

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Jeferson Faés Bertolini

**A ESTRUTURAÇÃO DA INTELIGÊNCIA DE MERCADO PARA UMA
EMPRESA MOVELEIRA DO SEGMENTO DE MÓVEIS
PLANEJADOS**

**Porto Alegre
2006**

Jeferson Faés Bertolini

**A ESTRUTURAÇÃO DA INTELIGÊNCIA DE MERCADO PARA UMA
EMPRESA MOVELEIRA DO SEGMENTO DE MÓVEIS
PLANEJADOS**

**Dissertação de Mestrado, apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal
do Rio Grande do Sul como requisito
parcial para a obtenção do título de
Mestre em Administração.**

Orientador: Profa. Dra. Lilia Maria Vargas

**Porto Alegre
2006**

JEFERSON FAÉS BERTOLINI

**A ESTRUTURAÇÃO DA INTELIGÊNCIA DE MERCADO PARA UMA
EMPRESA MOVELEIRA DO SEGMENTO DE MÓVEIS
PLANEJADOS**

**Dissertação de Mestrado, apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal
do Rio Grande do Sul como requisito
parcial para a obtenção do título de
Mestre em Administração.**

Conceito final

Aprovado em de de 2006.

BANCA EXAMINADORA

Orientador - Profa. Dra. Lilia Maria Vargas - UFRGS

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente à Bertolini S.A., na pessoa de seus gestores, pela oportunidade a mim concedida de aperfeiçoamento através do curso de mestrado.

À equipe da Evviva pelos anos de convivência e trabalho em conjunto. Tenho certeza de que conseguimos ir além da responsabilidade e dos desafios inerentes ao trabalho, promovendo um ambiente de respeito e fraternidade em equipe, estimulando assim um ciclo virtuoso de aprendizado e crescimento pessoal e profissional.

Aos revendedores Evviva, nas pessoas de seus gestores e funcionários, que participaram não apenas desta pesquisa, mas principalmente pelo seu trabalho constante na vanguarda do negócio.

À turma 2004 do Mestrado Executivo (PPGA), pelo aprendizado nesses dois longos e exaustivos anos de dedicação e estudo. Além de colegas nos tornamos amigos e cúmplices nas viagens, nas degustações e nos momentos difíceis e de alegrias desse breve período de convivência.

Aos professores e funcionários do Programa de Pós Graduação (PPGA) da UFRGS. Aos funcionários pela sua dedicação e disposição em tornar mais agradáveis nossos momentos na instituição, e aos professores pela sua sabedoria em nos guiar nesse desafiador caminho do conhecimento e do aprendizado.

Aos amigos e professores Fabiano Larentis e Cintia Paese, que me muito me ensinaram sobre pesquisa e estatística.

A Prof. Dr. Lilia Maria Vargas pelos seus ensinamentos, e disposição em me orientar nesse processo de aprendizado.

Agradeço aos meus pais, Leda e Walter (in memoriam) pelos seus ensinamentos de vida e pelo contínuo incentivo dado ao estudo e aperfeiçoamento de seus filhos. Aos meus irmãos, Ricardo e Viviane pelo apoio e presença nessa etapa de minha vida.

Em especial agradeço a minha esposa Ana Cristina e minha filha Maria Carolina. Elas souberam entender minhas ausências, dividir minha atenção com o mestrado, e principalmente, com muito amor e carinho aceitaram meus momentos difíceis e compartilharam com entusiasmo minhas alegrias e realizações durante esse período. Dedico a elas esta conquista de nossas vidas.

“Seja qual for o seu sonho - comece. Ousadia tem genialidade, poder e magia. Ouse fazer e o poder lhe será dado”.

Goethe.

RESUMO

O acirramento da competição no mundo de negócios atual fez crescer o grau de incerteza, aumentando a complexidade no processo de tomada de decisão. Conhecer o mercado consumidor e as forças concorrenciais que influenciam e determinam a competitividade dos atores econômicos, deixou de ser apenas uma necessidade, para se tornar um aspecto imprescindível no dia a dia das empresas. Antecipação e adaptação tornaram-se palavras chaves neste ambiente competitivo e em constante mudança. Essa também é a realidade atual do mercado moveleiro brasileiro, especialmente dentro do segmento de móveis planejados, para o qual dispor de informações relativas à atuação da concorrência e da configuração do mercado consumidor é fundamental. Inserida nesse contexto, encontra-se a Bertolini com sua unidade de negócios Evviva juntamente com sua rede de revendas exclusivas. O presente trabalho busca identificar as variáveis presentes na estrutura de negócios e atuação da rede de revendedores, que têm relevância para estruturar os alicerces de um sistema de Inteligência Estratégica de mercado. Para tanto, desenvolveu-se uma metodologia baseada em dois procedimentos: a aplicação de um instrumento de avaliação das revendas e uma survey junto aos profissionais das revendas. Como resultado obteve-se a identificação e confirmação de variáveis relevantes para fundamentar as bases de um sistema de observação e inteligência de mercado, para a Evviva e sua rede de revendas em seu ambiente de negócios.

Palavras chave: Inteligência de mercado. Inteligência estratégica. Redes. Estratégia-rede.

ABSTRACT

The intensified competition in the current business environment has increased the level of uncertainty as well as the complexity in today's decision making processes. Knowing the consumer needs, the forces that drive the market and the competence levels of one's competitors is no longer just one more requirement for doing business, but has become an indispensable need in a company's daily existence. Anticipation and adaptation have become key words in this constantly changing and increasingly competitive environment. The Brazilian furniture market is no exceptions. The access to relevant intelligence, such as competitor's activities, consumer behavior as well as socio-economic and demographic changes in the consumer base is, especially in the segment of customized furniture, of the most vital importance. In this market segment Bertolini is active through its business unit Evviva and with the chain of exclusive stores operating under the Evviva brand name. This study aims to identify the variables in the business structure and the activities of the retail distribution through the chain of exclusive stores with the purpose of developing a system of market related Strategic Intelligence. For this purpose a methodology was developed consisting of two procedures: the application of a technique, capable of evaluating the corresponding retail stores and the creation of a survey in cooperation with the professionals active in the retail stores. The result produced the identification and confirmation of relevant variables which served as a basis for an observation and market intelligence system for Evviva and its network of retail stores within their business environment

Key words: Market intelligence. Strategic intelligence. Network. Strategic network.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Posicionamento e evolução no mercado	27
Gráfico 1 - Rendimentos médio-real-assalariados – Anual (Seade e Dieese/PED).....	28
Gráfico 2 - IPCA geral – anual – IBGE/SNIPC.....	28
Gráfico 3 - Consumo de móveis – Brasil, 1995-2003 (US\$ milhões.....	29
Figura 1 - Fatores determinantes da competitividade da indústria	40
Quadro 2 - Composto de marketing	42
Figura 2 - Modelo dos fatores que determinam o desempenho de uma loja	43
Figura 3 - Delineamento dos construtos	65
Figura 4 - Etapas de desenvolvimento da metodologia.....	69
Figura 5 - Relação entre variáveis e instrumento de avaliação	72
Quadro 3 - Escala de conceito.....	73
Quadro 4 - Escala utilizada no instrumento	75
Figura 6 - Relação entre variáveis, instrumento de avaliação e survey.....	78
Figura 7 - Tela da pesquisa na internet.....	79
Figura 8 - Relatório on-line para acompanhamento das respostas da pesquisa.....	80
Quadro 5 - Resultados da fase Exploratória	83
Gráfico 4 - Estrutura física das lojas.....	85
Gráfico 5 - Infra estrutura das lojas.....	86
Gráfico 6 - Show room	88
Gráfico 7 - Comunicação e identidade visual	90
Gráfico 8 - Profissionais: Gerência e administrativo	91
Gráfico 9 - Profissionais: Vendas / projetos, montagem / instalação e serviços de apoio..	92
Gráfico 10 - Gestão	94
Quadro 6 - Resultados da avaliação das revendas	95
Gráfico 11 - Universo da amostra.....	99
Gráfico 12 - Gênero da amostra.....	100
Gráfico 13 - Idade	100
Gráfico 14 - Função.....	101
Gráfico 15 - Tempo de revenda.....	101
Gráfico 16 - Regiões dos respondentes	102
Gráfico 17 - Bloco 1: Importância da informação para o negócio e decisão.....	103
Gráfico 18 - Bloco 2: Visão e gestão do negócio.....	104
Gráfico 19 - Bloco 3: Concorrência e mercado – 1ª parte.....	105
Gráfico 20 - Bloco 3: Concorrência e mercado – 2ª parte.....	106
Gráfico 21 - Bloco 3: Atributos técnicos do produto	107
Gráfico 22 - Bloco 3: Concorrência e mercado – 3ª parte.....	108

Gráfico 23 - Bloco 3: Variáveis de venda e pós-vendas.....	109
Gráfico 24 - Bloco 4: Conhecimento do consumidor	109
Quadro 7 - Resultados da Survey.....	111
Quadro 8 - Fatores resultantes da Survey.....	118
Quadro 9 - Foco de observação e variáveis resultantes.....	123

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Relação entre o porte da empresa e o número de empregos.....	21
Tabela 2 - Faturamento do setor (milhões de US\$)	21
Tabela 3 - Variância total explicada – 2ª rodada	115
Tabela 4 - Variância total explicada – 4ª rodada	116
Tabela 5 - Matriz rotada	117
Tabela 6 - Fatores com medida de confiabilidade	119

LISTA DE ABREVIATURAS

ABIMÓVEL	Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário
ASP	Active Server Page
AT	Assistência Técnica
CIC-BG	Centro de Indústria e Comércio de Bento Gonçalves
CONC	Concorrência e Mercado
CONH	Conhecimento do Consumidor
CSIL Milano	Centro Studi Industrial Leggera
EFA	Análise Fatorial Exploratória
INFONEG	Importância da Informação e Decisão para o Negócio
MDF	Medium Density Fiberboard
MOVERGS	Associação das Indústrias de Móveis do Rio Grande do Sul
NTIC	Novas Tecnologias de Informação e Comunicação
PDV	Ponto de Venda
SPSS 13.0	Statistical Package for Social Sciences
VISGES	Visão e Gestão do Negócio

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	17
1.2	APRESENTAÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE DA PESQUISA	21
1.2.1	Empresa Bertolini	22
2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	25
2.1	EVOLUÇÃO DO MERCADO DE MÓVEIS PLANEJADOS	25
2.2	A EVVIVA NO MERCADO DE MÓVEIS PLANEJADOS – CONTEXTO E EVOLUÇÃO	30
2.3	EVVIVA – ELEMENTOS DA COMPETITIVIDADE NO SETOR.....	35
2.4	QUESTÕES DE PESQUISA	36
3	OBJETIVOS	37
3.1	PRINCIPAL	37
3.2	ESPECÍFICOS	37
4	REFERENCIAL TEÓRICO	38
4.1	COMPETITIVIDADE: CONCEITO E CONTEXTO	38
4.2	OBSERVAÇÃO DO AMBIENTE	44
4.3	SINAIS FRACOS	48
4.4	INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	50
4.5	INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA: EVOLUÇÃO E CONCEITO	54
4.6	REDES: ORIGEM E CONCEITO	58
4.7	DA INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA PARA REDES	61
4.8	CONCLUSÕES	64
5	METODOLOGIA DE PESQUISA	66
5.1	MÉTODO DE PESQUISA	66
5.2	TRIANGULAÇÃO DE DADOS	68
5.3	ETAPAS DA PESQUISA.....	69
5.3.1	1ª Etapa – Estudo exploratório	71
5.3.2	2ª Etapa - desenvolvimento de um método de avaliação das vendas Evviva	72
5.3.3	3ª Etapa – Construção e aplicação do questionário de pesquisa (Survey)	74
6	RESULTADOS	81
6.1	RESULTADOS DO ESTUDO EXPLORATÓRIO	81

6.2	QUADRO FINAL DE RESULTADOS	83
6.3	RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DAS REVENDAS.....	83
6.3.1	Caracterização da amostra.....	83
6.3.2	Estrutura física das lojas.....	85
6.3.3	Infra-estrutura das lojas	86
6.3.4	Show Room	88
6.3.5	Comunicação e Identidade visual.....	89
6.3.6	Profissionais.....	91
6.3.7	Gestão	93
6.3.8	Quadro final de resultados.....	94
6.3.9	Observações finais	97
6.4	RESULTADOS DA SURVEY	98
6.4.1	Caracterização amostra.....	98
6.4.2	Apresentação dos resultados	102
6.4.3	Importância da informação e decisão para o negócio.....	103
6.4.4	Visão e gestão do negócio	104
6.4.5	Concorrência e mercado	105
6.4.6	Conhecimento do consumidor	109
6.4.7	Quadro final de resultados.....	110
6.4.8	Observações gerais	112
6.4.9	Análise fatorial Exploratória.....	112
7	CONCLUSÃO	120
7.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS	124
7.2	CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	124
7.3	PROPOSTAS PARA ESTUDOS FUTUROS.....	125
7.4	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	126
	REFERÊNCIAS	127
	APÊNDICES	131
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE NAS REVENDAS	132
	APÊNDICE B – PROGRAMA DE EXCELENCIA EVVIVAI ASSESORIA DAS REVENDAS	137
	APÊNDICE C – INSTRUÇÕES	140
	APÊNDICE D – CORRESPONDENCIA VIA E-MAIL	148

1 INTRODUÇÃO

O contexto atual de negócios tornou-se extremamente competitivo. As demandas dos consumidores modificam-se rapidamente, a inovação tecnológica traz novas possibilidades, ao mesmo tempo em que permite a entrada de novos competidores trazendo inovações e novas ofertas de produto e serviços. O mundo dos negócios deixou de ser já há muito tempo um ambiente conhecido, com padrões estáveis de consumo, e gerador de estratégias padronizadas de atuação. Efetivamente o ambiente de negócios vem se tornando cada vez mais adverso.

As empresas, para sobreviver nesse ambiente, enfrentam desafios enormes para criar ou adaptar estratégias adequadas que permitam o crescimento ou pelo menos a manutenção de seus negócios. Antecipação e adaptação tornaram-se palavras chaves no ambiente competitivo onde a mudança constante, muitas vezes inesperada, representa há muito a regra do jogo. Dessa forma, as empresas que não acompanharem essas premissas correm o severo risco de não atingir seus objetivos, perder participação no mercado e conseqüentemente verem reduzir seus resultados pondo em risco a sua existência.

Esse é o contexto atual do mercado moveleiro brasileiro, especialmente dentro do segmento de móveis planejados, e onde passa a ter uma importância cada vez mais relevante a questão das informações relativas à atuação da concorrência e da configuração do mercado consumidor.

A pesquisa foi desenvolvida com o foco direcionado numa unidade de negócios (Evviva) de uma empresa brasileira atuante no mercado moveleiro, a Bertolini, considerando também a rede de revendedores exclusivos da marca Evviva, que atuam e têm contato direto com o mercado consumidor.

O objetivo da pesquisa é identificar quais os elementos presentes na rede de revendedores, relacionados à estrutura de negócios e atuação comercial, que sejam importantes para se delimitar características de atuação competitiva e possíveis vantagens daí decorrentes. Por conseguinte, a partir da identificação desses elementos, inicia-se a checagem dos mesmos junto à rede de

revendedores, para validar a sua relevância como elementos a serem utilizados no desenvolvimento de uma ferramenta a ser utilizada dentro de uma dinâmica (metodologia) de Inteligência Estratégica.

A importância desta pesquisa se reveste na questão de se trabalhar com elementos empíricos de competitividade (vantagem competitiva) os quais fazem parte do dia a dia dos negócios das empresas que atuam neste segmento de móveis planejados, em um setor carente de estudos específicos que tratem desses problemas.

Esta dissertação estrutura-se da seguinte forma:

- No primeiro capítulo trata-se da delimitação e contextualização do tema e apresentação da unidade de análise;
- No segundo capítulo, são apresentados a definição do problema, a evolução da empresa (unidade de análise) e os elementos de competitividade em seu setor de atuação, fechando com a questão de pesquisa;
- No terceiro capítulo, são apresentados o objetivo geral, e os específicos do estudo;
- O quarto capítulo apresenta o referencial teórico, onde são tratados os temas de observação de ambientes, sinais fracos e inteligência competitiva que desembocam na evolução e conceitos da Inteligência Estratégica. Finalizando, desenvolve-se a ligação da Inteligência Estratégica para redes e estratégia rede;
- O quinto capítulo é dedicado à metodologia de pesquisa empregada no estudo de caso;
- O sexto capítulo desenvolve principais resultados gerados pelo estudo de caso;
- O sétimo capítulo apresenta a conclusão, considerações finais, contribuições e limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Nos últimos anos o mercado moveleiro brasileiro passou por grandes mudanças, na base das quais se encontra a migração do sistema de varejo tradicional para o de móveis planejados¹, com a escolha de um novo formato de distribuição para seus produtos. No que diz respeito à evolução do sistema de distribuição de móveis planejados é importante registrar que tradicionalmente esta se baseava no comércio individual (pequena loja de móveis), ou nas médias e grandes redes de lojas de móveis e eletrodomésticos, representados por empresas como Mesbla, Mappim, Ponto Frio, Arapuá, Manlec, Modacasa, Casas Bahia, entre outras. Em relação à distribuição desses produtos, vale salientar que Coutinho et al. (2001) afirmam que as vendas no varejo brasileiro ainda são, em sua grande maioria, provenientes de pequenos varejistas e representantes, em torno de 53% do total enquanto que a representatividade dos grandes varejistas encontra-se na faixa de 35% desse volume. A exceção aqui cabe ao estado de São Paulo, em virtude da diferenciação de sua indústria (principalmente dirigida ao segmento de móveis de escritório) que tem um alto índice de participação de vendas sob encomenda ou diretamente ao usuário final (na maioria clientes corporativos).

Como alternativa a este modelo de distribuição, as empresas fabricantes de móveis planejados desenvolveram canais denominados de lojas multimarcas, que comercializavam produtos de distintas marcas de móveis planejados, e que foram sendo aprimorados, até o modelo mais usual utilizado atualmente, que é o de lojas ou revendas exclusivas. Como se depreende do próprio nome, nesse canal há a comercialização de uma única marca de móveis planejados. Segundo Parente (2000) são as lojas especializadas que dominam o varejo de não alimentos no Brasil, incluídos nessa classificação os móveis. No Brasil, segundo o mesmo autor, o varejo como um todo, excluindo-se o de alimentos

¹ Móveis planejados caracterizam-se por um sistema de mobiliário para ambientes residenciais ou corporativos, baseados na utilização de um sistema de projeto onde o cliente pode desenvolver aquele que seja específico para sua necessidade e ambiente. Além disso, diferentemente do processo utilizado pela marcenaria, é baseado em padronização do processo de fabricação, matéria-prima e tecnologia.

(principalmente supermercados), está em processo de evolução e ainda não atingiu um grau de maturidade.

Essa realidade também está presente no caso específico do varejo de móveis e pode ser observada no processo de mudança que vem ocorrendo nos últimos anos. A indústria, em busca de encontrar novas alternativas para a distribuição de seus produtos, vem promovendo mudanças no conceito de produto e identidade de marca, e, nesse sentido, também modificando o canal de distribuição utilizado para tanto. A busca por um canal mais estruturado para atingir esses novos objetivos de mercado fundamenta-se num sistema que vem se tornando peculiar no mercado de móveis brasileiro, o das lojas exclusivas.

De fato a referência encontra-se no sistema de franquias e de vendas autorizadas utilizadas em grande parte pelas concessionárias de veículos. O que se busca é reproduzir uma versão de um sistema estruturado de parceria entre o fabricante e revendedor (loja de móvel) através de um modelo mais flexível, com menor exigência de padronização, mais barato e com menores, ou nenhuma implicação contratual, diferente do que ocorre nas de franquias.

O objetivo das indústrias de móveis com esse modelo não foi apenas de aumentar sua participação ou inserção de mercado e, conseqüentemente, seu volume de faturamento, mas principalmente aumentar o valor agregado de seus produtos e de seus negócios, através da recomposição de suas margens de lucros bastante desgastadas pelas práticas predatórias de preços das redes varejistas tradicionais. De acordo com Coughlan et al (2002) um canal de marketing é mais do que um conduto para produtos; também é uma maneira de agregar valor ao produto comercializado por meio dele. Em outras palavras, as indústrias passaram a construir um conceito de negócio que procurava mostrar uma diferenciação de seus produtos e de sua marca através do estabelecimento do seu próprio canal de distribuição, além de buscar o estabelecimento de uma identificação e contato direto com seu público consumidor.

A identificação com o mercado consumidor visava também a evitar o conflito existente no aspecto preço com o canal de distribuição tradicional, representado principalmente pelos grandes varejistas de móveis. Além disso, ao constituir um novo canal através das lojas especializadas, o fabricante busca também aumentar seu poder de influência. A capacidade que tem um membro de

canal de conseguir que outro membro desse canal faça algo que de outro modo, ele não faria, é definido como poder, ou seja, o potencial para influenciar (COUGHLAN et al. 2002).

Esse esforço empreendido pelos fabricantes gerou uma evolução, levando o segmento de varejo a um novo patamar de atuação. Novas propostas, que antes eram de utilização restrita dos profissionais e empresas de marcenaria ou “*móvel sob medida*”, foram desenvolvidas, bem como de algumas empresas moveleiras que já atuavam no atendimento deste nicho superior de mercado (classes A e B+). Vale ressaltar que a principal característica desse nicho diz respeito não apenas a produtos de alta qualidade, mas o conceito diferenciado de atendimento, de projeto e de prestação de serviço.

Acompanhando esse movimento, diversos fabricantes de móveis oriundos de outros nichos, muitas vezes fabricantes que atendiam aos mercados mais populares de móveis (consumidores de renda mais baixa), resolvem também mudar seu foco de atuação direcionando-o para o segmento de móveis planejados.

A entrada de novos participantes, como também a intensificação na atuação dos “players” do segmento, proporciona uma democratização e amplia o acesso ao mercado de móveis planejados. Na verdade, uma nova parcela de consumidores de renda média e que até então não tinham acesso a esse mercado, principalmente por questões financeiras passa a ter acesso a móveis de qualidade superior. Dessa forma, estabelece-se um novo conceito sobre a imagem do móvel planejado no Brasil, onde o mesmo deixa de ser considerado um produto de baixa qualidade.

É importante ressaltar que algumas concepções foram fundamentais para penetrar, atender, ampliar esse novo segmento para o mercado moveleiro:

- Uso e aplicação de novas tecnologias produtivas, equipamentos, matérias-primas e acessórios, cujo acesso foi possibilitado a partir da abertura de mercado, seja pela entrada de empresas estrangeiras (principalmente européias) com tradição nesse tipo de mercado, como também pelo investimento intensivo realizado nas empresas nacionais;

- Emprego de softwares de projeto mais simples e baratos, que permitiram a aceleração dos procedimentos da venda especializada sem demandar arquitetos e profissionais altamente especializados, e reduzindo o tempo de espera para apresentação e negociação de um projeto;
- Reprodução, recriação e desenvolvimento (em menor escala) de um novo conceito de design de produtos, mais contemporâneo e inovador e que acabou caindo no agrado do consumidor em oposição ao desenho mais simples e sem atrativos, padrão da grande maioria dos marceneiros;
- Barreiras de entrada fracas ou inexistentes, considerando que, existe acesso facilitado para tecnologias produtivas. Além disso, pela intensificação na imitação ou adaptação do design proveniente dos grandes centros geradores, não há mais clareza na diferenciação das empresas em relação principalmente à questão do produto;
- Vontade de criar ou estabelecer novos canais para a distribuição de produto

Esses aspectos favorecem a acessibilidade dos produtos e do conceito de móvel com serviço agregado. Permitem a ampliação do mercado em um primeiro momento, com a participação de novos competidores (fabricantes), aumentando a oferta de opções de produto, preço e até mesmo de padrões de prestação de serviço. Portanto, uma nova parcela de consumidores é atraída ou alcançada pelo conceito, principalmente a classe média, e uma parcela da classe mais alta. Esses passam a entender, acreditar e adquirir produtos que, partindo de uma concepção de produção seriada e padronizada, adaptam-se para apresentar soluções adequadas às suas necessidades.

Segundo a Abimóvel², a indústria brasileira de móveis é formada por mais de 16.000 empresas, em sua grande maioria de micro e de pequeno porte. De capital nacional em sua maioria, estas empresas geram mais de 195.000 empregos, assim distribuídos:

² Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário (ABIMÓVEL).

Tabela 1 – Relação entre o porte da empresa e o número de empregos

<i>Porte da empresa</i>	<i>Empregos</i>
Micro empresas (até 9 empregados)	11.937
Pequenas empresas (10 a 49 empregados)	3.392
Médias (50 a 99 empregados)	376
Grandes (mais de 100 empregados)	299
<i>Total</i>	16.004

Fonte: extraído de Rais³.

Pelo número de empresas, verifica-se que é uma indústria muito fragmentada, que faturou no ano de 2004 US\$ 4,2 bilhões, dos quais 60% referem-se a móveis residenciais, 25% ao mobiliário de escritório e 15% a móveis institucionais, escolares, médico-hospitalares, móveis para restaurantes, hotéis e similares. Abaixo apresentamos os dados gerais do volume de negócios da indústria nos últimos anos.

Tabela 2 - Faturamento do setor (milhões de US\$)

<i>Ano</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>
Produção/Faturamento	4.815	4.129	3.457	3.587	4.271
Consumo	4.443	3.749	3.002	2.995	3.422
Exportação	485	479	533	662	941
Importação	113	99	78	70	92
Export/Produção (%)	10,1	11,6	15,4	17,2	22,0
Import/Consumo (%)	2,5	2,6	2,6	2,3	2,6

Fonte: extraído de Abimóvel.

1.2 APRESENTAÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE DA PESQUISA

Neste item serão apresentados alguns dados sobre a empresa selecionada como unidade de análise da pesquisa.

³ Relação anual de informações sociais” é informação do governo realizado todo ano.

1.2.1 Empresa Bertolini

A empresa na qual é desenvolvido a pesquisa chama-se Bertolini S.A. Trata-se de uma empresa de grande porte⁴ que conta atualmente com um quadro de 736 funcionários. Sua fundação foi em agosto de 1969, tendo iniciado suas atividades como uma pequena serralheria. Hoje está consolidada e composta por quatro negócios assim denominados:

- Cozinhas de aço: Unidade em que são produzidas as cozinhas de aço para mercado nacional e exportação;
- Sistemas de armazenagem: Unidade de negócios que trabalha com produtos para soluções em logística e armazenagem de produtos;
- Evviva⁵!: É unidade de negócios dos móveis planejados residenciais, composta por cozinhas, áreas de serviço, dormitórios, banheiros, salas e escritórios;
- Móveis Exclusivos: Unidade de negócios que fabrica produtos especiais para redes exclusivas, clientes corporativos e exportação.

A empresa é de controle familiar, cujo faturamento foi de R\$ 157,7 milhões no ano de 2005. Atualmente ocupa a 3ª posição no ranking das empresas moveleiras do Rio Grande do Sul⁶, sendo a 6ª empresa no ranking geral da hierarquia sócio-econômica de Bento Gonçalves elaborado pelo CIC-BG⁷.

O foco desta pesquisa refere-se à unidade de negócios de móveis planejados – Evviva que, mesmo respondendo atualmente por 15% do faturamento da empresa, ocupa o centro das reflexões estratégicas sobre o posicionamento atual e futuro da Bertolini. Acredita-se que a Evviva tem um bom potencial de crescimento de mercado a médio-longo prazo, o que possibilitaria, além da expansão dos negócios da empresa, o aumento de sua participação

⁴ Conforme classificação adotada pelo BNDES na Carta Circular nº 64/02 de 14 de outubro de 2002.

⁵ Evviva - do italiano, significa viva em português. É uma interjeição de alegria.

⁶ Dados da MOVERGS – Associação das Indústrias de Móveis do Rio Grande do Sul.

⁷ CIC-BG: Centro de Indústria e Comércio de Bento Gonçalves.

individual no faturamento global. Essa convicção baseia-se em duas constatações: uma de ordem interna, em relação à origem e configuração das unidades de negócios da empresa, e a segunda de ordem mercadológica.

A origem da Bertolini está no sonho do patriarca da família fundadora, Sr. Francisco Luiz, que era ferreiro e desejava muito possuir um negócio próprio e nele trabalhar com seus filhos. Apesar de não haver conseguido intentar seu desejo em vida, o patriarca deixa a semente empreendedora do negócio que surgiria como uma pequena serralheria, evoluindo para uma empresa metalúrgica. Mais tarde, em 1994, é criada a linha de móveis planejados em MDF⁸ que viria a crescer e se tornar uma unidade de negócios. Naquele momento a Evviva, então HB System⁹, era apenas um negócio complementar, não estando baseado no foco de negócios (*core business*) e no conhecimento (*know how*) principal da empresa, que consistia essencialmente na transformação do aço. No entanto, a empresa buscava expansão em seus mercados de atuação e vislumbrou nos móveis de MDF essa possibilidade.

Dessa forma, os investimentos para desenvolvimento do negócio não foram prioritários, e somente quando a empresa passou a deter conhecimento de mercado e de transformação de matéria-prima do segmento de madeiras aglomeradas e MDF é que se tornou mais vistosa a operação e criaram-se as condições que asseguraram as inversões necessárias para o crescimento e evolução da atividade.

Em relação ao aspecto de ordem mercadológica, observa-se que houve uma expansão no mercado de móveis planejados e, mesmo com a entrada de muitos novos competidores, o mercado indica que existe espaço para crescimento nos negócios. Também dentro da linha de raciocínio mercadológico, e no contexto da Bertolini, o nicho de cozinhas de aço, que já chegou a representar mais de 80% dos negócios encontra-se atualmente no patamar de 56% do faturamento entre os negócios da empresa.

⁸ MDF – sigla em inglês para medium density fiberboard (fibra de média densidade) que é um tipo de madeira aglomerada.

⁹ High Bertolini System (HB SYSTEM), era como se denominava a linha alta de produtos da Bertolini no segmento de móveis planejados. Iniciou como linha de produtos em 1994 tornando-se uma unidade de negócios assim denominada até o ano de 2003.

Essa redução na representatividade é decorrente da perda de participação de mercado para produtos similares fabricados com painéis aglomerados, conseqüência principalmente dos grandes aumentos do preço do aço ocorridos nos últimos anos e que foram bem superiores aos praticados pelos fornecedores de painéis.

Relacionado a esse aspecto, constata-se que o negócio de cozinhas de aço da Bertolini também perdeu em competitividade, porque não foram trabalhados canais diferenciados de distribuição para o produto, acarretando a manutenção da posição dentro do nicho de atuação mercadológico. Por fim, após análises do mercado internacional nos últimos anos, a empresa vislumbra que a Evviva tenha mais afinidade com o tipo de produto adequado para exportação, dentro da vocação da empresa.

2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Neste item apresentam-se a problemática ligada ao segmento de móveis planejados, o contexto e a evolução da unidade de negócios Evviva.

2.1 EVOLUÇÃO DO MERCADO DE MÓVEIS PLANEJADOS

Como consequência da nova percepção do consumidor em relação ao mercado de móveis planejados, também os participantes deste alteraram suas perspectivas e, desse modo, seu posicionamento e atuação. Abaixo é apresentado um quadro comparativo de evolução de posicionamento no mercado, onde é possível identificar o movimento que se inicia a partir da 2ª metade dos anos 90 e vai consolidar-se no início dos anos 2000, e que é representativo no contexto competitivo de atuação da Evviva.

Através do quadro 1 inserido posteriormente, é possível verificar com clareza o movimento de conversão de diversos fabricantes de móveis planejados, especialmente de móveis seriados retilíneos¹⁰, re-direcionando seu foco de atuação para o crescente mercado de móveis planejados. Esse grande afluxo acaba criando uma superposição de concorrentes que passam a brigar pelo mesmo nicho de consumidores, antes atendido por um número relativamente menor de fabricantes.

Nessa fase, surgem com mais força as opções de móveis planejados destinadas aos consumidores das classes C e D, introduzidas pelos fabricantes que eram os principais fornecedores do varejo tradicional de mercado. Essas opções eram representadas por um projeto simples (cozinha ou dormitório) ou pelo usual “*Kit básico*” no caso do ambiente de cozinha ou de “*guarda roupas*” para os dormitórios. Observa-se que nesses casos não havia opções de variações para compor o ambiente (projetar o ambiente) para os consumidores.

¹⁰ Termo utilizado pelo setor para denominar os móveis feitos de madeira aglomerada com produção em escala.

Empresa	Segmento Mercado		Linhas de Produtos	
	Anos 90	Anos 2000	Anos 90	Anos 2000
Kitchens	A	A	Cozinhas	Dormitórios a partir de 2003.
Ornare	A	A	Dormitório	Dormitórios, salas, home offices. Cozinhas em 2005.
Formaplas	A	A e B e C	Cozinha	Cozinhas. Tem uma 2ª linha de cozinhas com clientes de Home-Center (mat. de construção para classe B e C).
Florense	B e A	A e B	Linha completa de móveis planejados para ambientes residenciais e corporativos	Está sofisticando e diversificando a linha. Estofados, cadeiras e outros produtos para público A e A+ a partir de 2004.
Evviva Bertolini	B	B e A	Cozinhas, áreas de serviço e dormitórios.	Linha completa de móveis planejados. Lançamentos de banheiros em 2000 e salas e escritórios residenciais em 2002.
Dell Anno	B e C	B e A	Cozinhas e áreas de serviço	Linha completa de móveis planejados com a inclusão de salas, dormitórios e banheiros. Em 2000 introduziu linha de eletrodomésticos embutidos.
Todeschini	C e D	B e A	Cozinhas e áreas de serviço	Linha completa de móveis planejados com a inclusão de salas, dormitórios e banheiros. A partir de 2005 iniciou programa para complementar linha de produtos através de parcerias.
SCA	B e C	A e B	Cozinhas e áreas de serviço Cozinhas e kits básicos de cozinha*	Linha completa de móveis planejados com a inclusão de salas, dormitórios e banheiros. A partir de 2004 introduziu uma linha corporativa e um programa de parcerias para complementação de linha.
Criare		B	Não atuava no segmento	Linha completa de móveis planejados residenciais.
Marel	C e D	B	Cozinhas e kits básicos de cozinha*	Cozinha, dormitórios, salas, escritórios residenciais e banheiros.
Modulare (Bentec)	C	C e B	Cozinhas e kits básicos de cozinha	Cozinhas, dormitórios, banheiros e áreas de serviço.
Celmar	B	B e A	Dormitórios	Linha completa de móveis planejados residenciais: salas, dormitórios, escritórios residenciais, cozinhas e banheiros.
Universum**	B	B e A	Dormitórios, salas e estantes	Dormitórios, salas e escritórios residenciais. Cozinhas em parceria.
Berlin**	C e D	B	Cozinhas	Cozinhas, área de serviço e banheiros. Está programando lançamento de dormitórios.
Resevilla	B	B e A	Cozinhas, área de serviço, dormitórios.	Linha completa de móveis planejados.
Rudnick	B, C e D	B e A	Fabricante tradicional com linha completa de móveis. No segmento iniciou com dormitórios e salas.	Linha completa de móveis planejados.
Vogue***		A		Linha completa de móveis planejados
Bontempo	B	B e A	Cozinhas, dormitórios, salas, escritórios residenciais, área de serviço e banheiros.	Trabalha com uma linha diversificada de acessórios, camas, cadeiras e estofados produzidas por parceiros comerciais.
Favorita ****		C e D	Não atuava no mercado	Linha completa de móveis planejados.
Italinea*****		C e D	Não atuava no mercado	Linha completa de móveis planejados.
Dimare*****		C e D	Não atuava no mercado	Linha completa de móveis planejados.

* Kits básico de cozinha: diz respeito ao conjunto formado por balcão pia, painel e armário aéreo, que são vendidos em um único pacote;

** As marcas Universum e Berlin fizeram uma parceria onde a Berlin produz cozinhas e a Universum os dormitórios e salas;

*** A marca Vogue será mais uma vez utilizada pela empresa Rudnick para a sua linha de móveis planejados. A marca Rudnick será direcionada novamente para o varejo tradicional de móveis, deixando de comercializar a linha de móveis planejados;

**** 2ª linha da Dell Anno;
***** 2ª linha da Todeschini;
***** 2ª linha da Marel;

Quadro 1 - Posicionamento e evolução no mercado

Portanto, a escolha estratégica utilizada pelos novos entrantes do mercado foi apresentar um produto que buscava similaridade visual e no conceito, com uma prestação de serviço reduzida, resultando em um pacote mais acessível no preço. Assim, os consumidores também passaram a avaliar a relação custo/benefício que era apresentada por essas empresas.

Por outro lado, as empresas que já estavam atuando no segmento de planejados e que concorriam diretamente com os marceneiros, viram-se obrigadas a desenvolver, desde a origem, uma outra concepção que primava mais pelo detalhamento e especificação técnica do produto. Atributos como as medidas de modulação, a espessura dos painéis utilizados, tipos de matéria-prima, opções de acabamento e acessórios e ferragens utilizados definiam o conceito do produto. Essas características, somadas à especialização do serviço prestado no projeto e instalação, determinaram uma opção pelo caminho da diferenciação como estratégia de atuação.

No entanto, apesar da evolução, por volta do ano 2000, começam a surgir sinais de esgotamento de crescimento e expansão nesse mercado. É quando se identifica que ocorre também uma redução gradativa no poder aquisitivo do consumidor da classe média brasileira, ocasionado, entre outros fatores, pelos constantes aumentos de preços (processo inflacionário) e de impostos (aumento da carga tributária) conforme demonstram o gráfico 1 e o gráfico 2, a seguir:

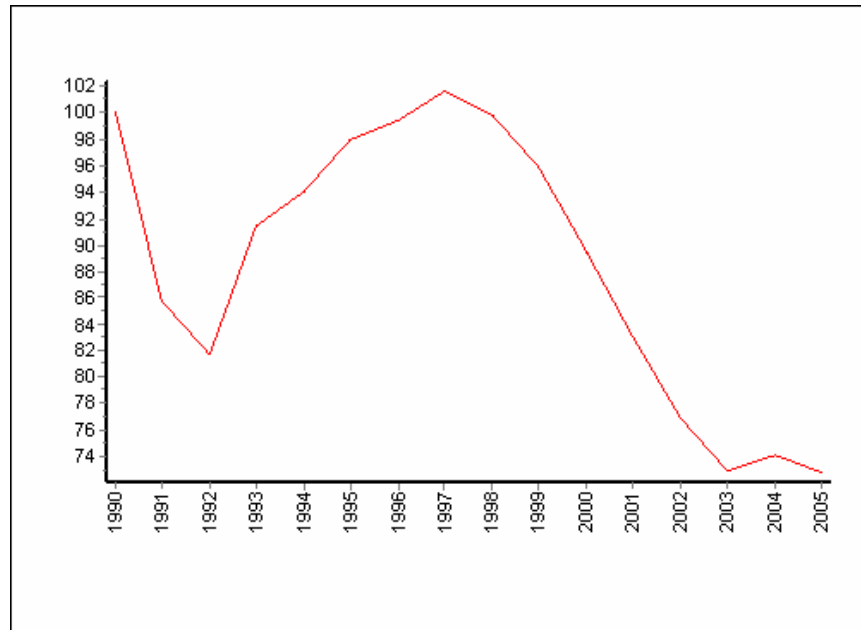


Gráfico 1 – Rendimentos médio-real-assalariados – Anual (Seade e Dieese/PED)
 Fonte: extraído de IPEADATA¹¹.

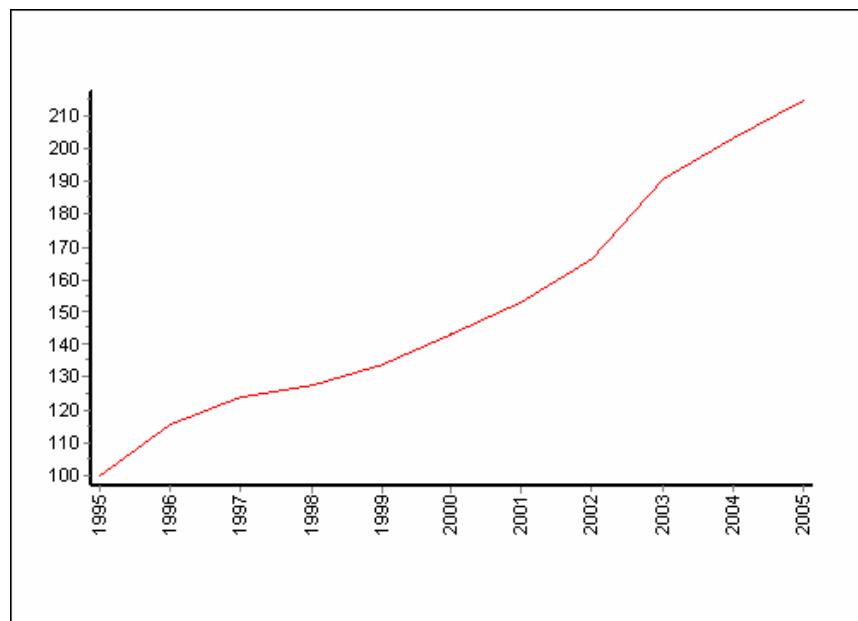


Gráfico 2 - IPCA geral – anual – IBGE/SNIPC
 Fonte: extraído de IPEADATA.

Evidencia-se também essa situação através da observação e análise dos números apresentados pelo setor moveleiro no período, segundo fonte da CSIL e Abimóvel:

¹¹ Disponível em: <http://www.ipeadata.gov.br>

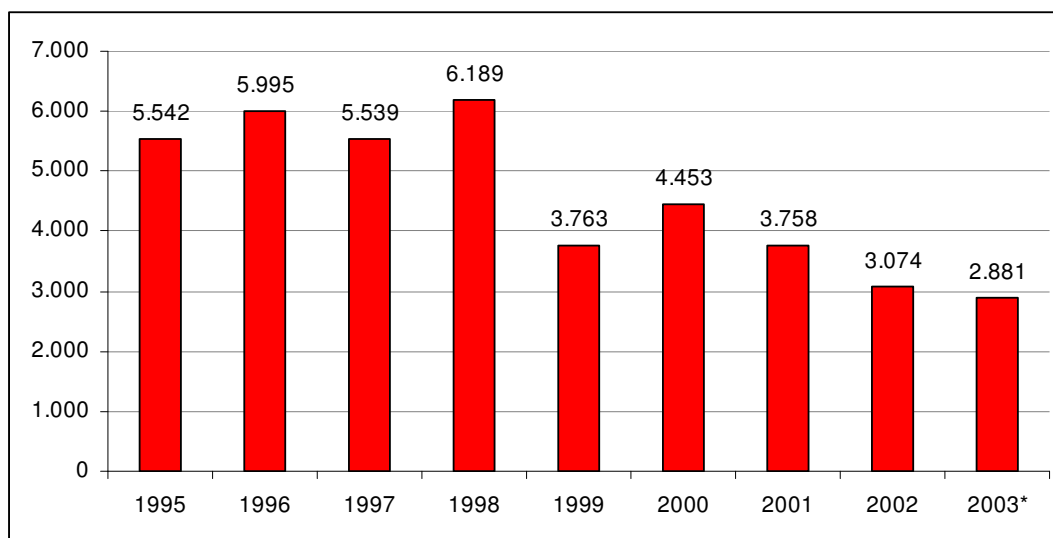


Gráfico 3 – Consumo de móveis – Brasil, 1995-2003 (US\$ milhões)¹²

Fonte: adaptado do Centro Studi Industria Leggera (CSIL Milano) e Abimóvel.

Como consequência, aonde antes existiam propostas bem definidas em relação a diferenciais de produto, prestação de serviço e conceito de marca, e que estabeleciam uma conexão e identificação entre as empresas e seu público consumidor, surge um espaço concorrencial mais amplo e sem contornos claros. Nesse novo cenário, algumas empresas (não apenas os novos entrantes), talvez por sorte ou intuição, ou porque conseguiram identificar esses sinais, conseguem promover seus movimentos mercadológicos com rapidez, apresentando opções de produto estruturalmente mais simples, mas que atendem às necessidades do consumidor. Outras empresas conseguem transformar essas concepções mais simples de produtos em “hits” de mercado ao revesti-los de opções mais sofisticadas de acabamentos e acessórios, na tentativa de se criar uma aura de “produtos de alta classe”, mas com apelo de preço extremamente competitivo, o que movimentou bastante o mercado.

¹² É importante ressaltar que ocorreu um ponto de inflexão cambial muito forte em 1999/2000, ocasionado pela maxidesvalorização do real frente ao dólar. Contudo, é importante ressaltar que existe um padrão decrescente de consumo nos anos seguintes.

2.2 A EVVIVA NO MERCADO DE MÓVEIS PLANEJADOS – CONTEXTO E EVOLUÇÃO

No final dos anos 90, a Evviva, então HB System, ocupava um espaço relativamente confortável no mercado de móveis planejados. Apresentava um produto diferenciado e de excelente qualidade, com um preço em torno de 10 a 20% mais barato que os similares do mercado. Com o passar dos anos, a empresa adquirira conhecimento e experiência pela atuação mercadológica e domínio sobre a tecnologia produtiva. Contudo esses aspectos ainda podiam ser considerados pontos fracos em relação aos concorrentes pioneiros do mercado, porque os concorrentes possuíam um grupo de clientes mais experientes (maior domínio sobre o canal) e tinham fábricas melhor equipadas e com possibilidade de ampliação de sua capacidade produtiva.

Em virtude de uma baixa capacidade para realizar investimentos, tanto na parte produtiva (ampliação fábrica, tecnologia e equipamentos), como também no mercado, (através do desenvolvimento de seu canal de distribuição), a empresa optou por uma estratégia lenta de penetração no mercado, ou seja, não aproveitou adequadamente o bom momento de crescimento desse mercado.

Percebe-se também que essas condições que restringiram a expansão da Evviva e de seus negócios, no final da década de 90 e início de 2000, corresponde ao período em que houve a entrada de novos participantes nesse segmento de mercado, conforme observamos no quadro 1 acima. Esse fator provoca uma grande mudança no cenário dos móveis planejados, não apenas representado pelo acirramento da concorrência, mas também pela mudança do “modus operandi” dos participantes do mercado. Essa mudança de atuação está vinculada principalmente à agregação valor através da ampliação dos serviços prestados no processo de venda.

Diante desse contexto, a empresa entendeu que seria necessário promover alterações no modelo de negócios que estava sendo utilizado. Um dos aspectos que passou a ser questionado foi o relacionamento da empresa com os revendedores da rede, e outro foi o de considerar, com um olhar mais apurado, o que estava acontecendo no mercado.

Nesse sentido, a empresa buscou unir esforços e trocar experiências com sua rede de revendedores promovendo a 1ª Convenção de Vendas HB System, realizada em março de 2002, que buscava alcançar como objetivos:

- Estabelecer um conceito de comunicação clara e participativa entre a empresa e os parceiros e destes entre si;
- Desenvolver um sistema de participação dos parceiros preservando os objetivos e as estratégias globais da empresa – mas estabelecendo as bases de interesses comuns de todo o grupo de revendedores;
- Fortalecer o sentimento de participação como um elemento de motivação da rede e dos parceiros – criando as bases para uma maior interconexão entre os participantes;
- Compartilhar e confirmar os valores da empresa como valores do grupo na busca de melhorar o posicionamento no mercado.

Coerente ao que se identificou como necessidade para o desenvolvimento desse processo, foram realizados durante a 1ª Convenção “Workshops temáticos” de trabalho, como um exercício prévio dirigido de observação da concorrência, através da proposição de temas para discussão e construção de cenários. Dessa forma, trabalharam-se como temas:

- Produtos, Design e Concorrência: Estudo sobre o posicionamento dos produtos da empresa e dos concorrentes;
- Marketing e Vendas: Oportunizar a construção de um mapa de informações para traçar um perfil de atuação da concorrência. As variáveis trabalhadas foram: preço, política de comercialização, material promocional, abordagens de comunicação, entre outras.
- Administração e Sistemas de Informação: Buscava identificar e definir parâmetros e diretrizes para a gestão do negócio;
- Formato de canal de distribuição: Buscava identificar e comparar os modelos de canal de comercialização utilizados pelos atuantes no mercado;

- **Treinamento e Serviços:** Buscava identificar qual era a tendência na prestação de serviços e, assim, propor uma alternativa de formato de treinamento apropriado à demanda de serviço que deveria ser prestada pelo binômio fábrica-revendedor.

Como um dos resultados da convenção, é promovida a mudança da marca HB System para Evviva, o que representou também a mudança de conceito de trabalho que viria a ser implementado no mercado em conjunto com os revendedores.

A evolução desse processo culminou com a renovação completa da identidade visual das revendas no período entre 2003 e 2004, fato que foi importante para que se reposicionasse a marca Evviva no mercado. Contudo, esse novo posicionamento de mercado também exigiu uma mudança de postura e atuação por parte dos revendedores, o que não foi entendido e seguido por uma parcela da rede.

Durante esse período, também ocorreu um realinhamento de preços internacionais (aumento de custos) de matéria-prima e insumos gerando, assim, um considerável aumento de preços em toda a linha de produtos da Evviva, o que ocasionou a redução na competitividade do negócio. Esses dois fatores tiveram impacto direto na estratégia de expansão da Evviva, acarretando uma estagnação no volume de vendas e também o fechamento de muitas revendas. O índice de substituição de revendas atingiu em torno de 20% da rede.

Foi com esse cenário adverso que a empresa resolveu fazer um segundo esforço no sentido de revigorar a rede de revendedores e, assim, intensificar o trabalho de mercado que havia sido iniciado. Foi realizada, então, a 2ª Convenção de Vendas dos Revendedores Evviva, durante o mês de março de 2004, concomitante a realização da Movelsul Brasil¹³.

Durante a 2ª Convenção de Vendas, tornou-se claro que o caminho iniciado no sentido de um estreitamento no relacionamento com as revendas estava correto, porém era insuficiente e precisava ser intensificado. A

¹³ Feira de móveis internacional bianual realizada no parque de eventos de Bento Gonçalves e organizada pelo Sindicato das indústrias de móveis de Bento Gonçalves (SINDMÓVEIS) com o apoio da Movergs e Abimóvel. Disponível em: www.movelsul.com.br.

convergência das demandas apresentadas pelos revendedores indicava que empresa deveria ter uma participação mais ativa no suporte de ações operacionais da loja (aspectos de gestão, vendas e serviços). Por outro lado, a empresa também identificou que era o momento de se retomar com força, mas principalmente com técnica, o tema de observação e análise da concorrência e do mercado.

Dessa forma, desenvolveu-se uma atividade denominada “Radar Evviva” que buscava aprofundar a idéia de se realizar uma atividade conjunta (Evviva + vendas) de observação da concorrência. Foi através dessa atividade, e pela reflexão daí gerada, que a Evviva compreendeu a necessidade de fazer um esforço conjunto e sistemático para entender melhor o seu cenário de atuação mercadológico e, assim, encontrar as alternativas mais adequadas que permitissem o crescimento de negócio. Essa atividade, como resultado, permitiu a seguinte reflexão pela empresa:

- 1º) Existia uma grande diversidade na forma de atuação individual de cada revenda, sendo que estas formatavam a sua própria estratégia de atuação, o que muitas vezes não estava de acordo com as orientações da administração da Evviva. Observou-se esse tipo de ocorrência também nas vendas da concorrência.
- 2º) A identificação e organização de dois **grupos de elementos** distintos que podem determinar ou influenciar a competitividade no setor, ou a existência de vantagens competitivas, segundo a percepção dos participantes do mercado.

O primeiro grupo diz respeito à atuação das empresas, de forma mais ampla, aqui denominado de “*contexto macro*”, ou seja, são os aspectos referentes aos fabricantes e as características de sua operação como um todo. São eles:

1. Capacidade operacional da empresa – tecnologia e eficiência produtiva;
2. Domínio da pesquisa e desenvolvimento de produto, através da constante renovação da linha de produtos e atualização do design;

3. Capacidade financeira própria ou através de parcerias com agentes financeiros, que permitam maior alavancagem das vendas através da ampliação do crédito, prazos e opções de taxas financeiras mais atrativas aos revendedores e consumidores;
4. Relacionamento com a cadeia de fornecedores que proporcionem um bom acesso a opções de fornecimento de tecnologia, matérias-primas e insumos;
5. Habilidade de relacionamento para gerenciar a rede de revendedores.

Enquanto que as variáveis acima tratam das questões relativas **diretamente** aos fabricantes, as variáveis que formam o segundo grupo de pressupostos são aqueles que estão **intrinsecamente vinculados** ao escopo de atuação das vendas comerciais e que denominamos “*contexto micro*”. Apresentamos, abaixo, esses aspectos:

1. Ponto de venda (PDV): Elementos que dizem respeito à localização, espaço físico e layout da loja, *show room* e produtos;
2. Prestação de serviço: Refere-se ao atendimento, realização de projeto, prazo de entrega, instalação do produto, garantia de qualidade de produtos e serviços e assistência técnica. Devem ser procedimentos efetivos que vão além do termo de garantia contratual ou de marketing;
3. Identidade visual e marketing: Englobam mídia, material promocional, apresentação da fachada, letreiros, frota de veículos e vitrine da revenda, entre outros, que traduzem o conceito da marca.
4. Gestão: Refere-se ao modelo de gestão adotado, os parâmetros salariais, as faixas de comissão, a gestão das equipes e os sistemas empregados, como por exemplo, softwares de projeto;
5. Conhecimento da concorrência: Conhecimento das estratégias utilizadas pelos concorrentes no mercado como sua atuação, ações de relacionamento com clientes e formadores de opinião, ações de captação de clientes, condições comerciais, atuação das estruturas de vendas e de serviços, lançamentos de produtos, entre outras ações;

6. Conhecimento do mercado consumidor: Significa estar bem informado sobre o surgimento de tendências que possam influenciar os hábitos e comportamento dos consumidores, e que signifiquem alterações ou mudanças que necessitem ser monitoradas e antecipadas em relação à concorrência.

2.3 EVVIVA – ELEMENTOS DA COMPETITIVIDADE NO SETOR

É importante ressaltar que os elementos anteriormente apresentados são características, fatores e condições levantados e discutidos durante a atividade dirigida para entendimento da concorrência e mercado. Tal atividade teve como premissas o conhecimento prévio e a experiência dos profissionais de vendas e gestão das revendas Evviva. Por outro lado, também são elementos que estão presentes no dia a dia dos negócios de cada revendedor e que vinham sendo observados de forma aleatória e casual pela equipe mercado da Evviva nos trabalhos de campo realizados junto às revendas. Dessa forma, esses elementos identificados, são resultantes de observações, características ou fatores que estão presentes no dia a dia dos revendedores e, portanto, considera-se **empiricamente** que podem influenciar a competitividade no setor, a atuação da empresa e das revendas e, por conseqüência, seus negócios.

Assim sendo, segundo Koche (2002, p. 112):

Variáveis são aqueles aspectos, propriedades, características individuais ou fatores, mensuráveis ou potencialmente mensuráveis, através dos diferentes valores que assumem, discerníveis em um objeto de estudo para testar a relação enunciada em uma proposição.

Dessa forma, essas variáveis têm como proposição embasar o estudo desenvolvido, a partir do fato que representam uma pré-condição para a competitividade desse setor, ao se configurar na base do desenvolvimento do espaço concorrencial da Evviva.

De fato, através do conjunto de variáveis apresentadas anteriormente, pode ser avaliado a competitividade no setor.

2.4 QUESTÕES DE PESQUISA

Considerando-se tal contexto, o desafio que se apresenta aos gestores da Evviva é, no mínimo, formidável. Faz-se necessário à empresa crescer e consolidar a sua operação de móveis planejados, operando em um ambiente mercadológico competitivo em evolução onde não se configura claramente quais são as estratégias de atuação desenvolvidas e empregadas pelos participantes desse mercado. Para tanto, compreender o mercado consumidor e identificar quais serão os cenários de negócio para o segmento de móveis planejados, torna-se uma questão necessária à sobrevivência do negócio.

Assim sendo, a questão que se coloca é quais as variáveis auxiliam as ações de monitoramento contínuo de mercado e da concorrência.

Portanto, essa pesquisa busca identificar qual a opinião dos profissionais que atuam diretamente na interface comercial das revendas Evviva (vendedores e gerentes), relacionadas com o monitoramento do mercado e da concorrência.

Cabe ressaltar a importância da rede de revendas da Evviva, enquanto interface vital com os consumidores e mercado, ou seja, é quem recebe por primeiro o impacto da dinâmica concorrencial.

3 OBJETIVOS

Levando em consideração a importância do tema de estudo e a problemática de pesquisa delimitada, os objetivos propostos para o projeto de dissertação consistem em:

3.1 PRINCIPAL

Identificar variáveis do posicionamento e da atuação do mercado de móveis planejados para estruturar os alicerces de um sistema de Inteligência Estratégica de mercado.

3.2 ESPECÍFICOS

- Identificar e confirmar variáveis relevantes para a estrutura de informação e monitoramento de mercado de um grupo de revendas de uma empresa do setor moveleiro;
- Desenvolver e validar as bases de um instrumento padrão para observação comparativa das revendas Evviva e dos concorrentes.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo do referencial teórico partiu-se do conceito de competitividade passando por observação do ambiente e sinais fracos até chegar a Inteligência Estratégica e redes.

4.1 COMPETITIVIDADE: CONCEITO E CONTEXTO

Inicialmente, faz-se necessário trabalhar as variáveis que estão na base do desenvolvimento do espaço concorrencial da Evviva apresentados no capítulo 2.3 desse estudo, e que podem determinar ou influenciar a competitividade ou representar uma vantagem competitiva no setor.

Dessa forma, quando se trata de competitividade, segundo Kupfer apud Chudnovsky (1990, p. 261), através de estudos feitos sobre o tema, existem correntes que propõem a existência de abordagens micro e macroeconômicas para o conceito.

No enfoque microeconômico, alinham-se as definições de competitividade centradas sobre a firma. São as definições que associam competitividade à aptidão de uma firma no projeto, produção e vendas de um determinado produto em relação aos seus concorrentes. Estas definições, mesmo que para alguns possam ser generalizadas, por extensão a países, tem **sempre na empresa o sujeito**. No enfoque macroeconômico, competitividade aparece como a capacidade de economias nacionais de apresentarem certos resultados econômicos, em alguns casos puramente relacionados com o comércio internacional, em outros mais amplos, com a elevação de nível de vida o bem estar social (CHUDNOVSKY, 1990, p. 9).

Assim, existe clareza em relação ao sujeito, mas será a abrangência que determinará o enfoque conceitual da competitividade, bem como a complexidade deste. O autor também afirma que existe uma tendência na literatura de definir competitividade, identificando-a com um conjunto de indicadores de desempenho ou eficiência industrial.

Nesse sentido, Haguenuer (1989) afirma que a competitividade pode ser medida tanto em nível de indústrias, tomando-se em conta determinados grupos de produtos, como ao nível de país, ao se somar o montante total de exportações industriais, advindo daí uma mensuração de eficiência. A autora também discorre em resenha sobre a competitividade (com ênfase no caso brasileiro) constituindo o assunto em torno de duas linhas básicas de conceito: como desempenho e como eficiência. No conceito *desempenho*, a competitividade é expressa em torno da idéia de participação de mercado, seja através das indústrias individualmente ou do conjunto destas, no caso dos países. Considera-se esse o conceito mais amplo de competitividade, porque abrange desde as condições de produção como também os fatores que inibem ou ampliam as exportações de produtos e/ou países específicos, como as políticas cambial e comercial, a eficiência dos canais de comercialização e dos sistemas de financiamento, acordos internacionais entre outros. No conceito *eficiência*, a competitividade está associada à questão da eficiência com que uma empresa ou o conjunto destas (país) consegue produzir bens com maior eficiência do que a concorrência, relativamente aos aspectos preço e qualidade (a relação entre estes), tecnologia, salários e produtividade.

Coutinho e Ferraz (1994, p. 16) corroboram que existe um tratamento conceitual de uma parcela dos especialistas em delimitar o escopo de estudo como um fenômeno relacionado às características apresentadas por uma firma ou produto. Contudo, segundo os autores “estão superadas as visões econômicas tradicionais que definem competitividade como uma questão de preços, custos (especialmente salários) e taxas de câmbio”. Os autores sustentam que os enfoques de competitividade como desempenho e eficiência são restritivos ao abordar o tema de modo estático, ou seja, possibilitam uma análise dos indicadores em um momento específico apenas, e que leva em conta uma estratégia elaborada anteriormente. Ponderam que:

Se observados *dinamicamente*, tanto desempenho quanto eficiência são resultados de capacitações acumuladas e estratégias competitivas adotadas pelas empresas, em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente que estão inseridas. (COUTINHO; FERRAZ, 1994, p. 18)

Assim, torna-se ampliado o escopo de significação da noção de competitividade para além das fronteiras internas da empresa, e abrangendo também o contexto em que esta e seu negócio estão inseridos. Dessa forma, os autores entendem o conceito de competitividade:

[...] como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado (COUTINHO; FERRAZ, 1994, p. 18)

Esta conceituação implica às empresas não apenas adotar estratégias competitivas adequadas ao mercado de atuação em que estão inseridas, mas também acompanhar a atuação dos concorrentes e a evolução do mercado, promovendo alterações sempre que necessário. Segundo Coutinho e Ferraz (1994, p. 18) as “especificidades do mercado e ambiente econômico e as modificações esperadas nas formas de concorrência são alguns dos elementos que devem nortear as firmas na seleção de suas estratégias”. Segundo os autores a competitividade de uma empresa é condicionada por um conjunto de fatores subdivididos em fatores internos à empresa, fatores estruturais (setoriais) e fatores de natureza sistêmica, conforme apresentado abaixo:

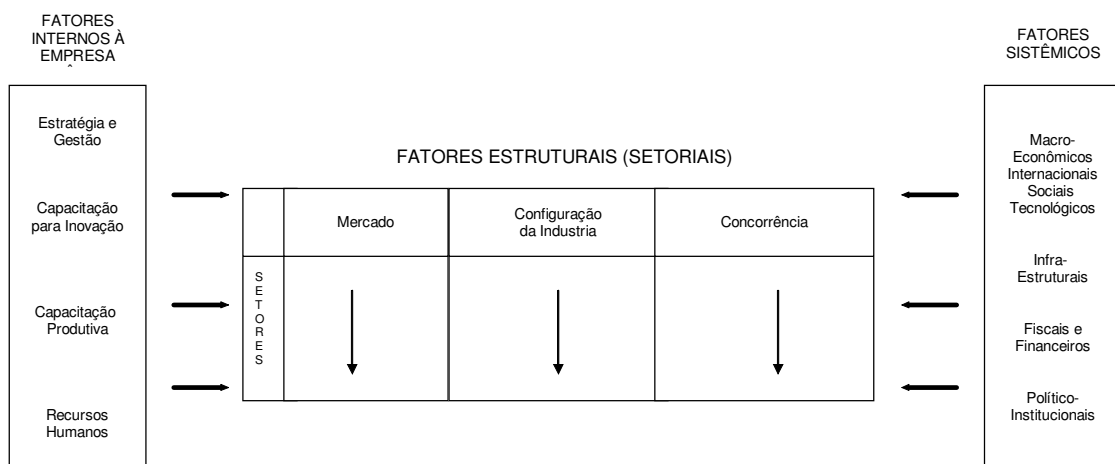


Figura 1 – Fatores determinantes da competitividade da indústria

Fonte: extraído de Coutinho e Ferraz (1994, p. 19).

Os fatores internos à empresa são aqueles que estão sob a esfera de decisão desta, e através dos quais busca se distinguir em relação aos seus competidores, ou seja, são elementos que determinam a gestão e a estratégia do negócio. São as características da empresa, as suas vantagens competitivas, ou

a capacidade para gerá-las, incluindo a capacitação tecnológica e produtiva, a qualidade e produtividade dos recursos humanos, o conhecimento do mercado e a relação com fornecedores e usuários.

No outro extremo estão os fatores sistêmicos da competitividade e que são externos ao negócio, mas afetam as características do ambiente competitivo. São os seguintes elementos: macroeconômicos, político-institucionais, regulatórios, infra-estruturais e sociais, entre outros.

Entre esses dois grupos de fatores, encontram-se os fatores denominados de estruturais ou setoriais. São esses os fatores diretamente relacionados com as variáveis de competitividade de *contexto micro*, ou seja, as que estão intrinsecamente vinculadas ao escopo de atuação das revendas Evviva. São essas as variáveis que delimitam o foco desse estudo e, portanto, têm importância vital para a compreensão do mesmo. Segundo Coutinho e Ferraz (1994, p. 20):

Os fatores estruturais são aqueles que, mesmo não sendo inteiramente controlados pela firma, estão parcialmente sob sua área de influência e caracterizam o ambiente competitivo que ela enfrenta diretamente. Integram esse grupo aqueles relacionados:

- Às características dos mercados consumidores em termos de sua distribuição geográfica e em faixas de renda; grau de sofisticação e outros requisitos impostos aos produtos;[...] as formas e os custos de comercialização predominantes;
- À configuração da indústria em que a empresa atua, tais como grau de concentração, escalas de operação, atributos dos insumos, potencialidades de alianças com fornecedores, usuários e concorrentes, grau de verticalização e diversificação setorial [...];
- À concorrência, no que tange às regras que definem condutas e estruturas empresariais em suas relações com consumidores, meio ambiente e competidores [...]

Assim, a noção de competitividade apresentada e os fatores que a determinam delimitam o foco e a abordagem proposta nesta pesquisa, em termos de Inteligência Estratégica, sob dois aspectos vitais. Primeiro, ao considerar os elementos relativos à observação do mercado e concorrência, e segundo na importância da abordagem relativa à formulação e implementação das estratégias.

Nesse sentido, a conceituação de Inteligência Estratégica traz em seu cerne o aspecto chave de monitoramento contínuo do mercado e concorrência, relativo ao aspecto de análise e informação mas, e principalmente, a conjugação destes com o elemento estratégico, que é relativo à atribuição de valor ao processo de informação para tomada de decisão e por conseqüência de ação.

Além dessa convergência com os fundamentos da Inteligência Estratégica, os elementos estruturais da Competitividade propostos por Coutinho e Ferraz (1994), coincidem também com os elementos estruturantes do composto do marketing de varejo, que é trabalhado entre outros por Parente (2000) e por Levy e Weitz (2000), principalmente no que diz respeito ao mercado consumidor e à concorrência.

Em última análise, o composto de marketing de varejo é uma ampliação do composto de marketing mix, com a inclusão dos elementos *apresentação* (PRESENTATION), que trata especificamente da apresentação e layout de ponto de venda e *pessoal* (PERSONAL), que é relativo às pessoas que estão envolvidas no processo e, por conseqüência, do atendimento e serviço prestado.

composto	Origem do inglês	Questões envolvidas
Mix de produto	Product	Variedade de linha, qualidade, design
Preços	Price	Preço, benefício do produto, condições pagamento
Promoção	Promotion	Propaganda, sinalização
Apresentação	Presentation	Loja, planificação, conforto, design e atmosfera
Pessoal	Personal	Atendimento, serviços oferecidos
Ponto ¹⁴	Point	Localização, facilidade acesso

Quadro 2 – Composto de marketing

Fonte: adaptado de Parente (2000).

A relevância da apresentação do composto de varejo é que esses elementos, quando avaliados no aspecto de uma determinada revenda em contrapartida a uma outra revenda (concorrente), somados aos fatores ambientais, influenciam o comportamento do consumidor, o que determinará onde este efetuará suas compras (PARENTE, 2000). Esse aspecto levará ao melhor *desempenho e eficiência* da revenda, o que nos remete ao conceito de competitividade apresentado por Coutinho e Ferraz (1994).

¹⁴ Nesse trabalho é utilizada a denominação revenda para designar ponto de venda ou loja

Considerando-se decorrentes da fase exploratória da presente pesquisa, percebe-se que os seus fundamentos encontram-se justamente nesta proposição de Mason, reeditada por Parente (2000, p. 62) e no seu modelo de fatores que determinam o desempenho de uma loja.

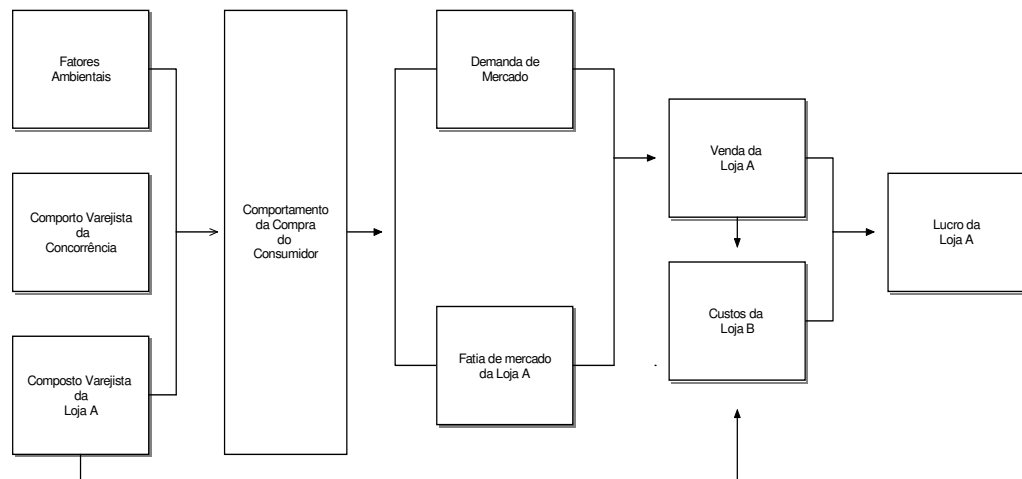


Figura 2 – Modelo dos fatores que determinam o desempenho de uma loja
 Fonte: extraído de Parente (2000, p. 62).

Sendo assim, as variáveis, Ponto de venda, Prestação de serviços e Gestão, Identidade Visual e Marketing encontram-se nos elementos do composto de varejo como ponto, pessoal, apresentação e promoção, respectivamente. Já os aspectos relativos ao conhecimento da concorrência e do mercado consumidor, no modelo proposto por Parente (2000, p. 62), merecem um tratamento específico enquanto fundamentos dos fatores ambientais.

Esse modelo procura oferecer uma explicação simplificada das forças que atuam no mercado, identificando algumas relações que determinam o desempenho do varejista. Ao entender o funcionamento do mercado, o varejista sente maior facilidade para atuar e assim conseguir definir e atingir seus objetivos. Todavia, quais aspectos devem ser analisados e qual a lógica e inteligência estratégica devem orientar as empresas a fazer escolhas adequadas? Uma estratégia de varejo eficaz irá propor um programa de marketing que consiga satisfazer os clientes de uma forma melhor do que qualquer concorrente, elaborado com base em uma completa análise de fatores externos e internos.

Considerando-se o contexto desta pesquisa, que trata da busca de metodologias de Inteligência Estratégica, com o objetivo de melhor entender o mercado e a concorrência, a primeira idéia-chave que surge diz respeito ao monitoramento do ambiente e à capacidade de antecipar os movimentos dos concorrentes, bem como aos fatos que irão impactar nos cenários de negócios.

Não apenas entender, mas principalmente antecipar os cenários de negócios e prever temporalmente as mudanças e suas relações, é, de fato, uma preocupação constante e presente para os gerentes e organizações. Segundo Prahalad (1995) as mudanças ocorridas nos negócios foram tão significativas a ponto de que “é seguro dizer que não há setor que escape ao impacto causado por este conjunto de fatores (subjacentes) das forças que dirigem o mercado”. Essas transformações estão criando ou mudando indústrias inteiras (setores econômicos), abrindo novos mercados e permitindo o aparecimento de novos competidores.

Sendo assim, parece evidente que é tempo de as organizações reexaminarem a forma como antecipam e preparam seu futuro. Além disso, sabe-se que cedo ou tarde os gerentes e as organizações irão enfrentar situações de descontinuidade dos negócios, quer seja através do surgimento de novos mercados e concorrentes, quer seja através do surgimento ou modificação de tecnologias, canais de distribuição ou aspectos legais. (FAHEY; RANDALL, 1998).

Em tal contexto, é fundamental não permitir que seja o acaso a base que orienta as ações, principalmente porque existem várias possibilidades tanto conceituais como metodológicas voltadas para o entendimento do mercado e para a antecipação dos movimentos ou mudanças que possam ocorrer.

4.2 OBSERVAÇÃO DO AMBIENTE

A primeira abordagem de observação de mercado denominada de “environmental scanning” é conceituada por Choo (1999) como sendo a aquisição e o uso de informações sobre eventos, desafios e relacionamentos em um

ambiente externo da organização. Segundo ele, o conhecimento gerado no processo poderá auxiliar o gerenciamento e o planejamento do curso da ação futura da organização. Com essa finalidade, as organizações esquadriham (escaneiam) o ambiente para entender forças externas de mudança que aí atuam, de forma a desenvolver respostas efetivas que assegurem ou melhorem sua posição no futuro. Esta ação de “esquadrihar o ambiente” é feita de forma mais ampla no contexto externo da organização, ultrapassando temas tradicionais de observação como competidores, fornecedores e clientes, incluindo também as questões econômicas, políticas, legislativas e demográficas. De fato, o “*environmental scanning*” é realizado pela observação e pela procura de informação através de diferentes formas:

- Observação não dirigida: Realiza uma varredura ampla para buscar sinais de mudança no seu início, sem uma necessidade pré-definida. São usadas muitas e variadas fontes de informação, e se procura descobrir o inusitado ou o sentido daquelas informações;
- Observação condicionada: Trabalha com as informações selecionadas, objetivando avaliar a significação da informação encontrada para avaliar sua natureza e o impacto desta na organização. A palavra chave aqui é dar significância à informação;
- Busca Informal: Procura de informação para realçar e compreender uma questão específica que é colocada pela organização. A palavra chave aqui é aprender a formular as questões certas;
- Busca formal: É a realização de um esforço deliberado e planejado para obter informação específica. O formalismo também é relativo à aplicação de métodos e procedimentos na busca da informação. O objetivo é recuperar as informações relevantes a fim de prover embasamento para a tomada de decisão na organização;

De acordo com Choo (1999) se faz necessário empregar os quatro modos descritos acima para desenvolver a busca de resultados. Nesse sentido, a “*observação não dirigida*” ajuda a organização a desenvolver uma visão periférica, permitindo ver além de seus próprios limites, enquanto que ao se utilizar uma

“*observação condicionada*” é possível se localizar tendências e dar um alarme inicial a questões que deverão ser observadas e acompanhadas pela organização. Já em relação à “*busca informal*”, essa investiga um perfil ou uma questão em desenvolvimento, permitindo avaliar seus impactos, enquanto que uma “*busca formal*” sistematicamente colhe toda a informação pertinente, permitindo a tomada de decisão inteligente, ou seja, fundamentada no processamento de informações.

Num ponto de vista orientado para o futuro, uma segunda abordagem é a denominada “*aprendizagem de cenários*” (scenario learning). Essa é baseada no uso de metodologia que combina o desenvolvimento de cenários com o processo de tomada de decisão estratégica. Segundo Fahey e Randall (1998), esse processo pode ajudar no entendimento de uma organização sobre como gerenciar seu futuro estrategicamente, ou seja, sobre como colocar os fundamentos para o sucesso de amanhã enquanto compete para vencer no mercado hoje.

Essa abordagem é utilizada para identificação de oportunidades, para testar a estratégia proposta em múltiplas situações, para monitorar os resultados das estratégias empregadas ou aperfeiçoar a estratégia acerca de novas possibilidades futuras, bem como para examinar ou monitorar o ambiente a fim de determinar se uma mudança ou adaptação na estratégia é necessária.

O aprendizado de cenários fundamenta-se em dois elementos chave: tanto a construção ou desenvolvimento de cenários, como a sua integração ao processo de tomada de decisão. Nesse aspecto, a questão do aprendizado vai além da aquisição e geração de conhecimento, fazendo-se necessário a colocação deste em uso pelos gestores (processo de tomada de decisão) quando da avaliação das possibilidades e dos desafios que os confrontam. Além disso, a aprendizagem implica uma interlocução e troca de idéias dos profissionais da empresa entre si e destes com o exterior da mesma, fazendo o afloramento de percepções, conexões e descobertas de novas possibilidades.

A idéia básica de cenários consiste na utilização de um método que, baseando-se nas informações disponíveis, construa projeções e alternativas com razoável possibilidade de acontecerem. Entretanto, na idéia do “scenario learning”, a construção de cenários envolve uma idéia de trabalhar com as

possibilidades de acontecimentos, combinadas ao uso da criatividade, o que permite a extrapolação das projeções, criando possibilidades inteiramente novas. Fahey e Randall (1998, p. 7) afirmam que:

Cenários são projeções de um futuro em potencial. Eles são uma combinação de estimativas e suposições sobre o que poderia acontecer, mas não como previsão do que acontecerá. Assim não deveriam ser confundidas projeções com predições. Uma projeção deveria ser interpretada como uma visão do futuro que é baseado em informação específica e um jogo de pressupostos lógicos.

Ou seja, a idéia de trabalhar com cenários busca apontar os caminhos que podem ser seguidos por uma empresa em direção ao futuro, levando em consideração as informações específicas presentes em seu meio ambiente. Nessa lógica, parece evidente que a escolha de um determinado caminho (cenário futuro) depende de uma opção estratégica, que por definição, leva em conta contextos determinados. Sendo assim, e considerando-se o contexto altamente competitivo no qual o campo desse estudo se desenvolve, a concorrência se reveste de uma importância fundamental, o que torna o seu monitoramento um imperativo para o desenvolvimento dos negócios, tanto no sentido do crescimento quanto da sobrevivência.

Sobre esse aspecto, o modelo das cinco forças de Porter (1986) é um subsídio importante em se tratando de monitorar o ambiente. Foi através de seu modelo das “cinco forças competitivas que impactam e moldam as estratégias”, que Porter (1986) introduziu sua abordagem para análise da indústria e da concorrência. Vale lembrar que esse modelo se caracteriza pela identificação das estruturas básicas da indústria¹⁵ e que definem as forças competitivas que influenciam e determinam a rentabilidade do setor, com as quais devem lidar as empresas. As forças competitivas são: Poder dos fornecedores, Poder dos compradores, novos entrantes do mercado (novos participantes), ameaça de produtos substitutos e a intensidade da rivalidade do setor. As cinco forças competitivas têm impacto sobre a concorrência de um setor, ambiente no qual as empresas têm que lutar para manter ou ampliar seu espaço. Nesse caso, as empresas devem desenvolver um posicionamento adequado, inerente a uma

¹⁵ O vocábulo “industry” que foi traduzido em algumas edições para o português como indústria, tem o significado de setor econômico, diferente do sentido de indústria, que é utilizada no português para denominar a atividade econômica com fins de transformação, ou empresa.

estratégia desenvolvida para tanto. Em conjunto e complementarmente à análise da concorrência, o autor, propôs três estratégias genéricas de atuação, denominadas de “liderança em custo”, “diferenciação” e “enfoque” que seriam prescritas às empresas conforme o seu modelo de negócios e seu contexto de atuação.

O autor sustenta que a concorrência está enraizada em um setor, afirmando que “a essência da formulação da estratégia é lidar com a competição”. Nesse caso, cabe às empresas realizar um esforço para conhecer seus pontos fortes e fracos, distinguir o seu posicionamento e de seus concorrentes, e também identificar possíveis tendências que representem oportunidades e ameaças. (MONTEGOMERY; PORTER, 1998). Nesse ponto situa-se a importância da informação, ou como diz Fahey e Randall (1998), a projeção interpretada como uma visão do futuro baseada em informação específica e no jogo de suposições lógicas. Em outras palavras, monitorar a concorrência a ponto de poder identificar os seus mais possíveis movimentos futuros.

Para esse tipo de visão baseada em informação, a identificação e o processamento de sinais fracos é um dos elementos cruciais para a antecipação, ou seja, para que se faça um monitoramento do mercado e se elaborem cenários de negócios, de atuação da concorrência ou de mudanças no mercado, é muito importante o acompanhamento dos “sinais fracos” que surgem e, invariavelmente, passam despercebidos dos gestores e de suas organizações. São esses sinais que podem anunciar o surgimento de tendências quando no seu estertor.

4.3 SINAIS FRACOS

A idéia conceitual de sinais fracos surge com Ansoff (1975), ao avaliar a “surpresa estratégica” causada nas grandes corporações pela crise do petróleo na década de setenta. Naquele momento, o questionamento era sobre como foi possível que empresas que utilizavam modernas técnicas de planejamento não foram capazes de avaliar e antever as mudanças que causaram uma ruptura no padrão de negócios. Segundo o autor, as técnicas de previsão (forecasting

technics) utilizadas poderiam prever e alertar sobre o que estava por acontecer. Entretanto, as respostas às oportunidades/ameaças surgidas dependiam de duas variáveis: a rapidez com que a ameaça/opportunidade afetava a empresa e, por outro lado, o tempo necessário para a resposta da empresa. Nessa situação, surge um paradoxo: esperar pela informação concreta era adequado ao modelo de planejamento vigente, ao contrário de se utilizar rumores ou informações imprecisas. Segundo ele, para solucionar esse impasse, é necessário monitorar o mercado em busca desses rumores ou informações vagas e imprecisas, mas que ao serem amplificadas poderiam indicar uma tendência. A isso denominou sinais fracos.

Os sinais fracos têm uma natureza variada e, por isso, um âmbito de conseqüências específicas. Por sua natureza são antecipatórios, qualitativos, ambíguos, fragmentários e se apresentam de diversas formas. São antecipatórios porque estão relacionados a eventos com potencial futuro para afetar a organização; qualitativos porque se relacionam a esta potencialidade dos eventos e não a números ou dados precisos; ambíguos em virtude de fornecerem pistas ou indícios que poderão levar a uma interpretação; fragmentários porque são coletados aos pedaços, separadamente; e finalmente, por serem pedaços de informação, não têm homogeneidade e se apresentam em formatos diversos (BLANCO; CARON-FASON; LESCA, 2003).

Assim, os sinais fracos são eventos repentinos, não usuais e que podem representar uma ruptura na estrutura vigente e no contexto de atuação de uma empresa, acarretando como conseqüência uma mudança abrupta nos negócios. Por definição, os sinais fracos não podem ser extensivamente documentados (PRAHALAD, 1995) e, assim demandam a utilização de técnica adequada para sua coleta e análise.

Uma técnica conhecida é a denominada por Fuld (1995), de “jigsaw puzzle” (quebra cabeça), que simplesmente insinua uma habilidade para levar o que na superfície aparece como pedaços de informação sem conexão, ajustando-os e formando um quadro completo quando reunidas as peças no seu conjunto. Esses pedaços, aparentemente fortuitos de informação, quando ajustados podem assim formar um quadro de inteligência incorporado a partir de uma empresa ou de um competidor.

Lesca, Freitas e Cunha Jr. (1996) descrevem também o “PUZZLE” como sendo o trabalho da coleta dos sinais fracos dispersos no mercado, procurando agrupá-los em torno de idéias chaves, criando conexões que visam a representar ou dar significado às informações. O nome vem da analogia com o jogo denominado na língua portuguesa como “quebra-cabeça”, em que cada peça (pedaço de informação) vai sendo colocada em perspectiva dentro de um conjunto, até formar a imagem e assim obter uma representação e um significado.

Sendo assim, a busca pelos sinais fracos é útil principalmente para se antever tendências, entender o funcionamento de um mercado, criar um cenário de negócios ou investigar e acompanhar os movimentos da concorrência, pela utilização de uma dinâmica de vigília do ambiente através de técnicas variadas. Em outras palavras, os sinais fracos são fundamentais para a Inteligência das empresas.

4.4 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A Inteligência vem sendo apresentada com diferentes adjetivos agregados. Nos Estados Unidos e na Inglaterra são utilizadas as denominações *Competitive / Business Intelligence*, traduzidos para o português como Inteligência Competitiva. François Jakobiak (2004), numa breve gênese da evolução do conceito, diz que foi Leonard Fuld que em 1985 com sua obra “Competitor Intelligence: How To Get It – How To Use It”, introduziu e desenvolveu o termo *Competitor Intelligence*. Tanto em 1985 como depois em 1988, em sua obra “Monitoring the Competition”, Leonard Fuld não mencionava ainda o termo *Competitive Intelligence*. Ainda segundo Jakobiak (2004), foi outra grande especialista americana, Ruth Stanat que utilizou pela primeira vez na literatura o termo *Competitive Intelligence* em sua obra *The Intelligent Corporation* de 1990 na seguinte frase: “This is the impetus for competitive intelligence and the systematic monitoring of the competition...There are various forms of competitive information or intelligence that are valuable in today’s environment”. (STANAT apud JAKOBIK, 2004, p. 3-4).

Em outros países é possível encontrar outras variações do termo, como é o caso da França, onde existe uma maior variedade de definições, como *Veille Stratégique*, *Veille Concurrentielle*, *Veille Technologique* e *Intelligence Économique* que podem ser traduzidas como vigília estratégica, vigília concorrencial, vigília tecnológica e inteligência econômica.

É consenso entre os pesquisadores da área que o termo vigília (*veille*) designa o processo de busca de informações através de uma vigilância constante e permanente do ambiente. A vigília tecnológica é a observação e análise do ambiente científico, técnico e tecnológico seguida da difusão das informações selecionadas e tratadas, úteis à tomada de decisão estratégica. Originalmente o termo *Veille* vinha acrescentado do termo *technologique*. De fato, a *Veille Technologique* foi a base conceitual que evoluiu depois para *Veille Stratégique*, *Veille Concurrentiel*. Assim, as noções de vigília (*veille*) e de inteligência econômica funcionam muito mais como metodologias geradoras de ferramentas intelectuais que possibilitam a operacionalização de uma sistemática de busca, tratamento, validação e avaliação de informações pertinentes. (FACHINELLI, 2003, p. 154).

As primeiras práticas de vigília aparecem na França nos anos 70, vinculadas à internacionalização da economia francesa. Segundo Levet (2001), essa internacionalização encorajou as empresas a compreender a importância de se conhecer os concorrentes. A vigília concorrencial por isso se desenvolveu em particular na indústria, diretamente impactada pela intensificação da concorrência européia, americana e japonesa. Em paralelo desenvolveu-se também em outros campos da empresa, como o tecnológico e o comercial entre outros. Tal amplitude de campos de observação está na base do que a abordagem francesa denomina como Inteligência Econômica. “Entende-se por Inteligência Econômica a consideração por parte da empresa de todos os elementos exteriores suscetíveis de interagir com suas atividades. Esse conceito, desenvolvido na França ao longo da preparação do XI Plano¹⁶, engloba o conjunto de atividades de observação sendo fortemente orientadas para a política, a geopolítica e a economia. A vigília tecnológica para as empresas que produzem bens ou serviços continua, entretanto, sendo a base a partir da qual se pode desenvolver a Inteligência Econômica”. (DOU, 1995, p. 4)

¹⁶“Comissariat General du Plan”, trabalhos no âmbito do gabinete do Primeiro Ministro sobre os fatores imateriais da competitividade. Nesse contexto, o grupo de trabalho denominado *Intelligence Economique et Stratégie des Entreprises*, presidido por Henri Martre publicou em 1994, um relatório com a mesma denominação que se constituiu por muito tempo como a principal referência de IE na França.

Efetivamente, o *Rapport Martre* produzido no âmbito do Commissariat Geral du Plan passou a ser uma das principais referências em termos de abordagem francesa da Inteligência Econômica. A Inteligência Econômica pode ser definida como o conjunto de ações coordenadas de busca, de tratamento, de distribuição, visando a sua exploração, da informação útil aos atores econômicos. Segundo Jakobiak (2004), essa definição representa uma abordagem global em nível nacional e não apenas em nível da empresa. Por isso há a necessidade de orquestração de diferentes ações para informar, incitar e mobilizar diferentes atores econômicos, enquanto que na vigília a intenção estratégica e suas ações são realizadas unicamente em nível da empresa. No entanto, a riqueza metodológica da vigília enriquece a operação da inteligência, ou seja, os processos metodológicos desenvolvidos nas ações de vigília, principalmente a tecnológica, mesmo que parciais e desenvolvidos no nível da empresa, fornecem à Inteligência os elementos de base para a sua prática. Para Besson e Possin (1999, p. 28) Inteligência Econômica pode ser definida como “a capacidade de obter as respostas às questões, descobrindo as inteligências entre as duas ou mais informações memorizadas”. Memória de que trata a definição, é relativa à capacidade de ligar as informações previamente acumuladas, dela tirando proveito no sentido de possibilitar um uso, obter vantagens, antecipar ameaças. A informação apenas armazenada não permite esse uso, mas sim o tratamento que dela se faz.

De fato, percebe-se que a finalidade tanto da Inteligência como da Vigília é a de antecipar, através do processamento de informações, possibilitado assim a tomada de decisão mais adequada ao contexto. “Apesar da simplicidade dos enunciados, é a complexidade que se encontra no interior do processo metodológico tanto de vigília como de inteligência que fazem a riqueza de suas possibilidades como instrumentos intelectuais a serviço da organização” (FACHINELLI, 2003, p. 158). Essa complexidade diz respeito também à melhor forma de agenciar todos os recursos necessários para o processamento das informações relativas a todos os elementos exteriores suscetíveis de interagir com suas atividades. Nesse aspecto, parece ser possível identificar um importante ponto de diferenciação da abordagem da Inteligência Econômica em relação à Inteligência Competitiva, sendo essa última mais orientada por aspectos que

definem a competitividade de uma empresa, onde a concorrência é um dos aspectos mais evidentes.

De fato, tratando-se de inteligência competitiva, Kahaner (1996, p. 16) diz que “é um programa sistemático de busca e análise de informação sobre as atividades dos concorrentes e tendências gerais de negócios para atingir os objetivos da companhia”. No entanto, o mesmo autor já sinaliza para uma vinculação da Inteligência com aspectos mais amplos da estratégia da empresa ao dizer que “idealmente, a inteligência competitiva é melhor quando pensada como um processo que é usado para tomar decisões a partir da mais ampla decisão estratégica para o menor movimento tático. É um processo que deve permear a totalidade da empresa” (KAHANER, 1996, p. 39). Nessa mesma direção, Vargas e Souza (2001) também indicam a importância da inteligência orientada para e pela estratégia da empresa ao afirmar que a Inteligência Competitiva auxilia no monitoramento dos ambientes,

Utilizando técnicas, métodos e ferramentas, para a localização e a análise de informações consideradas estratégicas para a empresa. Dentre seus principais focos de ação, podem ser citados os de: auxiliar nas decisões estratégicas; auxiliar no planejamento estratégico e sua implementação; aprender sobre novas tecnologias, produtos e processos que afetam a empresa; aprender sobre mudanças políticas, legislações ou medidas reguladoras que afetam a empresa; buscar novos negócios e melhor desempenho; e, conseqüentemente, obter melhores vantagens competitivas (VARGAS; SOUZA, 2001, p. 3).

A Inteligência pode então ser estruturada a partir das opções estratégicas da empresa, produzindo informações úteis à decisão e, mais do que isso, inserindo-se nos sistemas de decisão das empresas, influenciando novos comportamentos estratégicos. Segundo Dou (1995), esse posicionamento da Inteligência nos processos decisórios caracteriza a passagem da Vigília para a Inteligência Estratégica: a análise de suas próprias forças, comparadas às aquelas presentes no mercado deverá ser feita sem concessões. A noção de verticalidade deverá ser abandonada em proveito de uma análise horizontal, na qual campos muito diferentes como fatos sociais, econômicos, científicos, políticos, etc [...] serão observados. (DOU, 1995)

Nessa ótica pode-se extrapolar a noção de Inteligência Competitiva para a de Inteligência Estratégica, considerando-se principalmente a estruturação dos processos de Inteligência a partir das estratégias da empresa e do que se encontra na essência da estratégia que é a alteridade, ou seja, a relação interativa e muitas vezes de natureza dialética com outros atores de um contexto específico. Não se trata, então, apenas do monitoramento da concorrência, mas também de outros atores e ambientes que podem definir os resultados da empresa.

4.5 INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA: EVOLUÇÃO E CONCEITO

A origem da Inteligência Estratégica está vinculada aos organismos de inteligência e espionagem governamentais. Da China de Sun Tzu há 2.500 anos aos Estados Unidos nos primórdios do século XXI constata-se que a necessidade de informação é uma constante preocupação dos governantes.

Em a Arte da Guerra, Sun Tzu (2001, p. 144) diz:

Mantém espiões por toda a parte. Informa-te de tudo, nada negligências do que descobrires. Mas, tendo descoberto algo, se extremamente discreto. Quando usares algum artifício, não é pela invocação de espíritos nem pelas conjeturas que alcançarás a vitória. Ela virá apenas do conhecimento exato – baseado no relatório fiel dos teus subordinados – da disposição dos inimigos, em relação aquilo que esperas que eles façam.

Entretanto, após o final da Guerra Fria com a redução da escalada belicista em que o conceito de guerra política fica em segundo plano em relação ao que se pode chamar de “guerra comercial”, é que as práticas e os conceitos de espionagem começam a ser utilizados no âmbito econômico inicialmente pelos governos e após pelas empresas, agora na busca de vantagens competitivas. A desmobilização dos aparatos de espionagem pelos governos promove uma transferência desses métodos e tecnologias para o âmbito das empresas conforme diz Kahaner (1996), análise também compartilhada por Besson e Possin

(1999), sendo que estes últimos foram Comissários de Investigação da Polícia Nacional Francesa.

Segundo Christian Harbulot em seu livro *La machine de guerre économique* (FAYARD, 2000), a problemática da inteligência econômica, em contraponto com os sistemas de informação tradicionais, passa pela natureza de seu campo de aplicação, pela natureza de seus atores e, por fim, pela especificidade cultural.

O aspecto da natureza do campo de aplicação é relativo à questão da cultura e do tipo de informação, pois de uma cultura fechada passa-se a trabalhar com uma perspectiva aberta de informação. Isso significa dizer que há uma mudança substancial na forma de adquirir e nas fontes da informação. Onde antes havia espionagem e toda uma gama de métodos escusos, agora existe pesquisa e busca sob formas legais e éticas.

Em relação à natureza dos atores, se antes havia especialistas (espões e informantes) na busca da informação, agora o paradigma envolve toda a organização, originando, dessa forma, uma busca coletiva da informação.

Nesse caminho evolutivo, a inteligência estratégica vem sendo popularizada através de uma metodologia de ação bem definida e baseada na busca, tratamento ou análise e distribuição da informação útil aos atores econômicos para tomada de decisões.

Além do aspecto do processo de tomada de decisões, a inteligência estratégica, pode ter outras finalidades, como antecipar mudanças, buscar vantagens competitivas, prospectar novos negócios, desenvolver novos produtos, identificar e monitorar novas tecnologias, aprender sobre mudanças políticas e legais e acompanhar mudanças sociais e hábitos dos consumidores, entre outras.

O termo Inteligência Estratégica está calcado em dois princípios básicos de grande importância, e que constam na literatura estratégica clássica: o princípio da *“economia de forças”*, que consiste em objetivar o uso e o rendimento dos recursos disponíveis, e o princípio da *“liberdade de ação”*, que se baseia em diversificar alternativas, possibilidades de iniciativa e antecipação. Por economia de forças, entende-se a otimização dos recursos disponíveis, tirando-se o máximo de vantagem possível com o mínimo de desgaste e possibilitando assim um

alargamento do campo de atuação. Esse princípio se baseia no aspecto da concentração dos recursos disponíveis e sua utilização racional. Pode-se exemplificar quando, em um determinado contexto, uma empresa comercial objetiva aumentar sua participação no mercado e, ao invés de optar por formatos tradicionais de negócio utilizados pelos concorrentes, sejam sua estrutura de operação e produção, logística ou canais de venda, escolhe trilhar outro caminho para alavancar seus negócios. Esse foi o caso da Dell quando iniciou suas atividades e definiu uma estratégia completamente diferente dos concorrentes naquele momento (IBM, Compaq etc) optando por montar computadores e comercializá-los pela Internet, criando um novo formato de negócios e ganhando mercado da concorrência (CZINKOTA, 2001). A Dell optou por potencializar sua atuação através do incremento de um novo canal, bem como de um arrojado sistema de logística e distribuição, concentrando seus recursos (economia de forças) ao ampliar sua base de atuação através de uma oportunidade possibilitada pelo desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação (NTIC). Além disso, através de um intrincado, mas bem estruturado, sistema de fornecimento e parcerias possibilitou oferecer ao mercado computadores customizados conforme a necessidade do consumidor, o que ampliou sua gama de oferta e conseqüentemente sua atuação no mercado (liberdade de ação). Essa atuação inovadora e diferenciada permitiu somar e integrar novos meios de chegar aos seus consumidores, atingindo seus objetivos.

O segundo princípio, liberdade de ação, está intimamente ligado à variedade de alternativas e opções disponíveis a um ator na busca de seu intento. É a liberdade de ação que vai determinar o grau de mobilidade desse ator em relação ao seu oponente dentro um ambiente. (FAYARD, 2000). Ainda segundo o autor, “A conquista da liberdade de ação está tanto ao alcance da mão quanto o nível da informação permite a previsibilidade do comportamento do adversário ou da concorrência”. (FAYARD, 2000, p. 29)

Dessa forma, pode-se inferir que uma empresa atuando em um mercado, independente da firmeza de seus objetivos, da coerência de seu planejamento e da execução de sua operação, não o faz isoladamente, não está agindo sozinha e incólume no mercado, porque de sua ação surgiram reações, novos movimentos de seus concorrentes e dos outros atores, sejam fornecedores, clientes, etc, que

estarão se posicionando para contrapor ou se adaptar à nova configuração surgida no contexto. Para que esse reposicionar seja possível, é preciso estar atento aos movimentos e, para tanto é necessário estar bem informado para poder antecipar tais movimentos ou estar preparado para as conseqüências geradas.

A estratégia só existe em relação aos fins perseguidos. Não existe estratégia sem referência à realidade e à vontade de um dado ator. As intenções, os projetos individuais ou coletivos, concebem a estratégia que, gera, articula e executa os meios que contribuem para a concretização dos fins definidos. A estratégia é a arte de interação das vontades no tempo e no espaço (FAYARD, 2000).

Entretanto, estar bem informado não é elemento garantidor da movimentação adequada. É preciso também processar essa informação para gerar o conhecimento adequado a ser utilizado no movimento ou reação apropriada ao novo contexto ou desafio surgido. Para processar essa informação é necessário inteligência.

Inteligência considerada aqui em seu sentido amplo, ou seja, faculdade de conhecer, de compreender e, em sentido estrito, conjunto das funções que têm por objeto o conhecimento conceitual e racional. Usualmente, qualidade do espírito que compreende e se adapta facilmente. Já no contexto do estudo é a faculdade de estabelecer as ligações, as conexões entre as informações disponíveis (fatos, dados, conhecimento etc) e um objetivo definido, propiciando, assim, a possibilidade de atuação em prol do mesmo.

A Inteligência Estratégica resulta da qualidade dessas interações entre um projeto definido (objetivos, metas), com seus ambientes e as incertezas do futuro, procurando reduzir o tempo necessário para obter, cruzar e validar informações pertinentes, utilizando-as na concretização de um projeto maior. O Processo de Inteligência Competitiva, primeiramente, situa os alvos prioritários de busca de informação a partir da focalização estratégica da empresa (VARGAS; SOUZA, 2001). Através da inteligência advém a capacidade de: processar e usar estrategicamente informação ao serviço da criação, permanência e ou desenvolvimento de uma atividade; conceber métodos e dispositivos coletivos de

comunicação; e enriquecer, capacitar um conhecimento operacional que tenha como finalidade a ação.

Para Fuld (1995, p.23), “é a inteligência, não a informação, que ajuda um gestor a encontrar qual a ação tática de mercado adequada, ou tomar decisões de longo prazo”. Também nesse sentido, Miller (2003) corrobora ao afirmar que “inteligência é informação filtrada, depurada” sendo que isso se torna possível quando feita de maneira formal e sistemática.

Assim, por Inteligência Estratégica, no contexto desse trabalho, entende-se a capacidade de compreensão e reflexão sobre os cenários e situações que se avaliam. É a capacidade de visualizar antes, de antecipar movimentos e de interagir no ambiente e em relação a outros atores, buscando lançar luz, tornar mais clara uma situação no contexto de uma finalidade maior.

4.6 REDES: ORIGEM E CONCEITO

Inicialmente, a respeito das “redes” é preciso ter claro a conceituação da palavra. Originalmente, rede é um dispositivo utilizado para apanhar peixes, pássaros ou pequenos animais. Do latim, *retis* designava um tipo de malha para prender pássaros, pequenas caças ou peixes. *Essa noção de rede remete primitivamente à idéia de captura, de caça. P e por transposição, um instrumento de captura de informações.* Nessa linha, segue também o sentido figurado cujos registros aparecem a partir do século XII: “conjunto de coisas abstratas que aprisionam o indivíduo pouco a pouco”. Esse sentido abstrato amplia-se a partir do século XIX para “um conjunto de pessoas ligadas entre si, direta ou indiretamente” (FACHINELLI; MARCON; MOINET, 2001, p. 1).

Também encontramos rede como um conjunto dos meios de comunicação e informação (telefone, telégrafo, televisão), como via de transporte (ferroviário, rodoviário), canalização (água, gás) e de eletricidade ou redes informáticas. Dessa forma, o significado da palavra rede evidencia o aspecto físico dos “fios ou linhas” que, ao serem unidos, integram pontos distintos se entrecruzando em

cadeia, possibilitam a aproximação, o contato e, de certa forma, têm interdependência.

Assim, a palavra rede também passou a ser utilizada como analogia para dar sentido e significado ao contato, à conexão e interdependência entre um grupo de pessoas que se mantêm unidas na busca de um ideal comum, uma rede de indivíduos, ou um grupo de empresas que também tem interesses econômicos ou estratégicos compartilhados. A essas redes é dado o nome de “rede de atores”.

Entretanto, é na língua inglesa que se encontra o significado mais apropriado para a lógica da rede de atores. A palavra rede (net) designa as redes técnicas “network” ou a *net that works*, que significa literalmente uma “a rede que trabalha”. Para Marcon e Moinet (2001, p. 22), a definição inglesa de rede põe em evidência que “a noção de rede induz também a noção de projeto comum em torno do qual se agrupam atores que trabalham juntos, para formar um sistema, um dispositivo inteligente”. Dessa noção de rede de atores é que se desenvolve o conceito de estratégia-rede segundo o qual um grupamento de relações, seja de indivíduos ou de empresas (grupo de atores), não pode *per si*, ser considerado uma rede. Para que este conjunto se configure efetivamente como uma rede, faz-se necessária a presença de algumas características próprias:

- I. **Fluidez / Flexibilidade:** a capacidade de ser maleável, moldável, como uma estrutura que se conforma e se adapta ao meio que a suporta. Para Hervé Servieyx (apud MARCON; MOINET, 2001, p. 117) “Mais flexível, mais penetrante, a rede se adapta melhor às novas dimensões do meio. É a lógica da água em oposição à pedra; a pedra é mais sólida, mas a água entra por toda a parte”. Assim, a rede favorece a concentração de forças, sem bloquear e diminuir a liberdade de ação dos membros.
- II. **Finalidade:** Diz respeito aos objetivos da rede, pelos quais foi criada e pelos quais existe. A finalidade pode ter motivações políticas, religiosas, científicas, sociais, culturais e econômicas entre outras. A finalidade diz respeito ao que Castells (1999) chama de “coerência” que é o compartilhamento e busca de interesses comuns em detrimento aos interesses individuais que ficam em segundo plano. Marcon e Moinet (2001, p. 118) também afirmam:

Essa característica fundamental permite que a rede efetue quatro tipos de ligações:

- a) No espaço: rede permite o relacionamento entre subconjuntos ou entre unidades geográficas dispersas;
- b) No tempo: a rede assegura a permanência das ligações entre atores;
- c) Do ponto de vista social: rede permite o relacionamento de pessoas de diferentes condições sociais sem implicar mudança da condição;
- d) Do ponto de vista organizacional: a rede pode fortalecer o elo entre os membros de uma organização.

- III. Capacidade de realizar estruturas de relacionamentos: Também pode ser chamada de economia relacional da rede. Pode ser avaliado sob dois aspectos: O quantitativo ao reduzir a dispersão de esforços e permitir um ganho de tempo; e o qualitativo que se traduz através do sentimento de participação, felicidade de contato, ausência de subordinação, em suma a menor dificuldade psicológica de atividade;
- IV. Aprendizagem: Essa característica se origina da combinação das dinâmicas de aprendizagem da competência que, diz respeito à troca e à discussão de experiências e conhecimentos relativos à atividade do ator e da aprendizagem relacional que se origina da interação entre os atores e das regras e comportamentos que fazem parte desta relação. A rede inicia a sua operação com um conjunto determinado de regras que irão moldar comportamentos dos atores e vice-versa, fazendo evoluir a relação na rede.

Atualmente, em tempos de “economia informacional”, existe uma nova lógica organizacional relacionada ao desenvolvimento tecnológico, mas não dependente do mesmo. Essa lógica diz respeito ao fenômeno da “empresa em rede”. Para Castells (1999) a “economia informacional”, advinda da Sociedade da Informação, está baseada em uma nova lógica organizacional que está estreitamente vinculada à arquitetura e configuração das redes. Essa lógica, vinculada ao “modus operandi” das redes que permitem um grau maior de adaptabilidade às empresas, proporciona flexibilidade frente aos desafios econômicos hodiernos. Por empresa em rede se entende “a forma específica de empresa, cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos” (CASTELLS, 1999, p. 191). Isso significa dizer

que cada empresa, cada componente da rede tem autonomia em relação à rede da qual faz parte, podendo integrar outras, mas ao mesmo tempo existe uma dependência em relação à rede e ao seu sistema de objetivos.

4.7 DA INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA PARA REDES

Considerando-se a importância dos aspectos contextuais anteriormente trabalhados, e a natureza das informações apresentadas como pressupostos da diferenciação e da competitividade, a Inteligência Estratégica pode ser a alternativa metodológica apropriada para a passagem da informação do nível de variável para o da operação.

Tal abordagem considera a informação como um processo e não apenas como um objeto, ou seja, necessita da intermediação humana para a atribuição de significado. No contexto dessa pesquisa, essa lógica de processo, no que diz respeito à abordagem escolhida para o processamento de informações, parece ser bastante adequada para a estrutura de distribuição atualmente utilizada pela empresa: a de Rede de Revendedores.

É fato que a inteligência coletiva é cada vez mais indissociável da noção de redes [...] isso concorre para o desenvolvimento de uma representação ampliada da empresa, em que cada indivíduo deve dispor de uma inteligência do processo no qual está integrando, a fim de poder fornecer informações pertinentes e ter consciência de que as operações efetuadas no seu nível condicionaram a qualidade e o resultado do conjunto (FACHINELLI, 2003, p. 161).

Por outro lado, são escassas as iniciativas conhecidas no contexto apresentado em se tratando de busca, coleta e tratamento de informações resultando em inteligência com bons níveis de elaboração. Na literatura é possível encontrar razoável material sobre inteligência de mercado. Porém, o que se busca com esse trabalho é esclarecer a questão que está na base das variáveis apresentadas e, portanto, elemento chave do desafio para determinar o crescimento do negócio com melhor competitividade, permitindo alcançar um posicionamento diferenciado no mercado.

Para superar esse desafio, é necessário se ter uma visão ampla e integrada da diversidade de cenários que compõem o multifacetado mundo contemporâneo. O volume de informação que isso representa é assombroso e se tornou praticamente impossível que as organizações centralizem esta atividade (função, responsabilidade) em poucas pessoas, sem que estas tenham um assessoramento contínuo e sistemático para busca, análise e preparação das informações que embasarão o processo de tomada de decisões e o desenho das estratégias de negócios.

Esse complexo ambiente de negócios demanda o emprego de técnicas e procedimentos baseados em suportes tecnológicos que permitam a coleta e análise de um significativo volume de informações, transformando-a em informação útil para a tomada de decisões. Estamos assim falando da Inteligência Estratégica como conceito e processo para implantação de uma metodologia adequada para reduzir as incertezas presentes neste ambiente dinâmico e instável de negócios.

O conceito estratégia-rede é importante para demonstrar a amplitude e abrangência de uma rede de atores a serviço de um objetivo, ou no caso em estudo, da implementação de uma estratégia voltada ao crescimento e ampliação do negócio. Assim, as ligações, os pontos de contato entre as pessoas ou organizações podem dar indícios de uma rede de atores, mas essa somente se caracterizará como tal a partir do momento em que agindo e atuando em determinado meio, responda ao inusitado desafio de integrar diferentes perfis e competências a serviço de um objetivo comum ao conjunto. A resposta a esse desafio na forma de uma atuação inteligente, otimizando os recursos e as competências individuais de cada participante, fortalecem a rede como entidade única e proporcionam à mesma, não apenas condições, mas a prerrogativa de uma interação estratégica em relação ao seu meio ambiente e atores ou grupos de atores (outras redes) em confronto / cooperação. A utilização dessa prerrogativa de ação estratégica, através das redes de atores, denomina-se *estratégia-rede*.

O primeiro aspecto da noção de estratégia-rede diz respeito à interação de vontades, para perseguir os objetivos comuns ao grupo em sobreposição a quaisquer objetivos individuais que possam estar presentes no contexto. O

segundo é relativo à questão da inteligência, ou da capacidade de, ao realizar uma leitura do ambiente e situação contexto, utilizar os recursos disponíveis de forma a potencializar sua força. Por fim, a questão integradora do conceito é que a interação de vontades, somada a uma atuação inteligente da rede de atores, reveste-se de uma dinâmica estratégica que regula o movimento da rede, avançando ou retrocedendo, mobilizando ou dispersando forças, enfim, dotando de agilidade e flexibilidade os movimentos a serem executados para a obtenção dos resultados desejados.

Balestrin, Vargas e Fayard (2005, p. 9) ao estudar a potencialização dos processos de criação do conhecimento nas redes de PMEs, identificaram as características que formam os ambientes favoráveis ao desenvolvimento dos laços de confiança entre os atores:

Existem algumas características no contexto das redes de PMEs que formam um ambiente profícuo na geração de confiança entre as firmas, por exemplo: a) as firmas compartilham e discutem informação sobre mercados, tecnologias e lucratividade; b) existe suficiente similaridade entre processo e técnicas das firmas e, assim, cada uma poderá entender e julgar o comportamento das outras; c) as relações são estabelecidas a longo prazo; d) existe pouca diferença entre tamanho, poder ou posição estratégica das firmas; e) ocorre uma periódica rotação de lideranças para representar o conjunto de firmas; f) ocorre similar recompensa financeira para as firmas e empregados dentro delas e g) há um alcance de vantagem econômica pela experiência coletiva das firmas, pelo aumento das vendas e pelos ganhos marginais. A possibilidade da confiança é aumentada quando existem essas condições, sendo que as redes de PMEs maximizam a possibilidade de tais condições em relação ao modelo de produção integrada.

A primeira característica apontada pelos atores trata justamente da informação. Ora, parece evidente que a organização em rede, além de permitir a operacionalização de dispositivos de inteligência estratégica, pode se constituir na base sobre a qual é possível se construir um arcabouço de inteligência fundamentada na confiança entre os atores.

Uma organização ou uma rede interorganizacional não pode criar conhecimento, mas pode proporcionar um espaço de relações positivas e construtivas entre os atores e entre os atores e seu ambiente. Assim, as trocas de dados, de informação, de opinião, de colaboração e de mobilização sobre um projeto confrontado às necessidades e ao desconhecido convergem [...] para a ampliação do conhecimento nas organizações. (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005, p. 10).

Tal morfologia é perfeitamente adequada para o campo de estudo desse trabalho, um conjunto de Revendas organizado em rede sobre o qual se espera desenvolver ações de Inteligência Estratégica.

4.8 CONCLUSÕES

Como fechamento desse capítulo, apresentamos o desafio surgido durante o processo de pesquisa teórica, e onde se buscou verificar a existência, ou não de um encadeamento entre as variáveis empíricas observadas no contexto mercadológico da Evviva, com pesquisas e conceitos utilizados na academia.

Foi através da verificação e observação das variáveis empíricas permeadas no contexto concorrencial, que foi gerada uma reflexão sobre a possibilidade de determinação de vantagens competitivas ou implicância na competitividade dos atores do mercado. Essa reflexão permitiu que se desenvolvesse a pesquisa do referencial teórico em dois eixos de pesquisa: o primeiro com intuito de verificar a conexão entre as variáveis e conceitos teóricos correlatos, e a segunda a partir da intenção de se desenvolver uma lógica de observação de mercado através da linha conceitual da inteligência estratégica.

Dessa forma, trabalhou-se como linha referencial de base para as variáveis empíricas os conceitos de competitividade, composto de varejo e redes, e conforme apresentado no decorrer desse capítulo, permitiram o estabelecimento dos fundamentos para a elaboração das variáveis empíricas, em construtos que dão suporte à pesquisa. Em paralelo, buscando o desenvolvimento de uma lógica de observação do mercado, são investigados os conceitos de sinais fracos, inteligência estratégica e Estratégia-rede, que ao serem agregados as variáveis empíricas elaboradas (construtos) servem de base para delimitar o foco e a forma de uma dinâmica de observação de mercado. Além disso, possibilitam o suporte para a elaboração da estrutura de operação e desenvolvimento de um modelo de inteligência de mercado.

Posteriormente, se procede a uma checagem e validação das variáveis elaboradas (CONSTRUTOS), através da aplicação de uma metodologia de pesquisa (apresentada no capítulo seguinte). Abaixo está representada a evolução das etapas desenvolvidas neste trabalho de pesquisa.

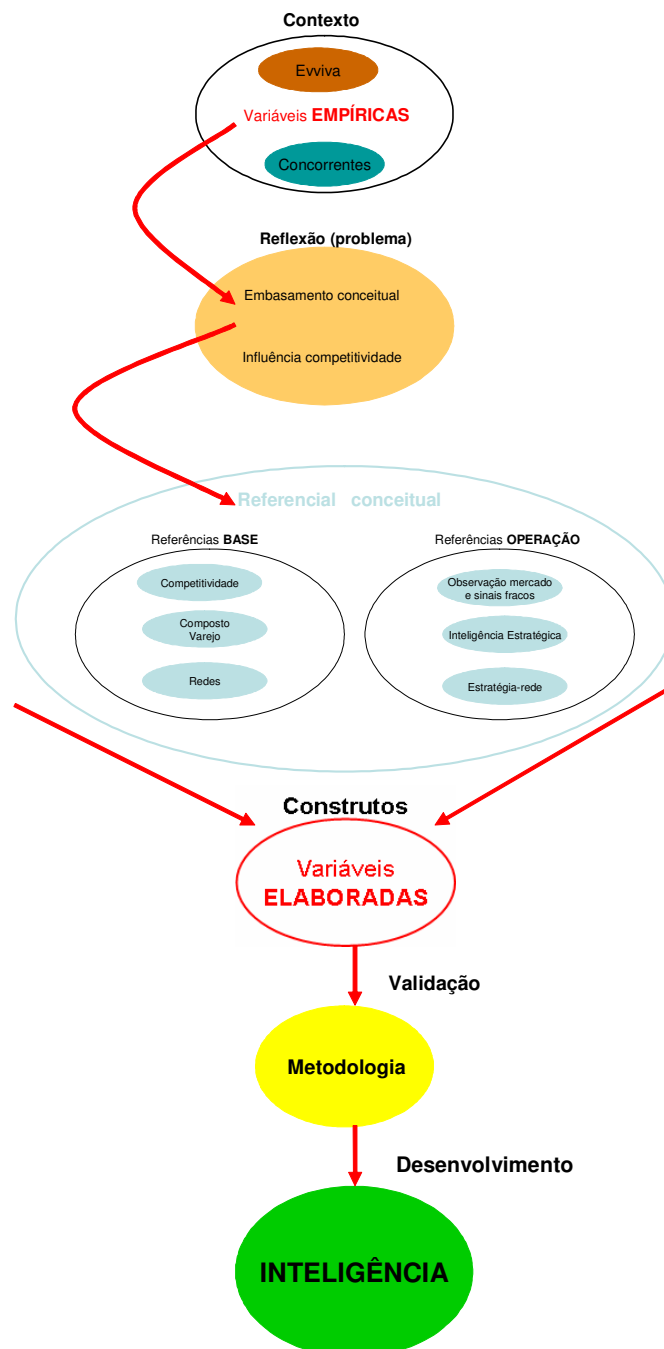


Figura 3 – Delineamento dos construtos

5 METODOLOGIA DE PESQUISA

O método utilizado para essa dissertação foi o estudo de caso estruturado em procedimentos distintos aplicados segundo as fases de realização do estudo. Dessa forma, neste capítulo serão apresentadas as etapas desenvolvidas no estudo e seus procedimentos, que compreendem: a etapa exploratória, o desenvolvimento do método de avaliação das revendas Evviva, a elaboração e a aplicação de instrumento de pesquisa survey.

5.1 MÉTODO DE PESQUISA

Ao ser definido o problema de pesquisa, foi necessário conceber a abordagem adequada que seria empregada para a condução e desenvolvimento do processo da pesquisa, dentro da Evviva Bertolini e sua rede de revendedores.

O caso em questão trata de um estudo de caso empregado em um processo em curso dentro da empresa Evviva e em sua rede de revendas, que atuam em contexto mercadológico bastante dinâmico e competitivo.

Segundo Yin (2001, p. 32) “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. O fenômeno de que trata o estudo é a mudança que está ocorrendo dentro do ambiente mercadológico da Evviva, com as consequências daí advindas, e que produzem um contexto de incerteza e insegurança para os negócios. Assim, faz-se necessário aprofundar a investigação do que acontece nesse contexto, identificando variáveis que possam auxiliar no desenvolvimento da estrutura de base de uma metodologia de Inteligência Estratégica, avaliando como esta pode auxiliar no entendimento do mercado e da concorrência.

Além disso, a natureza do problema a ser estudado, somado à diversidade das variáveis que foram identificadas nos trabalhos desenvolvidos pela empresa durante as convenções de vendas realizadas, demanda o tratamento mais abrangente do tema e a devida adequação do método escolhido. Nesse sentido, segundo Yin (2001) o estudo de caso é importante para desenvolver as hipóteses e as proposições que poderão redundar em pesquisas complementares.

Assim sendo, dentro da evolução do estudo de caso, fez-se necessária a adoção de uma abordagem complementar, no caso, quantitativa, para que se procedesse à investigação das variáveis junto aos profissionais das revendas Evviva, que representam a interface direta com o mercado e são o campo desse estudo de caso.

Segundo Malhotra (2001, p. 155) “a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto que a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística”. Assim, após o levantamento de informações qualitativas durante a etapa exploratória, foi realizada a aplicação de um método quantitativo para validar tais informações. Ainda segundo o autor, “é um princípio fundamental da pesquisa de marketing encarar as pesquisas qualitativa e quantitativa como complementares ao invés de mutuamente concorrentes”. (MALHOTRA, 2001, p. 155)

Nessa mesma linha Yin (2001, p. 33) também afirma que os “estudos de caso podem incluir as, e mesmo ser limitado às evidências quantitativas. Na verdade, o contraste entre evidências quantitativas e qualitativas não diferencia as várias estratégias de pesquisa”. Assim, consideramos apropriada, para o caso em estudo, a utilização complementar de diferentes abordagens e métodos, que podem resultar em uma maior riqueza nos resultados da pesquisa.

Além disso, Yin (2001, p. 32) também desenvolve um escopo técnico de definição de estudo de caso, em que afirma:

A investigação do estudo de caso enfrenta uma situação única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em uma triangulação, e como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Sendo assim, dentro do estudo de caso, a pesquisa quantitativa foi realizada com intuito de averiguar e validar variáveis que influenciam a competitividade do setor, o que configura a utilização de uma técnica de pesquisa denominada de triangulação.

A técnica da triangulação objetiva transpor o preconceito e a esterilidade potencial de uma abordagem com método único (COLLIS; HUSSEY, 2005), e, será mais detalhadamente explicada a seguir.

5.2 TRIANGULAÇÃO DE DADOS

Antes que se passe a exposição das etapas utilizadas na metodologia da pesquisa, faz-se necessário apresentar a triangulação de dados concebida como suporte ao método utilizado nesta pesquisa.

Denzim (apud COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 81) define a triangulação como “a combinação de metodologias no estudo do mesmo fenômeno”. Além disso, segundo Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (apud COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 81) são identificados quatro diferentes tipos de triangulação: de dados, do investigador, metodológica e de teorias. No caso foi utilizada a triangulação metodológica que é a que cruza métodos qualitativos e quantitativos de coleta de dados.

Nesse sentido, são utilizadas diferentes abordagens metodológicas para comparar e complementar o estudo das variáveis empíricas presentes no contexto de atuação da Evviva. As abordagens trabalhadas são: 1) Exploratória, onde são coletadas as informações de mercado, identificadas as variáveis empíricas e pesquisados elementos conceituais correlacionados; 2) Avaliação das vendas, onde são comparados e avaliados grupos de temas desenvolvidos a partir das variáveis empíricas identificadas; 3) Survey, onde se busca validar as variáveis (construtos) desenvolvidas na etapa de avaliação das vendas.

Dessa forma, apresenta-se a seguir as etapas da pesquisa realizada.

5.3 ETAPAS DA PESQUISA

No que diz respeito à operacionalização da metodologia, essa foi desenvolvida através das seguintes etapas: Exploratória; Desenvolvimento de um método de avaliação das vendas Evviva; Construção e aplicação do questionário de pesquisa (método de survey).

É possível visualizar na figura abaixo as etapas desenvolvidas nesse estudo:

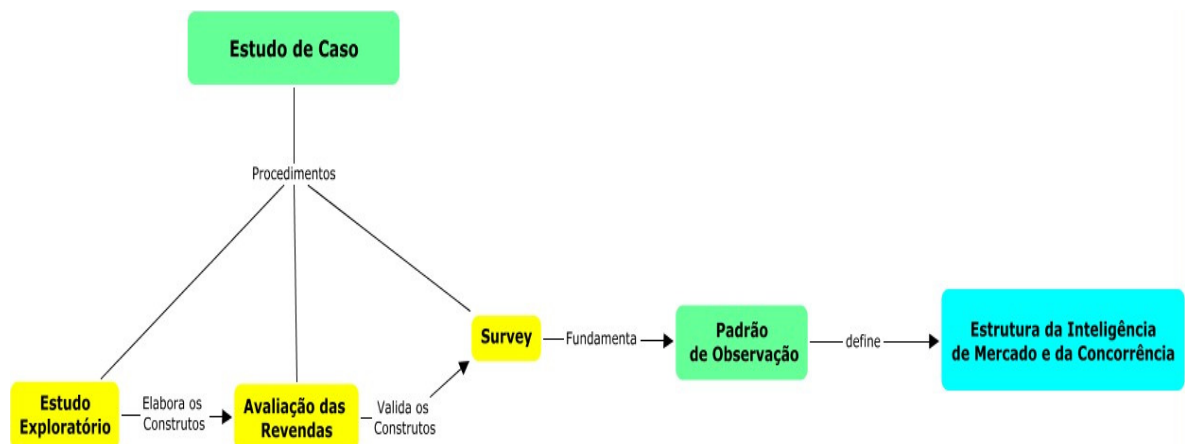


Figura 4 – Etapas de desenvolvimento da metodologia

Na etapa exploratória foi possível aprofundar as informações surgidas nos trabalhos realizados nas convenções de vendas, evidenciando, assim, a importância das variáveis levantadas, seja no trabalho de levantamento teórico (referencial teórico) como também no trabalho de campo dentro das vendas. A partir da etapa exploratória, foi feita uma reflexão de como as variáveis podem influenciar ou ser determinantes na competitividade nesse setor de negócios. Buscou-se assim identificar quais são os conceitos e elementos que embasam a competitividade do setor, principalmente em relação à importância de se realizar monitoramento da atuação comparativa dos atores atuantes em tal mercado. Identificou-se, também, que as variáveis surgidas na observação empírica realizada encontram-se consubstanciadas na literatura.

O segundo passo, a partir disso, foi a construção de um significado para esses elementos dentro de sua realidade específica, ou seja, através da revisão da literatura apresentada no referencial teórico, foi possível fundamentar conceitualmente os fatos que efetivamente ocorrem no ambiente das revendas Evviva, identificados nas convenções e aqui apresentados como variáveis. A intenção foi mostrar que existem conceitos claros por trás das evidências empíricas levantadas, provendo-os de um sentido próprio e, a partir disso, construir um novo significado ou construto. Tais construtos, uma vez validados tanto pela literatura como pelo conjunto das revendas por meio de instrumento específico a ser utilizado na Avaliação das Revendas, podem constituir os fundamentos da observação, objeto da Inteligência. Em outras palavras, os construtos podem estar na base de definição de um padrão de observação, que permitirá a estruturação da Inteligência Evviva.

Segundo Koche (2002), os conceitos possuem uma intenção que expressa suas propriedades e características, como também possui uma extensão que indica o conjunto de elementos reais que esse conceito designa. Assim o autor afirma que:

A ciência proporciona a conceitualização da realidade. Os conceitos com que ela opera chamam-se construtos. Os construtos são adotados ou inventados conscientemente com um significado específico. Conceitos e construtos significam quase a mesma coisa. A diferença está em que o construto possui um significado construído intencionalmente a partir de um marco teórico, devendo ser definido de tal forma que permita ser delimitado, traduzido em proposições particulares observáveis e mensuráveis (KELIGER, 1985, p.42). Os construtos são uma construção lógica de um conjunto de propriedades aplicáveis a elementos reais, que distingue o que inclui e o que exclui como intenção e extensão, fundamentado no consenso dos pesquisadores. (KOCHE, 2002, p. 115).

Assim, a partir desses construtos, é que se possibilita a realização das etapas seguintes de pesquisa, estruturadas no método de avaliação de revendas e no instrumento survey aplicado na equipe das revendas.

5.3.1 1ª Etapa – Estudo exploratório

A etapa exploratória foi desenvolvida para que se realizasse a verificação das variáveis identificadas, buscando aprofundar na literatura as questões pertinentes ao tema inteligência e redes, que seriam utilizados como elementos conceituais de suporte ao desenvolvimento do estudo de caso. Ao mesmo tempo em que se realizava um levantamento da literatura existente sobre o tema, também se executava um levantamento do material e registros da área comercial da Evviva.

Inicialmente, procedeu-se a uma revisão de documentos e registros na área comercial da Evviva. Esse material foi proveniente de diversas fontes, entre outras: do planejamento da Evviva, das convenções e treinamentos realizados para e com as revendas, bem como dos seminários internos de sensibilização da equipe interna da empresa. Também foram consultados registros dos relatórios de trabalho de campo realizados nas revendas, onde se encontram fatos e opiniões registrados pela gerência e equipe de supervisores de vendas desenvolvidas através de roteiros semi-estruturados de entrevistas (apêndice A).

Segundo Yin (2001) existem várias fontes de informação oriundas de documentos, registros, entrevistas, artefatos físicos e observação direta e participante, as quais têm pontos fortes e fracos, sendo que nenhuma tem vantagem indiscutível sobre a outra. Afirma também que as várias fontes são altamente complementares e um bom estudo de caso utilizará o maior número possível delas fontes (YIN, 2001).

Dessa forma, foi com o objetivo de neutralizar um possível viés proveniente da “observação participante” deste pesquisador (na época gerente de vendas da Evviva), que se procurou utilizar um amplo escopo de fontes e evidências para a condução desse estudo de caso. Nesse sentido, Yin (2001, p. 109) afirma:

Para os estudos de casos, o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes. Em primeiro lugar, os documentos são úteis na hora de se verificar a grafia correta e os cargos e nomes de organizações que podem ter sido mencionadas na entrevista. Segundo, os documentos podem fornecer outros detalhes específicos para corroborar as informações obtidas

através de outras fontes. [...] **Terceiro, é possível fazer inferências a partir de documentos.**

5.3.2 2ª Etapa - desenvolvimento de um método de avaliação das revendas Evviva

A etapa exploratória do estudo de caso permitiu a confirmação da existência das variáveis do setor (observação empírica), e sua confirmação como conceitos e construções teóricas (pesquisa do referencial teórico).

A partir de cada variável (ou grupo de) foram desenvolvidos alguns conjuntos de indicadores que basearam um instrumento elaborado para servir de roteiro para a avaliação das revendas Evviva. Os indicadores foram dispostos em grupos de temas na seguinte ordem: Estrutura de equipe, condições comerciais, informações retrospectivas de vendas, estrutura física da revenda, infra-estrutura (administração e serviços), condições e apresentação do show room, comunicação e identidade visual, e aspectos de atuação da equipe e gestão do negócio. Para melhor entendimento, apresentamos abaixo uma figura que demonstra a relação entre as variáveis e os grupos de temas da ferramenta de avaliação. Além disso, no instrumento de avaliação (apêndice B), foi explicitada em cada grupo de tema a referência a cada variável utilizada.

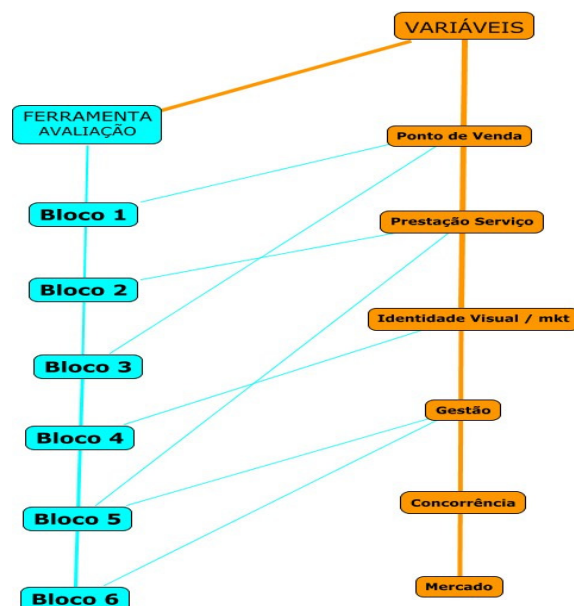


Figura 5 – Relação entre variáveis e instrumento de avaliação

Com esse instrumento foi possível desenvolver um modelo para avaliação das revendas Evviva através da pontuação dos itens relevantes ao negócio (vinculados às variáveis) e que influenciam a competitividade e a existência de vantagens competitivas no negócio, segundo a lógica dos fatores estruturais do modelo de Coutinho e Ferraz (1994) descrito no referencial teórico. Dessa forma, estabeleceu-se um sistema de avaliação, através da utilização de uma escala numérica de 10 pontos vinculada a uma escala de conceito, conforme apresentado abaixo:

Insuficiente		Fraco		Regular		Bom		Excelente	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Quadro 3 – Escala de conceito

Desenvolveu-se uma vinculação entre o conceito de valor, classificada a partir do insuficiente, passando por fraco, regular e bom até o conceito excelente, dentro da escala numérica de 10 pontos. Dessa maneira, permitiu-se a transição de um “juízo de valor” para uma “escala de valor”, representada e baseada por pontos (números), sendo essa mensurável. Com a pontuação buscou-se criar formato que evidenciasse o processo de evolução de uma revenda no tempo, além de permitir que se estabeleça uma nova sistemática de comparação de uma determinada revenda com as outras, relativamente a aspectos de mercado (variáveis) e não exclusivamente indicadores financeiros e de vendas.

A ferramenta apresenta as seguintes características:

- Facilidade na criação, desenvolvimento e alteração de sua disposição, sem a necessidade de utilização de conhecimento técnico da área de sistemas (independência);
- Disponibilidade do programa sem custo adicional para aquisição – utilização do software Excel do pacote Microsoft Office;
- Praticidade no uso sem necessidade de treinamento complexo para sua utilização.

A limitação apresentada pela ferramenta era relativa à plataforma (software) utilizada. A cada avaliação realizada era gerada uma nova planilha e que não tinha interface com outras avaliações, fossem da mesma revenda ou do conjunto de vendas. Esse aspecto gerou a necessidade de re-trabalho para a realização de cruzamentos. Para a utilização das informações nesse estudo, optou-se por desenvolver uma planilha única para a totalidade dos dados, e que permitiu, assim, a utilização do pacote estatístico Statistical Package for Social Sciences (SPSS 13.0) para a avaliação dos dados.

Em relação ao preenchimento e utilização do instrumento, além dos supervisores de vendas da Evviva, foi prevista também a sua utilização pelos responsáveis pelas vendas¹⁷. Buscou-se uma ferramenta auto-explicável e de fácil assimilação, ou seja, que fosse compreensível e utilizável apenas com orientações básicas da equipe de supervisores da Evviva, sem a necessidade de treinamento específico para tanto. O preenchimento da ferramenta pelo responsável da revenda visava a estabelecer uma comparação entre as duas avaliações (supervisor da Evviva e revenda) para se encontrar pontos focais comuns ou divergentes e que assim deveriam levar as premissas de desenvolvimento de trabalho na revenda, definindo responsabilidades, prioridades e prazos a serem cumpridos.

5.3.3 3ª Etapa – Construção e aplicação do questionário de pesquisa (Survey)

Nessa etapa, a intenção foi de trabalhar com as variáveis junto às equipes das vendas, buscando verificar qual o grau de entendimento e concordância destes profissionais. Dessa forma, buscou-se validar as variáveis e, assim, estabelecer os construtos gerados, permitindo sua utilização na construção de um instrumental destinado a dar suporte a uma ação de Inteligência Estratégica.

¹⁷Proprietário ou o gerente de vendas da revenda.

A opção considerada adequada foi a de se utilizar um questionário estruturado de pesquisa, ou um método de survey. A escolha deste método se deve a algumas razões, entre elas como ser de fácil aplicação, a confiabilidade na obtenção dos dados, já que as respostas se limitam às alternativas propostas e porque a codificação, análise e interpretação dos dados se tornam relativamente simples. (MALHOTRA, 2001)

Desenvolveu-se assim um instrumento de pesquisa quantitativa baseado em uma escala de tipo intervalar apresentada por Hair Jr, Babin, Money e Samonel (2005, p. 184). Segundo o autor:

Uma escala intervalar utiliza números para classificar objetos ou eventos de modo que a distância entre os números seja igual. Assim, com um escala intervalar, as diferenças entre pontos na escala podem ser interpretadas e comparadas de maneira a obter sentido [...]. Quando os pesquisadores usam escalas intervalares em administração, tentam medir conceitos como atitudes, percepções, sentimentos, opiniões e valores através das chamadas escalas de classificação. As escalas de classificação tipicamente envolvem o uso de afirmações em um questionário acompanhadas de categorias pré-codificadas, uma das quais seleciona pelo respondente para indicar até onde concorda ou discorda de uma determinada afirmação.

O instrumento propôs avaliar em que grau de intensidade os profissionais de vendas respondentes concordam ou discordam em relação à importância dos itens apresentados. Para tanto foi utilizada uma escala do tipo *likert* de 7 pontos que está representada abaixo:

Discorda plenamente	Discorda em parte	Discorda ligeiramente	Não concorda nem discorda	Concorda ligeiramente	Concorda em parte	Concorda plenamente
1	2	3	4	5	6	7

Quadro 4 – Escala utilizada no instrumento

As questões 11, 17, 26 e 28 foram apresentadas de forma negativa, sendo necessário a sua inversão antes da análise estatística. Nas questões positivas é atribuída uma carga (1=1, 2=2, e sucessivamente) enquanto que para as questões negativas ocorre a inversão dessas cargas (1=7, 2=6, e assim por diante). Esse procedimento de inversão de escore é realizado para evitar que ocorra um cancelamento das cargas entre as diferentes questões.

Além das questões que mediam o grau de intensidade o instrumento inicial também contemplava seis questões descritivas a serem respondidas.

Durante essa etapa foi desenvolvido um pré-teste do instrumento, com o objetivo de validar o seu formato e verificar a utilização do mesmo. A checagem do desempenho foi realizada através do entendimento das questões, da facilidade das respostas e pelo retorno das questões. O instrumento foi aplicado a nove proprietários (gestores), dois gerentes de vendas das revendas e para cinco supervisores de vendas da Evviva.

A aplicação e o acompanhamento do instrumento foram feitos pessoalmente no caso dos supervisores da Evviva, para dois proprietários e para um gerente de loja. Os 05 supervisores da fábrica foram entrevistados na fábrica, inclusive os que estão residindo nas bases de Pernambuco e de São Paulo. Os dois proprietários são de Bento Gonçalves e Caxias do Sul respectivamente e a gerente de Porto Alegre.

Após esta primeira fase de aplicação do instrumento, com a avaliação *in loco*, e verificando-se o bom entendimento dos respondentes, optou-se pela aplicação do instrumento à distância com o restante do universo desta primeira amostragem. Assim, procedeu-se a um contato telefônico preliminar informando sobre a pesquisa e solicitando a sua aplicação e explicando o funcionamento da mesma. Em seqüência foi enviando o instrumento via e-mail com o arquivo anexado para ser respondido. Após o recebimento desses arquivos com o instrumento teste, foi novamente efetuado um contato telefônico para avaliação do procedimento junto aos respondentes. Nessa segunda amostragem foram trabalhados com os proprietários de lojas de São Luís, Curitiba, Maceió, Bauru, São José dos Campos, Rio de Janeiro e Campo Grande e o outro gerente de São Bernardo do Campo. A escolha das lojas foi feita de forma aleatória, levando-se em conta a participação de todas as cinco regiões do país.

Como resultados dessa avaliação, foram identificados alguns aspectos importantes que foram corrigidos no instrumento que viria a ser aplicado na totalidade da rede (da amostra).

Assim, foram realizadas as seguintes alterações:

1. Reavaliação da distribuição das questões

A versão inicial do instrumento contava com 47 questões dispostas em sete blocos de questões: Importância da informação para o negócio e decisão (questões 1 a 7); Visão e gestão do negócio (questões 8 a 13); Ponto de venda e identidade visual (questões 14 a 17); Estrutura equipe e serviços (questões 18 a 20); Concorrência (questões 21 a 37); Conhecimento do mercado (Questões 38 a 41); Descritivas (questões 42 a 47);

Optou-se por reformular a distribuição em quatro grupos de questões para facilitar a vinculação aos temas abordados, sendo que a que foi utilizada no instrumento validado e que é a seguinte: Importância da informação para o negócio e decisão (questões 1 a 5); Visão e gestão do negócio (questões 6 a 13); Concorrência e mercado (questões 14 a 25); e, conhecimento do consumidor (questões 26 a 30).

2. Exclusão de 3 questões (02, 20 e 33);
3. A transformação das questões 18 e 19 em uma única questão;
4. A aglutinação das questões dispostas nos grupos Ponto de venda e identidade visual, estrutura e equipe e concorrência em único bloco que foi denominado concorrência e mercado. Além disso, algumas questões foram reagrupadas como variáveis de uma única questão (caso das questões 21 e 24 do instrumento revisado – 2ª versão)
5. Definição da utilização do grupo de questões Visão e gestão do negócio com destinado exclusivamente aos gestores do negócio.
6. Eliminação das questões descritivas propostas inicialmente porque se verificou que estavam com um enfoque muito amplo, além de não estarem relacionadas com as variáveis que estavam sendo pesquisadas;

A relação com as variáveis a partir de sua validação na fase de Avaliação ficou assim estabelecida:

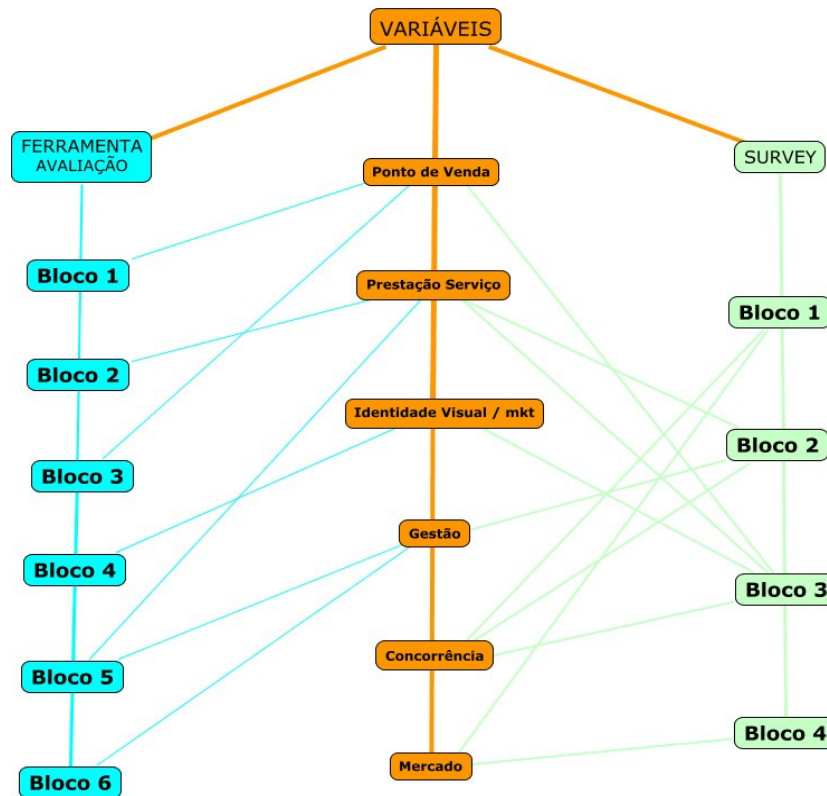


Figura 6 – Relação entre variáveis, instrumento de avaliação e survey

Efetuada a avaliação do teste do questionário de pesquisa, e feitas as correções necessárias, chegou-se ao formulário definitivo (apêndice C), e partiu-se para a aplicação definitiva da pesquisa. Para tanto, foi desenvolvida uma interface em uma página na internet em uma linguagem Active Server Pages (ASP), que combina linguagens para trabalhar em aplicações de internet, e que permite a utilização de bancos de dados além de ter um excelente grau de segurança. Essa escolha feita permitiu facilidade no acesso, cadastramento e preenchimento completo do questionário sem a intermediação de um entrevistador conforme demonstrado na figura 6, a seguir. Dessa forma, a pesquisa foi hospedada em um provedor¹⁸ utilizado por empresa de desenvolvimento de páginas na internet, orientados pelo pesquisador.

¹⁸ No endereço <http://www.s72.com.br/jeferson/dados.asp>

The image shows a screenshot of a Microsoft Internet Explorer browser window. The title bar reads "Questionário para Revendedores Evviva! - Microsoft Internet Explorer". The address bar shows the URL "http://www.s72.com.br/jeferson/form.asp?id_usuario=281&funcao=Revendedor%20-%20Proprietário". The main content area displays the logo for "Evviva! Bertolini" and a survey form. The form includes instructions in Portuguese, a section titled "Importância da informação para o negócio e decisão", and three numbered questions, each with a 7-point Likert scale. The first question is about the importance of information for competitive advantage. The second question is about attention to market changes in the region. The third question is about interest in staying informed about new trends. The browser's taskbar at the bottom shows several open applications: "Iniciador", "Pesquisa_INFO", "Microsoft Office...", "Acrobat Reader", and "Questionário para...". The system clock shows the time as 23:21.

Questionário para Revendedores Evviva! - Bertolini

Por favor, posicione-se em relação as afirmações e à escala de respostas apresentada a seguir. **A confidencialidade das respostas será mantida.**

Instruções:
Marque 7 se você concorda plenamente com a afirmação e marque 1 se você discorda plenamente com a afirmação. Marque 4 se você for neutro ou não tem uma opinião sobre a afirmação sendo feita.
No caso de um grau de concordância menor você pode marcar 5 (concorda ligeiramente) ou 6 (concorda em parte) e no caso de uma grau de discordância menor poderá marcar 2 (discorda em parte) ou 3 (discorda ligeiramente).

Importância da informação para o negócio e decisão

1. Ter informações sobre como opera a concorrência e sobre o mercado de atuação é importante para se ter uma vantagem competitiva.

Discordo Plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Plenamente

2. Estou atento às mudanças que ocorrem no mercado de móveis planejados em minha cidade / região.

Discordo Plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Plenamente

3. Gosto de me manter informado e saber da existência de novas tendências no mercado de móveis planejados no Brasil e no mundo.

Figura 7 – Tela da pesquisa na internet

Para informar da existência e importância da pesquisa aos respondentes, foi desenvolvido um texto explicativo dos motivos e da importância desta para a Evviva e sua rede de revendas. O texto explicativo, em conjunto com um “link” para o endereço de hospedagem da pesquisa, foi enviado ao correio eletrônico (e-mail) central de todas as revendas, como também para o dos responsáveis destas (apêndice D).

Em seguida, foram contatadas todas as lojas para uma explicação dos motivos e um reforço acerca da importância da pesquisa, solicitando a adesão de toda a equipe de vendas da revenda.

Para o retorno das respostas, foi iniciado o acompanhamento on-line do processo de respostas da pesquisa e monitorado o fluxo de respostas e sua origem. Em conjunto com essas ações foi mobilizada a equipe de supervisores da Evviva para incentivar a resposta à pesquisa, mas sem que houvesse acompanhamento ou interferência nesse processo.

The screenshot shows a Microsoft Internet Explorer window titled "Questionário para Revendedores Evviva! - Microsoft Internet Explorer". The address bar displays "http://www.s72.com.br/jeferson/admin/". The page content includes the "Evviva! Bertolini" logo and a section titled "Relatórios" with the instruction "Escolha um usuário para visualizar suas repostas." Below this, a list of responses is shown, each with a name, location, date and time, and a status of "CORRETO".

Usuário	Cidade	Data e Hora	Status
CARLOS AGOSTINO MARTINI	Santos	3/6/2006 13:27:05	CORRETO
VALTER EVANGELISTA DA SILVA	Aracaju	3/6/2006 12:18:09	CORRETO
JORGÉ BATISTA SALGADO	Santos	3/6/2006 12:00:48	CORRETO
Marco Antonio Nero	Santos	3/6/2006 11:39:58	CORRETO
ROBERTA RISSO	Piracicaba	1/6/2006 16:09:12	CORRETO
alessandra maria de azevedo martins	Maringá		CORRETO

The browser's taskbar at the bottom shows the "Iniciar" button, several open applications including "Pesquisa_INFO", "Microsoft Office...", "Acrobat Reader", and "Questionário para...", and the system clock showing "23:23".

Figura 8 – Relatório on-line para acompanhamento das repostas da pesquisa

6 RESULTADOS

Para apresentação dos resultados será utilizada a mesma disposição já empregada na metodologia de pesquisas e que está dividida em três etapas: Exploratória, Avaliação das Revendas e Survey.

6.1 RESULTADOS DO ESTUDO EXPLORATÓRIO

Os resultados dessa fase estruturam-se a partir de dois eixos principais: o da revisão da literatura e o da revisão e análise do material e registros da área comercial da Evviva!

No que concerne à literatura, o assunto já foi amplamente exposto no capítulo quatro. Contudo, cabe ressaltar principalmente, a fundamentação dos elementos identificados nas convenções, tratados ao longo da pesquisa como variáveis, e que se referem ao que Coutinho e Ferraz (1994) denominam como Fatores Estruturais da Competitividade. Nessa mesma orientação, destaca-se o trabalho de Parente (2000) sobre as forças que atuam no mercado, identificando algumas relações que determinam o desempenho do varejista. O próprio autor aponta para a Inteligência como sendo um destes elementos ao afirmar que:

Ao entender o funcionamento do mercado, o varejista sente maior facilidade para atuar e, assim, conseguir definir e atingir seus objetivos. Todavia, quais aspectos devem ser analisados e qual a lógica e inteligência estratégica devem orientar as empresas a fazer escolhas adequadas? (PARENTE, 2000, p. 62)

Ora, o entendimento das forças que atuam no mercado, além dos aspectos de monitoramento e cenários abordados no referencial teórico, passa necessariamente pela constatação de que uma das forças, no caso da Evviva, é a sua constituição de rede, estrutura relacional que caracteriza a sua presença no mercado, bem como define os espaços que aí ocupa. Nesse ponto encontra-se outro aspecto fundamental que resulta da revisão da literatura realizada na fase

exploratória. Além dos conceitos que podem estruturar a observação a ser realizada pela EVVIVA, a morfologia de rede pode ser o grande trunfo da Inteligência Evviva!

Já em relação aos registros de convenções e materiais disponíveis de trabalho de campo nas revendas, foi possível a identificação da necessidade de mudança nos procedimentos e na forma de atuação e relacionamento da Evviva com as revendas, a fim de criar as condições adequadas na construção de uma nova dinâmica de relacionamento em rede. A partir dessa constatação, a empresa promoveu uma alteração na organização e atuação da estrutura comercial da Evviva, tornando essa operação uma efetiva interface com o mercado, por meio de um contato intensivo de acompanhamento e apoio aos revendedores exclusivos.

Dessa forma, a Evviva alocou novos profissionais na área comercial e treinou-os para prover o novo formato de atuação. Da equipe de quatro auxiliares comerciais internos e dois supervisores de vendas, a empresa ampliou para: cinco auxiliares internos, sendo um coordenador, e cinco supervisores de vendas, sendo que dois deles estabelecidos em bases avançadas no mercado, nas regiões Nordeste e Sudeste.

No que diz respeito à atuação da equipe, foram definidas e implantadas mudanças para realizar a aproximação com o mercado. Os profissionais internos, antes focados mais no recebimento e processamento de pedidos, passaram a auxiliar os revendedores (através telefone e internet), proporcionando uma melhor orientação e assessoria nos projetos e na assistência técnica (AT). Esses profissionais também são responsáveis pela programação e acompanhamento dos pedidos, estabelecendo uma triangulação entre as revendas, a supervisão de vendas e a produção (fábrica). De fato, passou-se de uma visão voltada para os procedimentos internos (importância para a fábrica) para a real necessidade de mercado ou uma visão voltada ao mercado (importância aos revendedores).

Contudo, foi com a equipe de campo, ou os supervisores de vendas, onde ocorreu a principal mudança de atuação porque, apesar de executarem por natureza uma função externa (no mercado), a ação era voltada para a resolução de problemas da Evviva e não das revendas. Passando a atuar com o foco voltado ao mercado na busca de auxiliar diretamente ao revendedor e seus

desafios, por conseqüência teve impacto positivo para a Evviva. Mudou-se o foco, para melhor atender às necessidades das revendas, criando-se um elo mais forte para possibilitar o desenvolvimento de estratégias conjuntas de atuação, ou uma estratégia-rede.

6.2 QUADRO FINAL DE RESULTADOS

Apresentamos abaixo um quadro com os resultados obtidos na etapa exploratória:

Grupo de aspectos	Resultados verificados
Revisão literatura (elementos estruturantes)	Fatores estruturais da competitividade (COUTINHO; FERRAZ 1994)
	Composto de varejo (PARENTE, 2000; LEVY; WEITZ, 2000)
	Redes (MARCON; MOINET, 2001; BALESTRIN; VARGAS: FAYARD, 2005)
Análise dos registros da área comercial da Evviva	Identificação das variáveis que estão na base do ambiente concorrencial da Evviva
	Necessidade de melhorar a comunicação e o contato com revendas
	Inversão e direcionamento do foco de atuação para o mercado

Quadro 5 – Resultados da fase Exploratória

6.3 RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DAS REVENDAS

Neste item serão apreciados os resultados relacionados com a segunda etapa da pesquisa, ou seja, a avaliação das revendas.

6.3.1 Caracterização da amostra

Para esta etapa da pesquisa foram realizadas avaliações em todas as lojas que estavam operando normalmente na rede durante o período de abril de 2005

até março de 2006. O universo utilizado foi o da totalidade do cadastro da Evviva de. Dessa forma, foram avaliadas 45 das 58 revendas ativas no cadastro da Evviva, o que representou 77% da rede.

Os casos que não avaliados foram relativos às seguintes situações:

08 novas revendas em implantação (processo de abertura): Revendas de Blumenau, Camboriú, Ijuí, João Pessoa, Manaus (Viera Alves), Piracicaba, Salvador (Pituba) e Salvador (Barra);

02 revendas em processo de troca do proprietário: Campinas e Porto Alegre (Cristóvão);

01 revenda em processo de fechamento: Brasília;

01 revenda em reforma: Governador Valadares;

01 revenda com situação indefinida: Fortaleza (Aldeota);

Observamos, também, conforme apresentado na metodologia, que as avaliações foram realizadas pelos supervisores da Evviva e também pelos responsáveis das revendas (proprietários ou gerentes). Contudo, nas 45 revendas avaliadas, 14 responsáveis executaram a sua contrapartida de avaliação da revenda, sendo estes por motivos diversos.

Para entendimento dos gráficos que serão apresentados posteriormente, foi definido como convenção que a denominação “Evviva” foi realizada por integrante da empresa, enquanto “Revendedor” representa a avaliação respondida pelo responsável de cada revenda avaliada (auto-avaliação da revenda).

Para melhor organização e compreensão dos resultados apresentados abaixo, utilizamos como premissa para apresentação dos resultados os blocos que subdividem os itens avaliados em conformidade com a ferramenta de avaliação empregada e que apresentamos na metodologia de pesquisa. (Apêndice B)

6.3.2 Estrutura física das lojas

A estrutura física das lojas é relativa aos aspectos que compõem a constituição do ponto de venda.

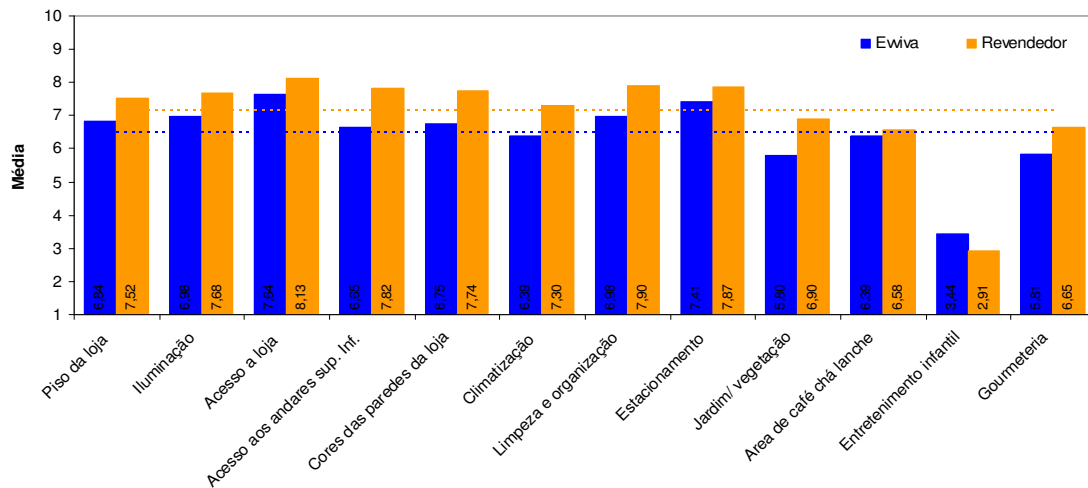


Gráfico 4 – Estrutura física das lojas

As médias de notas apresentadas neste grupo de itens são de 6,50 para Evviva e 7,20 para Revendedor, o que representa uma diferença de 10%. É o grupo (conforme apresentado acima) que tem a segunda maior divergência na atribuição de notas na avaliação. Essa diferença pode ser considerada como significativa e confirma uma das questões de grande divergência surgidas no dia a dia de trabalho de campo realizado nas revendas. De maneira geral, os revendedores não consideram importante a questão dos atributos físicos do ponto de venda para a diferenciação do negócio e, dessa forma, não seguem na totalidade do padrão de identidade de marca e do Ponto de Venda definido para a rede, como também negligenciam o significado que esse aspecto possa representar para o consumidor.

Também se observa que os quesitos propostos seguem um padrão dentro da média de notas atribuídas, excluído a questão relativa ao entretenimento infantil, apesar de ser o único item em que foi atribuída nota mais alta pela Evviva do que pelos revendedores. É um aspecto negligenciado ou esquecido por grande maioria das revendas na formulação do layout da loja e também no conjunto da

prestação de serviço oferecida. Isso pode representar a existência de uma preocupação genuína com as questões técnicas relativas à prestação de serviço, como o projeto e instalação, mas não o mesmo cuidado com o bem estar e a comodidade do cliente dentro da loja representado pelo que Kotler (1996) denominou de *atmosfera da loja*.

6.3.3 Infra-estrutura das lojas

Este grupo de aspectos é relativo aos elementos que organizam e dão sustentação à estrutura de serviços das revendas.

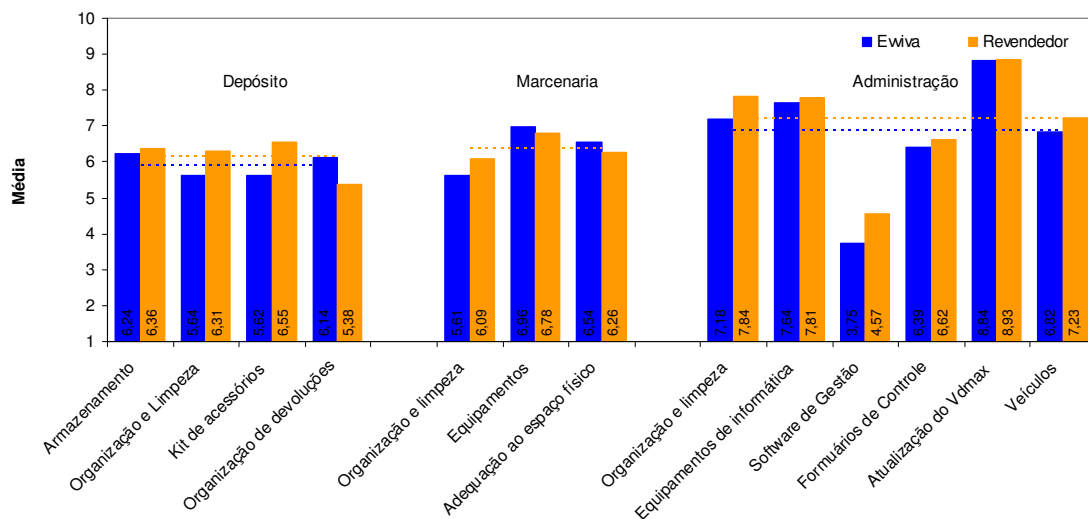


Gráfico 5 – Infra estrutura das lojas

Inicialmente ao se verificar a média das notas atribuídas, observa-se que apenas o grupo de itens Administração tem notas em torno de 7 ou o conceito bom (6,87 Ewiva e 7,21 Revendedores) apesar de apresentar dois itens (software de gestão e formulários de controle) que prejudicam o conjunto. O que se depreende disso é que ambos os itens são relativos ao sistema de gestão de vendas das revendas, já que não estão sendo considerados e avaliados os

aspectos financeiros e contábeis¹⁹. Assim, essa baixa pontuação verificada converge para as observações realizadas no trabalho de campo é indicativa de que a grande maioria das revendas não apresenta indicadores adequados para acompanhamento de informações concernentes aos consumidores e ao atendimento desses pelas revendas. O que existe são informações isoladas e que não podem ser avaliadas em perspectiva, ou comparadas de um período em relação a outro.

Já em relação aos outros dois grupos de itens, Marcenaria e Depósito, as médias apresentadas são coerentes com o tipo de estrutura apresentada pelas Revendas. Em relação ao primeiro grupo, de fato, são poucas as revendas que possuem marcenaria própria e, assim, são dependentes de prestadores de serviços externos. É importante ressaltar que, mesmo em se tratando de móveis planejados, existe uma necessidade de realização de ajustes e recortes no produto para a instalação na casa do consumidor, isso devido ao fato de que a indústria (Evviva) ainda não supre esses casos, ou porque é imprescindível que sejam realizados no próprio local durante a montagem.

A respeito dos depósitos, o que se verifica é que na maioria das revendas o local destinado não é adequado ou existe a destinação de uma parte da loja que é adaptada para se tornar o depósito da revenda. A questão que geralmente leva a esse tipo de solução é a necessidade de redução de custos fixos envolvidos em uma estrutura desse tipo.

A conclusão que pode ser extraída desse aspecto é que não necessariamente o nível prestação de serviço final e até mesmo de satisfação do consumidor sejam prejudicados pela estrutura de suporte do mesmo, mas é importante se verificar com maior profundidade onde esses aspectos podem estar impactando. De alguma forma, a prestação de serviços interna, ou seja, a que é realizada dentro da loja entre os diversos setores e procedimentos, pode ter perdas ou re-trabalho desnecessário.

¹⁹ Não são avaliadas as questões financeiras em função do tipo de relacionamento existente entre a empresa (Evviva) e as revendas, que é de exclusividade. Desta forma, as revendas são empresas autônomas e não tem obrigação de prestar contas bem como não há uma permissão de realização de auditoria, como nos casos das franquias.

Apesar da precariedade existente de maneira geral nesses aspectos avaliados, é importante ressaltar que é onde existe a menor divergência na média de avaliação entre a Evviva e os Revendedores. O fato que corrobora com essa avaliação é que esse foi um dos elementos onde se encontrou a menor resistência para implementar mudanças e melhorias pela equipe de supervisores.

6.3.4 Show Room

O show room é o local de apresentação dos produtos. É composto pelos produtos, acessórios, decoração e área de trabalho e equipamentos utilizados principalmente pelos vendedores e projetistas. O show room ou *salão de vendas* é um dos elementos considerados chaves para o sucesso do negócio varejista.

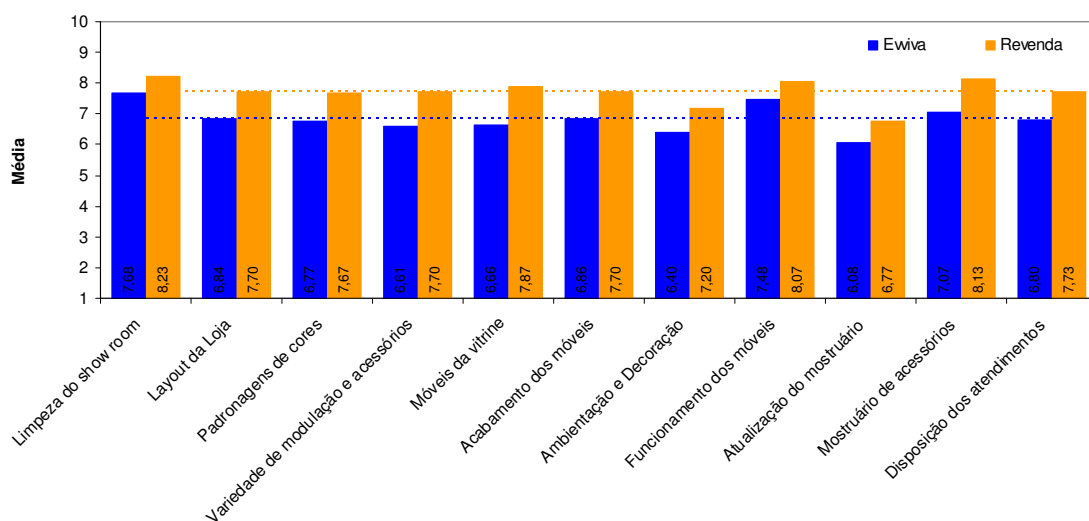


Gráfico 6 – Show room

A primeira observação que pode ser realizada mostra que existe uma diferença considerável (12%) entre as notas médias atribuídas pela Evviva (6,84) e Revendedores (7,71). Essa diferença na avaliação demonstra a divergência existente entre a Evviva e os Revendedores a respeito do significado e importância desse grupo de itens para o negócio.

No segmento de móveis planejados, a apresentação do show room e a distribuição do produto dentro da loja sofreram mudanças consistentes nos últimos anos. As empresas que iniciaram e promoveram essa mudança conceitual no padrão de identidade de lojas e de apresentação do show room foram as que formataram as primeiras franquias no setor, tendência que foi sendo seguida pelas empresas que trabalharam os formatos de revendas exclusivas, passando pelas revendas multimarcas até chegar às empresas que trabalham com móveis planejados no varejo tradicional (eletro-móvel). O que isso significa é que para se chegar a esse novo patamar de apresentação conceitual, foi necessário tempo e investimento. No caso da Evviva, ao se avaliar a origem de grande parte de seus revendedores, proveniente do sistema multimarca, houve uma grande resistência à mudança, sendo que sob alguns aspectos isso permanece até hoje, e também pode ser constatado nas questões apresentadas acima relativas à Estrutura física das revendas apresentadas no gráfico 1.

Contudo, outro elemento que explica a divergência existente é que grande parte dos itens diz respeito diretamente ao aspecto produto, e esse foi um dos aspectos onde ocorreram muitas e constantes mudanças nos últimos dois anos. O significado de tantas mudanças no produto tem o aspecto positivo de atualização e melhoria da oferta de opções, mas em contrapartida existe o custo das mudanças constantes, inclusive o desgaste com a equipe e até como mercado.

6.3.5 Comunicação e Identidade visual

Esse grupo de elementos é relativo à apresentação do ponto de venda e da Evviva através de sua identidade de marca para o mercado. Estão incluídos os elementos de comunicação internas ao ponto de venda nesse aspecto.

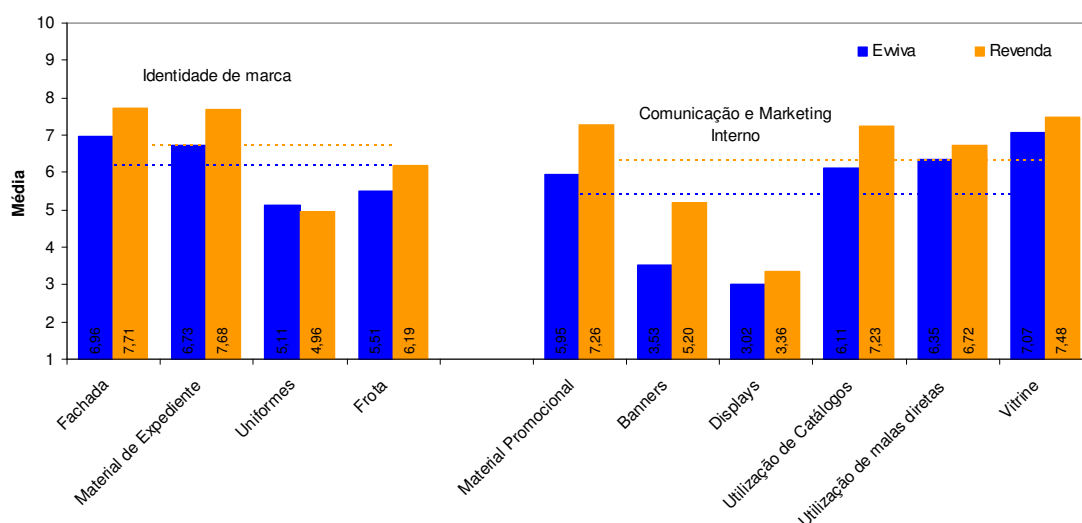


Gráfico 7 – Comunicação e identidade visual

Inicialmente, é relevante lembrar que os aspectos de padronização da Comunicação e Identidade visual de marca são elementos recentes no dia a dia dos revendedores. Antes da criação e desenvolvimento da marca Evviva, cada revendedor individualmente utilizava e tratava de sua própria marca e identidade de loja. Foi a partir da constatação de que esse era um ponto fraco do negócio no mercado, que a Bertolini desenvolveu a identidade e o conceito de marca da Evviva. Com essa mudança houve uma renovação completa de todas as fachadas das lojas e o início da renovação da proposta de identidade visual do ponto de venda. Assim, após a etapa inicial dessa transição, com a renovação completa das fachadas, surgiu a necessidade de um trabalho conjunto entre a Evviva (fábrica) e as revendas para a promoção e o desenvolvimento do conceito no mercado.

As notas apresentadas demonstram claramente que ainda não há uma maturidade no desenvolvimento da importância do desenvolvimento de um conceito de identidade visual e de marca nos elementos avaliados. Essa pontuação está de acordo com as observações feitas pela equipe de campo, como no caso do descuido com a limpeza das fachadas, a inexistência ou erro da aplicação da marca na frota de veículos, a não utilização das cores ou de modelos indicados para uniformes das equipes e a permanência após mais de dois anos da implantação da Evviva, da utilização de material de expediente com as antigas logomarcas.

Os elementos de comunicação interna (dentro das lojas) também refletem a necessidade de se trabalhar melhor o aspecto da apresentação da marca a partir do próprio ponto de venda. Isso é proveniente de uma visão limitada existente na rede de revendas de que a *comunicação que realmente importa* é apenas a representada pela mídia (revistas, TV) e material promocional (catálogos etc) e não os aspectos de apresentação do ponto de venda e produto. Contudo, é necessário observar que esse aspecto também tem a participação direta da própria Ewiva ao não identificar e corrigir a deficiência apresentada.

6.3.6 Profissionais

Nesse grupo de itens são avaliadas as equipes das lojas. Por ser esse o maior grupo de itens dentro da ferramenta de avaliação optou-se por dividi-los em dois conjuntos de gráficos.

De maneira geral, o grupo de itens relativos à avaliação dos profissionais das revendas são os que apresentam as melhores médias gerais, ficando apenas abaixo dos aspectos relativos à Gestão (que será apresentada mais abaixo). Trataremos de abordar a seguir cada grupo de avaliação.

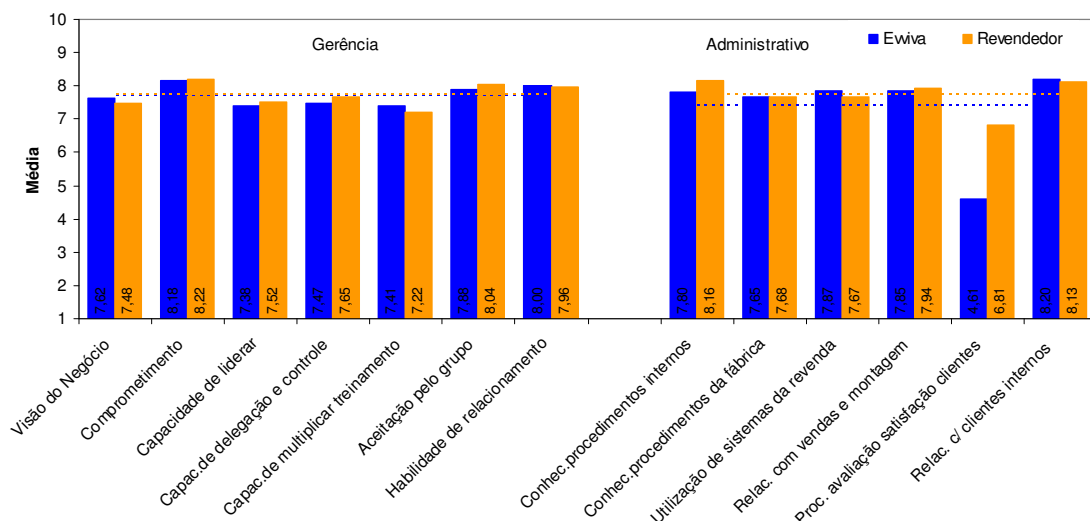


Gráfico 8 – Profissionais: Gerência e administrativo

Em relação à gerência das lojas, inicialmente se observa uma coerência entre as avaliações apresentadas pela Ewiva e pelas Revendas. Os elementos que se ressaltam nesse contexto é o de que são profissionais que têm grande comprometimento com o negócio e um bom relacionamento com a equipe da loja e com o mercado.

No caso dos profissionais da área administrativa das revendas também se encontram com uma boa pontuação. O item que destoa é o relativo aos procedimentos de avaliação de satisfação dos clientes, o que de maneira geral é inexistente ou realizado de forma muito primária pelas revendas através desses profissionais.

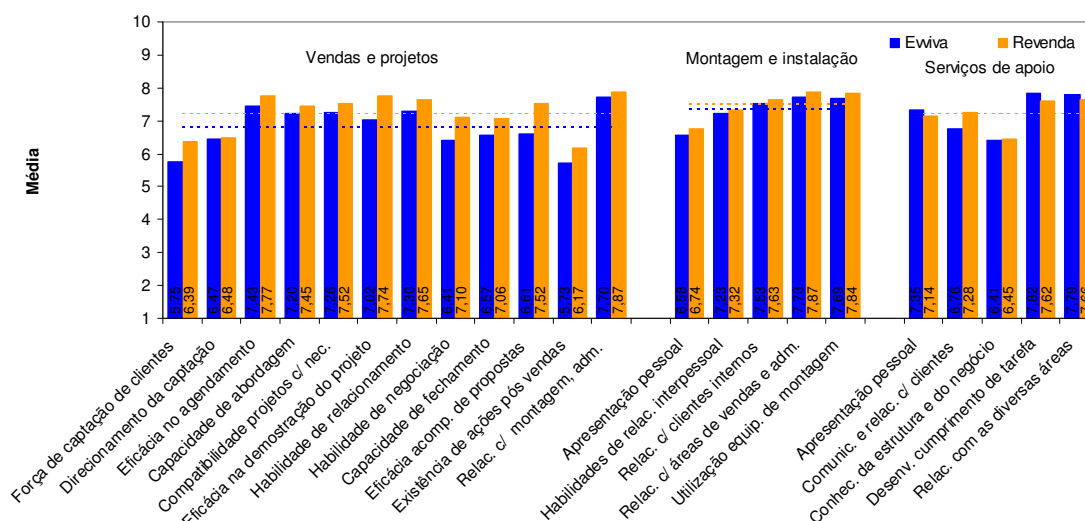


Gráfico 9 – Profissionais: Vendas / projetos, montagem / instalação e serviços de apoio

Sobre os profissionais de vendas e projetos, o gráfico apresenta algumas questões:

Existe um grupo de itens que se apresentam com uma pontuação individual acima da média do conjunto, e são os itens relativos ao que se denomina como primeira etapa de procedimentos no contato com o cliente. São os aspectos de eficácia no agendamento, capacidade de abordagem, compatibilidade do projeto, demonstração do projeto e habilidade no relacionamento. Em contrapartida, os aspectos que representam a seqüência desse procedimento, que são a habilidade de negociação e fechamento do projeto realizado, são itens que necessitam de

um trabalho de aprimoramento, principalmente porque é nessa etapa que será efetivamente concluída a negociação.

Outro ponto fraco observado são os itens relativos ao aspecto captação de clientes. O que se observa nesse mercado cada vez mais é que com o acirramento da concorrência faz-se necessário que as revendas empreendam ações na busca e prospecção de clientes no mercado. Essa mudança de forma de atuação demanda por sua vez que as revendas desenvolvam e treinem suas equipes com a característica de sair em busca de novos clientes, ao invés de esperá-los entrar pela porta da loja.

Em relação à avaliação dos profissionais de montagem e de serviços das lojas (limpeza e segurança), também se verifica uma convergência da média das notas empregadas pela Evviva e pelos Revendedores.

No caso da montagem, existem dois itens que se encontram abaixo da média: a questão da apresentação pessoal desses profissionais e sua habilidade de relacionamento. A importância desses aspectos é diretamente vinculada à qualidade da prestação de serviços, pois o montador é que fará o trabalho de conclusão do processo de venda ao executar o serviço de instalação e montagem do projeto.

Já em relação aos itens de pontuação inferior à média apresentada no grupo dos profissionais de serviços de apoio (limpeza e segurança), faz-se necessário atuar para que esses tenham um conhecimento melhor a respeito do negócio, já que também acabam tendo uma interface com os clientes e o mercado.

6.3.7 Gestão

É através deste conjunto de itens que se avalia o gestor de cada revenda, sendo em função dessa peculiaridade considerada uma ação crítica do processo de avaliação das revendas.

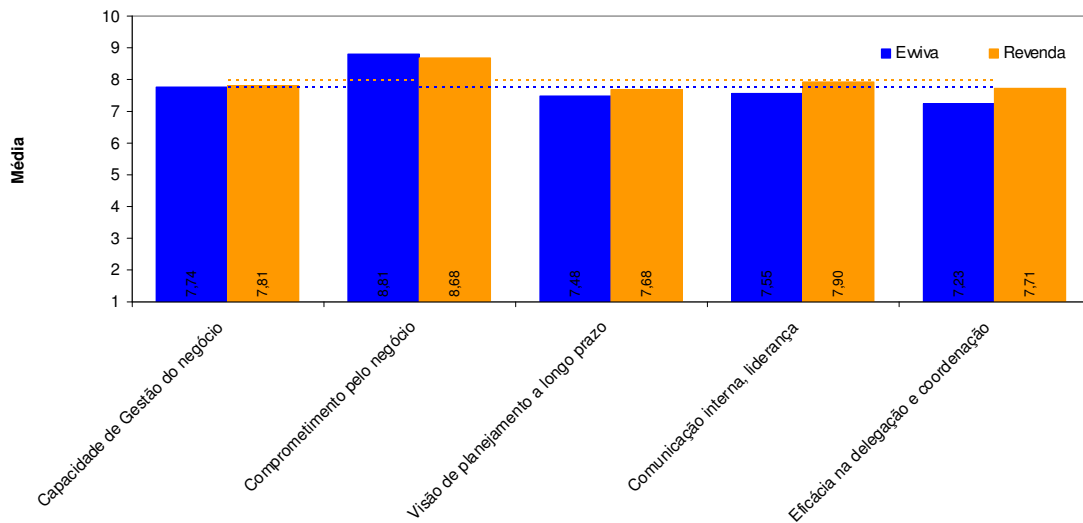


Gráfico 10 – Gestão

Mesmo assim, conforme se verifica no gráfico acima, há uma convergência de avaliações entre a Evviva e as Revendas, neste caso uma auto-avaliação do gestor do negócio. As notas médias atribuídas são de 7,76 pela Evviva e 7,95 pelo Revendedor e posicionando a gestão das lojas dentro da escala superior do conceito Bom. Contudo, é importante ressaltar que não estão sendo avaliadas questões específicas de habilidades e conhecimento dentro do aspecto da gestão.

6.3.8 Quadro final de resultados

Apresentamos a seguir um quadro geral dos resultados oriundos da avaliação das revendas. Essa consolidação permite a realização de uma análise conjunta que encerra essa etapa.

Grupo de aspectos	Resultados verificados
Estrutura física loja	Divergência entre a visão da Evviva em comparação a das Revendas s/ importância dos aspectos de estrutura da loja
	Evidências da pouca importância atribuída ao bem estar do consumidor
Infra-estrutura loja	Falta de gestão da informação sobre consumidor (não se verificam existência de indicadores)
	Deficiência da estrutura de suporte para serviços – pode impactar no resultado final
	Convergência da noção de importância da infra-estrutura para a loja entre Evviva e Revendas
Show room	Divergência sobre a importância do show room entre Evviva e Revendas
Comunicação e identidade visual	Desenvolvimento em fase inicial da importância atribuída à identidade visual
	Pouca importância atribuída ao aspecto de comunicação relacionado à loja
Profissionais	Coerência entre as avaliações Evviva e Revendas
	Bom comprometimento geral das equipes
	Falta de procedimentos para avaliação da satisfação do consumidor
	Deficiência parcial da equipe vendas : Boa abordagem e início de trabalho com consumidor, mas fraqueza no processo de fechamento da venda
	Pouco conhecimento negócio equipe de suporte lojas
Gestão	Convergência entre avaliações Evviva e Revendas (auto-avaliação)

Quadro 6 – Resultados da avaliação das revendas

Verificam-se, no quadro 6, acima a existência de divergências relevantes entre a Evviva e os Revendedores nos itens estrutura física da loja e show room. Somado a esses aspectos, depreende-se da avaliação que não há uma efetiva preocupação nas revendas em relação ao bem estar do consumidor dentro do ambiente de loja. Nesse contexto, é relevante registrar a opinião dominante na literatura que considera os elementos que representam a estrutura e a identidade do ponto de venda de importância significativa para o negócio, ou seja, as decisões que envolvem a loja e suas características visam não apenas à construção de uma imagem e ao estabelecimento de um vínculo com o consumidor mas, principalmente a tornar o negócio mais competitivo e rentável. (PARENTE, 2000; LEVY; WEITZ, 2000; LAS CASAS, 2000).

A loja ou o ponto de venda é o elemento central do negócio no varejo, e para onde convergem todas as decisões de marketing e que envolvem o negócio. Parente (2000, p. 293) delimita bem a importância da questão:

É onde o consumidor manifesta seu comportamento de compra e desenvolve sua atitude e seu grau de satisfação para com o varejista. É na loja que ocorre a interface entre varejista e consumidor, e onde todas as atividades do varejo se reúnem. As decisões sobre a loja, sua atmosfera, apresentação externa, apresentação interna, layout, exposição de produtos, devem visar não só construir a imagem e conquistar as preferências do público-alvo da loja, mas também estimular uma maior produtividade da área de venda. Essas decisões, como todas as demais decisões do composto varejista, devem fazer parte de um conjunto harmônico e integrado às outras decisões de linha de produtos, preços, promoção pessoal e localização.

Assim, o ponto de venda é a referência central apresentada por uma empresa ao mercado (imagem de marca e posicionamento), de uma proposta de valor (produtos+serviços) que possibilite atender ou até superar as expectativas e as necessidades dos consumidores. Dessa forma, é importante registrar que essas decisões que envolvem o ponto de venda têm relevância e podem influenciar e determinar as estratégias adotadas pela Evviva.

Já em relação aos aspectos de infra-estrutura de suporte e profissionais, que são itens que têm influência na prestação de serviços, observa-se que existe uma convergência de visão entre a Evviva e as Revendas relativamente à importância, mas ainda existem carências a serem preenchidas para se proporcionar uma adequada prestação de serviços. É consenso a respeito da atividade de varejo que essa é desenvolvida com base na premissa da importância na prestação de serviços. (PARENTE, 2000; LEVY; WEITZ, 2000; LAS CASAS, 2000).

A imagem de uma loja é formada em parte pelo nível de prestação de serviços aos consumidores. Muitas vezes os produtos são iguais ou similares aos apresentados pela concorrência, sendo que a alternativa que resta para a diferenciação entre duas propostas (duas lojas) está na prestação de serviços (LAS CASAS, 2000). Essa visão acerca da importância dos serviços é reforçada por Parente (2000, p. 271) ao afirmar que:

Com o aumento crescente da oferta de lojas e conseqüentemente, com o acirramento da concorrência, os varejistas estão procurando imitar e superar seus concorrentes em muitas variáveis do mix varejista. Nos mais variados aspectos, os concorrentes apresentam-se de forma bastante semelhante [...]. Para sobreviverem no século XXI, os varejistas devem diferenciar-se, satisfazendo às necessidades de seus consumidores melhor do que seus concorrentes. Para isso as empresas precisaram desenvolver o varejo de relacionamento procurando estabelecer relações de longo prazo [...] produtos de alta qualidade, complementados com bons serviços [...]. Há uma concordância geral de que a estratégia básica para criar essa vantagem competitiva é a entrega de serviços de qualidade.

Os autores também afirmam que a oferta consistente de serviços demanda um esforço considerável não sendo, assim, um elemento ou estratégia fácil de ser copiada e implementada. Assim, é nesse aspecto que existe a possibilidade de se estabelecer diferenças, com o desenvolvimento de alguma vantagem competitiva sustentável frente à concorrência pelos Revendedores da Evviva.

Contudo, é necessário ir além da atribuição da importância, trabalhando condições efetivas na melhoria da prestação de serviços oferecida.

6.3.9 Observações finais

Consideramos que a aplicação prática da avaliação da revenda gerou algumas observações, que merecem ser comentadas. De forma abrangente, houve um entendimento positivo em relação à aplicação da ferramenta, bem como alguma surpresa pelo tipo de resultado final gerado, quando da análise dos resultados individuais por revenda avaliada. Mesmo em situações onde a atribuição de uma média final²⁰ da revenda tenha ficado abaixo da expectativa do revendedor, verificou-se um bom nível de participação na análise subsequente, que tinha por finalidade delimitar os procedimentos de ação considerados necessários e que deveriam ser efetivados.

²⁰ O instrumento de avaliação gera uma média final de todos os itens avaliados dentro da escala proposta apresentada na metodologia, e que serve de parâmetro para avaliação individual da revenda para a Evviva e o revendedor. Consideramos não incluir neste projeto as avaliações individualizadas que foram realizadas nas revendas.

Além disso, a avaliação das revendas permitiu entre outras coisas:

- Entender melhor sobre o funcionamento das revendas;
- Avaliar a atuação da Evviva (indústria) frente às revendas e o impacto dessas decisões;
- Compreender a necessidade de melhor trabalhar a definição e implantação das estratégias da Evviva no mercado, por serem essas vinculadas ou dependentes da atuação das revendas;

Por fim, o processo de avaliação realizado fez emergir a seguinte possibilidade para sua análise, além daquelas de interesse da inteligência:

- a) Avaliar cada revenda individualmente para criar um *ranking* das revendas, permitindo avaliar o nível geral da situação da rede;
- b) Entender como as revendas se auto-avaliam (enxergam a si próprias);
- c) Promover ações para melhoria da posição da rede e conseqüente incremento no desempenho.

6.4 RESULTADOS DA SURVEY

Nesse item serão analisados os resultados da terceira etapa da pesquisa, ou seja os dados relacionados a aplicação de uma survey aos profissionais das revendas.

6.4.1 Caracterização amostra

A Survey foi aplicada ao conjunto de proprietários, de gerentes e de vendedores das 59 revendas da rede Evviva, durante o período de março a maio

de 2006. O universo da amostra durante o período de coleta era de 287 profissionais nas 59 revendas da rede.

Apresentamos abaixo a distribuição dos profissionais que fazem parte do universo da amostra:

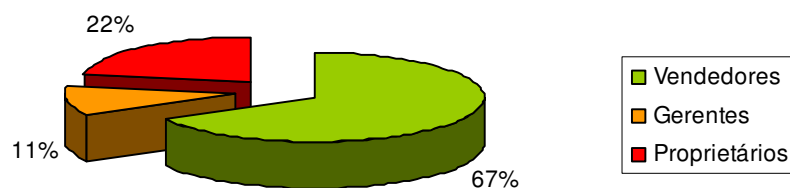


Gráfico 11 – Universo da amostra

Dentre o universo da amostra, obteve-se um retorno de respostas de 126 profissionais, oriundos de 51 revendas da totalidade da rede, e que representaram um índice de respostas de 44% dos profissionais dentre 86% das revendas da rede. Esse elevado percentual de respostas foi devido ao relacionamento da Evviva com a sua rede de revendas, e que representou uma boa possibilidade de controle do número de respostas, como também foi facilitado pelo contato pessoal realizado por esse pesquisador, aproveitando o relacionamento desenvolvido com esses profissionais durante anos de convivência e trabalho conjunto no mercado.

Apresentamos, a seguir, a caracterização da amostra, que foi realizada a partir de cinco variáveis de categorias relacionadas aos profissionais das revendas e que foram coletadas na aplicação do instrumento: Sexo, idade, função, tempo na revenda e região de localização da revenda.

A seguir são apresentados os resultados relativos ao perfil da amostra.

Em relação ao gênero, a amostra ficou distribuída em 53,6% de homens e 46,4 % de mulheres.

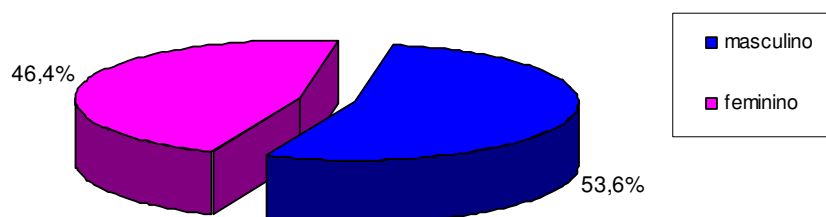


Gráfico 12 – Gênero da amostra

Fonte: extraído de Survey.

Com relação à idade, existe uma grande concentração entre as faixas etárias situadas entre os 20 a 29 anos no percentual de 38,4% e dos 30 a 39 anos que representa 36,7%. Somadas essas duas faixas, chega-se a 75,1% da amostra.

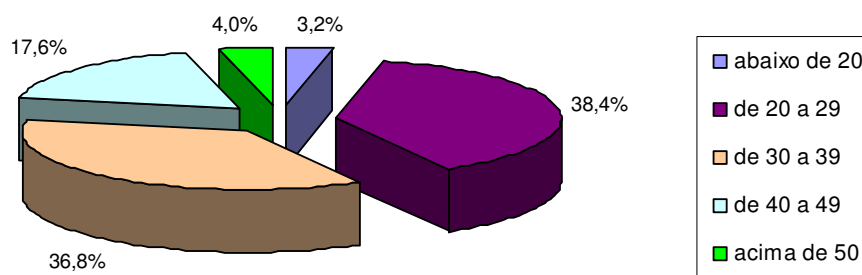


Gráfico 13 – Idade

Fonte: extraído de Survey.

Em relação à função, a amostra é representada por 33,6% de revendedores, 10,4% de gerentes de vendas e 56% de vendedores.

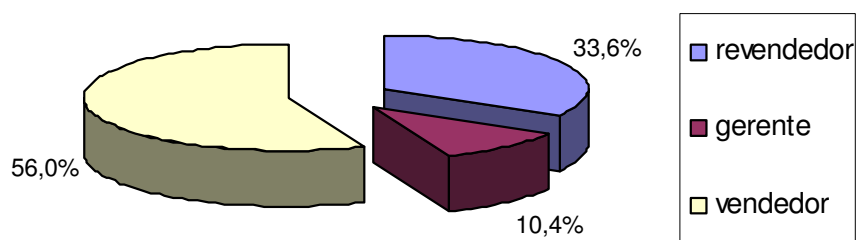


Gráfico 14 – Função

Fonte: extraído de Survey.

Ao se realizar o cruzamento entre a idade e a função, percebe-se que no caso dos vendedores existe uma concentração maior na faixa etária correspondente aos 20 e 29 anos, totalizando 52,9%.

No que diz respeito ao tempo de revenda, 59,2% dos respondentes afirma estar trabalhando em uma revenda Evviva pelo tempo de até 2 anos, o que denota o pouco tempo de revenda desses profissionais, sendo que este indicador pode apontar para um alto índice de “turn over” (substituição de profissionais) dentro das revendas.

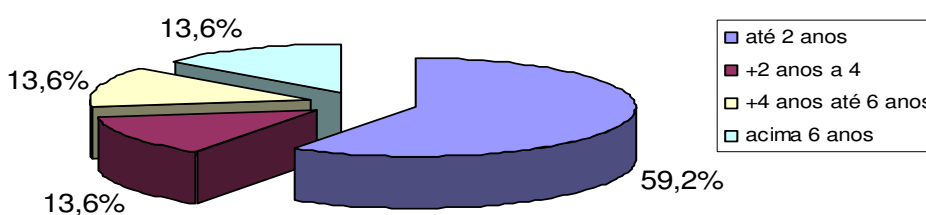


Gráfico 15 – Tempo de revenda

Fonte: extraído de Survey.

Por fim, os respondentes são originários das revendas das seguintes regiões: 28,8% do Sudeste, 31,2% da região Sul, 23,2 do Nordeste, 8% do Centro-Oeste e 8% da região Norte.

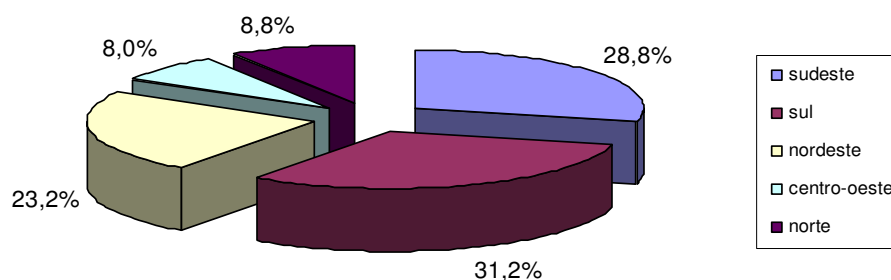


Gráfico 16 – Regiões dos respondentes

Fonte: extraído de Survey.

6.4.2 Apresentação dos resultados

Inicialmente será apresentada uma avaliação de um dos quatro blocos de questões que constituem o instrumento de pesquisa, seguindo a ordem em que se encontram. Para uma melhor compreensão e facilidade na identificação das questões, cada bloco de questões recebeu uma abreviação, seguida do número da questão respectivamente²¹.

²¹ 1º Bloco: Importância da informação e decisão para o negócio (**INFONEG**);

2º Bloco: Visão e gestão do negócio (**VISGES**);

3º Bloco: Concorrência e mercado (**CONC**);

4º Bloco: Conhecimento do consumidor (**CONH**).

6.4.3 Importância da informação e decisão para o negócio

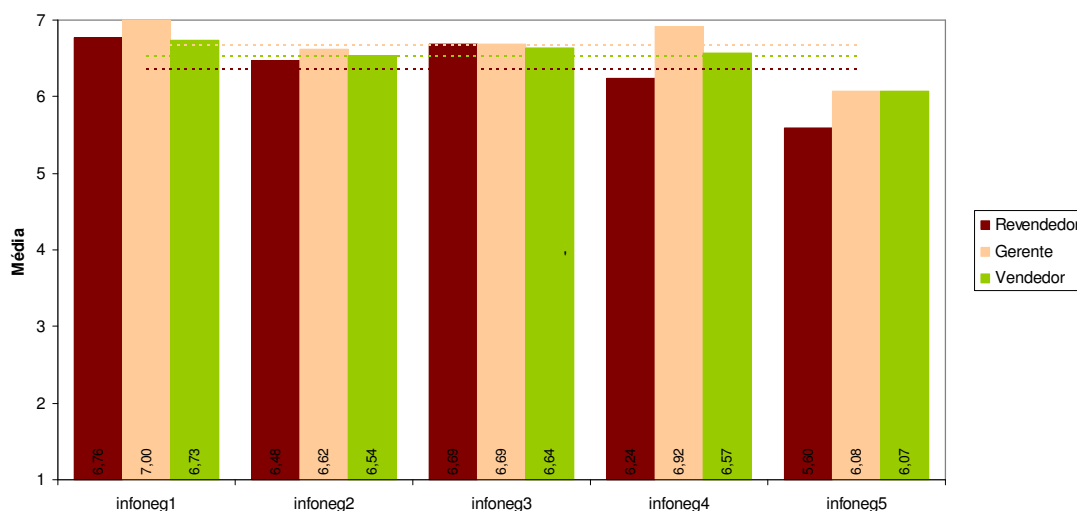


Gráfico 17 – Bloco 1: Importância da informação para o negócio e decisão

Fonte: extraído de Survey.

Através do gráfico acima é possível verificar que existe uma alta concordância a respeito da importância da informação para o negócio e a tomada de decisão. As questões que tratam da informação como elemento para vantagem competitiva (infoneg1), atenção às mudanças sobre o mercado (infoneg2) e sobre se manter informado sobre a existência de novas tendências (infoneg3) apresentam um grau de concordância bem elevado, próximo à concordância plena (acima de 6,5). Na questão sobre a observação da concorrência para antecipar ações (infoneg4), somente os revendedores é que apresentam uma concordância parcial.

O que chama a atenção no gráfico é que, apesar do elevado grau atribuído à importância da informação, existe uma divergência em relação à prática do dia a dia na procura de saber sobre a atuação da concorrência (busca pela informação) antes da atuação (infoneg5). O valor atribuído a essa questão está abaixo da média do grupo para todos respondentes, especialmente no grupo dos revendedores, que são os gestores do negócio e deveriam ter uma atuação diferenciada em relação ao assunto.

6.4.4 Visão e gestão do negócio

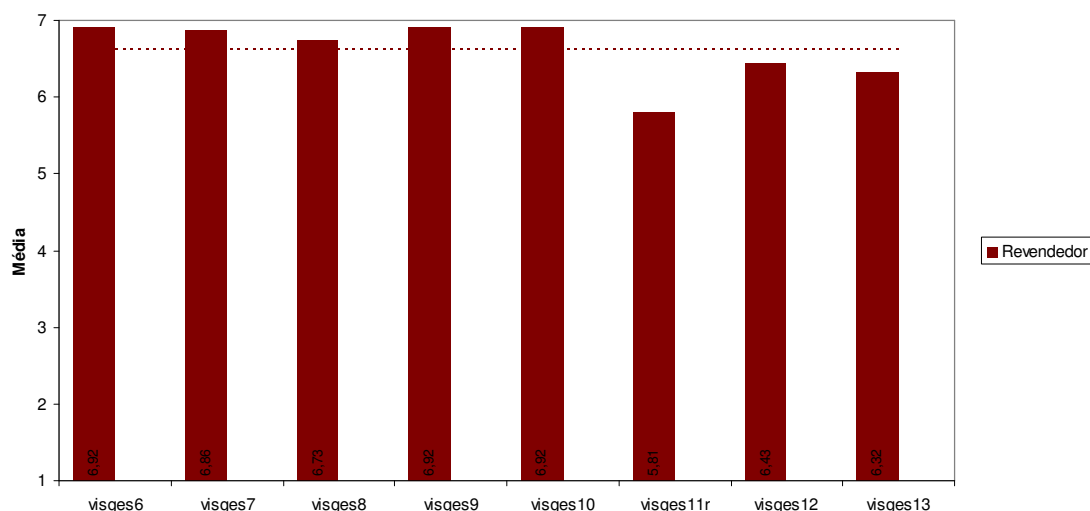


Gráfico 18 – Bloco 2: Visão e gestão do negócio

Fonte: extraído de Survey.

Esse bloco de questões, pela sua peculiaridade, foi direcionado para respostas apenas para o grupo de revendedores.

É possível identificar no gráfico apresentado que os revendedores concordam plenamente que o entendimento de seu negócio é essencial para realizar uma comparação à concorrência (Visges6); que o domínio da operação de seu negócio é determinante para o sucesso desse (visges7); que têm o hábito de ouvir sua equipe (visges8) e consideram que existe uma correlação entre o nível de prestação de serviços e uma equipe de qualidade (visges9).

Por outro lado, apesar de também considerarem importante uma boa relação de parceria com o fornecedor (visges10), não existe uma concordância plena a respeito da importância da afinidade de visão sobre o mercado com o fabricante (visges11), questão que é, de certa forma, corroborada pelos aspectos de abertura para compartilhar informações sobre o seu negócio (visges12) e sobre o compartilhamento de informações sobre o mercado e a concorrência (visges13).

6.4.5 Concorrência e mercado

Por se tratar do bloco de questões mais extenso da pesquisa, optou-se por fazer um agrupamento dentro das características das questões e, dessa forma, serão apresentados três grupos de questões conforme sua afinidade.

A) 1ª parte:

Este primeiro grupo de questões apresenta elementos relativos a questões do ponto de venda, marketing e relacionamento.

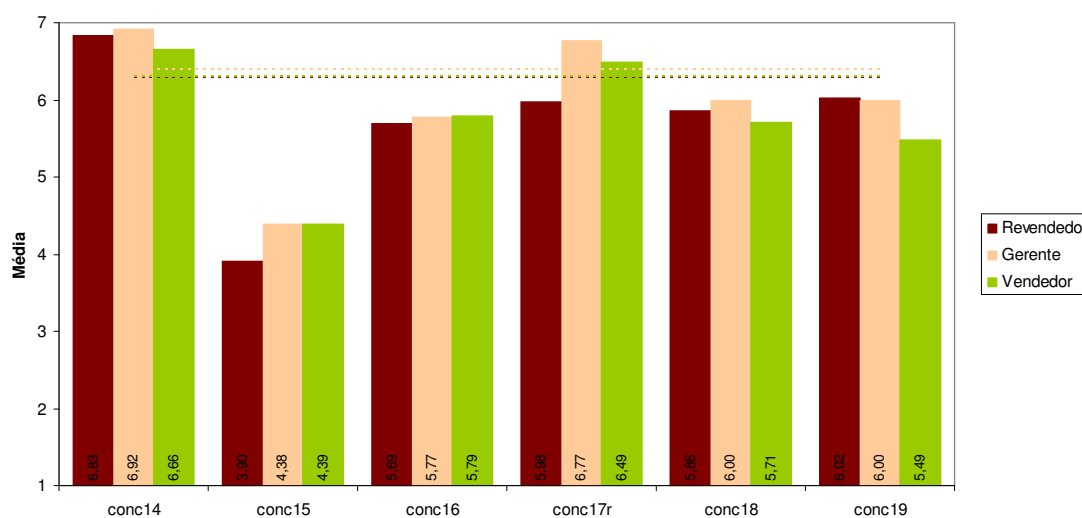


Gráfico 19 – Bloco 3: Concorrência e mercado – 1ª parte

Fonte: extraído de Survey.

Inicialmente, parece bem definida a diferença de valoração entre as questões que apresentam elementos concretos ou materiais, como os relativos à estrutura física do ponto de venda (concl4) em relação aos outros elementos que tratam de marketing e comunicação (concl6), relacionamento (concl7) e as ações de prospecção (concl8 e concl9) que, por natureza, são elementos que se revestem de aspectos imateriais ou subjetivos. Os elementos materiais são aparentes e, dessa forma, diretamente evidenciados, enquanto que os outros tipos de elementos, por terem um caráter de subjetividade, ou por se apresentarem de forma indireta, não são facilmente identificados por uma análise primária, sendo esse o caso dos elementos de relacionamento e de prospecção

de vendas. Eles dependem de uma estratégia que se utiliza sobremaneira de pessoas (profissionais) para ser operada e, dessa forma, configura-se de uma maneira distinta (e talvez única), o que dificulta sua reprodução, podendo, assim, representar uma vantagem competitiva sustentável para o negócio.

A questão 15 (conc15) apresenta o conjunto de elementos materiais (ponto de venda e produto) aos imateriais (marca e comunicação), como sendo suficientes para o sucesso de uma Revenda. Essa é a única questão que apresenta uma opinião neutra (não concorda, nem discordam) sobre o assunto, e que deixa transparecer que existem outros elementos, além dos apresentados, que podem ser o posicionamento e atuação no mercado, como também relativos à equipe.

Outro aspecto interessante apresentado neste bloco aparece na divergência entre opiniões sobre as ações de relacionamento da concorrência (conc17). Vendedores e Gerentes concordam plenamente que não é tão importante saber das ações da concorrência, enquanto que os Revendedores concordam apenas em parte. A relação tem significância, porque os profissionais (vendedores e gerentes) que não atribuem importância ao assunto, são de fato os que diretamente estão envolvidos nessas ações em suas revendas, ou sofrem o impacto das mesmas quando realizadas pela concorrência.

B) 2ª parte:

O segundo grupo apresenta as questões relativas aos atributos do produto.

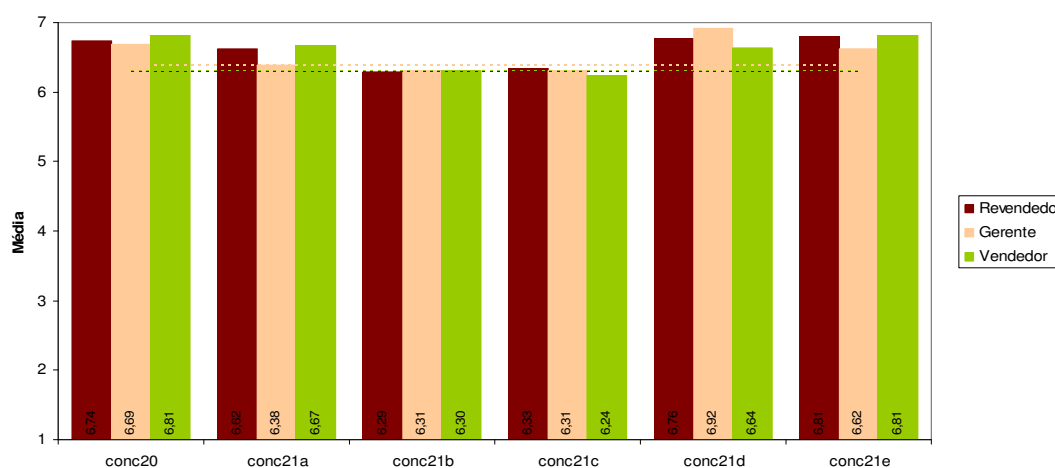


Gráfico 20 – Bloco 3: Concorrência e mercado – 2ª parte

Fonte: extraído de Survey.

Neste grupo de questões, está demonstrada claramente no gráfico acima a importância atribuída ao aspecto produto (conc20) e seus atributos técnicos apresentados nas questões: Matéria prima (conc21a); Acessórios (conc21b); padronagens de cores (conc21c); design do produto (conc21d) e qualidade do produto (conc21e). Dentre os atributos apresentados são a qualidade e o design do produto que se sobressaem, conforme verificado no gráfico 19 abaixo.

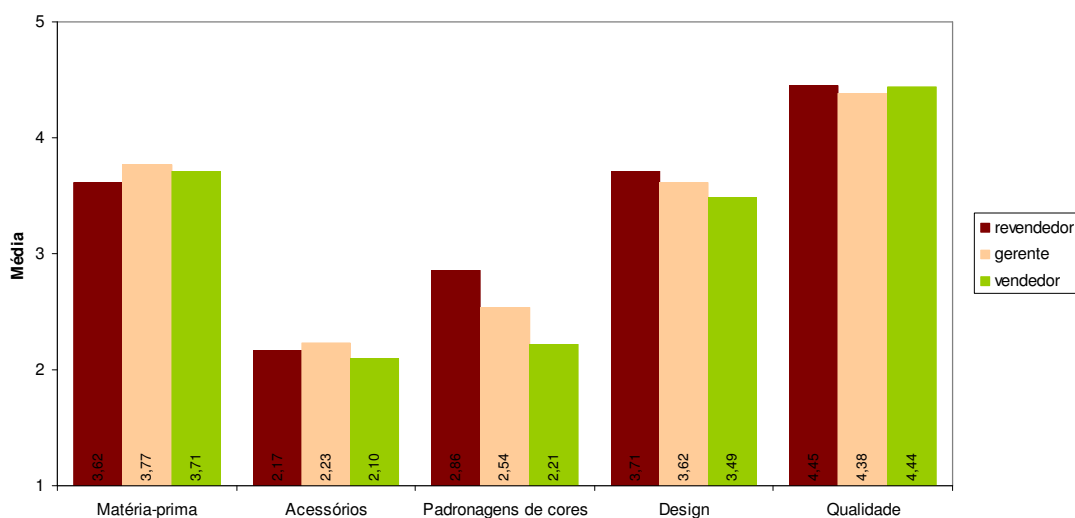


Gráfico 21 – Bloco 3: Atributos técnicos do produto

Fonte: extraído de Survey.

C) 3ª parte:

Esse terceiro grupo apresenta as questões que tratam das condições comerciais (conc23) e as variáveis envolvidas na negociação com o cliente (demais questões).

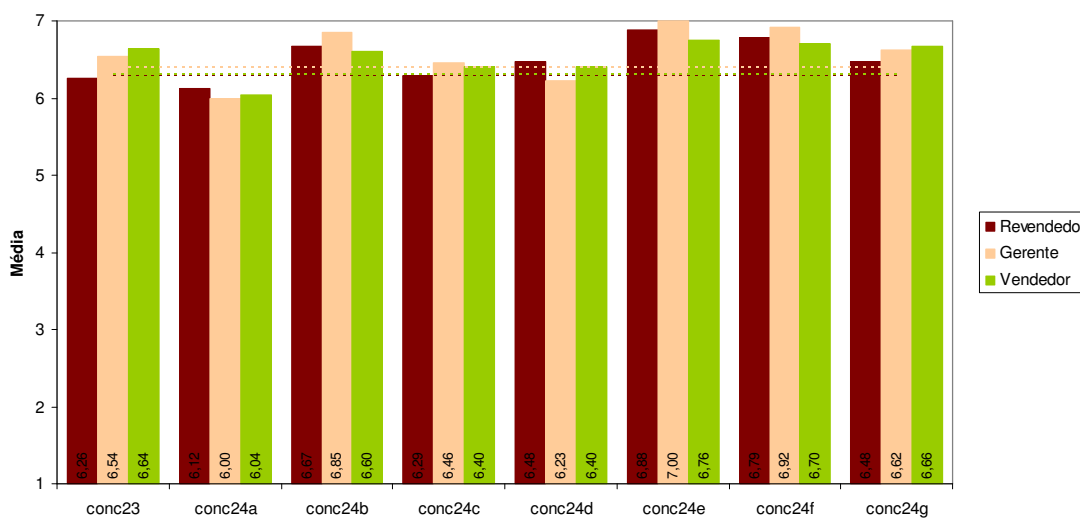


Gráfico 22 – Bloco 3: Concorrência e mercado – 3ª parte

Fonte: extraído de Survey.

Observa-se na primeira questão desse grupo, importante para se conhecer as condições comerciais da concorrência (conc23), que existe uma diferença de visão entre os respondentes. De maneira ampla, a divergência situa-se entre os revendedores (gestores) e os profissionais de vendas (gerentes e vendedores) sendo que aqueles concordam apenas em parte, enquanto que estes apresentam uma concordância praticamente plena. O aspecto que pode ser determinante em relação a esta diferença de avaliação é que os revendedores, além de acompanharem as condições da concorrência, devem levar em consideração também as condições gerais de seu negócio, enquanto que os profissionais de vendas sofrem o impacto direto das diferentes propostas na comparação realizada, em função de o foco estar direcionado para o fechamento da negociação.

Na seqüência da avaliação temos as seguintes condições comerciais avaliadas: preço (conc24a), projeto do ambiente (conc24b), condições de negociação (conc24c), prazo de entrega (conc24d), atendimento (conc24e), instalação do produto / montagem (conc24f) e assistência técnica (conc24g). De uma maneira geral, todas são consideradas importantes no processo de negociação. Contudo, ao se solicitar uma classificação de importância (conc25), aparecem com grande evidência os aspectos atendimento e projeto de ambiente, nessa ordem, conforme apresentado no gráfico 23 abaixo.

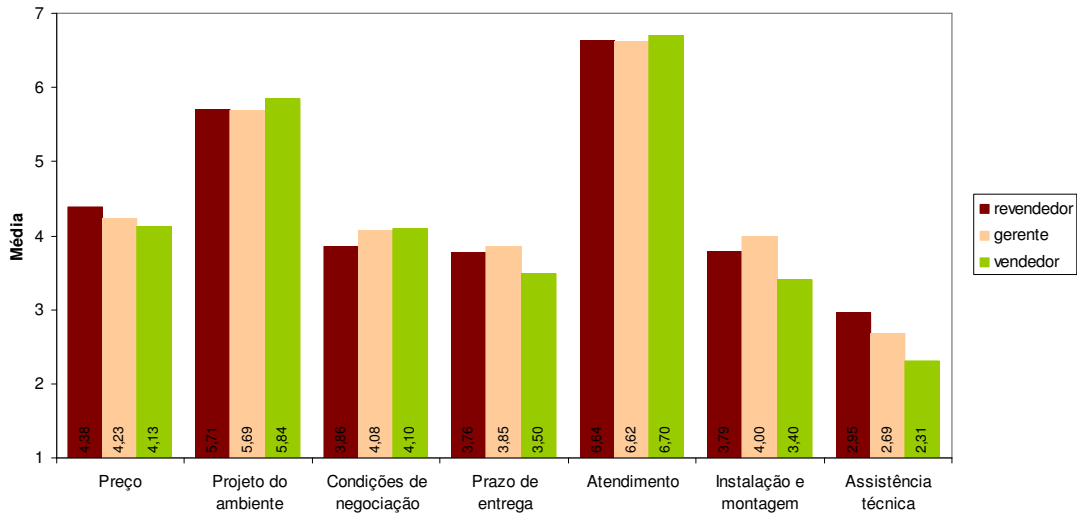


Gráfico 23 – Bloco 3: Variáveis de venda e pós-vendas
 Fonte: extraído de Survey.

6.4.6 Conhecimento do consumidor

As questões abordadas nesse bloco buscam evidenciar qual o grau de importância conferida ao conhecimento do consumidor pelos revendedores e profissionais de vendas Evviva.

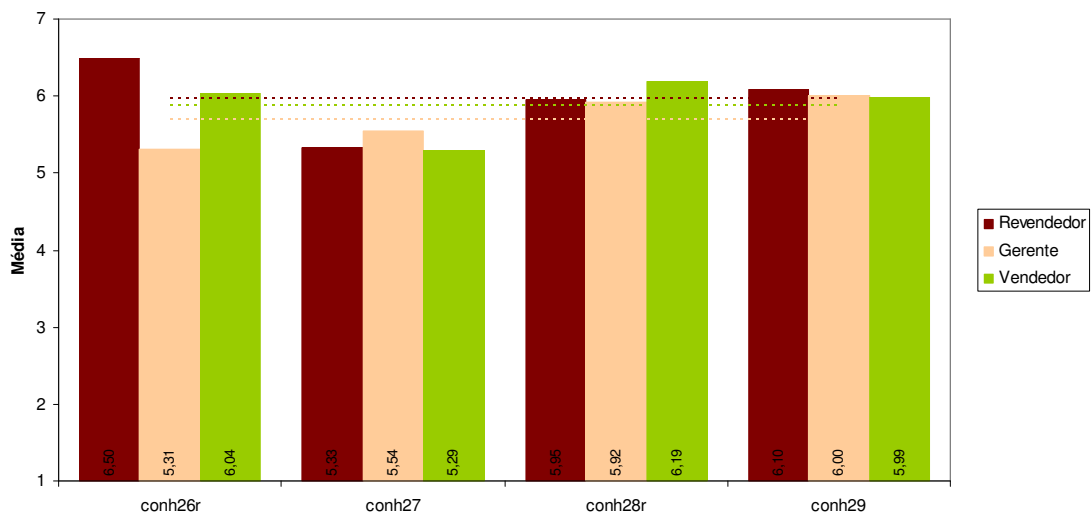


Gráfico 24 – Bloco 4: Conhecimento do consumidor
 Fonte: extraído de Survey.

A questão sobre a importância de se conhecer o perfil do consumidor para fechamento da venda (conh26) é a que apresenta uma divergência entre os respondentes. Os gerentes concordam ligeiramente, enquanto que revendedores e vendedores concordam apenas em parte sobre sua importância.

Em relação ao acesso do consumidor a informações sobre as opções de revendas e produtos (conh27), a importância atribuída situa-se entre um nível de concordância de leve a parcial.

Em se tratando de cultura e comportamento do consumidor (conh28) e influência da moda (conh29), os respondentes apresentam uma concordância parcial de importância desses aspectos no processo de venda.

De maneira geral, pode-se extrair dessa análise que a percepção da importância do conhecimento do consumidor é apenas parcial, e que pode ser atribuída ao fato de não haver sido realizado um trabalho direcionado a estes aspectos dentro da rede de revendas Evviva.

6.4.7 Quadro final de resultados

Considerando-se a interpretação dos resultados, pode-se resumi-los no seguinte quadro:

Blocos de questões	Resultados verificados
1º BLOCO: Importância da informação e decisão para o negócio	Alta concordância s/ importância da informação
	Concordância parcial s/ observação da concorrência antes da tomada de decisões (infoneg4) – especialmente pelos Revendedores
	Divergência na prática do dia a dia. Não buscam conhecer ações concorrência antes tomar decisão – especialmente Revendedores (infoneg 5)
2º BLOCO: Visão e gestão negócio	Concordância plena sobre a importância de entender o negócio (visges6) e domínio da operação (visges7), e
	Concordância plena sobre o hábito de ouvir a equipe (visges8)
	Concordância plena sobre a correlação entre a qualidade da equipe e nível dos serviços (visges9)
	Concordância plena sobre a importância da relação de parceria c/ fornecedor (visges10), mas que está em desacordo com a pouca concordância sobre a afinidade de visão sobre o mercado com o fabricante (visges11), que é corroborada sobre a pouca disponibilidade para compartilhar informações sobre o negócio (visgs12) e concorrência (visges 12)
3º BLOCO: Concorrência e mercado	Maior valorização dos aspectos evidenciados por elementos materiais no ponto de venda (estrutura física) em relação aos elementos subjetivos (imateriais) representados por marketing, comunicação, relacionamento e prospecção.
	Questão (conc15): Necessidade de outros elementos para definição do foco atuação no mercado além dos elementos de estrutura de loja (objetivos) e dos aspectos de comunicação e relacionamento (subjetivos)
	Concordância parcial dos Revendedores sobre a questão das ações de relacionamento com mercado da concorrência.
	Importância do aspecto produto e atributos técnicos (questões conc20 e conc21a-f)
	Divergência entre revendedores (concordância parcial) e gerentes+vendedores (concordância plena) sobre o conhecimento das condições comerciais concorrência (conc23).
	Atendimento e projeto de ambiente aparecem como as variáveis de vendas e pós-vendas mais importantes (conc25)
4º BLOCO: Conhecimento do consumidor	Divergência sobre importância de se conhecer perfil consumidor (conh26) entre revendedores+vendedores (concordância parcial) e gerentes (leve concordância).
	Questões sobre cultura e comportamento consumidor (conh28) e influência da moda (conh29) concordância parcial da importância.
	Percepção geral de importância parcial do conhecimento do consumidor pelas equipes das vendas

Quadro 7 – Resultados da Survey

Fonte: extraído de Survey.

6.4.8 Observações gerais

De maneira geral, verificou-se que existe um elevado grau de preocupação em relação ao tema informação. Contudo, da importância atribuída à efetiva ação realizada na prática, existe um espaço que necessita ser preenchido com realizações objetivas no dia a dia das revendas. Além disso, ainda em relação à informação, existe uma pouca disponibilidade para compartilhamento entre as revendas e a Evviva, o que necessariamente deverá ser trabalhado dentro do processo de inteligência de mercado.

Por outro lado, existe uma clareza da importância dos elementos de estrutura do ponto de venda, ou os elementos concretos de observação da concorrência no mercado, somados aos elementos mais subjetivos que são representados pela imagem de marca, comunicação e relacionamento. Dentro desse aspecto ressalta-se a importância atribuída ao produto e seus atributos técnicos.

Por fim, também é possível identificar que existe uma baixa percepção geral a respeito do conhecimento sobre o consumidor.

6.4.9 Análise fatorial Exploratória

Após a avaliação dos resultados da Survey, optou-se pela realização de uma análise fatorial exploratória (EFA) com o objetivo de reduzir os diversos elementos trabalhados em um grupo de fatores. Segundo Hair Jr., Anderson e Tatham (2005, p. 32) a análise fatorial é:

Uma abordagem estatística que pode ser usada para analisar inter-relações entre um grande número de variáveis e explicar essas variáveis em termos de suas dimensões inerentes comuns (fatores). O objetivo é encontrar um meio de condensar a informação contida em um número de variáveis originais em um conjunto menor de variáveis estatísticas (fatores) com uma perda mínima de informação.

Além disso, segundo o mesmo autor, o que se busca com a análise fatorial é “definir os construtos fundamentais ou dimensões assumidas como inerentes às variáveis originais” Hair Jr., Anderson e Tatham (2005, p. 94). Dessa forma, ao se agrupar as diversas variáveis apresentadas na Survey em um grupo de fatores, se permite, através dos construtos daí originados, a construção da base de uma estrutura de informação e inteligência de mercado.

Para a realização da EFA procedeu-se inicialmente à preparação da base de dados para o tratamento no SPSS 13.0 (Statistical Package for Social Sciences). Na preparação da análise foram incluídas todas as variáveis da Survey, exceto as questões 6 (seis) a 13 (treze) relativas ao Bloco 2 – Visão e Gestão do Negócio, que somente foram respondidas pelos gerentes e proprietários das revendas e não pelos vendedores, que são em maior número. Também foram excluídas as questões 22 (vinte e dois), 25 (vinte e cinco) e 30 (trinta), de natureza ordinal, diferentemente das outras questões, de natureza intervalar.

O método utilizado para extração foi o de rotação ortogonal Varimax, que maximiza a soma de variâncias de cargas exigidas da matriz fatorial. A opção pela rotação de fatores tem por objetivo simplificar e redistribuir a variância dos primeiros fatores obtidos para os últimos, até atingir um padrão fatorial mais simples e teoricamente significativo. Hair Jr., Anderson e Tatham (2005). Para o exame da adequação da análise foram utilizados os testes de esfericidade de Bartlett (BTS), o qual verifica se a matriz de correlações tem correlações significativas entre as variáveis, e a medida de adequação de amostra ou medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), a qual representa a razão da soma dos quadrados das correlações parciais de todas as variáveis.

Foi realizada a 1ª rodada da análise fatorial obtendo-se, assim, 9 (nove) fatores, com 66,68% de variância extraída, considerando o critério de autovalores acima de 1 (um) (MALHOTRA, 2001) A medida de adequação da amostra (KMO) foi de 0,716, um índice adequado já que o mínimo considerado aceitável é de 0,50 Hair Jr., Anderson e Tatham (2005), assim, como o teste de esfericidade de Bartlett, com valor de 1285,479 e significância 0.000, rejeitando a hipótese nula de que as variáveis não se correlacionam na população (MALHOTRA, 2001). Tanto os resultados obtidos da medida de KMO e do teste de esfericidade de

Bartlett indicam que a análise fatorial é apropriada para o estudo em questão. As comunalidades²² (ou análise de fatores comuns) dos itens apresentaram-se adequadas, acima de 0,60, pois segundo Hair Jr., Anderson e Tatham (2005, p. 107), “considera-se que as cargas fatoriais maiores que 0,30 atingem o nível mínimo; as cargas de 0,40 são consideradas mais importantes; e se as cargas são de 0,50 ou maiores, elas são consideradas com significância prática”. Verificou-se, além disso, que, na análise dos nove fatores, a variável (questão) infoneg 5 carregou em diversos deles e com cargas fatoriais baixas e, assim, foi retirada para a continuidade da análise.

Com a 2ª rodada, considerando ainda 9 (nove) fatores, atingiu-se o percentual de variância de 67,19%, dentro do sugerido pelo critério de autovalor acima de 1 (um). Verifica-se que todos os fatores carregaram adequadamente, mas há uma pequena dispersão das variáveis em alguns fatores. A opção para ajustar a análise é a de reduzir para 7 (sete) o número de fatores, pois ao se analisar a da tabela de variância total (Tabela 3), a seguir, é possível verificar que existe a possibilidade para a redução de fatores, já que esses se encontram dentro do patamar considerado adequado.

²² Comunalidade é a quantia total de variância que uma variável original compartilha com todas as outras variáveis incluídas na análise.

Tabela 3 – Variância total explicada – 2ª rodada

Fator	Autovalores iniciais			Extração das somas			Soma da rotação das cargas		
	Total	% Variância	% acumulado	Total	% Variância	% acumulado	Total	% Variância	% acumulado
1	5,846	20,879	20,879	5,846	20,879	20,879	3,603	12,869	12,869
2	2,453	8,762	29,641	2,453	8,762	29,641	2,353	8,402	21,272
3	1,981	7,074	36,716	1,981	7,074	36,716	2,234	7,977	29,249
4	1,958	6,991	43,707	1,958	6,991	43,707	2,126	7,595	36,844
5	1,551	5,541	49,247	1,551	5,541	49,247	1,828	6,530	43,373
6	1,509	5,390	54,638	1,509	5,390	54,638	1,702	6,079	49,452
7	1,258	4,493	59,131	1,258	4,493	59,131	1,700	6,071	55,523
8	1,193	4,259	63,390	1,193	4,259	63,390	1,679	5,996	61,519
9	1,064	3,800	67,190	1,064	3,800	67,190	1,588	5,670	67,190
10	0,905	3,233	70,423						
11	0,850	3,035	73,458						
12	0,793	2,831	76,289						
13	0,714	2,552	78,841						
14	0,658	2,350	81,191						
15	0,602	2,150	83,340						
16	0,568	2,029	85,369						
17	0,528	1,886	87,255						
18	0,512	1,828	89,083						
19	0,487	1,741	90,824						
20	0,440	1,573	92,397						
21	0,392	1,400	93,797						
22	0,344	1,227	95,024						
23	0,322	1,150	96,174						
24	0,283	1,009	97,183						
25	0,247	0,882	98,065						
26	0,227	0,810	98,875						
27	0,162	0,579	99,454						
28	0,153	0,546	100,000						

Fonte: extraído da Survey.

Feito o ajuste, ao se proceder à 3ª rodada, são obtidos os 7 (sete) fatores com variância de 59,13%, e com uma distribuição bem adequada de fatores, com exceção da variável conc20 que carregou em diversos deles com cargas fatoriais baixas, sendo necessária a sua retirada para a continuidade da análise.

Realiza-se, assim, a 4ª e última rodada da análise fatorial. O resultado final da análise fatorial apresenta uma medida de adequação de amostra (KMO) de 0,707, o teste de esfericidade alto (1162,552) com a conseqüente baixa significância de 0,000, o que indica que a análise fatorial é apropriada. Os 7 (sete) fatores são obtidos com um índice de 60,39%, conforme observa-se na tabela 4 a seguir.

Tabela 4 – Variância total explicada – 4ª rodada

Fator	Autovalores iniciais			Extração das somas			Soma da rotação das cargas		
	Total	% variância	% acumulado	Total	% variância	% acumulado	Total	% variância	% acumulado
1	5,751	21,298	21,298	5,751	21,298	21,298	4,011	14,854	14,854
2	2,438	9,029	30,327	2,438	9,029	30,327	2,275	8,425	23,279
3	1,963	7,269	37,596	1,963	7,269	37,596	2,251	8,338	31,617
4	1,952	7,229	44,825	1,952	7,229	44,825	2,240	8,295	39,912
5	1,512	5,600	50,425	1,512	5,600	50,425	1,971	7,302	47,214
6	1,448	5,362	55,787	1,448	5,362	55,787	1,796	6,653	53,866
7	1,245	4,612	60,398	1,245	4,612	60,398	1,764	6,532	60,398
8	1,182	4,379	64,777						
9	0,980	3,628	68,406						
10	0,850	3,149	71,555						
11	0,797	2,953	74,507						
12	0,741	2,743	77,250						
13	0,692	2,562	79,812						
14	0,658	2,436	82,248						
15	0,595	2,202	84,450						
16	0,560	2,074	86,523						
17	0,527	1,950	88,474						
18	0,490	1,815	90,288						
19	0,463	1,713	92,002						
20	0,411	1,524	93,525						
21	0,344	1,273	94,798						
22	0,324	1,200	95,998						
23	0,285	1,054	97,052						
24	0,253	0,937	97,988						
25	0,227	0,841	98,829						
26	0,163	0,602	99,431						
27	0,154	0,569	100,000						

Fonte: extraída da Survey.

Além disso, foram encontradas boas correlações entre os fatores, conforme se observa na tabela de matriz rotada (tabela 5) abaixo.

Tabela 5 – Matriz rotada

	Fatores						
	1	2	3	4	5	6	7
conc24g	0,814						
conc24e	0,733						
conc24f	0,708						
conc24b	0,695						
conh27	0,600						
conc21c	0,514		0,430				
conc24d	0,478				0,472		
conc24c		0,791					
conc24a		0,711					
conc23		0,647		0,586			
conc21b			0,726				
conc21a			0,672				
conc21e			0,507				
conc21d	0,443		0,473				
infoneg4				0,774			
conc17r				0,683			
infoneg1	0,395			0,593			
infoneg3					0,699		
conc14					0,670		
infoneg2					0,549		
conc16						0,708	
conc15						0,595	
conh29						0,528	
conh26r							0,753
conh28r							0,747
conc18							0,472
conc19							0,391

Fonte: extraído da Survey

Dessa forma, apresentamos no quadro a seguir (quadro 8), os fatores resultantes da análise, estabelecendo uma denominação para os mesmos a partir da idéia principal de cada variável (questão) que o compõe. Essa estrutura serve também para demonstrar que os conceitos subjacentes estão de fato correlacionados e permitem elaborar os construtos que servirão de base para originar a estrutura de inteligência de mercado.

Fator	Definição fator	Variáveis resultantes
Fator 1	Processo de vendas e serviços	Variáveis de processo de vendas e pós-vendas: Assistência técnica (conc24g), atendimento (conc24e), instalação (conc24f), projeto (conc24b), prazo de entrega (conc24d) e informações sobre produto e revendas (conh27);
Fator 2	Negociação	Variáveis de processo de vendas e pós-vendas: condições de negociação (conc24c), preço (conc24a) e conhecimento das condições comerciais/negociação da concorrência (conc23);
Fator 3	Produto	Questão com atributos técnicos do produto (questão 21): Padronagens de cores (conc21c), Acessórios (conc21b), matéria-prima (conc21a), qualidade (conc21e), e design (conc21d);
Fator 4	Atuação concorrência	Observação dos concorrentes para antecipação ação (infoneg4), saber sobre ações relacionamento da concorrência (conc17r) e ter informações sobre como opera a concorrência (infoneg1);
Fator 5	Ponto de venda e tendência	Estar informado sobre tendências (infoneg3), estrutura do ponto de venda como elementos de diferenciação (conc14) e atenção às mudanças no mercado de planejados (infoneg2);
Fator 6	Comunicação (Marca e marketing)	A marca, estrutura de ponto de venda e comunicação para identificar foco de atuação do concorrente (conc15), avaliar o marketing/ comunicação para identificar os objetivos do concorrente (conc16) e variável moda como influência no mercado (conh29);
Fator 7	Comportamento consumidor	Conhecer o perfil do consumidor (conh26), a cultura/valores/atitude/comportamento do consumidor (conh28), prospecção clientes pela concorrência (conc19) e ações de prospecção clientes pela revenda (conc18);

Quadro 8 - Fatores resultantes da Survey

Fonte: extraído da Survey

Após a definição e formação dos fatores, faz-se necessário extrair da análise fatorial os índices de confiabilidade dos construtos (grupo de fator) originados. A confiabilidade é uma avaliação do grau de consistência entre as múltiplas medidas de uma variável, sendo que se optou, no caso, pela medida de consistência interna da escala, através do alfa de Cronbach. Hair Jr., Anderson e Tatham (2005). Apresentamos abaixo um quadro dos fatores com o percentual de casos válidos das respostas e com a medida de confiabilidade (alfa de Cronbach).

Tabela 6 – Fatores com medida de confiabilidade

	nº itens	% válidos	Alfa Cronbach
Fator 1 – Processo de vendas e serviço	6	98,4	0,745
Fator 2 – Negociação	3	99,2	0,737
Fator 3 – Produto	5	100	0,739
Fator 4 – Atuação da concorrência	3	100	0,541
Fator 5 – Ponto de venda e tendência	3	100	0,501
Fator 6 – Comunicação (marca e marketing)	3	100	0,448
Fator 7 – Comportamento do consumidor	4	100	0,535

Fonte: extraída da Survey.

O limite aceito para o alfa de Cronbach mais utilizado é a partir de 0,60 para pesquisas exploratórias e 0,70 no geral Hair Jr., Anderson e Tatham (2005). Contudo, segundo o mesmo autor, coeficientes mais baixos podem ser utilizados, dependendo do objetivo da pesquisa.

O que se depreende dessa avaliação é que nos fatores que ficaram com o índice alfa mais baixo, não há uma consistência com o que se pretendia medir. Isso pode ter ocorrido em virtude da configuração do próprio instrumento ou pela falta de entendimento da questão pelo respondente.

Os três fatores que apresentaram o melhor resultado de confiabilidade, são os que representam, de certa maneira, os elementos de melhor entendimento para as revendas: Elementos do processo de vendas e prestação de serviços (elementos essenciais em uma revenda), aspectos de negociação e características e variáveis de produtos.

Efetivamente, a análise fatorial permitiu definir alguns construtos muito importantes para uma dinâmica de observação de mercado, confirmando elementos que já estão presentes no dia a dia das revendas, como também permite verificar aspectos que poderão ser trabalhados, delimitando uma ordem de prioridade.

7 CONCLUSÃO

Buscou-se, através desse trabalho, entender como funciona o ambiente de mercado no segmento de móveis planejados e quais são os elementos que podem influenciar ou determinar a competitividade dos participantes, especialmente a Evviva. Através do desenvolvimento da pesquisa e dos resultados apresentados no capítulo anterior, ficou claro que este esforço de compreender o ambiente passa em grande medida por entender quem são, onde estão localizadas e, principalmente, como atuam as revendas de móveis planejados.

O trabalho se desenrolou em três etapas, conforme exposto na metodologia, através de uma pesquisa exploratória, da aplicação de um instrumento de avaliação das revendas Evviva e pela realização de uma Survey com os profissionais das revendas envolvidos diretamente com o mercado.

Com a pesquisa exploratória, foi possível aprofundar o estudo das variáveis levantadas nos trabalhos realizados durante as convenções de vendas da Evviva, variáveis essas identificadas nas observações empíricas realizadas no mercado no dia a dia de atuação das revendas. Foram levantados elementos conceituais, em pesquisa na literatura, e que permitiram estabelecer uma relação entre os mesmos.

Dessa forma, a identificação dos elementos que constituem o composto de varejo (PARENTE, 2000) embasa as variáveis empíricas identificadas e permite que sejam criadas condições para se estabelecer o posicionamento e conseqüente atuação mercadológica dessas revendas, seja da Evviva ou de seus concorrentes. O posicionamento deste agente de mercado (revenda), ao ser reconhecido, pode ser monitorado (VARGAS; SOUZA, 2001; PORTER, 1986) e levar ao reconhecimento de um padrão de atuação e posterior tomada de decisão, criando as condições para entendimento dos cenários de atuação que vão sendo criados ou estabelecidos (FAHEY; RANDALL, 1998).

Além disso, outro aspecto importante identificado na pesquisa foi que as variáveis levantadas fazem parte dos elementos estruturais (setoriais) que, em conjunto com os fatores internos das empresas e com os fatores sistêmicos, condicionam a competitividade das empresas. Essas especificidades de mercado, de ambiente econômico e de concorrência são elementos que devem ser observados pelas empresas ao definir suas estratégias de atuação (COUTINHO; FERRAZ, 1994).

Contudo, existe uma especificidade no mercado de móveis planejados que deve ser levada em consideração. Quando se fala da observação da concorrência, está se falando especificamente na observação da atuação de cada revenda concorrente em um contexto definido, seja uma região ou cidade, que pode ser muito diferente da atuação da empresa detentora da marca concorrente. Ou seja, não basta apenas observar o comportamento da indústria concorrente e sua macro-estratégia, mas sim o comportamento das revendas da marca concorrente em suas regiões específicas. Disso decorre a necessidade de se buscar as bases de um padrão de observação que possa ser pertinente para toda a rede e para a marca Evviva.

Essa pertinência está vinculada ao posicionamento de mercado e atuação concorrencial tanto no nível das revendas como do conjunto da empresa. Sendo assim, as ações de Inteligência Estratégica, para que atendam às operações tanto das revendas como da estrutura comercial da Evviva, passaram necessariamente pela identificação e confirmação de variáveis da Inteligência Estratégica a partir da visão dos profissionais, tanto das revendas como da empresa. Tais aspectos fundamentaram os objetivos deste trabalho que buscou identificar e confirmar as variáveis que devem estruturar os alicerces de um sistema de Inteligência para a Evviva!

Assim sendo, a partir da vinculação estabelecida entre as variáveis empíricas e elementos conceituais definidos na literatura, foram realizadas as outras duas etapas para confirmar os construtos desenvolvidos, sendo a primeira através da aplicação de um instrumento de avaliação nas revendas e a segunda com a realização de uma pesquisa Survey junto aos profissionais de mercado das revendas.

Em relação ao instrumento de avaliação das revendas, foi importante para que a gestão da Evviva pudesse compreender melhor sobre o funcionamento de sua rede de revendedores sob dois enfoques: o primeiro em função da atuação individual de cada revenda, seus processos e a sua inserção no mercado, como resultado direto da avaliação; e o segundo, ao permitir, através de um olhar mais apurado sobre o conjunto das revendas, o acompanhamento dos processos coletivos ocorridos entre elas (dentro da rede) e entre as revendas e a Evviva, como as respostas às ações promovidas a partir das avaliações realizadas. Além disso, o instrumento de avaliação das revendas serviu como um teste de campo para demonstrar a viabilidade do método de avaliação individual de uma revenda, por meio dos elementos focais da avaliação pré-determinados: estrutura física da loja, infra-estrutura (serviços), show room (produto), comunicação, profissionais e gestão.

Na seqüência, na segunda etapa, foi realizada uma pesquisa junto aos profissionais das revendas, para verificar o grau de percepção e a pertinência das variáveis utilizadas e os elementos conceituais abordados. Destaca-se que apesar de existir uma ampla concordância sobre a importância da informação nos negócios, de fato existe um vazio (hiato) que separa a percepção da ação prática efetiva no dia a dia dos negócios, ou seja, parece evidente a necessidade de se estabelecer um padrão de observação e um objetivo subjacente ao mesmo. Essa constatação é corroborada com a baixa disponibilidade para se compartilhar informações sobre o mercado e a concorrência de parte dos revendedores, o que demonstra que ainda não existe uma estratégia comum de atuação pela rede, dirigida pela Evviva (indústria).

Estabeleceu-se a distinção entre dois grupos de elementos, os objetivos ou materiais relacionados ao ponto de venda e produto e os subjetivos ou imateriais, representados por marketing, comunicação e relacionamento, estes últimos menos valorizados na avaliação, o que pode ser associado à falta de importância que o consumidor possa representar no processo de vendas.

Para concluir essa etapa, realizou-se uma análise fatorial na Survey, a qual permitiu chegar a um grupo de fatores que sintetizam as diversas variáveis trabalhadas durante o estudo, confirmando, assim, a sua relevância para formar a estrutura de monitoramento de mercado. Além da confirmação das variáveis,

utilizou-se da análise fatorial para agrupar os conceitos e os elementos pertinentes para observação do mercado e da concorrência. Dessa forma, estabeleceu-se o seguinte conjunto de temas de observação no mercado conforme o quadro abaixo:

Foco de observação	Variáveis resultantes
Processo de vendas e serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Variáveis de processo de vendas e pós-vendas: Assistência técnica, atendimento, instalação, projeto e prazo de entrega • Infra-estrutura e equipe de suporte de prestação de serviço
Produto	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento da inovação e lançamentos de produtos; • Observação e catalogação dos atributos técnicos do produto: Acessórios, padronagens de cores, matéria-prima, qualidade e design • Acompanhamento de feiras especializadas
Negociação	<ul style="list-style-type: none"> • Condições de negociação: preço, opções de pagamento, formas e custos de financiamento
Atuação da concorrência	<ul style="list-style-type: none"> • Observação dos formatos e ações de relacionamento; • Monitoramento dos tipos de parcerias estabelecidas; • Monitoramento de eventos e ações no mercado; • Acompanhamento de formadores de opinião, especificadores e construção civil;
Comportamento do consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento do perfil do consumidor: a cultura, os valores, a atitude e o comportamento durante o processo de interação com a loja; • Identificação do perfil adequado de consumidor para o perfil de posicionamento estabelecido para a revenda; • Acompanhamento das mudanças
Ponto de venda e tendências de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura do ponto de venda como elementos de diferenciação e de posicionamento de cada revenda atuante no mercado; • Estar informado sobre tendências e as mudanças no mercado de planejados: Acompanhamento de formadores de opinião e especificadores • Monitoramento de feiras e eventos;
Comunicação (marca e marketing)	<ul style="list-style-type: none"> • Observação da identidade de marca e ponto de venda da concorrência (evolução); • Acompanhamento das ações de mídia e comunicação voltadas para os diferentes públicos (consumidores, especificadores); • Monitoramento do relacionamento e interação com formadores de opinião, especificadores e parceiros comerciais;

Quadro 9 – Foco de observação e variáveis resultantes

7.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dessa forma foram atingidos os objetivos propostos por essa pesquisa quando da identificação e a confirmação das variáveis apresentadas acima. Contudo, o esforço para se estabelecer as bases de um padrão de observação do mercado e monitoramento da concorrência da Evviva necessitará da participação de todas as revendas da rede e utilização de suas estruturas operativas. Considerando-se cada revenda individualmente, o desafio que se impõe para a empresa é o de manter um dispositivo que permita a inteligência para o conjunto das revendas. Isso será tão mais possível quanto maiores forem os vínculos também das revendas entre si, compartilhando tanto os desafios como as estratégias para superá-los. Nesse sentido, evidencia-se a importância de se trabalhar com os fundamentos da estratégia-rede (MARCON; MOINET, 2001), principalmente no aspecto de efetivamente transformar um grupo de atores, ou o conjunto dos revendedores da Evviva, em uma efetiva rede. Isso somente será possível salientando e incentivando o interesse comum (finalidade/coerência), a conectividade, a flexibilidade pela comunicação facilitada, as estruturas de relacionamento e a aprendizagem.

7.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Uma das contribuições da pesquisa foi tratar de um tema dentro de um setor que ainda não foi devidamente explorado pela academia, o de móveis planejados, integrante do mercado moveleiro brasileiro, principalmente nos aspectos que consideram o varejo e as revendas exclusivas, que são os canais de distribuição mais utilizados nesse segmento.

Ainda considerando a área acadêmica, especialmente em relação à teoria, esse estudo evidenciou a relação entre os elementos estruturais do varejo e as variáveis empíricas que fazem parte do dia a dia desse setor. Extrapolando essa relação para uma lógica de observação de mercado, foi possível propor um

conjunto de elementos que fundamentasse as bases de um padrão de observação para a realização de inteligência estratégica.

No que diz respeito à prática gerencial, o desenvolvimento do instrumento de avaliação de revenda respondeu a uma demanda da gestão da Evviva no sentido de se estabelecerem procedimentos mais adequados de acompanhamento das vendas. O uso deste instrumento pode se estender também para o acompanhamento da concorrência.

7.3 PROPOSTAS PARA ESTUDOS FUTUROS

Como consequência natural deste trabalho, seria interessante observar o impacto que a utilização desta dinâmica de Inteligência, causaria nos resultados das vendas, transformando num processo permanente. Tal observação poderia derivar para o desenvolvimento de uma metodologia de Inteligência Estratégica, desde o seu arcabouço até os processos analíticos da informação.

Além disso, seria interessante aprofundar o estudo sobre as possibilidades do uso do método de Survey para a área de Inteligência, tanto no aspecto do método em si como das possibilidades de uso da estatística para análise de informações obtidas pela Inteligência.

Finalmente, outra possibilidade de estudos futuros seria examinar as particularidades da Inteligência utilizada em um processo coletivo, especificamente redes de atores. Estima-se que alguns aspectos têm que ser reconsiderados e outros destacados, como é o caso do estabelecimento de uma estrutura de informações que sejam pertinentes para todos, tanto em termos de contexto, como de interesses próprios dos atores.

7.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A principal limitação desse estudo foi o seu desenvolvimento com o foco considerando apenas uma empresa do segmento de móveis planejados (Evviva) e sua rede de vendas, considerando-se os motivos expostos na apresentação da unidade de análise do trabalho.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, I. Managing strategic surprise by response to weak signals. **Califórnia Management Review**, Berkeley, v. 18, n. 2, p. 21-33, Winter 1975.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, L. M.; FAYARD, Pierre. Ampliação interorganizacional do conhecimento: o caso das redes de cooperação. **READ - Revista Eletrônica da Administração**, Porto Alegre, v. 11, n. 1, jan./fev. 2005. Disponível em: <<http://read.ea.ufrgs.br>>. Acesso em: 30 maio 2005.

BESSON, Bernard; POSSIN, Yves-Michel. **Do serviço de informação à inteligência econômica**. Lisboa: Piaget, 1999.

BLANCO, S.; CARON-FASAN, M. L.; LESCA, H. Developing capabilities to create collective intelligence within organization. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, Washington, v. 1, n. 1, p. 81-91, Spring 2003.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. [Série: A era da informação: economia, sociedade e cultura v. 1]

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CHOO, C. W. The art of scanning the environment. **American Society for information Science. Bulletin of the American Society for Information Science**, Washington, v. 25, n. 3, p.21-25, feb./mar. 1999.

COUGHLAN, Anne T. et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

COUTINHO, Luciano G. et al. **Design na indústria brasileira de móveis**. São Paulo: Abimóvel, 2001.

COUTINHO, Luciano G.; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 2. ed. Campinas: Papirus, 1994.

CZINKOTA, Michael R. et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001. Traduzido de: Marketing: best practices.

DOU, Henri. **Veille technologique et competitivite, l'intelligence économique au service du developpement industriel.** Paris: Dunod, 1995.

FACHINELLI, Ana Cristina. A estratégia como uma nova dimensão dos estudos de comunicação e informação no mundo organizacional. **Conexão – comunicação e cultura**, Caxias do Sul, v. 1, n. 1, p. 173-191, jan./jun. 2001.

FACHINELLI, Ana Cristina. Elementos metodológicos de vigília e de inteligência econômica para o processamento de informações organizacionais. **Conexão – comunicação e cultura**, Caxias do Sul, v. 2, n. 4, p. 153-162, jul./dez. 2003.

FACHINELLI, Ana Cristina; MARCON, Christian; Moinet, Nicolas. A prática da gestão de redes: uma necessidade estratégica da sociedade da informação. In: **Sociedade da informação inclusão e exclusão.** 2001. Disponível em: <<http://www.comciencia.br/reportagens/socinfo/info14.htm>>. Acesso em: 21 jul. 2005.

FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. **Learning from the future:** competitive foresight scenarios. New York: John Wiley & Sons, 1998.

FAYARD, Pierre. **O Jogo da interação:** informação e comunicação em estratégia. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

FULD, Leonard M. **The new competitor intelligence.** New York: John Wiley & Sons, 1995.

HAGUENAUER, Lia. Competitividade: conceitos e medidas: uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro. **TD IEI/UFRJ**, Rio de Janeiro, n. 201, 1989.

HAIR JR, Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, Willian C. **Análise multivariada de dados.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR, Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur h.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

JAKOBIAK, François. **L'Intelligence économique.** Paris: Édition d'Organisation, 2004.

KAHANER, Larry. **Competitive intelligence, how to gather, analyse and use information to move your business to the top**. New York: Touchestone, 1996.

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e iniciação á pesquisa. Petrópolis: Vozes, 2002.

KUPFER, David. Padrões de concorrência e competitividade. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 20., 1992, Campos do Jordão, **Anais...** Brasília: ANPEC, 1992. p 261-281.

LESCA, Humert ; FREITAS, H. M. R. ; CUNHA JR, M. Como dar um senso útil às informações dispersas para facilitar as decisões e ações dos dirigentes: o problema crucial da inteligência competitiva através da construção de um puzzle (quebra-cabeça). **READ - Revista Eletrônica da Administração**, Porto Alegre, v. 3, n. 1, set./out. 1996. Disponível em: <<http://read.ea.ufrgs.br>>. Acesso em: 05 jun. 2005.

LEVET, Jean Louis. **L' Intelligence économique, mode de pensée, mode d'action**. Paris: Econômica, 2001.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001. Traduzido de: Marketing research: an applied orientation.

MARCON, Christian; MOINET, Nicolas. **Estratégia rede**: ensaio de estratégia. Caxias do Sul: EDUCS, 2001. Traduzido de: La stratégie-reseau: essai de strategie.

MILLER, Jerry P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2003. Traduzido de: Millenium intelligence: understanding and conducting competitive intelligence in the digital auge.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Traduzido de: Strategy.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986. Traduzido de: Competitive strategy.

PRAHALAD, C. K. Weak signals versus strong paradigms. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 32, n. 3, p. iii-viii, aug.1995.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. Porto Alegre: L&PM, 2001. Traduzido de: L'arte de la guerre.

VARGAS, L. M.; SOUZA, R. F. O ator de inteligência competitiva (IC) nas empresas: habilidades profissionais e exigências do mercado. **READ - Revista Eletrônica da Administração**, Porto Alegre, v. 7, n. 2, p. 1-15, mar./abr. 2001. Disponível em: <<http://read.ea.ufrgs.br>>. Acesso em: 30 maio 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001. Traduzido de: Case study research: desing and methods.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE NAS RE VENDAS

Aplicado em entrevista pessoal com revendedor

LOCALIZAÇÃO

A localização da sua loja contribui para o fluxo de clientes (zona comercial, zona moveleira, fluxo de trânsito)?

Que ações na região de sua loja foram feitas para aumentar esse fluxo?

FACHADAS/AMBIENTE EXTERNO

A fachada da loja possui uma boa visualização a distancia? Existem estabelecimentos/obstáculos que possam atrapalhar?

O estacionamento é de fácil acesso?

A quantidade de vagas é suficiente para atender aos clientes?

Alguma ação foi realizada no sentido de melhorar eventuais problemas no ambiente externo da loja?

ATENDIMENTO

O atendimento da equipe vem sendo decisivo para que o cliente efetue a compra?

Quais os argumentos que mais têm contribuído para o fechamento do negócio?

Você mantém um formulário ou outro sistema com pesquisa de satisfação?

Foram cumpridos os prazos de entrega e montagem?

Como é feito o trabalho de pós-venda em sua loja (até 30 dias depois da entrega)?

Depois de entregue o produto, é realizada alguma ação/contato com esse cliente em até seis meses após a entrega?

Sua loja tem promovido outras ações para qualificar o atendimento aos clientes?

NOVOS CLIENTES

Indique o percentual aproximado de clientes que chegam à loja através de:

Recomendação de outros clientes _____%

Anúncios em revistas _____%

Anúncios em jornais _____%

Tv _____%

Indicação por arquitetos/decoradores _____%

Passou em frente à loja _____%

Outros _____%

Como você tem utilizado essas estatísticas para atrair novos clientes, criando ações específicas?

TAXAS DE CONVERSÃO DE CLIENTES

Qual é a taxa de conversão (percentual) de clientes que visitam a loja e fazem um projeto? _____%

Sobre os que entraram na loja e não encomendaram o projeto, a quais motivos você credita essa desistência?

Qual taxa de conversão (percentual) de clientes fazem um projeto e concluem a compra? _____%

Sobre os que fizeram o projeto, mas não efetuaram a compra, a qual motivo você credita essa desistência?

Em ambos os casos foi realizada alguma ação de agradecimento a esses clientes, abrindo espaço para novas oportunidades?

ACÕES DE RELACIONAMENTO

O que você entende por uma ação de relacionamento?

Você tem promovido ações junto a arquitetos e decoradores? Quais?

Caso sua loja possua Gourmeteria (espaço Gourmet), de que maneira você a utiliza? para promover encontros/eventos? Quais foram os resultados obtidos?

Se você não possui Gourmeteria (espaço Gourmet), pretende instalar? Quando?

E no caso de corretores de imóveis e construtoras, foi realizado algum tipo de aproximação para a viabilização de parcerias?

CONCORRÊNCIA

Quais são os concorrentes mais fortes em sua cidade?

Quais são os diferenciais positivos desses concorrentes (preço, produto, comunicação, ambientação, atendimento, outros)?

E as principais desvantagens em relação à Evviva!, sobre esses mesmos aspectos?

Que tipo de ações foram realizadas em sua cidade por essas outras marcas/lojas – campanhas publicitárias, planfetagem, outras ações?

O que os clientes que visitam a Evviva! e uma outra loja geralmente costumam comparar?

COMENTÁRIOS FINAIS

Vocês têm sugestões, observações ou críticas sobre a Evviva!?

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA EQUIPE

Aplicação em entrevistas com funcionário da loja

1. Quais são os principais argumentos de venda que você costuma utilizar quando aborda um cliente?
2. Como você procura identificar as necessidades, desejos e preferências dos clientes?
3. Você sabe como ressaltar os pontos fortes da Evviva! em relação aos seus concorrentes locais?
4. Você conhece detalhadamente toda a linha de produtos Evviva! para propor melhor solução para os clientes?
5. Após a conclusão de uma venda, como você faz o acompanhamento da entrega e montagem dos móveis?
6. Você sente falta de algum recurso ou informação que pudesse auxiliá-lo mais nas vendas?
7. A sua loja já participou do treinamento Multiplicadores Evviva!? Você recebeu informações sobre Evviva! das pessoas de sua loja que freqüentaram esse curso?
8. Em caso positivo à pergunta anterior, quais informações que foram repassadas para você? De que forma isso aconteceu na loja?

QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO

Aplicação para o revendedor

1. Quanto aos anúncios publicados nacionalmente pela Evviva!, como foi o retorno por parte dos clientes?
2. Os materiais de PDV (folheto, catálogo, etc.) impactaram positivamente na loja?
3. Você utilizou a mala-direta Evviva! para se comunicar com seus clientes? Em caso positivo, como foi a resposta?
4. Quais foram as ações promovidas diretamente pela sua loja em 2004?
5. Quais foram os resultados obtidos através dessas ações?
6. Qual foi o total investido na sua loja em ações de comunicação este ano?
7. Quanto você estaria disposto a investir no próximo ano?
8. Quais as mídias locais que você acha que mais trazem retorno na região da sua loja?

APENDICE B – PROGRAMA DE EXCELENCIA EVVIVA! ASSESSORIA DAS REVENDAS

PROGRAMA DE EXCELÊNCIA EVVIVA! ASSESSORIA ÀS REVENDAS											
LOJA:	0				CIDADE:	0				Pontuação da revenda	#DIV/0!
Data:	00/01/00				AVALIADOR:	0				Revendedor	
Recursos Humanos											
EQUIPE(nomes):			Função:		Data admissão		Data saída		Remuneração		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0			00/01/00		0		0		0		
0											

2. Infra - estrutura		OBSERVAÇÕES	
10 %			
1. Depósito	0	#DIV/0!	
a. Armazenamento			
b. Organização e limpeza			
c. Kit de acessórios			
d. Espaço e organização das peças para devoluções			
2. Marcenaria: Própria () De terceiros ()	0	#DIV/0!	
a. Organização e limpeza			
b. Equipamentos			
c. Adequação de espaço físico			
3. Administração	0	#DIV/0!	
a. Organização e limpeza			
b. Equipamentos de informática			
c. Software de gestão			
d. Formulários de controle			
e. Atualização do VDMax			
f. Veículos (Adequação, estado geral e identificação)			
Média do item	0	#DIV/0!	
3. Show Room		OBSERVAÇÕES	
10 %			
3.1. Limpeza			
3.2. Lay-out da loja			
3.3. Disponibilidade de opções de padronagens de cores.			
3.4. Disponibilidade de variedade de modulação e acessórios.			
3.5. Móveis da vitrine			
3.6. Acabamento dos móveis			
3.7. Ambientação e Decoração			
3.8. Funcionamento dos Móveis e Acessórios			
3.9. Atualização do Mostruário			
3.10. Mostruário de portas, puxadores e acessórios			
3.11. Disposição e Funcionalidade dos atendimentos			
Média do item	0	#DIV/0!	
4. Comunicação e Identidade Visual		OBSERVAÇÕES	
10 %			
1. Padrão geral de Identidade da Marca	0	#DIV/0!	
a. Fachada			
b. Material de Expediente			
c. Uniformes			
d. Frota			
2. Comunicação de Marketing Interno	0	#DIV/0!	
a. Material promocional			
b. Banners			
c. Displays			
d. Utilização de catálogos			
e. Utilização de malas-diretas			
f. Vitrine (no aspecto comunicação com público)			
Média do item	0	#DIV/0!	
5. Profissionais		OBSERVAÇÕES	
30 %			
5.1. Gerência	0	#DIV/0!	
a. Visão de Negócio			
b. Envolvimento e comprometimento			
c. Capacidade de liderar			
d. Capacidade de delegação e controle			
e. Capacidade de multiplicar, treinar as pessoas			
f. Aceitação pelo grupo			
g. Habilidade de relacionamento Interno e externo			
5.2. Administrativos Financeiros	0	#DIV/0!	
a. Conhecimento e utilização de Métodos e Procedimentos internos.			
b. Conhecimento e utilização de Métodos e Procedimentos da fábrica.			
c. Utilização das ferramentas que o sistema oferece			
d. Relacionamento com as áreas de vendas e montagem			
e. Qualidade e utilização de ferramenta de avaliação da satisfação dos clientes.			
f. Nível de envolvimento, comprometimento e responsabilidade com clientes internos e externos			
5.3. Vendas e Projetos	0	#DIV/0!	
a. Força de captação de clientes			
b. Direcionamento da força de captação de clientes com potencial de compra			
c. Eficácia no agendamento para tirar medidas, apresentação da loja para os clientes			
d. Capacidade de abordagem, exploração adequada do show room e sondagem das necessidades			
e. Realização de projetos compatíveis com as necessidades e disposição de investimentos dos clientes			
f. Eficácia na demonstração do projeto e seus diferenciais.			
g. Habilidade de relacionamento Interno e externo			
h. Habilidades de negociação			
i. Capacidade de fechamento			
j. Eficácia no acompanhamento das propostas			
l. Existência de ações pós vendas			
m. Relacionamento com as áreas de montagem, admin. e financeira			
n. Média das notas da PROVA SOBRE PRODUTOS E PROJETOS			
5.4. Montagem e Instalação	0	#DIV/0!	
a. Apresentação pessoal			
b. Habilidades de Relacionamento Interpessoal			
c. Nível de envolvimento, comprometimento e responsabilidade com cliente interno e externo.			
d. Relacionamento com as áreas de vendas e administrativos			
e. Utilização correta do ferramental de montagem			

APENDICE C – INSTRUÇÕES

Caro Revendedor Evviva

Como já é de seu conhecimento, estou realizando mestrado em administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), cuja dissertação trata da Inteligência de mercado nos processos estratégicos da Evviva Bertolini.

Trata-se de um estudo de caráter acadêmico, dentro do mais absoluto sigilo, ou seja, as informações aqui tratadas não serão analisadas individualmente, interessando apenas a avaliação agregada de todos os revendedores da rede que serão pesquisados.

Sendo assim, com base na sua experiência de mercado, por favor, assinale o seu nível de concordância ou discordância com cada um dos itens apresentados abaixo, os quais se referem às características das informações de mercado e sua importância relativa.

É importante ressaltar que o sucesso desse estudo depende de respostas honestas. Não existe certo ou errado, simplesmente dê sua opinião sobre como você se sente em relação às afirmações do questionário.

Muito obrigado pela sua ajuda e participação nesse estudo.

Questionário para Revendedores Evviva!

Nome:

Você é do sexo:

- 1 – masculino
- 2 – feminino

Qual a sua idade:

- 1 – Abaixo de 20 anos
- 2 – De 20 a 29 anos
- 3 – De 30 a 39 anos
- 4 – De 40 a 49 anos
- 5 – Acima de 50 anos

Revenda: Escolha sua revenda pela cidade na relação abaixo que está em ordem alfabética. Nos casos das cidades em que existir mais de uma loja a denominação será pelo bairro.

- 1 Aracajú
- 2 Ariquemes
- 3 Barretos
- 4 Bauru
- 5 Belém
- 6 Bento Gonçalves
- 7 Blumenau
- 8 Brasília
- 9 Cabo Frio
- 10 Camboriú
- 11 Campina Grande
- 12 Campinas
- 13 Campo Grande
- 14 Cascavel
- 15 Caxias do Sul
- 16 Cuiabá
- 17 Curitiba
- 18 Fernandópolis
- 19 Fortaleza – Aldeota
- 20 Fortaleza – Salinas
- 21 Goiânia
- 22 Governador Valadares
- 23 Ijuí
- 24 João Pessoa
- 25 Joinville
- 26 Lajeado
- 27 Londrina
- 28 Maceió – Farol
- 29 Maceió – Ponta Verde
- 30 Manaus – Chapada
- 31 Manaus – Viera Alves
- 32 Marília
- 33 Maringá
- 34 Mogi das Cruzes
- 35 Natal
- 36 Novo Hamburgo – Pedro Adans
- 37 Novo Hamburgo – Hamburgo Velho
- 38 Palmas
- 39 Petrópolis
- 40 Piracicaba
- 41 Ponta Grossa
- 42 Porto Alegre – Cristóvão Colombo
- 43 Porto Alegre – Goethe
- 44 Porto Velho
- 45 Recife
- 46 Rio de Janeiro – Copacabana
- 47 Rio de Janeiro – Rio Decor
- 48 Rondonópolis
- 49 São Bernardo do Campo
- 50 Santos
- 51 Salvador – Barra
- 52 Salvador – Pituba

- 53 São Paulo – Tatuapé
- 54 São Paulo – Interlagos
- 55 São Paulo – Aricanduva
- 56 São Paulo – República do Líbano
- 57 S. José dos Campos
- 58 São Luiz
- 59 Sinop
- 60 Tangará da Serra
- 61 Teresópolis
- 62 Uruguaiana
- 63 Vitória
- Em branco para preencher

Qual o sua função na revenda:

- 1 – Revendedor (proprietário)
- 2 – Gerente
- 3 – Vendedor

Há quanto tempo está na revenda:

- 1 – Até 2 anos
- 2 – de 2 anos e 1 dia até 4 anos
- 3 – de 4 anos e 1 dia até 6 anos
- 4 – Acima de 6 anos

Por favor, posicione-se em relação às afirmações e à escala de respostas apresentadas a seguir. A confidencialidade das respostas será mantida.

Marque 7 se você concorda plenamente com a afirmação e marque 1 se você discorda plenamente da afirmação. Marque 4 se você for neutro ou não tem uma opinião sobre a afirmação feita.

No caso de um grau de concordância menor você pode marcar 5 (concorda ligeiramente) ou 6 (concorda em parte) e no caso de uma grau de Discordância menor poderá marcar 2 (discorda em parte) ou 3 (discorda ligeiramente).

Discorda plenamente	Discorda em parte	Discorda ligeiramente	Não concorda nem discorda	Concorda ligeiramente	Concorda em parte	Concorda plenamente
1	2	3	4	5	6	7

Importância da informação para o negócio e decisão

1. Ter informações sobre como opera a concorrência e sobre o mercado de atuação é importante para se ter uma vantagem competitiva.

Discordo Plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Plenamente

2. Estou atento às mudanças que ocorrem no mercado de móveis planejados em minha cidade / região.

Discordo Plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Plenamente

3. Gosto de me manter informado e saber da existência de novas tendências no mercado de móveis planejados no Brasil e no mundo.

Discordo Plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Plenamente

4. A observação dos concorrentes pode levar à identificação de como este atua e permitir uma antecipação a estas ações.

Discordo Plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Plenamente

5. Procuo saber como atua a concorrência antes de tomar decisões sobre como irei proceder no mercado.

Discordo Plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Plenamente

Visão e gestão do negócio

6. Entender como funciona meu negócio é essencial para poder avaliá-lo em relação à concorrência.

Discordo Plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Plenamente

7. O domínio da operação, definida no sentido amplo como os procedimentos que vão do atendimento, projeto, venda, instalação e pós-venda, em uma revenda de móveis planejados, é determinante para o sucesso do negócio.

Discordo Plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Plenamente

8. Tenho como hábito destinar um tempo para ouvir minha equipe que lida diretamente com os clientes.

Discordo Plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Plenamente

9. Em sua opinião, existe uma correlação entre a qualidade da equipe e o nível dos serviços prestados por uma revenda de móveis planejados.

Discordo Plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Plenamente

10. Uma boa relação de parceria com o fabricante do móvel planejado é importante para o sucesso da revenda de móveis planejados.

Discordo Plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Plenamente

11. A afinidade da visão sobre o mercado de móveis planejados entre o revendedor e o fabricante não é determinante para o sucesso do negócio.

Discordo Plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Plenamente

12. Estou aberto a compartilhar com o fabricante informações comerciais, financeiras e sobre a operação de sua revenda.

Discordo Plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Plenamente

13. Sempre que tenho acesso a alguma novidade sobre a concorrência e o mercado, procuro compartilhar essas informações com o fabricante.

Discordo Plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Plenamente

Concorrência e mercado

14. A estrutura física do ponto de venda (PDV) composta pela loja, fachada, show room, estacionamento se constituem em elementos de importância na diferenciação e na vantagem competitiva para o meu negócio.

Discordo Plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Plenamente

15. A marca, o ponto de venda, a comunicação e o produto (show room) são suficientes para definir o foco de atuação de uma revenda de móveis planejados no mercado de atuação.

Discordo Plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Plenamente

16. Ao avaliar o marketing e a comunicação de um concorrente é possível identificar quais seus objetivos no mercado.

Discordo Plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Plenamente

17. Não faz diferença saber a respeito das ações de relacionamento que são empreendidas pela concorrência no mercado.

Discordo Plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Plenamente

18. A sua revenda promove ações de prospecção de clientes no mercado.

Discordo Plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Plenamente

19. A concorrência se utiliza de ações de prospecção de clientes no mercado.

Discordo Plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Plenamente

20. Conhecer o produto do concorrente ajuda a evidenciar os diferenciais existentes, utilizando-os no processo de venda.

Discordo Plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Plenamente

21. Em relação aos atributos técnicos de produto relacionados abaixo, são eles importantes para a diferenciação na comparação entre dois produtos concorrentes?

A. Matéria-prima:

Discordo Plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Plenamente

B. Acessórios:

Discordo Plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Plenamente

C. Padronagens de cores:

Discordo Plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Plenamente

D. Design do produto:

Discordo Plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Plenamente

E. Qualidade do produto:

Discordo Plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Plenamente

22. Considerando os atributos técnicos acima, classifique-os de 1 a 5, com 1 sendo a razão mais importante para a escolha do atributo, e 5 sendo a menos importante. Atribua números diferentes para cada item.

- A. Matéria-prima ()
 B. Acessórios ()
 C. Padronagens de cores ()
 D. Design do produto ()
 E. Qualidade do produto ()

23. Conhecer as condições comerciais e entender o processo de negociação utilizado pela concorrência é importante para melhorar a minha negociação com os clientes.

Discordo Plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Plenamente

24. Em relação às variáveis do processo de vendas e pós-vendas relacionadas abaixo, são elas importantes para o processo de negociação com o consumidor?

A. Preço (orçamento) de venda:

Discordo Plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Plenamente

B. Projeto do ambiente:

Discordo Plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Plenamente

C. Condições de negociação:

Discordo Plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Plenamente

D. Prazo de entrega:

Discordo Plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Plenamente

E. Atendimento:

Discordo Plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Plenamente

F. Instalação do produto (montagem):

Discordo Plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Plenamente

G. Assistência técnica:

Discordo Plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Plenamente

25. Considerando as variáveis de vendas e pós vendas acima, classifique-as de 1 a 7, com 1 sendo a razão mais importante para a escolha do atributo, e 7 sendo a menos importante. Atribua números diferentes para cada item.

- A. Preço ()
 B. Projeto do ambiente ()
 C. Condições de negociação ()
 D. Prazo de entrega ()
 E. Atendimento ()
 F. Instalação / montagem ()
 G. Assistência técnica ()

Conhecimento do consumidor

26. Conhecer o perfil do consumidor de móveis planejados não importa para o fechamento da venda.

Discordo Plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Plenamente

27. O consumidor tem informações sobre as opções de produto e de revendas disponíveis no mercado de móveis planejados.

Discordo Plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Plenamente

28. A cultura e os valores, assim como a atitude e o comportamento do consumidor, não fazem diferença no processo de venda.

Discordo Plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Plenamente

29. Segundo a sua concepção, a variável **moda** tem influência no mercado de móveis planejados.

Discordo Plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Plenamente

30. Das empresas abaixo, relacione as 5 principais concorrentes no seu mercado de atuação, em ordem de importância, sendo 1 (mais importante). No caso de não estar relacionada abaixo escreva nos espaços em branco destinados. Ao indicar o concorrente, será aberto ao lado um espaço para que sejam indicadas as principais características (até 3) deste concorrente (de preferência utilizar palavras chaves e não frases extensas).

- | | | | |
|--|---|-----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Dell Anno | <input type="checkbox"/> Todeschini | <input type="checkbox"/> SCA | <input type="checkbox"/> Bentec |
| <input type="checkbox"/> Florense | <input type="checkbox"/> Formaplas | <input type="checkbox"/> Criare | <input type="checkbox"/> Resevilla |
| <input type="checkbox"/> Dell Anno | <input type="checkbox"/> Elgin | <input type="checkbox"/> Bontempo | <input type="checkbox"/> Ornare |
| <input type="checkbox"/> Rudnick
Itália | <input type="checkbox"/> Universum | <input type="checkbox"/> Berlim | <input type="checkbox"/> _____ |
| <input type="checkbox"/> Marel | <input type="checkbox"/> Kitchens | <input type="checkbox"/> Favorita | <input type="checkbox"/> Newman |
| <input type="checkbox"/> Celmar | <input type="checkbox"/> Marcenaria local _____ | | |
| <input type="checkbox"/> _____ | <input type="checkbox"/> _____ | <input type="checkbox"/> _____ | |

APENDICE D – CORRESPONDENCIA VIA E-MAIL



Caro Revendedor Evviva!

Como já é de seu conhecimento estou realizando mestrado em administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), cuja dissertação trata da Inteligência de mercado nos processos estratégicos da Evviva Bertolini.

Trata-se de um estudo de caráter acadêmico, dentro do mais absoluto sigilo, ou seja, as informações aqui tratadas não serão analisadas individualmente, interessando apenas a avaliação agregada de todos os revendedores da rede que serão pesquisados.

Sendo assim, com base na sua experiência de mercado, por favor, assinale o seu nível de concordância ou discordância com cada um dos itens apresentados abaixo, os quais se referem às características das informações de mercado e sua importância relativa.

É importante ressaltar que o sucesso desse estudo depende de respostas honestas. Não existe certo ou errado, simplesmente dê sua opinião sobre como você se sente em relação às afirmações do questionário.

Muito obrigado pela sua ajuda e participação nesse estudo.

Prosseguir >