

# PRECISANDO TOMAR DECISÕES? A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA DE MERCADO E A COMPETITIVIDADE EM LOJAS DE CONFECÇÕES

Gabriela CAPPELLARI<sup>1</sup>

Jorge Oneide SAUSEN<sup>2</sup>

Ariosto SPAREMBERGER<sup>3</sup>

Luciano ZAMBERLAN<sup>4</sup>

Macon Rafael HAMMES<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Mestranda, Unijuí, gabriela.cplr@gmail.com

<sup>2</sup>Doutor, Unijuí, josausen@unijui.edu.br

<sup>3</sup>Doutor, Unijuí, ariosto@unijui.edu.br

<sup>4</sup>Doutorando, Unijuí, luciano@unijui.edu.br

<sup>5</sup>Mestrando, Unijuí, maiconhammes@gmail.com

**Recebido em: 25/03/2016 - Aprovado em: 10/03/2017 - Disponibilizado em: 01/07/2017**

## RESUMO

O objetivo principal que norteou o estudo foi analisar a influência da inteligência de mercado na tomada de decisão dos gestores e o diagnóstico do nível de competitividade das lojas de confecções da cidade de Tuparendi, situada na região do Noroeste Gaúcho. No referencial teórico abordou-se conceitos sobre inteligência de mercado, estratégia, competitividade e vantagem competitiva. A metodologia utilizada foi pesquisa aplicada e descritiva. A amostragem compreendendo 10 lojas caracterizou-se não-probabilística por julgamento e aos gestores foi aplicado um questionário com escala *Likert*, composto por 96 questões. Os resultados apontam que as lojas utilizam do valor da informação, das ferramentas de mercado, do mix de marketing e dos aspectos relacionados à vantagem competitiva como fonte de inteligência de mercado, servindo de apoio no processo decisório da empresa. E, identificou-se que as lojas pesquisadas estão trabalhando de forma competitiva no mercado, considerando os fatores internos, estruturais e sistêmicos.

**Palavras-Chave:** Confecções; Inteligência de Mercado; Competitividade; Estratégia.

## ABSTRACT

The main objective that guides the study was to analyze the influence of market intelligence in decision making of managers and diagnosis of the level of competitiveness of clothing stores in the city of Tuparendi, located in the Gaucho Northwest. The theoretical framework is approached concepts of market intelligence, strategy, competitiveness and competitive advantage. The methodology was applied research and descriptive. A sample comprising 10 stores characterized non-probabilistic judgment and managers received a questionnaire with Likert scale, consisting of 96 questions. The results show that the shops use the value of information, marketing tools, marketing mix and aspects related to competitive advantage as a source of market intelligence, serving to support the decision-making process of the company. And it was found that the stores surveyed are working competitively in the market, considering the internal, structural and systemic factors.

**Keywords:** Clothing; Market intelligence; Competitiveness; Strategy.

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o mercado de varejo e o mundo como um todo sofreram mutações absolutamente significativas relacionadas ao aspecto comportamental da humanidade. Essas mudanças tendem a

umentar, em face da inclusão de outras variáveis, á medida que o processo se desenvolve criando uma turbulência que perturba e complica a tarefa administrativa.

No mercado, de modo geral, existe um movimento de comoditização de produtos,

facilitando a entrada de novos fornecedores e marcas. Este processo força a redução dos preços, criando um ambiente competitivo que diminui margens de lucro, forçando os agentes a buscar novas formas de diferenciação estratégica (STERN e ANDER, 2009).

O acirramento da concorrência é uma das marcas do atual ambiente de negócios do varejo. E, na visão de Zamberlan e Sparemberger (2009) trata-se de um setor que convive não só com uma forte concorrência, mas também com consumidores exigentes que escolhem o lugar onde comprar. Percebe-se ainda que, os produtos estão ficando cada vez mais similares, sendo assim as empresas devem voltar seus olhos para o mercado e adotar estratégias de marketing que agreguem valor a seus produtos e serviços (ADAIR e MURRAY, 1996).

Estas pressões e ameaças, além de desafios que recaem sobre as empresas, precisam ser enfrentadas e a principal arma com que empresas as enfrentarão será principalmente a junção de administradores inteligentes, bem preparados e, fazendo uso de maneira eficiente das informações contidas no mercado com uma gestão estratégica bem fundamentada.

A estratégia é um caminho, um modo ou uma ação estabelecida e adaptada para alcançar os desafios e objetivos da empresa. Independente do tamanho da empresa é necessário estabelecer alguns parâmetros e

estratégias. O importante é ter um guia que direcionará as ações do presente como meio de atingir as metas traçadas para o futuro e o uso da inteligência de mercado é uma importante ferramenta a ser utilizada no comércio varejista.

A inteligência de mercado é uma poderosa ferramenta que vem sendo utilizada pelas organizações como uma estratégia na transformação das informações obtidas por meio do monitoramento do meio externo, voltada à tomada de decisão. O uso da inteligência de mercado garante a afinação ininterrupta tornando as empresas competitivas em um mercado que pede ações e decisões cada vez mais rápidas frente às transformações constantes no mundo empresarial (MARÓSTICA, MARÓSTICA e BRANCO, 2014).

Diante da necessidade do gestor do setor varejista manter o negócio competitivo, absorvendo de maneira estratégica as informações do mercado e agregando valor a seus produtos, entende-se de que a utilização da inteligência de mercado contribui para a competitividade das empresas de varejo, principalmente do segmento de confecções. Considerando os dados do IBGE (2015), as vendas do comércio varejista cresceram 0,8% em janeiro/2015, com relação a janeiro do ano anterior. Analisando ainda o mesmo período, as atividades relacionadas a tecidos e vestuário obtiveram um aumento de 1,3%.

Neste contexto, o presente estudo refere-se a uma pesquisa realizada junto às lojas de confecções da cidade de Tuparendi situada no Noroeste Gaúcho. Analisou-se a influência da inteligência de mercado na tomada de decisão dos gestores e também avaliou-se o nível de competitividade das organizações em questão.

O município de Tuparendi é composto por 8.557 habitantes e possui área de 307,676 km<sup>2</sup> (IBGE, 2015). De acordo com dados da Prefeitura Municipal (2014) o comércio varejista enquanto atividade econômica representa 15,64% do total.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Inteligência de Mercado

A *American Marketing Association* entende a inteligência de mercado como o desenvolvimento de um sistema de coleta, processamento e disponibilização de dados e informações num formato que permite aos gestores de marketing e executivos trabalhar com mais eficácia.

A inteligência de mercado na concepção de Maróstica, Maróstica e Branco (2014, p. 121) “integra marketing, vendas, serviços, por meio do mapeamento sistemático do mercado, promovendo a identificação de oportunidades e ameaças, necessitando, pois, da correta aplicação de inteligência no negócio da empresa”.

Las Casas (2008) chama a atenção para o fato de que é necessário e muito

importante a obtenção de informações do ambiente para a tomada de decisão. Maróstica, Maróstica e Branco (2014) argumentam que, a inteligência de mercado é um instrumento de captura e análise de dados transformados em informações inteligentes que servem de apoio na tomada de decisão na área mercadológica. Tem como objetivo contextualizar a presença de incertezas geradas pelo mercado, exigindo dos executivos medidas concretas para neutralizar as ações dos concorrentes. A captura e análise de dados originam informações estruturadas voltadas para a tomada de decisão na área mercadológica, permitindo assim ao executivo a avaliação de determinados fatores críticos de sucesso:

- Redução das incertezas e riscos;
- Tomada de decisões estratégicas nas áreas de marketing;
- Análise inteligente do ambiente competitivo em que a empresa está inserida;
- Levantamento de dados, de informações;
- Coleta de dados primários e secundários;
- Implementação da área de inteligência competitiva na empresa;
- Utilização de um sistema de monitoração da concorrência;
- Business Intelligence*, por meio da utilização de Database Marketing e Data Mining;
- Estruturação inteligente, dimensionamento e segmentação de mercado;

-Dimensionamento do mercado.

A orientação de Zamberlan e Sparemberger (2009) é no sentido de que, o conhecimento é um elemento decisivo para o sucesso dos empreendimentos varejistas, na medida em que este é utilizado para atingir os objetivos da organização. O conhecimento proporciona aos gestores melhor compreensão do que está acontecendo tendo como base informações do ambiente interno e externo.

Las Casas (1997, p. 86) menciona que “as informações devem ser selecionadas para que sejam relevantes aos executivos, possivelmente condensadas para maior facilidade de leitura e disseminadas no tempo devido”. Maróstica, Maróstica e Branco (2014, p. 122) defendem que “para que os fatores críticos de sucesso sejam delineados corretamente, é necessário entender o comportamento da concorrência, por meio da captação e da organização das informações, principalmente, do mercado e dos clientes em que a empresa esteja inserida”. Desta forma, isto exige a análise de tendências e cenários para que estes possam auxiliar o executivo no processo de tomada de decisão ao curto e longo prazo. Abaixo destaca-se as vantagens da inteligência de mercado na concepção de Maróstica, Maróstica e Branco (2014):

-Implementar ações de contrainteligência como forma de neutralizar as ações dos concorrentes;

-Identificar oportunidades e ameaças e seus impactos na empresa;

-Obter conhecimento relevante, por meio da geração de informações estruturadas para formular ações imediatas e futuras;

-Entender o comportamento da concorrência, por meio da captação e da organização das informações;

-Ter a real dimensão e repercussão dos impactos das ações estratégicas no mercado e perante os concorrentes;

-Compreender a repercussão de nossas ações no mercado;

-Rever e realinhar as estratégias da empresa;

-Sistematizar a coleta, o processamento e a disponibilização de dados e informações, permitindo ao executivo de marketing trabalhar com mais eficiência.

Pode-se considerar a inteligência como o resultado da análise de dados e informações coletados do ambiente competitivo da empresa que facilitará a tomada de decisão, gerando assim, recomendações que considerem eventos futuros (GOMES E BRAGA, 2001).

A inteligência de mercado também pode ser entendida como o processo de construção da inteligência ativa, envolvendo o monitoramento dos mercados por meio da análise apurada de empresas, clientes, concorrentes e fornecedores de forma estruturada para que garanta a disponibilização de informações inteligentes no momento certo para a pessoa certa (MARÓSTICA, MARÓSTICA e BRANCO,

2014). A figura 1 representa o processo de construção da inteligência:

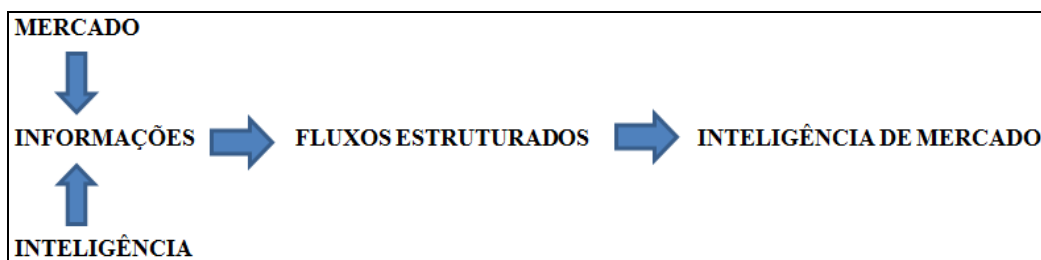


Figura 1 – O processo de construção da inteligência

Fonte: MARÓSTICA, MARÓSTICA e BRANCO (2014)

A inteligência baseada no processo analítico está voltada ao desenvolvimento de ações estratégicas, a partir da estruturação do conhecimento por meio da coleta de dados transformados em informações úteis. Maróstica, Maróstica e Branco (2014) acreditam que, quando analisa-se os clientes, fornecedores e concorrentes, isto permite a empresa a antecipação de decisões, projetos e tendências do mercado, ao invés de, meramente reagir aos impactos do processo de mudança. De forma constante a captação e o processamento de dados, informações e conhecimentos de todas as áreas possuem influência na visão de futuro da organização, bem como influenciam na tomada de decisão tanto estratégicas, quanto tácitas. Estas informações podem ser internas, externas, formais e/ou informais (MAROSTICA, MARÓSTICA e BRANCO, 2014).

Na busca por informações é de suma importância para a empresa atentar-se ao seu mix de marketing: o produto, o preço, a promoção e a praça. Considerando estes, a

união de quatro elementos que possuem por objetivo criar valor para o cliente. Richers (1982) ainda apresenta os quatro As: análise, adaptação, ativação e avaliação. Para o autor trata-se de ferramentas gerenciais e os objetivos e as metas sempre estão no centro da questão, servindo de auxílio aos gestores nas decisões.

A análise de inteligência de mercado é destinada aos tomadores de decisão e ela amplia a competitividade e a produtividade da empresa sustentando-se na análise contínua no mercado (Maróstica, Maróstica e Branco, 2014). Attaway (1998) afirma que a inteligência desempenha função estratégica na empresa, oferecendo suporte à tomada de decisão estratégica, identificação antecipada de oportunidades e ameaças, monitoramento da concorrência e suporte ao direcionamento estratégico da empresa. O processo de tomada de decisão envolve muitos riscos, no entanto a inteligência de mercado é usada para diminuir estes possíveis erros. Tendo o conhecimento mercadológico apurado diminui-se os riscos

na tomada de decisão, na perda de receitas e na construção de novas oportunidades no negócio.

## 2.2 Conceito de Estratégia

Thompson (2002) considera que a estratégia da empresa consiste no conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. Eisenhardt (1999) afirma que a estratégia é o processo de tomada de decisão da empresa, reforçado pela sua intuição coletiva. Oliveira (1998) defende que o conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa e seu ambiente, e nesta situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida.

Na concepção de Mintzberg e Quinn (2001) estratégia é o padrão que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em seu todo. Whittington (2002) defende que a estratégia é o processo racional de cálculos e análises, com o objetivo de maximizar a vantagem a longo prazo. A finalidade é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos pela empresa.

Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que a estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos da organização para uma postura singular e viável, com base

nas competências e mudanças do ambiente. Além de ser um instrumento administrativo facilitador e otimizador das interações da empresa com os fatores ambientais, as estratégias também têm forte influência para os fatores internos e externos da empresa. Desta forma, Whittington (2002) ressalta que decisões objetivas e um bom planejamento fazem diferença para o sucesso prolongado da empresa.

Uma organização pode ter várias alternativas estratégicas à sua disposição. O executivo poderá escolher determinado tipo de estratégia que seja o mais adequado, tendo em vista a sua capacitação e o objetivo estabelecido. Neste sentido, Oliveira (1998) propõe que, as estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa; estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento, conforme a postura estratégica. A combinação de estratégias deve ser feita de forma que aproveite todas as oportunidades possíveis, e utilizando a estratégia certa no momento certo.

*Estratégia de Sobrevivência:* em uma postura estratégica de sobrevivência, a primeira decisão do executivo é parar os investimentos e reduzir, ao máximo possível, as despesas. A sobrevivência pode ser uma situação adequada com condição mínima para atingir outros objetivos mais tangíveis no futuro, mas não como um objetivo único da empresa, ou seja, estar numa situação de “sobreviver por sobreviver”.

*Estratégia de Manutenção:* neste caso, a empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças. Para tanto, deverá sedimentar e usufruir ao máximo os seus pontos fortes, tendo em vista, inclusive, minimizar os seus pontos fracos, bem como maximizar os pontos fracos da concorrência e evitar ou minimizar a ação de seus pontos fortes. Diante desse panorama, a empresa pode continuar investindo, embora de maneira moderada.

*Estratégia de Crescimento:* nesta situação, embora a empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando efetivamente é usufruída a situação pela empresa.

*Estratégia de Desenvolvimento:* neste caso, a predominância é de pontos fortes e de oportunidades. Assim, pode-se ou procurar novos mercados e clientes diferentes dos conhecidos atualmente, ou procurar novas tecnologias diferentes daquelas que a empresa domina.

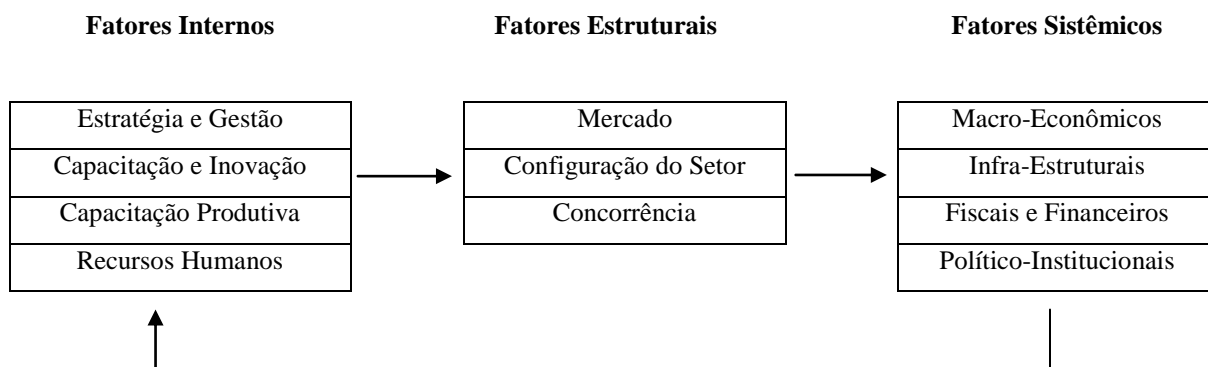
### **2.3 Competitividade e Vantagem Competitiva**

Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996) abordam a competitividade vista como

eficiência sendo definida pela habilidade da organização em fabricar produtos melhores que os de seu concorrente, de acordo com os limites impostos por sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial, ou seja, pela capacidade da empresa de converter nas relações insumos-produtos com o máximo de rendimento e ao menor custo.

Na visão de Pettigrew e Whipp (1993) o desempenho competitivo depende de uma coleção de habilidades e modelos de ação combinados. Assim para se analisar a competitividade é preciso ter em mente a influência dos padrões setoriais e das características socioculturais presentes nas organizações e no ambiente em que atuam. Coutinho e Ferraz (1995) explicam que o desempenho competitivo de uma empresa é condicionado por um vasto conjunto de fatores, que podem ser subdivididos naqueles internos à empresa, nos de natureza estrutural pertinentes aos setores e, aos de natureza sistêmica. Os fatores podem ser visualizados no quadro 1.

Quadro 1: Fatores Determinantes da Competitividade



Fonte: adaptado de COUTINHO; FERRAZ (1995).

Para avaliar a capacidade de formular e implementar estratégias, é fundamental identificar os fatores relevantes para o sucesso competitivo. O sucesso da empresa depende da gestão de três grupos de fatores:

- *Os fatores internos à empresa* - são aqueles que estão sob a sua esfera de decisão

e através dos quais procura se distinguir de seus competidores. Pode-se citar a capacitação tecnológica e produtiva; a qualidade e a produtividade dos recursos humanos; o conhecimento do mercado; a qualidade e a amplitude de serviços pós-venda; as relações privilegiadas com usuários e fornecedores.

- *Os fatores estruturais* - que, mesmo não sendo totalmente controlados pela firma, estão indiretamente sob sua área de influência. Fazem parte deste grupo: a) as características dos mercados consumidores-demanda e oferta; b) a configuração da empresa em que a empresa atua; c) a

concorrência; d) tecnologia de produto; e) barreiras alfandegárias.

- *Os fatores sistêmicos da competitividade* - são aqueles que afetam as características do ambiente competitivo. Podem ser de diversas naturezas: a) macroeconômicos; b) político-institucionais; c) regulatórios; d) infraestruturais; e) sociais; f) referentes à dimensão regional; g) internacionais. Neste caso, a empresa é mera observadora do cenário para avaliar e adequar o posicionamento estratégico para ações futuras.

A competitividade está associada ao desenvolvimento e aplicabilidade das competências pessoais associadas às competências organizacionais próprias desta. Dutra (2001) aborda a existência de uma relação íntima entre competências organizacionais e individuais e, por isso, o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há uma influência mútua entre elas. Na medida em que uma organização define sua



estratégia competitiva, identifica aquelas que são as competências essenciais do negócio e também as competências que são necessárias a cada função e a capacidade de ação no mercado. Desta forma, essas competências possibilitam as escolhas estratégicas feitas por uma organização, podendo-se, assim, ser gerado um círculo virtuoso.

Ainda, numa outra visão, as competências essenciais são percebidas por Lei e Hitt e Bettis (2001, p. 158) como “um conjunto central de *insights* de definição e de solução de problemas que possibilita à empresa criar alternativas de crescimento estratégico potencialmente idiossincráticas e para suportar, ao menos parcialmente, com os elementos do ambiente.” Portanto, para esses autores, as competências essenciais são desenvolvidas com base na aprendizagem organizacional estável, que faz com que evoluam e mudem seguidamente.

Uma empresa deve ser vista não somente como um portfólio de produtos/serviços, mas também como um portfólio de competências. As competências pertenceriam à organização, ou seja, um conjunto de habilidades, tecnologias e capacidades presentes na empresa e que mantêm o seu sucesso – competências denominadas *essenciais* são a alma de uma corporação (PRAHALAD e HAMEL, 1995).

Já na visão de Barney (1991), nem todos os recursos têm o potencial para gerar vantagens competitivas sustentáveis. Para ter

este potencial, o autor define que o recurso deve apresentar quatro atributos: 1) deve ser valioso; 2) deve ser raro entre os atuais e potenciais competidores da empresa; 3) deve ser imperfeitamente imitável; e 4) ausência de substitutos equivalentes estrategicamente para estes recursos, que devem ser raros e imperfeitamente imitáveis que não permitam o desenvolvimento das mesmas estratégias, ainda que de um modo diferente.

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada nas lojas de confecções do município de Tuparendi localizado na região Fronteira Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. O estudo caracteriza-se como pesquisa aplicada e descritiva.

A pesquisa aplicada de campo teve como escopo compreender a utilização da inteligência de mercado na tomada de decisão dos gestores, bem como se a utilização ou não das mesmas está atrelada à competitividade destas empresas.

Na pesquisa descritiva foram coletados dados primários, por meio do método de *survey*. Foi aplicado questionário para a coleta de dados. As questões abordadas no questionário composto por questões fechadas, foram elaboradas pela autora reunindo fatores de inteligência de mercado e elementos de competitividade.

A pesquisa foi aplicada aos gestores das lojas. A amostra considerada não-probabilística por julgamento, constitui-se em

10 respondentes, abrangendo 10 lojas de confecções. O número de lojas foi definido pela autora considerando os critérios de tempo no mercado, localização e amplitude. De acordo com Oliveira (2002), este tipo de amostra possibilita ao pesquisador extrair um elemento do universo que achar conveniente.

O questionário foi estruturado com o emprego da escala intervalar tipo *Likert*, com 5 categorias de resposta (Discordo Totalmente “DT”, Discordo “D”, Não Discordo / Não Concordo “ND/NC”, Concordo “C”, Concordo Totalmente “CT”). E, apresentou 96 questões divididas em blocos, incluindo a caracterização do entrevistado na qual empregou-se a escala nominal de múltipla escolha com resposta única. Para Rea e Parker (2000), a elaboração do questionário é elemento essencial à pesquisa, mas apesar disso nenhum questionário pode ser considerado ideal e quase todos apresentam vantagens e falhas, cabendo utilizar sua experiência e critério profissional na construção deste instrumento.

A partir dos dados predominantemente quantitativos, utilizou-se de gráficos para atender a proposta do estudo em questão. A análise permitiu identificar a utilização da inteligência de mercado pelos gestores e o nível de competitividade das empresas pesquisadas.

## **4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 Caracterização das Lojas**

A caracterização do perfil do gestor levou em conta as variáveis: sexo, faixa etária, escolaridade, pró-labore e tempo de atuação no segmento de confecções do gestor da loja. Levando em conta a variável sexo, percebe-se o predomínio de respondentes do sexo feminino equivalente a 100% dos gestores.

A maior parte da amostra pesquisada é composta por indivíduos com idade de 41 a 60 anos (50%), seguido de pessoas com menos 20 anos de idade (40%). No que tange ao grau de escolaridade, pode-se constatar um elevado percentual de gestores que possuem apenas o 2º grau completo (40%) e, ainda 20% não possuem 2º grau completo. Ressalta-se que somente 10% obtêm o terceiro grau completo e outros 10% dos entrevistados não concluíram até o momento o terceiro grau.

Considerando a amostra coletada, verifica-se que o pró-labore de 50% deste público encontra-se na faixa de R\$1.001,00 a R\$3.000,00 mensais. Em segundo lugar, com 30% está a faixa de R\$3.001,00 a R\$5.000,00, seguido pela faixa superior a R\$5.001,00 de apenas 20%. A grande maioria dos gestores das lojas de confecções de Tuparendi/RS, equivalente a 80%, atuam a mais de 12 anos na função e apenas 20% das lojas pesquisadas estão no mercado de 0 a 4 anos e 11 meses.

## 4.2 Inteligência de Mercado

Esta pesquisa serviu de subsídio para conhecer e entender de que maneira as lojas de confecções utilizam a inteligência de mercado na tomada de decisão, considerando aspectos relacionados ao valor da informação, ferramentas gerenciais, mix de marketing e vantagem competitiva. Estudos demonstram que conhecer o mercado e agir de acordo com este conhecimento é o elemento central para o sucesso (BAKER; SINKULA, 2007; VELDHUIZEN, HULTINK; GRIFFIN, 2006).

Quanto ao valor da informação, 100% das lojas de confecções afirmaram que buscam informações do seu ambiente interno e que analisam as mesmas, sendo de grande valia no processo de tomada de decisão. No que diz respeito às informações do meio externo, 90% das lojas extraem informações deste ambiente e as analisam, ajudando assim, no processo decisório. Neste sentido, Maróstica, Maróstica e Branco (2014) destacam que a captação e o processamento dos dados influenciam na visão de futuro da empresa, assim como na tomada de decisões estratégicas e táticas.

A pesquisa mostrou que 100% das lojas buscam obter o máximo de informações sobre seus produtos, clientes, concorrentes e fornecedores e que analisam as informações extraídas. Os resultados apontaram também que 80% das lojas efetuam pesquisas na internet sobre as tendências de mercado. De

forma unânime as empresas analisam a clientela buscando conhecer as necessidades e desejos e também buscam ter um estreito relacionamento com seus fornecedores, a fim de obter informações de tendências da moda.

O estudo apontou certa dificuldade por parte das lojas quanto ao conhecimento da concorrência e de como estes atuam no mercado, sendo que 40% da amostra afirmou não ter conhecimento e 60% concordam que sabem quem são os seus concorrentes, os produtos que estes oferecem, os preços praticados e também as ações de marketing utilizadas.

Sobre as ferramentas gerenciais pesquisou-se sobre análise, adaptação, ativação e avaliação. Os resultados foram altamente positivos, sendo que 90% dos entrevistados asseveram que de forma contínua investigam as condições que determinam a localização, o tamanho físico e o atendimento da empresa. As lojas pesquisadas asseguram a boa localização (100%) e, dentre os gestores, 80% sabem quais são as oportunidades, ameaças, mudanças e tendências de seu mercado.

Referente à coleta de dados do mercado, para 90% da amostragem, esta atividade têm importância fundamental. Os gestores de forma unânime (100%) afirmaram que a empresa adapta marca, embalagem e produtos para atender os desejos e necessidades dos clientes, sendo de suma importância entendê-los e satisfazê-los. Para

as lojas pesquisadas, os vendedores possuem conhecimento, habilidade e criatividade para transformar os produtos atraentes aos olhos da clientela (100%) e na concepção dos gestores, ressalta-se a necessidade de colocar o produto no lugar certo e na hora certa (100%). Ainda, conforme a pesquisa, as lojas de confecções avaliam o desempenho das vendas (100%) e possuem padrões de controle, efetuando acompanhamento dos possíveis desvios e realizando ações corretivas quando necessário, derivadas da observação (100%).

No que diz respeito ao mix de marketing, foram analisados o produto, preço, promoção e praça. Quanto ao produto, apenas 20% das lojas afirmam que muitos produtos retornam com necessidade de troca. De forma unânime, 100% dos gestores destacam que possuem um relacionamento estreito com seus clientes a fim de melhorar seus produtos. A pesquisa mostrou que 100% da amostra oferecem produtos diversificados a seus clientes.

As lojas foram questionadas sobre qualidade, sendo que 100% dos gestores afirmaram que disponibilizam produtos de qualidade a seus clientes. Porém, caso haja necessidade de troca ou devolução, 90% das lojas afirmaram que existe esta alternativa. No que tange a marca, 100% dos gestores disseram que a marca tem influência sobre as vendas e 70% colocaram que existe variedade de marcas por item comercializado. Sendo a marca definida como “[...] um símbolo que

serve para distinguir os produtos ou serviços de uma empresa para outras” (KAPFERER, 1994, p. 148), ela tem duas principais funções: distinguir um produto do outro e indicar a origem do produto. Um produto, segundo Gardner e Levy (1955), atrai as pessoas pelos seus propósitos óbvios de funcionalidade. Já a marca, afirma Kapferer (2003), imprime memória, conteúdo, significado, associações e valor aos produtos, diferenciando-os dos demais. Provavelmente, os atributos dos produtos associados à marca, influenciam a escolha na hora da compra.

Na definição dos produtos que serão oferecidos pela loja, o cliente é consultado em 70% empresas pesquisadas. As lojas asseguram que 80% dos clientes encontram o que procuram na loja, os produtos de lançamento recebem tratamento especial, seja de preço e/ou promoção (60%) e os vendedores orientam o cliente sobre o uso correto para com os mesmos (80%). Por fim, 70% asseveram que tentam, por meio de pesquisas de opinião, avaliar os produtos a fim de atualizá-los para que não percam valor.

Um dos preços mais utilizados pelas lojas de confecções é o de penetração (80%). Na visão de Kotler (1998), esta estratégia serve para promover o aceleração da empresa, é usada de forma intencional num patamar mais baixo do possível para estimular o mercado. É praticado com ênfase menor o *premium price* praticando-o quando se trata de produtos altamente diferenciados (20%).

Usado por produtos de alta qualidade. Nesse caso, pode-se praticar um preço alto, visando atingir a faixa alta do mercado (KOTLER, 1998). O tipo de preço menos utilizado é o *price leader* (10%) que diz respeito ao preço mais baixo do mercado. Praticando o *price leader* as empresas buscam retorno financeiro na venda de quantidades elevadas (KOTLER, 1998).

Das lojas pesquisadas, 30% praticam descontos promocionais mensalmente, diversas formas de pagamento (100%) são oferecidas, no entanto, somente 30% afirma que o cliente é consultado em relação a satisfação com os preços praticados.

As empresas do ramo de confecções praticam técnicas de promoções (70%) e estas técnicas são utilizadas mensalmente (50%). As técnicas usadas seguem tendências do atual mercado (80%). Cobra (1992) conceitua propaganda como uma das quatro maiores ferramentas que uma organização pode utilizar, para através de uma comunicação persuasiva levar as pessoas a comprar um produto, um serviço ou uma ideia.

A maioria das lojas não possui assessoria de imprensa e/ou de relações públicas (70%). Somente 40% da amostra divulga através da imprensa informações sobre atividades e produtos. Diagnosticou-se que a venda pessoal para estas empresas é muito eficaz para gerar a satisfação nos clientes (100%), ainda estas empresas usam-

na para buscar informações sobre seus clientes e prospectar negócios futuros (100%).

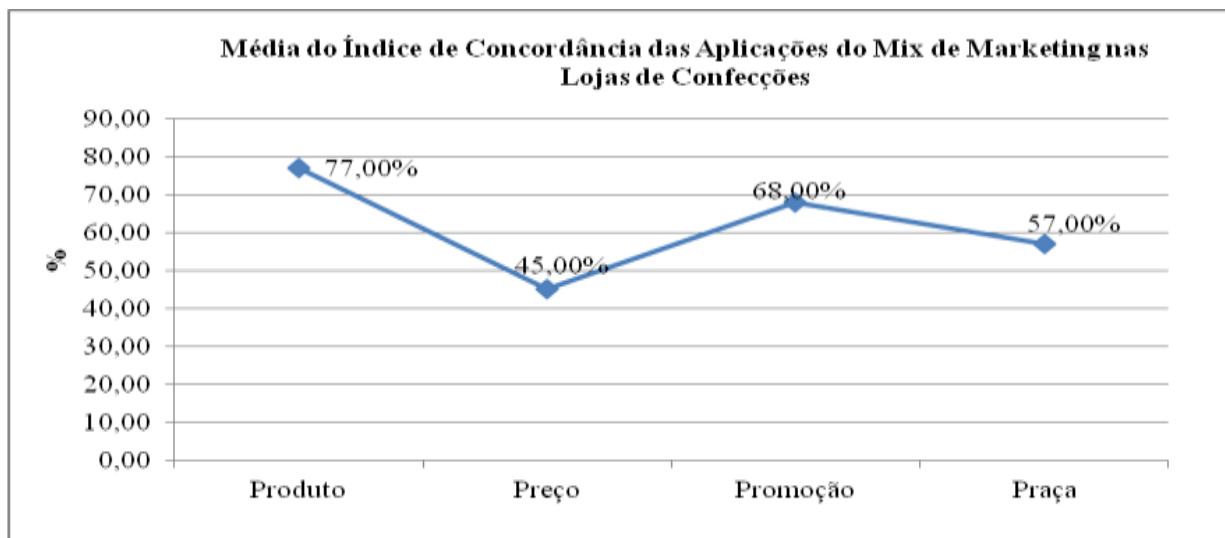
Dentre os tipos de propaganda mais utilizados destacam-se: comunicação no ponto de venda por meio de folhetos, cartazes e pôsteres (60%); propaganda promocional visando comunicar a promoção de vendas para o público-alvo do produto (90%); utilização de *merchandising* (70%); propaganda institucional promovendo o nome, a imagem e as iniciativas da empresa (70%) e marketing direto chegando aos clientes por meio de correios, contato telefônico e ou internet (60%).

As lojas recebem produtos mensalmente (100%). Referente à entrega dos produtos a domicílio, somente 40% das lojas oferece este serviço. Nenhum dos estabelecimentos em estudo trabalha somente com pedidos, 60% possuem estoque, 80% das lojas negociam exclusivamente com fabricantes e outros 60% negociam também com atacadistas e distribuidores.

O Gráfico 1 apresenta a média do mix de marketing considerando o índice de concordância resultante das respostas anteriores. Observa-se que existe harmonia entre as aplicações do composto, o que demonstra que o marketing está presente nestas empresas de forma ativa, tanto em estratégias relacionadas à promoção, quanto ao produto, preço e praça. Considerando que o preço apresentou percentual total um pouco inferior aos demais, é interessante rever os

atributos relacionados e buscar ações corretivas se necessário.

Gráfico 1 – Média do Índice de Concordância das Aplicações do Mix de Marketing nas Lojas de Confeções



Fonte: Dados da pesquisa.

No que diz respeito à vantagem competitiva frente à inteligência de mercado, 80% da amostra utilizam informações capturadas no mercado no processo de decisão estratégica. Dos estabelecimentos pesquisados, 60% declaram-se estar à frente do concorrente a curto e médio prazo. Os

gestores monitoram o mercado para saber se há a possibilidade de novos entrantes (80%), mas em contra partida, apenas 30% das lojas monitoram de forma sistêmica a concorrência, antecipando de forma estratégica suas ações.

A equipe de trabalho é composta por pessoas comprometidas, bem remuneradas, criativas, motivadas e inovadoras (80%). Os gestores abonam que conhecem as expectativas do público-alvo frente às alterações do mercado (90%), garantem que o

cliente é o principal valor da empresa (100%) e que a loja vende valor e satisfação para os clientes em seus produtos (100%). No que concerne à satisfação, para 100% das lojas é importante saber se os clientes estão satisfeitos, no entanto, somente 40% realiza pesquisa de satisfação.

#### 4.3 Nível de Competitividade

Dentre os fatores determinantes de competitividade, destacam-se os fatores internos, fatores estruturais e os fatores sistêmicos da empresa. Relatando sobre o nível de competitividade nos fatores internos, percebeu-se o alto índice de concordância nos aspectos qualidade dos produtos oferecidos (100%) e que estas lojas dispõem de funcionários treinados, qualificados e comprometidos (100%). Em relação ao

atributo marca, 100% afirmaram que existe variedade de marcas por item comercializado e, pode-se verificar que se o produto procurado não está disponível 90% das lojas procuram disponibilizá-lo o mais breve possível.

Sobre o público-alvo, 100% possui clareza de quem é o seu público. O atributo pós-venda é de suma importância para aumentar o nível de competitividade destas empresas, tornando-se um grande diferencial na fidelização dos clientes. Na pesquisa, diagnosticou-se que 60% realizam alguma ação pós venda com seus clientes. Dentre as organizações, 80% destas utilizam de cadastro de clientes para identificar seus desejos e suas necessidades. Considerando fatores internos, um atributo deixa a desejar para alavancar o nível de competitividade das lojas de confecções, apenas 40% realizam pesquisas de opinião para avaliar o índice de satisfação em relação aos produtos comercializados.

Os fatores estruturais estão voltados às características de mercado, às configurações do setor e à concorrência basicamente. Desta forma, somente 10% das lojas asseguraram que os preços de seus produtos são definidos com base na concorrência. Os preços funcionam como um atrativo para os clientes (80%) e somente 30% das lojas realizam consultas quanto à satisfação dos preços praticados. Outro elemento que merece atenção é que somente 20% dos entrevistados

estabelece parceria com os fornecedores na fixação dos preços dos produtos.

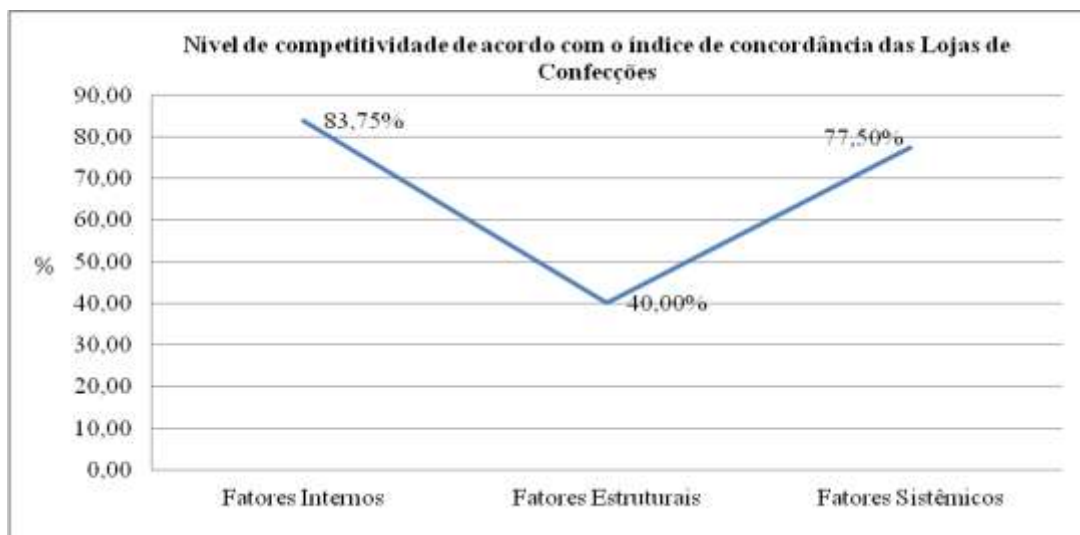
Ressaltam-se três atributos que merecem atenção. O primeiro relaciona-se ao fato que 80% destas lojas asseveraram que utilizam técnicas de promoção que seguem as tendências atuais. O segundo, é que apenas 30% das empresas em questão usam de técnicas para conhecer as ações de marketing que seus concorrentes estão utilizando e o terceiro aspecto relevante é que somente 30% das lojas realizam estudos mercadológicos a fim de definir seu público-alvo.

Os fatores sistêmicos da competitividade são aqueles que afetam as características do ambiente competitivo. De modo geral os aspectos abordados apresentam-se de forma satisfatória. Por unanimidade, as lojas garantiram que o marketing desempenha um papel essencial dentro da organização. Desta forma, 80% das empresas entrevistadas realizam um planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo. Ressalta-se que ao definir o plano estratégico, 60% das lojas estudadas passam por uma análise de cenário, considerando o macro ambiente (política, variáveis tecnológicas, políticas institucionais). Assim, 70% dos gestores entrevistados asseguraram que possuem consciência de que lugar ocupam no mercado atual, no entanto, apenas 40% das lojas realizam pesquisa de satisfação dos clientes.

O gráfico 2 mostra o nível de competitividade considerando o índice de concordância resultante das respostas anteriores. Os números demonstram competitividade de forma harmônica faz-se necessário melhoria nos aspectos frente à concorrência e configurações do segmento de confecções.

engajamento entre os fatores internos e sistêmicos, no entanto, deixando a desejar nos fatores estruturais. Entende-se, assim, que para estas empresas trabalhar a

Gráfico 2 – Nível de competitividade de acordo com o índice de concordância das Lojas de Confecções



Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando os três níveis de competitividade avaliados, as lojas de modo geral estão trabalhando de forma competitiva. Nos fatores internos destaca-se o fator qualidade dos produtos, funcionários qualificados e variedade de marcas. Existe carência no que tange a pesquisas de opinião.

Quanto aos fatores estruturais avaliados, estes exigem nova análise por parte dos gestores e ações corretivas, principalmente em relação aos preços praticados e a concorrência, tendo como objetivo melhorar a competitividade nestes

aspectos. Na avaliação dos fatores sistêmicos diagnosticou-se a falta de pesquisas de satisfação dos clientes. Como pontos positivos, estas empresas trabalham com auxílio do planejamento estratégico e, de forma unânime, as lojas afirmaram que o marketing é essencial.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como principal objetivo analisar a influência da inteligência de mercado na tomada decisão dos gestores e também avaliar o nível de competitividade das lojas de confecções da cidade de



Tuparendi, localizada na Região Fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul.

As conclusões do estudo apontam, num primeiro momento que as lojas de confecções pesquisadas consideram o valor da informação, as ferramentas de mercado, o mix de marketing e atributos relacionados à vantagem competitiva como fonte de inteligência de mercado, servindo de apoio no processo decisório da empresa. O valor da informação tem grande relevância às lojas. O ambiente interno e externo são fontes importantíssimas de informações, as lojas também extraem o máximo de informações junto aos clientes, produtos, fornecedores e concorrência. Day (2001) ressalta a necessidade da interpretação das informações, de modo que elas sejam coerentes e uteis.

As ferramentas de mercado são significativas no processo de aquisição de inteligência de mercado, os resultados mostram que as empresas de confecções efetuam a análise, adaptação, ativação e avaliação das informações. As lojas realizam investigações, conhecem as oportunidades, ameaças, mudanças e tendências de seu mercado. Estas empresas adaptam-se para atender desejos e necessidades de seus clientes, possuem conhecimento, habilidade e criatividade para tornar os produtos atraentes, avaliam o desempenho das vendas tendo como base padrões de controle. Complementando com a visão de Kohli e

Jaworski (1990), a geração de inteligência é uma tarefa coletiva dos membros da empresa.

O estudo mostra que as lojas possuem visão de que o marketing está relacionado a um conjunto de aspectos como produto, preço, definição de preço, escolha de pontos de distribuição, divulgação e, desta forma, é importante conhecer essas e outras variáveis de maneira a dar base na condução dos negócios.

A vantagem competitiva frente à inteligência de mercado mostrou que as empresas estudadas utilizam de informações extraídas no mercado no processo de decisão estratégica. O cliente é o principal valor da empresa e as lojas conhecem as expectativas de seus clientes frente às alterações no mercado.

Num segundo momento, é possível verificar que as empresas analisadas apresentaram algumas fragilidades (índice de discordância elevado). Faz-se necessário obter maior conhecimento em relação à concorrência, saber como estes atuam no mercado a fim de antecipar de forma estratégica as ações da concorrência. Necessário também, a realização de pesquisa de satisfação junto aos clientes buscando melhorar o desempenho nas vendas. Ressalta-se que estas fragilidades podem comprometer as ações estratégicas das organizações estudadas e a sua competitividade, na medida em que a atenção em relação aos concorrentes

e satisfação vem recebendo atenção de maneira superficial.

O processo de tomada de decisão engloba uma série de riscos e nesse sentido, a inteligência de mercado busca diminuir a possibilidade de possíveis erros. Para os gestores das lojas de confecções a obtenção de inteligência auxilia na identificação de oportunidades e ameaças, obtenção de conhecimento, formulação de ações imediatas e futuras, conhecer a dimensão e repercussão das ações estratégicas. Obter o conhecimento mercadológico que a inteligência proporciona permite o executivo trabalhar com mais eficiência.

A análise dos níveis de competitividade a partir de seus fatores internos, estruturais e sistêmicos permitiu a percepção de que as lojas, de modo geral, estão trabalhando de forma competitiva no mercado. Para obtenção de melhor equilíbrio entre os fatores de competitividade é fundamental investir em pesquisas de opinião e satisfação, reavaliar preços e obter amplo conhecimento da concorrência. Destaca-se que o equilíbrio é essencial entre os fatores de competitividade, tendo em vista o elevado nível de concorrência estabelecido no varejo, obrigando os gestores a estarem permanentemente adequando e ajustando suas estratégias às variáveis do ambiente externo, sem descuidar das ações de aprendizado e das qualificações dos agentes envolvidos, em especial dos seus vendedores.

A pesquisa revela a predominância do empreendedorismo feminino. O tempo de atuação no varejo de confecções dos gestores entrevistados merece evidência, pois, a maioria atua a mais de 12 anos na função e o faturamento das lojas vem aumentando no decorrer do tempo.

De acordo com os resultados apontados, entende-se que as empresas podem adotar a estratégia de desenvolvimento, optando por expandir o mercado e a clientela, ou ainda investindo em novas tecnologias, permitindo construir novos negócios no mercado.

Estudos com estas características e questões contribuem para o entendimento de como as empresas estudadas utilizam a inteligência de mercado e o quanto estas lojas são competitivas. Esta aplicabilidade para adquirir competitividade no mercado pode gerar motivação para que o segmento continue se profissionalizando e se destacando em termos de inovação e criatividade.

Destaca-se a importância de continuar os estudos desta natureza na medida em que outras pesquisas podem contribuir com novas informações aos gestores, para que estes possam tomar decisões de maneira segura e competitiva, além de motivar a realizações de projetos e estudos específicos ao varejo nacional.

## REFERÊNCIAS

- ADAIR, Cherlene B. e MURRAY, Bruce A.. *Revolução Total dos Processos*. São Paulo: Nobel, 1996.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Disponível em <https://www.ama.org>. Acesso em: 14.jul.2015.
- ATTAWAY, Morris. A Review of Issues Related to Gathering and Assessing Competitive Intelligence. *American Business Review*, January 1998.
- BAKER, William E.; SINKULA, James M. Does Market orientation facilitate balanced innovation programs? an organizational learning perspective. *Journal of Product Innovation Management*, New York, v.24, p. 316-334, 2007.
- BARNEY, J.B. *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, v.17,n.1,p. 99-120, 1991.
- COBRA, Marcos. *Administração de Marketing*. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 1992.
- COUTINHO, G. Luciano; FERRAZ, C. João. (coords.) *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. 3. ed. – Campinas, SP: Papirus; Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1995.
- DAY, George. Learning about markets. In: DESHPANDÉ, R. *Using Market Knowledge*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2001.
- DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas com base em competências*. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. 3.ed. São Paulo: Gente, 2001.
- EISENHARDT, K. M. Strategy as strategic decision making. *Sloan Management Review*, v. 40, n. 3, p. 65-72, 1999.
- FERRAZ, J.C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. *Made in Brazil: desafios competitivos*. Rio de Janeiro; Campus, 1996.
- GARDNER, B. B., LEVY, S. The product and the brand. *Harvard Business Review*, Boston, v. 33, n.2, p. 33-9, Mar./Apr. 1955.
- GOMES, E.; BRAGA, F.. *Inteligência Competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Varejo Brasileiro*. Disponível em <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 08.jun.2015.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Cidades*. Disponível em <http://www.cidades.ibge.gov.br>. Acesso em: 05.ago.2015.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira*. São Paulo: Atlas, 2008.
- \_\_\_\_\_. *Marketing: conceitos, exercícios, casos*. São Paulo: Atlas, 1997.
- LEI, David; HITT, Michael A.; BETTIS, Richard. *Competências essenciais dinâmicas mediante a metaaprendizagem e o contexto estratégico*. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. São Paulo: Atlas, 2000.
- KAPFERER, J.N. *Strategic brand management*. New York: Free Press, 1994.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, BJ. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications.

*Journal of Marketing*, Chicago, v.54, n.2. p. 1-18, 1990.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo, 5ª Edição: Atlas, 1998.

MARÓSTICA, Eduardo e MARÓSTICA, Neiva Alessandra Coelho e BRANCO, Valdec Romero Castelo. *Inteligência de Mercado*. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

MINTZBERG, Henry. QUINN, James Brian. *O Processo da Estratégia*. Tradução James Sunderland Cook. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. *Tratado de Metodologia Científica*. São Paulo: pioneira Thompson Learning, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 12. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PETTIGREW, Andrew.; WHIPP, Richard. *Managing change for competitive success*. Cambridge: Blackwell Publishers, 1993.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PREFEITURA MUNICIPAL DE TUPARENDI. Disponível em <http://www.tuparendi.rs.gov.br>. Acesso em: 05.ago.2015.

REA, Louis M.; PARKER, Richard A. *Metodologia da Pesquisa: do planejamento à execução*. São Paulo: Pioneira, 2000.

RICHERS, Raimar. *O que é Marketing*. São Paulo: Brasiliense, 1982.

STERN, Neil; ANDER, N. Willard. *Diferenciação no varejo*. Gouvêa de Souza & M.D. São Paulo, 2009.

THOMPSON, Arthur A. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira, 2002.

VELDHUIZEN, Erik.; HULTINK., Erik; GRIFFIN, Abbie. Modeling market information processing in new product development: an empirical analysis. *Journal of Engineering and Technology Management*, [S.l.], v.23, n. 4, p. 353-373, 2006.

WHITTINGTON, Richard. *O que é estratégia*. Tradução de Maria Lúcia G. L. Rosa, Martha Malvezzi Leal. Revisão técnica Flávio Carvalho de Vasconcelos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ZAMBERLAN, Luciano.; SPAREMBERGER, Ariosto. *Gestão de Varejo: estratégias e comportamento do consumidor*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009.