

5

Análise e Tratamento dos Dados

Esta pesquisa procurou analisar os dados coletados através de entrevistas de forma essencialmente qualitativa apresentando-os de forma estruturada e analítica

5.1

Análise dos Dados

Após a coleta de dados das entrevistas transcritas, foi feito um tratamento através do programa Atlas ti 4.2, conseguindo-se levantar a frequência de diversas dessas características que se enquadram no modelo Delta. Concomitantemente foram feitas análises das entrevistas e foi escolhido um conjunto de atributos que em consonância com a literatura de apoio se adequava às dimensões de opções estratégicas do modelo Delta.

Os atributos foram classificados em função das análises das entrevistas adequadas as dimensões estratégicas do modelo Delta. Finalmente, eles foram inseridos no triângulo para facilitar a avaliação em qual dimensão estratégica as empresas do Grupo RCH poderiam ser classificadas.

Entretanto, para se entender qual das três opções estratégica as empresas do Grupo RCH seguiu, deve-se remeter ao triângulo do Modelo Delta. Através das entrevistas foi possível identificar e classificar os principais atributos valorizados pelos respondentes que caracterizam a opção estratégica seguida pela organização.

Pode-se ilustrar com citações, referencial teórico e o triângulo as três opções estratégicas.

Existem três opções estratégicas distintas, que oferecem diferentes abordagens para alcançar a ligação com o cliente. As opções estratégicas foram descritas graficamente através de um desenho de um triângulo. A escolha pelo triângulo para demonstrar as diferentes posições estratégicas, não foi feita simplesmente por ser um ícone visual fácil de ser lembrado, mas também porque representa a letra Delta que significa transformação.

A opção estratégica do melhor produto baseia-se nas formas clássicas de competição, através do baixo custo ou diferenciação. Suas forças econômicas propulsoras relevantes concentram-se em um produto ou serviço. (Hax, Wilde II, 2001)

Para exemplificar a opção estratégica “melhor produto”, segue o relato do cliente em consonância com o modelo Delta:

“(…) nós que trabalhamos na área de supervisão temos que ter um preço justo e a excelência na qualidade dos serviços executados com confiabilidade (...)”. (Walmir, cliente 2).

A opção estratégica de soluções para o cliente baseia-se em uma oferta mais ampla de produtos e serviços que satisfaça a maior parte de produtos e serviços que satisfaça a maior parte das necessidades do cliente, senão todas. (Hax, Wilde II, 2001)

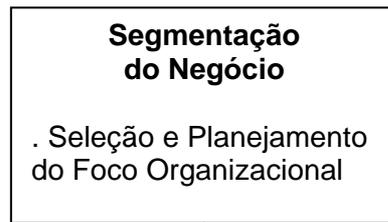
Para exemplificar a opção estratégica “solução para o cliente”, segue a citação do cliente em consonância com o modelo Delta:

(…) a RCH nos atende muito bem, isso faz um diferencial em relação aos outros concorrentes. (Walmir, cliente 2)

A opção estratégica do lock-in do sistema tem o escopo mais amplo possível. Em vez de focalizar só o produto ou o cliente, a empresa considera todos os jogadores significativos no sistema que contribui para a criação de valor econômico. (Hax, Wilde II, 2001)

Para exemplificar a opção estratégica “sistema lock-in”, segue a afirmação do cliente em consonância com o modelo Delta:

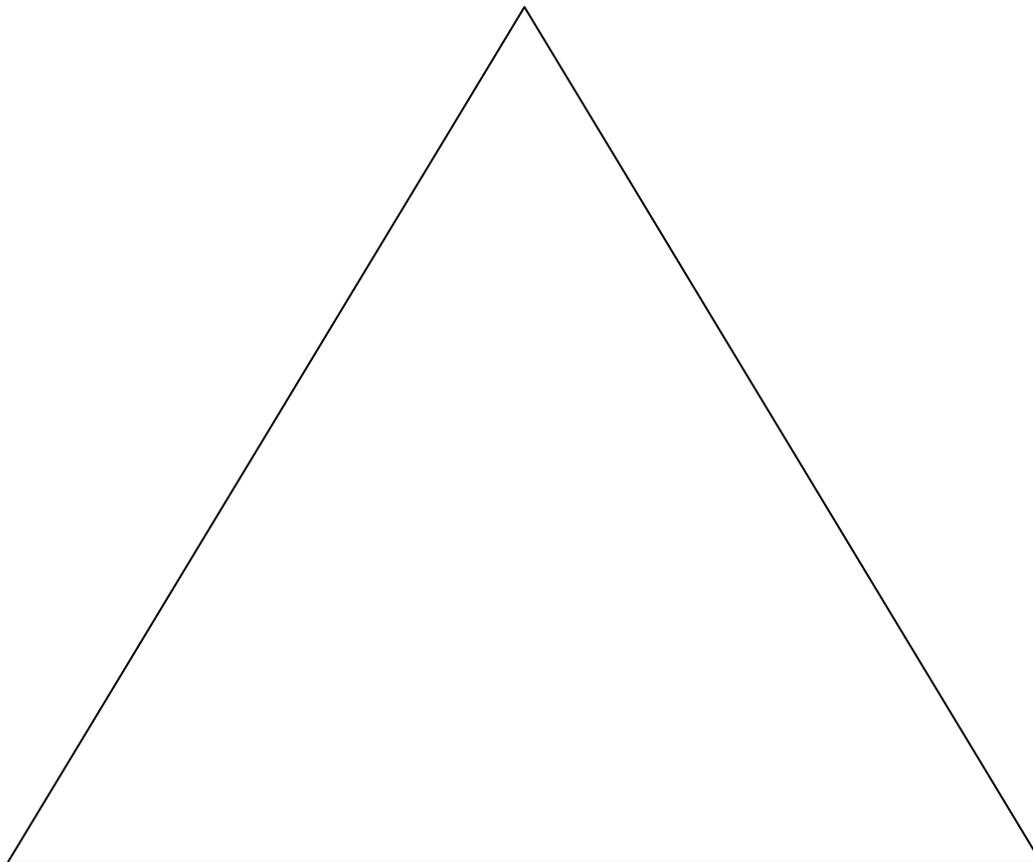
Eu também volto a dizer que outro critério que o cliente 2 precisa é de qualidade e preço, características do mundo global, mas a prioridade da empresa é a parceria. (Walmir, cliente 2)



Competição baseada na economia do sistema:

Lock-in do complementar, lock-out do
competidor, padrão proprietário.

Lock-in do sistema



Sistema Solução para o Cliente

**Competição baseada na
economia do produto:**

Reduzir custos do cliente ou
aumentar os lucros.

Sistema Melhor Produto

**Competição baseada na
economia do Produto:**

Baixo custo ou posição
diferenciada

5.1.1

Atributos Percebidos

Os dados da pesquisa foram obtidos por 12 entrevistas semi-estruturadas que foram gravadas, transcritas e tratadas no programa ATLAS t.i 4.2. A seguir a frequência de 20 características do modelo Delta que foram selecionadas:

Tabela 3 – Frequência de Características – Modelo Delta

Atributos	Entrevistas												Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Atendimento	1	15	19	1	5	4	8	6	7	7	4	10	87
Clientes	17	36	19	7	14	25	23	14	20	24	13	12	224
Competências	1	1	0	1	4	1	1	3	2	1	0	3	18
Comprometimento	4	2	1	1	2	1	3	1	1	4	1	3	24
Concorrentes	6	5	4	3	10	4	4	2	7	3	3	5	56
Confiança	2	1	5	1	1	5	1	4	1	12	8	7	48
Conhecimento	10	8	3	4	7	5	12	1	4	5	2	11	72
Contratos	4	7	4	6	1	22	15	3	2	11	4	15	94
Fidelidade	1	1	1	3	2	7	2	2	1	0	1	2	23
Fornecedores	3	6	1	0	1	5	4	10	1	13	1	3	48
Garantia	1	2	1	0	0	7	2	2	1	1	3	2	22
Inovação	4	7	2	1	1	1	4	1	2	3	1	0	27
Parcerias	9	2	7	1	2	1	1	1	1	2	5	2	34
Patentes	2	1	0	1	1	2	1	0	1	2	2	2	15
Preço	4	4	17	1	4	3	8	2	7	15	11	5	81
Produtos	3	30	26	1	18	10	5	1	2	8	3	8	115
Qualidade	3	1	8	1	3	1	2	1	5	3	4	6	38
Serviços	9	7	27	9	12	9	5	7	15	11	5	14	130
Tecnologia	3	0	4	1	7	2	4	1	2	2	1	3	30
Treinamento	1	1	4	1	3	0	2	1	4	2	1	5	25

Em função dessas características percebidas pelos gestores, clientes e fornecedores entrevistados, foram selecionados 8 conjuntos de atributos mais valorizados por esses entrevistados em consonância com o referencial teórico, apresentados a seguir:

- A- Qualidade no Atendimento e Satisfação do Cliente.
- B- Comprometimento e Confiança.
- C- Confiabilidade e Garantia.
- D- Contrato, Lealdade e Fidelização.
- E- Inovação e Tecnologia de Produtos e Serviços.
- F- Parcerias com Fornecedores e Clientes.
- G- Política de Preço.
- H- Treinamento e Conhecimento.

A – Qualidade no Atendimento e Satisfação do Cliente

A Qualidade no atendimento é uma preocupação constante dos executivos do grupo RCH. A busca por um excelente relacionamento com os clientes, num aprendizado contínuo entre os profissionais da empresa e os clientes é um objetivo desejado. Eles corroboram com os pesquisadores quando dizem que o cliente é bem atendido, não só quando recebe o serviço dentro das especificações desejadas, no prazo de entrega correto, por um preço justo, mas principalmente quando “totalmente satisfeito” fica encantado. Entretanto deve-se admitir uma enorme dificuldade de mensurar de forma acurada o nível de satisfação.

Assim a percepção para o consumidor da qualidade do serviço é baseada no grau de concordância entre as expectativas e experiências. A cada vez mais existe uma necessidade de se oferecer um serviço de qualidade superior e de exceder as expectativas do consumidor de modo a encantar o cliente. (Parasuraman, 1985)

Segue os relatos de um cliente, um fornecedor e um funcionário do Grupo RCH em consonância com a revisão da literatura acima descrita:

“(...) A RCH me atende bem tecnicamente e acredito que atenda bem aos outros clientes. Por exemplo, quando nós precisamos de testes e equipamento para medição de variáveis, em nossas instalações de pressão, vazão e monitoramento de óleo. A RCH nos atende muito bem, isso faz um diferencial em relação aos outros concorrentes”. (Walmir, cliente 2)

“(...), nós achamos por bem que a RCH seria o fornecedor ideal desses serviços e decidimos que ela atenderia perfeitamente (...). Resumindo a RCH é um Centro de Serviços Autorizado que trabalha com excelência no reparo de válvulas fornecedor 2”. (Tommy, fornecedor 2)

“Eu acho que é a qualidade técnica dos serviços executados, que sempre decorreu com sucesso e garantem um bom atendimento ao cliente”. (Nelson, profissional do Grupo RCH)

Com o aumento da utilização de conceitos de comportamento na literatura de serviços fez com que os conceitos de Satisfação de Clientes e Qualidade dos Serviços fossem tratados de forma similar, além disso, começou a ser postulado que altos níveis de satisfação de cliente e qualidade dos serviços seriam suficientes para produzir excepcionais resultados comportamentais como a fidelidade. (Oliver, 1977)

O fator humano e as relações humanas tornaram-se o principal diferencial de uma organização. Assim, o elemento “atendimento” que é feito por pessoas, faz o diferencial e transforma consumidores meramente “satisfeitos” em “muito satisfeitos” ou “completamente satisfeitos” gerando fidelidade. Pode-se dizer que é no elemento “atendimento” que a empresa tem mais oportunidade de oferecer atributos atrativos aos seus clientes. (Brown, 1998)

Segue o relato de um dos clientes e um funcionário da organização que ratifica essa proposição, conforme o referencial teórico:

“Eu já tive essa experiência por diversas vezes adquirindo determinado serviço e o engenheiro da RCH me orientou e para não fazer daquele jeito porque você vai gastar dinheiro à toa, procura essa alternativa que é melhor (...) deu certo, fiquei muito satisfeito”. (Roberto Rocha, cliente 1)

“Você consegue fidelizar o cliente no momento que você consegue passar total confiança para ele e a RCH trabalha muito essa questão (...)”. (Fernanda, profissional do Grupo RCH)

Entretanto devemos estar alerta que isto pode não ser suficiente se, por exemplo, uma empresa se sentir feliz por ter um índice de 90% de clientes satisfeitos, enquanto o concorrente pode ter um índice de 99% de clientes satisfeitos. Neste caso mesmo com um alto índice de satisfação, a empresa pode estar perdendo clientes para a concorrência. (Kotler, 1988)

O relato do funcionário do Grupo RCH mostra o atributo percebido:

“Primeiramente é o atendimento, você ter qualidade no serviço executado ao cliente, procurar realizar o serviço com a máxima perfeição possível, agregando a um preço competitivo, porque existe a concorrência de outros fabricantes. Resumindo, atendimento, qualidade e preço”. (Rodrigo, profissional do Grupo RCH)

Uma organização horizontal (horizontal organization) ou achatada (flat organization) é aquela que minimiza o número de níveis hierárquicos de modo a estar mais perto dos clientes e em que os trabalhadores estão também mais próximos dos níveis de decisão. Este é um conceito que propõe acabar com a pirâmide hierárquica das organizações tradicionais. A sua vantagem principal é tornar os circuitos de decisão mais curtos, logo mais rápidos. Este tipo de organização favorece a criação de estruturas matriciais, mais leves e flexíveis, em que existe uma maior descentralização das responsabilidades. (Barnevik & Kanter, 1994)

O aprendizado com os clientes acontece a partir de diálogos relevantes também conhecidos como gerenciamento de relacionamento com o cliente. O

sistema de informações dos clientes em uma empresa agrega estas informações e as utiliza durante o relacionamento comercial com o cliente. (Zahay & Griffin, 2004)

Apresentam-se aqui as citações de 2 funcionários do Grupo RCH e de um fornecedor que exemplificam essa proposição:

“O que me chama atenção na RCH, sempre foi uma empresa tremendamente voltada para um bom atendimento ao cliente, ou seja, dava suporte nos problemas técnicos relacionados tanto às dúvidas e quanto a equipamentos e da facilidade que se tinha para contatar as pessoas”. (Paulo Ribeiro, profissional do Grupo RCH)

“Tudo começa com um bom atendimento, você tratar bem, se envolver com a causa, com o problema do cliente, mostrar interesse em resolver o problema, buscar a satisfação do cliente. Outra coisa muito importante é o cumprimento dos prazos de entrega, desde o orçamento a entrega propriamente dita do serviço, além do fator da qualidade do serviço que é fundamental”. (André, profissional do Grupo RCH)

“(…) a RCH está muito bem estruturada para atender ao mercado do Rio de Janeiro, inclusive em nome do fornecedor 1, (...) numa opção rápida, com qualidade e garantia da fábrica, facilitando o processo dando um atendimento personalizado”. (Guilherme, fornecedor 1)

Após a literatura de renomados pesquisadores citados, pode-se concordar que: “O atributo atendimento é proporcional ao nível de satisfação do cliente, ou seja, quanto melhor o atendimento melhor será o nível de satisfação do cliente”. (Brown, 1998)

Quando entrevistado o relato de um fornecedor e um funcionário do Grupo RCH, mostram o atributo percebido “Qualidade no atendimento e Satisfação do Cliente”, como ilustram as citações:

“Hoje na RCH, está se tendendo mais para o cliente, para as necessidades do cliente, atendimento, para satisfação do que o cliente deseja”. (Fernanda, profissional do Grupo RCH)

“Eu acho que a RCH está mais alinhada para a solução de cliente (...). Atendimento rápido, preço adequado ao mercado regional e qualidade no atendimento e no serviço prestado. Para concluir o fundamental é a qualidade”. (Guilherme, fornecedor 1)

Dessa forma, o atributo percebido pelos entrevistados - “Qualidade no Atendimento e Satisfação do Cliente”, se enquadra na opção estratégica **solução para o cliente** conforme modelo Delta.

B – Comprometimento e Confiança

O comprometimento e a confiança são usualmente vistos como ferramentas principais no marketing de relacionamento. A confiança reflete a consistência e a certeza da execução do escopo do serviço e do seu desempenho, bem como no mínimo, o cumprimento das promessas aos clientes. O comprometimento leva a um relacionamento com satisfação e lealdade. O comprometimento é o nível mais alto da confiança.

Dessa forma, os profissionais da RCH devem ter sempre em mente que os clientes mantêm bom relacionamento quando se identificam com as empresas. Essa identificação é definida como um estado afetivo positivo para os profissionais que buscam relacionar-se com o cliente.

A confiança acontece quando alguém está suficientemente satisfeito ou convencido por sentimentos em favor de uma situação para fazer um investimento emocional e mudar a um nível mais alto de comprometimento. (Morgan & Hunt, 1994)

Após análise, as citações de 2 funcionários, um fornecedor e um cliente das empresas confirmam este referencial teórico:

“Nesses clientes que a gente faz esse tipo de trabalho, eu acho que a empresa ganha, uma cara diferente, porque quando a gente faz aquilo que todo mundo faz, você na verdade é mais um, mas quando você faz uma coisa, uma coisa que resolve, que soluciona um problema que ninguém resolveu. A empresa acaba gerando uma imagem, muito melhor do que as outras empresas. Isso ganha uma imagem, traz no cliente uma confiança na empresa”. (Fernanda, profissional do Grupo RCH)

“A confiança em que os clientes adquiriram nos equipamentos que foram desenvolvidos e no nosso conhecimento, nos tornou uma empresa reverenciada até fora do país”. (Paulo Ribeiro, profissional do Grupo RCH)

“Eu acho que a decisão de tornar a RCH, o nosso Centro de Serviços Autorizado, foi tomada muito mais pelo lado da confiança, do comprometimento da necessidade de se trabalhar com uma empresa que se pudesse confiar e que tivesse objetividade do que na busca por uma sinergia técnica. Eu particularmente acredito que nós tivemos sucesso nessa escolha”. (Tommy, fornecedor 2)

“Eu confio na capacidade técnica da RCH, (...) tem comprometimento com o cliente, na verdade, vocês nunca me deixaram na mão”. (Walmir, cliente 2)

Um relacionamento entre parceiros de negócio somente terá sucesso se houver comprometimento e confiança, simultaneamente. Portanto, um dos maiores riscos para uma estratégia de relacionamento de longo prazo repousa nas tentações advindas de um comportamento oportunista. Por necessidade financeira ou mera cobiça, o prestador pode se envolver em número de projetos maior do que a sua capacidade de atendimento, comprometendo recursos humanos essenciais para os relacionamentos estabelecidos com os clientes valiosos de sua carteira ou aqueles clientes potenciais. Quando o cliente acredita que o “parceiro” se envolve em comportamentos oportunistas, ocorre um decréscimo gradativo da confiança o que, por sua vez, leva a uma quebra do comprometimento e, por extensão, do próprio relacionamento. (Morgan & Hunt, 1994)

Os seguintes relatos dos entrevistados confirmam o atributo percebido "Comprometimento e Confiança"

"Eu acho que acima de tudo é o conhecimento, ele está em primeiro lugar. Depois a nossa responsabilidade é o comprometimento com o cliente (...) Conhecimento Comprometimento, eu conheço casos que alguns concorrentes não dão a mínima para o cliente. Responsabilidade e preocupação em fazer o que é certo, independente se isto vai fazer gerar um custo a mais para empresa e não fechar os olhos para o problema". (André, profissional do Grupo RCH)

"Sem contar que os nossos diretores são pessoas muito comprometidas com o atendimento, eles seriam incapazes de ver um mau atendimento e não tomar uma iniciativa, isso é importante para a empresa. Eles são comprometidos com o resultado final do serviço". (Fernanda, profissional do Grupo RCH)

"Um outro ponto importante é quando você repara um equipamento desse porte, caro e de muita responsabilidade, o cliente tem confiança e sabe que é muito difícil procurar outro fornecedor para realizar esse trabalho". (Tommy, fornecedor 2)

"Nós precisamos trabalhar com parceiros de confiança para que nós possamos delegar uma tarefa e termos a confiança que essa tarefa será cumprida. Esse é o motivo principal da escolha pela RCH". (Tommy, fornecedor 2)

"Nós que contratamos (...), eu tenho que conseguir colocar a minha cabeça no travesseiro e dormir tranquilo, isso é, ter confiança no trabalho executado de acordo com a exigência da empresa. Nós temos que saber e confiar que temos pessoas com quem podemos contar a qualquer momento". (Walmir, cliente 2)

Dessa forma o atributo percebido pelos entrevistados "Comprometimento e Confiança", se enquadra na opção estratégica **solução para o cliente** conforme modelo Delta.

C – Confiabilidade e Garantia de Produtos

Um dos pontos fundamentais encontrados nas análises das entrevistas foi o fator segurança. Tanto os clientes, os fornecedores como os profissionais da Empresa manifestaram suas preocupações no que concerne a confiabilidade dos serviços que está ligado com a avaliação ou a percepção dos clientes na execução dos serviços contratados e a garantia dada ao cliente em possíveis falhas nos equipamentos.

Confiabilidade é o estudo sobre as falhas que podem ocorrer com o produto durante o seu ciclo de vida, ou seja, não é um simples cálculo da taxa de falhas ou da probabilidade de um componente ou sistemas de falhas, mas sim a procura, análise, avaliação e correção de todas as falhas que podem ocorrer com o produto, em todo o seu ciclo de vida. (O'Connor, 1988)

Embora existam varias definições sobre confiabilidade, a mais utilizada é “Confiabilidade é a probabilidade de que um item desempenhe a sua função pretendida sem falhar, sob determinadas condições especificadas e por um determinado período de tempo especificado”. O exemplo a seguir esclarece esta definição. Um produto pode possuir uma confiabilidade de 99,9% durante algumas horas e em determinadas condições como, a uma dada temperatura ambiente, pressão atmosférica e umidade, isento de poeira, com baixas vibrações e com uma utilização correta por parte do usuário. Se qualquer uma destas condições variar, normalmente a confiabilidade do produto também varia. (O'Connor, 1988)

Portanto confiabilidade não é apenas a probabilidade de um item não falhar, mas também o estudo de todos os fatores que contribuem para ocorrência de falhas. Para confiabilidade, defeito é uma característica que não afeta a função desempenho e falha é uma função que afeta a função desempenho. (O'Connor, 1988)

O cliente quando adquire um produto está aceitando que este poderá falhar em algum instante no futuro. Este enfoque é freqüentemente acoplado com uma garantia que pode estar em lei ou não, de forma que ele possa reivindicar de falhas que possam ocorrer dentro de um período de tempo especificado. (O'Connor, 1988)

Sempre dentro do período de garantia, o cliente é protegido caso o produto falhe uma, duas ou várias vezes, visto que o contrato especifica que o fabricante substituirá ou reparará o produto durante o prazo de garantia. Se o produto falhar várias vezes, o fabricante sofrerá com altos custos de garantia e o cliente sofrerá com as inconveniências causadas pela não confiabilidade do produto. Fora do período de garantia, apenas o cliente sofre, mas em qualquer caso o fabricante possivelmente sofrerá com a perda da imagem da Empresa. (O'Connor, 1988)

Um outro fator importante é que o fabricante promete reparar ou substituir o produto, apenas se o usuário utilizar o produto conforme requisitos operacionais indicados normalmente em manuais de produtos. Os manuais são uma forma de o fabricante se proteger do uso indevido do produto, como em condições operacionais fora das especificações, ou mau uso, através de recomendações operacionais do produto ao cliente. As especificações recomendadas pelo fabricante podem também ser encaradas como uma forma de o fabricante se proteger da falta de robustez de seu produto em operar em diversos ambientes com diversos fatores afetando-o. (O'Connor, 1988)

Tradicionalmente, uma garantia fornece uma restituição em termos de substituição ou reparo livre de gastos para o comprador, se o produto não atender as especificações. (O'Connor, 1988)

Os seguintes relatos corroboram o referencial acima descrito:

“(...) nós que trabalhamos na área de supervisão temos que ter um preço justo e a excelência na qualidade dos serviços executados com confiabilidade (...)”. (Walmir, cliente 2)

“A qualidade porque os produtos do grupo são de alta tecnologia, por exemplo: uma bomba de pistão axial que é fabricada com tolerâncias mínimas ajustadas e passa uma película muito fina de óleo e o serviço de reparo do Centro de Serviço dá garantia de um produto novo. Por isso, eu reafirmo a qualidade dos serviços de reparos executados sempre utilizando sobressalentes originais do grupo – fornecedor 1 que seguem os padrões e requisitos muito rígidos e exigentes da nossa matriz na Alemanha e que garantem a vida útil do produto”. (Guilherme, fornecedor 1)

Eu vejo isso com muitos bons olhos e eu acho que os clientes com olhos melhores que os meus, porque se eles tem confiança a ponto de saber que a RCH tem condição de reparar e dar suporte as nossas válvulas, com confiabilidade e a velocidade que eles precisam, é muito mais provável que o Centro de Serviço Autorizado do fornecedor 2, consiga fazer o mesmo com válvulas de outros fabricantes do que uma empresa que não tenha esse mesmo relacionamento (Tommy, fornecedor 2)

Outro fator é a estrutura da RCH que tem todos os departamentos divididos, além da estrutura física como bancadas de testes e equipamentos periodicamente aferidos com altos índices de confiabilidade que a concorrência não tem isso, obviamente foi gerado em função de vinte anos de trabalho árduo da RCH". (José Roberto, profissional do Grupo RCH)

O valor ou importância de uma garantia depende fortemente do ponto de vista em que ela é olhada. Compradores necessitam de garantias para assegurar que o fabricante assuma responsabilidades e compromissos com o seu produto por um período de tempo especificado. Contudo, esta compensação não é inteiramente livre para o comprador visto que o fabricante espera um certo número de reclamações de garantias e inclui estes custos dentro do preço inicial de um produto. (Berke & Zaino, 1991)

Grandes garantias servem como um indicador de confiabilidade do produto e podem aumentar as vendas. O período de tempo de uma garantia pode ser influenciado pela competição do mercado. (Berke & Zaino, 1991)

As citações dos respondentes ratificam a literatura descrita:

“Conforme mencionado anteriormente, eu acho que a estrutura da RCH é extremamente confiável, que é única no Rio de Janeiro, a qualidade técnica dos profissionais que trabalham na empresa e por ser o Centro de Serviço exclusivo do fornecedor 1 (...) diferente do que os competidores praticam, que não dão garantia da qualidade dos serviços e o cliente não sabe a procedência das peças, Como eu falei anteriormente, um outro exemplo: o cliente tem de optar, fazer o reparo no

seu carro numa oficina autorizada ou numa outra qualquer de sua confiança”. (Rodrigo, profissional do Grupo RCH)

“(…) uma solução de reparar válvulas, bombas e motores numa opção rápida, com qualidade e garantia da fábrica, facilitando o processo dando um atendimento personalizado”. (Guilherme, fornecedor 1)

Desta forma, o atributo percebido pelos entrevistados “Confiabilidade e Garantia” se enquadra na opção estratégica **solução para o cliente** conforme o modelo Delta.

D – Contrato, Lealdade e Fidelização

Uma tendência no grupo RCH, ao longo de sua história, foi o crescimento da área de serviço. Na visão de seus gestores, os contratos são fundamentais para o crescimento da empresa porque aumentam as vendas e fazem com que os clientes recomprem os produtos e serviços do grupo RCH, tornando-os clientes leais e fiéis.

Os contratos, escritos ou orais devem ser construídos buscando salvaguardas contra atitudes oportunistas no canal, meios para seu fortalecimento e aprimoramento, possibilitando adaptação às circunstâncias mutantes do ambiente, como barreiras à saída e um desenho que permita incentivo para contínua superação de metas estabelecidas. (Berman, 1996)

Esse conteúdo citado por Berman é mostrado nos seguintes relatos dos entrevistados:

“Nesse contrato determinam-se as regras, os deveres e os direitos da rede de distribuição”. (Guilherme, fornecedor 1)

“O contrato com a RCH é bastante simples, não é um contrato complexo em termos legais, que basicamente estabelece que a RCH é um Centro de Serviços do fornecedor 2, estabelece as linhas de produtos que a empresa esta apta nos dar suporte e qual área geográfica no Brasil que pode atuar, estabelece que mediante solicitação do fornecedor 2, com autorização prévia que a RCH poderia atuar

também em outras áreas inclusive na América do Sul, essas são as bases do contrato. Não é um contrato que tem termos comerciais de multas ou de royalties ou qualquer tipo de instrumento financeiro, é um contrato de proteção de tecnologia, mantendo-se o sigilo das documentações técnicas dos produtos do fornecedor 2 que a RCH tiver posse deve ser utilizada para realização de trabalho e não podem ser divulgados. O contrato formaliza o excelente relacionamento que a RCH tem com o fornecedor 2. É um contrato bastante fundamentado na confiança que mostra muito mais para o mercado que a RCH é um Centro de Serviços Autorizado do fornecedor 2, que esse relacionamento é oficial, formal do que entre as partes”. (Tommy, fornecedor 2)

“Eu faço a contratação dos serviços e temos diversos contratos com a RCH, inclusive temos um contrato de H/H com a RCH com preço já estabelecido e quando ocorre qualquer necessidade ou emergência, os nossos técnicos responsáveis da área chamam diretamente a assistência técnica da RCH a qualquer hora, isso nos dá total tranqüilidade”. (Roberto Rocha, cliente 1)

A lealdade do consumidor é gerada por um comportamento não randômico e tendencioso de compra, expressando no tempo por um decisor, que pode se constituir de mais de uma pessoa. Um consumidor fiel é aquele que faz repetidas compras de uma marca ou empresa dentro de uma gama de produtos e serviços e ainda faz propaganda positiva e demonstra “imunidade” a competição. (Griffin, 1995)

A Fidelidade do Consumidor é um comprometimento profundo em recomprar um produto ou serviço preferido consistentemente no futuro, apesar de influências situacionais e esforços de marketing que existem buscando o comportamento de troca de fornecedor no consumidor. (Oliver, 1996)

Em seguida o próprio autor ratifica sua proposição quando define que a Fidelidade Superior é a fase definitiva da fidelidade e posterior a fidelidade ativa, na qual o comprometimento por um produto ou serviço existe “mesmo que seja passando por cima de situações adversas e a qualquer custo”, sendo os esforços realizados pela concorrência inócuos e incapazes de levar a deserção da marca preferida. (Oliver, 1999)

As afirmações dos entrevistados que exemplificam o atributo percebido:

“A Malbras conseguiu o contrato para fazer o comissionamento das primeiras válvulas do fornecedor 2 no projeto Barracuda e Caratinga. O contrato foi fechado de uma maneira interessante financeiramente, homem/hora (...), a empresa aplicou todo os seus recursos materiais e humanos nessa obra e nós tivemos o reconhecimento da GGGG, pelo excelente trabalho executado que nos levou a fechar novos contratos com a própria empresa, além de ter nos dado o melhor resultado financeiro de toda história da empresa”. (Jéferson, profissional do Grupo RCH)

“O nosso foco, hoje em dia, é o contrato. Essa fidelidade foi conquistada com o contrato da GGGG e é o que nós estamos buscando com o contrato da Petrobrás. Essa fidelidade da GGGG, além de reparo das válvulas do fornecedor 2, nos gerou na RCH o reparo de outros fabricantes em que nós não éramos Centro de Serviços das marcas (...). Essa fidelidade foi conquistada, com o excelente trabalho técnico, mas senão tivesse o contrato dificilmente nós faríamos os reparos de válvulas de outros fabricantes”. (Jéferson, profissional do Grupo RCH)

“Eu acho que uma empresa só consegue fidelizar um cliente quando fornece um valor agregado adicional, a RCH tem algo mais que seus concorrentes, já foi o tempo que nós conseguíamos fidelizar um cliente oferecendo um produto de boa qualidade a um preço justo (...) A única forma de fidelizar é nós termos alguma coisa que os nossos concorrentes não tenham”. (Tommy, fornecedor 2)

“A Subsea7 tem um contrato com preço diferenciado em relação a outros clientes de Homem/Hora, essa é uma grande maneira de fidelizar um cliente”. (Rodrigo, profissional do Grupo RCH)

“(...) o contrato é importante para nós participarmos do dia-a dia de cada empresa, pois isso nos dá uma chance maior de nós descobrirmos as suas necessidades e conseqüentemente, você pode apresentar as soluções necessárias

para conseguir amarrar o cliente, porque o trabalho apresentado e o seu desenvolvimento é que faz essa fidelização e não ele te prometer que vai fazer um serviço com a RCH ou um contrato amarrado que vai te dar essa garantia”. (Paulo Ribeiro, profissional do Grupo RCH)

Desta forma, o atributo percebido pelos entrevistados “Contrato, Lealdade e Fidelização” se enquadra na opção estratégica do **Sistema Lock-in** conforme o modelo Delta.

E – Inovação e Tecnologia

O grupo RCH representa dois grandes fornecedores mundiais em suas áreas, líderes em automação industrial e válvulas de bloqueio. Essas empresas possuem em sua linha, uma gama de produtos inovadores de grande desenvolvimento tecnológico desde a sua concepção até a produção, que influenciam clientes na sua utilização. Esses oferecem alternativas para solução de problemas em determinadas aplicações técnicas.

A inovação é o tipo mais especializado de mudança, é uma idéia nova aplicada para criar ou melhorar um produto, processo ou serviço. Assim toda inovação envolve mudança, mas nem toda mudança envolve novas idéias ou conduz melhorias significativas. As inovações podem ir de pequenas melhorias incrementais até novidades radicais. A inovação também pode incluir novas tecnologias de processo de produção, novas estruturas ou sistemas administrativos e novos planos de programas que visem aos membros da organização. (Robbins, 2002)

O tema comum entre as novas tecnologias no ambiente de trabalho é que elas substituem a mão de obra humana por máquinas na transformação de insumos em resultados. Essa substituição de mão de obra por capital vem sendo contínua desde a revolução industrial iniciada em meados do século XIX. Mas foi o advento da computação das máquinas e equipamentos, no último quarto de século, que alavancou a remodelagem do ambiente de trabalho contemporâneo. (Robbins, 2002)

As palavras dos respondentes confirmam o atributo percebido:

“Os serviços executados pela RCH na área de hidráulica e automação industrial são confiáveis em função de sua estrutura e do seu corpo técnico, além de seus produtos inovadores, por isso, nós acreditamos na empresa”. (Walmir, cliente 1)

“(…) A primeira pessoa que ele contatou foi o nosso representante de vendas que indicou a RCH, pois ele sabia que a empresa tinha essa tecnologia desenvolvida e de imediato associou o flushing dos atuadores ao flushing dos umbilicais”. (Tommy, fornecedor 2)

“Eu acho que a RCH é inovadora, no sentido que a empresa busca novas soluções e tecnologias e dar mais de uma solução para o mesmo problema”. (André, profissional do Grupo RCH)

“Existem novos produtos que foram fornecidos pela empresa, produtos inovadores (...). O grupo RCH, já desenvolveu várias coisas”. (Fernanda, profissional do Grupo RCH)

“(…) as inovações são o caminho para o crescimento de toda a empresa. A inovação é fundamental”. (Fernanda, profissional do Grupo RCH)

“Sempre foi uma empresa inovadora, eu conheço a RCH há vinte anos, sempre crescendo, mesmo quando o mercado estava em crise, ela sempre apresentou soluções para esses momentos difíceis”. (Paulo Ribeiro, profissional do Grupo RCH)

A propagação de uma tecnologia nova depende principalmente de dois fatores; inovação ou imitação. Os inovadores são dirigidos por seu desejo de tentar tecnologia nova ou um novo método, portanto, a probabilidade de um inovador que utiliza uma tecnologia nova, não depende do número de outros usuários. Ao contrário, os imitadores são influenciados primeiramente pelo

comportamento de seus pares. A probabilidade de um imitador que utiliza uma tecnologia nova, ou a maneira nova de fazer o trabalho é em função do número de usuários que realizam esse trabalho. (Roger, 1995)

As afirmações de um fornecedor e de um funcionário do Grupo RCH, referentes ao atributo percebido “Inovação e Tecnologia”:

“Eu acho que sem tentar usar de uma falsa demagogia, mas não dá pra deixar de dizer que uma empresa que sai de um ramo de laboratório de hidráulica e passa a reparos e projetos especiais na área de válvulas, não seja uma empresa inovadora. A RCH é uma empresa inovadora buscou um horizonte novo e partiu para a batalha num terreno e mercado desconhecido e tem se mostrado auto-suficiente”. (Tommy, fornecedor 2)

“(…) foi um produto que nós desenvolvemos com tecnologia própria e que não existia no Brasil na época. É importante para empresa porque a hidráulica é o nosso ramo de trabalho, quanto mais maior o desenvolvimento de novos equipamentos maior será o sucesso da RCH”. (André, profissional do Grupo RCH)

O acesso às tecnologias avançadas é um fator essencial de competitividade das empresas. Num universo técnico em rápida transformação, as empresas devem permanentemente, sob pena de se verem ultrapassadas pelos concorrentes, integrar as tecnologias mais eficientes do momento. (Witkowski, 1985)

Segue as citações que corroboram a proposição “Inovação e Tecnologia”:

“Esse trabalho demonstrou claramente a necessidade e a vantagem de se fazer um trabalho inovador, fazer algo especial para o cliente. Esse é um item clássico de um trabalho especial para o cliente e ele ficou muito satisfeito e a plataforma iniciou as operações”. (Tommy, fornecedor 2)

“Eu entendo como a principal importância desses projetos é o desenvolvimento da empresa e a criação de um diferencial tecnológico, porque ela está capacitada para desenvolvimento de soluções, elevando o status dela no

mercado. A RCH deixa de ser uma empresa comum e esse é o principal argumento de defesa dos projetos especiais e desenvolvimento de soluções”. (José Roberto, profissional do Grupo RCH)

“A importância desses projetos, primeiro é mostrar que a RCH tem uma alta capacidade de desenvolvimento tecnológico, alta capacidade de conhecimento de hidráulica e automação dando a segurança para o mercado em requisitar os nossos profissionais tanto na área técnica, como na área de projetos, para desenvolver projetos especiais. Isso significa que nós somos únicos no mercado do Rio de Janeiro capazes de fazer, desenvolver e colocar em prática determinados projetos e isso nos dá uma sustentação até hoje, nesse sentido”. (José Roberto, profissional do Grupo RCH)

A gestão da qualidade total como uma filosofia de administração voltada para a satisfação constante do cliente, através do contínuo aprimoramento de todos os processos organizacionais. Os programas de qualidade total procuram obter a melhoria constante dos processos para que a variabilidade seja continuamente reduzida. Quando reduzimos as variações, aumentamos a uniformidade do produto ou serviço. Isso, por sua vez, resultam em custos mais baixos e qualidade mais alta. (Robbins, 2002)

Os depoimentos de um cliente, um fornecedor e um funcionário da organização corroboram o atributo:

“(…) é muito importante porque se você demonstra conhecimento, um desejo de inovação e mostrar alternativas mais baratas atende todas as necessidades, a partir desse momento você ganha a confiança da empresa, isso é fundamental“. (Roberto Rocha, cliente 2)

“A qualidade porque os produtos do grupo são de alta tecnologia (…)”. (Guilherme, fornecedor 1)

“Um outro ponto é a solução para o cliente, pois a RCH nunca deixou de atender nenhum de seus clientes inclusive com sistemas de alta tecnologia como o

teste do tensionador do cliente que foi desenvolvido pela RCH. Esses dois pontos fazem um grande diferencial da empresa”. (Rodrigo, profissional do Grupo RCH)

Desta forma, o atributo percebido pelos entrevistados “Inovação e Tecnologia” se enquadram na opção estratégica **Melhor Produto** conforme o modelo Delta.

F – Parceria com Fornecedor e Clientes

Com a nova dinâmica nos mercados globais surgiu no final do século passado uma nova ordem mundial, a das fusões e aquisições. As empresas tiveram certeza de que nada adiantava travar guerras de preço ou por market-share com os seus concorrentes. Fornecedores e clientes tornam-se parceiros, acordos e contratos é a realidade entre as partes, entra em cena um novo desenho nas organizações - a formação de alianças estratégicas e a construção de parcerias com fornecedores e clientes.

O grupo RCH está alinhado com essa tendência mundial e atento a essa nova ordem econômica, busca parcerias com os seus principais clientes e os fornecedores.

“(…) alianças são arranjos voluntários entre firmas-envolvendo troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços. Podem ocorrer como resultado de uma ampla variedade de motivos e objetivos, assumir várias formas e cruzar as fronteiras vertical e horizontal da empresa (Tauhata, 2002). São estratégicas quando o objetivo é contribuir para a vantagem competitiva da empresa”. (Macedo-Soares, 2002)

Uma aliança diferencia-se, portanto, de um simples acordo, pois consiste numa configuração organizacional na qual as decisões são compartilhadas pelas partes, e que se apresenta em constante mutação. Já no acordo, os termos podem ser especificados e combinados, no início, pelas partes. (Troccoli; Macedo-Soares, 2002)

As informações de um fornecedor e de dois profissionais do grupo RCH ratificam o referencial teórico:

“Outro ponto importante, nós estamos gerando um grande número de trabalhos em relação à montagem, instalação e start-up. Essa parceria com o fornecedor 1 de assistência técnica (...) não vamos precisar deslocar técnicos de São Paulo para realizar consertos, garantia, avaliação ou instalação. Eu acho que nós temos tudo para dar certo nessa parceria”. (Guilherme, fornecedor 1)

“A RCH está buscando parcerias internacionais através do fornecedor 2 para ampliar a gama de produtos e também outras empresas todas de origem internacionais que não tem Centros de Serviço no Brasil”. (Fernanda, profissional do Grupo RCH)

“Eu acho que a empresa sempre buscou solução, ela sempre consegue correr buscando novos caminhos e evitar ficar presa. Exemplo: quando um cliente quer só um tipo de válvula e se nós não tivermos no estoque, nós vamos correr atrás e buscamos um novo caminho, uma solução. Nós temos parceiros que nos ajudam a fazer isso. Se nós precisarmos fazer a usinagem de precisão numa válvula, nós já desenvolvemos fornecedor para essas aplicações”. (Nelson, profissional do Grupo RCH)

Depois que se descobre um valor radicalmente superior, os inovadores de valor organizam os recursos que existem tanto dentro quanto fora de suas empresas para realizar uma oportunidade. Muitas vezes, os inovadores de valor possuem uma rede de parceiros que oferecem ativos, recursos, produtos e serviços complementares. (Mauborgne, Kim, 2001)

Segue o depoimento do fornecedor que exemplifica essa proposição:

“A PPPP tem uma estimativa de gastos bilionários nas construções de novas plataformas. O fornecedor 1 é um grande fornecedor de válvulas para a plataforma P52, fornecemos também para P51 e eu acho que é um caminho para abertura de mercado para a RCH, nós vamos precisar de suporte principalmente para o comissionamento e start-up para as plataformas. Na plataforma P52, nós já estamos trabalhando e a RCH será nossa parceira e para quaisquer outras que nós viermos a vender essas válvulas”. (Tommy, fornecedor 2).

Segue o quadro de princípios básicos para a construção de parcerias de sucesso e sua ilustração é interessante para uso quando se constrói um relacionamento entre parceiros. (Sonnenberg,1992)

Tabela 4 – Princípios Básicos para Construção de Parceria

Princípios	Descrições
Ambos os parceiros devem ganhar nesse relacionamento	Estrutura o relacionamento para um resultado “ganha-ganha”, de forma que ambos parceiros possam prosperar.
Cada parte deve ser tratada com respeito	O foco deve ser dirigido a entender a cultura de cada parceiro (não apenas seus ativos) e todos os compromissos devem ser honrados.
Prometer apenas o que pode ser entregue	Parceiros devem ser honestos em estabelecer expectativas.
Objetivos específicos devem ser colocados antes de o relacionamento ser firmemente estabelecido	Problemas surgirão inevitavelmente se as partes no relacionamento não estabelecem os objetivos claramente.
Esforçar-se para um comprometimento de longo prazo é importante para ambas as partes	Algumas ações requisitadas que não beneficiam o parceiro imediatamente serão benéficas no longo prazo.
Cada parte deve dispor de tempo para compreender a cultura de seu parceiro.	Entender as necessidades de ambos, aprender sobre trabalhos e apreciar o aprendizado.
Cada lado deve desenvolver “campeões” do relacionamento	Cada empresa deve apontar um contato principal que seja responsável por trabalhar com parceiro.
Linhas de comunicação devem ser mantidas abertas	Ambos os parceiros devem sentir-se confortáveis, apresentando e discutindo pontos difíceis.
A melhor decisão é feita em conjunto	Decisões unilaterais devem ser evitadas; forçar um parceiro a aceitar uma decisão alimenta a desconfiança.
Preservar a continuidade do relacionamento	Rotatividade de funcionários-chave da empresa parceira pode ir contra a viabilidade da parceria.

Fonte: Adaptação de Sonnenberg, 1992

As seguintes citações corroboram o atributo percebido:

“A empresa busca sempre uma parceria com clientes, visando à realização de contratos para atender melhor o cliente e aumentar as obrigações do cliente e da empresa”. (Fernanda, profissional do Grupo RCH)

“Quando não se tem uma solução simples, nós desenvolvemos novos fornecedores, fazemos parcerias com esses novos fornecedores. O problema do cliente é de nossa responsabilidade. Outro exemplo, a empresa, ICCS, nós fizemos há um tempo atrás, uma parceria de fabricação de tubulação. A VVSI também é uma grande parceira, uma empresa que fabrica calderaria em geral”. (André, profissional do Grupo RCH)

“Nós precisamos trabalhar com parceiros de confiança para que nós possamos delegar uma tarefa e termos a confiança que essa tarefa será cumprida. Esse é o motivo principal da escolha pela RCH”. (Tommy, fornecedor 2).

A visão de parceria é baseada em valores como honestidade, dignidade, igualdade, respeito mútuo, trabalho em equipe, reconhecimento e responsabilidade. Concentra-se, portanto na agregação de valor contida, nos relacionamentos interpessoais e intergrupais adequadamente gerenciados como processos de compromisso duradouro e transparente, ou seja, uma parceria permanente entre todos os atores envolvidos no âmbito de atuação da empresa. (Melohn, 2000)

Após análise, os relatos que mostram o atributo percebidos “Parceria com Fornecedores e Clientes”:

“A minha empresa procura em primeiro lugar, uma boa parceria, além de credibilidade. (...) a prioridade da empresa é a parceria, independente do que possa acontecer”. (Walmir, cliente 2)

“Resumindo, eu acho que nós temos que nos unir, maior parceria, quando nós tivermos dificuldades, é fazer acontecer num curto prazo, não deixarem as

coisas caminharem sem atenção e as respostas devem ser muito rápidas”.
(Walmir, cliente 2)

“Eu acredito que isso deve ser muito valorizado pelos clientes porque os clientes não querem simples fornecedores, mas sim parceiros, que dividam as responsabilidades, que estejam dispostos a atender as suas necessidades”.
(Rodrigo, profissional do Grupo RCH)

Assim, o atributo percebido “Inovação e Tecnologia” se enquadra na dimensão estratégico sistema **lock-in**, conforme modelo Delta.

G – Política de Preços

O preço representa um papel de fundamental importância nas decisões estratégicas adotadas pelas empresas, influencia nos demais elementos do marketing-mix (produto, praça, promoção) e no seu posicionamento estratégico porque tem relação direta com a geração de receitas da empresa. O preço também influencia os mercados como a demanda pelo produto e a concorrência.

O preço define as condições básicas pelas quais o vendedor e o comprador, estão dispostos a realizar a troca.(Rocha & Christensen, 1998)

Considerando as estratégias de preço em relação à qualidade, cabe citar que a adoção dessas estratégias pode prejudicar a imagem da empresa. Dessa forma, vale destacar que essas estratégias devem ser evitadas por profissionais responsáveis por estabelecimento da política de preços da empresa.(Kotler, 1998)

Os depoimentos do cliente e do fornecedor do Grupo RCH exemplificam esse referencial teórico:

“Procuramos ter sempre três preços, ou seja, três fornecedores diferentes, isso faz parte da nossa política comercial (...) tem vezes que o preço está dentro dos parâmetros mais isso faz parte do contexto comercial, eu gosto muito de solicitar desconto porque faz parte do meu serviço”. (Roberto Rocha, cliente 2)

“Eu acredito que esse Centro de serviço pode ser feito através de um parceiro numa relação similar de uma concessionária de automóvel e montadoras e que seja determinado que tipos de serviços devem ser executados, determinar um preço de serviços entre as partes, padronizar os serviços como determinar número de horas para desmontagem de um motor ou bomba, estipular valor de serviço de assistência técnica e serviço e a RCH está muito bem estruturada para atender ao mercado do Rio de Janeiro”. (Guilherme, fornecedor 1)

Existem diversos métodos para a determinação dos preços básicos. Esses métodos podem ser orientados para custos (determinados com base no custo total, na análise do ponto de equilíbrio ou na taxa de retorno), para a demanda ou para concorrência (Rocha & Christensen, 1998)

Como ilustram as citações dos profissionais do Grupo RCH:

“O preço também é um problema difícil para entrar num cliente, colocar um preço mais baixo, porque a lista de preço do fornecedor 1 é muito mais cara, às vezes duas, três vezes mais que os nossos principais concorrentes como as empresas PKPK e VKVK. Além da empresa ter que colocar a margem de contribuição, sendo assim fica difícil concorrer de igual para igual. (André, profissional do Grupo RCH)

“Eu acho que o cálculo de preço no desenvolvimento de produto é mais complexo, mas se for bem feito, e bem calculado, gera mais lucro, muitas das vezes só a RCH pode tem a capacidade de fazer o serviço e ainda tem a capacidade de poder mexer nas margens. No produto padronizado o preço é fixo”. (José Roberto, profissional do Grupo RCH)

Independente do método utilizado, um dos fatores que desempenha um papel importante na determinação dos preços básicos é o posicionamento estratégico adotado pela empresa frente à concorrência (Urbany, 2001).

Ao determinar a forma de pagamento, uma empresa pode influenciar a utilização de seus produtos ou serviços e isso talvez represente um impacto duradouro sobre o relacionamento com os clientes (Gourville & Soman, 2003).

Seguem as citações dos entrevistados que corroboram o atributo percebido “Política de Preços”:

“Hoje em dia, nós temos na empresa uma equipe bastante profissional que está buscando mercados, quer ganhar a confiança do cliente, evitar brigas por preços, que não é o que nós queremos e isso não gera lucros”. (José Roberto, profissional do Grupo RCH)

“(…) procurar realizar o serviço com a máxima perfeição possível, agregando a um preço competitivo, porque existe a concorrência de outros fabricantes”. (Rodrigo, profissional do Grupo RCH)

“Nós acreditamos que o cliente a medida que comece a realizar esses reparos na Tarpom ele tenha confiança no serviço realizado, propiciando uma série de políticas comerciais, como exemplo: Base de Troca, preços mais baixos, rapidez na entrega, garantia de serviços, sobressalentes genuínos, além de inibir a realização desses serviços por terceiros”. (Guilherme, fornecedor 1)

“Eu acho que nós devemos ter uma política de preço especial do fornecedor 1 junto com os distribuidores (...). Para concluir, eu acho que o fornecedor 1 deve dar um suporte maior a rede de distribuição e um maior conhecimento dos distribuidores e adequar uma política de preço praticada ao tipo de mercado”. (Guilherme, fornecedor 1)

Dessa forma, uma política de preços com base em uma análise interna da empresa é orientada para custo e sua operacionalização. A demanda pelo serviço no mercado de automação industrial, a ação e os preços dos concorrentes, são levados em consideração. Logo, uma política de formação de preços mista é adotada pelo Grupo RCH.

Assim, o atributo “Política de Preços” se enquadra na dimensão estratégica **Melhor Produto** conforme modelo Delta.

D – Treinamento e Conhecimento

No grupo de empresas RCH, o treinamento técnico não se limita aos funcionários da Empresa, ele também é oferecido aos clientes em cursos regulares para que eles possam adquirir maior conhecimento e aprendizado sobre o produto, habilidades com os equipamentos, além de melhorar o relacionamento entre clientes e a empresa.

Treinamento é o instrumento de desenvolvimento e formação de pessoal utilizado pela organização com o objetivo de alcançar maior produtividade e bem estar social e econômico do elemento humano. (Ferreira, 1987).

A formação profissional é vista como educação institucionalizada ou não, com objetivo de formar alguém para o exercício de uma profissão. Considerando que a educação institucional não tem dado conta de qualificar profissionais como os exigidos pelo mercado de trabalho e pelo crescente desenvolvimento tecnológico, recaiu sobre as organizações a responsabilidade de formar seus profissionais. Assim, esta formação profissional ocorre paralelamente ao trabalho de forma assistemática, conforme a necessidade de desempenho das tarefas pelos funcionários. (Chiavenato, 1989).

Após análise, os relatos dos entrevistados referentes ao atributo percebido:

“O fornecedor 1 deve promover treinamento para a rede de distribuição”.
(Guilherme, fornecedor 1).

“A verdade que em função da capacidade técnica dos profissionais da RCH que nos provou pelo conhecimento técnico e os resultados obtidos, isso nós dá uma confiança em trabalhar com a empresa”. (Walmir, cliente 1)

“Eles são respeitados não só pelo conhecimento técnico que eles possuem, mas também pelo caráter deles, além do que, nós somos imbatíveis. Nós temos uma equipe de trabalho de dez pessoas, que nós chamamos de batalhão de choque que quando é reunido fazem qualquer tipo de serviço na nossa área”. (Jéferson, profissional do Grupo RCH)

“A principal competência é a história e a capacidade dos nossos diretores é um dos maiores diferenciais da empresa, coloca a RCH em posição diferenciada em relação aos concorrentes, postura, conhecimento e relações pessoais, isso tudo fez da RCH, uma empresa vista de forma diferente”. (José Roberto, profissional do Grupo RCH)

“Um dos principais motivos é por causa do nível das pessoas que trabalham na empresa com alto nível de conhecimento em automação, tem alta capacidade de solucionar problemas, eu tenho orgulho de participar desse time e excelente ambiente de trabalho, onde nos resolvemos tanto às diferenças profissionais ou pessoais com um diálogo de alto nível”. (Paulo Ribeiro, profissional do Grupo RCH)

Os funcionários de uma empresa precisam constantemente aprimorar seus conhecimentos e conseqüentemente ampliar suas competências. Assim, programas de treinamento são de primordial importância dentro do âmbito organizacional. (Robbins, 2002)

Funcionários competentes não permanecem assim para sempre. As habilidades se deterioram e podem tornar-se obsoletas. É por isso, que as organizações gastam bilhões de dólares todo o ano em treinamento formal. O treinamento pode incluir tudo, desde ensinar leitura, até cursos avançados de liderança empresarial. As quatro categorias básicas de habilidades que são: a de linguagem, a técnica, a interpessoal e por último a de solução de problemas. Além disso, há o treinamento ético, mas as evidências não são claras quanto a questão de a ética ser ensinada. (Robbins, 2002)

Os métodos de treinamento costumam ser classificados como formais ou informais e no trabalho ou fora do trabalho. Historicamente o treinamento significava treinamento formal, planejado com antecedência e com formato estruturado. Contudo, as evidências recentes indicam que a organização tem usado cada vez mais treinamento informal - não estruturado, não planejado e facilmente adaptável às situações e aos indivíduos. (Robbins, 2002)

O treinamento no trabalho inclui rodízio de tarefas, os programas de aprendizagem, a preparação de substitutos, eventuais e os programas formais com

mentores. Os treinamentos fora do trabalho são as palestras, sessões de vídeo, os programas de auto-aprendizado, os cursos pela internet, as aulas com televisão e as atividades de grupo que utilizam dramatização e os estudos de caso. (Robbins, 2002)

A maioria dos treinamentos visa a atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários. O treinamento técnico vem se tornando cada vez mais importantes por duas razões: nova tecnologia e novos modelos de estruturas organizacionais. O trabalho se modifica em função das novas tecnologias e da melhoria dos métodos. (Robbins, 2002).

O treinamento para a solução de problemas tornou-se uma ferramenta de quase todos os esforços organizacionais para a introdução das equipes autogerenciadas ou a implantação de TQM. (Robbins, 2002)

As seguintes citações estão em consonância com a revisão da literatura conforme o atributo “Treinamento e Conhecimento”:

“Nós que não temos conhecimento tão aprimorado em hidráulica e automação industrial quanto os profissionais da RCH, ganhamos em poder ter uma confiança maior nos equipamentos e sermos orientados melhor nas possíveis manutenções e a RCH ganha pela satisfação do cliente e pode melhorar os resultados nas vendas”. (Walmir, cliente 1)

“(…) a RCH está muito bem estruturada para atender ao mercado do Rio de Janeiro, inclusive em nome do fornecedor 1, claro que teve que seguir uma série de procedimentos e normas e passar por vários treinamentos”. (Guilherme, fornecedor 1).

“Com o projeto de Barracuda e Caratinga, nós começamos com novos desafios, com trabalhos que ainda não haviam sido realizados. Iniciamos com um treinamento dos técnicos que começaram a executar uma série de trabalhos nas plataformas offshore e aqui na oficina”. (Tommy, fornecedor 2).

“A Malbras é uma empresa de prestação de serviços, resumindo ela tem uma equipe treinada para realizar decapagem, flushing e teste hidrostático, voltada para

área industrial, naval e offshore, fazendo a limpeza interna de tubos e vasos metálicos”. (Jéferson, profissional do Grupo RCH)

“Eu vou falar no que eu mais acredito no Centro de Serviços, eu acho que a abertura do fornecedor 1 para sua criação é em função do maior acesso a tecnologia e informação e isso no final vai agregar valor tecnológico, vai criar um diferencial em relação ao mercado, nossos técnicos vão ficar mais capacitados, melhor treinados e desenvolvidos, a empresa terá um conhecimento maior, com esses argumentos já valeria a pena ter um Centro de Serviços, porque isso é uma ferramenta de vendas, além de se ter uma perspectiva grande de se ganhar dinheiro”. (José Roberto, profissional do Grupo RCH)

“Nós temos que estar no cliente, saber o que o cliente necessita e ter comprometimento com o cliente, porque cada um tem uma necessidade diferente a ser atendida, oferecer alguma coisa a mais, ou seja, um exemplo - programa de treinamento alinhado com sua necessidade ou instalação de pontos de medição grátis que ajudam a avaliar o comportamento de uma máquina”. (Paulo Ribeiro, profissional do Grupo RCH)

“Eu acho que para nós, o mercado é sempre um grande desafio para conquistar. Primeiro é capacitando o seu pessoal técnico, oferecendo treinamento da área técnica comercial, melhorando os recursos materiais como: equipamentos e informática, então a soma desses fatores vai gerar um resultado para empresa”. (Paulo Ribeiro, profissional do Grupo RCH)

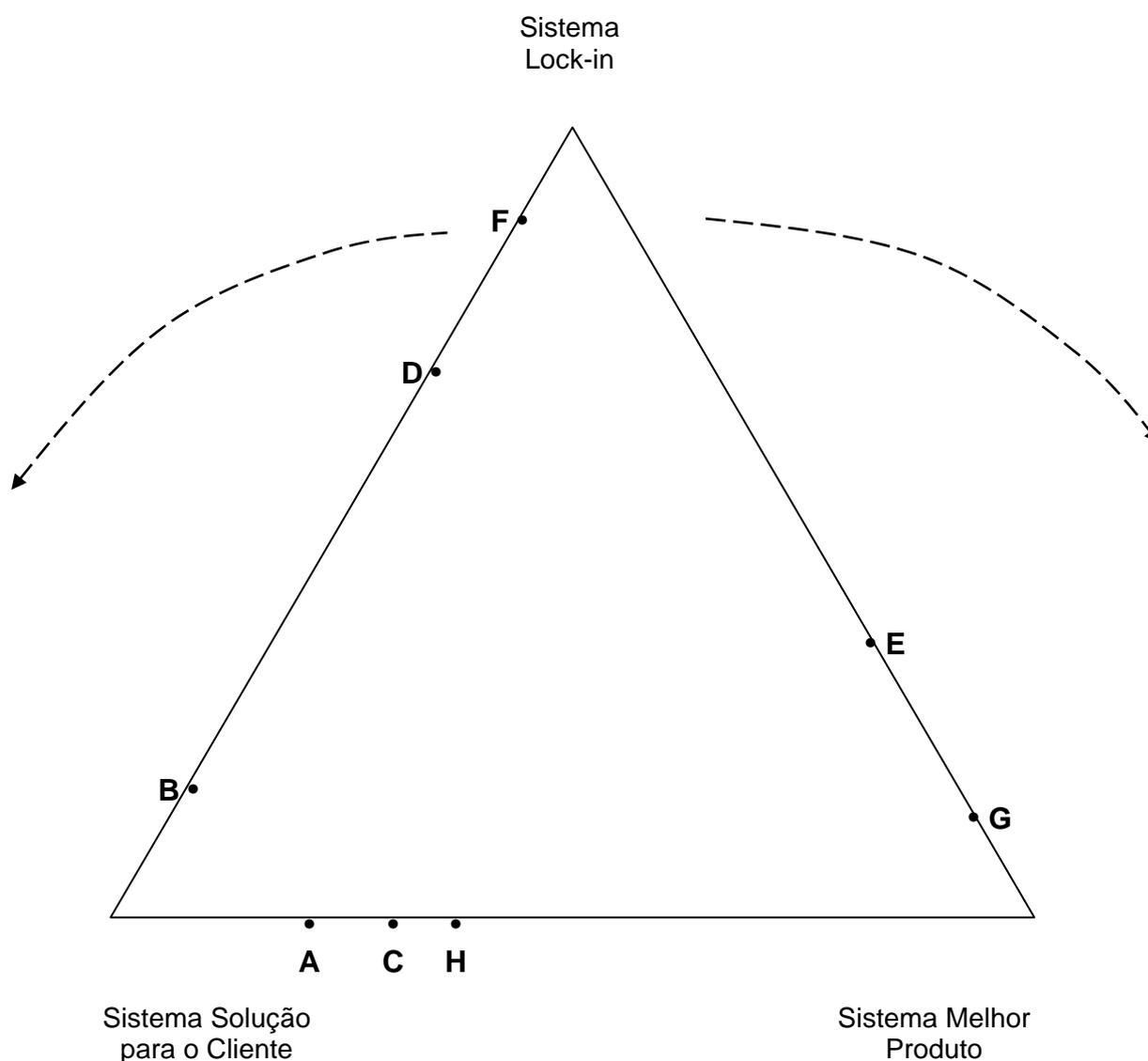
“A importância desses projetos, primeiro é mostrar que a RCH tem uma alta capacidade de desenvolvimento tecnológico, alta capacidade de conhecimento de hidráulica e automação dando a segurança para o mercado em requisitar os nossos profissionais tanto na área técnica, como na área de projetos, para desenvolver projetos especiais. Isso significa que nós somos únicos no mercado do Rio de Janeiro capazes de fazer, desenvolver e colocar em prática determinados projetos e isso nos dá uma sustentação até hoje, nesse sentido”. (Paulo Ribeiro, profissional do Grupo RCH)

“Se as pessoas pudessem conhecer o foco do nosso trabalho, descobriria a assessoria técnica, acompanhamento e um serviço de diferenciado, elas ficariam surpresas com o nível de evolução tecnológica e de conhecimento na RCH, além de encontrar uma empresa sólida em condição de trabalhar em qualquer lugar do país e até exterior com um atendimento de excelência”. (Paulo Ribeiro, profissional do Grupo RCH)

Desta forma, o atributo percebido “Treinamento e Conhecimento” se enquadram na opção estratégica **Solução para o Cliente** conforme o modelo Delta.

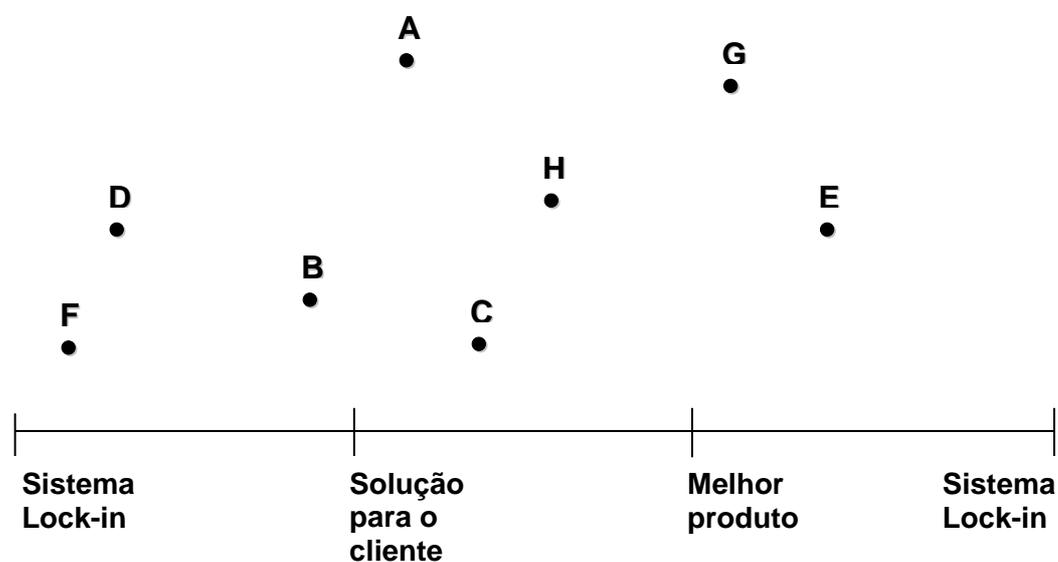
Após a classificação dos atributos percebidos, verificou - se a dificuldade de avaliar a caracterização desses atributos, pois na verdade nenhum deles tem posicionamento estanque, por isso, vamos utilizar um artifício do modelo Delta que rebate um dos vértices do triângulo transformando-o numa reta

Figura 6 – Principais Atributos Percebidos conforme Modelo Delta



Faremos uma escala de valores colocando os atributos não de forma estática nos vértices, mas com aproximações, portanto no eixo (X) colocaremos as dimensões estratégicas e no eixo dos (Y) plotaremos a frequência dos 8 atributos encontrados, sugerindo o grau de importância desses atributos nas análises das entrevistas.

Figura 7 – Gráficos dos Principais Atributos Percebidos



- A- Qualidade no Atendimento e Satisfação do cliente.
- B- Comprometimento e Confiança.
- C- Confiabilidade e Garantia.
- D- Contrato, Lealdade e Fidelização.
- E- Inovação e Tecnologia de Produtos e Serviços.
- F- Parcerias com Fornecedores e Clientes.
- G- Política de Preço.
- H- Treinamento e Conhecimento.

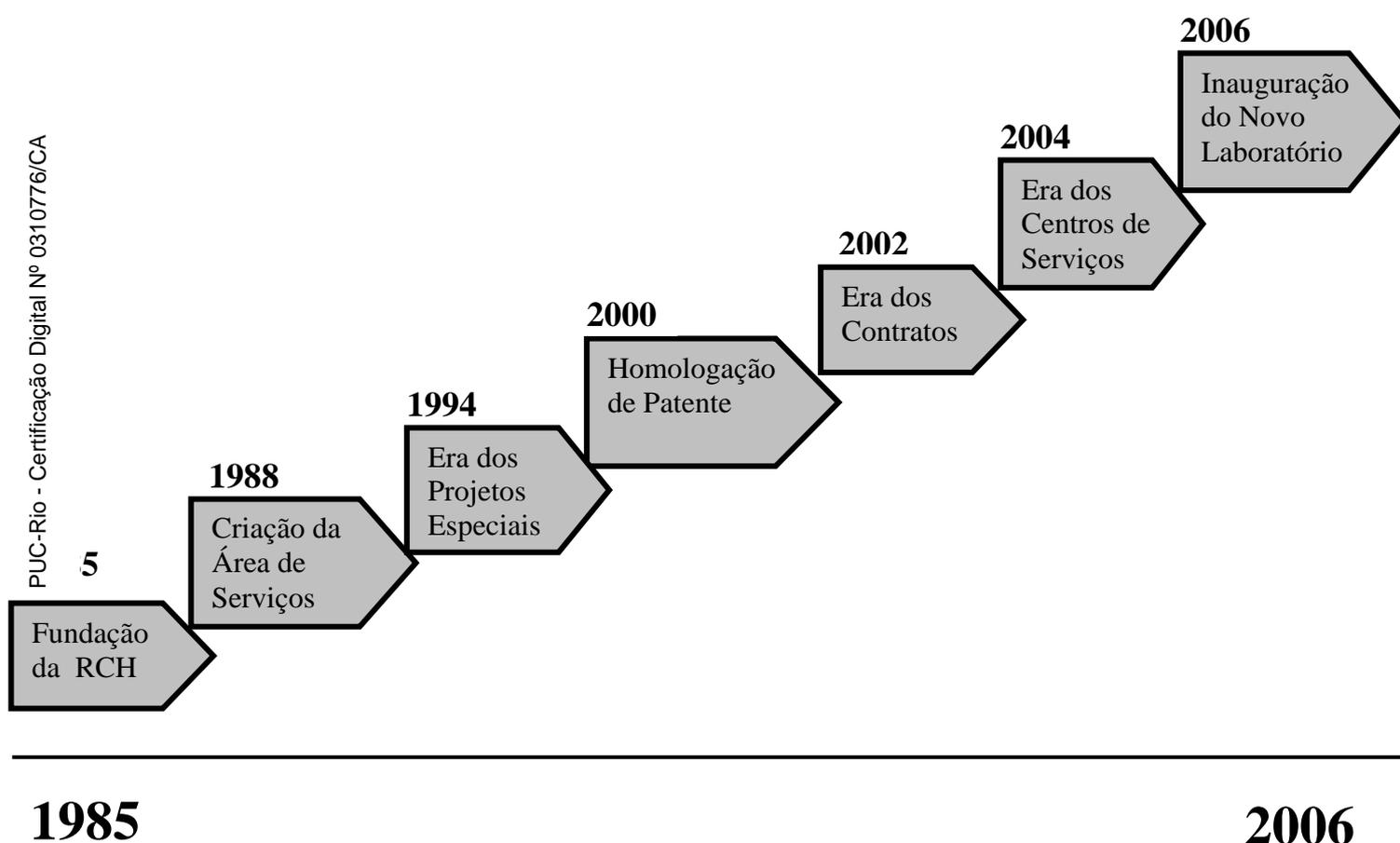
5.2

Análise da Linha do Tempo

Através de pesquisas documentais e análise qualitativa das entrevistas dos respondentes – empresas do Grupo RCH (Hypneumat, Malbras, RCH e Tarpom),

clientes e fornecedores - verificou-se que uma linha do tempo poderia ser construída com os principais eventos de criação de valor do Grupo RCH e a conseqüente geração de novos negócios e a sua influência no posicionamento estratégico da empresa. Este posicionamento que na data de criação da empresa era de dimensão estratégica - melhor produto, passou a ser de dimensão estratégica - solução para o cliente, nos dias de hoje, segundo análises dos dados das entrevistas dos respondentes.

Figura 8 – Linha do Tempo



Fundação da RCH

Em 1985, a RCH foi criada originalmente para ser uma revenda de produtos e de componentes hidráulicos e pneumáticos de uma empresa multinacional alemã fornecedor 1, líder no mercado mundial em automação industrial. Dessa forma podemos definir que seu posicionamento estratégico era bem característico da dimensão estratégica de melhor produto. Conforme é corroborado no modelo Delta.

A dimensão estratégica de melhor produto atrai clientes pelas características intrínsecas do produto em si. Existem duas formas fundamentais de se alcançar o posicionamento de melhor produto: Através de baixo custo, que fornece uma vantagem de preço ao cliente, ou através de diferenciação, que oferecem características únicas que o cliente valoriza além do simples preço. (Hax, Wilde II, 2001)

O respondente Guilherme, profissional do fornecedor 1 comprova esse acontecimento nessas palavras: “A RCH é um dos mais importantes distribuidores de nossa empresa, desde 1985 (...)”.

O mesmo pode ser exemplificado pela respondente Fernanda, profissional do Grupo RCH, quando citou: “(...) a empresa foi fundada em 85 ou 86, não tenho certeza. O que aconteceu depois disso, é que durante alguns anos a RCH, foi distribuidor de várias marcas de empresas de hidráulica”.

Bem como o respondente José Roberto, profissional do Grupo RCH, expressou: “A RCH era uma empresa distribuidora de uma linha de produto em 1985 do fornecedor 1, esse era o seu maior negócio”.

Assim como o respondente Nelson, profissional do Grupo RCH, exemplifica nessas palavras: “Pelo o que eu conheço, a empresa foi fundada a mais ou menos vinte anos, pelo Sr. Henrique, pelo pai do Sr. Henrique e o Sr. Ferreira. Eles fizeram uma empresa para ser revendedora de peças da marca do fornecedor 1(...)”.

Criação da Área de Serviços

Após alguns anos percebeu-se que a maioria dos clientes tinha necessidade de diversos tipos de serviços, de assistência técnica e de pequenos reparos em componentes dos equipamentos industriais e não era atendida pelo mercado da época, assim, começou a mudança do posicionamento estratégico da empresa em função de uma exigência do mercado e compreendida como uma grande oportunidade de negócios pelos gestores do Grupo RCH gerando criação de valor.

O respondente José Roberto, profissional do Grupo RCH, comprova esse fato em sua entrevista: “(...) em função dessa distribuição, foi se gerando uma demanda de serviços e a RCH foi se adequando, criando um departamento de reparos de serviços, laboratório de hidráulica, uma equipe de assistência técnica, resumindo é a forma como eu entendo a história da RCH”.

A explicação citada pelo respondente Fernanda, profissional do grupo RCH, exemplifica bem essa proposição: “A própria empresa 1, sempre viu as empresas do grupo RCH de forma diferenciada em relação a outros distribuidores, aquele distribuidor que é uma simples revenda que recebe um produto e re-fatura, para a empresa 1 não é o ideal”. Após alguns anos, houve a necessidade de desenvolver a área de serviço voltado para os produtos da empresa 1, pela demanda que o mercado oferecia e pela precariedade do atendimento. E aí, foi desenvolvida a área de assistência técnica da RCH”.

O mesmo pode ser verificado quando o respondente André, profissional do Grupo RCH, citou: “A RCH é uma empresa de automação industrial e offshore, ela já teve muitos desafios desde 1987, pegou serviços que outras empresas do mesmo ramo não pegariam, tivemos alguns problemas, justamente porque nós pegamos serviços que não eram exatamente o nosso foco, mas nós sempre assumimos desafios grandes. Nós ganhamos um diferencial, um conhecimento e acabamos tendo um nome mais reconhecido, as pessoas descobriram que a RCH não é apenas uma empresa de revenda de equipamentos e acessórios. Ela tem capacidade de assumir desafios e realizar bem esses serviços diferenciados em busca da solução para o cliente com total comprometimento”.

Era dos Projetos Especiais

O grupo RCH em função da demanda de mercado e em busca de um melhor atendimento às necessidades e a satisfação do cliente buscou novos caminhos e nesse percurso investiu em grandes projetos que geravam grandes desafios tecnológicos e um progresso em seu conhecimento. Em função disso, ganhou em aprendizagem e experiência que propiciou o desenvolvimento de capacitação de mão de obra e de seus processos organizacionais.

Segundo o respondente André, profissional do Grupo RCH, afirma nessa proposição: “Esse serviço era bem mais complexo que demanda uma engenharia, uma empresa bem estruturada. Eu vou citar um grande projeto, era uma unidade hidráulica para ‘‘árvore de natal’’, na verdade, quem contratou foi a empresa ZZZZ da Inglaterra através da filial em Curitiba, era uma unidade toda feita em inox, nós recebemos três técnicos da Inglaterra, uma pessoa de hidráulica, outro de mecânica e outro de estruturas para cada um analisar separadamente a sua parte, eles exigiam certificados de tudo que se podia imaginar, foi o primeiro grande projeto que eu participei com uma cobrança de qualidade e responsabilidade, era utilizada uma lógica com uma malha fina e nós sofremos auditoria durante os quatro meses da fabricação do equipamento e nós tínhamos o compromisso do prazo de entrega”.

Uma das explicações citadas pelo respondente José Roberto exemplifica bem essa proposição: “... a RCH pegou “carona” nesse barco, foi solicitada por clientes diversas vezes, como uma empresa de integração e desenvolvimento de soluções, como tinha pessoas capacitadas e com o espírito de vencer esses desafios, que vem do nosso diretor técnico, o Henrique, a RCH se aventurou em grandes projetos, com risco calculado que para o seu porte foi surpreendente, nem tanto pelo valor do negócio, mas pelo desafio técnico.

“Eu acho que isso representa bem a filosofia, como exemplo desses desafios, eu vou citar o maior deles, foi a HPU da empresa ZZZZ, um projeto muito grande porque nós não tínhamos estrutura para gerir um projeto daqueles, desconhecíamos muito os conceitos de gestão de projetos, de custos, de qualidade, de pessoal, certificação com um grau de exigência muito grande, apesar de tecnicamente não tínhamos muito a aprender”.

“Outros exemplos de grandes desafios técnicos foram: manilha hidráulica, e simulador da YYYY, algumas máquinas de teste para AAAA. Nós também, desenvolvemos um projeto de amaciamento de bombas de engrenagem para a própria empresa 1 (nosso fornecedor)”.

Segundo o respondente Paulo Ribeiro, profissional do Grupo RCH, também cita: “O primeiro, foi teste para feixe de molas de caminhão Truck, esse projeto foi feito para empresa BBBB, foi a primeira vez, que eu vi um simulador de estrada para feixe de molas de caminhão... trabalhando, todo o projeto elétrico e hidráulico, foi desenvolvido pela engenharia da RCH, eu acompanhei o start-up, era um equipamento único e ele simulava toda as condições ruins de uma estrada, com carga ou sem carga, com curvas, foi um projeto que deu muito trabalho, mas recebeu a aprovação técnica da empresa contratada. O segundo que eu vou citar, muito interessante foi o primeiro bate-mix hidráulico do mundo, nós fizemos um misturador de concreto instantâneo para a maior empresa do Brasil, que desenvolvia um projeto de cementação de poço de petróleo, eu participei da instalação do equipamento em Macaé. Eu me lembrei de outro projeto interessante, que é o projeto de todo o sistema hidráulico do simulador de vôo da CCCC”.

“A importância desses projetos, primeiro é mostrar que a RCH tem uma alta capacidade de desenvolvimento tecnológico, alta capacidade de conhecimento de hidráulica e automação dando a segurança para o mercado em requisitar os nossos profissionais tanto na área técnica, como na área de projetos, para desenvolver projetos especiais e inovadores. Isso significa que nós somos únicos no mercado do Rio de Janeiro capazes de fazer, desenvolver e colocar em prática determinados projetos e isso nos dá uma sustentação até hoje, nesse sentido”.

Podemos exemplificar o que o respondente Rodrigo, profissional da RCH, citou: “... esses projetos foram de grande importância. Por exemplo, esse teste do tensionador do cliente 2, não houve concorrência, só a RCH participou da licitação, porque no Rio de Janeiro, não existe nenhuma empresa com essa capacitação técnica pra executar esse serviço. Não existe concorrência de preço, a RCH esta sozinha no topo para fazer o serviço”.

Homologação de Patentes

Os primeiros equipamentos foram projetados para solucionar um problema de um cliente GGGG. Com a ajuda do principal fornecedor da RCH, na área de válvula, fornecedor 2, foi possível dar uma resolução única, extremamente original através da fabricação de um equipamento. Dessa forma foi houve a homologação de uma nova patente e a conseqüente criação de novos negócios.

Esse fato é preponderante na trajetória do Grupo RCH, exemplifica o quanto à criação de valor influenciou no seu desenvolvimento e ratifica o posicionamento estratégico da empresa para a dimensão estratégica solução para o cliente. Isto é exemplificado na revisão de literatura a seguir:

A dimensão estratégica de soluções para o cliente é completamente oposta à abordagem de melhor produto. Ela é baseada na criação de uma forte ligação com o cliente. Ao invés de atender a clientes anônimos através de uma distribuição em massa; no posicionamento de soluções para o cliente aprende-se o máximo sobre cada cliente para fornecer soluções personalizadas. (Hax, Wilde II, 2001

A citação feita pelo respondente José Roberto, profissional do Grupo RCH, afirma categoricamente essa proposição: “O produto que foi patenteado no Brasil foi o projeto de descontaminação nos atuadores das válvulas do fornecedor 2 “.

O mesmo pode ser exemplificado quando o respondente Tommy, exemplifica bem essa proposição: “Esse trabalho era basicamente a limpeza interna (flushing) de uns atuadores de fabricação nossa, sem que eles fossem desmontados, em função da enorme quantidade de atuadores, o seu peso, da dificuldade do manuseio e do tempo disponível, já que eles haviam sido contaminados por um tipo de fluido incorreto em alguns estaleiros, onde tinham ficado armazenados. A partir dessa necessidade, a RCH teve de desenvolver equipamentos e procedimentos para poder trabalhar com esses atuadores porque era um procedimento que nunca tinha sido realizado, ou seja, era um trabalho pioneiro na área de válvulas. O trabalho deu tão certo, que o Henrique patenteou”.

Assim como o respondente André, profissional da RCH, citou: “eu sei que a unidade de flushing em HW da Brasflex que nós fizemos e foi um projeto totalmente nosso e teve uma questão que o Sr. Henrique queria patentear”.

Era dos Contratos

Com o aumento da atividade de exploração e produção de petróleo no estado do Rio de Janeiro, como, por exemplo: a construção de módulos, comissionamento e início de operação de grandes plataformas surgiu um excelente negócio para quem vinha se preparando há anos para esses desafios. Um novo modelo de trabalho iniciou no Grupo RCH que foi o início de grandes contratos com empresas nacionais e estrangeiras para serviços de automação industrial, hidráulica, pneumática, decapagem, flushing, teste hidrostáticos e comissionamento de redes de tubulação. Houve um excelente retorno financeiro e um maior compromisso desses clientes com o conseqüente aumento de confiança e lealdade.

Podemos exemplificar quando o respondente Jéferson, profissional do Grupo RCH, afirma: “A Malbras conseguiu o contrato para fazer o comissionamento das primeiras válvulas da empresa 2 no projeto Barracuda e Caratinga. O contrato foi fechado de uma maneira interessante financeiramente, Homem / Hora (H/H), criou-se uma parceria entre as empresas, mas dá muito trabalho na parte de controle, é muito difícil a empresa mensurar cada hora trabalhada, por exemplo: uma equipe de 70 pessoas, em duas plataformas, uma em Angra dos Reis e outra em Niterói, em dois turnos de trabalho e se você não tomar cuidado a empresa perde dinheiro porque você deixa de apropriar aquele HH que você trabalhou, em contrapartida a contratada tem técnica muito bem elaborada para apuração de resultados e nós já tivemos muitas discussões para apurar uma planilha de custos de apropriação de horas”.

Da mesma forma quando o respondente Walmir, comprova: “.Nós que temos um contrato com a RCH, esperamos ter qualidade na execução e bom preço, sem sombra de dúvida, eu tenho que conseguir colocar a minha cabeça no travesseiro e dormir tranquilo, isso é, ter confiança no trabalho executado de acordo com a exigência da empresa.”.

E finalmente quando o respondente André, profissional da RCH, citou: “Eu sei que tem contratos com o cliente 1, com cliente 2,... é um contrato com preço diferenciado em relação a outros clientes de Homem/Hora, essa é uma grande maneira de fidelizar um cliente, mostrando o interesse de fazer uma parceria”.

Assim como o respondente Paulo Ribeiro ratifica nessa proposição: “(...) foram gerados alguns contratos, por exemplo: com a antiga JJJJ, atual TTTT, onde nós desenvolvemos projetos para o sistema de lançamentos de umbilicais (cabos) no navio e depois nós fomos contratados pela empresa, e nos éramos a uma única empresa que prestava serviço nesse tipo de equipamento na embarcação. Esses projetos geram contratos com clientes e são realmente reconhecidos em vários locais, tanto no Brasil como no exterior. Os contratos permitem resolver problemas técnicos dos clientes, buscando solução, melhoramento de desempenho e conseqüentemente a RCH vai vender mais equipamentos e acessórios”.

Uma das explicações citadas pelo respondente Nelson exemplifica bem essa proposição: “O contrato inicial com a empresa 2, tem validade de 2 anos, e foi recentemente renovado.... Nós temos contrato em vigor com a GGGG, estamos na fase para conseguir um contrato com a maior empresa do Brasil e na parte da empresa 1 com o cliente 2 e cliente 1”.

“A Malbras também é uma empresa do grupo responsável por decapagem, flushing e teste hidrostático e faz comissionamento, testa, limpa tubulação e as classifica.(...) Ela também tem uma linha de pensamento de obter contratos, inclusive junto com a RCH tem contrato com a GGGG. A Malbras tem uma visão de mercados para contratos, inclusive no projeto da P43 e P48, durante dois anos a RCH e a Malbras trabalharam em conjunto. A RCH na manutenção de válvulas e a Malbras no comissionamento das tubulações dos dois navios. A Malbras também tem contratos com a maior empresa do Brasil”.

“O nosso foco, hoje em dia, é o contrato. Esse exemplo foi ótimo, porque a confiança conquistada foi tamanha que eles nos enviava válvulas de outros fabricantes que não eram da empresa 2, pois sabia que nós íamos resolver e o contrato influenciou bastante”.

Era dos Centros de Serviços

O grupo RCH, com a empresa Tarpom, se tornou o primeiro Centro de Serviços Autorizado no Brasil da empresa de origem alemã (empresa 1), na área de automação industrial, além de já ser Centro de Serviços da empresa de origem americana (empresa 2), na área de válvulas de bloqueio, segurança e controle. As

duas empresas mencionadas são líderes nos seus segmentos de atuação e garantem que as empresas do Grupo RCH recebam informações procedimentos técnicos, treinamento no Brasil e exterior para qualificação de profissionais, agregando valor ao cliente e melhorando a qualidade dos serviços na solução dos problemas dos clientes.

Podemos exemplificar quando o respondente Tommy, fornecedor da empresa 2, comprova nessas palavras: “O fornecedor 2 sentiu a necessidade de ter no Brasil e principalmente no Rio de Janeiro, uma equipe técnica que tivesse condições de prestar suporte ao nosso produto, as nossas válvulas e manifolds que tinham sido fornecidos ... nós achamos por bem que a RCH seria o fornecedor ideal desses serviços e decidimos que ela atenderia perfeitamente as nossas necessidades e de se tornar um Centro de Serviços Autorizado. Resumindo a RCH é um Centro de Serviços Autorizado que trabalha com excelência no reparo de válvulas do fornecedor 2... pela diversidade de trabalho e projetos que foram realizados ao longo desses anos desde reparos de válvulas até fabricação de Unidades Hidráulicas, flushing de linhas, fabricação de unidades portáteis de acionamento de atuador, fabricação de projetos com bombas manuais para atuador local, isso é fornecer solução para o cliente, além de reparos de Skid, projeto e fabricação de sistema de acoplamento para caixa de engrenagem de válvulas, essas válvulas nem eram nossas. Eu acho que isso dá para mostrar a dimensão do trabalho realizado e isso é bem além do que nós imaginamos ser apenas um Centro de Serviço Autorizado de reparos de válvulas”.

Assim como o respondente Guilherme, profissional do fornecedor 1, ratifica nessa entrevista: “A Tarpon é o primeiro Centro de Serviços do fornecedor 1 no Brasil e só está esperando a regulamentação da Alemanha para que ocorra uma sinergia entre a Centro de Serviço com os distribuidores e a sua. Na realidade a Tarpon é considerada com uma parte do fornecedor 1, similar a filial do Centro de serviço de Ipatinga que foi o primeiro Centro de Serviço fora da fábrica de Atibaia - S.P., só com uma diferença a parceria é feita com terceiros. Eu acho que o assunto do Centro de Serviços é um grande caminho, aliás, é uma das únicas ações que uma filial tenha feito em relação ao distribuidor, porque a relação entre o fornecedor 1e o distribuidor é de compra e venda. Por isso, eu acho que nós

estamos investindo numa idéia nova e que única em todo o Brasil, que difere de todo o país.

Podemos exemplificar o que o respondente Fernanda, profissional da RCH, citou: “Essa questão do Centro de Serviço Autorizado foi uma coisa que o grupo RCH buscou por ter visto um mercado a frente. Então quando se nomearam os vários distribuidores da Rexroth, muitos até hoje, estão da mesma maneira, de quando foram nomeados revendedores, não seguindo outros caminhos. Hoje a RCH tem condições de fazer alterações, modificações de equipamentos do próprio fornecedor 1”.

Podemos exemplificar o que o respondente Rodrigo, profissional da RCH, citou: “O que eu sei sobre o Centro de Serviço é que a Tarpom, sendo um Centro de Serviço do fornecedor 1, tem de trabalhar exatamente igual a eles, tem procedimentos de teste, valores de ajustagem dos equipamentos, que nós não tínhamos, a RCH por ser só um distribuidor e não um Centro de serviços, deve possuir toda uma qualificação e apesar da Rexroth, em várias oportunidades chamar a RCH para executar serviço em seu nome, eu acredito que essa formalização só aconteceu depois do Centro de Serviço” .

Uma das explicações citadas pelo respondente Nelson exemplifica bem essa proposição: “Nós estamos nos capacitando, implementando bancadas novas para atender um mercado novo de válvula de processo e de segurança e abrir um leque no mercado nacional e nos dar opção para entrar em outras empresas. Existe uma grande oportunidade, tem empresas internacionais que vendem no Brasil produtos semelhantes ao que nos representamos, mas que não tem suporte devido a falta de assistência técnica no mercado nacional, eles não tem Centro de serviços. Um exemplo: foi o caso da empresa inglesa PPPP Valves, que forneceu válvula no pacote do fornecedor 2 para a Petrobrás, pois ela era única empresa que estava apta a fornecer esse tipo de válvula para essa aplicação. Só que essa empresa não tem um Centro de Serviço no mercado nacional, ela tem centenas de válvulas espalhadas no país e não dá suporte ao cliente. Qualquer tipo de reparo ou peças de reposição tem de ser importadas” . Esse é um tipo de empresas que é um foco para nós. Nós estamos negociando para ser o futuro Centro de Serviços deles no Brasil”.

“O fornecedor 2 não tinha um suporte técnico no Rio de Janeiro e nos ofereceu essa oportunidade de nos tornar o Centro de Serviço. O centro de Serviço começou a trabalhar para a GGGG, responsável pela construção dessas plataformas da Petrobrás. O fornecedor 2 nos encaminhou e esse trabalho gerou um contrato de manutenção de válvulas com a GGGG. Nos dois primeiros anos de contrato, nós montamos uma estrutura de emergência, contratamos alguns técnicos e nesse tempo reparamos mais de duzentas válvulas, de n tamanhos, que mediam de uma polegada a trinta e seis polegadas”.

“O Centro de Serviço do fornecedor 2 ganhou uma força pelo crescimento do mercado do petróleo, nós conseguimos esse contrato há quatro anos atrás em função das plataformas P43 e P48, na época do comissionamento (...)”.

Uma das explicações citadas pelo respondente José Roberto exemplifica bem essa proposição: “O Centro de Serviço do fornecedor 2 teve um grande desenvolvimento nos três últimos anos, porque teve uma demanda de mercado muito grande e está se estudando a ampliação do centro de serviço e porque a RCH trabalhava com uma determinada linha de equipamento, e existe um interesse de se trabalhar com uma linha de outra divisão e a RCH está buscando novos caminhos para agregar maior valor para empresa”.

“Eu vou falar no que eu mais acredito no Centro de Serviços, eu acho que a abertura do fornecedor 1 para sua criação é em função do maior acesso a tecnologia e informação e isso no final vai agregar valor tecnológico, vai criar um diferencial em relação ao mercado, nossos técnicos vão ficar mais capacitados, melhor treinados e desenvolvidos, a empresa terá um conhecimento maior, com esses argumentos já valeria a pena ser um Centro de Serviços, porque isso é uma excepcional ferramenta de vendas, além de se ter uma perspectiva grande de se ganhar mais dinheiro. Eu vejo o Centro de Serviços Autorizado, como uma excepcional ferramenta de Marketing, isso vai agregar valor aos nossos clientes antigos e sem sombra de dúvidas, eles vão reconhecer”.

Inauguração do Novo Laboratório

O grupo RCH inaugurou o seu novo laboratório no início do ano de 2006 que é considerado o melhor laboratório de hidráulica do estado do Rio de Janeiro

e um dos melhores do Brasil, gerando criação de valor para empresa e a melhora na qualidade nos testes de bancadas dos componentes e equipamentos industriais propiciando um melhor atendimento ao cliente.

Conforme pode ser comprovado quando o respondente José Roberto, profissional do grupo RCH, cita: “Quando nós falamos do novo laboratório, estamos falando de desafios técnicos e de um grande investimento que desenvolveu o corpo técnico da RCH e eleva o seu nome ao mercado com um valor a mais”.

Dessa mesma forma quando o respondente Walmir, cliente 1, citou: “O diferencial positivo da empresa é a sua nova estrutura de bancadas de teste e os equipamentos que a RCH oferece, a concorrência hoje, não tem os mesmos equipamentos e que nos traz a confiabilidade, tranquilidade e segurança que nós necessitamos”.

Uma das explicações citadas pelo respondente Paulo Ribeiro, profissional do grupo RCH: “Está sendo construída uma nova bancada de teste aqui na RCH, com potência maior, capacidade de equipamentos maiores, altas pressões. Além disso, estão sendo realizadas modificações no lay-out de fábrica e do laboratório, construindo novas áreas para atender o novo contrato da Tarpon com a Bosch Rexroth”.

“Ter a certeza que está contando com uma empresa altamente técnica e capacitada com equipamento de teste de última geração todo automatizado e até mesmo no visual, o cliente que vem visitar a RCH é mostrado um laboratório de reparos técnicos e automação excepcional, piso industrial, são todas bancadas de testes novas e isso é a busca de novos desenvolvimentos”.

Podemos exemplificar o que o respondente Rodrigo, profissional do grupo RCH, citou “... a nossa nova bancada de teste é o nosso diferencial, é toda automatizada, tem uma potência maior instalada, toda automatizada, onde o controle de pressões e vazões vai ser feito todo à distância, através de sinais eletrônicos onde vai sair um gráfico no computador com os parâmetros necessários (pressão, vazão e vazamento de dreno) para avaliação da performance do equipamento, com toda a segurança e isso a concorrência não tem, e nós estamos alguns passos à frente da concorrência”.

5.3

Considerações Finais

A importância da criação de valor para as empresas do Grupo RCH foi mostrada nas análises das respostas dos entrevistados e sua influência no reposicionamento estratégico do grupo RCH e o conseqüente deslocamento da dimensão estratégica do melhor produto, quando foi inaugurada para revender produtos e componentes hidráulicos e pneumáticos para a dimensão estratégica solução para o cliente, conforme análises dos dados dos respondentes.

Por uma exigência do mercado, o Grupo RCH aceitou o desafio de enveredar pelo ramo de serviço e de assistência técnica, montou um laboratório de hidráulica para atender as necessidades dos clientes e enfrentou grandes desafios técnicos e de qualificação de mão de obra, participou de grandes projetos que lhe garantiu conhecimento e experiência para dar saltos mais elevados nos anos que viriam.

Foi criada a empresa Malbras, responsável por serviço especializado de limpeza química, flushing, e teste hidrostático de tubulação, onde foi desenvolvido um equipamento extremamente original para limpeza de atuadores de válvula de bloqueio, que foi patenteado, gerando uma grande inovação e criação de novos negócios que propiciou abertura de novos mercados que não eram atendidos pelo Grupo RCH.

Em função da grande oportunidade de negócios oferecida pelo mercado de petróleo no estado do Rio de Janeiro, fundou a empresa Hypneumat para atender exclusivamente o mercado offshore em Macaé, dessa série de comprometermos com os clientes, participou de grandes projetos e comissionamento e start-up de equipamentos em plataformas de petróleo e conseguiu grandes contratos com grandes empresas nacionais e multinacionais, gerando um grande retorno financeiro para o Grupo RCH.

Nos dois últimos anos, o Grupo RCH passou por profunda transformação. Os dois principais fornecedores homologaram a empresa Tarpom para ser o Centro de Serviços respectivamente de dois principais líderes do mercado mundial de automação industrial (fornecedor 1) e de válvulas de bloqueio, segurança e controle (fornecedor 2) gerando uma série de novas oportunidades para empresa.

Para concluir, ao longo do ano de 2005, o grupo RCH investiu vultosa soma no seu novo laboratório que é considerado o melhor laboratório de hidráulica do estado do Rio de Janeiro e um dos melhores do Brasil gerando um investimento enorme na criação de valor para empresa e a expectativa de aumentar a qualidade nos testes de componentes e equipamentos hidráulicos, pneumáticos e de automação industrial e a conseqüente demanda por serviços mais especializados.