UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANNELÍ VESTERGAARD

COMO USAR O DESIGN COMO DIFERENCIAL DE MERCADO: CASO ELETRODOMÉSTICOS COMPANY

CURITIBA

2011

ANNELÍ VESTERGAARD

COMO USAR O DESIGN COMO DIFERENCIAL DE MERCADO: CASO ELETRODOMÉSTICOS COMPANY

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista em Marketing Empresarial no curso de Pós Graduação em Marketing Empresarial da Universidade Federal do Paraná

Orientador: Professor Dr. Romeu Telma

CURITIBA

2011

Dedico este trabalho a todas as pessoas que estudam o design gráfico e que dedicam seu tempo em prol da profissionalização da arte e criação na suas diversas áreas.

AGRADECIMENTO

Primeiramente a Deus, a razão do meu viver.

A minha mãe que sempre me deu todo o apoio e incentivo para a realização de meus projetos pessoais e profissionais. E principalmente por me ensinar o caminho que eu devo andar.

Ao coordenador do curso e meu orientador Romeu Telma, por acreditar na minha capacidade em mudar o tema de uma hora para outra e me dar todo o suporte necessário para ter um ótimo resultado.

Aos meus amigos e colegas que fiz ao longo dessa jornada em Marketing Empresarial.

Ao Guilherme, meu namorado, uma pessoa mais do que especial, que me faz muito feliz.

SUMÁRIO

Resumo 2
Abstract 3
1 Introdução 4
2 Informações de mercado 5
2.1 Imagem Corporativa X Identidade Corporativa 5
2.2 Design 7
2.3 Embalagem e Rotulagem 9
2.3.1 Padronização da empresa 11
2.3.2 Posicionamento da marca 11
2.3.3 Estratégia de Marketing 12
2.3.4 Inovação 12
2.3.5 Vantagem competitiva 13
2.3.6 Forças competitivas 15
2.3.7 Cinco forças competitivas 18
2.3.8 Estratégias competitivas genéricas 25
2.3.9 Diferenciais competitivos 29
2.3.10 Como funciona o mercado 32
2.3.11 China: uma economia de mercado 33
3 Estudo de caso: Eletrodomésticos Company 39
3.1 Histórico 39
3.2 O posicionamento da empresa 41
3.3 Perfil da empresa 43
3.4 Diagnóstico 46
3.5 Problema de identidade e diferenciação da marca 47
3.6 Portfólio de produtos 47
3.7 Abacaxis e estrelas 49
3.8 Design gráfico utilizado pela empresa 49
3.9 Outros recursos usados pelo design gráfico 51
4 Alinhamento de conceitos 52
5 Conclusão 55
Bibliografia 57

RESUMO

O Design Gráfico, acompanhado da imagem e identidade corporativa, são resultados de uma decisão estratégica que reflete a idéia da organização, através de um conjunto de formas de ser e fazer que comporta um grupo de indivíduos, agregando um valor diferenciador das demais organizações. Sendo assim, o presente estudo identifica e caracteriza, através de vários estudos, como usar o design como diferencial de mercado.

Palavras chave:

Design/ Marca / Identidade Visual / Marketing / Diferencial de Mercado.

ABSTRACT

Thegraphic design,accompanied by theimage andcorporate identityare the result ofastrategic decision thatreflectsthe idea of theorganization throughaset ofwaysof being and doingthatinvolvesagroup of individuals, adding a valuedifferentiatorfrom other organizations. Therefore, this study identifiesand characterizesthrough several studies, usingdesignas a differentiatorin the market.

1 INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, a sociedade está inserida em um constante processo de mudança. Novas teorias têm surgido deixando para trás conceitos que já não fazem mais parte do nosso cotidiano, exigindo que as empresas passem por um processo de reestruturação para conseguirem estar inseridas no mercado.

O que fazer para sobressair em mercados cada vez mais saturados e com produtos tão semelhantes?

Uma das maneiras mais eficientes é o desenvolvimento de uma forte imagem corporativa. Para isso é necessário agregar vários componentes dessa imagem corporativa para que trabalhem de forma integrada, focando no melhor resultado.

É muito importante ter e manter uma imagem corporativa forte, pois é necessário se diferenciar dos concorrentes, ganhar a preferência dos consumidores e possuir uma situação segura dentro do mercado. Mas hoje em dia isso não é fácil, e uma ferramenta poderosa para agregar é o design gráfico.

Dentro desse fator, é lançada uma proposta de projeto para o uso da identidade visual como estratégia de marketing da empresa ELETRODOMÉSTICOS COMPANY.

2 INFORMAÇÕES DE MERCADO

2.1 IMAGEM CORPORATIVA X IDENTIDADE CORPORATIVA

Kotler(2000, p.318), afirma que:

> Os compradores reagem de maneira diferente às imagens de diferentes empresas e marcas. [...] Identidade e imagem são conceitos que precisam ser diferenciados. A identidade está relacionada com a maneira como uma empresa visa identificar e posicionar a si mesma ou à seus produtos. Imagem é maneira como o público vê a empresa ou seus produtos.

A **imagem corporativa** é a visão que o público em geral tem da organização. É um fator definitivo que apóia todo diferencial e posicionamento:quem é, o que é, o que faz e como faz. Está fortemente associada as percepções tais como publicidade, pontos de venda, relações públicas, símbolos, marcas, logotipos, cores, embalagens, etc.

> Uma imagem efetiva precisa exercer três funções. Em primeiro lugar, ela precisa estabelecer a personalidade do produto e a proposta de valor. Em segundo, ela deve transmitir essa personalidade de maneira distinta, para que não seja confundida com a dos concorrentes. Em terceiro, ela tem de comunicar um poder emocional que vai além de uma simples imagem mental. Para que a imagem funcione, ela deve ser transmitida por todos os veículos de comunicação e contato de imagem disponíveis. (KOTLER, 2000, p.318)

Apesar de corresponder a uma visão externa da organização, a imagem corporativa depende essencialmente do resultado da sua atuação e do seu relacionamento com o mercado. Para isso precisa ter uma perfeita integração entre a comunicação interna, a comunicação de marketing e a comunicação institucional, que deverão estar em sintonia com a estratégia e com a sua missão e valores.

Uma atuação pouco estruturada pode resultar em imagens diferentes das pretendidas, imagens confusas ou até mesmo imagens diferenciadas com o público-alvo. A imagem deve estar relativamente próxima dos comportamentos reais de serem convincentes. Isso permite nos diferenciarmos da concorrência.

Assim como uma pessoa, uma marca tem uma identidade física ou formal, um carácter, uma personalidade ligada à sua história e aos seus valores fundamentais

(identidade cultural da marca). A marca designa-se sob um conjunto de signos, formas, cores e muitas vezes até sons. Todos os sentidos físicos dos consumidores podem ser aproveitados para centrar a atenção na marca, para facilitar a sua identificação e atribuição, para transmitir as promessas efectuadas ao consumidor:

> A imagem escolhida deve ser trabalhada com anúncios e mídia que transmitam uma história, um clima, um chamamento – algo distinto. Ela deve aparecer em relatórios anuais, prospectos, catálogos e cartões de visita. (KOTLER, 2000, p.319)

Uma imagem corporativa é projetada para ser atraente para o público, de modo que a empresa possa provocar um interesse entre os consumidores ou público-alvo, gerar riqueza de marca e facilitar as vendas do produto ou serviço.

A **identidade corporativa** é a manifestação física da marca. Inclui um logotipo e elementos de uso da marca, geralmente chamada de “Manual de Estilo” ou “Manual de Uso de Identidade Corporativa”. Com isso se estabelece como deve ser aplicada a identidade corporativa: identificando as paletas de cores, tipografias, organização visual de páginas e outros métodos para manter a continuidade visual e o reconhecimento da imagem por meio de todas as suas manifestações físicas. Ou seja, uma coerência visual.

Existem alguns suportes visuais para que a empresa tenha uma identidade firmada, tais como: uniformes, papelaria (envelopes, timbres, folha de rosto de fax, notas fiscais, etc.), etiquetas e cartazes, sinalizações internas (anúncios, indicadores, etc.), sinalizações externas (outdoors), material de escritório (pastas, bloco de notas, canetas,etc.), cartões de visita, brochuras e folhetos, suporte eletrônico (páginas de web, cabeçalho de e-mail, etc.) e material promocional (broches, bonés, jaquetas)

> “Uma empresa pode construir uma identidade por meio dos eventos que ela patrocina.” (KOTLER, 2000, p.319)

Fatores que contribuem na criação de uma imagem de uma empresa poderiam ser os meios de comunicação, jornalistas, sindicatos, organizações meio-ambientais e outras ONGs. Aumentar o reconhecimento e a identificação da empresa no mercado e manter uma imagem adequada, regulamentando todas as expressões nas quais se mescla sua imagem são os principais benefícios de uma identidade corporativa.

Os principais motivos pelos quais uma empresa necessita de uma identidade corporativa são: início de operações, fusão com outra empresa, diversificação do portfólio de serviços, oferta de serviços similares aos da concorrência, quando é identificada no

mercado por elementos em excesso e deve integrar o seu impacto, quando está há muito tempo utilizando a mesma identidade.

2.2 DESIGN

O design na condição de ferramenta estratégica de marketing pode criar uma imagem corporativa eficiente, concisa e confiável através de suas diversas manifestações. Pode agregar valor a um produto ou serviço oferecido por uma empresa, gerando diferencial competitivo.

DRUCKER (1999) alerta que, um dos grandes desafios gerenciais a serem enfrentados pelas organizações no século XXI, é a necessidade de estarem preparadas para agir em um ambiente de mudanças constantes.

Isto é, as empresas precisam ser receptivas a inovações em todos os aspectos, visualizando essas novas situações como oportunidades, de forma a torná-las eficazes dentro e fora da organização. Só assim elas conseguirão garantir sua sobrevivência num mercado altamente competitivo.

Essa saturação do mercado direciona as empresas para um maior entendimento em relação ao seu consumidor, suas expectativas e o fator que o leva a decidir por um determinado produto ou serviço.

> “Para a empresa, um produto com um design é aquele agradável de se olhar e fácil de abrir, instalar, utilizar, consertar e descartar. O designer deve levar todos esses fatores em consideração.” (KOTLER, 2000, p.313)

Muito do processo de decisão de compra deve-se à marca do produto e á sua imagem no mercado e na mente do consumidor e o desenvolvimento de uma imagem corporativa forte é capaz de gerar resultados tangíveis e obter diferencial competitivo.

Como afirma Howard (1993, p. 69) “Toda organização tem uma imagem corporativa, queira ter ou não. (...) a excelência do marketing está firmemente relacionada a uma imagem corporativa forte”.

No marketing, KOTLER (2000, p. 539) define imagem como “o conjunto de crenças, idéias e impressões que uma pessoa tem em relação a um objeto”. Diz ainda, “não consumimos produtos, consumimos a imagem que temos deles”.Isto se dá não apenas através de seus produtos e serviços, mas também por meio de suas embalagens, marcas, publicidade, entre outros fatores.

> Algumas empresas confundem design com estilo; pensam que design é colocar um produto meio em uma embalagem com estilo. Ou acreditam que a confiabilidade é algo para se conseguir durante inspeções, em vez de ser projetada no processo de fabricação. Elas acham que designers são artistas que não prestam muita atenção aos custos ou que desenvolvem projetos demasiadamente radicais para serem aceitos pelo mercado. (KOTLER, 2000, p.314)

Relacionando o que Kotler quis dizer, para empresas que atuam em mercado pessoal, produto e serviço se equiparam, tornando-se bastante similares e, portanto, gerando pouco diferencial competitivo. Nesse contexto, onde o almejado diferencial competitivo torna-se ainda mais distante, é possível perceber a importância que a variável identidade corporativa adquire. Não pensando apenas no estilo em que se deve colocar um produto, mas pensando nele como um todo. Sendo assim, ao se distinguir uma empresa das demais através de um programa de identidade corporativa eficiente, se está proporcionando aos consumidores experiências únicas e posicionamento em suas mentes de um conceito singular. Isso permite que, a partir dessa identidade corporativa distinta, os mesmos passem a perceber diferenças em todas as variáveis envolvidas na decisão de compra, escolhendo assim uma determinada empresa em detrimento às demais. O desenvolvimento dessa imagem corporativa deve ser monitorado para que ocorra de maneira integrada com uma comunicação continuada e possa ser identificada corretamente pelo público-alvo que absorve as mensagens visuais de forma satisfatória.

Dessa forma, pode-se dizer que o design, manifestando-se através da imagem corporativa e enquanto ferramenta de marketing inserida no planejamento estratégico de uma corporação é um dos fatores essenciais na construção da imagem corporativa, como afirma Kotler:

> “O designer tem de imaginar quando deve investir em forma, desenvolvimento de características, desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de reparo e estilo.” (KOTLER, 2000, p.313)

2.3 EMBALAGEM E ROTULAGEM

> Desenvolver uma embalagem eficaz para um novo produto requer muitas decisões. A primeira tarefa é estabelecer o conceito de embalagem: definir o que a embalagem basicamente é e faz para o produto em questão.

> Devem ser tomadas decisões sobre elementos adicionais – tamanho, forma, materiais, cores, textos e localização da marca. Deve ser considerado o uso de mecanismos que garantam a não-violação do produto. Os diversos elementos da embalagem devem também estar harmonizados com as decisões sobre determinação de preço, propaganda e outros fatores de marketing.(Kotler, 2000, pg.441)

O designer de embalagem deve compreender todo o processo, incluindo produção, vendas, comportamento do consumidor, utilização e descarte do produto, considerando todos estes aspectos em seus projetos. Segundo KOTLER (2000) alguns fatores contribuíram para que as embalagens fossem reconhecidas também como uma ferramenta de marketing.

A primeira delas foi o auto-serviço. Um número crescente de produtos é vendido na forma de auto-serviço. Num supermercado médio, que estoca cerca 15 mil itens, o comprador comum passa por cerca de 300 itens por minuto. Dado que 53 por cento de todas as compras são feitas por impulso, a embalagem eficaz opera como um ‘comercial instantâneo’, A embalagem deve desempenhar muitas das tarefas de vendas; atrair a atenção, descrever os aspectos do produto, criar confiança no consumidor e transmitir uma imagem geral favorável.

A segunda é o aumento do poder aquisitivo do consumidor. Significa que os consumidores estão dispostos a pagar um pouco mais pela conveniência, pela aparência, pela confiabilidade e pelo prestígio de melhores embalagens.

Logo mais vem a imagem da marca e da empresa. As embalagens contribuem para o reconhecimento instantâneo da empresa ou da marca. Fazendo que o consumidor não se preocupe tanto em comprar o produto, mas sim, comprar a marca.

Existe também a oportunidade de inovação. Podem trazer grandes benefícios uma embalagem inovadora. Resultando em benefícios para os consumidores e lucros para os fabricantes.

> “A embalagem passou a ser uma poderosa ferramenta de marketing. Embalagens bem desenhadas podem criar valores de conveniência e promocionais.” (Kotler, 2000, p.440)

O design gráfico é a arte aplicada de arranjar imagem, texto e elementos perceptíveis aos sentidos humanos para comunicar uma mensagem. Por isso é tarefa do designer de embalagens prospectar todas as informações úteis ao desenvolvimento do projeto.

> Após ser projetada, a embalagem deve ser testada. Testes de engenharia são conduzidos para assegurar que a embalagem resista sob condições normais; testes visuais, para assegurar que o texto seja legível e as cores, harmoniosas; testes de distribuidores para assegurar que os distribuidores achem as embalagens atraentes e fáceis de manusear, e testes de consumidor, para assegurar a resposta favorável do consumidor. (Kotler, 2000, p.441)

O design de uma embalagem representa, além de sua configuração formal e gráfica, fatores sociais, culturais, de fabricação, de custos e de seleção de materiais, contento mensagens qualitativas e quantitativas inseparáveis do seu design. Estas mensagens oferecem valores, como: prestígio, status, tradição, moda, confiança e ousadia, persuadindo e provocando o consumidor a experimentar novas marcas e assumir novos comportamentos.

> Os fabricantes devem rotular os produtos. O rótulo pode ser uma simples etiqueta presa ao produto ou um projeto gráfico elaborado, que faça parte da embalagem. O rótulo pode trazer apenas o nome de marca ou conter bastante informação. Mesmo que o fabricante prefira um rótulo simples, a lei pode exigir informações adicionais. (Kotler, 2000, p.441)

A importância do rótulo é bem abrangente, segundo o autor sua função além de ser o identificador do produto em si, ele ainda exerce a atratividade sobre o cliente. As modificações dos rótulos,devem sofrer mudanças na sua configuração ao longo do tempo, buscando sempre melhores e atrativas formas de se por diante dos concorrentes.

As informações devem ser fiéis, contendo precisamente a descrição do produto em toda a sua consistência, matéria, e se for o caso, dependendo do produto, as orientações corretas e claras. A ética legal, ou os direitos do consumidor estão bem acordados com as exigências obrigatórias com relação às informações precisas. Bem posto ainda de que, a fidelidade do cliente vem também com a razoabilidade de se fazer honestos em seus produtos, sejam com respeito a qualidade e com as informações devidas prestadas.

2.3.1 PADRONIZAÇÃO DA EMPRESA

Podemos dizer que num mundo globalizado exige produtos e serviços que possam ser utilizados tanto no Japão quanto no Brasil, por isso importância da padronização na empresa.

As empresas privadas estão cada vez mais conscientes da necessidade de padronização interna de seus processos, visando o aperfeiçoamento de sua capacidade competitiva.

A documentação do conhecimento, principalmente na forma de procedimentos operacionais, é fundamental na implantação de um Sistema da Qualidade e na obtenção da certificação. Um sistema de controle de documentos bem estruturado significa maior confiabilidade num processo de certificação ou premiação, tais como, as normas ISO 9000 e 14000 e o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ.

Padrão é compromisso documentado, utilizado em comum e repetidas vezes pelas pessoas relacionadas com um determinado trabalho. Não existe gerenciamento sem padronização.

As etapas do processo de padronização na empresa são a definição dos processos relacionados com os objetivos da organização, elaboração dos padrões, validação dos padrões, treinamento dos responsáveis pela execução dos padrões, verificação da execução dos padrões através das realizações de auditorias e tratamento de anomalias do processo.

Os benefícios da implantação da ISO 9001 para a organização é a maior competição no mercado, maior satisfação dos clientes, redução de custos, melhoria na produção e maior lucro.Já para os clientes gera maior confiança nos produtos da organização, satisfação em relação aos produtos adquiridos, melhor atendimento em caso de reclamações e redução de custos.

2.3.2 POSICIONAMENTO DA MARCA

> “Talvez a habilidade mais característica dos profissionais de marketing seja sua capacidade de criar, manter, proteger e melhorar uma marca.” (Kotler, 2000, p. 426)

Para se obter uma vantagem competitiva e sustentável é necessária uma estratégia de marca dentro da estratégia corporativa. Como KOTLER (2000) comentou, o profissional de marketing precisa criar, manter, proteger e melhorar uma marca, posicioná-la com inteligência assim como o site oficial de *Branding* comentou:

> Branding é posicionar a marca com inteligência (...) Uma das funções do branding é determinar a estratégia de posicionamento de marca, o qual entendemos como um exercício de relatividade. Ele deve equilibrar os dois aspectos de uma marca: o emocional (as necessidades e expectativas dos consumidores) e o racional (os objetivos do negocio). (Martins, 2007, site)

2.3.3 ESTRATÉGIA DE MARKETING

Dentro do marketing, podem-se perceber inúmeras estratégias, planos desenhados para atingir objetivos e determinar qual o melhor caminha a ser seguido no mercado, suas possíveis alterações e também reações que devem estar devidamente detalhadas para que não apareçam surpresas ao longo do caminho, especialmente perda de mercado porquê não lembrou-se de algum fator que trará consigo o sucesso do concorrente.

Em mercados competitivos, todos são, não há como não olhar com muito cuidado, realizar estudos e determinar as melhores estratégias para cada novo, ou mesmo já inserido no mercado, produto ou serviço, pois muito mais do que apenas criar, é necessário que o marketing faça um acompanhamento contínuo do andamento do mercado como um todo, desde os fornecedores até seus concorrentes.

Cada uma das estratégias visa enquadrar-se melhor ao estilo do produto, seu mercado, o que a empresa pretende atingir e muitas variáveis que são definidas no planejamento, mas para que cada estratégia possa surtir o efeito esperado é vital o conhecimento do produto, seu mercado, o público-alvo e da concorrência, um simples descuido pode resultar em “surpresas desagradáveis” e então pode chegar ao ponto de não existir tempo hábil para mudar a estratégia e corrigir o erro.

Muito mais do que alocar a estratégia correta, é importante manter estudos constantes do mercado, avaliar a necessidade ou não de aumentar sua participação no mercado, correr riscos que estão já estabelecidos e apontam como contra-atacar a concorrência em caso desta conseguir colocar-se um pouco a frente na disputa por um mercado-alvo.

2.3.4 INOVAÇÃO

De acordo com o dicionário Aurélio, “inovação é o ato de inovar, tornar novo, renovar, introduzir uma novidade”.

> As empresas de sucesso agregam benefícios a suas ofertas que não somente satisfazem os clientes, mas também os surpreendem e encantam. Encantar é um modo de exceder as expectativas. (Kotler, 2000, p. 417)

A inovação é o principal diferencial para as empresas se manterem competitivas no mercado, introduzir uma novidade ou aperfeiçoamento no mercado não é tão simples quanto parece. Para que se resulte em novos produtos, processos ou serviço, o Inmetro com as empresas brasileiras em seu processo inovativo, tem intensificado as suas atividades de pesquisa básica e aplicada voltadas à melhoria da qualidade dos produtos e serviços, como estratégia para inserção competitiva no país.

Para ter a inovação como diferencial competitivo no Mercado Globalizado além das necessidades de motivação e garantia de qualidade os diferenciais competitivos tem sido o alto desempenho e a inovação.

A inovação é um diferencial competitivo com muitas empresas reconhecidas no mercado.

> “A melhor maneira de manter os clientes é descobrir constantemente como dar a eles mais por menos.” (Kotler, 2000, p.415)

Nos países desenvolvidos , a utilização das tecnologias da informação, do conhecimento e das inovações como instrumento para obtenção de vantagens competitivas já permeia quase todos os setores, inclusive os tradicionais, como a agricultura e as industrias de bens de consumo e de capital. A competição é cada vez mais baseada na capacidade de transformar informação com conhecimento e este, em decisões e ações de negócio. O valor dos produtos e serviços nessa nova sociedade depende cada vez mais do porcentual de inovação, tecnologia e inteligência a eles incorporados.

2.3.5 VANTAGEM COMPETITIVA

Os clientes escolhem por comprar de você por causa de uma vantagem que trazem acima da concorrência. É importante que você identifique essa vantagem e firme os fundamentos da sua vantagem competitiva:

RELAÇÃO COM CLIENTES

Sua vantagem competitiva deve ligar diretamente para você como agregar valor aos seus clientes. Os benefícios específicos de seus clientes estão perseguindo deve ser encontrado na sua vantagem competitiva. Isso irá ajudar os clientes a se diferenciar dos concorrentes e dar-lhes uma razão para fazer negócios com você. Ele também cria confiança ao perceberem que compreender as suas necessidades.

A combinação de, serviço de preço e qualidade do produto vai estabelecer a sua vantagem competitiva. Se você não pode fazer qualquer uma dessas três coisas melhores do que seus concorrentes, então o seu negócio vai sofrer.

PLANO DE MARKETING

Sua vantagem competitiva é uma parte importante de seu plano de marketing e estratégia de vendas. É a peça central de valor que você traz para os clientes e seu princípio proposição de vendas. Seu plano de marketing deve incluir uma escrita clara vantagem competitiva. Esta mensagem também deve ser comunicada por suas apresentações de vendas, marketing e promoções em seu Web site. Você pode até mesmo torná-la parte de sua declaração de missão. Informar as pessoas sobre a singularidade do seu negócio, e como você pode satisfazer as suas necessidades melhor do que outros com produtos ou serviços semelhantes.

ANÁLISE COMPETITIVA

Um passo importante é uma análise completa da competição. Quem é a concorrência? Como sua empresa pode ganhar uma vantagem competitiva? Tem a competição foi pesquisado? Se a competição tem sido pesquisado, quais são os resultados dessa pesquisa? Olhe para seus concorrentes e seu mercado-alvo comum. Como você pode oferecer algo a este mercado-alvo de seus concorrentes não atendidas ou não podem oferecer? Junte essa inteligência competitiva e fazer as mudanças necessárias para melhor atender às necessidades do cliente. Essas alterações podem incluir o preço, posição no mercado, distribuição e promoção de produtos ou modificações para citar alguns.

Ouvir os clientes e desenvolvê-los em uma fonte de inteligência competitiva. Os clientes geralmente dizem que eles gostam e não gostam de sua concorrência. Estas observações são extremamente valiosas pistas que ajudam a desenvolver melhor uma vantagem competitiva. É perfeitamente legal e ético para coletar dados do competidor. A maioria desta informação pode ser obtida diretamente da Internet e dos concorrentes, os sites da Web.

De fato, de acordo com a revista Gestão de Vendas e Marketing, o principal uso da web pelos gerentes de negócios é a inteligência competitiva. Ao desenvolver seu site, revisão dos concorrentes os seus sites e encontrar maneiras de melhorar o seu site a partir de uma perspectiva do cliente.

NOVOS MERCADOS

O desenvolvimento de uma vantagem competitiva e sua pesquisa competidor pode muito bem levar à descoberta de novos mercados para seus produtos e serviços. Isso pode

ser crítico para crescer e desenvolver seu negócio. Ela também lhe dá um melhor entendimento de como você competir em seu mercado atual.

A VANTAGEM COMPETITIVA ULTIMATE

Relações baseadas na confiança são, provavelmente, a poderosa vantagem competitiva mais você pode desenvolver com os clientes. Mesmo que seu produto ou serviço é indistinguível da sua concorrência, seus relacionamentos com os clientes pode ajustá-lo à parte. Isso está se tornando mais importante no ambiente competitivo de hoje como equalizar os preços entre os concorrentes e os produtos se tornam mais iguais. Em baseada em indústrias de serviço a relação e a qualidade do trabalho são as chaves para ganhar uma vantagem competitiva.

Ponha energia, tempo e dinheiro para entender claramente e comunicar a sua vantagem competitiva, que isto irá ajudá-lo a subir ao topo de seus mercados

2.3.6 FORÇAS COMPETITIVAS

Existe uma competição acirrada entre as empresas e segundo Porter, toda força competitiva é uma fonte estratégica se for bem analisadas, gerando um diferencial competitivo:

RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES

A rivalidade entre concorrentes é a mais importante nesse estudo, pois é necessário considerar e conhecer o ponto forte de seu concorrente direto, ou seja, aquela empresa que vende um produto ou serviço similar ao seu num mesmo segmento.

BARREIRAS À ENTRADA DE CONCORRENTES

São fatores que minimizam a oportunidade ao surgimento de novas empresas concorrentes no mesmo setor. As principais barreiras são a economia de escala, o capital necessário e o acesso aos canais de distribuição. Na economia de escala, a empresa já estabelecida que produz em grande quantidade pode reduzir custos e o preço final para serem mais competitivas em comparação à empresa estreante que ainda não possui alta capacidade produtiva.

O capital necessário refere-se a restrição financeira que uma empresa estreante com capital de giro limitado apresenta em relação a líder de mercado com capital de giro e de investimento amplo e presente em suas linhas de produto.

O acesso aos canais de distribuição podem ser dominados pelas empresas já estabelecidas e com profundo domínio sobre um setor de mercado, limitando a distribuição de uma nova empresa.

PODER DE BARGANHA

É a capacidade de barganha dos clientes em relação as empresas do setor de mercado, ou sejam está relacionada com o poder de decisão dos compradores a respeito dos atributos, preço e qualidade de um produto e serviço. Quem conquista melhor o cliente final.

BARGANHA DOS FORNECEDORES

Na etapa de fornecimento de insumos e serviços ao setor de compras de uma empresa, os fornecedores possuem poder de barganha em setor monopolizado por poucos fornecedores, quando o produto fornecido é exclusivo (ou quando a recisão e troca de fornecedor gera aumento dos custos), ou quando a empresa comprada não interessa muito.

BENS SUBSTITUTOS

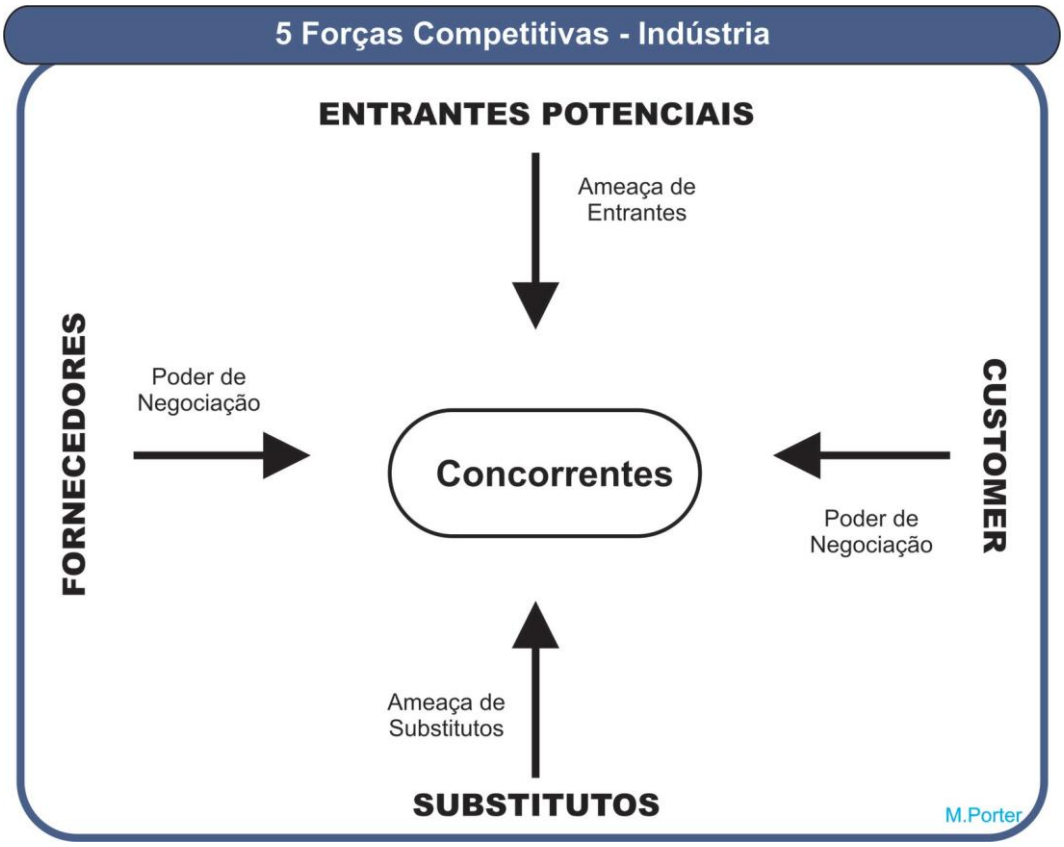
Os bens substitutos são os produtos de um concorrente que não são similares ao da sua empresa, mas que atendem a mesma demanda de necessidade dos clientes. Não competem na mesma proporção, mas tiram uma fatia de seu mercado.

A ANÁLISE ESTRUTURAL DE INDÚSTRIAS

A análise da estrutura industrial é a base fundamental do modelo proposto por Porter (1986), uma vez que, segundo o autor, e estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas, que deverão ser observadas e compreendidas ao se analisar uma indústria, ou as empresas que a compõem.

Um dos pressupostos básicos da proposta de Porter é que cada empresa que compete em uma indústria deve possuir uma estratégia competitiva. Sendo desenvolvida explicitamente por meio de um processo de planejamento, como pode ser evoluída implicitamente através das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa.

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva determina o modo como a empresa irá competir, quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para realizá-las. Este desenvolvimento consiste em relacionar a empresa com o seu meio de atuação, ou seja, relacionar a empresa com a indústria ou com as indústrias em que ela compete, de modo a compreender a concorrência e assim identificar as características estruturais que possibilitam a formulação de estratégias na busca de vantagens competitivas.



5 Forças Competitivas/ Técnicas para Análise de Indústrias da Concorrência

Fonte: Estratégia Competitiva / Kotler, 1996, p.25

Para uma unidade empresarial, a meta da estratégia é encontrar uma posição em que a companhia possa se defender melhor contra as forças competitivas.

Segundo Porter, o conjunto das cinco forças competitivas determina a lucratividade da indústria (retorno a longo prazo e capital investido), tendo em vista que os preços, custos e investimentos, que os elementos básicos da rentabilidade são influenciados em diferentes graus de intensidade por cada uma destas forças competitivas.

De fato, os preços que as empresas podem cobrar são influenciados pelo poder de negociação dos compradores, pois estes, quando muito fortes, exigem serviços de elevado valor relativo que repercutem nos custos e nos investimentos e, com isto, nos preços dos produtos.

O poder de negociação dos fornecedores determina os custos de matéria-prima e de outros insumos, influindo nos custos. A intensidade da rivalidade entre as empresas da indústria influencia os preços, como também os custos de competir em áreas como desenvolvimento de produto, propaganda e esforço de venda. A ameaça da entrada de novos participantes fixa limite à estratégia de preços, bem como no volume de investimento, com o objetivo de deter novos entrantes e, finalmente, a ameaça de produtos substitutos influi nos preços que a indústria pode cobrar, estabelecendo um teto para os mesmos.

Assim, a análise das cinco forças competitivas corresponde à busca da melhor posição para a empresa, a partir da qual são identificados os pontos fortes e pontos fracos peculiares a cada situação de mercado, bem como a influência destas forças na definição das estratégias competitivas.

2.3.7 AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS

As cinco forças competitivas - ameaça à entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre as empresas da indústria refletem"o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos, e os entrantes potenciais são todos "concorrentes" para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo de circunstâncias particulares." (Porter, 1986,p.24).

As cinco forças competitivas, em conjunto, determinam a intensidade da concorrência na indústria bem como dão subsídios para o posicionamento de uma empresa na indústria, destacando também as áreas em que as tendências da mesma refletem ameaças e oportunidades. Determinadas características técnicas e econômicas de uma indústria são críticas para a intensidade de cada força competitiva. A seguir são descritas as características mais relevantes na determinação da intensidade de cada uma das forças competitivas.

1º AMEAÇA DE ENTRADA

A ameaça de novos entrantes caracteriza-se como a possibilidade de entrada de novas empresas que trazem recursos geralmente substanciais, como nova capacidade de produção e um grande desejo de ganhar parcela do mercado.

A entrada de novos concorrentes pode apresentar como conseqüência uma redução da rentabilidade das empresas já existentes, visto que a entrada de novos concorrentes implica em uma queda nos preços e no aumento da demanda por insumos, o que levará a um inflacionamento nos custos do produto final.

Para Porter (1986), mesmo a aquisição de uma empresa já existente em uma indústria, por companhias provenientes de outros mercados, deve ser encarada como uma entrada, já que, muito provavelmente, com esta aquisição seja injetada nesta indústria novos recursos e nova capacidade gerencial, visando um aumento da parcela de mercado da empresa já existente.

A intensidade da força representada pela ameaça de novos entrantes depende de barreiras de entrada estabelecidas pelas empresas já presentes na indústria. São seis as fontes principais de barreiras de entrada:

Economias de Escala: referem-se aos declínios nos custos unitários de um produto à medida que o nível de produção aumenta, obrigando as empresas entrantes a ingressarem em larga escala ou sujeitarem-se a uma desvantagem de custo. Economias de escala podem estar presentes em quase toda a função de uma empresa, incluindo fabricação, compras, pesquisa e desenvolvimento, rede de serviços, marketing, utilização de forças de vendas e distribuição. As economias de escala podem estar presentes também nas economias de escopo (utilização dos mesmos fatores para produzir bens diferentes) e economias monetárias (obtenção de fatores de produção com menores preços)

A integração vertical é também um tipo de barreira de entrada que gera economias de escala nos estágios de produção ou de distribuição, uma vez que nesta situação a empresa entrante deverá ingressar de forma integrada ou enfrentar uma desvantagem de custo, assim como uma possível exclusão de insumos ou mercados para o seu produto se a maioria dos concorrentes estabelecidos estiver integrado.

Diferenciação do Produto: a diferenciação tem origem na identificação de uma marca da empresa, seja através do serviço ao consumidor, nas diferenças dos produtos, pelo esforço de publicidade ou por ter entrado primeiro na indústria, entre outros, que desenvolvem um sentimento de lealdade em seus compradores.

A diferenciação cria uma barreira de entrada, dado que os novos entrantes são forçados a investirem pesado para romper os vínculos estabelecidos entre os clientes e as empresas existentes.

Necessidade de Capital: a necessidade de investir recursos financeiros em grande quantidade para poder competir cria barreira de entrada. O capital é essencial para os investimentos em instalações de produção, para manter estoques, cobrir prejuízos iniciais e até mesmo para atividades de risco como, por exemplo, pesquisa e desenvolvimento ou publicidade inicial.

Custo de Mudança: são os custos com os quais se defronta o comprador quando muda de um fornecedor para o outro. Podem incluir aquisição de novos equipamentos, custo de treinamento de empregados, custos com testes e qualificações de nova fonte, e até mesmo custos psíquicos de desfazer um relacionamento. Quando são altos constituem uma barreira de entrada.

Acesso aos Canais de Distribuição: uma nova empresa precisa ao entrar numa indústria, assegurar a distribuição para o seu produto, fazendo desconto de preços para convencer o varejista a ceder espaço através de promessas de promoções e coisa semelhante. Se o acesso aos canais de distribuição (atacado e varejo) for limitado e quanto maior for o controle dos concorrentes sobre esses canais, mais difícil será a entrada na indústria.

Desvantagem de Custo Independente de Escala: Porter enuncia ainda alguns fatores que apresentam vantagens plenas de custos para as empresas estabelecidas em uma indústria, impossíveis de serem igualadas pelos entrantes potenciais, independente de economia de escala. Tais fatores são os seguintes: (a) tecnologia patenteada do produto (que são protegidos por patentes ou segredos); (b) acesso favorável às matérias-primas (as empresas estabelecidas têm o controle das fontes de matérias-primas mais favoráveis, ou têm sob controle a preços muito mais baixos do que o total); c) localizações favoráveis; (d) subsídios oficiais (subsídios preferenciais do governo) ;e (e) curva de aprendizagem ou experiência (os custos declinam na medida em que uma empresa acumula experiência na fabricação do produto). Segundo Porter (1986),os efeitos da experiência refletem na redução dos custos - no marketing, na produção, na distribuição, e, principalmente, nas ações que envolvem alto grau de participação de mão-de-obra em operações e tarefas complicadas.

Por último, o governo, através de uma política governamental, pode também agir de maneira a limitar ou impedir a entrada de novas empresas na indústria com controles, como por exemplo: limites ao acesso de matéria-prima e licenças de funcionamento.

Além destas barreiras, outros fatores podem desestimular a entrada de novos concorrentes na indústria:

(a) *Retaliação Esperada* - Quando os entrantes em potencial têm expectativas de vigorosas retaliações, por parte das empresas já estabelecidas, a entrada pode ser dissuadida. A ameaça de retaliação é maior quando as atuais empresas têm: um passado de fortes retaliações aos entrantes, alta liquidez, excesso de capacidade instalada, alto grau de comprometimento com a indústria, ativos pouco líquidos ou ilíquidos e crescimento lento da indústria;

(b) *Preço de Entrada Dissuasivo* - Indústrias onde a rentabilidade é muito baixa não estimulam a entrada de novos competidores. A rentabilidade pode ser baixa por uma imposição do mercado ou pode ser uma estratégia, temporária, das empresas estabelecidas para impedir a entrada de novos concorrentes.

2º RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES EXISTENTES

A rivalidade entre os concorrentes de uma indústria pode ser definida como a disputa por posição entre as empresas que já atuam em um mesmo mercado. Ela é caracterizada pelo uso de táticas como: concorrência de preços, batalha de publicidade, introdução e aumento dos serviços ou das garantias dos compradores.(Porter,1986).

Segundo Porter(1986), as empresas de uma indústria são mutuamente dependentes e, portanto, os movimentos competitivos de uma empresa têm efeitos imediatos nos seus concorrentes, o que estimula a competitividade.

Conforme o referido autor, a concorrência de preços, por exemplo, é altamente instável, e muito provavelmente deixe toda a indústria em pior situação do ponto de vista da rentabilidade. A redução de preços é facilmente imitada pelos concorrentes rivais; uma vez igualados, eles reduzem as receitas de todas as empresas, a menos que, a elasticidade-preço da indústria seja bastante alta.

A intensidade da rivalidade pode ser analisada levando-se em consideração a interação de vários fatores, que são:

Concorrentes Numerosos e Bem Equilibrados: quando é grande o número de empresas em uma indústria, ou quando são poucas porém equilibradas em relação a tamanho e recursos, a rivalidade aumenta. Por outro lado, quando a indústria é dominada por algumas poucas empresas, altamente concentradas, as empresas líderes podem impor regras ou coordenar as ações das demais empresas através de meios como liderança de preços.

Crescimento Lento da Indústria: normalmente, para as empresas que procuram expansão da participação do mercado, o crescimento lento da indústria transforma a concorrência em um jogo, provocando uma situação muito mais instável do que quando a condição é de um crescimento rápido da indústria.

Custos Fixos ou de Armazenamento Altos: as empresas com custos fixos elevados, quando existe excesso de capacidade, provocam uma forte pressão que resulta numa rápida escalada de redução de preços.

Ausência de Diferenciação ou Custos de Mudança: a diferenciação cria um sentimento de lealdade no comprador, o que gera um isolamento contra a concorrência. Por outro lado, a ausência de diferenciação faz com que a escolha dos compradores se baseie em grande parte no preço e no serviço, o que vem a resultar numa intensidade da competitividade entre as empresas da indústria.

Capacidade da Produção aumenta em Grandes Incrementos: as economias de escala podem proporcionar acréscimos excessivos na capacidade de produção, rompendo o equilíbrio entre oferta e procura da indústria, o que poderá determinar períodos alternados de supercapacidade e reduções de preços para a indústria.

Concorrentes Divergentes: são situações entre as empresas concorrentes de uma indústria em que os objetivos e estratégias são muito diferentes no que diz respeito à competição, ocorrendo um relacionamento de choque contínuo ao longo do processo.

Grandes Interesses Estratégicos: são situações em que os objetivos de determinadas empresas consistem no estabelecimento de uma posição sólida no mercado em sacrifício da lucratividade, aumentando assim a instabilidade e a concorrência na indústria.

Barreiras de Saídas Elevadas: algumas empresas operando em prejuízo não abandonam a indústria na esperança de conseguir o retorno do seu investimento. Dada a dificuldade de saída destas empresas, a rentabilidade de toda a indústria pode ser permanentemente reduzida, pois as empresas com excesso de capacidade de produção são forçadas a competirem, contribuindo para aumentar a rivalidade existente. Caracterizam situações como estas acordos trabalhistas muito altos, restrições de ordem governamental e social, inter-relações estratégicas como acesso ao mercado, etc.

3º AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

A identificação de produtos substitutos é conquistada através de pesquisa na busca de outros produtos que possam desempenhar a mesma função na indústria.

Os produtos substitutos podem limitar ou mesmo reduzir as taxas de retorno de uma indústria ao forçarem o estabelecimento de um teto nos preços que as empresas podem fixar como lucro.

Em sentido amplo, todas as empresas em uma indústria estão competindo com as indústrias de produtos substitutos, de modo que "quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecido pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria." (Porter,1986,p.39).

Assim, a força competitiva dos produtos substitutos representa uma ameaça constante para as empresas estabelecidas de uma indústria.

Segundo Porter (1986,p.40), "os produtos substitutos que exigem maior atenção são aqueles que (1) estão sujeitos a tendências de melhoramento do seu "trade off"de preço-desempenho com produto da indústria, ou (2) são produzidos por indústrias com lucros altos".

4º PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES

Conforme Porter, os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros, podendo até comprometer a rentabilidade da indústria.

A maior ou menor pressão dos compradores no que se refere à redução dos preços depende de certas características do grupo de compradores em relação à sua situação no mercado, bem como da importância relativa de suas compras em comparação com seus negócios totais. Portanto, um grupo de compradores tem grande poder de barganha nas seguintes circunstâncias:

Volume de Compra ou Grau de Concentração dos Compradores em Comparação com a Indústria Ofertante: se uma parcela grande das vendas é adquirida por um determinado comprador, isto faz com que aumente a sua importância nos resultados.

Participação do Produto nos Custos Totais: quanto mais significativos forem os custos pelos quais os compradores adquirem os produtos de que necessitam, maior será a pressão para comprarem os produtos ao preço mais favorável possível. Ao contrário, quando o produto vendido pela indústria representa uma fração pequena dos custos, o comprador é menos sensível ao preço.

Padronização ou não Diferenciação dos Produtos: neste caso, os compradores diante de muitas opções de vendedores jogam uma empresa contra a outra na certeza de poder contar sempre com fornecedores alternativos, forçando o preço para baixo.

Poucos Custos de Mudança: os compradores aumentam o seu poder de negociação quando o vendedor se defronta com custos de mudança. Por outro lado, altos custos de mudança prendem o comprador a determinados fornecedores.

Lucratividade dos Compradores: quando os lucros dos compradores são reduzidos, criam-se condições para eles buscarem a redução nos custos das compras. Porém, compradores com elevada margem de lucratividade são, em geral, menos sensíveis ao preço.

Ameaça de Integração para Trás: os compradores criam uma posição em que podem negociar concessões quando eles são parcialmente integrados ou representam uma ameaça real de integração para trás. Determinados compradores adotam uma integração para trás parcial, isto é, produzem parte do que necessitam de um determinado componente ou produto e compram o restante de fornecedores externos. Com isso detêm um forte poder de barganha, uma vez que as suas ameaças são concretas, reais. Além disso, a produção parcial própria lhes proporciona um conhecimento detalhado dos custos.

Por outro lado, o poder de negociação do comprador também pode ser parcialmente neutralizado quando as empresas na indústria ameaçam com uma integração para frente, ou seja, fabricar ou executar o serviço dos compradores.

Importância da Qualidade dos Produtos: os compradores são menos sensíveis aos preços quando a qualidade do seu produto é afetada pelo produto da indústria.

Disponibilidade de Informações: quando o comprador tem todas as informações relativas à demanda, os preços reais de mercado, aos custos dos fornecedores, ele aumenta o seu poder de negociação em relação a uma situação de informação deficiente. Assim, com informação total, os compradores têm condição de assegurar o recebimento dos melhores preços e contestar as queixas dos fornecedores de que sua rentabilidade está ameaçada.

Estas fontes de informações, que dão poder de negociação ao comprador da indústria, podem ter origem nos consumidores, compradores industriais e comerciais.

Assim, os consumidores tendem a ser mais sensíveis aos preços quando compram produtos não diferenciados, mas que representam uma despesa relativamente alta em

relação às suas vendas, e menos sensíveis aos preços quando compram produtos em que a qualidade, por exemplo, é importante para eles.

Os compradores industriais e comerciais são representados pelos atacadistas e varejistas, que, além de sujeitos às mesmas regras dos consumidores, podem reforçar o seu poder de barganha em relação aos fabricantes (os varejistas, quando podem influenciar as decisões de compra dos consumidores; os atacadistas, quando podem influenciar as decisões de compra dos varejistas ou de outras empresas para as quais vendem).

5º PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

Os fornecedores podem ameaçar as empresas de uma indústria ao elevarem os seus preços ou diminuírem a qualidade dos produtos e serviços fornecidos e, com isto, podem comprometer a rentabilidade de uma indústria caso ela não consiga repassar os aumentos dos custos em seus próprios preços.

As condições que tornam os fornecedores poderosos tendem a refletir aquelas que tornam os compradores poderosos. Porter cita as seguintes circunstâncias que caracterizam um grupo de fornecedor poderoso:

Grau de Concentração dos Fornecedores: quando os fornecedores são formados por poucas companhias e mais concentrados do que a indústria para a qual vendem, dispõem de maior capacidade de exercer uma influência sobre os preços, qualidade e condições.

Inexistência de Substitutos para seus Produtos: a ausência de produtos substitutos aumenta o poder de negociação dos fornecedores concentrados.

Importância da Indústria para o Fornecedor: os fornecedores terão mais influência sobre as indústrias quando a venda para uma determinada indústria não for significativa em relação ao volume total de suas vendas.

Importância dos Insumos para a Indústria Compradora: quando o insumo é importante para o sucesso do processo de formação do produto do comprador, ou para a qualidade do produto fabricado, aumenta o poder de negociação do fornecedor.

Diferenciação dos Insumos ou Custo de Mudança para o Comprador: os fornecedores podem neutralizar a possibilidade de o comprador jogar um fornecedor contra o outro através da diferenciação de seu produto como também através da elevação dos custos de mudança (equipamentos, assistência técnica, etc). Caso os custos de mudança incidam sobre os fornecedores o efeito é inverso.

Ameaça de Integração para Frente: esta circunstância se verifica quando a indústria se recusa a melhorar as condições de compra em relação aos fornecedores dos produtos utilizados pela indústria. Porter sugere ainda que, além de considerar os fornecedores como outras empresas, os recursos humanos (mão-de-obra especializada, por exemplo) também devem ser reconhecidos como fornecedores que exercem grande poder em muitas

indústrias. Quando a força de trabalho é bem organizada, ou existe uma redução da oferta de mão-de-obra, o poder dos fornecedores de recursos humanos é alto.

A partir das cinco forças competitivas apresentadas, a empresa possui condições de elaborar uma estratégia competitiva, assumindo ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa.

2.3.8 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Porter descreveu a estratégia competitiva como ações ofensivas e defensivas de uma empresa para criar uma posição sustentável dentro da indústria.

Resposta às cinco forças competitivas que o autor indicou como determinantes da natureza e grau de competição que cerca uma empresa.

Segundo Michael Porter (1986), as empresas geralmente possuem uma estratégia, seja ela planejada ou não. No entanto, muitas vezes o plano apresenta falhas, pois o desempenho de uma empresa no mercado é dado por diversos fatores como: social, político, econômico, setorial, entre outros.

Assim, “o desenvolvimento de uma estratégia acontece entre a firma e o ambiente a que pertence” (Porter, 1986) e “o principal influenciador de uma empresa é o setor ou indústrias em que ela compete” (Porter**,** 1986). A estrutura das estratégias genéricas pode ser observada na figura abaixo:

Vantagem Estratégica

Fonte: Estratégias Competitivas Genéricas / Porter, 1986, p.64

O mesmo autor afirma ainda que, para enfrentar as cinco forças competitivas em uma indústria, devem-se utilizar as estratégias genéricas citadas por ele. As estratégias são: liderança no custo**,** diferenciação e enfoque**.**

São três estratégias genéricas que podem ser usadas individualmente ou em conjunto para criar uma posição sustentável a longo prazo.

1º ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE CUSTO.

Na qual a empresa centra seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor.

Os principais riscos e armadilhas são: a excessiva importância que se dá à fabricação; a possibilidade de acabar com qualquer chance de diferenciação; a dificuldade de se estabelecer um critério de controle de custos; e que apareça um novo concorrente com nova tecnologia, novo processo e abocanhe parcela significativa de mercado ou o mercado passe a valorizar o produto por critérios diferentes.

2º ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE DIFERENCIAÇÃO.

A empresa inviste mais pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade, com a finalidade de criar diferenciais para o consumidor.

Os principais riscos e armadilhas são representadas pela diferenciação excessiva, pelo preço muito elevado, por um enfoque exagerado no produto e pela possibilidade de ignorar os critérios de sinalização.

3º A ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE FOCO.

Significa escolher um alvo restrito, no qual, por meio da diferenciação ou do custo, a empresa se especializará atendendo a segmentos ou nichos específicos.

O principal risco é de o segmento escolhido não propiciar massa crítica que permita à empresa operar.

Embora não seja impossível, a adoção simultânea das estratégias de menor custo e de diferenciação é difícil, pois obter um desempenho, qualidade ou serviço excelentes são mais onerosos, na maioria dos casos, do que pretender ser apenas comparável aos concorrentes, em tais atributos (PORTER, 1990). Uma empresa que fica no meio termo adota está em uma situação estratégica extremamente pobre, sendo quase garantido que obterá uma baixa rentabilidade. Por um lado perderá os clientes de grandes volumes que exigem baixos preços, ou renunciará a seus lucros para competir com as empresas de baixo custo. Por outro lado, pederá negócios com altas margens para empresas que atingiram um padrão de diferenciação global. Além disso a empresa no meio-termo sofre de uma cultura

organizacional indefinida e de um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e sistemas de motivação. Dadas as inconsistências potenciais envolvidas na busca simultânea das estratégias genéricas de menor custo e diferenciação, essa abordagem é quase sempre fadada ao fracasso (PORTER, 1988).

OUTROS REQUISITOS DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

Além do compromisso contínuo, para se obter sucesso ao se implementar as estratégias, são necessários diferentes recursos, habilidades e arranjos organizacionais. Podem também serem exigidos ambientes e culturas bastante diversas que atraem diferentes tipos de pessoas.

Por exemplo, a estratégia de *Liderança no Custo* requer como:

- *Recurso*: um produto de fácil fabricação;*Habilidade*: uma boa

  capacidade de engenharia de processo para projetar os produtos

- *Requisito organizacional*: controle rígido de custos através de relatórios freqüentes e detalhados e de estabelecimento de metas quantitativas.

A ESTRATÉGIA DE *DIFERENCIAÇÃO*, POR SUA VEZ, REQUER:

- Recursos: capacidade em pesquisa
- Habilidade: criatividade em marketing que garanta uma imagem de liderança em qualidade e/ou em tecnologia.
- Requisitos organizacionais: ativo humano altamente qualificado para as funções de marketing, P&D e desenvolvimento de produtos.

Por último, a estratégia de *Enfoque* requer uma combinação dos Recursos, Habilidades e Requisitos Organizacionais das estratégias acima mencionadas, dependendo da meta particular a ser atingida.

O MEIO-TEMPO

Uma empresa que não define qual estratégia seguir, se encontra em uma posição de desvantagem, a qual, para ser mudada, requer muito tempo e dedicação permanente.

Para a decisão estratégica, a empresa deve se basear nas capacidades e limitações que possui, sendo raros os casos em que se encontra ajustada para todas os três tipos de

estratégias. Além disso, devido à dinâmica da indústria, deve-se escolher a estratégia que seja mais difícil de poder ser copiada pelos concorrentes.

A empresa no meio-termo não possui uma cultura empresarial bem definida e seus recursos e sistemas de motivação são conflitantes. Além disso, é muito provável que tenha uma baixa rentabilidade.

Em algumas indústrias, as empresas menores (concentradas em um enfoque ou diferenciadas) e as maiores (liderança em custo) são as que apresentam maior rentabilidade e as empresas de porte médio (sem estratégia definida) aquelas com os menores lucros.

Esta relação não se aplica sempre, pois existem indústrias em que há apenas a briga pelo menor custo e não há oportunidades para a diferenciação ou enfoque (como no caso de gêneros de primeira necessidade). Por outro lado, há indústrias em que, devido a características próprias dos consumidores, o custo do produto não assume tal importância e a diferenciação ou o enfoque se tornam essenciais para que se consiga obter algum retorno – neste caso existe uma relação inversa entre parcela de mercado e rentabilidade. Existem ainda indústrias em que o baixo custo não exclui as possibilidades de diferenciação ou enfoque e aquelas em que, mesmo com baixa parcela de mercado, se consegue atingir baixos custos.

RISCOS DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

Basicamente os riscos de adotar as estratégias genéricas são dois:

1º – Falhar em alcançar ou manter a estratégia

2º – O valor da vantagem conquistada pela estratégia seja desgastado com a evolução da indústria.

Entretanto, cada estratégia em si envolve diferentes tipos de riscos, os quais devem ser conhecidos para que se escolha a estratégia correta para a empresa.

RISCOS DA LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL

Os riscos da Liderança no custo se relacionam com o fato desta se basear na escala e na experiência como barreiras de entrada. Alguns desses riscos são:

- Mudança tecnológica que anula o investimento feito e o aprendizado adquirido;
- Imitação ou Investimento em instalações modernas por concorrentes ou novas empresas que, desta forma, adquirem um aprendizado de baixo custo;
- Atenção somente no custo que impeça que a empresa veja a mudança necessária no produto ou em seu marketing;

- Inflação em custos que estreitam a capacidade de a firma manter o diferencial de preço suficiente para compensar os preços e/ou a imagem de marcas de produtos da concorrência.

RISCOS DA DIFERENCIAÇÃO

O maior risco da estratégia de diferenciação se refere ao *trade off* entre a diferenciação e o preço. Um diferencial de preços muito alto pode anular os esforços para adquirir uma lealdade à marca. Neste caso, a empresa diferenciada não pode incorrer em elevados custos, pois uma concorrente de custos baixos poderá ganhar bastante mercado.

Outros riscos da estratégia de diferenciação seriam:

- Diminuição da necessidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação (e.g. se os consumidores se tornarem mais sofisticados) e
- Menor percepção da diferenciação com a introdução de imitações à medida em que a indústria amadurece.

RISCOS DO ENFOQUE

Os riscos da estratégia de enfoque abrangem:

- Como no caso da diferenciação, há o risco envolvendo o *trade off* entre diferenciação e preço. Caso o diferencial de custos entre as empresas que adotaram enfoques particulares e os demais concorrentes se torne muito elevado, se anula a diferenciação alcançada pelo enfoque e as vantagens de custos de se atender uma pequena parcela de mercado;
- O alvo estratégico e o mercado como um todo passam a exigir produtos ou serviços cujas diferenças são poucas de modo que não mais se justifica o enfoque;
- A concorrência passa a atuar em sub-mercados *dentro* do alvo estratégico, o que tira o foco da a empresa.

2.3.9 DIFERENCIAIS COMPETITIVOS

DESIGN COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NO PDV

Empresas investem na imagem dos pontos-de-venda para se diferenciar, então a aparência de um ponto-de-venda pode resultar em compra motivando o varejo investir cada vez mais em design para que tudo fique mais bonito aos olhos do consumidor.

Tudo vale para influenciar a decisão de compra e nada melhor que um produto bem exposto, com recursos tecnológicos e criatividade para gerar vendas. Apesar de estudos feitos para entender e perceber a lógica que motiva o consumo, cada pessoa absorve e

reage de acordo com suas emoções e a história contada pela marca dentro e fora do ponto-de-venda.

No primeiro momento, um ambiente bem decorado atrai o consumidor para a loja. Ao se sentir bem no local, é maior a probabilidade dele permanecer mais tempo observando os produtos até que encontre algum item que o agrade. Além disso, o serviço oferecido pela loja também faz parte do pacote para encantar o consumidor, fazendo com que ele queira levar para casa um "pedaço" do ponto-de-venda – ou da marca – para casa.

IMPORTÂNCIA DO DESIGN NO PONTO DE VENDA (PDV)

O investimento em design como diferencial no ponto-de-venda está crescendo assim como a percepção de que se trata de um canal de comunicação. "Os pontos de contato digitais começam a adotar características do ponto-de-venda. As empresas entenderam que precisam levar para o PDV a mesma imagem e promessa usada nos outros canais", diz Heloísa ao site.

Na hora da compra, o PDV pode fazer a diferença, pois é ali que o consumidor vai analisar os benefícios em adquirir um produto ou serviço. "Podemos fazer uma apresentação correta, mostrando todos os benefícios e um preço compensador. O que não sabemos é como o consumidor toma a decisão de compra. Temos pouco controle sobre o processo de compra e o resultado final, mas o ponto-de-venda pode interferir no processo", acredita Marcelo Checon (foto).

Para Heloísa, o conhecimento aprimora a forma de compra e o ponto-de-venda está começando a oferecer este tipo de experiência ao consumidor. Nas lojas de cosméticos, por exemplo, o cliente entra para buscar a solução de um problema e espera que a loja esteja preparada para atendê-lo. "A consumidora espera poder mexer nos produtos e nada deve impedir sua aproximação deles. Além disso, o atendente faz parte do ponto-de-venda e deve tirar as dúvidas. Mas caso não tenha atendimento, o PDV hoje oferece telas interativas e explicativas", completa a professora da ESPM.

CONCORRÊNCIA X EXPERIÊNCIA

O design no ponto-de-venda pode aumentar as vendas de uma empresa e isto já não é novidade para a MChecon, empresa especializada em montagem de estande e cenografia. Segundo o presidente Marcelo Checon, é no ponto-de-venda que está a verdadeira briga com a concorrência. "É para lá que se convergem todos os esforços de Marketing, que também trabalha com estímulo, e o visual conta muito neste momento. Travamos uma verdadeira batalha pela mente do consumidor", conta em entrevista ao Mundo do Marketing.

Um bom exemplo da importância do design para um ponto-de-venda é numa feira de marcas de um mesmo segmento. “É fato que ganha atenção do cliente a marca com o estande mais criativo, desde a entrada até os elementos de sua estrutura e também a sua localização. As pessoas param para ver, degustar e acabam comprando mesmo”, acredita Checon.

O design gera atratividade principalmente se oferecer inovação tecnológica e levar o consumidor a um novo patamar de experiência. Desta forma é mais fácil reforçar a identidade de marca e o branding da empresa. “O design tem característica de ser lúdico, de gerar entretenimento. Nas últimas décadas o consumidor percebe mais o que é atrativo, estético, e começa a entender essas características de um bom design como o desenho do objeto, a arquitetura da loja e o conforto”, explica a professora da ESPM, Heloísa Omine (foto), ao site.

VITRINE COMPÕE VISUAL DIFERENCIADO

Até o dia 29 deste mês, a loja Opaque Parfums & Cosmétiques do Shopping Pátio Higienópolis oferece uma vitrine interativa para o lançamento do perfume Hugo Element, da Hugo Boss. Lançada primeiramente só no Brasil, a vitrine possui tecnologia que realiza mudanças visuais de acordo com os movimentos feitos em frente a ela. “Temos a preocupação de promover experiência e percebemos uma oportunidade diante de vitrines que seguem padrões. As pessoas olham com outros olhos para uma loja multimarcas que consegue a diferenciação no pontos-de-venda”, afirma Andréa Olim, Gerente de Marketing da Opaque Parfums & Cosmétiques.

Com esta iniciativa, o departamento de Marketing da Hugo Boss no Brasil percebeu a oportunidade de se diferenciar em um ponto-de-venda marcado pelas regras e padrões habituais. “O lançamento de perfumes em lojas normalmente seguem regras. A vitrine de Hugo Element foi uma decisão local da maca Hugo Boss no Brasil”, diz Andréa. Heloísa Homine define uma boa estratégia no ponto-de-venda através de investimentos como este. “O cliente quer se sentir bem no ambiente de compra permanece mais tempo e assim é maior a chance dele achar algo que goste. Se a loja me tratou bem e me surpreendeu levarei um pedacinho dela comigo”, reforça a especialista da ESPM.

A experiência lúdica e inédita aos clientes da Opaque não para na vitrine. Durante o período em que a vitrine ficará na loja, o consumidor será impactado também pelo sistema de Bluetooth. Através de mensagens para os aparelhos habilitados que passarem pela loja, o consumidor poderá retirar uma amostra do Hugo Element no local.

DIFERENCIAÇÃO A OLHO NU

A imagem de uma marca também se faz no ponto-de-venda. Esta ferramenta é capaz de fazê-las obter um diferencial com relação a empresas concorrentes, principalmente os PDVs multimarcas. “Quando penso em uma bandeira do varejo crio uma imagem desta bandeira. E esta imagem é baseada no propósito do que a empresa propõe como preço competitivo, diferenciação, estrutura, entre outros”, conta Heloísa, que destaca o bom trabalho realizado por empresas multimarcas quanto ao ambiente do ponto-de-venda.

Segundo a especialista, é preciso mostrar para o consumidor que ele está subindo um degrau de conhecimento da marca ao entrar na loja. Para isso, usar recursos como o merchandising é uma forma de atrair o consumidor pelos olhos. “Depois desta etapa completa, podemos trabalhar com os outros sentidos. O design de um ambiente deve ser feito para expor melhor o produto e destacar suas características”, ensina a professora da ESPM.

Citar pontos-de-venda originais e criativos já é praxe quando se discute as estratégias voltadas para os estabelecimentos. O emprego de displays estimula o conhecimento e as vendas de marcas que não são líderes em suas categorias e nota-se que as pessoas estão abertas à informação. “Nessa hora vale tudo. Algumas cores chamam a atenção no PDV, mas saber trabalhá-las é essencial. Não se pode correr o risco de ficar cafona”, aponta o presidente da MChecon, que já desenvolveu projetos de ponto-de-venda para empresas como WalMart, Samsung, Sony, Esso, Gafisa, Tim, entre outras.

> “Uma abordagem gradualista permite à empresa ver como os clientes e revendedores reagem ao novo estilo e é mais econômica para as empresas, mas permite que os concorrentes vejam as mudanças e comecem a redesenhar suas próprias linhas.” (Kotler, 2000, pg.425)

2.3.10 COMO FUNCIONA O MERCADO

ABINEE- Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica.

Segundo o site oficial da associação, a ABINEE é uma sociedade civil sem fins lucrativos que representa os setores elétrico e eletrônico de todo o Brasil, sendo sua diretoria, com mandato de três anos, composta e eleita pelas próprias associadas.

Fundada em setembro de 1963, possui como associadas, empresas nacionais e estrangeiras, instaladas em todo país e de todos os portes.

Sua importância como entidade de classe é função direta da representatividade do setor no contexto da economia brasileira, bem como da participação efetiva de seu quadro de associadas nas suas atividades.

A sede ABINEE localizada em São Paulo, tem sua atuação garantida em nível nacional através de diretorias e escritórios em Minas Gerais, Nordeste, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Brasília.

Devido à diversificação existente na linha de produtos das associadas, as empresas são distribuídas entre Diretorias de Áreas Setoriais, criadas com o objetivo de aglutiná-las.

A ABINEE oferece uma série de serviços, apoiada por um quadro permanente de funcionários, do qual fazem parte engenheiros, economistas, advogados, administradores de empresa e especialistas em comércio exterior.

Associados em Utilidades Domésticas.

Participam dessa associação Acumuladores Moura, Arge, Autosplice Industria e Comercio, Baterias Cral, Black & Decker Do Brasil,Brasfilter Industria e Comercio, Britania Eletrodomesticos, Clarion Do Brasil, Danval Industria E Comercio, Duchacorona, Eletro Metalurgica Venti-delta, **Eletrodomésticos Company,** Elgin, Energizer Do Brasil, Engesig Industria e Comercio, Faet, Fame Fabrica Apars E Material Eletr, Fiamm Latina America Comp Autom, Grupo Seb Do Brasil Prod Domésticos, Ibbl Ind Brasileira de Bebedouros, Imobras Ind De Motores Eletricos, Industrias Tudor S P De Baterias, Intral S/a Ind De Materiais Eletricos, Invensys Appliance Controls, J Ryal & Companhia, Johnson Controls Ps Do Brasil, Latina Eletrodomésticos, Lider Industria e Comercio, Lorenzetti S/A Inds Bras Eletrometalurgi, Mabe Brasil Eletrodomésticos, Makita Do Brasil Ferramentas Eletrs, Metalurgica Ventisilva, Molex Brasil, Nilko Metalurgia, Panasonic Do Brasil Limitada, Philips do Brasil, Procter & Gamble Do Brasil, Pst Eletronica, Qualitas Industria Eletromecanica, Rinnai Brasil Tecnol De Aquecimento, Robert Bosch, Rondopar Energia Acumulada, Rontan Eletro Metalurgica, Sensata Techn Sens Contr Do Brasil, Sgf Computadores Automotivos, Singer Do Brasil Industria e Com, Sony Brasil,Springer Carrier, Sulton Produtos Eletronicos, Tcs Ind Compon de Comun e Sist Seg, Tecumseh Do Brasil, Transcortec Industria e Comercio, Tyco Electronics Brasil, Ulfer Ind Com Prod Eletrodomesticos, Unikey Metalurgica, Venax Eletrodomesticos, Whirlpool, entre outras.

CHINA: UMA ECONOMIA DE MERCADO

No semanário da Aduaneiras, “Sem Fronteiras”, n^{o}. 334 , no dia 18 de abril de 2005, Charles A. Tang falou a respeito dalei americana que regula o comércio internacional na sua interação com o tratado da OMC, de 1995, o famoso Trade Act de 1988, na sua seção 771(18), definiu que uma economia é de mercado quando opera dentro dos princípios de estruturas de custo ou de preço, para que a venda de mercadorias em tal país reflita o valor justo das mesmas.

Os fatores considerados pela International Trade Administration (Administração de Comércio Internacional), órgão do Departamento de Comércio dos EUA, para determinar se uma economia é de mercado incluem o seguinte:

1. Conversibilidade da sua moeda
2. Medida em que os salários são negociados livremente
3. Medida em que empresas estrangeiras são permitidas a operarem no país
4. Medida em que o governo é proprietário dos meios de produção
5. Medida em que o governo controla a alocação de recursos

A China atual é o destino favorito dos investidores mundiais. O mercado chinês conseguiu atrair perto de um US$ 1 trilhão em volume de investimentos diretos estrangeiros nestas últimas duas décadas. Somente em 2004 foram contratados cerca de US$ 60 bilhões desses investimentos. As empresas estrangeiras são livres para operar dentro do mercado chinês, sozinhas, ou em joint ventures. Os salários na China são negociados livremente entre as empresas e seus empregados. Em termos de conversibilidade de câmbio, a China, como o Brasil, impõe restrições.

Mais de 70% das empresas chinesas são atualmente de propriedade privada. O setor privado, que também inclui as empresas estrangeiras na China, é responsável por quase 60% dos bens produzidos no país. E mesmo assim continua sendo política do governo chinês encorajar a privatização de suas empresas estatais. A China vem acelerando a reforma dos setores monopolizados que eram restritos às empresas do governo para torná-los acessíveis a investidores privados, nacionais ou estrangeiros.

Isso ficou evidente na Cúpula de Fusões e Compras de Pequim, em 2003, quando o ministro responsável da Comissão de Supervisão e Administração de Ativos Estatais (Sasac) anunciou: "O governo permitirá que empresas de diferentes propriedades invistam nos setores até agora monopolizados e, ao mesmo tempo, aperfeiçoará os mecanismos institucionais para abrir esses setores ao capital estrangeiro." O Sr. Jiantang, dessa Sasac, disse, em fins de 2004, em Suzhou: "A China espera que investidores estrangeiros participem da reorganização das empresas estatais."

INTERESSES NACIONAIS

Nós, brasileiros, realizamos a incrível façanha de fazer um gigantesco negócio da China justamente em cima dos chineses. Desde 2001, o Brasil teve ganhos de mais de US$ 7 bilhões nas suas trocas comerciais com aquele país. E agora a China já planeja investir outros bilhões em projetos de interesse do Brasil. A China provou ser uma importante saída para o Brasil, principalmente neste momento em que os parceiros tradicionais do País criam

dificuldades para as nossas exportações e subsidiam a sua agricultura, que assim concorre de forma injusta contra o carro-chefe das exportações brasileiras, o agronegócio.

O nosso mundo está saindo da era unipolar para se tornar um mundo multipolar. As alianças estabelecidas, os blocos de interesses constituídos e a própria balança de poder estão sofrendo alterações significantes. É nessa nova ordem mundial que o Presidente Lula busca criar uma posição de liderança para o Brasil.

A Aliança Estratégica e Comercial entre o Gigante da América do Sul e o Gigante da Ásia é uma das mais importantes nessa nova ordem mundial. A importância dessa aliança é refletida pela apreensão demonstrada por outros blocos de interesses e países.

Os chineses têm o que a empresa brasileira necessita, ou seja:

- Capital de custo baixo e de longo prazo em abundância
- Máquinas de boa qualidade e de custo muito competitivo
- Experiência de comércio internacional, que inundou as prateleiras do mundo com o "Made in China".

O Brasil também necessita das divisas de exportação ao mercado chinês, bem como dos investimentos chineses para geração de empregos neste país. A China, de sua parte, necessita dos produtos estratégicos que o Brasil pode fornecer para seu crescimento continuado e para alimentação do seu povo, de 1,3 bilhão.

Devemos transformar os desafios em oportunidades e fazer parcerias de win-win (ganhos mútuos) com os chineses para o fortalecimento de ambas as partes. Tanto os empresários brasileiros quanto os chineses têm muito a ganhar uns com os outros. Na maioria dos casos, os chineses desejam fazer joint ventures com empresas brasileiras.

O reconhecimento da economia chinesa como de mercado, além de confirmar a verdade, é do maior interesse estratégico e econômico para o Brasil.

CRESCIMENTO NOS ELETRODOMÉSTICOS

No início de janeiro, dois grandes gigantes aparelho doméstico casa Haier, Midea Electric e Qingdao lançaram decente previsão de aviso prévio, Gree Electric ainda não divulgou o anúncio de resultados, mas analistas esperam que o seu desempenho em 2011 deverá atingir um aumento semelhante. Através da análise de entrevistas para promover o crescimento destes fatores empresas continuará a fermentar em 2012.

LIMPAR O CRESCIMENTO DOS LUCROS EM 2010

Mídia anunciou de que espera 2011 um lucro líquido de 2,8 bilhões -38.000 milhões, em comparação com 2010, aumentaram em 50% a 100% durante o mesmo período. Aumento significativo no desempenho de vendas é a principal causa da expansão da escala

e ajuste a estrutura do produto em 2010, Midea ar condicionado, geladeira, máquina de lavar roupa três grandes vantagens de promoção de vendas branca carteira rápido crescimento, continuando a otimização do mix de produtos.

Qingdao Haier lucrou líquido em 2010, 1149 milhões de yuan, um aumento de 60% - 80%. Crescimento para a companhia se beneficiou do modelo de negócio e modelo de empresa de negócio para aumentar a competitividade e a transformação da procura no mercado de eletrodomésticos levar a empresa a manter um rápido crescimento na escala global de negócios, e continuou a liderar a estratégia de produto para atingir um melhor desempenho do mercado.

Não é difícil de encontrar, os dois líderes da indústria para melhorar o desempenho dos grandes setores brancos principalmente devido ao bom e o boom global dos ajustamentos positivos para a sua estratégia, de fato, os jornalistas e analistas da indústria na troca descobriram que essas suportem ao desempenho do crescimento da empresa O fator-chave será a continuação em 2012, além disso, este ano, a indústria de eletrodomésticos deverá adicionar outros que o esperado "pontos luminosos", que é para proteger o número mais esperado grande número de construção de habitação continuará a impulsionar eletrodomésticos necessidades.

EUA PLANO DE 5 ANOS PARA DOBRAR RECEITA

De acordo com os aparelhos elétricos EUA, "Décimo Segundo Plano Quinquenal", a empresa alcançou faturamento de cinco anos para dobrar a renda de mais de 70 bilhões em 2010, 2015, mais de 140 bilhões plano receita. Analistas disseram que uma clara estratégia global, de gestão, replicação, fusões e aquisições dos EUA "soft power" é a expansão global de proteção efetiva.

Analistas CIC Securities esperar os próximos três anos, condicionadores de ar, geladeiras, máquinas de lavar, as vendas internas foram em média 15%, 12%, 10% composta de crescimento. 5% -10% em média as exportações anuais de crescimento composto.

E 2011, à semelhança do desempenho elétrico de aumento substancial deste ano nos Estados Unidos, ainda depende do tamanho da grande expansão, otimização de um mix de produtos e integração de negócios. Companhia, por um lado pelo aumento dos investimentos e reduzir as informações de preços de venda e outras atividades promocionais para expandir o mercado, por outro lado, continuar a promover as fontes domésticas de gelo para lavar a integração do produto, o volume anual de vendas é esperado para mais de 68 bilhões de yuans, mantendo a posição líder na indústria. Inversor de condicionador de ar, enquanto a proporção de produtos high-end, como o rápido aumento tem também reforçado a lucratividade da empresa.

Além disso, a emissão não-públicas da empresa, da aprovação do CPF recentemente, não mais de 4,36 bilhões de yuans planos de angariação de fundos para expandir o ar condicionado central, ar condicionado e outros produtos domésticos, capacidade de produção, nos próximos anos pode ser sustentada produtos de liberação para atender o mercado de appliances de crescimento doméstico.

QINGDAO HAIER: INJEÇÃO DE ATIVOS DO QUE O ESPERADO

O aparelho fabricante de Qingdao Haier também é esperada para manter o crescimento do negócio. A empresa espera que a procura global de eletrodomésticos a manter 10% -20% ano sobre ano de crescimento, o que aumentou mais de 10% das geladeiras, ar condicionado, um crescimento ligeiramente maior de máquinas de lavar roupa e aquecedores de água de mais de 20%. Nos próximos anos, a receita Haier Group está prevista para mais de 120 bilhões de dólares.

Além do benefício económico global da indústria de bom, o maior acionista da injeção e acompanhamento de escala causada por Qingdao Haier é esperada para se tornar a maior atração.

08 de janeiro, a Haier anunciou que Haier Group está comprometido com o acionista controlador da empresa Qingdao Haier aparelho como uma plataforma integrada de cinco anos a partir de 2012 através do recursos a ser injetado, a reestruturação de capital para suportar uma variedade de maneiras para resolver intra-indústria da concorrência, Qingdao Haier, reduzir transacções com partes relacionadas, maior e mais forte. Bens a serem injectados, incluindo a Haier Group, incluindo o negócio de produtos de linha branca no exterior, o balanço de branco, aparelhos ativos de produção, e televisores a cores, eletrodomésticos e outros ativos relacionados aos negócios.

Estima-se que as receitas TV Haier é estimado superior a 100 milhões de ativos no exterior, o tamanho do branco total também deve ter vários milhares de milhões. De acordo com analistas do setor, porém, após a injeção dos fatores combinados de renda por causa da espessura pode ser menor espessamento evidente da margem será muito importante papel, para além do Grupo Haier, as quotas de capital próprio da empresa para o rendimento do investimento também será engrossado pelos lucros.

GREE - 20% TAXA DE CRESCIMENTO ANUAL DEVERÁ MANTER

Embora ainda não divulgou os resultados de aviso Gree, a indústria a empresa está bastante otimista sobre 2010 resultados, vendas internas e exportações no ano passado, a empresa obteve um bom crescimento, a empresa espera todo o ano de 2011 as vendas são esperadas mais de 27 milhões de unidades de ar condicionado, um aumento de 45,94%.

Dada a atual falta de ar condicionado compressor, o crescimento do ar-condicionado em 2012 à frente de geladeiras, máquinas de lavar e outros produtos brancos, mostrando um crescimento rápido. A receita de vendas deve continuar nos próximos anos mais do que a taxa de 20% do crescimento composto.

Contexto doméstico, o foco da demanda rural como uma nova dinâmica do mercado de ar condicionado de elevado crescimento, de acordo com pesquisadores CIC estima que pelo menos 60 milhões de unidades vendidas a cada ano do que nos últimos anos, a indústria de apoio a áreas rurais, a política de rendimentos nas zonas rurais, e promover o consumo rural. As exportações, a empresa exporta para 2012 é crescer 30%, a Europa e os Estados Unidos fazem pedidos de recuperação das unidades populacionais de forma significativa.

Vale ressaltar que o primeiro semestre deste ano, a empresa 600 milhões em pesquisa e desenvolvimento independente da velocidade fixa novos e funcionamento do compressor inverter, o compressor baseado no desenvolvimento da série U novo e eu série de custos com ar-condicionado pequenas menor irá ajudar a garantir que a indústria de ar condicionado posição de liderança no mercado e alta rentabilidade.

3 ESTUDO DE CASO: ELETRODOMÉSTICOS COMPANY

O estudo de caso a seguir mostra como a empresa Eletrodoméstico Company, muito conhecida no ramo de eletro eletrônicos no Brasil, utiliza suas ferramentas de marketing e como consegue se consolidar no mercado nacional, obtendo crescimento da empresa e agregando valor aos seus produtos, fortalecendo a marca.

3.1 HISTORICO

Com mais de 50 anos de atuação, a Eletrodomésticos Company construiu junto ao varejo e ao consumidor brasileiro uma relação de parceria e confiança que continua se fortalecendo a cada dia.

A Eletrodomésticos Company iniciou suas atividades, dia 4 de maio de 1956, na cidade de Curitiba, com a fabricação de fogões, exaustores e móveis metálicos.

Quatro anos mais tarde, em 1960, começou a produzir também ventiladores. Em 1966, foi inaugurada sua nova sede e ampliou sua linha de produção fabricando aquecedores de ambientes, cadeiras e mesas desmontáveis.

A produção e comercialização de eletrodomésticos não parou de crescer e a partir da década de 80 a marca tornou-se presente na maioria dos lares brasileiros.

Cafeteiras, sanduicheiras e ventiladores de teto incorporaram a linha de produtos da empresa no ano de 1994. A partir do ano 2002, a Eletrodomésticos Company se consolidou como uma das principais marcas de eletro portáteis do Brasil e entrou no mercado de áudio e vídeo, tornando-se uma das líderes nesse segmento. Atualmente é a empresa de eletrodomésticos que mais cresce no Brasil.

Entre a linha Eletrodomésticos Company possui mais 300 produtos.

Todos os produtos da empresa unem design, eficiência e qualidade, garantindo alto giro na ponta para as redes varejistas. Em função disso conseguiu alcançar números significativos de participação de mercado em várias categorias.

Liquidificadores – 23%
Batedeiras - 24%
Cafeteiras - 25%
Grills - 28%
Ferro de passar - 18%
Ventilador - 22%
Boombox – 30%

Rádio – 25%
Mini system – 15%
Micro system – 27%
Dvd players – 22%
Home theater – 23%
TV CRT – 22%
TV LCD– 2%
Notebooks – 4%

Os parques industriais da Eletrodomésticos Company estão entre os mais modernos do Brasil e possuem capacidade para atender grandes demandas de produção, contando com unidades no sul, nordeste e Manaus.

Na sede industrial de Joinville, com 20.000m^2 de área construída, a capacidade diária de produção atual é de 25.000 produtos, entre batedeiras, liquidificadores, ventiladores e ferros de passar. Sua disposição para estoque gira em torno de 1.000.000 de produtos.

O centro de distribuição sul possui uma área de 36.000 m^2 com capacidade de armazenagem de 6.000.000 de produtos. Isso garante agilidade e eficiência na entrega.

Investimentos em parques industriais chegaram 100 milhões de reais, dos quais 50 milhões na unidade sul e 50 milhões em Manaus.

Ainda na planta sul, fica situado o estoque da assistência técnica, que possui capacidade para armazenamento de 5.000.000 de peças em sua área total de 5.000 m^2. Nele trabalham 130 colaboradores treinados e capacitados para garantir a eficiência da logística fazendo com que as peças cheguem rapidamente nos postos cadastrados. A Eletrodomésticos Company estão entre os mais modernos do Brasil e possuem capacidade para atende conta hoje com mais de 1.200 postos de assistência técnica autorizada em todo o Brasil.

No serviço de atendimento ao consumidor, trabalham 100 colaboradores diretos, treinados para atender as mais diversas necessidades do consumidor.

A assistência técnica já é reconhecida por muitos como a melhor do Brasil, por sua capilaridade e competência nos serviços prestados.

Para melhor atendimento logístico da região norte e nordeste do país, a Britânia possui mais uma unidade de fabricação no nordeste.

Recentemente inaugurada, a fábrica de Manaus, conta com uma área total de 44.000 m^2 e capacidade de produção de mais de 150.000 televisores entre CRTS, LCD e LED e cerca de 45.000 notebooks nas linhas de produção instaladas.

Além de todo investimento em infra-estrutura, qualidade e tecnologia, a Eletrodomésticos Company está entre os mais modernos do Brasil e possuem capacidade para atende investe também em profissionais altamente qualificados e hoje, a empresa conta com mais de 2.500 colaboradores diretos.

Nas fábricas de seus fornecedores internacionais, a Eletrodomésticos Company tem uma estrutura de 200 colaboradores que trabalham na inspeção de qualidade, considerando engenheiros, técnicos e inspetores, responsáveis pela validação e testes das peças, garantindo a qualidade total dos produtos.

Além disso, 100 colaboradores trabalham no centro de distribuição sul, fazendo inspeção de qualidade nos produtos importados. Assegurar a qualidade é fundamental para nós.

Todo esse cuidado com a qualidade, garante para a empresa a certificação ISO 9001/2008.

A sede administrativa está localizada em Curitiba com mais de 300 colaboradores.

Temos a maior equipe de promoção do mercado, são 500 promotores, fazendo da Eletrodomésticos Company referência na busca dos melhores resultados.

Os investimentos de marketing para 2011 chegarão na casa dos 40 milhões de reais, dos quais 15% no patrocínio do Clube Atlético Paranaense, time da série a do campeonato brasileiro, 35% em promoção e ponto de venda e 50% em mídia nos principais canais de comunicação e revistas do país.

Com investimentos que ultrapassam R$500 mil reais, a Eletrodomésticos Company está comprometida com projetos sociais, como ações realizadas pelo hospital pequeno príncipe, maior hospital pediátrico do Brasil, contribuindo para o aprimoramento da oferta de serviços de saúde à população, além disso, patrocina projetos culturais, como o festival de teatro de Curitiba e festival de dança de Joinville, buscando maior interação e proximidade com toda sociedade. Para 2011 será ainda maior sua participação nesses projetos.

Essa é a Eletrodomésticos Company. Uma empresa 100% brasileira, comprometida com a qualidade e que ao longo de 55 anos dedica-se a oferecer produtos que contribuam para o conforto, praticidade e o bem estar de seus consumidores.

3.2 O POSICIONAMENTO DA ELETRODOMÉSTICOS COMPANY

MISSÃO

A missão de uma empresa representa a razão de sua existência.

“Oferecer as melhores soluções em produtos e serviços para os nossos clientes”

A missão da Eletrodomésticos Company é oferecer soluções aos seus clientes, entregues não somente na forma de produtos, mas também em serviços.

Os clientes são todo o grupo de *“stakeholders”,* ou seja, o consumidor final, o cliente varejista, fornecedores, rede autorizada, funcionários e outros parceiros. Entendendo este conceito, podemos compreender a amplitude da missão. Quando é focado no cliente varejista, é pensado no seu retorno financeiro e na sua imagem junto ao seu cliente, com a oferta de produtos atrativos em relação aos demais do mercado, incluindo o melhor serviço de assistência técnica.

Quanto aos parceiros - fornecedores, prestadores de serviços e funcionários, é focado em oferecer a melhor solução, é proporcionar uma relação ganha-ganha, onde as duas partes são igualmente beneficiadas. A satisfação de nossos funcionários e parceiros é importante para a Eletrodomésticos Company!

Por isso, que a razão de existir é oferecer soluções, as melhores soluções a todos os clientes.

Oferecendo a melhor solução em produtos para o consumidor final é ajudá-lo nas suas necessidades, disponibilizando produtos de qualidade, que atendam as suas expectativas e proporcionem a ele a melhor relação custo-benefício do mercado.

VISÃO

A visão de uma empresa indica um objetivo a ser alcançado. É o que deseja e busca para o seu futuro.

“Estar presente em todos os lares brasileiros.” Hoje, a marca Eletrodomésticos Company está presente em quase metade dos lares do Brasil. Por isso, traça este objetivo ousado: estar presente em 100% das famílias brasileiras.

Estar presente no lar de alguém é fazer parte das suas vidas, é estar dentro da casa das pessoas, fazer parte da sua rotina. É isso que busca com os produtos, fazer parte da vida das pessoas.

Queremos participar, seja aquecendo, refrescando, divertindo, agilizando, requintando ou facilitando. Fazer parte do dia-a-dia das pessoas como uma marca que traz as melhores soluções!

VALORES

A Eletrodomésticos Company preza por determinados valores e conhecê-los é importante para compreender o que se espera dos colaboradores.

Foco em resultados

Busca os melhores resultados através da melhoria contínua dos processos.

Comprometimento

O orgulho e comprometimento dos colaboradores é parte do sucesso.

Trabalho em Equipe

Valoriza o trabalho em equipe para atingir os melhores resultados.

Inovação / Criatividade

Valoriza pessoas criativas e inovadoras.

Discrição / Respeito

Preza a discrição e o respeito.

Ética/Honestidade

Ser transparente e tomar atitudes das quais a empresa possa se orgulhar.

Bom Humor

Favorecer um clima agradável de trabalho.

POLÍTICA DE QUALIDADE

"Oferecer produtos que contribuam para a satisfação dos nossos clientes, buscando a melhoria contínua dos nossos processos."

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

Qualidade é uma característica de produto ou serviço que atende as exigências e, sobretudo, as necessidades do cliente.

ISO (International Organization for Standardization) é a sigla de uma organização internacional não governamental, com o principal objetivo de desenvolver e promover normas e padrões mundiais que traduzam o consenso dos diferentes países do mundo de forma a facilitar o comércio internacional.

3.3 PERFIL DA EMPRESA

O perfil da empresa Eletrodomésticos Company, não é a diferenciação no design nem foco em publico alvo, e sim, volume. Vender em grandes quantidades é o principal foco.

Nos anos 90, a empresa paranaense quase quebrou com a concorrência dos eletro portáteis da China. Em vez de brigar, porém, aliou-se ao inimigo.

Em fevereiro de 2002, o empresário e presidente paranaense, da Eletrodomésticos Company, terceiro entre os fabricantes brasileiros de eletro portáteis, ficou impressionado com uma notícia que acabava de ler nos jornais: a Receita Federal havia apreendido mais de 100 contêineres com equipamentos de som contrabandeados. Já fazia algum tempo que pensava em diversificar sua linha de produtos - até então concentrada em secadores de cabelo, ventiladores, cafeteiras e liquidificadores.

No dia seguinte, ele deixou a sede da empresa, em São José dos Pinhais, na região metropolitana de Curitiba, rumo diretamente para o aeroporto. Seu destino era a China, onde iria tentar encontrar um fornecedor de equipamentos de áudio que estampasse em seus produtos a marca Eletrodomésticos Company.

Cinco meses depois, a Eletrodomésticos Company estreava no mercado de equipamentos de som portáteis com radiogravadores com CD-player, microsystems e discman -- todos produzidos pela chinesa Ngai Lik, em sua fábrica na província de Guangdong.

Hoje, a linha de áudio já soma quase 50 itens e responde por metade do faturamento da Eletrodomésticos Company. Com os equipamentos de som e os aparelhos de DVD que acabam de chegar ao mercado, a expectativa era que a receita de 2003 atingisse 330 milhões de reais, contra os 204 milhões de reais registrados no ano anterior.

A ampliação do portfólio de produtos e uma certa impulsividade (tomar um avião para a China depois de ler uma notícia de jornal não é exatamente um exemplo de planejamento) são características da nova geração que desde 1995 comanda a quase cinqüentenária Eletrodomésticos Company.

Ao inundar o mercado brasileiro com produtos baratos, os fabricantes chineses capturaram justamente o público ao qual os produtos da Eletrodomésticos Company se dirigiam. Os importados com marcas pouco conhecidas chegaram a representar 20% das vendas nas lojas de eletrodomésticos e eletrônicos (o volume foi caindo gradativamente, por problemas de qualidade, falta de assistência técnica e com a crise cambial de 1999. Hoje não passa de 5%).

A primeira decisão do presidente da Eletrodomésticos Company para tentar reverter o quadro foi fazer uma espécie de parada sabática estratégica. Durante quase um ano as equipes de desenvolvimento da Eletrodomésticos Company bolaram novidades para voltar ao mercado. A idéia era reposicioná-la como um fabricante de eletrodomésticos portáteis com preços intermediários -- ligeiramente mais baixos que os das líderes Walita e Arno, mas acima das marcas menos conhecidas. Para acelerar os lançamentos, o presidente foi buscar ajuda em território inimigo - e começou a importar ferros de passar e outros itens da China. Enquanto isso, investiu nos processos industriais, com automação das linhas de produção. Atualmente, a capacidade de produção é oito vezes maior do que em 1995, o que possibilitou a nacionalização de quase todos os produtos.

A segunda providência foi ampliar a linha de produtos. Entre 2001 e 2003, a Eletrodomésticos Company lançou, em média, 20 eletrodomésticos novos a cada ano. Com isso, o número de itens em catálogo passou a 80, contra os 14 de oito anos antes(1995). A entrada nos setores de som e imagem faz parte da estratégia de neutralizar os efeitos da retração do setor de eletrodomésticos, que nos últimos três anos só tem encolhido.

O preço médio dos produtos Eletrodomésticos Company dobrou com a introdução da linha de áudio, e a expectativa da empresa é que esse valor fique ainda maior com o avanço dos DVDs.

Até agora, a estratégia vem funcionando. Graças a ela, a Eletrodomésticos Company consolidou-se como uma das principais marcas de eletroportáteis do país, ao lado da Walita e da Arno, as líderes de um mercado estimava em 600 milhões de reais por ano.

As receitas aumentaram sete vezes, e a rentabilidade saltou de 2% para 10% sobre o faturamento. A longo prazo, no entanto, a ampliação da linha de produtos traz um risco. A concorrência nos mercados de áudio e vídeo é acirrada e muito ligada às mudanças tecnológicas. O jogo é disputado por gigantes mundiais, do porte de Sony, Toshiba, Panasonic e Philips, a dona da Walita.

Como o produto é importado, a Eletrodomésticos Company fica ainda sujeita a oscilações cambiais.

Os pontos fortes da Eletrodomésticos Company para brigar com a concorrência:

ASSISTÊNCIA TÉCNICA

Contar com uma rede de assistência técnica abrangente, com 800 pontos em todo o país. Para o varejo, não interessa tanto onde o produto é feito. Importante é que seja uma marca forte, que se responsabilize pela garantia e pela assistência técnica.

AÇÃO DE MARKETING

“Não basta ser líder, tem que parecer líder.”

Aumentar as vendas, a informação e inovação através de ações de visibilidade, s*helf space.* É necessário *i*nformações para equipe de promotores e vendedores e muito conhecimento do PDV (pesquisas).

No treinamento, o foco principal é a capacitação, inovação e fidelização através de treinamento de vendedores, novas ferramentas didáticas e relacionamento com clientes. Para que nas promoções e nos eventos haja aumento das vendas, inovação e fidelização através da criação de promoções, campanhas de incentivo, eventos e novamente, relacionamento com clientes.

3.4 DIAGNÓSTICO: ANALISE SWOT

S (PONTOS FORTES)	**W (PONTOS FRACOS)**
Produção em escala que favorece negociações Mix de produtos que atende bem às necessidades do varejo Parcerias com os maiores clientes Não fazer venda direta ao consumidor Bom relacionamento Equipe trade grande e própria Posto avançado de atendimento	Demora na entrega de modelo fora da linha Atrasos na operação logística Atendimento lento e dificultado Controle de qualidade Market share concentrado em poucas empresas
O (OPORTUNIDADES)	**T (AMEAÇAS)**
Criar processos para agilizar assistência técnica Ambientar espaço do produtos nas lojas Criação de calendário promocional para esquentar piores períodos de venda Explorar a parceria para obter informações sobre os consumidores, transformando a informação em ações com a cara do consumidor da rede Ações de desconto na entrega de computadores antigos na compra de novos computadores. Ações para início das vendas online	Bahia pode decidir aumentar o número de fornecedores Vendedor desqualificado para a venda de informática Equipe de trade da concorrência atuando no PDV

Quadro 1: Diagnóstico de Análise SWOT

Fonte: Ferrel e Hartline, 2005, p.90

Fazendo uma breve analise SWOT, os pontos fortes (S) que a empresa possui é a produção em escala que favorece negociações, possui um mix de produtos que atende bem às necessidades do varejo, parcerias com os maiores clientes, não fazer venda direta ao consumidor, têm um bom relacionamento, uma equipe trade grande e própria e um posto avançado de atendimento.

Em contra partida, existem alguns pontos fracos (W). A demora na entrega de modelo fora da linha, os atrasos na operação logística, um atendimento lento e dificultado, falta especialização no controle de qualidade e possui um *market share* concentrado em poucas empresas.

Algumas oportunidades (O) aparecem na maneira de criar processos para agilizar assistência técnica, ambientar espaço dos produtos nas lojas, criação de calendário promocional para esquentar piores períodos de venda, a oportunidade de explorar a parceria para obter informações sobre os consumidores, transformando a informação em ações com a cara do consumidor da rede, ações de desconto na entrega de computadores antigos na compra de novos computadores e as ações para início das vendas online.

3.5 PROBLEMAS DE IDENTIDADE E DIFERENCIAÇÃO

Como a maioria dos produtos da empresa Eletrodomésticos Company vem da China, existe a dificuldade de assistência técnica e todas as empresas possuem o mesmo design para os produtos.

O que quero dizer é que o mercado atual tem se baseado muito no que a China tem criado e proporcionado. Trazendo consigo a dificuldade de diferenciação, temos diferentes marcas no mercado com a mesma ‘cara’. A redução de preços e produtos comprados extremamente prontos traz ao mercado uma falta de identidade.

3.6 PORTFOLIO DE PRODUTOS

> “Um mix de produto (também chamado sortimento de produto) é o conjunto de todos os produtos e itens que um vendedor põe à venda.” (Kotler, 2000, p.420)

Cozinha

- Batedeira
- Bebedouro
- Cafeteira
- Centrífuga
- Espremedor de Frutas
- Forno Elétrico
- Fritadeira
- Grill
- Liquidificadores
- Mixer
- Omeleteira
- Panificadora
- Panela Elétrica
- Panela de Pressão
- Sanduicheira

- Torradeira
- Waffle

Cuidados Pessoais

- Balança Eletrônica
- Cortador de Cabelos
- Aparador de Pêlos
- Depilador
- Escova e Modelador de Cabelos
- Prancha Alisadora
- Secador de Cabelos

Lar

- Aquecedor
- Aspirador de Pó
- Ferro de Passar
- Umidificador
- Ventilador de Coluna
- Ventilador de Teto
- Ventilador de Mesa/Parede

Som e Imagem

- Câmera Digital
- Carregador de Pilhas
- Discman
- DVD Player
- Home Theater
- Micro System
- Mini TV
- MP3 Player
- MP4 Player
- Porta Retratos Digital
- Rádio AM/FM
- Rádio Relógio
- Som Automotivo com CD

3.7 ABACAXIS E ESTRELAS

A Matriz BCG é uma análise gráfica desenvolvida por Bruce Henderson para a empresa de consultoria empresarialamericanaBoston Consulting Group em 1970. Seu objetivo é suportar a análise de portfolio de produtos ou de unidades de negócio baseado no conceito de ciclo de vida do produto. Ela é utilizada para alocar recursos em atividades de gestão de marcas e produtos (marketing), planejamento estratégico e análise de portfólio.

- Produto Estrela: exige grandes investimentos e são líderes no mercado, gerando receitas. Ficam frequentemente em equilíbrio quanto ao fluxo de caixa. Entretanto, a participação de mercado deve ser mantida, pois pode-se tornar numa "vaca leiteira" se não houver perda de mercado.

- Produto Abacaxi: os "abacaxis" devem ser evitados e minimizados numa empresa. Cuidado com os caros planos de recuperação. Invista se for possível na recuperação, senão desista do produto.

Na Eletrodomésticos Company foram observados durante meses a frequencia dos produtos e principalmente o número de chamados abertos na assistencia técnica.

Os maiores indices de reclamaçao foram na area de Áudio & Vídeo. Numa margem de 36,5% de reclamaçoes, 22% seriam no aparelho de Home Theater, pelos acessorios quebrados ou a falta deles e o som baixo ou ausente.

Na área dos Eletro Portáteis, o indice diminui um pouco, mas ainda sendo alto, com o valor de 25%. A falta de instrução no Manual dos produtos gera a quebra e o mau uso do produto.

O grande investimento da empresa, pode-se perceber é a Linha de Climatização e Cozinha. O indice de reclamaçao é minimo (0,1%), tendo varios contatos de consumidores com a empresa para elogios.

3.8 DESIGN GRÁFICO UTILIZADO PELA EMPRESA

A Eletrodomésticos Company tem o uso efetivo do design, contribuindo para a imagem corporativa da empresa juntamente com sua identidade perante seus clientes e colaboradores.

MARCA

A marca Eletrodomésticos Company é forte no mercado de eletro eletrônicos. É através do seu logotipo, ou seja, sua imagem atrelada com sua forma escrita (tipografia), existe a possibilidade de transmitir conceitos e valores aos consumidores.

MANUAL DE IDENTIDADE

O manual de identidade da empresa, é responsável pela padronização da empresa perante o contato com o mercado.

Essa ação já foi realiza há algum tempo, a empresa ainda, é uma empresa tradicional, se preocupa com a sua imagem e confiança, nem sempre se mantendo atualizado.

EMBALAGEM

Buscando um dialogo próprio, a embalagem da Eletrodoméstico Company, tem como exercício diário manter a facilidade de entendimento dos produtos para seus clientes.

As embalagens iniciam de um *briefing* seguido de uma vasta pesquisa de mercado para analise dos concorrentes. Todos os materiais gráficos referentes a embalagens são desenvolvidos internamente por uma equipe altamente qualificada.

CATÁLOGOS, LÂMINAS E FOLDERS

Os catálogos, lâminas e folders são desenvolvidos com o objetivo de divulgar toda a linha de produtos. A área de marketing deverá manter os materiais atualizados. O desenvolvimento de novos materiais de marketing deverá ser alinhado pela Gerência, diretamente com a Diretoria de Marketing.

O desenvolvimento de catálogos, lâminas e folders é realizado internamente. E para realizar a criação dos materiais, o designer deverá seguir o *briefing* desenvolvido pelo Departamento de Marketing. Além do *briefing*, o designer deverá buscar outras fontes de informações para desenvolver o material solicitado, tais como: ciclo de vida dos produtos (fora de linha e lançamentos), ficha técnica, embalagem, referências de mercado e pesquisas na internet.

O designer deverá seguir o cronograma de trabalho determinado pela Gerência de Marketing e apresentar os layouts dos materiais conforme solicitado pela mesma. Os materiais deverão ser ajustados conforme solicitado, até que sejam liberados pela Gerência de Marketing para finalização.

MATERIAL INTERNO

O veículo de Comunicação Interna é caracterizado pelo Jornal Interno. Trata-se de um periódico com edição trimestral, de 6 páginas, com informações úteis aos colaboradores do Grupo *Eletrodomésticos Company*.

Busca envolver o público interno, visando cumprir sua promessa principal de disseminar a cultura corporativa, divulgar as boas práticas aplicadas pela empresa, os lançamentos de produtos e notícias de interesses gerais *da empresa*.

O projeto editorial deverá ser elaborado pelo designer, bem como a diagramação das edições deverão ser realizadas de acordo com o briefing do marketing.

É um trabalho desenvolvido em parceria com o RH da empresa pois trata diretamente com os funcionários.

3.9 OUTROS RECURSOS UTILIZADOS PELO DESIGN GRÄFICO

PROPAGANDA

Agências especializadas em propagandas auxiliam a empresa mensalmente, com anúncios de revistas e televisão.

Nesse caso a participação de um designer gráfico, é o resultado final das Peças, através da composição de estilo alinhados com a identidade da marca (Manual de Identidade).

PONTO DE VENDA

A Eletrodomésticos Company sempre realizou um projeto em seus pontos de venda com o objetivo de passar praticidade, tecnologia e eficiência. A proposta ultrapassou uma simples mudança de layout e originou uma nova concepção de operação para o varejo, que envolveu o posicionamento da marca por meio da comunicação no ponto de venda.

Esta estratégia de *merchandising* valorizou a exposição dos produtos e reafirmou a associação da marca adotada. Toda a decoração foi feita em tons de azul com amarelo, que são cores ligadas à marca e a tecnologia, eficiência e praticidade.

Tudo isso porque a empresa se preocupa com a comunicação de ponto de venda. A maioria dos brasileiros decide a compra na gôndola, então a presença de um promotor capacitado, para instruir o cliente sobre o produto, faz toda a diferença.

INTERNET

Os materiais desenvolvidos pela empresa, quando se trata de internet, precisam ser atraentes e de fácil navegação. A informação precisa estar bem distribuída e sempre de forma direta, tornando fácil o acesso.

O site da empresa tem as cores principais da marca e as informações de maneira direta, mas ainda não tem grandes índices de acesso.

RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Em relação a venda pessoal, a empresa promoveu treinamentos aos vendedores especialmente formatado ao conceito da marca, vinculado ao *merchandising*. Os promotores recebem informações periódicas sobre as ações sociais da companhia por meio de treinamentos e boletins enviados via internet.

A preocupação excessiva com treinamentos, é sempre visando no bem estar do cliente e para que haja relacionamento do cliente com a marca.

Promotores bem preparados encontram as melhores soluções para seus clientes.

PARCERIAS

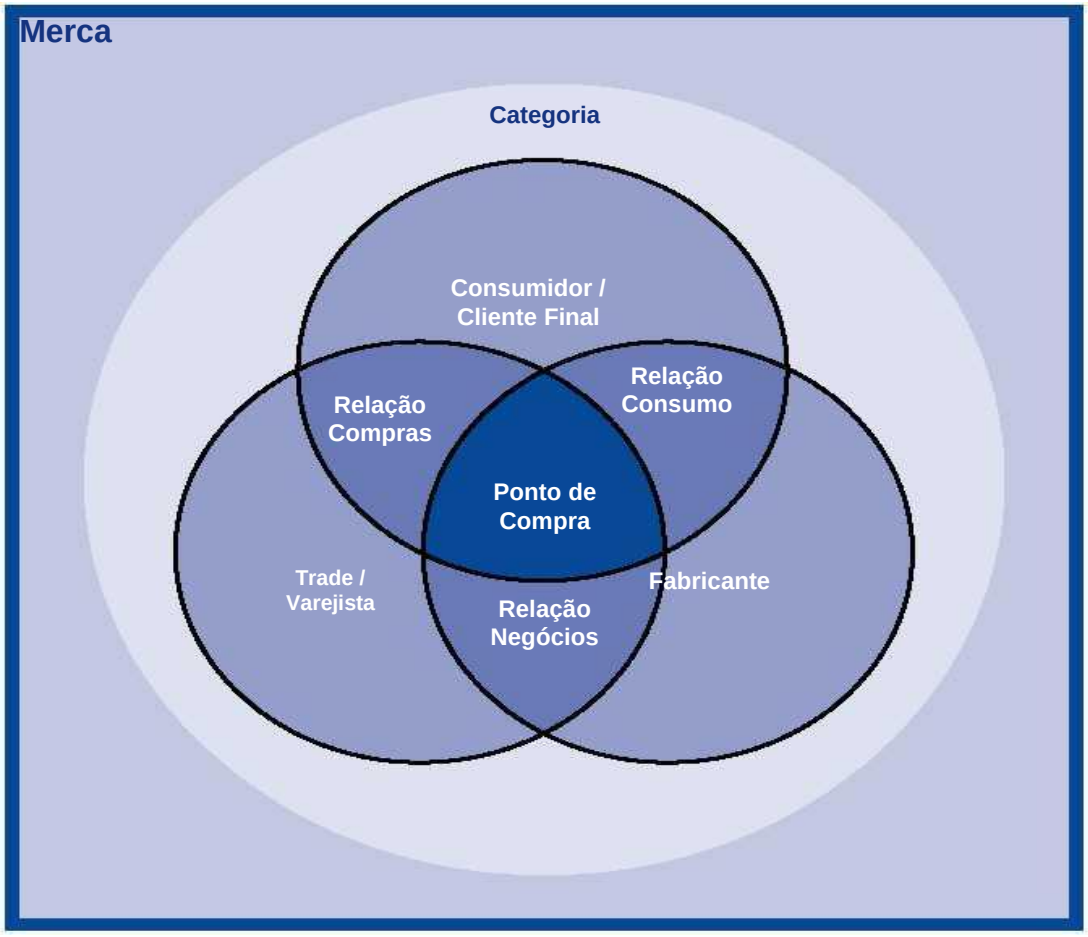
São empresas que realizam algum tipo de divulgação dos produtos ou eventos que divulguem a marca como parceira.

Caso seja necessário o desenvolvimento de parcerias, a Gerência de Marketing deverá orientar a sua equipe. Para ações que envolvam custos extras, a Gerência de Marketing deverá solicitar a autorização da Diretoria de Marketing.

4 ALINHAMENTOS DE CONCEITOS

Para ser possível fazer com que nossos consumidores e clientes comprem mais, é necessário que a empresa seja leal, e mais, para reduzir os custos dessa venda, a empresa precisa ser eficiente.

O sucesso no Ponto de Compra (POP) deve estar no coração da proposta.



Ponto de Compra (POP)

Fonte: Point of Purchase

É difícil mensurar o resultado do design como diferencial de mercado. Ainda que em 2010, a indústria eletroeletrônica viveu um grande paradoxo. Apesar do ambiente de grandes dificuldades, as empresas do setor demonstraram competência e capacidade para atender às demandas do mercado, fechando o ano, a maioria delas, com desempenho positivo.

Com as indústrias limitadas, basicamente, ao mercado interno, o nosso setor está encerrando 2010 com crescimento de 11% em seu faturamento. Entretanto, este índice favorável não pode mascarar alguns pontos extremamente relevantes.

O primeiro deles é a base fraca de comparação, visto que, em 2009, o setor sofreu uma forte retração por conta da crise internacional. No entanto, quando confrontado com 2008, o crescimento deste ano não chega a 1%.

Outro ponto relevante a se destacar é o déficit negativo recorde registrado, de US$ 27,5 bilhões, resultado de importações de US$ 35,3 bilhões e exportações de US$ 7,8 bilhões. O lamentável é que 21,5% dessas importações são constituídas por produtos acabados e não apenas por insumos, como ocorria até recentemente.

Isso nos leva a um terceiro ponto, o mais preocupante deles: o processo de desindustrialização por que passam segmentos da nossa indústria. Há mais de três anos, a questão cambial, que agora mobiliza o mundo inteiro, está corroendo as nossas cadeias produtivas e, por conseqüência, a nossa capacidade de competir, tanto no mercado externo como no interno.

Neste sentido, acompanhamos, recentemente, a movimentação da Argentina, que, ampliou de 400 para 600 a lista de produtos que necessitam de licença prévia para importação, incluindo bens eletroeletrônicos. Apesar de a medida contrariar as regras do Mercosul, e poder afetar cerca de 50% das nossas exportações, a decisão, a nosso ver, não deve ser retaliada, pois nossos vizinhos estão fazendo a sua política industrial, o que deveria servir de exemplo para o Brasil.

Compreendemos que o Brasil, no caso da China, por exemplo, mantém uma balança superavitária, fortemente baseada nas vendas de *commodities*, como a soja, o minério de ferro e outras. Entretanto, no setor eletroeletrônico, o déficit na balança do Brasil com a China foi de quase US$ 12 bilhões, em 2010, um crescimento de 58% em relação a 2009.

Para um caso como este, o governo brasileiro deveria adotar medidas semelhantes às da Argentina, como forma de reduzir a entrada de produtos que invadem de forma predatória o nosso mercado. Falamos, principalmente, dos bens acabados vindos da China, que, escorados numa moeda desvalorizada artificialmente e numa mão de obra quase que escrava, promovem uma concorrência desleal com os nossos produtos.

Algumas ações para reverter este quadro desastroso começam a surgir como a decisão do Inmetro em incluir cerca de 120 novos produtos na lista dos que precisam ter selo de qualidade para a entrada no país, entre eles eletroeletrônicos e utensílios elétricos residenciais.

Outra sinalização positiva, esta vinda do ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Fernando Pimentel, prometida para abril, é a aplicação de regras de controle na entrada de produtos no país, com a exigência de certificação de segurança, sanitária e outros. São medidas que vemos com bons olhos e que poderão trazer efeitos favoráveis para o nosso setor.

No âmbito interno, porém, se quiser retomar o processo de industrialização, o governo necessita, urgentemente, abrir seu leque de ações, retomando os investimentos em projetos de infraestrutura para suprir as carências do país e, também, para garantir o sucesso da realização dos importantes eventos esportivos que sediaremos nos próximos anos.

Se bem aproveitados, estes investimentos poderão servir para estimular o desenvolvimento das empresas instaladas no país, permitindo a geração empregos [também no país] e implantando, por conseqüência, um ciclo virtuoso na economia brasileira.

5 CONCLUSÃO

> “Os produtos comercializados incluem bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias.” (Kotler, 2000, p.416)

Como vimos, o trabalho foi um estudo de caso sobre a empresa Eletrodomésticos Company sobre como utilizar o design como diferencial de mercado.

Hoje em dia as empresas tem usado da técnica de incentivar o potencial criativo dos seus funcionários, sempre em conexão com as necessidades principais da empresa. Podem ser criadas ações como reengenharia, desenvolvimento de novos produtos, redução de custos e novas estratégias.

Considerando a inovação como diferencial competitivo no mercado globalizado, é importante desenvolver produtos e prestar serviços com qualidade, sem retrabalho e de maneira inovadora. Ou seja, é fundamental aliar método, ferramentas de qualidade, criatividade e inovação para se diferenciar no mercado. Grande parte das empresas já passaram pela fase da motivação e da garantia da Qualidade, onde as certificações e a padronização dos processos auxiliaram na gestão das organizações. Hoje, além dessas necessidades, o alto desempenho e a inovação são os diferenciais competitivos.

O fator mais relevante de tudo isso, podemos avaliar como custo-beneficio. Num mercado acirrado onde tecnologia, preço e qualidade são tidos como fator decisório, entra o design com tudo para participar como ferramenta também.

Para redefinir a competitividade da marca Eletrodomésticos Company, é preciso da estratégia competitiva, domínio setorial e atributos da marca. Essa visão vêem das lições brilhantes demonstradas por Michael Porter, Peter Drucker e Philip Kotler.

A nossa empresa precisa assumir um compromisso consigo mesma e todos os seus públicos. (internos e externos), um compromisso em longo prazo, potencializando suas ações no ponto de venda, sempre objetivando a alavancagem das vendas e fortalecimento da marca, apoiando as ações no varejo, desenvolvendo campanhas promocionais e garantindo a exposição diferenciada dos nossos produtos, visando o domínio da marca no PDV.

Em pesquisa sobre o estagio atual da incorporação do design nas industrias brasileiras, elaborada pela CNI, em 2008, mais de 70% das empresas entrevistas, incorporam o design e obtém sucesso nos resultados.

Empresas começaram a utilizar técnicas para incentivar o potencial criativo de seus colaboradores, já que pequenas ou grandes idéias podem ser aplicadas com sucesso nos produtos e serviços da organização.

Sensível a este cenário de mudanças permanentes e à intensificação da comunicação, o mundo corporativo entra numa condição onde é questão de sobrevivência a identificação de fontes de estímulo à criatividade e formação de novas lideranças. Estas fontes inspiradoras devem ser capazes de proporcionar ao ambiente corporativo um fluxo permanente de novas idéias que, submetidas aos objetivos maiores da empresa, serão capazes de traduzir-se em melhores condições de trabalho, melhor gestão e, em última instância, melhores produtos a preços mais competitivos.

A identidade visual é com certeza uma estratégia de marketing eficiente, na caracterização, diferenciação e fixação da imagem da marca na cabeça do público consumidor, ainda mais que, o mercado está cada vê mais concorrido e saturado.

O design somente precisa se atentar mais para ser mais diferenciado e personalizado, entendendo a dificuldade de mudanças no próprio produto, pois é importado pronto, dando a missão ao designer focar exclusivamente no material gráfico como embalagens, rótulos, catálogos, materiais de ponto de venda.

BIBLIOGRAFIA

BARBATO, Humberto. Artigo: **País rico é um país industrializado** – Disponível na internet. URL www.abinee.com.br

BARBATO, Humberto. Artigo: **Infraestrutura, Câmbio e Juros são os desafios**– Disponível na internet. URL: www.abinee.com.br

FRANCO, João Melo, MARTINS, Herlander Antunes.
Dicionário de Conceitos e PrincípiosJuridícos. 3ª ed., Almedina, Coimbra. 1991

KOTLER, Philip – **Administração de Marketing** – 10ª ed. – Tradução Bazán
São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LINDON D., LENDREVIE J., LÉVY J., DIONÍSIO P., RODRIGUES J., Mercator XXI, **Teoria e prática do Marketing**, 10.ª ed. Dom Quixote, Lisboa, 2004

PORTER, Michael E., **Análise Da Estrutura Da Indústria Segundo Porter.** Disponível na internet. URL: www.eps.ufsc.br/disserta98/alexandre/cap3.htm

PORTER, Michael E., 1947 - **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**, 2 ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SERENS, Nogueira M. **A vulgarização da marca na directiva** 89/104/CEE, de 21 de Dezembro de 1988 (Id est, no nosso direito futuro). Universidade de Coimbra. 1995

TANG, Charles A. - **Semanário da Aduaneiras: Sem Fronteiras**, no. 334 - 18 de abril de 2005

ZAGO, Paula. **A importância da identidade visual para as empresas**. Disponível na internet. URL: www.pontomarketing.com/comunicacao

ZELA Douglas – Palestra FAE Business School: **Marketing nunca foi e nunca será um salva-vidas para produtos ou serviços mal concebidos.**

Sites Disponíveis na internet. URL:
www.brandingemarcas.com.br
www.infoescola.com.br