design, constantemente modernizado, e à diversificação de modelos que se adequam aos mais variados espaços. Mantendo alta qualidade européia, a proposta de atuação da Falmec no Brasil baseou-se na adequação ao mercado local - o que engloba desde o custo até o design dos produtos.

Voltada para as necessidades regionais, a empresa investe na melhoria de qualidade de vida do consumidor por meio de produtos de cocção que oferecem praticidade, beleza e segurança, contribuindo para criar um novo padrão no mercado. Em 2004, a Falmec começou uma nova etapa em seu plano de expansão para a América Latina, inaugurando sua moderna fábrica no Rio de Janeiro. Para a Falmec, a cozinha não é só lugar onde se prepara boa comida, mas um espaço de lazer, de convivência e de encontros, um território democrático, em sintonia com o modo de vida do século XXI.

A linha de produtos da Falmec é composta por mais de 80 itens entre coifas, fogões, cooktops e dominós, que são produzidos com matérias-primas de primeiríssima qualidade e com tecnologia de ponta, sendo que todos os produtos da marca exibem o disputado Certificado de Qualidade da Comunidade Européia.

O crescimento da Falmec no país acontece no momento em que o consumidor brasileiro está investindo mais em equipamentos para cozinha, buscando produtos eficientes e com maior durabilidade. Isso porque a cozinha vem sendo promovida à área social da casa, estando cada vez mais integrada aos demais ambientes - tendência que é fruto da nova proposta das residências, que se apresentam como lofts, com ambientes integrados e sem paredes internas.

A utilização das coifas ainda é pouco difundida no Brasil, diferentemente do que ocorre nos Estados Unidos e Europa, mas o crescimento desse mercado é notório e o objetivo da empresa é conquistar a liderança do mercado nacional, onde somente o segmento de coifas movimentava mais de R\$ 40 milhões/ano.

A criação das APL é uma iniciativa do governo federal que visa concentrar numa mesma região empresas fornecedoras de matéria-prima para as fábricas instaladas, incentivar a criação de empregos, a qualificação da mão de obra, gerar impostos e movimentar a economia local.

Iniciativas como essa vem sendo bem sucedidas em todo país e a empresa Falmec investe nesse sentido. No Rio de Janeiro um dos exemplos de sucesso é o Pólo Logístico criado em Nova Friburgo, que já é conhecida como a capital da roupa íntima feminina, graças à concentração de indústrias de montagem na região.

Depois de seis anos muito bem sucedidos de atividades no Brasil, a Falmec deu um grande passo em direção à expansão de seus negócios com a inauguração, em 2005, de sua nova fábrica em Bangu, zona oeste do Rio de Janeiro, e quer tornar o bairro referência na produção de equipamentos da linha metalomecânica.

Para fabricar produtos com a mesma qualidade da matriz italiana, a empresa firmou duas parcerias estratégicas. A primeira delas com a Acesita, fornecedora de aço de alta qualidade, de modo a garantir o fornecimento de matéria-prima dentro de suas especificações técnicas.

A segunda parceria é com a White Martins, líder em fornecimentos de gases e suprimentos para soldas no Brasil e especializada em cortes térmicos e que disponibilizou, dentro da planta da Falmec, um equipamento para corte de chapas a laser. Desse modo, 80% do processo produtivo da empresa passou a ser feito em seu próprio parque industrial, conferindo agilidade e redução de custos nos processos. A empresa ganhou maior

flexibilidade para ampliar sua linha de produtos, algo que está previsto para breve e que deve gerar aproximadamente mais 100 empregos diretos.

A máquina da White Martins foi a primeira desse porte instalada no Rio de Janeiro e permite que os cortes sejam mais precisos e sem desperdícios de matéria-prima.

A siderúrgica ACESITA produz chapas de aço inox especiais, mais espessas e de maior resistência à corrosão, de acordo com as características das condições climáticas mais adversas do país em relação à maresia, calor e elevada umidade relativa do ar, atendendo as especificações da empresa quanto à durabilidade e garantia total, inseridas na estratégia de diferenciação de marca.

A partir de 2006, a Falmec iniciou a fase de exportação de seus produtos para o mercado latino-americano. O objetivo da Falmec no Brasil é, nos próximos cinco anos, tornar a operação brasileira a segunda marca fora da Itália, atualmente atrás somente da Rússia.

O crescimento com responsabilidade, geração de empregos e estímulo à economia do estado do Rio de Janeiro estão entre as principais diretrizes da Falmec. A intenção da empresa é transformar o bairro de Bangu em referência na produção de equipamentos metalomecânicos, fomentando a criação de uma Associação de Pólo Logístico – APL, congregando na região indústrias satélites que forneçam matéria-prima e componentes para sua linha de produção. Desse modo, a Falmec ganhará em escala e agilidade em seu processo logístico, conseguindo oferecer produtos com preços ainda mais competitivos ao consumidor.

A criação das APL é uma iniciativa do governo federal que visa concentrar numa mesma região empresas fornecedoras de matéria-prima para as fábricas instaladas, incentivar a criação de empregos, a qualificação da mão de obra, gerar impostos e movimentar a economia local. Com isso a Falmec vai economizar em escala, agilizar seu processo logístico e oferecer produtos com preços mais competitivos ao consumidor brasileiro.

4.1.3 A Cozinha Moderna e a Falmec

Um tanto esquecida durante grande parte do século XX, quando se tornou uma parte meramente “operacional” do lar, dominado quase que exclusivamente pelas donas-de-casa e empregadas domésticas, a cozinha passou a reconquistar importância a partir dos últimos 10 anos, com a tendência das pessoas passarem mais tempo em casa.

Se uma boa cozinha nos lares brasileiros dos anos 1950 era a que possuísse fogão a gás, geladeira e panelas de alumínio, sem maiores preocupações estéticas, a da década seguinte era aquela com mais aparelhos elétricos – batedeira, liquidificador, grill elétrico etc. Nas décadas de 1970 e 80, a funcionalidade e a praticidade eram as palavras-chave. As mulheres foram trabalhar fora de casa, deixando diaristas, freezers, microondas e lava-pratos a postos em casa. Nos anos 1990, entrar na cozinha para preparar “uma comida diferente” já se tornara algo atraente, não só para as mulheres, como para os homens. Uma charmosa quebra na rotina capaz de transformar simples comensais em gourmets, de fazer a cozinha ganhar o status de uma sala de visitas.

Hoje, ter uma boa cozinha, preparada para receber a família e os amigos, e com recursos para poder fazer em casa refeições memoráveis, compartilhar receitas e hospitalidade é um desejo comum a praticamente todos os brasileiros. E, neste conceito, uma boa cozinha significa ter eletrodomésticos que combinem performance, praticidade e design.

Significa também um ambiente agradável como um todo, livre de fumaça, gordura ou odores que comprometam a melhor degustação dos pratos, a fruição do momento.

Nesse sentido, as coifas e depuradores, praticamente obrigatórios nas cozinhas do Primeiro Mundo, passaram a conquistar seu espaço nos lares Brasileiros. Apostando nessa tendência e, ao mesmo tempo, reforçando-a, a Falmec importa e fabrica sua gama variada e diferenciada de fogões, fornos, cooktops, dominós, coifas e depuradores, e vem se tornando referência no mercado nacional, atingindo segmentos de diferentes níveis econômicos. De

modelos simples e funcionais, a verdadeiras obras de arte do design e da tecnologia, capazes de influenciar decisivamente no caráter da cozinha.

As diversas opções das linhas oferecidas pela Falmec podem ser combinadas de forma a atender aos mais diversos perfis de clientes, aos mais variados tipos de projetos para cozinha. De grandes ambientes, com bancadas em ilhas, a cozinhas do tipo compacto; de propostas futuristas a soluções tradicionais; do estilo *clean* ao aconchegante. Com uma grande flexibilidade de possibilidades de medidas, recursos e preços, os produtos Falmec dão um toque de exclusividade à cozinha e valorizam o trabalho de arquitetos e designers de interiores.

O sucesso de vendas da Falmec no Brasil se reflete no destaque que a empresa e seus produtos vêm atingindo nos meios de comunicação e eventos de que participa. Reportagens em alguns dos principais veículos do país – como as revistas *Claudia* e *Isto é Dinheiro*, além de revistas especializadas – e em diversos jornais ajudam a sedimentar a marca, associada à sofisticação, qualidade e design em “estado de arte”. E dão destaque ao crescimento dos negócios da empresa no Brasil, com investimentos significativos na ampliação de suas linhas de produção e na oferta de produtos focados no perfil de nossos consumidores. A ambição da Falmec não é modesta: fazer da Falmec Brasil a segunda operação do mundo, atrás apenas da Itália.

4.1.4 Linhas de produtos

Dentro de sua estratégia para o mercado brasileiro e sul-americano, a Falmec trabalha com três linhas distintas de produtos, destinados a camadas específicas de consumidores. A linha *premium* da marca chama-se *Da Vinci* e tem como principais atribuições o design “em estado de arte”, o uso de materiais diferenciados e tecnologia de ponta – como o tratamento “touch-free”, que torna a estrutura de alguns modelos imune a marcas de dedos –, conferindo a seus compradores exclusividade. Com os preços mais elevados do catálogo, a linha *Da Vinci* é composta por seis modelos de coifas, em versões parede ou ilha, e por três versões de fogões freestanding, todos fabricados na Itália.

A linha *Collection*, um degrau abaixo e com preços intermediários, tem o design arrojado e é construída com materiais diferenciados. É composta por 15 modelos de coifas, em versões parede ou ilha e/ou parede, além de cooktops a gás (modelos de 60, 70 e 90 cm equipados com válvulas do tipo *gas-stop*) e fornos elétricos ou a gás (modelos de 60 e 90 cm). Inclui ainda quatro versáteis dominós, em versões cooktop a gás, vitrocerâmico, barbecue – grelhador elétrico com pedras vulcânicas – e fritadeira elétrica, que podem ser utilizados modularmente nos mais arrojados projetos para cozinhas. Todos os itens da família *Collection* são fabricados na Itália.

Milano é a linha de entrada da Falmec no mercado e oferece duas versões de coifas – *Roma* e *Veneza* – de design mais tradicional. Inteiramente produzidas na fábrica da Falmec do Brasil, funcionam opcionalmente como depuradores e mantêm o padrão de qualidade que consagrou a marca. Completam a linha cooktops a gás (modelos de 60, 70 e 90 cm e dominó) e forno elétrico de 60 cm.

Largamente utilizados nos países do Primeiro Mundo, onde são parte fundamental dos projetos para cozinha, as coifas começam a ganhar espaço nos lares brasileiros. As linhas de coifas da Falmec proporcionam um ambiente livre de odores, vapores e gordura, além de adicionarem à decoração da cozinha um toque de arrojo e sofisticação. São, portanto, itens essenciais nas cozinhas contemporâneas. Construídas em materiais nobres – como o aço e o vidro temperado –, possuem grande capacidade de aspiração, operação simples e manutenção descomplicada.

Oferecidos com duas opções de medida (largura) – 60 ou 90 cm – e em versões elétricas ou a gás, os fornos Falmec ampliam as possibilidades de execução de receitas, com praticidade e segurança. Com design limpo e moderno, podem ser equipados (de acordo com

sua versão) com acessórios como espeto giratório e grill. Nos modelos elétricos multifunção da linha Collection, a programação eletrônica é um destaque.

Tecnologia, design e a possibilidade de projetos arrojados para cozinha, conferindo um toque de sofisticação. Os cooktops Falmec são fabricados em aço inox e possuem queimadores de alto desempenho – incluindo o exclusivo queimador de tripla chama (modelos de 70 e 90 cm). Na linha Collection, são equipados com válvulas *gas-stop*, que fecham automaticamente a passagem de gás em caso de a chama se apagar.

Construídos em aço inox e incorporando o que há de mais moderno em termos de funcionalidade, precisão e eficiência, os fogões free stand Falmec oferecem recursos para o preparo das receitas mais sofisticadas. Estão disponíveis em modelos de quatro ou cinco queimadores, com três opções de medidas, podendo ser instalados sobre pés ou embutidos.

Os dominós Falmec oferecem possibilidades quase ilimitadas no que diz respeito à configuração e recursos para a cozinha. Com apenas 30 cm de largura, podem ser instalados isoladamente em bancadas de cozinhas de apoio ou de forma complementar. Cooktop a gás de duas bocas, vitrocerâmico com dois queimadores, fritadeira elétrica e grill elétrico com pedras vulcânicas para dar asas à criatividade de qualquer *chef*, em qualquer tipo de cozinha – das mais compactas às mais equipadas. Recursos profissionais compatíveis com os lares brasileiros.

A Fritadeira Falmec faz parte da Linha Collection de cooktops da marca. De fácil instalação e operação ela é produzida para ser instalada em bancadas e compor uma cozinha funcional e elegante, para quem não têm espaço suficiente, transformando a área de preparo dos alimentos num versátil centro de criação gastronômica.

Compacta e confeccionada com o consagrado design italiano da linha de produtos Falmec, a Fritadeira é um produto direcionado ao mercado atual, preocupado com a saúde, que gosta de alimentos fritos, mas não necessariamente cheios de gordura.

A Linha de Coifas Da Vinci Extension, encontrada na versão 90cm, com duto de 26,3 centímetros e Exordium, versões 90cm e 120cm, são os dois novos modelos de coifas que a Falmec está lançando no país.

Além do já conhecido design italiano, essas duas coifas da Linha Da Vinci e a linha Stratox contam com o inédito sistema e diferencial TOUCH FREE: película protetora que impede que marcas de dedo, impressões digitais, manchem a estrutura de aço inox das coifas. Chamam a atenção pelas curvas, bordas trabalhadas, design inédito, leveza e resistência e o inédito sistema que impede a fixação de marcas de dedo na estrutura da coifa.

Luxo, sofisticação, modernidade e autonomia marcam presença na linha de fogões Free Stand a Falmec. Mais que eficientes, os novos fogões da Falmec seguem a estratégia de diferenciação da empresa e conferem bom gosto e elegância à cozinha.

Os novos fogões Free Stand da Falmec, com controles independentes, programação e acendimento eletrônico chegam ao Brasil com o objetivo de alcançar o mercado do cliente que requer facilidades e não tem tempo a perder na cozinha.

Projetados em linhas retas e com o já consagrado design italiano, são fabricados em aço inox e todos os modelos contam com polimento espelhado, queimadores com cobertura esmaltada e serão vendidos nas versões para embutir e com pés, que podem ser ajustados até 13cm. São três tamanhos de fogão que medem 60cm, 70cm e 90cm, variando de R\$ 4.600,00 a R\$ 5.300,00, respectivamente o de 4 e o de 5 bocas.

O forno dos fogões Free Stand também mereceu atenção da Falmec. Com porta removível e vidro duplo, o forno desliga automaticamente, tem controles independentes e vem com grill e espeto giratório - acessórios indispensáveis para facilitar o preparo de receitas assadas.

Todos os fogões emitem alarme após o término do preparo programado pelo usuário e têm acendimento eletrônico para fogão, forno e grill.

Com o lançamento dessa linha de fogões, nas versões de 4 e 5 bocas, a Falmec está seguindo uma tendência mundial de que os fogões precisam ser mais que funcionais.

4.1.5 Expansão da Falmec no Brasil

Receptividade do mercado nacional fez a Falmec investir no país, montar uma fábrica e produzir coifas, fogões, fornos, cooktops e dominós *Made in Brazil* que serão distribuídos para todos os países da América Latina.

A Falmec, empresa de origem italiana com 25 anos de mercado tem como meta tornar sua linha de produtos conhecida e explorar o potencial do mercado nacional e latino-americano.

Investimentos também foram feitos no treinamento e na qualificação de uma equipe de profissionais de vendas que vêm ajudando a disseminar no país o conceito do uso das coifas e de equipamentos sob medida para cozinhas, e ainda em campanhas de marketing e publicidade. Todo esse *know how* fez da Falmec do Brasil a segunda maior subsidiária da companhia, só ficando atrás da Rússia.

A linha de produtos da Falmec é composta por mais de 80 itens entre coifas, fogões, cooktops e dominós, que são produzidos com matérias-primas de primeiríssima qualidade e com tecnologia de ponta, sendo que a marca oferece linhas de produtos distintas para acompanhar a diversidade de seus consumidores. Enquanto a linha Collection apresenta equipamentos mais sofisticados, a linha Milano, produzida no Brasil, tem preços mais acessíveis. Em comum, as duas linhas exibem o disputado Certificado da CEE.

O crescimento da Falmec no país acontece no momento em que o consumidor brasileiro está investindo mais em equipamentos para cozinha, buscando produtos eficientes e com maior durabilidade. Isso porque a cozinha vem sendo promovida a área social da casa, estando cada vez mais integrada aos demais ambientes - tendência que é fruto da nova proposta das residências, que se apresentam como lofts, com ambientes integrados e sem paredes internas.

Esse crescimento também pode ser conferido no faturamento alcançado pela empresa no mundo, que superou a casa dos 30 milhões de Euros em 2003, com um resultado 30% superior em 2004 e 2005. O volume de peças produzidas atingiu a casa de 40 mil peças no último ano. A produção nacional também deverá crescer, saltando de 4 mil peças/ano para 10 mil peças/ano.

A utilização das coifas não é tão difundida no Brasil como na Europa e Estados Unidos, mas vem crescendo continuamente e objetivo da Falmec é conquistar a liderança do mercado nacional, onde o segmento de coifas movimenta R\$ 40 milhões/ano.

Eleita por profissionais das áreas de arquitetura, decoração e design, a Falmec foi apontada como TOP OF MIND/2005 no segmento cozinhas, categoria Coifas e Exaustores. A 8ª Edição do Prêmio TOP OF MIND da revista Casa & Mercado pesquisou mais de 300 profissionais em todo Brasil, que escolheram as marcas mais lembradas em 19 segmentos: artes e objetos, automação, banheiros, cama, mesa e banho, coberturas, cortinas, cozinha, eletrodomésticos, escritórios, esquadrias, home theater, iluminação, mobiliário, paisagismo, piscinas e saunas, pisos, tapetes, tecidos e vidros.

A conquista do prêmio TOP OF MIND pela Falmec comprova a eficiência da estratégia de diferenciação da empresa, alcançada pela vantagem competitiva presente em seus produtos, confirmando o acerto da marca, de origem italiana, ao investir no Brasil.

4.1.6 Estudo da Empresa Falmec e sua Estratégia

➤ Histórico

A empresa Falmec tem uma trajetória de 24 anos. Fundada em 1981, na Itália. Em 1999, dá início nas atividades no Brasil.

■ Desenvolvimento no Brasil

- 1999: A empresa inicia a introdução da marca Falmec e as vendas no Brasil, nas regiões Sul e Sudeste, com poucos modelos definidos pela indústria e com uma estrutura de 14 pessoas.
- 2000: A marca Falmec já possui certo conhecimento no mercado brasileiro.
 - A estrutura é composta por 33 pessoas, as quais possibilitam a atuação nacional, porém ainda com algumas deficiências em mercados alvos, como SP e NE.
 - Início à estratégia de sedimentação de mercado, desenvolvimento de canais de distribuição e busca por definições, como:
 - Qual estrutura para o pós-venda, quais os produtos mais adequados para o mercado brasileiro, quais os canais de distribuição e qual forma de atuação com os mesmos. E, principalmente, qual o posicionamento da Falmec perante o mercado ?
- 2004: Já com a marca bem posicionada em alguns mercados e estrutura de 39 pessoas, passa a ser fundamental:
 - Definição de estrutura comercial para atendimento nacional;
 - Definição de estratégia para introdução de mercado com novas linhas: Collection;
 - Definição de estratégia para varejo, com linha Milano;
 - Estruturação técnica eficiente.
 - Ocorre a primeira fase do processo industrial no Brasil;
 - Intensifica-se a sedimentação e a re-introdução da marca em SP, com nova estrutura comercial na filial SP;
 - Nesta fase, define-se foco na construção de uma marca líder, através de nova estruturação comercial e ações de MKT.
 - Vendas: R\$ 15.000.000,00
- 2005 :
 - Unidade fábri em funcionamento no Brasil, com produção de 2 modelos de coifas Milano.
 - Início da reestruturação área comercial;
 - Parceria com fornecedores de aço, de gás e equipamento de corte a laser;
 - Definição de políticas comerciais e posicionamento da marca nos diversos canais de distribuição;
 - Definição da classificação das linhas de produtos: Da Vinci, Collection e Milano;
 - Fornecimento de produtos para Home Center como CBD, FastShop, etc.;
 - Ações de interação unidade fábri com a comunidade: Projeto de paisagismo em Bangú; Padaria do Vovô e Projeto Renascer.
 - Vendas: R\$ 20.000.000,00

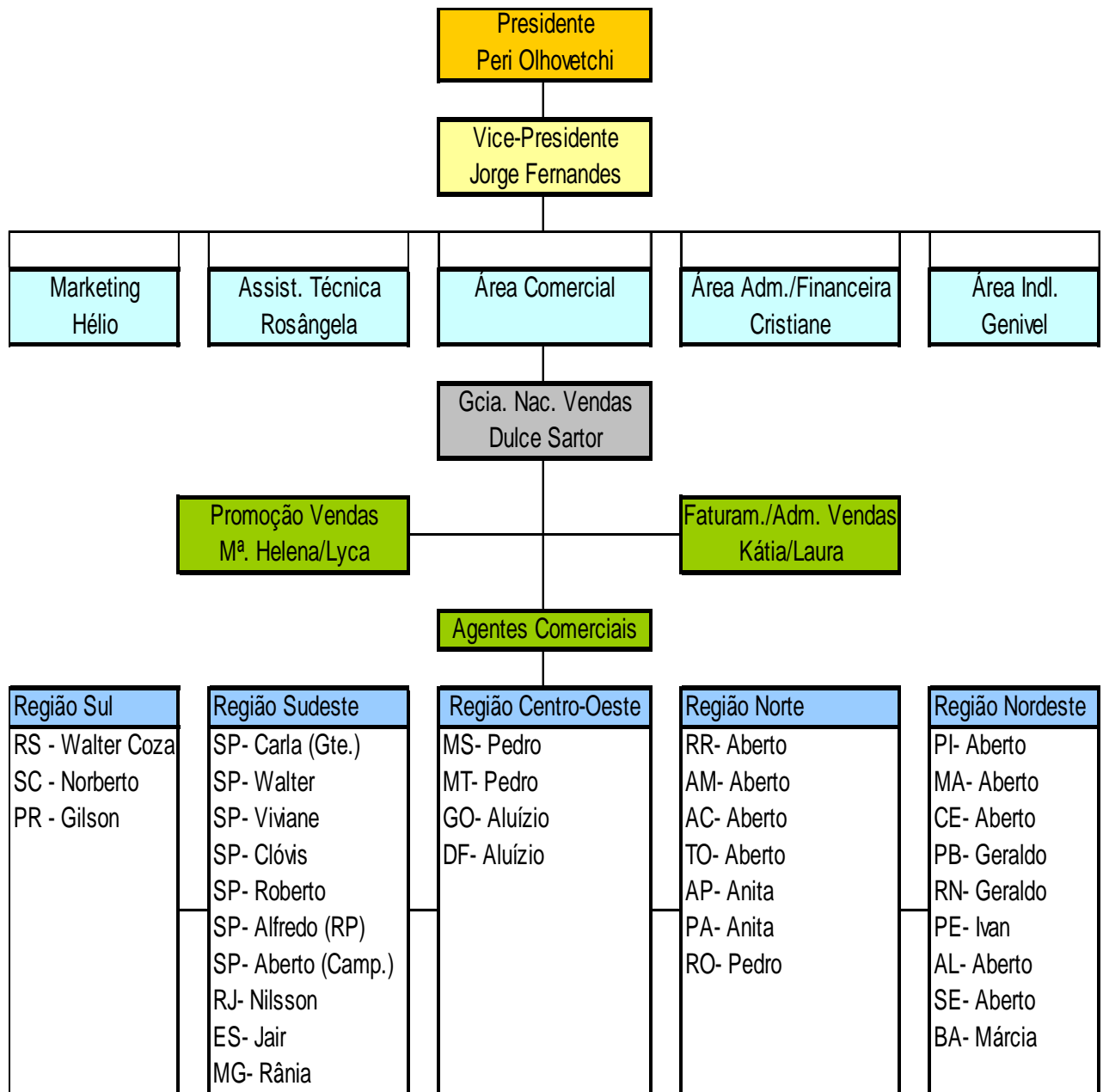
➤ **Missão Falmec do Brasil**

“Oferecer eletrodomésticos de cocção da mais alta qualidade e design moderno, garantindo qualidade de vida e contribuindo para transformar as cozinhas em um ambiente de sociabilidade, saudável, seguro e agradável.”

➤ **Valores Falmec do Brasil**

- Alta Qualidade:
 - Produtos;
 - Serviços.
- Ética e respeito com o mercado e colaboradores.

Organograma 1 : Estrutura da Falmecc do Brasil



Fonte: Dados Primários da Empresa Falmecc (2005)

Segmento de Cocção

➤ Oportunidades

- Produtos desconhecidos e pouco trabalhados pelo mercado - Mercado a despertar;
- Mercado sem referência no segmento, sem marca definida;
- Grandes fabricantes de eletrodomésticos sem foco no segmento de cocção;

-Comportamento das pessoas (cada vez mais em busca da individualidade e de receber pessoas em casa);

- Mídia especializada focada em ambientes específicos (cozinha em moda);
- Status na gastronomia;
- Perspectivas de expansão do crédito para consumidores;

➤ **Ameaças**

- Mudanças nas regras de importação;
- Novos entrantes estrangeiros no mercado nacional;
- Percepção das oportunidades por concorrentes maiores, ex. Multibrás;

Oportunidades e Ameaças

➤ **Pontos Fortes**

- Falmec com produção nacional (diferencial p/ os concorrentes);
- Foco em nicho específico (cocção);
- Saúde Financeira;
- Relacionamento já estabelecido com o mercado de cozinhas e entidades afins;
- Valores Falmec;
- Logística de entrega eficiente;
- Estrutura enxuta;
- Colaboradores multifuncionais e comprometidos;
- Apoio da Alta administração na implantação de inovações.

➤ **Pontos Fracos**

- Assistência técnica e pós-venda;
- Informatização;
- Endomarketing;
- Estrutura enxuta;
- Controle de desempenho comercial;
- Rupturas de estoque;
- Treinamento;
- Imagem de inflexibilidade para o mercado de cozinhas.

➤ Abordagem dos produtos do ponto de vista de Marketing

➤ **Análise Setor**

Setor de Eletrodomésticos(Brasil)

- O Setor engloba uma série de aparelhos eletro e eletrônicos de uso no lar, agrupados nos segmentos de imagem e som (os chamados eletrônicos de consumo, ou “linha marron”), linha branca e eletroportáteis.

Setor de Eletrodomésticos(Brasil)

➤ **Períodos Marcantes:**

■ **Anos 40 e 50:**

Origem da indústria brasileira, através de fabricantes internacionais e nacionais.

■ **Anos 60:**

Existência de, aproximadamente, 50 empresas de pequeno porte.

■ **Anos 70:**

O impacto da criação da Zona Franca de Manaus, promovendo a instalação de várias indústrias, devido os incentivos tributários e fiscais.

■ **Anos 90:**

A abertura do mercado nacional.

Com a abertura do mercado, o Brasil foi inundado com produtos importados, provocando grandes ajustes nas indústrias nacionais (automatização das fábricas, demissões, melhoria na qualidade dos produtos e lançamento de novos produtos). Muitas empresas não suportaram e acabaram saindo do mercado.

As indústrias nacionais com objetivo de se adaptar aos novos tempos, iniciaram parcerias com multinacionais em busca de novas tecnologias e produtos mais modernos.

Em contrapartida, os estrangeiros, atraídos pelo enorme potencial brasileiro, também investiram pesado no país.

É o caso da Norte Americana Whirpool (Multibrás) e General Electric (GE-Dako), a Sueca Electrolux e a Alemã Bosch-Siemens (BHS Continental).

➤ **Particularidades do Setor**

■ **Sazonalidade:**

60% das vendas de eletrodomésticos concentra-se no 2º semestre.

■ **Reajuste abaixo da inflação nos últimos anos:**

A queda nas vendas, forçou o setor a reajustar os preços abaixo da inflação, salvo algumas linhas, como os portáteis e linha branca.

■ **Perfil da Demanda:**

O perfil do consumidor é basicamente definido pela queda no nível de emprego e pelo achatamento da massa salarial.

➤ **Panorama 2004**

■ Após declínio nas vendas de 2001, 2001 e 2003, o ano de 2004 registrou retomada do crescimento, iniciada já no final de 2003. O desempenho de 2004 foi 26,6% superior à 2003 (a previsão da Eletros era crescimento de 4%). No caso dos fogões o crescimento em 2004, foi de 22% superior à 2003.

Os fatores para o crescimento, basicamente, foram a expansão de crédito e recuperação do emprego.

➤ **Perspectivas para 2005:**

■ Recuperação do preço, principalmente pela elevação dos custos, onde concentra-se muito no aço (em 2004, reajustou 65%).

■ Crescimento estimado em 6%, baseado em:

- Tendência otimista do consumidor (IIC de 127,27 em 2004);
- Demanda reprimida acumulada ao longo dos últimos anos;
- Aumento dos empregos;

- Expansão de crédito para consumidor.

Fonte: Panorama Setorial

Indústria da Linha Branca (Brasil)

- **Multibrás** (Líder de mercado):
 - Criada no Brasil em 1994, com a fusão da Brastemp, Consul e Semmer. É subsidiária da norte-americana Whirlpool Corporation.
 - Possui fábricas em SP, SC e Manaus.
 - Faturamento em 2003 : R\$ 2,2 Bilhões.
 - Linha de produtos: Refrigeradores, freezers, fogões, lavadoras de roupas, secadoras, lava-louças, fornos de microondas, condicionadores e depuradores de ar, batedeiras, cafeteiras, liquidificadores, multiprocessadores e purificadores de água.
- **BSH Continental:**
 - É subsidiária brasileira da alemã BSH Bosch, a qual adquiriu a Continental em 2001. Tem como objetivo, deter 15% do mercado brasileiro.
 - Faturamento em 2003: Cerca de R\$ 1 bilhão.
- **Electrolux:**
 - É subsidiária brasileira da sueca ABElectrolux desde 1996.
 - Faturamento em 2003: R\$ 1,5 bilhão.
 - Produz refrigeradores, freezers, aspiradores de pó, condicionadores de ar e lavadoras de roupas. E, a partir de 2004, produz fogões.
 - É subsidiária brasileira da alemã General Electric Co., desde 1996.
 - Faturamento em 2003: US\$ 170,4 milhões.
 - Enquanto Dako, produzia somente fogões, após aquisição pela GE, diversificou sua linha para fogões, refrigeradores, lavadoras de roupas e freezers.
 - Marca GE para público Classe A/B e Dako para classe C/D.
- **Atlas:**
 - É brasileira, produz fogões e, recentemente entrou no mercado da lavadoras de roupas, para as classes C e D. Iniciou processo de modernização em 1985, passando a produzir fogões a gás e design moderno.
 - Faturamento em 2003: R\$ 165 milhões.
 - Disputa a liderança do mercado de fogões com a GE-Dako, BSH Continental e Multibrás.
- **Esmaltec:**
 - Brasileira, fundada em 1963, produz fogões, refrigeradores, freezers, manufatura de bebedouros elétricos e botijões de gás de cozinha.
 - Faturamento em 2002: R\$ 40,9 milhões.
- **Suggar:**
 - Brasileira, fundada em 1978, produzindo somente exaustores. A partir de 1990, diversificou sua linha, porém sempre para classes populares. Produz adegas climatizadas, centrífugas, coifas, depuradores, fogões, fornos a gás, forno elétrico, lavadoras de roupa e secadoras.
 - Faturamento em 2002: R\$ 154 milhões.

Varejo de Eletrodomésticos (Brasil)

- **Características:**
 - Concentração do Varejo.
 - Maior poder de negociação por parte dos grandes varejistas, devido verticalização.
 - Necessidade de investimentos em estoques, devido logística.
 - Grandes investimentos em MKT. Maior no varejo de que na indústria.
 - Crescimento das vendas pela Internet.
 - Crescimento das vendas pelos consórcios.
 - Necessidade de crédito para vendas de eletrodomésticos.

- **Concorrentes Falmec no Mercado Brasileiro**
 - Brastemp; - Tuboair; - Elettromec; - Criss Air; - Cata; - Bosch; - Electrolux; - GE;
 - Fischer; - Outros (importados e fabricantes nacionais “caseiros”).

Desempenho Falmec

Objetivos Comerciais

- Tornar-se líder no segmento de cocção no país;
- Ser a maior filial Falmec .

- **Mercado - Informações**
 - Devido a atividade ser “fechada”, há falta de informações no mercado para tabulações mais concretas, porém pode-se desenvolver trabalhos a partir das informações de fogões.
 - Venda de fogões 2004 : 3,7 milhões/Unid.
 - 11% linha premium;
 - 15% dos fogões são vendidos c/ coifa.

Segmentação

- **Linhas de Produtos:**
 - Da Vinci; - Collection; - Milano.
- **Tipos de Produtos:**
 - Coifas; - Depuradores; - Fogões, Cooktops e Fornos.
- **Público Alvo:**
 - Varejo (revendas eletrodomésticos);
 - Revendas Móveis Planejados (Cozinhas);
 - Formadores de opinião (arquitetos e especif.);
 - Home Centers.

A tabela 1 mostra que o objetivo financeiro da empresa é consistente e visa alcançar metas viáveis, pré-estudadas dentro de uma análise de mercado de poder aquisitivo.

- **Tabela 1 : Objetivos Financeiros (R\$)**

Meta Financeira - Setor		
Setor	Estado	Metas/Mês R \$
1	RS	258.000,00
2	SC	130.000,00
3	PR	160.000,00
4	Rib Preto -SP	130.000,00
5	Campinas -SP	120.000,00
6	ABCD -SP	130.000,00
7	SPC/Litoral	950.000,00
8	RJ	426.000,00
9	MG	210.000,00
10	ES	80.000,00
11	BA	140.000,00
12	PE/AL/SE	138.000,00
13	PB/RN	90.000,00
14	PI/MA/CE	160.000,00
15	GO/DF/TO	160.000,00
16	RR/AM/PA/AP	137.000,00
17	AC/MT/MS/RO	93.000,00

Metas Previstas Para Atingimento em 18 meses a Partir do 2º sem./2005

Fonte: Dados Primários da Empresa Falmecc (2005)

A tabela 2 mostra que os objetivos da empresa versus o realizado é consistente e têm alcançado metas viáveis dentro da proposta da FALMECC nestes primeiros três meses .

➤ **Tabela 2 : Objetivos X Resultados**

Objetivos X Realizado				
Setor	Estado	Média Realizada	Metas/Mês para 2º sem/05	% Atingimento
		Abr/04 à mar/05	Atingimento 18 meses	RealizadoXMeta
1	RS	65	258	25,19
2	SC	60	130	46,15
3	PR	44	160	27,50
4	Rib Preto	31	130	23,85
5	Campinas	19	120	15,83
6	ABCD		130	
7	SPC/Litoral	341	950	35,89
8	RJ	263	426	61,74
9	MG	78	210	37,14
10	ES		80	
11	BA	18	140	12,86
12	PE/AL/SE		138	
13	PB/RN		90	
14	PI/MA/CE		160	
15	GO/DF/TO	96	160	60,00
16	RR/AM/PA/AP	22	137	16,06
17	AC/MT/MS/RO	30	93	32,26

Fonte: Dados Primários da Empresa Falmec (2005)

➤ **Objetivos**

➤ Transcrever a planilha com as metas estabelecidas por região/Agente (mapa/setorização)

➤ **Objetivos - Linha Produtos**

➤ Transcrever a planilha com as metas estabelecidas por região/Agente (meta segmentada por linha de produto)

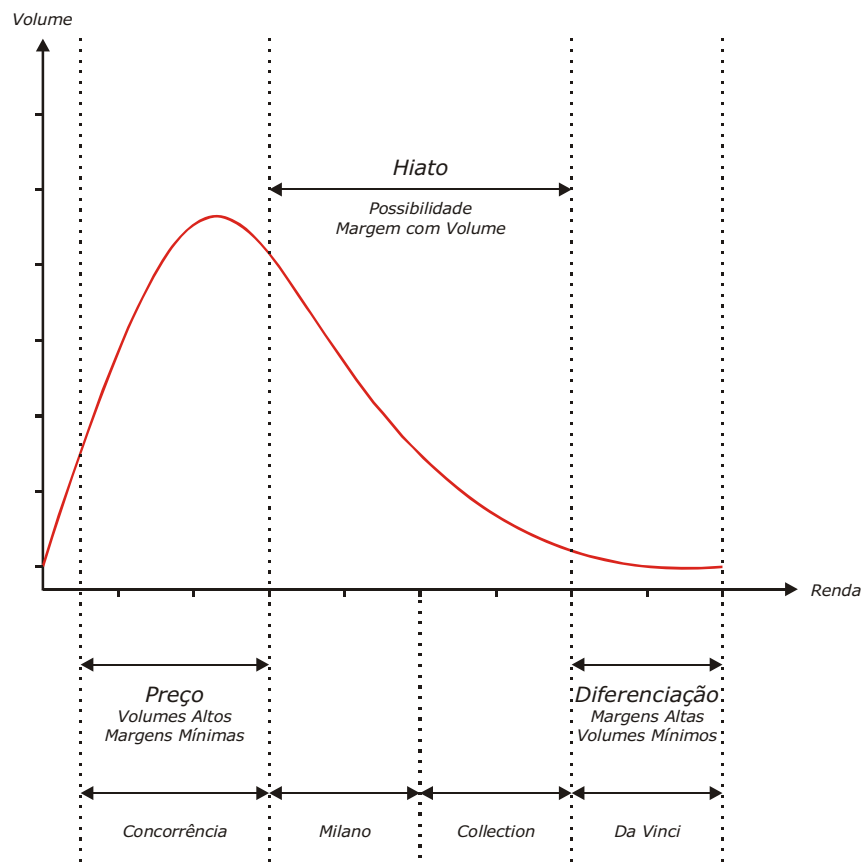
Falmec - Nossa Missão

Oferecer eletrodomésticos de cocção da mais alta qualidade, por preços justos, garantindo qualidade de vida e ajudando a transformar as cozinhas em um ambiente democrático, saudável, seguro e produtivo.

Estratégia de Produto

- Diferenciar <-> Filtrar (limitar) o mercado. Modelo

Gráfico 1 : Estratégia de Diferenciação da Falmec



Fonte: Dados Primários da Empresa Falmec (2005)

- **Objetivo:** Blindar o posicionamento da marca Falmec.

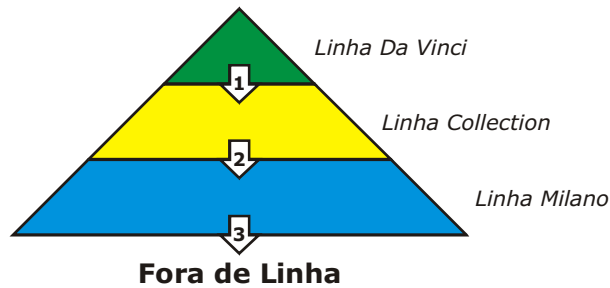


Figura 1: Posicionamento da marca Falmec

Fonte: Dados Primários da Empresa Falmec (2005)

1. Quando a concorrência oferece produto similar no canal High;
2. Quando a margem for apertada pela concorrência no canal High;
3. Quando a concorrência oferecer produto similar no canal Low.

- **Problema:** A Falmec não controla o ritmo de obsolescência dos produtos.
 - **Alternativa:** Para aumentar a longevidade dos produtos: Promover a Linha Milano a Marca Milano.

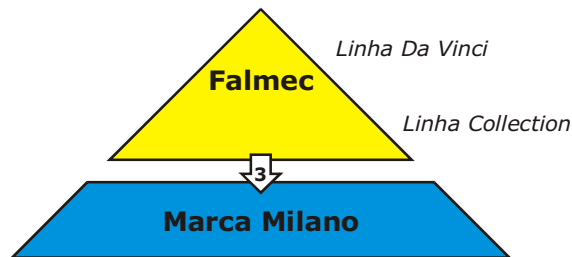
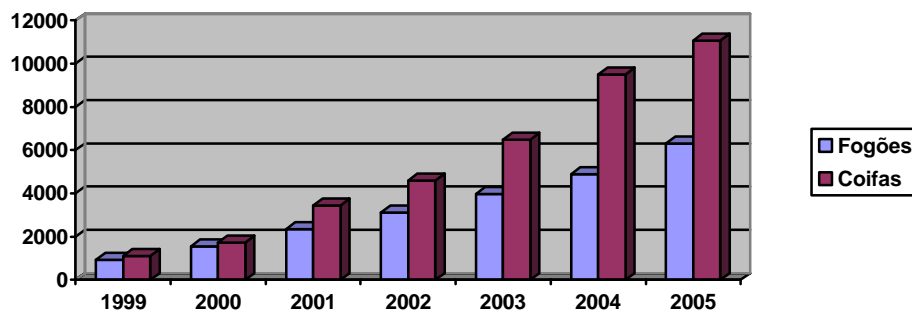


Figura 2 : Estratégia de longevidade dos produtos Falmec

Fonte: Dados Primários da Empresa Falmec (2005)

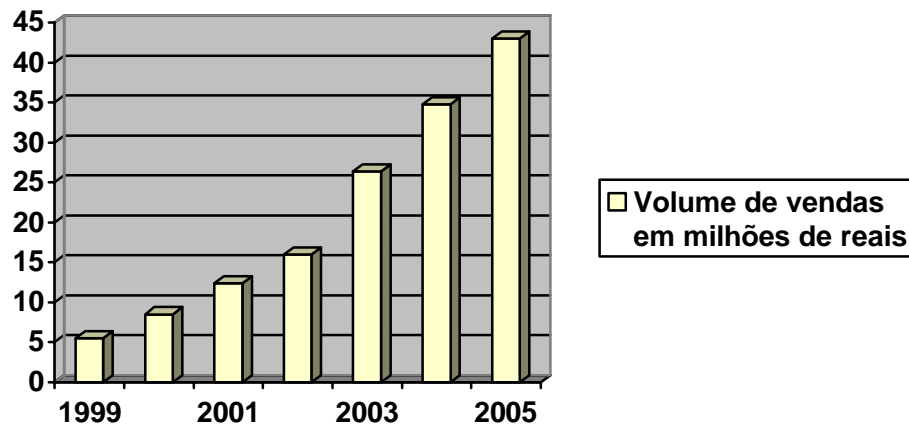
Quando a concorrência apertar a margem no mercado Low.

Gráfico 2 : Volume de produtos vendidos pela Falmec



Fonte: Dados Primários da Empresa Falmec (2006)

Gráfico 3 : Volume de vendas da Falmecc



Fonte: Dados Primários da Empresa Falmecc (2006)

4.1.7 Referenciais Estratégicos

Empreendedorismo

“A força que empurra o empresário para o sucesso é, sem dúvida, a vontade de enfrentar de ter seu próprio negócio. Somada a essa vontade, porém, tem de haver a disposição para adquirir conhecimentos e para desenvolver posturas adequadas a empreendedores bem-sucedidos.”

Qualidades e Pressupostos

Plano de Negócios

É o “mapa” que guiará a empresa ao seu destino e ao cumprimento de seus objetivos. Um guia que vai dar direção e foco para o empreendimento, registrando de forma clara o que é, como será feito e o que se pretende atingir com o negócio, tanto para os próprios empreendedores como para possíveis investidores.

Saber Assumir Riscos

É a primeira e também uma das maiores qualidades do verdadeiro empreendedor. Ele arrisca conscientemente e tem coragem para enfrentar desafios; tenta um novo empreendimento buscando por si só os melhores caminhos. É preciso ser determinado: os riscos fazem parte de qualquer atividade e é necessário aprender a lidar com eles. A instalação de um negócio ambicioso, que envolve uma grande fábrica, como o da Falmecc do Brasil foi também assumir riscos. Colocar no mercado e fabricar produtos inovadores exigiu doses generosas de audácia. Os resultados alcançados, com geração de empregos, conquista de mercado e consolidação da marca e do negócio como um todo comprovam que o caminho está certo.

Identificar Oportunidades

Vislumbrar as oportunidades que o mercado oferece e saber reunir as condições propícias para a realização de um bom negócio é outra marca importante do empresário bem-sucedido. Ele utiliza percepção, curiosidade e atenção para assimilar as informações disponíveis e se aprofundar no entendimento do ambiente em que atua ou pretende atuar. Ele sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.

Conhecimento e Inovação

Quanto maior o domínio de um empresário sobre um ramo de negócio, maior será sua chance de êxito. Esse conhecimento pode vir de experiência prática, de informações e conhecimentos de outros mercados ou países ou mesmo de dicas de pessoas que montaram empreendimentos semelhantes.

Organização, Independência e Decisões Acertadas

É fundamental possuir senso de organização, ou seja, ter capacidade de utilizar recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos de forma racional. Determinar seus próprios passos, abrir seus próprios caminhos, ser seu próprio patrão, enfim. Buscar a independência é meta importante na busca do sucesso.

O sucesso do empreendimento está relacionado ainda com a capacidade de tomar decisões. E este é um processo que exige o levantamento prévio de informações, análise fria da situação, avaliação das alternativas e escolha da solução mais adequada.

O verdadeiro empreendedor é capaz de tomar decisões corretas, na hora certa.

Liderança, Dinamismo e Otimismo

Liderar é saber definir objetivos, orientar tarefas, combinar métodos e procedimentos, estimular as pessoas no rumo das metas traçadas e favorecer relações equilibradas dentro da equipe de trabalho em torno do empreendimento. Fazer contatos permanentemente, dentro e fora da empresa, com clientes, fornecedores, acionistas e empregados. A liderança tem que se mostrar sempre presente.

Um empreendedor nunca se acomoda para não perder a capacidade de fazer com que simples idéias se concretizem em negócios efetivos. Ser sempre dinâmico e cultivar certo inconformismo diante da rotina, é uma das regras de ouro de um empreendedor. Ser otimista é uma característica das pessoas que enxergam o sucesso em vez de imaginar o fracasso. Capaz de enfrentar obstáculos, o empresário de sucesso sabe olhar além e acima das dificuldades.

Planejamento e Plano de Negócios

Planejar é algo que somente o empreendedor pode e deve fazer pelo seu empreendimento. Embora os brasileiros sejam admirados pela sua criatividade e persistência, é notória sua falta de cultura no que diz respeito ao planejamento. De forma objetiva, é preciso transformar inspiração e idéias em ações concretas, reais e mensuráveis. Esta é a técnica de se transformar sonhos em realidade.

O sucesso creditado às micro e pequenas empresas (como, por exemplo, as empresas italianas) em estágio de maturidade é fruto dos empreendedores que planejaram corretamente o seu negócio e também a alguns fatores críticos de sucesso que devem se destacar:

1- Necessidade de um planejamento do negócio para poder gerenciá-lo, apresentando suas idéias a investidores, bancos, clientes e para seus parceiros – sejam eles funcionários ou fornecedores.

2 - Apresentação de um plano de negócios a fim de que os riscos inerentes ao empreendimento sejam avaliados por agentes financeiros.

3 - Apresentar um bom plano de negócios (*bussiness plan*) com conceitos básicos de planejamento, vendas, marketing, fluxo de caixa, ponto de equilíbrio e projeção de faturamento.

Para fabricar produtos com a mesma qualidade dos que traz da Itália, a empresa firmou duas parcerias estratégicas. A primeira delas com a Acesita, fornecedora de aço de alta qualidade, de modo a garantir o fornecimento matéria-prima dentro de suas especificações técnicas. A segunda parceria é com a White Martins, líder em fornecimentos de gases e suprimentos para soldas no Brasil e especializada em cortes térmicos e que disponibilizou, dentro da planta da Falmecc, um equipamento para corte de chapas a laser. Desse modo, 80% do processo produtivo da empresa passou a ser feito em seu próprio parque industrial, conferindo agilidade e redução de custos nos processos. A empresa ganhou também maior flexibilidade para ampliar sua linha de produtos, algo que está previsto para breve e que deve gerar aproximadamente mais 100 empregos diretos.

4.2 Apresentação e Interpretação dos Dados Obtidos

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa de campo e a interpretação dos dados obtidos. Para análise dos dados, como em qualquer processo prévio de investigação em ciências sociais, é recomendado que lhes seja dado algum tratamento com vistas a torná-los mais expressivos (TOLEDO e OVALLE, 1995, p.24). De acordo com estes autores, esta etapa, denominada de apuração ou sumarização, consiste em resumir os dados, através de sua contagem e agrupamento, bem como, é realizada a condensação e organização dos mesmos, possibilitando uma melhor análise e compreensão dos dados.

Os resultados são apresentados através de representações visuais, em gráficos. Richardson (1989, p. 267) sugere que o resultado da investigação não fique somente em páginas de texto. “O volume de dados, em pesquisa, costuma ser considerável. Organizar e agrupar dados e informações em quadros, gráficos e tabelas é uma maneira de poder dispor dos mesmos e apresentá-los de modo mais funcional, claro e imediato”.

A análise dos resultados será feita de uma forma descritiva, baseada nos dados estatísticos, retirados da pesquisa de campo e em documentos disponibilizados ao pesquisador; a mesma estará disposta logo após cada gráfico.

Entretanto cabe ressaltar que, o produto final da análise da pesquisa, por mais brilhante que seja os resultados, deve ser encarado de forma provisória e aproximativa (MINAYO, 1994, p. 79). Esta assertiva se baseia no fato de que as afirmações podem superar conclusões prévias a elas e ser superadas por afirmações futuras.

Através da análise dos dois questionários obteve-se resultados muito semelhantes tanto na pesquisa em relação aos consumidores, quanto em relação à FALMECC, o que leva à conclusão de uma forte percepção de mercado da empresa.

Pergunta1: Você já foi proprietário de outro produto de cocção? Com base nas respostas da pergunta, pode-se verificar que pouco mais de 97,32 % dos participantes da pesquisa já foram clientes de outra marca de produtos de cocção. Este dado demonstra a possibilidade da existência de um parâmetro de referência com relação aos produtos e serviços de cocção, dado ao fato do cliente possuir um padrão para comparação do mesmo.

Cabe destacar que esse padrão é na maioria das vezes de caráter subjetivo, mudando de indivíduo para indivíduo podendo, entretanto, haver consenso em determinado grupo ou segmento. Neste sentido, Porter (1990) ressalta que independente do tipo do produto ou serviço oferecido por uma empresa a seus compradores, estes em geral encontram dificuldades para avaliá-lo, na medida em que nem sempre eles conseguem medir com

precisão o desempenho de uma empresa e de seus produtos, mesmo após o produto ter sido comprado e usado.

Também se verifica com estes dados o movimento de migração de clientes de outras empresas já existentes no mercado, para a empresa - espelho. A conquista de novos clientes, que poderia ser caracterizado como demanda reprimida, ou seja, que não tinha produtos sofisticados e cobertura de serviços de qualidade no local de moradia ficou em 2,68 %.

Este movimento de migração pode ser interpretado, salientando novamente que um produto torna-se diferenciado em relação aos demais, quando existe uma base real ou imaginária que induza os compradores a preferirem adquiri-lo de uma determinada marca e empresa prestadora de serviço, neste caso específico, em detrimento de outra de produto e serviço similar.

Pergunta 2: Você ainda possui esse produto de cocção? Do universo de 109 indivíduos que já foram clientes de outra empresa de produtos de cocção, 48,93% destes ainda têm produtos dessa marca em suas residências, sendo que 51,07% não a possuem mais.

O fato desses 53 clientes que ainda mantém produtos e serviços de outras empresas, deriva-se da necessidade da existência de um padrão real de comparação com vista a respaldar a sua escolha.

Pergunta 3: Você é o proprietário do produto de cocção? Com base nas respostas, pode-se verificar que 98,23 % dos entrevistados é formada pelos proprietários do produto. Os demais respondentes, 1,77 % apesar de não serem os proprietários tratam-se de pessoas responsáveis pelos produtos, ou seja, influenciaram na escolha da marca.

Cabe destacar que o valor criado para o comprador deve ser percebido pelo mesmo, a fim de que seja compensado com um produto diferenciado, neste caso específico, por meio da fidelidade do cliente em relação à escolha da marca FALMEC.

Pergunta 4: A troca do produto de cocção trouxe-lhe alguma dificuldade? Do universo de clientes que trocaram de produto advindo da migração para a marca Falmecc, apenas 2% relataram terem tido algum tipo de problema. Para um comprador o custo de um produto, inclui não somente o custo financeiro pago pelo mesmo, mas também o custo de conveniência ou tempo (PORTER 1990). O valor para o cliente é resultante, dentre outros, da minimização de qualquer tipo de custo implícito como frustração ou aborrecimento.

Tendo este dado como referencia, verifica-se com estes dados que a troca do produto, não afetou o juízo de valor aferido pelo cliente sobre a marca FALMEC.

Estes dados obtidos também contrariam o que muitos pesquisadores do setor designam como barreiras de aceitação das empresas - espelhos, dado ao fato que o cliente não leva consigo produtos com as mesmas características. Para viabilizar essa portabilidade (a possibilidade do usuário de migrar para outra marca de produto e levar consigo outros acessórios), as empresas devem padronizar mais os seus produtos, de modo que os usuários possam migrar de uma marca para outra. A não padronização dos produtos permite às empresas, amarrar os consumidores de tal forma que a troca de marca implica muitas vezes grandes custos de mudança de equipamentos, aprendizado e tempo.

A adoção desta medida, entre outras, possibilitaria tornar o segmento de cocção mais competitivo.

Um dos prováveis fatores determinantes deste resultado pode ser o fato do universo da pesquisa ser restrito a clientes residenciais e este fenômeno ser observado com maior ênfase no âmbito corporativo.

Pergunta 5: Você possui mais de um produto de cocção? Observa-se com a resposta que 54,46 % dos clientes, ou 61 entrevistados nesta pesquisa possui mais de um produto de cocção em sua residência.

Em relação à oferta desses produtos e serviços obteve-se os seguintes dados:

Que 53 clientes abordados na pesquisa mantinham produtos de outra empresa, já era conhecido. A informação que se buscava obter com esta pergunta era de quantos dos

entrevistados, após tornarem-se clientes da empresa – espelho FALMEC, haviam adquirido outros produtos, e destes, quantos haviam adquirido-os da mesma marca.

Pergunta 6: Qual marca? Desta forma, com estes dados é possível constatar que apenas 8 clientes adquiriram outros produtos após tornarem-se clientes da FALMEC, sendo que 6 clientes deste universo, ou seja, 75 %, adquiriram produtos da própria FALMEC. Este dado retrata que a empresa criou um valor para estes clientes, tendo em vista que estes pagaram o preço – prêmio para a mesma, ou seja, tornaram-se fiéis a seus produtos e serviços.

Pergunta 7: Como você conheceu os produtos e serviços da Falmecc? Pode-se verificar com os dados coletados na pesquisa que 56 % dos clientes conheceram e posteriormente adquiriram os produtos e serviços da empresa de cocção FALMEC tendo como meio de influência de compra os meios comerciais. As fontes pessoais representaram 44 % do universo total pesquisado.

Este resultado também confirma as fontes comerciais como principal meio de informações para a compra.

Antes da análise descritiva dos dados estatísticos, faz-se importante destacar que as alternativas de resposta da questão em análise não foram lidas para o entrevistado, nos contatos telefônicos. Foi considerado como resposta a primeira explanação do respondente muito embora, muitos destes tivessem adquirido os serviços por diversos motivos. Quando isso aconteceu, o respondente teve que optar pelo mais importante, ou seja pelo principal.

Com relação às alternativas de resposta, algumas merecem destaque para melhor compreensão da forma como foram agrupadas, dentre elas:

- tecnologia oferecida: produtos e serviços disponibilizados pela empresa como garantia de durabilidade e resistência, o sistema de tratamento “touch free” que isenta as peças do produto de marcas de mãos;

- preço: concepção do preço ampliado para o consumidor classe A e B a qual não se limita apenas ao valor pago pelo produto e serviço oferecido pela empresa (no sentido de ser o de melhor custo benefício), mas também, custos de tempo, energia e desgaste psicológico (KOTLER,1998); Para o cliente os custos de aquisição dos benefícios não estão somente relacionados com o preço, mas com todos os esforços realizados para se obter esses benefícios.

- opção por produtos sofisticados: classe de produtos destinados ao cliente de perfil exigente e de alto poder aquisitivo;

- opção por planos segmentados ofertados: pacote de preços oferecidos pela empresa de acordo com o perfil do usuário;

- prazo de instalação do produto de cocção: a empresa através do CEP (código de endereçamento postal) do cliente verifica, no ato da solicitação, a possibilidade do atendimento do serviço desejado, e sendo este positivo, informa com precisão o prazo de atendimento.

- por descontentamento com os serviços oferecidos pela empresa: quando o respondente relatou ter mudado de marca por problemas, como qualidade do produto e do serviço, problemas relacionados a tecnologia, design e cobrança de taxas, entre outros;

- indisponibilidade de atendimento de outras marcas em relação a produtos sofisticados que satisfizessem os anseios de determinado mercado: demanda reprimida das empresas concorrentes nas áreas de atuação;

- outros: qualquer outro motivo que não se enquadre dentro dos elencados.

Toda a escolha está baseada em um motivo desencadeador, ou seja, em uma necessidade. Esta necessidade passa a ser um motivo quando ela alcança determinado nível de intensidade. Portanto, um motivo é uma necessidade que é suficientemente importante para levar a pessoa agir (KOTLER, 1998).

Quando um indivíduo está motivado, ele encontra-se pronto para agir, neste caso específico, para comprar, adquirir um produto/serviço. O modo como a pessoa motivada

realmente vai agir está intimamente influenciada pela percepção que a mesma tem da situação.

Entretanto a percepção varia de indivíduo para indivíduo e sofre influencia de estímulos físicos, relações destes estímulos com o ambiente, além de condições interiores da pessoa.

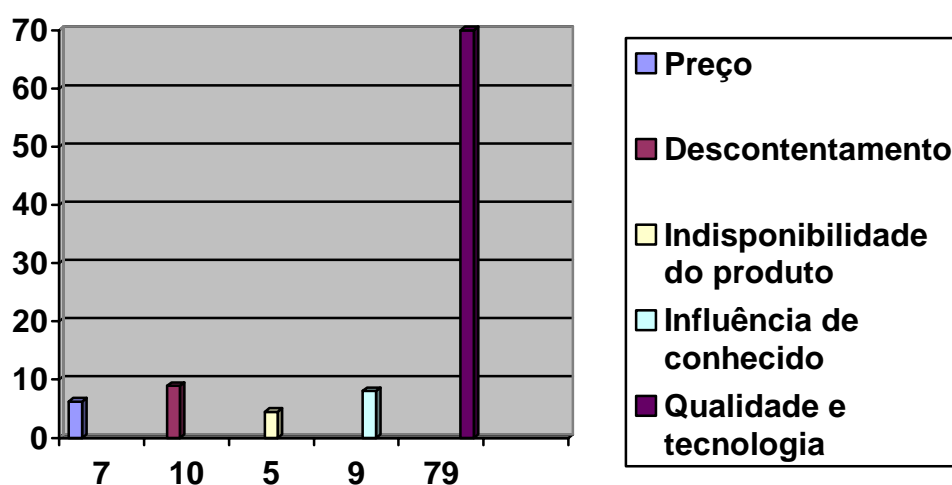
Desta forma, o motivo desencadeador da escolha da FALMEC enquanto empresa de cocção está baseado na percepção do cliente acerca do produto/serviço. E ainda, a diferenciação enquanto estratégia competitiva, necessita ser percebida pelo cliente no momento da compra para ser efetivada enquanto diferencial competitivo. Ou seja, ela precisa se tornar valor para o cliente, a fim de que este pague o preço-prêmio solicitado pela empresa.

De acordo com os dados obtidos, um motivo de pequena importância na escolha dos produtos e serviços da FALMEC, conforme resposta da pergunta 7 pode ser observado no Gráfico 4: Resposta da pergunta 8, deriva-se da variável preço. Do total de 112 entrevistados, 6,25 % ou seja, 7 usuários tiveram seu critério de compra baseado no “preço”.

O segundo motivador de aquisição foi o prazo para instalação do produto e o descontentamento com os serviços das concorrentes com 8,93 % (10). Com base nos dados obtidos confirma-se, a estratégia adotada pela empresa, enquanto diferenciador de serviços, na medida em que o mesmo é percebido enquanto valor para o cliente no momento da compra do produto/serviço.

Pergunta 8 : Por quê você escolheu o produto da Falmec?

Gráfico 4 : Resposta da Pergunta 8



Fonte: Dados Primários

Em quinto lugar, ficou a indisponibilidade do produto ou serviços no local desejado com 4,47 % (5), ou seja, a demanda reprimida, descoberta de atendimento, juntamente com a oferta de planos segmentados.

A aquisição baseada na influência de terceiros, ficou em terceiro lugar com 8,04 % (9); confirmando desta forma, as fontes pessoais como meio de avaliação e legitimação de um produto/serviço.

Entretanto, os principais diferenciadores dos produtos e serviços da FALMEC, como: tecnologia, qualidade percebida e diferenciação obtiveram índice superior a 70 % enquanto fator determinante, motivante da compra.

Cabe destacar, que a FALMEC dentro da sua estratégia de mercado em relação a preço para o segmento residencial (segmento foco desta pesquisa), não tem como proposta de

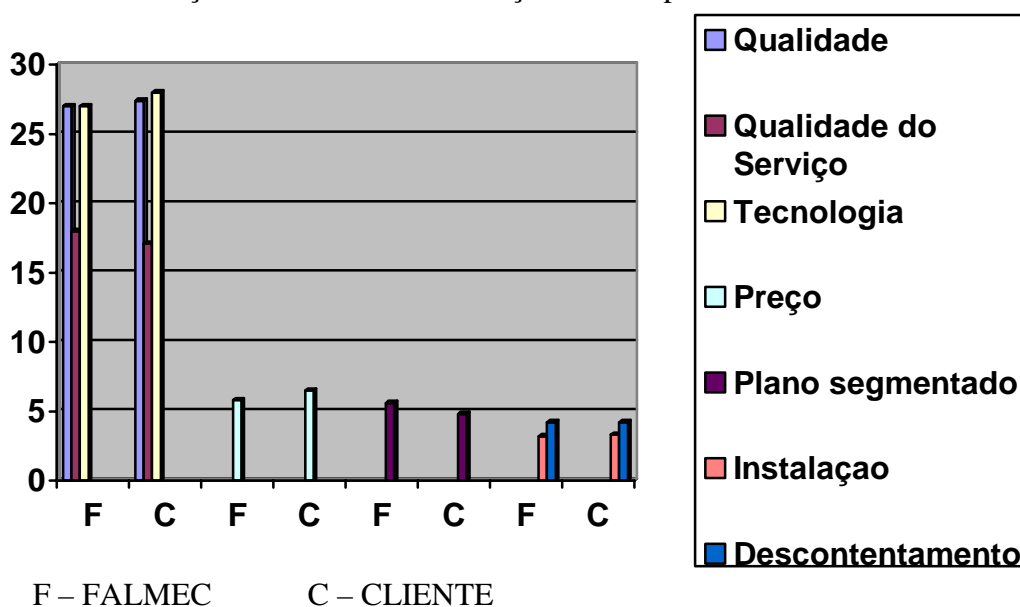
valor ser a mais “barata” em relação ao preço praticado pelas concorrentes, mas sim, ofertar aos seus clientes a redução de custos no decorrer de sua cadeia de valores. Ou seja, reduzir custo de instalação, no que diz respeito a prazo, reduzir custo direto da utilização de seu produto (custo-benefício), entre outros.

Com base nos dados obtidos através da aplicação de questionário junto a FALMEC, no tocante a pergunta 11 do mesmo, foi elaborado um gráfico de correlação, com o intuito de verificar o grau de concordância entre a empresa e seus clientes em relação ao fator motivante, determinante da compra.

Antes da análise propriamente dita dos dados do Gráfico 11, faz-se necessário a explanação da forma como o mesmo foi confeccionado. No questionário aplicado junto aos clientes foram trabalhadas 10 variáveis. Entretanto, no questionário aplicado junto a FALMEC, foram utilizadas apenas 8.

Para a confecção deste gráfico, foram desconsideradas as variáveis: indisponibilidade de atendimento da concorrente, algum conhecido utiliza o serviço e outros. Tendo desta forma, padronizado 7 variáveis para ambos os questionários, foi atribuída uma escala decrescente de no máximo 7, para o maior fator motivante, e 1 para o menor.

Gráfico 5 : Correlação de Fatores de Motivação de Compra entre a Falmecc e Clientes



Fonte: Dados Primários

Observa-se através dos dados disponíveis no gráfico anterior, que o “sistema de qualidade/sofisticação/designer” na visão da empresa, seria o principal diferenciador de seus serviços, fator este motivante de compra para o cliente. Na visão do cliente, a “qualidade (sofisticação / designer) / tecnologia” também seria o principal diferenciador dos produtos e serviços da FALMEC.

Cabe destacar, que a variável tecnologia, está diretamente relacionada com o sistema de eficiência, na medida em que é através deste sistema que se mensura a qualidade do produto/serviço, entre outros, contribuindo diretamente no preço final deste para o cliente.

Desta forma, pode-se verificar que a estratégia de diferenciação utilizada pela empresa, baseada na qualidade, é percebida pelo cliente no momento da aquisição do produto de cocção, mesmo que de forma indireta.

Segundo Porter (1990), os compradores não compreendem integralmente todas as maneiras utilizadas pelo fornecedor, para a redução de custos. Eles encontram dificuldade para avaliá-los com antecipação.

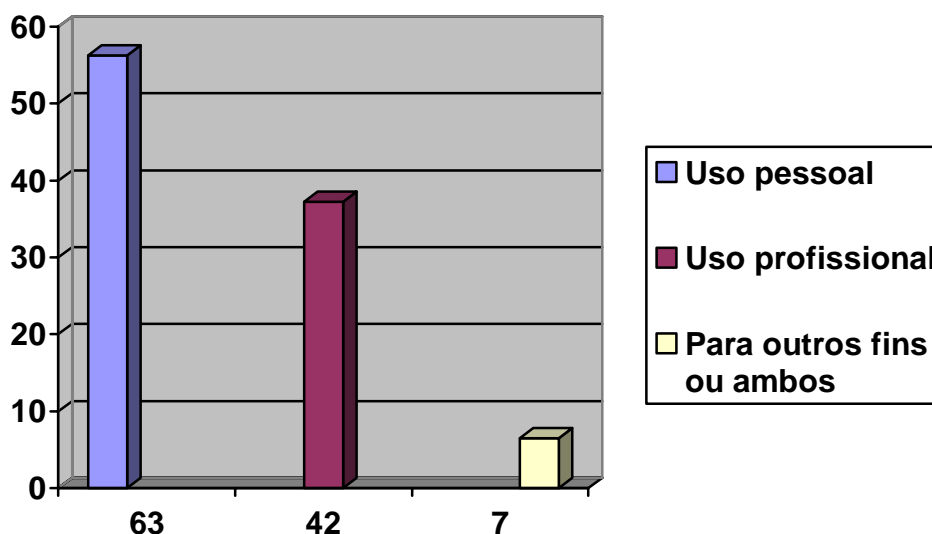
A compreensão detalhada do modo como o produto afeta o custo ou o seu desempenho, em geral, exige uma ampla experiência de uso. Na visão da FALMEC o preço seria para seus clientes o quinto fator motivante, em ordem crescente, e na visão do cliente o quarto fator.

Os planos segmentados na visão da FALMEC seriam para seus clientes, o quarto fator de motivação. Na visão de seus usuários foi o quinto motivo de compra. Entretanto, a tecnologia, assim como, a qualidade (designer/sofisticação), refletem diretamente na variável preço e coincidem com a visão da empresa e cliente.

O prazo de instalação e o descontentamento com os produtos/serviços oferecidos pela concorrente ficou na mesma posição para ambos; empresa e clientes, em segundo lugar. Observa-se assim, a existência de um alto grau de concordância entre a visão do cliente relacionada ao motivo da compra, com a esperada pela empresa nas variáveis: Qualidade, tecnologia, prazo de instalação e descontentamento com a concorrente.

Pergunta 9: Para o quê você emprega o seu produto de cocção?

Gráfico 6 : Resposta da Pergunta 9



Fonte: Dados Primários

Verifica-se com os dados obtidos que mais da metade da amostra pesquisada, 63 clientes (56,25 %), utiliza exclusivamente o produto Falmecc para uso pessoal. Em relação à utilização pessoal e profissional esta é feita por 42 clientes, representando 37,25 % da amostra. Para outros fins ou para ambos o produto é utilizado por apenas 7 clientes, ou seja, por 6,5 % do total dos participantes da pesquisa.

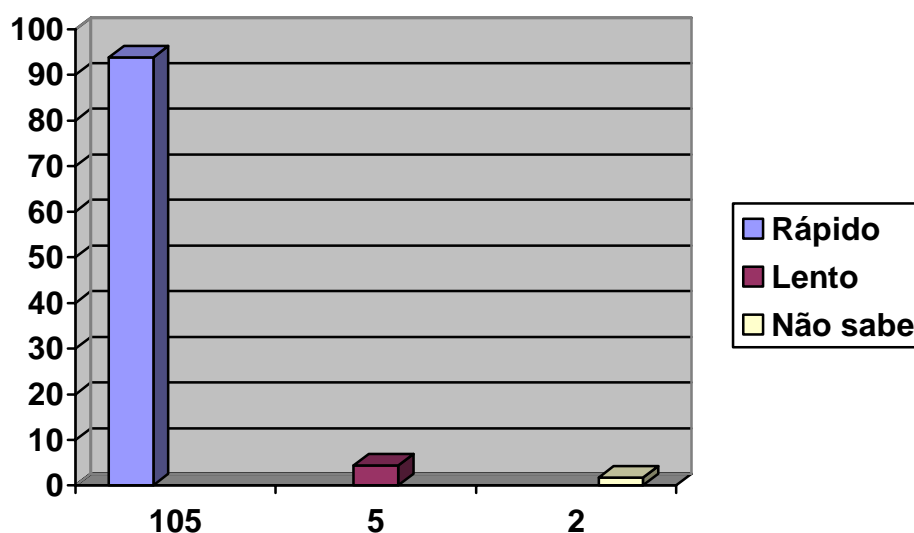
Em se tratando da diferenciação em serviços, na qual o produto não pode ser facilmente diferenciado, por ser intangível, o sucesso da estratégia competitiva pode estar na adição inovações tecnológicas, de serviços valorizados e na melhoria da sua qualidade, acrescida do designer e sofisticação buscados pelo nicho de mercado de luxo. Os grandes diferenciadores de serviço são: facilidade de pedido, entrega, instalação, treinamento do cliente, orientação ao cliente, manutenção e reparo. (KOTLER, 2000, p.314). A instalação refere-se ao “trabalho feito para tornar o produto operacional no local desejado” (KOTLER, 2000, p.314).

Dentro da proposta de valor aplicada ao segmento residencial, no que se refere a produtos e serviços FALMEC, verifica-se que o prazo de instalação do produto de cocção encontra-se presente enquanto diferenciador de serviços, acrescido da palavra “velocidade”. O próprio sistema que a FALMEC utiliza para informar ao cliente quanto à possibilidade do atendimento do serviço solicitado representa um diferenciador. Conforme já descrito anteriormente, este serviço é feito através da informação por parte do cliente do endereço do local onde o mesmo deseja que o produto seja instalado.

Através desta informação a empresa verifica no ato da solicitação, à possibilidade do atendimento do produto/serviço desejado, e sendo este positivo, informa com precisão o prazo de atendimento.

Pergunta 10 : Você considerou rápido o prazo de recebimento e instalação do produto?

Gráfico 7 : Resposta da Pergunta 10



Fonte: Dados Primários

Dentre os participantes da pesquisa, 93,76 % responderam que a instalação do produto foi rápida, sendo que na maioria dos casos, segundo relato dos respondentes, o mesmo ocorreu antes mesmo do prazo previsto pela empresa. Do universo que respondeu que não considerou a instalação rápida, cerca de 4,47 %, verificou algum problema com o serviço terceirizado da empresa, visto que o serviço de instalação do produto de cocção na residência do cliente não é executado pela FALMEC.

O sistema de serviços da FALMEC é um de seus principais diferenciadores com relação ao seu concorrente. Neste sistema terceirizado a Falmecc realiza treinamentos constantes com os técnicos das empresas nos locais das representações e na fábrica de Bangu. Realiza também constantes reciclagens de conhecimentos técnicos, bem como são revistos e treinados, através de simulações, o atendimento ao cliente, levando-se em consideração o tempo de resposta e a eficiência e eficácia desse atendimento.

Desta forma, o serviço é direcionado para que haja a maior eficiência e qualidade de atendimento, visando a satisfação do cliente e solução do problema sem que haja solução de continuidade.

Todas as ações da FALMEC são focadas em diferenciais que pode promover em relação aos concorrentes. Desde a estrutura de rede, passando pela concepção de seus produtos e terminando no atendimento que presta ao cliente.

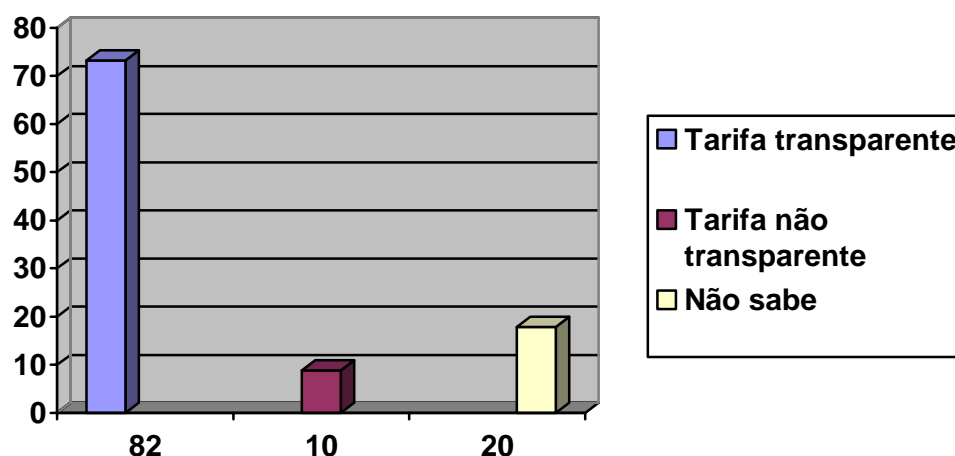
A transformação tecnológica é um dos principais condutores da concorrência. A mesma também possui um poder equalizador, podendo acabar a vantagem competitiva de empresas fortemente fortificadas no mercado, na medida em que possibilita à outra a tomada de dianteira (PORTER, 1990). Porém a tecnologia afeta a vantagem competitiva na medida em que tiver um papel significativo na determinação do custo, ou na diferenciação do produto, como no caso específico aqui analisado, da FALMEC. A tecnologia afetará a diferenciação se influir nos condutores de singularidade da empresa.

Desta forma, uma empresa pode utilizar-se da tecnologia disponível para seu ramo de negócios para "...alterar os condutores de uma maneira que a favoreça, ou para ser a primeira e talvez a única empresa a explorar um condutor particular" (PORTER, 1990, p. 158). Esta citação ilustra a utilização do sistema de serviços pela Falmecc, como um condutor de singularidade da mesma.

Entretanto cabe salientar que a tecnologia não se constitui em uma barreira à entrada de novos concorrentes no mercado, porque não existe tecnologia menor, na medida em que a todo o momento estão sendo disponibilizadas inovações para o setor, e o processo de evolução e difusão tecnológica é muito rápido. Desta forma, a tecnologia não se constitui em um impedimento, mas em uma necessidade que as empresas têm para se posicionarem no mercado. A empresa que disponibilizar de melhor aparato tecnológico, tem maiores chances de sucesso, ao contrário da que não tiver preparo tecnológico, a qual não conseguirá se posicionar (SHIMA, 1999).

Pergunta 11 : Você considera a cobrança de tarifa de serviços transparente?

Gráfico 8 : Resposta da Pergunta 11



Fonte: Dados Primários

Com base nos dados apresentados no Gráfico 8, pode-se constatar que 73,21 % dos respondentes consideram o sistema de tarifação de serviços da FALMEC mais transparente, ou seja a singularidade da empresa na oferta deste serviço é percebida por esses clientes. A singularidade só resulta em diferenciação se a mesma for considerada pelo cliente/comprador como valor (PORTER 1990, p.121).

Entretanto, o número de entrevistados que responderam que não sabem / não opinaram corresponde a 17,86 %. Este número é representativo no universo pesquisado, pois estes indivíduos desconhecem o sistema de tarifação, ou seja, não o reconhecem enquanto um diferenciador dos serviços ofertados pela FALMEC. Dentre os participantes da pesquisa 10

usuários ou 8,93 % não consideram a tarifação FALMEC mais transparente. Justificam sua resposta no fato de que a mesma não oferece flexibilidade/opções.

Dentro da sua proposta de valor relacionada a preço, no que se refere a linha residencial a FALMEC oferece planos de preços segmentados, baseados no perfil do cliente. Estes planos objetivam atender às características do cliente, levando-se em consideração seus interesses aliados ao seu perfil, adequando-se às possibilidades deste.

No que tange a qualidade, este é um diferencial marcante nos produtos Falmecc e que caracterizou o cliente da empresa pelo fato de buscar sofisticação ao invés de preço. Os principais itens, relacionados à qualidade, almejados pelos consumidores são o designer e a tecnologia de produto, demonstrando-se que os clientes desse nicho de mercado importam-se com o valor agregado, a satisfação pessoal e funcionalidade do produto, buscando claramente um diferencial. As figuras a seguir ilustram as estratégias de preços e a de qualidade da FALMEC em relação a seus clientes residenciais:

Pergunta 12: Você considera a qualidade como um diferenciador do produto Falmecc?
Pergunta 13: A oferta de planos segmentados foi relevante para a compra do produto? Do universo entrevistado 72,32% consideram a qualidade como um diferenciador dos produtos oferecidos pela FALMEC, tendo em vista, considerá-lo como uma singularidade da empresa. Cabe lembrar que enquanto fator motivante da escolha de produtos da empresa, os planos segmentados, representaram somente 4,47%. Entretanto 89,30% (somados os percentuais dos “não e dos não sabem/não responderam”) dos respondentes não consideram relevante a oferta deste serviço.

Grande parcela destes, desconhecem a própria existência deste diferenciador. Analisada esta estratégia sob a ótica da redução de custos, qualquer atividade que a empresa possa fazer para reduzir o custo de seus serviços, representa uma boa oportunidade para a diferenciação. E sendo esta redução de custo nas atividades de valor para o comprador, maior será sua efetividade enquanto diferenciador (PORTER, 1990, p.125). Entretanto, cabe destacar que a redução de custo está intimamente ligada na compreensão da empresa de como o comprador utiliza o seu produto, e de como suas atividades afetam o custo deste. No caso dos planos segmentados ainda há significativa parcela de clientes que necessitam ter suas necessidades compreendidas, para que os serviços ofertados correspondam aos seus anseios, ou seja, a sua cadeia de valor.

Conforme pôde ser observado na estratégia de serviços da Falmecc para clientes residenciais, a empresa tem como uma de suas propostas de diferenciação nos serviços ofertados a seus clientes “a velocidade no atendimento de instalações e reparo”.

Por “atendimento ao cliente” entende-se que, “o mesmo consiste no grau de rapidez, cortesia e facilidade de se fazer manutenção preventiva ou reparos, quando necessários, que a empresa produtora do bem ou prestadora do serviço é capaz de proporcionar aos seus clientes” (GARVIN,1992).

A expressão manutenção e reparo “descreve o programa de atendimento destinado a auxiliar os clientes a manter os produtos comprados em boas condições de funcionamento” (KOTLER, 2000, p. 316).

Pergunta 14 : Você já teve algum problema que necessitou algum reparo do produto? Do universo de 112 clientes da empresa espelho de produtos de cocção abordada na pesquisa, constatou-se que 7 usuários, ou seja, 6,25% tiveram algum tipo de problema que necessitou de atendimento, manutenção e reparo por parte da empresa/representação. Neste percentual de solicitações de atendimento estão incluídos desde solicitações de informações ao call center (CRC- central de relacionamento com o cliente/Portal FALMEC) para informações e esclarecimentos de dúvidas sobre os serviços ofertados pela empresa, até serviços de manutenção e troca de produto.

Pergunta 15 : A assistência foi prestada no prazo previsto pela empresa? No que diz respeito à velocidade do atendimento solicitado pelo cliente a empresa, ou seja se a assistência foi prestada no prazo previsto pela empresa constatou-se que tendo como base os dados

levantados, observa-se que dos 7 clientes que necessitaram de atendimento, manutenção e reparo por parte da FALMEC, 5 destes relataram terem sido atendidos, tendo desta forma suas respectivas solicitações sanadas, perfazendo uma porcentagem de 71,43% do total dos solicitantes.

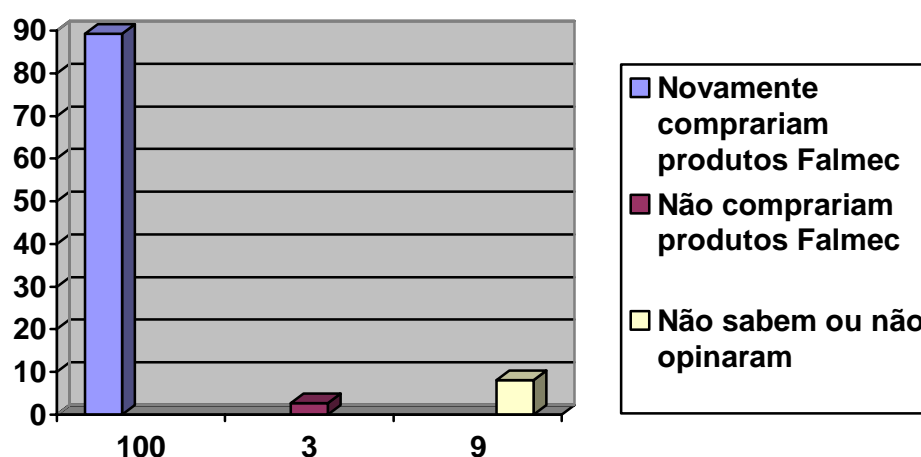
Entretanto, cabe destacar que 28,57% destes clientes apesar de terem tido suas solicitações atendidas, estas não ocorreram com a “velocidade” proposta pela empresa, ou seja, o atendimento extrapolou o prazo previsto.

Uma empresa de cocção pode obter diferenciação ao produzir um produto ou executar um serviço com qualidade consistentemente superior ao da concorrência, e portanto superar as expectativas de seu cliente. As expectativas de seus clientes são formadas pelas experiências anteriores relacionadas ao produto/serviço, pelas influências pessoais e pela propaganda.

Os clientes após terem recebido o produto/serviço, confrontam o produto/serviço percebido, com o produto/serviço esperado. Caso o produto/serviço percebido não corresponda às suas expectativas em relação ao produto/serviço esperado os clientes perderão o interesse pelo fornecedor deste produto/serviço. De acordo com Babera & Mazurky, apud Kotler (2000, p. 205) “a satisfação do cliente é derivada da proximidade entre as expectativas do comprador e o desempenho percebido do produto”. E ainda, caso o desempenho do produto/serviço não alcance totalmente as expectativas o cliente fica *desapontado*, se alcançar suas expectativas, ele fica *satisfeito*, e se exceder às expectativas ele fica *encantado*. Ou seja, se o produto/serviço percebido superar as expectativas do produto/serviço esperado, os clientes ficarão inclinados a recorrer novamente ao fornecedor. São estes sentimentos que definem se um cliente voltará a comprar ou não o produto da empresa. “As expectativas dos clientes são os verdadeiros padrões de julgamento da qualidade dos produtos e serviços” (KOTLER, 2000, p.460). A probabilidade de satisfação e da intenção de recompra, por parte do cliente, depende diretamente do serviço prestado e produto atender ou não a sua expectativa de valor, a respeito do mesmo.

Pergunta 16 : Caso você necessitasse de outro produto de cocção você compraria da marca Falmec?

Gráfico 9: Resposta da Pergunta 16



Fonte: Dados Primários

De acordo com os dados obtidos na pesquisa 89,30% dos clientes relataram que caso necessitassem de outro produto de cocção comprariam novamente da FALMEC.

Este percentual demonstra o índice de satisfação dos clientes da Falmec frente à qualidade do produto e aos serviços ofertados pela mesma. O percentual de clientes que não recorreria novamente aos produtos da FALMEC ficou em 2,47% .

No que diz respeito aos participantes que responderam “não sabe/não opinou”, 9 ou 8,03% assim se manifestaram. Cabe destacar que o principal motivo desencadeador desta resposta, deve-se ao fato de serem clientes novos e ainda não possuírem elementos suficientes para julgar a empresa em questão.

5. CONCLUSÕES

Em relação ao estudo de caso desenvolvido com os clientes da empresa - espelho de produtos de cocção FALMEC, foi feita uma análise sobre a estratégia de diferenciação adotada pela empresa pesquisada, levando em consideração as regulamentações do setor de cocção no Brasil, o que proporcionou condições para chegar a conclusões que puderam atender aos objetivos específicos e ao objetivo geral, a observar a validação e relevância para a Administração, Gestão e Estratégia e a estabelecer sugestões para novos estudos em torno deste assunto, conforme abaixo:

- identificar e analisar o posicionamento estratégico da empresa FALMEC, tendo como referência as três estratégias genéricas;

Com vistas ao cumprimento dos objetivos propostos no Capítulo 1 deste trabalho inicialmente foi descrita a metodologia de pesquisa adotada para a realização deste estudo de caso, bem como, a descrição do referencial teórico utilizado para a elaboração do instrumental de coleta de dados empregados, assim como, o método de coleta dos dados.

Ainda neste mesmo capítulo, foi elaborada uma caracterização da empresa de cocção FALMEC, com vistas a identificar o posicionamento estratégico de mercado adotado pela empresa.

Neste trabalho, conforme destacado na introdução, capítulo 1, objetivou-se de forma geral verificar se a estratégia de mercado da empresa pesquisada, a qual tem como ponto central a diferenciação, é devidamente percebida pelo cliente no momento da escolha da marca, bem como, no decorrer da utilização de seus produtos e serviços.

Para tanto, foi desenvolvido um estudo de caso, visando aprofundar o conhecimento acerca da estratégia de mercado da empresa abordada, em relação ao segmento de mercado residencial.

Paralelamente, foi desenvolvida uma pesquisa juntamente com os clientes desta empresa, para verificar a percepção do cliente frente a estes diferenciais, enquanto fator motivante de compra, bem como, no decorrer da utilização do produto e serviços, com vistas a atingir o objetivo geral deste trabalho.

Com a pesquisa realizada, resultado de 112 entrevistas realizadas com os clientes da empresa - espelho de produtos de cocção no estado do Rio de Janeiro, São Paulo, Santa Catarina e grandes cidades do país conclui-se que, em relação à diferenciação proposta na estratégia de produtos e de serviços para consumidores residenciais pela FALMEC, a mesma é percebida pelos clientes, com maior ênfase, no decorrer da utilização do produto.

Isto deriva-se essencialmente da intangibilidade por natureza dos serviços e pela necessidade do cliente conhecer o produto e acostumar-se com sua utilização, a qual impossibilita avaliação prévia do mesmo pelo cliente. Com a pesquisa pode-se constatar que:

- Com referência ao prazo de instalação do produto, verifica-se com a realização desta pesquisa, um alto grau de percepção (93,76%) deste diferencial competitivo por parte do usuário do serviço, principalmente no decorrer da utilização do serviço. No ato da compra este diferencial competitivo da empresa, também é percebido pelos seus clientes na medida em que é um fator motivante da aquisição dos produtos e serviços da FALMEC com 8,93%.

- No que se refere ao atendimento, manutenção e reparo, esta porcentagem (71,43%) não se apresenta tão alta quanto o prazo de instalação. Entretanto, verifica-se boa percepção do cliente, em relação ao diferencial competitivo proposto pela empresa no decorrer da utilização do serviço.

Em relação à estratégia de qualidade de produto da empresa para os clientes residenciais, o que se verificou com esta pesquisa foi que:

- A qualidade/tecnologia para os clientes é o principal fator motivante de compra (72,32%), seguido de prazo de instalação (8,93%), descontentamento com outras marcas

(8,03%) e preço (6,25%). Dificilmente o cliente separa o preço, da qualidade do produto/serviço, ao decidir pela compra de um pacote produto/serviço. Ele o adquire baseado na somatória do que lhe entregará maior valor, custo-benefício.

Desta forma, concluiu-se com os dados obtidos, que os clientes percebem no momento da compra, os diferenciais competitivos da FALMEC, na medida em que os mesmos pagam o preço – prêmio solicitado pela empresa em relação à qualidade associada à tecnologia e sofisticação do designer italiano, resultando em diferenciação de seus produtos e serviços.

A singularidade dos produtos e serviços da FALMEC, tendo em vista o designer atraente, a tecnologia inserida nos produtos e adotada na prestação dos serviços, é percebida pelos clientes da empresa no momento da compra, embutida na variável qualidade e sofisticação tendo em vista o sistema da tecnologia propriamente dita, os quais compõem a cadeia de valor da empresa.

Cabe destacar que, a evolução tecnológica tornou-se fundamental no processo produtivo, ao garantir a qualidade intrínseca do produto ou serviço. O domínio tecnológico, no entanto, tende a equiparar os concorrentes, que, literalmente, podem oferecer produtos e serviços com a mesma qualidade intrínseca.

Desta forma, a tecnologia não se constitui em um impedimento, mas em uma necessidade que as empresas têm para se posicionarem no mercado, e ainda em uma diferenciação temporária.

Em relação ao sistema de tarifa adotado pela FALMEC pela qualidade oferecida, conclui-se que este é percebido com maior ênfase no decorrer da utilização do produto e dos serviços, com 73,21%. Destaca-se que 17,86% dos entrevistados não souberam opinar acerca do diferenciador da empresa, devido a não terem no momento da coleta dos dados, bases sólidas para opinarem sobre o diferenciador da empresa.

Com a realização desta pesquisa também se constatou que com relação à concorrência da marca, para o segmento de mercado residencial, as novas entrantes que deverão atuar no mercado no ano 2006, deverão direcionar seus esforços no sentido de suprirem as necessidades das camadas mais rentáveis, A e B (qualidade, sofisticação, tecnologia e serviços de valor agregados).

A exemplo do mercado corporativo, as estratégias deverão estar baseadas na inovação e tecnologia, tendo em vista, que a qualidade nos produtos e nos serviços é um fator intrínseco ao negócio, porque passou a ser uma obrigatoriedade. O preço, dependerá diretamente do tipo de produto a ser oferecido, do segmento em que a empresa atuará, do tamanho da planta e da forma em que se queira atuar promovendo outros produtos e serviços.

5.1 Sugestões para Futuros Trabalhos

Com intuito de contribuir para que o conhecimento neste campo seja aprofundado e atue de forma a promover avanços, algumas sugestões são apresentadas para futuros trabalhos:

Com relação ao instrumento utilizado para a coleta de dados (questionário), outros dados poderiam ser acrescentados no mesmo, como nível de renda, grau de instrução, com vista aprofundar o conhecimento acerca do sujeito pesquisado, como também cruzar estas informações.

Também poderia se utilizar mais de um tipo de abordagem na pesquisa, fazendo uso da pesquisa quantitativa e qualitativa, o que possibilitaria um maior aprofundamento do tema ora pesquisado.

Em relação à amostra esta poderia ser ampliada, tendo em vista o número de Estados e municípios atendidos pela empresa (percepção do cliente em várias áreas geográficas), o que viria a contribuir para um estudo mais aprofundado acerca do objetivo proposto (valores culturais, sociais, econômicos).

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, Igor. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-hill, 1977.
- _____. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.
- BEAUFRE, Andre. *Introdução à estratégia*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1998.
- BECKER, Howard S. Método de pesquisa em ciências sociais. Tradução por Estevão e Renato Ahuiar. 3a.edição. São Paulo, Huritec, 1997.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. *Estratégia Empresarial: Conceitos, processos e administração estratégica*. São Paulo, Atlas, 1998.
- CHANDLER, A. *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- CLAUSEWITZ, Karl Von. *Princípios de Guerra*. Rio de Janeiro: Gráfica Laemmert, 1947.
- CONSUMIDOR MODERNO. A evolução do consumidor moderno. Ano 7, edição nº 50, outubro de 2001.
- DILMAN DON A. Mail and telephone surveys. The total design method. 1978. FERRAZ, João Carlos et.al., *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro, Campus, 1995.
- FREITAS, Henrique, et.al., O método de pesquisa survey. *Revista de Administração de Empresas- USP*. Volume 35, nº 3, julho/setembro, 2000.
- GARVIN, David A. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1992.
- GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. *Administração estratégica de serviços : operações para a satisfação do cliente*. São Paulo, Atlas, 1996.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo, Atlas, 1997.
- <http://www.acesita.com.br>, Indústria de eletrodomésticos de cocção, acessado em 15 de dezembro de 2005 às 17:22h.
- <http://www.atlaseleetro.ind.br/>, Indústria de eletrodomésticos de cocção, acessado em 15 de dezembro de 2005 às 17:38h.
- <http://www.continental.com.br/>, Indústria de eletrodomésticos de cocção, acessado em 15 de dezembro de 2005 às 17:54h.
- <http://www.dako.com.br/empresa/historia/tehistoria.shtml?origem=topo>, Indústria de eletrodomésticos de cocção, acessado em 20 de dezembro de 2005 às 16:42h.
- http://www.electrolux.com.br/institucional/inst_historia.html, Eletrodomésticos de cocção, acessado em 20 de dezembro de 2005 às 17:08h.
- <http://www.falmec.com.br>, Indústria de eletrodomésticos de cocção, acessado em 22 de outubro de 2005 às 16:56h.
- <http://www.maxpressnet.com.br/noticia-boxsa.asp?TIPO=PA&SQINF=194838>, Indústria Falmec, acessado em 22 de outubro de 2005 às 18:12h.
- <http://www.multibras.com.br>, Indústria de eletrodomésticos de cocção, acessado em 20 de dezembro de 2005 às 17:44h.
- <http://www.suggar.com.br/empresa/empresa.shtm>, Indústria de eletrodomésticos de cocção, acessado em 15 de dezembro de 2005 às 18:02h.

- KAZMIER, L. J. Estatística aplicada a economia e administração. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.
- KATZ, R. L. *Cases and Concepts in Corporate Strategy*. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1970.
- KON, Anita. Economia industrial. São Paulo, Nobel, 1994.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo, Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing. Edição novo milênio. São Paulo, Prentice Hall, 2000.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia Científica. 2ª edição. São Paulo, Atlas, 1991.
- LUDKE, Menga. ANDRÉ, Marli E. D. A. Pesquisa qualitativa em educação: abordagens. São Paulo, EPU, 1986.
- MATTOS, Carlos de Meira. *Estratégias Militares Dominantes: sugestões para uma estratégia militar brasileira*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1986.
- MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R. Learning in adulthood: a comprehensive guide. San Francisco, Jossey-Bass, 1991.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. 2ª ed. Rio de Janeiro, Vozes, 1994.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 12. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- PEREIRA, Júlio César R. Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências de saúde, humanas e sociais. São Paulo, Edusp, 1999.
- PINA, Vítor Manuel Dias Castro. *Inteligência estratégica nos negócios*. São Paulo: Atlas, 1994
- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- _____. Competição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa Social, Métodos e Técnicas. São Paulo, Atlas, 1989.
- ROGERS, Theresa F. (1976), "Interviews by Telephone and in Person: Quality of Responses and Field Performance," Public Opinion Quarterly. Disponível em <<http://www-marketing.wharton.upenn.edu/ideas/pdf/surveys.pdf>>. Acesso em: 20 outubro 2002.
- TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. *Estratégia empresarial: tendências e desafios – um enfoque na realidade brasileira*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- TAVARES, Mauro Calixta. *Planejamento estratégico*. São Paulo: Harbra, 1991.
- TOLEDO, Geraldo Luciano; OVALLE, Ivo Izidoro. Estatística básica. 2ª edição. São Paulo, Atlas, 1995.
- THE LANDMARK DICTIONARY. Editora Moderna, São Paulo, 1996.
- TRIVIÑOS, Augusto N.S. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, Atlas, 1987

YIN, Roberto K. *Case Study research: design and methods*. 7. ed.. Beverly Hills, California: Sage Publications, 1987.

YIN, Robert K. *Applications of case study reserch*. Applied Socil Research Methods Series-Volume 34. Newbury Park/ EUA. SAGE Publications, 1993.

YIN, Robert K. *Case study: research, design and methods*. Thousand Oaks: Sage, 1994.

APÊNDICE “A”

GLOSSÁRIO

Área de negócios	Conjunto de produtos com características similares de mercado e que podem ser obtidos a partir de um mesmo processo produtivo.
Benchmarking	Processo estruturado utilizado para comparação dos produtos, serviços ou processo de uma organização com o melhor da classe, com o objetivo de estabelecer os padrões de desempenho obtidos pelo(s) líder(s) do mercado em todas as esferas de atividades equivalentes, desde o projeto até a assistência pós-venda.
Cadeia de Valor	Designa a série de atividades relacionadas e desenvolvidas pela empresa para satisfazer as necessidades dos clientes, desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e venda até à fase da distribuição para o consumidor final.
Competitividade	Capacidade de uma organização ou de uma área de negócios de superar a concorrência nos critérios competitivos que os nichos de mercado mais valorizam.
Confiabilidade	Dimensão da qualidade relacionada com a probabilidade de um produto apresentar um defeito para um dado período de tempo.
Conformidade	Dimensão da qualidade relacionada com qual as características do projeto e funcionais dos produtos fabricados atendem as especificações do pedido.
Congêneres	Organizações que atuam no mesmo ramo de negócio, prestadora de serviços similares
Conhecimento	Informação tratada pela adição de experiências, valores, padrões e regras implícitas.
Controle da qualidade total	Estratégia para a integração dos esforços de desenvolvimento, manutenção e melhoria da qualidade dos vários grupos da organização a fim de que os produtos e serviços promovam a satisfação total dos clientes.
Core business	Representa o negócio essencial ou foco da atividade de uma empresa.
Crítérios competitivos	Possibilidades que a empresa pode utilizar para obter uma vantagem competitiva.
Distribuição	Segmento da logística empresarial que corresponde ao conjunto das operações associadas à transferência de bens desde o local de sua produção até o local designado no destino e ao fluxo de informações associado.
Efetividade	Indicador que busca medir em que medida um sistema de produção está ou não cumprindo a missão para a qual foi criado.
Eficácia	Indicador que mede o grau de atingimento das metas de desempenho definidas para um certo período.
Eficiência	Indicador que mede a economicidade de um processo.
Estratégia de negócio	Define como a empresa pretende atingir os seus objetivos de negócios estabelecidos na missão;
Estrutura de produção	de Forma como as empresas manufactureiras organizam os seus recursos a serem transformados (materiais, informações e consumidores), os seus recursos de transformação (instalações, recursos humanos, fornecedores) e o seu processo de transformação, para atender ao mercado.

Eletrodoméstico de cocção	Eletrodoméstico relacionado com a cozedura de alimentos ou em associação ou apoio a outro eletrodoméstico com esse fim.
Empresa Espelho	Empresa eleita para estudo, através da análise de seu desenvolvimento estratégico e comparação com outras empresas similares
Família de produtos	Conjunto de produtos ou itens que possuem similaridade nas especificações de projeto e processo.
Fator competitividade	Critério competitivo que define as exigências dos clientes.
Fidelização de clientes	Engloba as técnicas destinadas a conservar e atrair os melhores clientes de modo a aumentar a sua fidelização à empresa.
Globalização	Nome dado à internacionalização da economia, com a movimentação acelerada de ativos entre as fronteiras de nações e a criação de mercados independentes de barreiras culturais.
Integração vertical	Quantidade da cadeia de produção e distribuição sob a propriedade de uma companhia.
Internet	Rede mundial de comunicações via computador que possibilita o contato instantâneo entre todos os seus usuários
Intranet	Rede privada que usa padrões e software da Internet.
Horizontalização	Consiste na estratégia de comprar de terceiros o máximo possível dos itens que compõem o produto final ou os serviços de que necessita.
Link	Palavras ou imagens numa home-page que levam o usuário para outra página relacionada com o assunto em questão.
Manufatura	Conjunto de processos responsáveis pela reunião de recursos destinados à produção de bens e serviços.
Missão	Elemento que descreve como a empresa deseja competir e direcionar a sua competência a longo prazo no mercado.
Parcerias	Forma de relacionamento entre cliente e fornecedor caracterizada por alto grau de confiança mútua; o fornecedor é considerado como uma extensão da fábrica e vice-versa.
Perfil	Dimensão da qualidade relacionada com aspectos secundários do produto, ou seja, características que complementam as suas funções básicas.
Perfil do produto	Ferramenta que objetiva verificar o grau de adequação entre o processo produtivo e os critérios competitivos.
Perfil organizacional	Ferramenta que busca evitar inconsistência na definição de infra-estrutura da manufatura com os critérios competitivos.
Performance	Dimensão da qualidade relacionada com as características operacionais básicas do produto.
Portabilidade	A possibilidade do usuário de migrar para outra marca de produto e levar consigo outros acessórios
Produtividade	Indicador de desempenho que relaciona as saídas geradas por um processo com os insumos consumidos põe esse mesmo processo.
Produto de massa customizado	Produto que possui as funções básicas padronizadas com características secundárias especificadas pelo cliente, tais como: acabamento e inclusão de acessórios.
Produto padronizado	Produto produzido continuamente ou em lotes muito grandes.
Qualidade	Critério competitivo relacionado à identificação das necessidades do consumidor.
Qualidade percebida	Medida subjetiva da qualidade relacionada com a percepção que o consumidor deve ter de um produto ou marca, e isso inclui a reputação e missão da organização.
Softwares	Programas, parte lógica do computador (equipamento de informática)

Tecnologia grupo	de Filosofia de fabricação que procura aumentar a produtividade da manufatura identificando e explorando semelhanças ou similaridades de projetos, peças e processos.
Top of Mind	Premiação de veículo de comunicação, especializado na atividade econômica, a empresa considerada destaque no seu setor de mercado.
Utilização	Corresponde ao uso de um recurso não-gargalo de acordo com a capacidade do recurso gargalo.
Vantagem competitiva	Qualquer característica da empresa que, diferenciando-a da concorrência possibilite ganhos de participação no mercado.
Velocidade	Critério competitivo que em ambientes cuja competição é baseada no tempo, está relacionado com a habilidade de entregar o produto mais rapidamente do que os seus competidores, ou apresentar uma data de entrega ou possuir uma disponibilização do mesmo, quando somente alguns ou ninguém possui similar no mercado.
Web Site	Padrão de interface gráfica para visualização de documentos e montagem de aplicações que popularizaram o uso da Internet.

ANEXO “A”

Questionário 01

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIAS EM NEGÓCIOS

1) Segundo o modelo de Porter, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custo e diferenciação. Sob esta perspectiva, em qual delas se baseia a estratégia de mercado da FALMEC?

2) Na visão da FALMEC o que se caracteriza como:

- Uma vantagem competitiva baseada em custo?

- Uma vantagem competitiva baseada na diferenciação?

3) No que os produtos e serviços oferecidos pela FALMEC se diferenciam dos ofertados pelas empresas concorrentes no que se refere a:

- clientes residenciais?

- clientes corporativos?

4) Como é feito o monitoramento por parte da FALMEC para avaliar a percepção dos clientes frente às estratégias de mercado adotadas?

5) Para que segmento de mercado, está direcionada a estratégia competitiva da FALMEC ?

6) A FALMEC como empresa espelho de cocção tem como meta a universalização dos produtos e serviços? Nesta perspectiva, atender as camadas denominadas C e D da população estão dentro dos objetivos da empresa?

7) Dentre os itens a seguir, numerando-os de forma crescente, quais a FALMEC considera que sejam os principais fatores de motivação para o cliente (residencial) no momento da compra de seus produtos?

- tecnologia oferecida
- qualidade
- qualidade dos serviços
- preço
- opção pelos planos segmentados ofertados;
- prazo de instalação do produto;
- por descontentamento com os produtos oferecidos pelas outras marcas;
- por descontentamento com os serviços oferecidos pelas outras marcas;
- diferenciação;
- outros;

8) Quando a FALMEC iniciou suas atividades no mercado brasileiro? E no mercado latino-americano?

9) Há quanto tempo a FALMEC atua na cidade do Rio de Janeiro - RJ, e quantos produtos têm produzido na mesma? Quantos têm exportado? Para que países? E quantos têm vendido no mercado brasileiro?

10) No país qual a área de abrangência da FALMEC, em quantas cidades está operando com representação de vendas, parcerias, serviços e assistência técnica, e quantos produtos no total já foram vendidos?

FIM

ANEXO “B”

Questionário 02

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIAS EM NEGÓCIOS

INSTRUÇÕES

Este questionário tem por objetivo identificar os critérios de escolha do produto da marca Falmecc e a visão desse produto e de seus serviços por parte de seus usuários. Suas respostas são confidenciais, não havendo necessidade de identificação pessoal.

A maioria das perguntas requer respostas de marcação ou objetivas. Por favor, adicione os comentários que achar necessários, caso as respostas existentes não sejam as mais adequadas.

Lembre-se que não há respostas certas ou erradas. Sua sinceridade é fundamental para que os resultados espelhem o que as pessoas pensam do produto da marca Falmecc.

No mais agradeço a sua colaboração e me coloco ao seu dispor para quaisquer dúvidas ou explicações futuras.

Obrigado!

PPGEN - ICHS – UFRRJ

Rodovia BR – 465, KM – 07

CEP: 23.890-000 - Seropédica – RJ

Tel (21) 2295-0246 ou 9854-8576

(Levantamento de informações sobre a visão do cliente em relação aos produtos e serviços da marca Falmecc)

Questionário 02

1) Você já possuiu outro produto de cocção?

() Sim () Não

2) Ainda possui este produto de cocção?

() Sim () Não

3) Você é o proprietário do produto de cocção?

() Sim () Não

4) A troca do produto de cocção lhe trouxe algum tipo de dificuldade?

() Sim () Não

Quais? _____

5) Você possui mais de um produto de cocção?

() Sim () Não

6) Qual a marca?

() FALMEC

() outros: _____

(Levantamento de informações sobre a visão do cliente em relação aos produtos e serviços da marca Falmecc)

7) Como você conheceu os produtos e serviços da FALMEC ?

- () fontes pessoais (familiares, amigos, vizinhos, conhecidos,...)
- () fontes comerciais (mídia, propaganda, vendedores, etc...)

8) Por quê você escolheu o produto da FALMEC ?

- () pela tecnologia oferecida
- () qualidade
- () qualidade dos serviços
- () preço
- () opção pelos planos segmentados ofertados;
- () prazo de instalação do produto;
- () por descontentamento com os produtos oferecidos pelas outras marcas (especificar);
- () por descontentamento com os serviços oferecidos pelas outras marcas (especificar);
- () pela outra marca não disponibilizar de produtos e serviços no local desejado;
- () porque algum conhecido utiliza o serviço;
- () diferenciação;
- () outros:

9) Para o quê você emprega o seu produto de cocção?

- () para uso pessoal;
- () para trabalho;

(Levantamento de informações sobre a visão do cliente em relação aos produtos e serviços da marca Falmecc)

outros

para uso pessoal e trabalho;

para uso pessoal, trabalho e outros;

10) Você considerou rápido o prazo de recebimento e instalação do produto?

Sim Não Não sabe/Não opinou

11) Você considera a cobrança da tarifa de serviços transparente?

Sim Não Não sabe/Não opinou

12) Você considera a qualidade como um diferenciador do produto Falmecc?

Sim Não Não sabe/Não opinou

13) A oferta de planos de preços segmentados foi relevante na hora de adquirir o produto?

Sim Não Não sabe/Não opinou

14) Você já teve algum problema com o produto que necessitou de reparo por parte da empresa?

Sim Não Não sabe/Não opinou

15) A assistência foi prestada no prazo previsto pela empresa?

Sim Não Não sabe/Não opinou

16) Caso você necessitasse de outro produto de cocção você compraria da marca FALMECC?

Sim Não Não sabe/Não opinou

(Levantamento de informações sobre a visão do cliente em relação aos produtos e serviços da marca Falmecc)

Comentários:

FIM