

Estratégia Empresarial de Sucesso: Estudo de Caso de uma Indústria do Setor de Cocção

Roberto Jorge Cruz de Aragão^{1,2}

lumicross@yahoo.com.br

Silvestre Prado de Souza Neto^{1,2}

silvestrenet0@uol.com.br

Ana Alice Vilas Boas^{1,2}

analice@ufrjr.br

1 Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro(UFRRJ), Faculdade de Administração - Seropédica, RJ, Brasil

2 Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia em Negócios (PPGEN), CPGE - Seropédica, RJ, Brasil

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar a estratégia adotada por uma empresa de sucesso no setor de eletrodomésticos de cocção com vistas a servir de referência para os demais gestores, a qual tem como ponto central a diferenciação. Também foi pesquisado se a estratégia competitiva de mercado adotada pela empresa analisada foi devidamente percebida pelos seus clientes desde o momento da compra, enquanto fator motivante. Para tanto, adotou-se nesta pesquisa a concepção de estratégia competitiva baseada na Estratégia Genérica de Porter, principalmente no que diz respeito à estratégia de diferenciação a qual foi o ponto central da análise. No resultado obtido pela pesquisa a empresa Falmec apresenta uma estratégia genérica fortemente voltada para o designer, a qualidade e a tecnologia de produto. A empresa também enfoca sua estratégia genérica nos serviços ao cliente, atendendo um nicho de mercado exigente e sofisticado que não se importa com o preço, mas com a beleza, qualidade, designer e a tecnologia.

Palavras-chave: Estratégia, competitiva, diferenciação.

1. INTRODUÇÃO

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.

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).

Diante da competitividade, as 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. 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.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

2.1. PROBLEMA DE PESQUISA

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.

2.2. OBJETIVO

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.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1. 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. Numa abordagem clássica, seu princípio está nas estratégias diplomático-militares das grandes batalhas. O caminho para chegar aos resultados previstos, pois para atingir os objetivos é preciso haver uma estratégia própria, a ser definida em termos de planos bem implementados, ajustada aos objetivos propostos (KOTLER, 1993, p. 92).

Para CERTO & PETER (1993, p. 24), 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. 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, p. 43).

3.1.1. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Estratégia empresarial é a orientação de como uma empresa competirá em um negócio e como se posicionará entre seus competidores. Define como esta concorre e desenvolve uma posição valiosa em determinado setor. É necessária uma visão sobre os clientes e como criar valor, trata-se de estratégia competitiva que é a combinação de atividades e processos específicos, em todas as operações da empresa.

O desenvolver de uma estratégia empresarial competitiva é, em essência, o de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir. É uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela pretende chegar lá. Estratégias de negócios têm a tomada de decisões a nível divisão ou unidade de negócios. Devem ser consistentes com a estratégia global da empresa para aquela linha de negócios. Uma abordagem útil para formular

estratégias de negócios se baseia na "análise competitiva" de CERTO & PORTER (1993, p. 76).

Pode-se encontrar três estratégias genéricas para criar uma posição defensável a longo prazo e superar os concorrentes. Estratégia que consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico. O custo baixo é o objetivo principal, contudo sem deixar de lado a qualidade. 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. Na diferenciação os custos não são o alvo estratégico primário, o ponto chave é a obtenção de uma estratégia viável para se obter receitas superiores às da média da indústria. Atingí-la torna difícil a obtenção de uma alta parcela de mercado, pois requer sentimento de exclusividade. Estratégia de enfoque é a de segmentar mercados e visa somente um ou alguns grupos de consumidores/compradores industriais. (PORTER, 1985, p. 86).

3.2. VANTAGEM COMPETITIVA

Para TACHIZAWA e RESENDE (2000, p. 73), vantagem competitiva “significa escolher entre uma atuação ampla, abarcando a totalidade do mercado e uma atuação mais restrita, localizada”. Para Pina (1994, p. 75-76) “a vantagem competitiva pode conduzir a firma para uma situação de superioridade em relação aos concorrentes. Esta só é possível quando os compradores percebem valor nos produtos e serviços oferecidos pela empresa.”

Porter (1990, p.31) relaciona os diferentes departamentos, em busca de eficiência, dizendo que “a vantagem competitiva não pode ser compreendida vendo a empresa como um todo, ela tem sua origem nas atividades distintas. Cada uma pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação.”

4. METODOLOGIA

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.

O estudo de caso é o método de pesquisa escolhido quando o caso não é bem distinto do contexto (YIN, 1993,p.3), sendo necessária uma seleção da metodologia de investigação. Consiste em estudar os métodos de fazer pesquisa sociológica, de analisar o que pode ser descoberto através delas e o grau de conhecimento assim adquirido, de tentar aperfeiçoá-los em uma investigação fundamentada e da crítica de suas propriedades (BECKER, 1997, p.17).

As pesquisas descritivas possuem objetivos bem definidos, procedimentos formais, são bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou análise de alternativas de cursos de ação. Segundo FREITAS et al. (2000, p.106), a pesquisa descritiva “busca identificar quais as situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestos em uma população”.

Os métodos de pesquisa descritiva compreendem entrevistas pessoais, por telefone, questionários e observações. Esses são utilizados para descrição 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.

A pesquisa descritiva trata do estudo e da descrição das características, propriedades ou relações existente na comunidade, grupo ou realidade pesquisada. 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).

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para a elaboração deste trabalho foram realizadas duas pesquisas distintas: A primeira foi realizada junto a FALMEC através de uma entrevista pessoal com o Vice Presidente e Diretor de Produção da empresa, obtendo-se documentos e informações das quais originaram-se variáveis utilizadas nos questionários. Foi aplicado um questionário junto a empresa composto por dez questões, sendo nove abertas e uma de múltipla escolha. O questionário foi encaminhado à própria empresa para preenchimento via E mail e pessoalmente.

O segundo levantamento, constitui-se de pesquisa quantitativa, usando questionário misto de questões fechadas. Este foi aplicado aos participantes, proprietários de produtos FALMEC, em entrevista telefônica realizada pela 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 e de pesquisa documental da empresa. Esta pesquisa realizada com os clientes FALMEC, pode ser caracterizada como tipo "survey" por telefone.

4.2. UNIVERSO E AMOSTRA

O conjunto total de elementos de características comuns sobre o qual se faz um estudo estatístico tem o nome de população/universo. Amostra pode ser definida como subconjunto, da qual se forma um juízo sobre as características de todo o universo (TOLEDO, 1985, p.58).

O universo da pesquisa se restringe aos clientes FALMEC que eram aproximadamente 11000. Para GIL (1995, p. 98), para que a amostra 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 vê ". Assim, do universo conhecido, seria necessário a realização de 37 (trinta e sete) entrevistas para um universo menor que 10.000. Foram realizadas 112 (cento e doze) entrevistas. A margem de erro da amostra 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 pesquisados se deu de forma aleatória a partir de uma lista de clientes fornecida pela empresa.

4.3. 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 e com a empresa nos meses de novembro e dezembro de 2005.

4.4. 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, p.74) das evidências coletadas, para compreender, esclarecer, validar ou refutar os objetivos iniciais do estudo.

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

Foi utilizado o método da estatística descritiva, cujo objetivo é “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).

4.5. 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 Falmece desde 1981 na Itália. Em 1999 implantou no país sua rede em 3 cidades: Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre, expandindo sua representação a mais de 580 lojas espalhadas. Desde setembro de 2005, em sociedade com empresários do país, instalou uma fábrica em Bangu e comercializou mais de 11.000 peças tendo como meta de ultrapassar seu principal concorrente até 2008.

A empresa tem como proposta de valor “oferecer soluções específicas para os diversos ramos 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 Falmece estão focados em consumidores de classe A, B e empresas. O sistema business design da Falmece difere do de seus concorrentes, pois, oferece a seus clientes, além da qualidade e tecnologia, o designer avançado, a sofisticação desejada pelo cliente de alto poder aquisitivo, classe alta e média alta, que não se importa pelo preço, mas com satisfação pessoal ligada à qualidade, beleza, personalidade, sofisticação, durabilidade e alta performance. Outro diferenciador do produto Falmece é a alta tecnologia agregada, fruto da tecnologia sofisticada de beneficiamento da matéria prima, de forma a obter peças em aço especial, altamente resistentes a impactos e corrosões, de maior espessura de chapa, garantindo durabilidade, resistência e qualidade superior. O tipo de aço e chapa empregada seguem os padrões da Falmece, repassados à siderúrgica ACESITA.

A diferenciação nos produtos e serviços oferecidos, permeia a empresa e é foco de todos os seus processos. Dentro da proposta de valor a Falmece se propõe a fornecer alta qualidade, produto resistente 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 com a troca imediata do produto caso a recuperação ou substituição de peças comprometam a sua qualidade ou seja demorada a sua manutenção; - Instalação gratuita, montagem, colocação das coifas e orientação técnica na realização de obras de alvenaria; - Orientação exclusiva por técnicos, quanto a utilização do produto no domicílio do cliente; - Garantia superior a dos concorrentes.

4.6. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

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 se ter uma amostra mais esclarecedora, o ideal seria fazer uma pesquisa em todas as regiões, o que não foi possível em virtude dos custos e do tempo que demandaria para efetivar a pesquisa. Com relação ao instrumento para a coleta, outros dados poderiam acrescê-lo, como nível de renda e grau de instrução, para aprofundar o conhecimento acerca do pesquisado. Os resultados de um grupo selecionado, em um período, apresentando consistência interna, mas que não podem ser generalizados pela pesquisa limitar-se à região centro-sul e alguns grandes centros do país.

5. ESTUDO DO CASO E RESULTADOS

Você já foi proprietário de outro produto de cocção? Com base nas respostas da pergunta 1, 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 mostra a possibilidade da existência de um parâmetro de relação entre produtos e serviços de cocção, devido o cliente possuir um padrão para sua comparação. Verifica-se o movimento de migração de clientes de outras empresas para a empresa-espelho. Essa conquista, pode ser demanda reprimida, pois não havia produtos sofisticados e cobertura de serviços de qualidade no local de moradia ficou em 2,68 %. Este movimento de migração pode ser interpretado, afirmando-se 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 certa 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 seus lares, sendo que 51,07% não possuem mais. O fato de 53 clientes ainda manterem 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. 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 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. 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 Falmec? 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.

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, mas também, custos de tempo, energia e desgaste psicológico. 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 código 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 ligados a tecnologia, design e cobrança de taxas, entre outros;

- indisponibilidade de outras marcas quanto a produtos sofisticados que atendam os anseios do mercado: demanda reprimida das concorrentes nas áreas de atuação;

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

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, para que este pague o preço-prêmio solicitado pela empresa.

Pergunta 8 : Por quê você escolheu o produto da Falmec ? De acordo com os dados obtidos, um motivo de pequena importância na escolha dos produtos e serviços da FALMEC, conforme resposta da pergunta 7 e 8, deriva-se da variável preço. Do total de 112 entrevistados, 7 ou 6,25 % 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). Confirma-se, a estratégia adotada pela empresa, diferenciador de serviços, na medida em que o mesmo é percebido enquanto valor para o cliente no momento da compra do produto/serviço.

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, junto com a oferta de planos segmentados. A aquisição baseada na influência de terceiros, ficou em terceiro lugar com 8,04 % (9), confirmando as fontes pessoais como meio de avaliação e legitimação de um produto/serviço. Os maiores diferenciadores tiveram índice superior a 70 %, como tecnologia, qualidade percebida e diferenciação, enquanto fator determinante, motivante da compra.

Antes da análise propriamente dita dos dados da pergunta 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 este levantamento, foram desconsideradas as variáveis: indisponibilidade de atendimento da concorrente, algum conhecido utiliza o serviço e outros. Tendo desta forma, padronizado 7 variáveis para os questionários, foi aplicada uma escala de valor máximo 7, para o maior fator motivante, e 1 para o menor fator. Através dos dados disponíveis, 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 Falmecc.

Cabe destacar, que a variável tecnologia, está diretamente relacionada com o sistema de eficiência, na medida em que é através deste que se mensura a qualidade do produto/serviço, entre outros, contribuindo diretamente no preço final para o cliente. Assim, pode-se verificar que a estratégia de diferenciação utilizada pela empresa, baseada na qualidade, é percebida pelo cliente na aquisição do produto de cocção, mesmo que indiretamente. A compreensão do modo como o produto afeta o custo ou o seu desempenho exige experiência de uso. Na visão da FALMEC o preço seria para 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? Verificou-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 de 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. A instalação refere-se ao “trabalho feito para tornar o produto operacional no local desejado” (KOTLER, 2000, p.314). Dentro da proposta de valor, 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.

Pergunta 10 : Você considerou rápido o prazo de recebimento e instalação do produto? Dentre os pesquisados, 93,76 % responderam que a instalação do produto foi rápido, sendo 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 diante dos concorrentes. Neste sistema terceirizado a Falmec faz treinamentos constantes com os técnicos das empresas nos locais das representações e na fábrica de Bangu. Todas as ações da FALMEC são focadas em diferenciais 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. Esta possui um poder equalizador, podendo acabar a vantagem competitiva de empresas muito fortificadas no mercado, na medida em que possibilita à outra a tomada de dianteira. 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 da FALMEC. A tecnologia afetará a diferenciação se influir nos condutores de singularidade da empresa. Assim, a empresa pode utilizar-se da tecnologia disponível a 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 enquadra o sistema de serviços da Falmec, como um condutor de singularidade.

Pergunta 11 : Você considera a cobrança de tarifa de serviços transparente? Com os dados da pergunta 11, constata-se que 73,21 % 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. Esta só resulta em diferenciação se a mesma for considerada pelo cliente/comprador como valor (PORTER 1990, p.121). Entretanto, o número de respondentes 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 proposta de valor preço, no que se refere a linha residencial a FALMEC oferece planos de preços segmentados, baseados no perfil do cliente. No que tange a qualidade, este é um diferencial marcante nos produtos Falmec, o que evidencia seu cliente pelo fato de buscar sofisticação e não preço. Os itens, ligados à qualidade mais almejados são designer e tecnologia de produto, pois clientes desse nicho importam-se com valor agregado, satisfação pessoal e funcionalidade do produto, buscando claramente um diferencial.

Pergunta 12 : Você considera a qualidade como um diferenciador do produto Falmec?
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. Conforme observado a empresa tem como uma de suas propostas de diferenciação “velocidade no atendimento de instalações e reparo”. 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 do cliente/Portal FALMEC) para 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% apesar de terem suas solicitações atendidas, estas não foram com a “velocidade” proposta, ou seja, o atendimento fora do prazo previsto.

Os clientes confrontam o produto/serviço percebido, com o esperado após seu recebimento. Caso o produto/serviço percebido não atenda às suas expectativas em relação ao esperado, os clientes perderão o interesse pelo fornecedor deste. De acordo com KOTLER (2000, p. 205) “a satisfação do cliente é derivada da proximidade entre as expectativas do comprador e o desempenho percebido do produto”. 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? Nos 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 Falmecc 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%. Do total 9 ou 8,03% responderam “não sabe/não opinou” e principal motivo desta resposta, deve-se ao fato de serem clientes novos e não possuírem elementos suficientes para julgar a empresa em questão.

6. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Em relação ao estudo de caso com os clientes da empresa - espelho de produtos de cocção FALMEC, foi analisado a estratégia de diferenciação da empresa pesquisada, levando em consideração as regulamentações do setor de cocção no Brasil, o que ofereceu 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 estudos em torno deste assunto, como: -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, 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 e 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. Foi desenvolvida uma pesquisa com os clientes da empresa, verificando-se a percepção do cliente frente a estes diferenciais, enquanto fator motivante de compra no decorrer da utilização do produto e serviços, visando a atingir o objetivo geral deste trabalho.

Com a pesquisa pode-se constatar que: - Com referencia 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, este percentual (71,43%) não é tão alto quanto o prazo de instalação. Entretanto, há boa percepção do cliente, quanto ao diferencial competitivo proposto na 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, 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. A evolução tecnológica tornou-se fundamental no processo produtivo, ao garantir a qualidade intrínseca do produto ou serviço. O domínio tecnológico, tende a equiparar os concorrentes que podem oferecer produtos e serviços com a mesma qualidade intrínseca. Assim, a tecnologia não se torna um impedimento, mas uma necessidade que as empresas têm de se posicionarem no mercado, e ainda 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. Constatou-se também que em 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 produto oferecido, do segmento que a empresa atuará, do tamanho da planta e da forma em que se queira atuar promovendo outros produtos e serviços.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BECKER, Howard S. Método de pesquisa em ciências sociais. Tradução por Estevão e Renato Ahuiar. 3a.edição. São Paulo, Huritec, 1997.

COSTA, H.G.; FREITAS, A.L.P. Metodologia multicritério para a medição e classificação do grau de satisfação de clientes. In: METROLOGIA, 1., 2000, São Paulo. Anais...São Paulo: Sociedade Brasileira de Metrologia, 2000. v.1. p.10.

FREITAS, Henrique, et.al., O método de pesquisa survey. Revista de Administração de Empresas- USP. Volume 35, nº 3, julho/setembro, 2000.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo, Atlas, 1995.

<http://www.acesita.com.br>, Indústria de eletrodomésticos de cocção, 2005.

<http://wwwfalmeccom.br>, Indústria de eletrodomésticos de cocção, 2005.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo, Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. novo milênio. São Paulo, Prentice Hall, 2000.

MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R. Learning in adulthood: a comprehensive guide. San Francisco, Jossey -Bass, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

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 D. Castro. *Inteligência estratégica nos negócios*. São Paulo:Atlas, 1994.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de industrias 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.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. *Estratégia empresarial: tendências e desafios – um enfoque na realidade brasileira*. São Paulo: Makron Books, 2000.

TOLEDO, Geraldo Luciano. Estatística básica. 2ª edição. São Paulo, Atlas, 1995.

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

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