

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E
SISTEMAS

NÍVEL MESTRADO

GILBERTO BARBOSA DA LUZ

IDENTIFICAÇÃO DE ELEMENTOS PARA AVALIAR O
DESEMPENHO DE REVENDEDORES AUTORIZADOS DE MÓVEIS
PLANEJADOS

São Leopoldo

2008

GILBERTO BARBOSA DA LUZ

**IDENTIFICAÇÃO DE ELEMENTOS PARA AVALIAR O
DESEMPENHO DE REVENDEDORES AUTORIZADOS DE MÓVEIS
PLANEJADOS**

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas.

Orientador: Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira

Co-Orientador: Prof. Dr. Guilherme Luis Roëhe Vaccaro

São Leopoldo

2008

GILBERTO BARBOSA DA LUZ

**IDENTIFICAÇÃO DE ELEMENTOS PARA AVALIAR O DESEMPENHO DE
REVENDEDORES AUTORIZADOS DE MÓVEIS PLANEJADOS**

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas.

Aprovado em 18/09/2008.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Cláudio Müller – UFRGS

Prof. Miguel Afonso Sellitto – UNISINOS

Prof. Dra. Miriam Borchardt – UNISINOS

Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira – Orientador

Prof. Dr. Guilherme Luis Roëhe Vaccaro – Co-Orientador

Visto e permitida à impressão

São Leopoldo,

Prof. Dr. Guilherme Luis Roëhe Vaccaro

Coordenador Executivo

PPG em Engenharia de Produção e Sistemas

Dedicatória

*Paula, somente uma pessoa maravilhosa como você
poderia me apresentar para um novo mundo
que modificou muito a minha vida.
O mundo do conhecimento.
Serei grato para sempre.*

Uma vida não questionada não merece ser vivida.
Sócrates, 470-399 A. C.

AGRADECIMENTOS

Gostaria muito de agradecer a todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para a conclusão deste trabalho:

Ao Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira, meu orientador, pelo incentivo, otimismo e as longas discussões durante a execução deste trabalho;

Ao Prof. Dr. Guilherme Luis Roêhe Vaccaro, meu co-orientador, também pelo incentivo, sapiência e grandes contribuições para a finalização deste trabalho;

Ao Sr. Jeferson Bertolini, que acreditou neste trabalho desde o seu início e contribuiu muito para a abertura da empresa para a pesquisa;

A empresa Bertolini S.A., em especial aos Diretores da empresa, que permitiram que esse projeto de pesquisa fosse conduzido no ambiente da empresa, e todos os seus gestores comerciais Evivva (Daniel Bortolotto, Rogério Pompermayer, Márcio Alberti, Ângelo Bertuzzi e Roberto Ruaro);

A todos os professores do PPGEPS-Unisinos em especial aos Prof. Gian, Vaccaro, Miriam, Sellito, Junico, LHR, Cassel, Cláudia Bitencourt, que mais que professores foram excelentes norteadores em nosso processo de desenvolvimento do conhecimento;

A Secretaria do Programa em especial a Ana Zilles e toda a sua equipe;

A todos os colegas da turma de mestrado em especial ao Felipe Menezes, Geison Correa, Maria Isabel Morandi, Darci Kuiawinski, Rodrigo Azambuja, Marcelo Forneck, Zonin, Rogério Mineiro, Rogério Rodrigues, Lucia Gruginskie dentre outros;

Ao Prof. Msc José Caleffi pela importante colaboração no momento final desta dissertação.

Aos meus pais, que sempre mesmo à distância sempre me incentivaram aos estudos e nunca mediram esforços para ajudar;

A empresa que trabalho, que aceitou o desafio de me acolher para praticar os ensinamentos do mestrado e que acreditou neste potencial de trabalho.

Aos meus sogros Paulo e Sandra pelo apoio incontestável nesta longa jornada.

A minha filha Cecilia, que mesmo não entendendo muita coisa, me ajudou a tabular dados estatísticos e a procurar livros na biblioteca. Espero um dia te explicar tudo isso.

E finalmente a minha querida e amada esposa Paula Elisa, que por dois anos e meio abdicou de muitas coisas em nossa vida, para ajudar, contribuir, motivar para a finalização deste trabalho e, sobretudo entender todos os momentos difíceis dessa nossa caminhada. Meu sincero muito obrigado.

RESUMO

A busca das empresas pela ampliação e consolidação de mercado consumidor impulsiona a adoção de diferentes estratégias competitivas. Adotar canais de revendedores é uma prática de gestão de negócios que pode favorecer o sucesso de uma corporação, especialmente por ampliar sua abrangência de atuação. Ao mesmo tempo em que adotar a estratégia de revendedores pode auxiliar a empresa a consolidar seu espaço no mercado consumidor, pode também acarretar em diferentes dificuldades. Revendedores autorizados, mesmo sendo representantes de uma marca, são constituídos por empresas jurídicas diferentes da empresa de origem, podendo atuar de forma diferente do que prevêm as políticas originais e produzir resultados negativos na sua forma de atendimento a determinados mercados. Se alguma revenda realizar uma atuação ineficaz ou ineficiente, o prejuízo não será apenas da revenda autorizada, mas também da empresa dona da marca, uma vez que o consumidor final possivelmente não diferencia a ineficiência da revenda da ineficiência da marca ou produto que o revendedor representa. Considerando a importância da atuação das vendas para o sucesso de uma empresa fabricante, identificar elementos que possibilitem avaliar o desempenho das vendas autorizadas é importante para a consolidação e a ampliação dos negócios de qualquer empresa que adote tal estratégia competitiva. A pesquisa foi realizada com uma empresa que fabrica móveis planejados na região Sul do País. Após revisão bibliográfica, foi elaborado um questionário estruturado para realização de um grupo focado com gestores da empresa. A partir dos dados coletados no grupo focado e da avaliação de referencial teórico, foram derivados construtos que possibilitaram a elaboração de um *survey* aplicado a toda a rede de revendedores autorizados da empresa definida. Os dados coletados foram submetidos à análise estatística utilizando o SPSS R13, permitindo a identificação de elementos que auxiliem a empresa na avaliação do desempenho das vendas autorizadas.

Palavras-chave: elementos para avaliação de desempenho; relacionamento entre fabricante e revenda autorizada; grupo focado; *survey*

ABSTRACT

Resale channels are a competitive strategy that companies use to improve and consolidate their consumer market. Adopting resale channels is a practice of business management that can improve the success of a corporation, especially because it enlarges its range of acting. At the same time, adopting resale channels can cause different trouble to the corporation. Authorized resale, even being representative of a trade mark, is appointed by legal enterprises other than the corporation of origin. This fact allows the resale channel to act in a different way from what the original politics predicts and produces negative results in its service for certain markets. If someone resells to carry out an ineffective or inefficient acting, the damage will not be only for the authorized resale, but also for the corporation that owns the mark, as the final consumer possibly does not differentiate the inefficiency of the resale from the inefficiency of the mark or product what the resale represents. Identifying elements that make possible to value the performance of the authorized resale is important for the consolidation and the enlargement of the business of any corporation that adopts such a competitive strategy. The research was carried out in an enterprise that manufactures planned furniture in the South region of Brazil. After bibliographical revision, it was prepared a structured questionnaire to guide a focused group with managers of the enterprise. From the data collected in the focused group and from the evaluation of theoretical referential system, constructs were built and made possible the preparation of a survey devoted to the whole net of authorized resale's of the enterprise. The collected data were treated in statistical analysis using the SPSS R13, which allowed the identification of elements that help the corporation in the evaluation of the performance of the authorized resale.

Keywords: elements for performance evaluation; relationship between corporation and resale; focus group; survey

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estratégias deliberadas e emergentes.....	24
Figura 2 – Método do projeto de pesquisa.....	41
Figura 3 – “Ciclo de Serviços” <i>Evviva</i>	61
Figura 4 – Elementos identificados monitorados na revenda.....	113

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Análise de Prospecção de Clientes 1 com SPSS R13.....	76
Gráfico 2 – Análise de Prospecção de Clientes 2 com SPSS R13.....	77
Gráfico 3 – Análise de Prospecção de Clientes 3 com SPSS R13.....	78
Gráfico 4 – Análise de Prospecção de Clientes 4 com SPSS R13.....	79
Gráfico 5 – Análise de Rede de Relacionamento 1 com SPSS R13.....	80
Gráfico 6 – Análise de Rede de Relacionamento 2 com SPSS R13.....	81
Gráfico 7 – Análise de Rede de Relacionamento 3 com SPSS R13.....	82
Gráfico 8 – Análise de Rede de Relacionamento 4 com SPSS R13.....	83
Gráfico 9 – Análise de Rede de Relacionamento 5 com SPSS R13.....	84
Gráfico 10 – Análise de Rede de Relacionamento 7 com SPSS R13.....	85
Gráfico 11 – Análise de Estruturação do Ponto de Venda 1 com SPSS R13.....	86
Gráfico 12 – Análise de Estruturação do Ponto de Venda 2 com SPSS R13.....	87
Gráfico 13 – Análise de Estruturação do Ponto de Venda 3 com SPSS R13.....	88
Gráfico 14 – Análise de Estruturação do Ponto de Venda 4 com SPSS R13.....	89
Gráfico 15 – Análise de Estruturação do Ponto de Venda 5 com SPSS R13.....	90
Gráfico 16 – Análise de Estruturação do Ponto de Venda 6 com SPSS R13.....	91
Gráfico 17 – Análise de Estruturação do Ponto de Venda 7 com SPSS R13.....	92
Gráfico 18 – Análise de Estruturação do Ponto de Venda 8 com SPSS R13.....	93
Gráfico 19 – Análise de Processo de Vendas 1 com SPSS R13.....	94
Gráfico 20 – Análise de Processo de Vendas 4 com SPSS R13.....	95
Gráfico 21 – Análise do Desenvolvimento do Profissional de Vendas 1 com SPSS R13.....	96
Gráfico 22 – Análise do Desenvolvimento do Profissional de Vendas 2 com SPSS R13.....	97
Gráfico 23 – Análise do Desenvolvimento do Profissional de Vendas 3 com SPSS R13.....	98
Gráfico 24 – Análise do Desenvolvimento do Profissional de Vendas 4 com SPSS R13.....	99
Gráfico 25 – Análise do Desenvolvimento do Profissional de Vendas 5 com SPSS R13.....	100
Gráfico 26 – Análise do Desenvolvimento do Profissional de Vendas 6 com SPSS R13.....	101
Gráfico 27 – Análise da Política de Recursos Humanos 1 com SPSS R13.....	102
Gráfico 28 – Análise da Política de Recursos Humanos 2 com SPSS R13.....	103
Gráfico 29 – Representação dos escores de autovalores de cada fator extraído do SPSS R13	110

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Faturamento do setor moveleiro.....	17
Quadro 2 – Referencial das habilidades interpessoais.....	29
Quadro 3 – Referencial das habilidades de relacionamento do profissional de vendas.....	30
Quadro 4 – Referencial das habilidades técnicas.....	30
Quadro 5 – Construtos derivados da teoria.....	51
Quadro 6 – Roteiro para entrevista com Grupo Focado.....	52
Quadro 7 – Escala de avaliação do instrumento.....	53
Quadro 8 – Características Pessoais dos Gestores Comerciais da Empresa Evviva.....	59
Quadro 9 – Resumo dos Informações Resultantes do Grupo Focado.....	71
Quadro 10 – Análise da Confiabilidade pelo <i>Alpha de Crombach</i> pelo SPSS R13.....	71
Quadro 11 – Análise da Confiabilidade após eliminação de questões pelo <i>Alpha de Crombach</i> pelo SPSS R13.....	72
Quadro 12 – Variáveis calculadas extraído do SPSS R13.....	74
Quadro 13 – Análise de Prospecção de Clientes 1 com SPSS R13.....	75
Quadro 14 – Análise de Prospecção de Clientes 2 com SPSS R13.....	76
Quadro 15 – Análise de Prospecção de Clientes 3 com SPSS R13.....	77
Quadro 16 – Análise de Prospecção de Clientes 4 com SPSS R13.....	78
Quadro 17 – Análise de Rede de Relacionamento 1 com SPSS R13.....	80
Quadro 18 – Análise de Rede de Relacionamento 2 com SPSS R13.....	81
Quadro 19 – Análise de Rede de Relacionamento 3 com SPSS R13.....	82
Quadro 20 – Análise de Rede de Relacionamento 4 com SPSS R13.....	83
Quadro 21 – Análise de Rede de Relacionamento 5 com SPSS R13.....	84
Quadro 22 – Análise de Rede de Relacionamento 7 com SPSS R13.....	85
Quadro 23 – Análise da Estruturação do Ponto de Venda 1 com SPSS R13.....	86
Quadro 24 – Análise da Estruturação do Ponto de Venda 2 com SPSS R13.....	87
Quadro 25 – Análise da Estruturação do Ponto de Venda 3 com SPSS R13.....	88
Quadro 26 – Análise da Estruturação do Ponto de Venda 4 com SPSS R13.....	89
Quadro 27 – Análise da Estruturação do Ponto de Venda 5 com SPSS R13.....	91
Quadro 28 – Análise da Estruturação do Ponto de Venda 6 com SPSS R13.....	92
Quadro 29 – Análise da Estruturação do Ponto de Venda 7 com SPSS R13.....	93
Quadro 30 – Análise da Estruturação do Ponto de Venda 8 com SPSS R13.....	94
Quadro 31 – Análise de Processo de Vendas 1 com SPSS R13.....	95
Quadro 32 – Análise de Processo de Vendas 4 com SPSS R13.....	96
Quadro 33 – Análise do Desenvolvimento do Profissional de Vendas 1 com SPSS R13.....	97
Quadro 34 – Análise do Desenvolvimento do Profissional de Vendas 2 com SPSS R13.....	98
Quadro 35 – Análise do Desenvolvimento do Profissional de Vendas 3 com SPSS R13.....	99
Quadro 36 – Análise do Desenvolvimento do Profissional de Vendas 4 com SPSS R13.....	100
Quadro 37 – Análise do Desenvolvimento do Profissional de Vendas 5 com SPSS R13.....	101
Quadro 38 – Análise do Desenvolvimento do Profissional de Vendas 6 com SPSS R13.....	102
Quadro 39 – Análise de Política de Recursos Humanos 1 com SPSS R13.....	104
Quadro 40 – Análise de Política de Recursos Humanos 2 com SPSS R13.....	105
Quadro 41 – Resumo da estatística descritiva.....	110
Quadro 42 – Variância total explicada extraída do SPSS R13.....	111
Quadro 43 – Matriz rotada extraída do SPSS R13.....	113
Quadro 44 – Avaliação da Análise Fatorial Exploratória.....	114

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIMÓVEL – Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário

ABEPRO – Associação Brasileira de Engenharia de Produção

AFE – Análise Fatorial Exploratória

BSC – *Balance Scorecard*

EVA – *Economic value added* (valor econômico agregado)

MDF – *Medium Density Fiberboard* (Fibra de Média Densidade)

MOVERGS – Associação das Indústrias de Móveis do Rio Grande do Sul

PDV – Ponto de Venda

ROI – Retorno sobre Investimento

SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente

SPSS R13 – Statistical Package for Social Sciences Release 13

TQM – *Total Quality Management* (Gerenciamento da Qualidade Total)

SUMÁRIO

Capítulo 1.....	15
1.1 Introdução.....	15
1.2 Proposta de Trabalho.....	16
1.3 Tema de Pesquisa.....	17
1.4 Problema de Pesquisa.....	18
1.5 Objetivos da Pesquisa.....	18
1.5.1 Objetivo Geral.....	18
1.5.2 Objetivos Específicos.....	18
1.6 Justificativa.....	19
1.6.1 Justificativa Acadêmica.....	19
1.6.2 Justificativa para a Organização.....	19
1.7 Delimitações da Pesquisa.....	19
1.8 Estrutura do Trabalho.....	20
Capítulo 2.....	21
2.1 Referencial Teórico.....	21
2.2 Estratégia de competitividade e de gestão de negócios.....	22
2.3 Avaliações de Desempenho no ambiente empresarial.....	24
2.4 Elementos para a avaliação de desempenho das revendas.....	26
2.4.1 Relacionamento, canais de <i>marketing</i> e prospecção de clientes.....	27
2.4.2 Desempenho do profissional de vendas.....	28
2.4.3 Estruturação do Ponto de Venda (PDV).....	31
2.4.4 Tratamento das reclamações de clientes.....	31
2.4.5 Políticas de Recursos Humanos.....	32
2.5 Resumo do Capítulo.....	33
Capítulo 3.....	34
3.1 Método de Pesquisa.....	34
3.1.1 Definições da pesquisa.....	34
3.1.2 Procedimentos Técnicos – Visão geral.....	35
3.2 Grupo Focado.....	35
3.2.1 Etapas da Realização dos Grupos Focados.....	36
3.2.2 Planejamento.....	37
3.2.3 Condução da Sessão.....	38
3.2.4 Análise de Dados.....	38
3.3 Conceitos, Construtos, Mensuração e Escala.....	39
3.4 Confiabilidade do <i>Survey</i>	40
3.5 Método de Trabalho.....	41
3.6 Definição da empresa.....	42
3.6.1 A Evviva no mercado de móveis planejados.....	45
3.6.2 Unidade de análise na empresa.....	48
3.7 Elaboração das questões do grupo focado a partir da literatura.....	49
3.7.1 Questões para a execução do Grupo Focado.....	52
3.8 Derivação dos Construtos para a pesquisa com os revendedores.....	52
3.9 Construção do questionário para os revendedores autorizados da fase exploratória.....	53
3.10 Pré-Teste do questionário piloto nos revendedores autorizados.....	54
3.11 Teste de Confiabilidade.....	55
3.12 Avaliação da Confiabilidade.....	55
3.13 Aplicação do questionário aos revendedores autorizados.....	55
3.14 Extração das Informações Resultantes.....	56
3.15 Avaliação dos Resultados.....	56

3.16 Conclusões da Pesquisa.....	56
3.17 Resumo do Capítulo.....	57
Capítulo 4.....	58
4.1 Análise dos Resultados.....	58
4.2 Condução do Grupo Focado.....	58
4.3 Influência dos Resultados do Grupo Focado.....	70
4.4 Análise da Confiabilidade do pré-teste do questionário.....	71
4.5 Resultados dos questionários e análise descritiva.....	72
4.5.1 Prospecção de Clientes.....	74
4.5.2 Rede de Relacionamentos.....	79
4.5.3 Estruturação do Ponto de Venda.....	85
4.5.4 Processos de Vendas.....	95
4.5.5 Desenvolvimento do Profissional de Vendas.....	97
4.5.6 Política de Recursos Humanos.....	103
4.5.7 Resultados da Estatística Descritiva.....	106
4.5.8 Análise Fatorial Exploratória.....	108
4.6 Discussão dos Resultados.....	112
4.7 Resumo do capítulo.....	114
Capítulo 5.....	115
5.1 Conclusões.....	115
5.2 Sugestões para trabalhos futuros.....	116
Referências.....	118
Anexos.....	131
Anexo I.....	131
Anexo II.....	132
Anexo III.....	140

CAPÍTULO 1

1.1 Introdução

Para que qualquer empresa possa se manter competitiva no mercado global é preciso constante investimento na ampliação dos negócios, especialmente na conquista do mercado consumidor. Na busca por estratégias competitivas para poderem se consolidar no mercado, empresas de manufatura costumam trabalhar com redes de revendedores como parte de sua cadeia comercial. Adotar canais de revendedores é uma prática de gestão de negócios importante também para ampliar a atuação da empresa no mercado, favorecendo o sucesso da corporação. Para o segmento de fabricantes de móveis planejados, essa estratégia de negócios também é uma prática corrente.

No cenário brasileiro, os fabricantes de móveis planejados em sua maioria também seguem as práticas das empresas para atender o mercado consumidor e adotam os canais de revenda como forma para expandir seus negócios e ampliar a extensão de sua marca e de seus produtos.

Pela necessidade de manter ou expandir seu mercado, empresas de móveis planejados incorporam redes de revendedores próprios ou autorizados para atender as diferentes regiões de sua abrangência. Os revendedores próprios, por estarem subordinados e inseridos na cultura e nas políticas da empresa, aderem naturalmente a sua forma de atuação e acabam representando uma extensão da mesma. Já os revendedores autorizados, sendo representantes de uma marca e constituídos por empresas jurídicas diferentes da empresa de origem, podem incorrer em desvios das políticas originais e produzir resultados negativos na sua forma de atendimento a determinados mercados. A ocorrência desses desvios pode resultar em importantes lacunas na forma de atendimento e relacionamento com o cliente final, condição essa que pode reduzir o desempenho da revenda autorizada. Qualquer investigação sobre necessidades, expectativas e temores dos clientes, relacionada a um serviço, sugere de imediato a importância de se ajudar os clientes a avaliar o serviço (HESKETT *et al.*, 1994). Independente do desempenho momentâneo de um revendedor de móveis planejados ser eficaz, com uma possível mudança no mercado consumidor, faz-se necessário manter estratégias que possam em um curto espaço de tempo ampliar os canais de vendas de um revendedor. Além disso, se alguma revenda realizar uma atuação ineficaz ou ineficiente o prejuízo será não apenas da revenda autorizada, mas também da empresa dona da marca. Frequentemente o consumidor final não diferencia a ineficiência da revenda da ineficiência da marca ou produto que o revendedor representa. Para Heskett *et al.* (1994), é importante neste

momento construir um esforço mais eficaz com o cliente para fidelizá-lo a partir das suas necessidades formando assim um alvo para ser atingido. Nesse sentido, identificar elementos que possibilitem avaliar o desempenho das revendas autorizadas é importante para a consolidação e ampliação dos negócios de qualquer empresa que adote tal estratégia competitiva.

As empresas fabricantes de móveis planejados conduzem as ações estratégicas de seu negócio a partir das diretrizes de gestão comercial que representam a empresa e gerenciam os aspectos mercadológicos com os revendedores, mantendo sob seu controle a avaliação e o desempenho da operação da revenda.

1.2 Proposta de Trabalho

A concentração das empresas em suas competências principais favorece a focalização de seus esforços em um número limitado e gerenciável de tarefas, permitindo que se tornem gradativamente mais eficazes, transformando custos fixos em variáveis e transferindo para organizações especializadas as funções que não são seu foco principal (HARLAND; LAMMING; COUSINS, 1999). Uma empresa, ao aproximar-se de seus parceiros, tais como clientes, fornecedores e revendedores, percebe os benefícios de transformar relações antagônicas em ligações estreitas e colaborativas, capazes de gerar sinergia, movendo-se, conforme Christopher e Lee (2001), para arranjos caracterizados por relações próximas e de parceria. Considerando-se um determinado produto, mesmo que o fabricante tenha conseguido a excelência operacional, se os distribuidores, os atacadistas e os varejistas operarem em condições precárias, ainda assim, diante do consumidor final, o produto será penalizado pela ineficiência sistêmica da cadeia (WOOD; ZUFFO, 1998).

Considerando o exposto, identificar elementos que possam adicionar valor à venda de produtos e agregar melhores condições ao desempenho dos revendedores de móveis planejados, acarreta em vantagens estratégicas e táticas, uma vez que possibilitará aperfeiçoar o trabalho dos dirigentes comerciais, o processo de escolha das estratégias de negócios dos revendedores e a formulação de ações conjuntas entre fabricante e revendedor de forma a ampliar e melhorar os serviços de um ponto de venda.

1.3 Tema de Pesquisa

A indústria brasileira de móveis planejados localiza-se, principalmente, na região Centro-Sul do País, a qual responde por 90% da produção nacional e 70% da mão-de-obra do setor (GORINI, 1998). Atualmente, segundo a ABIMÓVEL (2007), o setor é composto por 10.000 micro-empresas (até 15 empregados), 3.000 pequenas empresas (até 150 empregados) e 500 médias empresas (acima de 150 empregados). As empresas concentradas na região, principalmente nos pólos de fabricantes de móveis de Bento Gonçalves (RS), São Bento do Sul (SC), Arapongas (PR), Mirassol (SP), Votuporanga (SP), São Paulo e Grande São Paulo, Ubá (MG) e Linhares (ES). O faturamento do setor em 2003 (último dado oficialmente disponível) foi de US\$ 3,45 bilhões, sendo 60% de móveis residenciais, 25% de móveis de escritório e o restante de móveis institucionais, escolares, para restaurantes, hotéis e similares. O faturamento, consumo, exportações, importações e balança comercial do setor moveleiro brasileiro estão descrito no Quadro 1.

Conforme Coutinho *et al.* (2001), exceto na Grande São Paulo, cuja força está em produtos sob encomenda, cerca de 35% das vendas provêm dos grandes varejistas e 53% dos pequenos varejistas/representantes. As redes de franquias, segundo os autores, ainda se constituem um canal incipiente. Os autores igualmente identificaram que os principais produtores de móveis consideram, de maneira geral, o preço como o principal fator de sucesso, seguindo por marca e estilo (*design*).

Ano	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Produção/Faturamento milhões de R\$	7.599	8.631	10.095	10.756	12.543	12.051
Consumo Milhões de R\$	6.918	7.738	8.767	8.934	10.060	9.901
Exportação Milhões de US\$	485	479	533	662	941	991
Importação Milhões de US\$	113	99	78	70	92	108
Balança comercial Milhões de US\$	372	380	455	592	849	883
Exportação /Produção (%)	10,1	11,6	15,4	17,2	22,0	18,3
Importação/Consumo (%)	2,5	2,6	2,6	2,3	2,6	2,3

Quadro 1 – Faturamento do setor moveleiro. Fonte: Abimóvel, 2007.

No estado do Rio Grande do Sul existem aproximadamente 2.800 empresas fabricantes de móveis, as quais geram cerca de 30 mil empregos diretos. O estado é

responsável por cerca de 30% das exportações brasileiras de móveis (CAMINHOS DO III MILÊNIO, 2000). Fazem parte da cadeia gaúcha os fabricantes localizados nos pólos moveleiros de Bento Gonçalves, Flores da Cunha, Farroupilha, Caxias do Sul, Gramado e outras cidades da Serra. O pólo moveleiro no município de Bento Gonçalves é considerado um dos mais importantes do país. (CAMINHOS DO III MILÊNIO, 2000).

Para a pesquisa ora apresentada foi adotada a análise de uma empresa focal e a avaliação de seus revendedores autorizados de móveis planejados. A partir dessas premissas foi possível a definição do tema da pesquisa que é o estudo da avaliação de desempenho da rede de revendedores autorizados de uma empresa fabricante de móveis planejados. O tema avaliação de desempenho de revendedores de móveis planejados que é pouco discutida pela literatura corrente.

1.4 Problema de Pesquisa

Quais os elementos a serem considerados na avaliação de um revendedor autorizado de móveis planejados?

1.5 Objetivos da Pesquisa

1.5.1 Objetivo Geral

Identificar elementos que subsidiem a avaliação do desempenho de revendedores autorizados que agregam valor ao produto posteriormente à sua fabricação.

1.5.2 Objetivos Específicos

Avaliar os elementos que influenciam o desempenho de revendedores autorizados de empresas do setor de móveis planejados;

Compreender os construtos que representam variáveis relevantes para a avaliação de desempenho por meio da realização de revisão bibliográfica e de um grupo focado com gestores da empresa;

Propor um questionário para conduzir aos elementos que podem auxiliar o gestor avaliar o desempenho e ponderar sobre os resultados para ampliar os conhecimentos científicos acerca deste tema.

Compreender os elementos identificados aos revendedores autorizados e mensurar os resultados obtidos através de análise estatística.

1.6 Justificativa

1.6.1 Justificativa Acadêmica

A viabilização dos objetivos propostos poderá contribuir para um melhor entendimento científico acerca da construção e mensuração de elementos para avaliar o desempenho, tema esse afeto à subárea *Gestão Estratégica e Organizacional* da Engenharia de Produção – conforme classificação da ABEPRO/Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO, 2007). Por investigar as relações entre empresas e revendedores autorizados, o estudo contribuirá na produção de conhecimento relativo a novos modelos de avaliação de desempenho, uma vez que, segundo Gasparetto (2003), os vários modelos desenvolvidos nos últimos anos têm se concentrado exclusivamente na empresa enquanto organização, não incorporando as demais empresas com as quais a mesma mantém relações.

Além disso, os resultados obtidos poderão introduzir novas discussões e descobertas na ciência da Engenharia de Produção, relacionadas a indicadores de desempenho, estratégias competitivas de organizações, relacionamento entre fabricantes e revendedores, entre outros.

1.6.2 Justificativa para a Organização

O estudo de elementos que permitam a avaliação do desempenho para a avaliação de revendedores que agregam valor ao produto industrializado posteriormente à sua fabricação é importante para a empresa uma vez que pode ser possível fornecer subsídios para uma melhor interação entre indústrias e revendedores com a finalidade de maximizar os resultados e o desempenho de ambas as partes. Como possível resultado este projeto de pesquisa procura fornecer subsídios para a melhoria do processo de escolha e avaliação de revendedores autorizados, viabilizando assim o aumento da participação da empresa em seu mercado de atuação.

1.7 Delimitações da Pesquisa

A pesquisa tem como objetivo a avaliação de desempenho da rede de revendedores de móveis planejados, não realizando inferência de relações colaborativas realizadas com concorrentes.

Este projeto baseia-se em alguns modelos de avaliação de desempenho empresarial disponíveis que mais se aproximam do contexto estudado, de vendas de móveis planejados.

Portanto, não esgota a base de modelos disponíveis para possibilitar a construção de um novo modelo e sua posterior validação.

A estrutura de gestão e a cultura de cada revendedor autorizado podem facilitar ou dificultar um projeto de avaliação de desempenho. Todavia, esses temas não serão abordados, apesar da importância que os mesmos têm, pois não é objetivo deste projeto avaliar a cultura específica de cada revendedor autorizado.

Não é propósito desse projeto de pesquisa inferir sobre a atual forma de seleção e manutenção dos revendedores autorizados da empresa escolhida para o estudo de caso, pois não é explorado ao longo do estudo o histórico de escolha dos atuais revendedores autorizados.

O projeto dessa pesquisa foi baseado e seus dados foram coletados entre maio de 2007 e agosto de 2008.

Este projeto de pesquisa não contempla também a relação de empresas manufatureiras e empresas franqueadas, relação essa que constitui outro tema de estudo.

1.8 Estrutura do Trabalho

No Capítulo 1 é realizada a introdução ao trabalho, a proposta de trabalho, o tema da pesquisa e o mercado brasileiro de móveis planejados, a apresentação do problema de pesquisa, do objetivo geral e dos objetivos específicos, as justificativas acadêmicas e para a organização, a delimitação do problema.

O Capítulo 2 apresenta uma revisão da literatura, indicando como a adoção de vendas autorizadas é uma estratégia de competição organizacional, além de apresentar a importância e função da avaliação de desempenho para a gestão dos negócios.

No Capítulo 3 é explicitado o método de pesquisa, partindo do método de grupo focado com gestores comerciais de uma empresa de manufatura do setor de móveis planejados. Posteriormente é apresentado o método de trabalho proposto e aplicado a uma situação real e, por conseguinte serão organizados e tabulados os dados para apresentar os resultados obtidos e o possível inter-relacionamento com o histórico da empresa e que possam subsidiar resultados e conclusões.

O Capítulo 4 apresenta os resultados obtidos e a análise estatística para a avaliação dos dados coletados bem como a discussão dos resultados.

O último capítulo apresenta as conclusões, considerações finais e as recomendações para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 2

2.1 Referencial Teórico

As empresas de qualquer segmento estão constantemente em busca de novas e melhores abordagens para consolidar e ampliar seu mercado consumidor. Uma das estratégias utilizadas pelos fabricantes de produtos que necessitam agregar valor antes e após a venda é a adoção de redes de revendedores autorizados que comercializam seus bens. Essas redes são constituídas de empresas independentes ou filiais da própria marca.

A adoção de vendas autorizadas, ao mesmo tempo em que é útil à ampliação do negócio, pode criar dificuldades importantes no relacionamento entre as diferentes organizações que participam da parceria (fabricante e revendedor autorizado). Dentre os elementos constituem tais dificuldades estão: a diferença de objetivos organizacionais e os recursos humanos e financeiros disponíveis no parceiro comercial. Outra dificuldade encontrada ao adotar a estratégia de revendedores autorizados refere-se às diferentes demandas e desafios às quais estão sujeitas tanto a empresa fabricante quanto o revendedor. Com efeito, existem pressões dos consumidores finais para que os fabricantes invistam em atendimento e treinamento da rede de forma a melhor atender às necessidades dos mesmos. Esses intermediários, por sua vez, são igualmente pressionados pelos mercados para o oferecimento de uma melhor relação custo-benefício (LARENTIS, 2005). Nesse cenário, tanto o intermediário (neste caso a revenda autorizada), quanto o fabricante, necessitam empreender ações que permitam aos consumidores perceber de forma positiva o valor de suas ofertas em relação à concorrência.

Ademais, Larentis (2005) postula que os fabricantes devem levar em consideração que um dos seus maiores ativos, sua marca, é também influenciada pelo relacionamento que os intermediários possuem com o consumidor final. Reforçando isso, Frazier (1999) enfatiza que qualquer tendência que influencie as preferências por produtos e serviços e a habilidade dos membros do canal em efetivamente atender às demandas dos consumidores finais afetará de maneira direta o negócio. Nesse contexto, relacionamentos mais efetivos entre a empresa fabricante e a revenda autorizada possibilitam melhor conhecimento do cliente e de suas necessidades, auxiliando ambas as partes a gerenciar incertezas, aumentando a eficiência pela redução de custos e melhorando o desenvolvimento de produtos orientados ao mercado consumidor (CANNON; PERREAULT, 1999).

Assim sendo, identificar elementos para avaliar o desempenho de revendedores autorizados de móveis planejados implica em explicitar conceitos relacionados a esta estratégia de competitividade e de gestão de negócios, bem como explicitar tanto a importância como a função da avaliação de desempenho para uma organização.

É importante destacar as dificuldades de se obter referenciais teóricos sobre a relação de negócios entre fabricantes em geral, e mais especificamente de móveis planejados, e seus revendedores autorizados. Assim sendo, os próximos tópicos apresentam os estudos descritos na literatura que corroboram o tema dessa pesquisa.

2.2 Estratégia de competitividade e de gestão de negócios

Ferraz *et al.* (1996) sustentam que competitividade é a capacidade que uma empresa tem de formular e implementar estratégias entre empresas concorrentes que ampliem e mantenham uma posição vantajosa na indústria, considerando simultaneamente fatores subjetivos e não-mensuráveis. Os autores comentam ainda que as raízes da competitividade têm sido localizadas ora em fatores internos às empresas (tais como a tecnologia, a qualidade dos produtos ou a adoção de técnicas específicas, como a produção enxuta), ora em fatores ambientais (como baixos custos de produção em regiões, baixas taxas de inflação ou taxas favoráveis de câmbio). Em uma mesma linha de abordagem, Hayes e Wheelwright (1984) postulam que a competitividade operacional resulta da aplicação de duas classes de estratégias: a estratégia estrutural, que define aspectos de longo tempo de maturação, tais como a localização industrial e a tecnologia de produção; e a estratégia infra-estrutural, que diz respeito a fatores de menor prazo de maturação, tais como o tipo e o tamanho da força de trabalho, o nível de qualidade e a flexibilidade da produção.

Para Sellitto e Walter (2006), o desempenho atual na competição é uma consequência do esforço da empresa em acumular capacitação e reflete o resultado das estratégias competitivas adotadas em função de sua percepção, tanto do embate entre concorrentes quanto do meio ambiente. Ainda segundo os autores, ao invés de ser um atributo de um produto ou de uma empresa, a competitividade é uma característica relacionada com o padrão de concorrência vigente na indústria, ou seja, o conjunto dinâmico de fatores críticos de sucesso, composto pelos fatores propriamente ditos e por suas relações de interferências mútuas.

Nesse contexto, formular objetivos de competitividade pode auxiliar a empresa a satisfazer seus consumidores e superar seus concorrentes (SELITTO; WALTER, 2006). Slack

(1993), ao discorrer sobre objetivos de competitividade, cita a importância da qualidade do produto, da velocidade, do custo do produto e da confiabilidade e flexibilidade nas entregas. Para Contador (1996), os objetivos de competitividade relevantes são: preço, produto, prazo até o uso, assistência e serviços e imagem associada ao produto.

No processo tradicional de formulação de objetivos, a visão e as estratégias são definidas pelos executivos principais e comunicadas aos gerentes e colaboradores que deverão implementá-las e garantir que elas ocorram de acordo com o plano estabelecido. Adotar medidas para mudanças na trajetória sem um questionamento para saber se aqueles resultados ainda são desejados e se os métodos usados ainda são apropriados, podem representar obstáculos no desenvolvimento das organizações (KAPLAN; NORTON, 1997). Assim, na definição da estratégia, é importante que sejam consideradas as constantes transformações que ocorrem no ambiente competitivo.

Existem duas visões de mudanças estratégicas (MINTZBERG, 1987; MINTZBERG *et al.*, 2000). A primeira é a visão quântica, que sugere que as mudanças ocorrem nas empresas de forma revolucionária (mudança de vários elementos ao mesmo tempo). Assim, o longo período de mudança evolutiva é marcado por breve período de tumulto revolucionário, durante o qual a organização, rapidamente, altera vários de seus padrões estabelecidos (MINTZBERG, 1987) e modifica sua estratégia substancialmente. Nessa visão, as pequenas mudanças são ignoradas em favor da estabilidade.

A segunda visão argumenta que as mudanças são incrementais ou gradativas (mudança de um elemento por vez), ocorrendo continuamente a partir da influência de fatores de toda sorte. Essa visão é a do aprendizado, para a qual os direcionamentos estratégicos têm que ser revistos e adequados freqüentemente às mudanças que vão ocorrendo na empresa a partir de ações e decisões de pessoas de qualquer nível, tomadas mais para solucionar problemas do que para intervir na estratégia (MINTZBERG *et al.*, 2000). Se for aceita a posição de que os estrategistas aprendem ao longo do tempo, conforme sugerem Mintzberg *et al.*(2000), é possível entender que as empresas estão em um ambiente altamente instável, influenciado por fatores que estão fora do seu controle e aos quais elas têm que se ajustar, mudando suas estratégias sempre que necessário.

A Figura 1 ilustra essa observação, mostrando que, no plano estratégico da empresa, são listadas várias estratégias pretendidas, porém algumas delas não serão realizadas, ao mesmo tempo em que algumas estratégias não pretendidas poderão emergir (estratégias emergentes), incorporando-se à estratégia realizada pela empresa.

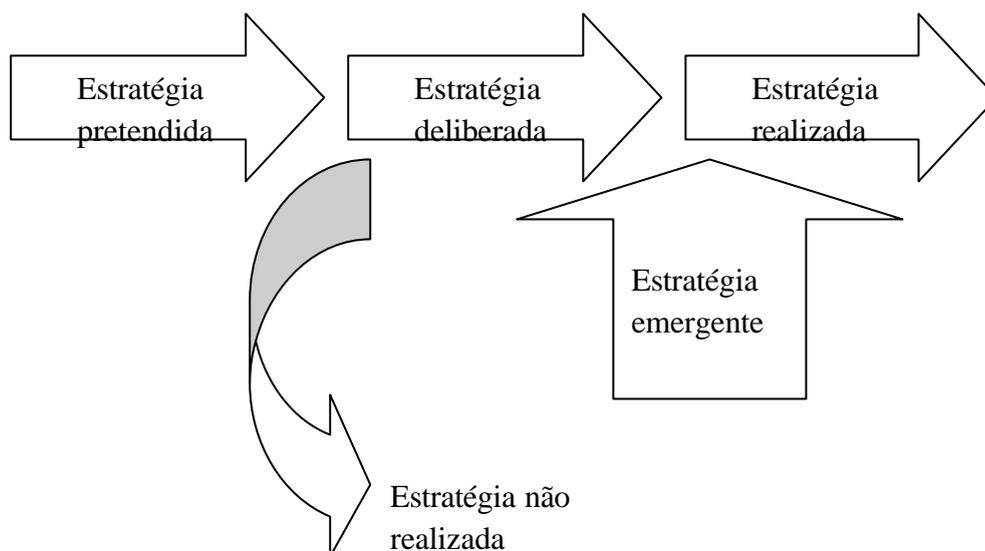


Figura 1 – Estratégias deliberadas e emergentes. Fonte: Mintzberg *et al.* (2000).

Em função da necessidade que as empresas têm de constante consolidação e ampliação de seus negócios, surgem as abordagens para avaliação de desempenho. Tais abordagens são baseadas em indicadores que contemplem formas de mensurar se a missão e os objetivos da organização estão sendo atingidos. O próximo tópico aborda esse tema.

2.3 Avaliações de Desempenho no ambiente empresarial

Até o final do século XIX o desempenho das empresas era medido por indicadores físicos (como aqueles oriundos dos estudos de Frederick Taylor) e monetários (indicadores contábeis) (GASPARETTO, 2003). A autora destaca ainda que, no início do século XX, a Du Pont *Company* desenvolveu o indicador de retorno sobre o investimento (ROI – *Return on Investment*) que, em conjunto com outros indicadores financeiros, passou a ser empregado pelos gestores de várias grandes empresas para o controle da organização (JOHNSON; KAPLAN, 1993; ATKINSON, 1998).

Com o surgimento da era da qualidade a partir de 1960, indicadores não financeiros passaram a ser utilizados pelas empresas. Segundo Kaplan e Norton (1997), a maioria das empresas está utilizando medidas financeiras e não financeiras, porém, muitas ainda empregam medidas não financeiras para orientar melhorias localizadas, enquanto medidas financeiras agregadas são usadas pela alta administração como se pudessem sintetizar adequadamente os resultados das operações realizadas pelos funcionários dos escalões inferiores.

Para atingir o nível de desempenho que atenda às estratégias de uma empresa de manufatura os sistemas de avaliação de desempenho precisam fazer uso de indicadores que não estejam dissociados uns dos outros, e que representem e apontem caminhos para a tomada de decisão dos gestores. Assim sendo, a principal função da medição de desempenho é verificar se, e em que grau, a missão da organização está sendo cumprida (MIRANDA; SILVA, 2002). Os autores destacam ainda que ao estruturar-se um sistema de medição de desempenho, três perguntas devem ser respondidas:

- ❑ por que medir, exigindo clareza acerca da missão;
- ❑ o que medir, exigindo que os principais campos de força vigentes na organização sejam explicitados e entendidos; e
- ❑ como medir, exigindo um processo de relacionamento entre as grandezas que operam os campos de força, geralmente latentes, e variáveis manifestas que possam, com suficiente confiabilidade, capturar e descrever o seu comportamento.

Além de responder às questões anteriores o sistema de medição de desempenho deverá fornecer elementos para a tomada de decisão, em um processo que exigirá que os dados sejam coletados, processados, agregados e apresentados com uma conveniente frequência e suficiente precisão (SELLITTO; WALTER, 2006).

Já para Bourne *et al.* (2000), a medição de desempenho tem duas funções:

- ❑ medir o sucesso de uma estratégia; e
- ❑ verificar a validade dos pressupostos assumidos ao se formular a estratégia.

Para Hronec (1993), as medições de desempenho constituem os sinais vitais da organização, comunicando a estratégia para baixo e os resultados para cima.

Bourne *et al.* (2000) dividem o processo de implantação da medição de desempenho em especificação, implementação e uso das medições. Para estes autores, a fase de especificação das medições é um processo cognitivo em que as visões de estrategistas são transformadas em objetivos de negócios e em medições capazes de mensurá-los. A fase de implementação é um processo mecanicista, gerenciável por metodologias de controle de projeto e é baseada em tecnologia da informação. A fase de uso das medições consiste na atualização e manutenção das medições, em um processo permanente de evolução e aprendizado.

Müller (2003) separa os sistemas de avaliação de desempenho mais conhecidos em quatro classes:

- ❑ modelos com ênfase financeira, tais como o modelo EVA;
- ❑ modelos clássicos, tais como os propostos pela TQM;
- ❑ modelos estruturados, tais como os modelos propostos pelo BSC e pelo prêmio Malcolm Baldrige; e
- ❑ modelos específicos, tais como o modelo Quantum, de Hronec (1993).

Outros modelos de avaliação de desempenho são referenciados na literatura, dentre eles o modelo desenvolvido e abordado na Teoria das Restrições (TOC – *Theory of Constraints*), explorado por Goldratt (1997). Conforme citado em Gasparetto (2003), os modelos de avaliação de desempenho mostram diferentes propostas, porém todos partem dos objetivos de alto nível (estratégicos) da organização.

Porém, ao serem avaliados alguns desses modelos ainda assim não é possível identificar um modelo específico para identificar elementos que possam ser utilizados para a avaliação de desempenho. Para tanto, é possível adotar então um planejamento específico para identificar os elementos que possam avaliar o desempenho de revendedores de móveis planejados. Este planejamento serviu de base para desenvolver um caminho para identificar esses elementos permitindo assim o desenvolvimento dessa pesquisa. Em vista disso, foi necessário avaliar teoricamente referenciais que possibilitem sustentar e viabilizar a pesquisa.

2.4 Elementos para a avaliação de desempenho das revendas

O mercado de móveis planejados demanda a utilização de um modelo que possa sustentar teoricamente a avaliação do desempenho de seus revendedores. Examinando diferentes modelos de avaliação de desempenho é possível verificar que pode não haver sustentação específica para validar uma proposta para consolidar elementos que possam avaliar o desempenho de empresas que adicionam valor a venda de produtos industrializados. Além disso, a literatura não apresenta referências acerca de um modelo que possa avaliar o desempenho de revendedores de móveis planejados sob o ponto de vista dos gestores comerciais (CHOO, 1999; BERTOLINI, 2006).

Para concretizar os elementos que possam demonstrar o desempenho de um revendedor autorizado de móveis planejados, é necessária a incorporação de possíveis variáveis que representem como um revendedor pode ser avaliado quanto ao seu desempenho. Para esta análise, o relacionamento com seus canais de marketing, a prospecção, o desempenho dos profissionais de vendas, a estruturação do ponto de venda, o tratamento das

reclamações dos clientes e as políticas de recursos humanos para os revendedores serão levados como a Inha referencial de base para a avaliação das variáveis empíricas, assim derivando os construtos para esta pesquisa. Os próximos tópicos apresentam as abordagens descritas na literatura para os elementos citados.

2.4.1 Relacionamento, canais de *marketing* e prospecção de clientes

Para que seja possível construir um sistema de indicadores de avaliação de desempenho de vendas de móveis planejados, é importante considerar de que forma os relacionamentos construídos pelo revendedor autorizado interferem no negócio. Segundo Buttle (1996), o compromisso e a qualidade em serviços oferecidos aumentam a satisfação do cliente e remetem ao fechamento de relações comerciais prósperas e duradouras. Produtores e intermediários podem trabalhar juntos para criar valor para seus clientes por meio de previsões de vendas, análises competitivas e relatórios sobre as condições do mercado (CHURCHILL, 2000).

Uma das formas de construir um relacionamento com o cliente é utilizar o que Coughlan *et al.* (2002) denominam de canal de marketing. Canal de marketing é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para uso ou consumo. Iacobucci (2001) afirma que um canal é constituído de entidades múltiplas (empresas, agentes, pessoas) interdependentes, mas que podem ou não ter os mesmos incentivos para operar da maneira desejada. Ao optar por um dado conjunto de canais de marketing, a empresa assume compromissos de longo prazo com outras empresas (KOTLER, 2000). Com efeito, os maiores desafios enfrentados no gerenciamento do composto de marketing estão nos seus canais, os quais podem ser percebidos até mesmo em empresas com grande força em produtos, preço e promoção. São os canais de marketing que atuam como responsáveis por colocar o produto onde o consumidor deseja.

Para Kotler (2000), os fabricantes obtêm diversas vantagens com a utilização de intermediários:

- muitos fabricantes não dispõem de recursos financeiros para comercializar seus produtos diretamente;
- em alguns casos, a comercialização direta simplesmente não é viável;
- os fabricantes que estabelecem seus próprios canais podem obter um retorno maior, investindo mais em seu negócio principal, pois se uma empresa obtém um retorno de

20% sobre a fabricação e de apenas 10% sobre o varejo, não tem sentido pensar em estabelecer um varejo próprio.

Projetar um sistema de canal requer a análise das necessidades do cliente, o estabelecimento de objetivos do canal e a identificação e avaliação das principais alternativas desse canal. Após definir seu mercado-alvo e o posicionamento desejado, uma empresa deve identificar suas opções de canal, de acordo com Kotler (2000) e Iacobucci (2001).

Outros autores postulam que os relacionamentos entre empresas comerciais e industriais são baseadas nas estratégias adotadas pelos canais de relacionamento entre compradores e vendedores. A predominância de confiança, compromisso e regras de comportamento têm destaque especial como consistência nas relações de negócios. (ANDERSON; WEITZ, 1989, ANDERSON, 1995, MORGAN, 1994). Para Dwyer *et al.* (1987), os relacionamentos nos canais de marketing entre compradores e vendedores, pressupõem avaliações relacionadas a:

- ❑ percepção sobre como são estruturadas as relações entre compradores e vendedores;
- ❑ a exploração destas relações;
- ❑ a expansão que estas relações assumem;
- ❑ o compromisso firmado entre as partes; e
- ❑ a possível dissolução das relações.

Avaliar o desempenho de revendedores autorizados de móveis planejados implica, portanto, em considerar de que forma as vendas constroem seus relacionamentos comerciais utilizando canais de marketing. Além de considerar as relações e os canais de marketing para avaliar o desempenho dos revendedores autorizados de móveis planejados pode ser importante também considerar o profissional que desempenha a venda do produto.

2.4.2 Desempenho do profissional de vendas

Segundo um estudo conduzido por Churchill *et al.* (1985), compreendendo o período entre o ano de 1918 a 1982, foram encontradas 409 citações entre 63 revistas pesquisadas, em que foram identificadas as seguintes características como premissas para os profissionais atuantes na área de vendas:

- ❑ atitude de vendas, como postura empreendedora e sabedoria para o negócio;
- ❑ nível de habilidade de vendas;

- ❑ motivação;
- ❑ papel da percepção; e
- ❑ variáveis pessoais, organizacionais e ambientais.

Derivado do estudo de Churchill *et al.* (1985) e corroborado por Rentz *et al.* (2002), as dimensões direcionadas para as habilidades em vendas e o desempenho desses profissionais foram separadas em três grandes grupos, quais sejam:

- ❑ habilidades interpessoais, como otimismo e empatia;
- ❑ habilidades de relacionamento do profissional de vendas e
- ❑ habilidades técnicas.

Diferentes pesquisadores citaram estes grupos de dimensões de habilidades em vendas e, como competências que compõem as habilidades interpessoais, são destacadas características apresentadas no Quadro 2.

Habilidades Interpessoais citadas	Referências encontradas
(1) escutar o cliente para atender as suas necessidades explicitadas	Boorom, 1994; Castleberry, Shepherd, 1993; Comer, Drollinger, 1999; Ramsey, Sohi, 1997.
(2) empatia	Dawson, Soper, Pettijohn, 1992; Mcbane, 1995; Pilling, Eroglu, 1994; Plank, Minton, Reid, 1996.
(3) otimismo	Dreyfack, 1991; Schulman, 1999; Seligman, Schulman, 1986; Strutton, Lumpkin, 1993; Sujan, 1999
(4) observação perceptiva	Sujan, 1999

Quadro 2 – Referencial das habilidades interpessoais. Fonte: Adaptado de Churchill *et al* (1985) e Rentz *et al* (2002).

Em relação às habilidades de relacionamento do profissional de vendas, foram destacadas qualidades do profissional conforme citados no Quadro 3.

Habilidades de Relacionamento do Profissional de Vendas citadas	Referências encontradas
(1) adaptabilidade, ou seja, a capacidade do profissional ser flexível perante as necessidades dos clientes	Boorum, 1994; Boorum, Goolsby, Ramsey, 1998; Goolsby, Lagrace, Boorum, 1992; Spiro, Weitz, 1990; Sujan, 1999; Vink, Verbeke, 1993; Weitz, Sujan, Sujan, 1986.
(2) consultoria em vendas	Decormier, Jobber, 1993; Hannan, 1990.
(3) questionamento e negociação	Fisher, Ury, 1991; Schuster, Danes, 1986 .
(4) sugestão pessoal de vendas e estilo de comunicação	Stafford, 1996; Whittler, 1994; Willians, Spiro, Fine, 1990.

Quadro 3 – Referencial das habilidades de relacionamento do profissional de vendas. Fonte: Adaptado de Churchill *et al* (1985) e Rentz *et al* (2002).

Em relação às habilidades técnicas, foram salientadas as características do profissional de vendas conforme o Quadro 4:

Habilidades Técnicas citadas	Referências encontradas
(1) conhecimento do cliente, ou seja, estudar todos os aspectos relacionados às necessidades do cliente	Donath, 1993; Smith, Owens, 1995.
(2) sugestões de avaliação do cliente	Depaulo, Bella, 1989; Szymanski, Churchill, 1990.
(3) gerenciamento do relacionamento entre comprador e vendedor	Han, Wilson, Dant, 1993; Ring, Van De Ven, 1992.
(4) informação competitiva	Smith, Prescott, 1987.

Quadro 4 – Referencial das habilidades técnicas. Fonte: Adaptado de Churchill *et al* (1985) e Rentz *et al* (2002).

As diferentes habilidades e competências envolvidas no desempenho do profissional de vendas interferem nos resultados passíveis de serem auferidos por uma organização, uma vez que o vendedor é o profissional que estabelece contato direto com o cliente. Desta forma, avaliar o desempenho das revendas autorizadas de móveis planejados implica, portanto, em considerar e também avaliar o desempenho dos vendedores que atuam nessas revendas.

2.4.3 Estruturação do Ponto de Venda (PDV)

O canal de distribuição é uma rede (sistema) de órgãos e instituições, que, em combinação, executam todas as funções necessárias para ligar os produtores aos usuários finais a fim de realizar a tarefa de marketing (CHURCHIL; NIELSEN, 2000). Assim, a escolha da localização da instalação pode contribuir para o sucesso dos planos estratégicos da organização (YANG; LEE, 1997). Os autores postulam ainda que os quatro maiores componentes do planejamento logístico são: as decisões de localização, a administração de estoque, o design do sistema de transporte e o nível de necessidade do consumidor de serviço. Para O' Roarty *et al.* (1997), a decisão de localização de lojas é um processo complicado dentro do planejamento de marketing, incluindo questões como tamanho de lojas, formato e preço. Almeida (1999) considera o aspecto da acessibilidade como intuitivo e difícil de ser medido de forma objetiva e eficaz. Segundo ela, a aplicação de acessibilidade tem sido bastante difundida no planejamento urbano e nos transportes, tanto que seu uso tem sido ampliado para outras ciências, como o Marketing e a Geografia.

Para a designação de estruturação de um ponto de venda, Bertolini (2006) propõe um roteiro para atribuição de um grau de sustentabilidade estrutural de um ponto de venda, grau esse que está baseado em conceitos pré-definidos. Esses conceitos são agrupados de forma a sustentar uma avaliação da estrutura de um PDV e são: (1) estrutura da equipe, (2) condições comerciais, (3) informações retrospectivas de vendas, (4) estrutura física da revenda, (5) infraestrutura de administração e serviços do PDV, (6) condições e apresentação do *showroom* e (7) comunicação e identidade visual.

A estruturação do ponto de venda, por ser uma variável que interfere no sucesso ou não da revenda autorizada, também pode ser incluída na identificação de elementos para a avaliação de desempenho das vendas autorizadas. Entretanto, pode também se fazer necessário, ouvir o cliente final e para isso entender o processo de como são tratadas as suas reclamações e assim entender quais as variáveis que podem ser consideradas neste contexto.

2.4.4 Tratamento das reclamações de clientes

Outra variável que pode desempenhar papel relevante no relacionamento entre os revendedores autorizados e os clientes finais é a forma como são tratadas as reclamações do cliente, haja vista que o tratamento das mesmas é uma forma de manter o compromisso com o cliente, podendo até anular uma experiência negativa inicial deste para com a empresa (TAX

et al., 1998). Em uma mesma linha de raciocínio Etzel e Silverman (1981) sugerem que o bom gerenciamento de reclamações não só previne a perda de negócios, como também aumenta a lealdade do consumidor e evita a veiculação “negativa” da marca.

Uma vez recebidas, as reclamações precisam ser gerenciadas pela empresa. Segundo Santos e Rossi (2002), o gerenciamento de reclamações é um canal de comunicação, interações, procedimentos e mecanismos que entram em ação quando o consumidor registra uma queixa à empresa. Os principais motivos que podem levar o consumidor a agir dessa forma podem ser inerentes a falhas dos produtos ou serviços, falhas de processos, simplesmente por falhas de uso ou pela falta de confirmação das expectativas dos consumidores. Mais do que a resolução de problemas, esses canais são ótima fonte de oportunidades para a eliminação de falhas nos produtos e nos processos da organização.

Conscientes disso, as empresas têm investido na comunicação com os seus consumidores, preferindo os diálogos aos monólogos, e os *feedbacks* a consumidores insatisfeitos (MCKENNA, 1993). Para tanto, as organizações têm como um dos principais pontos de contato, senão o principal, o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), o qual se tornou comum e necessário a todas as empresas. Este serviço tem se expandido muito ultimamente também em virtude do decreto da obrigatoriedade de oferta dos mesmos por parte das empresas (Código de Defesa do Consumidor - LEI No 8.078, de 11/09/1990).

Pelas considerações apresentadas pelos autores citados nos parágrafos anteriores, as reclamações dos clientes podem ser consideradas como uma variável de relativa importância e assim pode ser analisada e estudada como uma forma de definir ações estratégicas da revenda de móveis planejados.

2.4.5 Políticas de Recursos Humanos

A competente abordagem pelas empresas de questões como ameaças competitivas, comunicação colaborativa, oportunismo, confiança, poder, estruturas organizacionais, determinantes situacionais e de mercado e reciprocidade requer que as empresas disponham de quadros qualificados (WEITZ; BRADFORD, 1999). Em relação a isso, um tipo de função importante na relação entre fabricante e seus intermediários é a da sua força de vendas, ou seja, a equipe de profissionais que atuam no processo comercial. Como os recursos humanos são a base do esforço de qualquer empresa no sentido da melhoria, especialmente na área comercial, deve-se buscar a integração dos recursos humanos à empresa de forma mais ágil

possível, atuando sobre os processos de recrutamento, seleção e realizando treinamentos, conforme Agopyan e Picchi (1993).

De acordo com Weitz e Bradford (1999), a força de vendas possui um papel chave na formação de relacionamentos de longo prazo, já que influencia consideravelmente as percepções do comprador a respeito da confiabilidade no fornecedor e, conseqüentemente, o interesse do comprador em dar continuidade ao relacionamento. A ênfase em construir relacionamentos e o uso de equipe de vendas determina mudanças na forma como as empresas selecionam, treinam, avaliam e recompensam a força de vendas e os membros das equipes de vendas.

Ademais, as recompensas para essas pessoas devem se basear em fatores não apenas financeiros. Sendo assim, a venda pessoal muda de uma ênfase em influenciar o comportamento do comprador para gerenciar os conflitos inerentes em relacionamentos de vendedor-comprador. Portanto, a escolha e a manutenção da equipe de vendas é um fator relevante para o sucesso de uma operação, seja ela de um simples serviço ou o gerenciamento de uma cadeia de clientes (WEITZ; BRADFORD, 1999).

Os revendedores de móveis autorizados, assim como as demais organizações, necessitam manter em seu quadro de funcionários profissionais que entendam a política da revenda autorizada, bem como que possuam competências para exercer suas atividades a contento. Para verificar essas competências dos profissionais de vendas dos revendedores de móveis planejados, faz-se necessário a avaliação das políticas de recursos humanos adotadas pelos revendedores.

2.5 Resumo do Capítulo

A partir destes referenciais avaliados foi definido um conjunto de elementos que influenciam o desempenho das vendas, e que, portanto se relacionam ao tema de pesquisa. Esses elementos são: estratégia de competitividade e de gestão de negócios, avaliação de desempenho nos ambientes empresariais, avaliação de desempenho de revendedores, relacionamento com o cliente, prospecção de clientes, desempenho dos profissionais de vendas, estruturação do ponto de venda, tratamento das reclamações e uma política de recursos humanos.

Desse modo, com o referencial estudado, foi definido então um método de pesquisa e de trabalho para a continuidade da pesquisa.

CAPÍTULO 3

3.1 Método de Pesquisa

O método de trabalho, segundo Lakatos e Marconi (1991), é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais, que orientam a geração de conhecimentos válidos e verdadeiros indicando o caminho a ser seguido.

Para Hair *et al.* (2005), um projeto de pesquisa exploratório é importante quando as questões de pesquisa possuem pouca teoria disponível para orientar os pesquisadores, os quais podem, por meio dessa abordagem desenvolver uma melhor compreensão acerca de um determinado tema. Ainda segundo os autores, a pesquisa exploratória é orientada para a descoberta, pois não tem a intenção de testar hipóteses específicas. Empresas como a Microsoft, IBM e Du Pont *Company*, utilizam a pesquisa exploratória como metodologia para desvelar novas idéias junto a seus colaboradores e assim antever necessidades e tecnologias com uma, duas ou até três décadas de antecedência (HAIR *et al.*, 2005). Para Swaddling e Zobel (1996), uma pesquisa exploratória bem conduzida abre janelas para as percepções, comportamentos e necessidades. Permite que se desenvolvam novos produtos ou processos bem sucedidos de forma mais sistemática, levando a decisões mais eficazes e ao reconhecimento das oportunidades de mercado.

3.1.1 Definições da pesquisa

Esta pesquisa possui características de uma pesquisa qualitativa, pois haverá a interpretação de fenômenos e termos intangíveis, bem como a atribuição de significados e a utilização de meios quantitativos para mensurar (contando também com o uso de recursos e técnicas estatísticas). Com efeito, 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 (MALHOTRA, 2001).

Objetivando conjugar as potencialidades de ambas as classificações mostradas, a fase inicial desta pesquisa consistiu de um levantamento de informações qualitativas (etapa exploratória), mediante a aplicação de um método quantitativo (*survey*) para validar tais informações.

Esta fase da pesquisa é predominantemente qualitativa e exploratória, uma vez que a utilização da metodologia de grupos focados e a construção e validação de um questionário

quantitativo. Esse questionário, posteriormente, permitiu a avaliação de indicadores de desempenho que possibilitem uma melhor compreensão dos fenômenos estudados.

3.1.2 Procedimentos Técnicos – Visão geral

Esta pesquisa partiu da análise do referencial teórico afeto ao tema em investigação e, baseado neste, foi desenvolvido um conjunto de questões a serem verificadas em um grupo focado. Desse grupo focado foram extraídos os conceitos (construtos) que, somados aos construtos identificados no referencial teórico previamente consultado, definiram os elementos a serem investigados na pesquisa de campo.

Com base nos elementos identificados na etapa anterior procedeu-se a elaboração de um questionário experimental (*survey*), o qual foi aplicado em caráter piloto para uma amostragem de revendedores. Com as observações auferidas e com o questionário piloto realizadas procedeu-se então a uma validação do instrumento pela análise de sua confiabilidade utilizando o *Alpha de Crombach*.

Uma vez validado o questionário, o mesmo foi então aplicado aos revendedores autorizados. O *survey* envolveu um levantamento de informações relacionadas aos construtos estudados.

Finalmente, as informações obtidas foram cruzadas com o histórico de desempenho comercial das vendas. O cruzamento dessas informações foi então avaliado pelo autor e pelos membros da empresa com o objetivo de se tecer as conclusões do presente estudo.

3.2 Grupo Focado

Para Hair *et al.* (2005), os grupos de foco ou também denominados grupos focados constituem uma das técnicas de entrevista exploratória mais empregada para conduzir pesquisas. O método de realização dos grupos focados evoluiu fora dos métodos de pesquisa convencionais, pois foi inicialmente utilizado para medir respostas de audiência em programas de rádio durante a Segunda Guerra Mundial (1939 – 1945) por Paul Lazarsfeld, Robert Merton e seus colegas do Instituto de Pesquisa Social Aplicada na Universidade de Columbia. Originalmente, o método foi chamado de entrevista focada, porém era indiferente se fossem utilizadas entrevistas individuais ou coletivas, embora as coletivas fossem mais comuns (RIBEIRO; NEWMANN, *apud* RIBEIRO, 2003).

O grupo focado consiste na reunião de vários indivíduos com similaridade social ou conceitual para interagirem, verbalizando opiniões e preferências. São realizadas discussões entre participantes de um grupo selecionado, seguindo roteiro pré-estabelecido (derivado da teoria). As discussões são moderadas pelo pesquisador. O grupo produz informação de forma rápida e auxilia na definição de critérios de análise em pesquisas quantitativas e no desenvolvimento de hipóteses para outros estudos. A condução do mesmo exige conhecimento de linguagem específica da população-alvo, especialmente em situação de interação onde são formuladas repertórios e alternativas sobre um tema (SELLITTO, 2006).

Em pesquisas de caráter exploratório utiliza-se a sondagem de hábitos, comportamentos, tendências, preferências, opiniões, percepções de indivíduos com o objetivo de fornecer subsídios ao pesquisador para a elaboração de planejamento de pesquisa e do questionário a ser aplicado (SELLITTO, 2006). Kidd e Parshall (2000), afirmam que muitos pesquisadores têm argumentado que as entrevistas de grupos focados não podem ser utilizadas de forma isolada, condição essa que faz com que as mesmas precisem ser complementadas por observação participante ou outro método etnográfico.

A consideração simultânea de diferentes abordagens denomina-se triangulação, a qual pode envolver elementos qualitativos e quantitativos. Conforme Ribeiro e Newmann *apud* Ribeiro (2003), quando o grupo focado precede um método quantitativo, o pesquisador pode aprender o vocabulário e descobrir o pensamento do público alvo, além de fornecer indícios de problemas especiais que podem ocorrer na fase quantitativa. Ainda segundo os autores, os estudos quantitativos que sucedem os grupos focados capacitam o pesquisador a fazer inferências bem focadas sobre determinada população.

3.2.1 Etapas da Realização dos Grupos Focados

Segundo Oliveira e Freitas (1997), os grupos focados podem ser divididos em três etapas: planejamento, condução da entrevista e análise dos dados. O planejamento é crítico para o sucesso dos grupos focados, pois nesta fase o pesquisador considera a intenção do estudo e os usuários da informação, além de desenvolver um plano que guiará o restante do processo da pesquisa incluindo a elaboração das questões e a seleção dos participantes.

Posteriormente ocorre a fase da condução da entrevista, a qual consiste na moderação das reuniões. Na fase de análise dos dados, é realizado o tratamento das informações coletadas e são elaboradas conclusões acerca do grupo focado.

3.2.2 Planejamento

Segundo Beyea e Nicoll (2000), restrições de custo e de tempo são alguns dos fatores mais comuns que afetam o planejamento dos grupos focados, não obstante a sua importância para a realização dos mesmos. Kidd e Parshall (2000) confirmam esta perspectiva. O planejamento de um grupo focado sempre começa pela determinação do propósito da reunião. Esse planejamento deve ser definido através da organização dos pensamentos de maneira lógica e racional. Os participantes devem ser escolhidos de acordo com os propósitos da pesquisa e o tamanho do grupo deve ser decidido da forma que haja participantes suficientes para que todos possam ter oportunidade de partilhar suas percepções e para se ter diversidade de idéias (RIBEIRO; NEWMANN *apud* RIBEIRO, 2003).

Para a condução das sessões, um moderador conduz as questões, as quais podem levar entre 1 e 2 horas de duração (CHURCHILL; NIELSEN, 2000), devendo ser elaborado um guia de tópicos ou um roteiro de questões (SIMON, 1999).

As questões são a essência da entrevista em grupos focados, devendo parecer espontâneas para os participantes, mesmo tendo sido cuidadosamente estruturadas mediante uma abordagem bibliográfica estudada (SIMON, 1999). De acordo com Beyea e Nicoll (2000), uma entrevista de grupo focado tem em média 12 questões. Krueger (1994) classifica as questões em diferentes categorias:

- ❑ Questões Abertas: permitem uma resposta rápida e a identificação dos participantes;
- ❑ Questões Introdutórias: introduzem o tópico geral de discussão e fornecem aos participantes oportunidades para refletirem sobre experiências anteriores;
- ❑ Questões de Transição: movem a conversa para as questões chaves que norteiam o estudo;
- ❑ Questões Chave: direcionam o estudo, as quais requerem maior atenção e análise;
- ❑ Questões Finais: fecham a discussão, considerando todo o percurso da entrevista, bem como os aspectos importantes.
- ❑ Questões Resumo: o moderador deve fazer um resumo das questões chaves e das idéias que emergiram do grupo focado.

O moderador possui um papel importante na condução do estudo. Ele deve saber como conduzir a reunião (sem influenciar nas respostas), como sondar uma informação, conduzir os membros do grupo de forma confortável, isento de pressões. Como em qualquer esforço para coletar dados, a qualidade da informação somente será obtida se ocorrer um bom

planejamento e implementação antes e durante a sessão do grupo focado (BEYEA e NICOLL, 2000).

3.2.3 Condução da Sessão

O moderador de uma sessão de um grupo focado deve possuir algumas características que são relevantes para o bom andamento do estudo. Características como aprendizagem rápida, ser um líder amigável, ser esclarecido, mas não conhecedor da verdade, e possuir uma boa memória, podem fazer a diferença na condução do grupo (GREENBAUM, 1988 *apud* CHURCHILL; NIELSEN, 1988).

O sucesso da realização de um grupo focado depende em muito da habilidade do entrevistador (BEYEA; NICOLL, 2000). Para a condução dos grupos focados é muito importante a forma como são armazenados os dados para sua posterior transcrição e análise. A gravação por meio digital pode ser uma boa forma de armazenagem dos dados para posterior avaliação dos dados coletados. Para Krueger (1994) a sessão do grupo focado é mais facilmente conduzida quando os participantes apresentam homogeneidade em certos aspectos, como nível cultural, faixa etária, posição econômica entre outros. Conforme Ribeiro e Newmann *apud* Ribeiro (2003), a falta de homogeneidade dos participantes, em alguns casos, é necessária para detectar a divergência de opiniões, para estimular a discussão e gerar consenso.

3.2.4 Análise de Dados

Os dados coletados na sessão do grupo focado devem ser avaliados por meio de um método sistemático, que assegure que a informação obtida seja confiável e válida (BEYEA e NICOLL, 2000). Após a coleta dos dados é realizada a sua análise, onde são consideradas as palavras e os seus significados e em quais contextos foram explanadas as idéias. Além disso, é importante analisar a consistência interna, a frequência e a extensão dos comentários, a especialidade das respostas e a identificação de grandes idéias (BEYEA; NICOLL, 2000, OLIVEIRA; FREITAS, 1997). Para Simon (1999), a falha mais comum após o planejamento, a condução e a análise dos dados, é que a informação gerada não é efetivamente utilizada. Ainda segundo o autor, para que isso não ocorra, deve-se achar uma maneira de transformar os resultados em ações concretas.

3.3 Conceitos, Construtos, Mensuração e Escala

A definição e mensuração de conceitos são premissas para a definição da elaboração de um projeto de pesquisa exploratório. A mensuração errônea de um conceito pode levar a conclusões não precisas. Assim sendo, faz-se necessário verificar se as mensurações adotadas são válidas e confiáveis. Segundo Koche (2002), os conceitos possuem uma intenção que expressa suas propriedades e características, como também possuem uma extensão que indica o conjunto de elementos reais que esse conceito designa.

Para Hair *et al.* (2005), um conceito é uma idéia genérica formada na mente e extraída de uma combinação de características semelhantes. As características são as variáveis que definem e tornam a mensuração do conceito possível. As atribuições de escores para cada uma das variáveis podem mensurar um conceito pré-avaliado. Para Sellitto e Ribeiro (2004), ao lidar com fenômenos não manejáveis por incompatibilidade espacial, quando não há acesso, ou temporal, quando não há recorrência, o pesquisador deve lançar mão de construções abstratas que lhe facultem a investigação por meios remotos. A construção mais abstrata é o termo teórico, que compreende os construtos e conceitos, aglutinando em si os aspectos de uma definição suficientemente ampla.

Os construtos também são construções abstratas, mais próximas do fenômeno que o termo teórico, mas ainda dele afastadas, consciente e deliberadamente criadas para atender a um propósito científico (SELLITTO; RIBEIRO, 2004). Para Lakatos e Marconi (1991), os construtos e conceitos são abstratos, porém o conceito é mais próximo da realidade e pode se valer de variáveis manifestas, no caso os indicadores. As construções abstratas podem ser definidas de modo descritivo, em que o termo é equivalente à definição, ou de modo estipulativo, em que um termo adquire significado de validade restrita ao ambiente em estudo.

Do mesmo modo que os construtos, os indicadores podem fazer parte de esquemas teóricos que auxiliam o pesquisador a representar a realidade na qual os fenômenos de interesse se inserem.

Ao utilizar os escores de um conceito (construto) para sua análise, o pesquisador deve avaliar as variáveis (indicadores) selecionadas para representar e mensurar o conceito de maneira precisa e coerente (HAIR *et al.*, 2003). Ainda para os autores, a precisão está associada com o termo validade, enquanto a coerência está ligada ao termo confiabilidade. Quando estas condições são satisfeitas, o erro na mensuração é reduzido.

3.4 Confiabilidade do *Survey*

Um questionário de pesquisa pode ser considerado confiável se sua aplicação repetida vezes resultar em escores coerentes. A confiabilidade é importante, seja qual for a forma da pergunta, mas é mais frequentemente associada com escalas de itens múltiplos. As escalas de itens múltiplos consistem de vários itens (variáveis e indicadores) que representam um conceito. Um item é uma afirmação ou pergunta única que é analisada e validada pelo respondente (HAIR *et al.*, 2005).

Se a confiabilidade for uma escala de itens múltiplos, então, para que seja confiável, os escores ou classificações para as perguntas individuais que compreendem a escala deverão ser correlacionadas. Segundo Sellito e Ribeiro (2004), um modelo de representação do conhecimento acerca de um fenômeno pode se valer de variáveis manifestas, que se medem diretamente, ou variáveis latentes, não mensuráveis, mas calculáveis a partir das variáveis manifestas.

Uma forma de investigar esse tipo de conceito é a proposição de perguntas a respondentes. As perguntas podem não representar com exatidão o conceito a investigar ou os respondentes podem não relacionar as perguntas com o tema investigado. Uma técnica capaz de medir a magnitude do erro cometido pelos respondentes permitirá incorporar a confiabilidade na estimativa e contribuir para melhorar o modelo (SELLITTO; RIBEIRO, 2004).

Um formato para ser medida a confiabilidade dos indicadores que compõem um construto é o teste do *Alpha de Crombach*. Esse teste oferece como saída um valor compreendido entre 0 e 1, sendo 1 a situação de máxima confiabilidade. Os pesquisadores consideram um *alpha* de 0,7 como mínimo, embora coeficientes mais baixos possam ser aceitáveis, dependendo do objeto da pesquisa. Reciprocamente, para que a amostra não seja contaminada por um indivíduo cuja compreensão do construto seja muito diferente dos demais, podem-se investigar os respondentes que mais contribuem para a perda da confiabilidade (HAIR *et al.*, 2005).

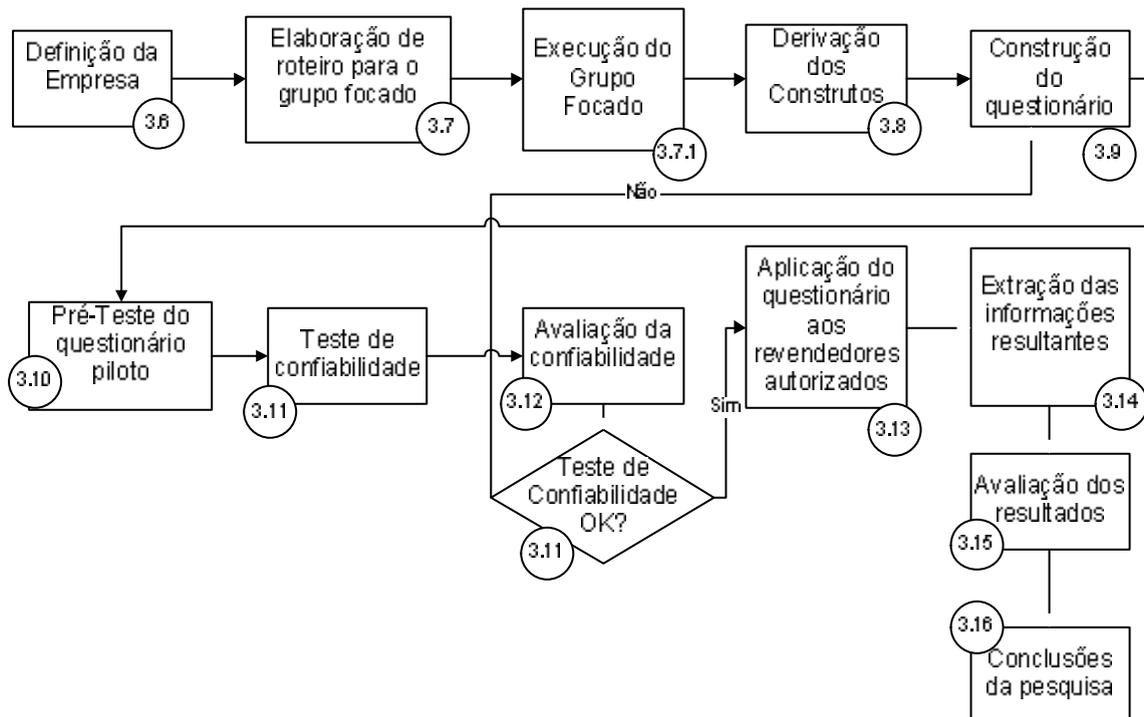
Do mesmo modo, quanto mais indicadores forem mensurados, maior será essa confiabilidade. A fórmula para o cálculo do Alpha de Crombach é apresentada na equação 1, em que k é o número de indicadores que compõem o construto latente e cov e var são, respectivamente, as covariâncias e as variâncias dos indicadores (PEREIRA, 1999).

$$a = \frac{k \cdot \left(\frac{\text{COV}}{\text{var}} \right)}{1 + (k-1) \cdot \left(\frac{\text{COV}}{\text{var}} \right)} \quad (1)$$

3.5 Método de Trabalho

A pesquisa foi realizada a partir da utilização de um método de trabalho estruturado com o estudo de caso de uma empresa escolhida a qual é definida como etapa exploratória. Sendo um estudo de uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001).

O método de trabalho foi constituído a partir da elaboração de etapas da pesquisa as quais seguem a seqüência apresentada na Figura 2. O método é desenvolvido desde a definição da empresa até as conclusões da pesquisa. Junto a cada etapa explicitada na figura, foram acrescentadas indicações sobre as seções específicas abordadas no capítulo 3.



iniciado um processo de negociação com a finalidade de se obter a autorização por parte do corpo diretivo para a realização deste projeto de pesquisa.

Uma vez definida a empresa e obtida autorização para o desenvolvimento do trabalho, deu-se início da fase seguinte, a qual consistiu no desenvolvimento do referencial teórico proposto para a condução e elaboração dos conhecimentos acerca do tema e para a execução do grupo focado (3.7). Foi realizada a pesquisa bibliográfica com o objetivo de gerar uma abordagem teórica coerente às necessidades da pesquisa e conduzir um roteiro para a execução do grupo focado (3.7.1), conforme ANEXO I.

Posteriormente, foi efetivada a entrevista conforme as técnicas do grupo focado a qual contou com a colaboração por parte dos gestores comerciais da empresa selecionada. A seguir foi realizada a derivação dos construtos (3.8) oriundos dos dados verificados no grupo focado e relacionado aos fundamentos teóricos apresentados no capítulo 2. A extração de informações foi obtida pela transcrição parcial do grupo focado e os dados puderam subsidiar a montagem dos construtos.

Os construtos verificados na etapa anterior subsidiaram a construção do questionário piloto (3.9). Este questionário (3.10) foi enviado para uma amostra de 6 revendedores autorizados para análise e avaliação. Na seção seguinte, após o retorno dos questionários da amostra, foi realizado o teste de validação e de confiabilidade (3.11) pelo SPSS R13.0 (análise estatística). A análise da confiabilidade (3.12), após aprovada no re-teste (3.11), permitiu a validação das proposições e a passagem para a etapa seguinte. Nesta nova etapa, o questionário foi reformulado a partir da análise da confiabilidade das respostas obtidas na etapa anterior (3.11).

Com o questionário piloto devidamente testado e avaliado, foi iniciada a etapa seguinte, a qual consistiu do envio, por correio eletrônico, do questionário (3.13) para todos os revendedores autorizados da empresa avaliada. Após a coleta de informações desses questionários procedeu-se a análise dos resultados obtidos (3.14 e 3.15) e seu tratamento estatístico. Foi utilizado nesta etapa a análise descritiva de todas as questões do questionário bem como uma análise fatorial exploratória. Uma análise do resultado desse cruzamento subsidiou a redação das conclusões do projeto (3.16).

3.6 Definição da empresa

Fundada em 25 de agosto de 1969, a Bertolini S/A atua há 38 anos no mercado nacional e também no mercado internacional. A empresa nasceu do desejo dos cinco irmãos:

Walter, Rui, Raul, Henrique e Antônio, em fundar uma metalúrgica para dar continuidade ao trabalho do pai, exímio ferreiro que aprendeu seu ofício aos 18 anos de idade.

Começou pequena, num porão de 80 m², sob forma de serralheria. No ano seguinte, a empresa mudou-se para um local mais amplo e, em 1972, consolidando sua trajetória, a Bertolini ergueu 1.400 m² de área coberta no local da atual fábrica. Em 1973, já com a ampliação deste pavilhão para 3.600 m², a empresa iniciou a produção e a comercialização de estruturas metálicas. A vontade de crescer e a visão de futuro da família Bertolini permitiram a criação de uma nova linha de produtos de aço. Sendo assim, em 1977, a Bertolini ampliou sua área física para mais 1.740 m² e passou a produzir cozinhas de aço, a fim de satisfazer uma necessidade do mercado.

Em 1980 a linha de produtos Bertolini foi ampliada, incluindo também, armários para vestiários, estantes e arquivos em aço, além de mesas para refeitórios. Com a necessidade de ser competitiva no mercado e diversificar sua produção, em 1994 a empresa apresentou uma grande inovação no mercado nacional: passou a fabricar dormitórios em MDF, sendo a primeira empresa a trabalhar com esta matéria-prima em nível industrial no país. Em 1996, iniciou-se a produção de cozinhas e, gradativamente, ocorreu a ampliação da linha. Atualmente, a Bertolini compreende quatro unidades de negócios - Cozinhas de Aço, Móveis Planejados em MDF - *Evviva!* Bertolini, Sistemas de Armazenagem e Móveis de design exclusivo para redes especializadas - num total de 30.200 m² de área física.

Na unidade *Evviva!* Bertolini, com uma área de 9.200 m², são produzidos móveis planejados em MDF, desenvolvidos para valorizar todos os ambientes de uma residência: cozinha, dormitório, closet, área de serviço, sala, escritório e banheiro. Apresentando uma inédita forma de prestação de serviços, a empresa possui profissionais especializados que prestam atendimento personalizado em todo país, através de mais de sessenta revendas, preparadas para desenvolver projetos personalizados e sob medida na casa do cliente.

Atualmente, seu quadro de funcionários é composto por aproximadamente 750 trabalhadores. A Bertolini S.A. é uma empresa sob controle familiar, cujo faturamento foi de R\$157,7 milhões no ano de 2005. No ano de 2007, ocupava a 3^a posição no ranking das empresas moveleiras do Rio Grande do Sul (MOVERGS, 2007), sendo a 6^a empresa no ranking geral da hierarquia sócio-econômica de Bento Gonçalves, conforme relatório elaborado pelo Centro de Indústria e Comércio de Bento Gonçalves – RS.

A empresa é composta por quatro negócios assim denominados:

- ❑ *Cozinhas de aço*: unidade em que são produzidas cozinhas de aço para o mercado nacional e exportação;
- ❑ *Sistemas de armazenagem*: unidade de negócios que trabalha com produtos para soluções em logística e armazenagem de produtos;
- ❑ *Evviva*: unidade de negócios dos móveis planejados residenciais, que produz 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.

Em 1994, a linha de móveis planejados em MDF (*medium density fiberboard*) é transformada em uma unidade de negócios. Nesta época, a HB System¹ (posteriormente recebeu a denominação de *Evviva*), era apenas um negócio complementar da família Bertolini, não determinando o seu meio de sobrevivência nos negócios (que consistia essencialmente na transformação do aço). Como a empresa buscava expansão em seu mercado de atuação, vislumbrou nos móveis de MDF essa possibilidade (BERTOLINI, 2006).

Ainda conforme Bertolini (2006), os investimentos para o desenvolvimento do negócio não eram 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 a operação potencializou-se e foram criadas as condições que poderiam assegurar o crescimento e evolução da atividade.

Em relação aos aspectos mercadológicos, em 1994 a Bertolini considerou a viabilidade de expansão no mercado de móveis planejados e, mesmo com a entrada de novos concorrentes, o mercado possibilitava espaço para o crescimento dos negócios. Até então, na mesma década o mercado de cozinhas de aço, que anteriormente chegara a representar acima de 80% do faturamento da empresa, perde espaço no seu mercado consumidor (BERTOLINI, 2006). Essa redução na representatividade decorre da perda de participação de mercado para produtos similares fabricados com painéis aglomerados, consequência principalmente dos grandes aumentos do preço do aço ocorridos nos anos anteriores.

A este aspecto, foi constatado que o negócio de cozinhas de aço da Bertolini perdeu em competitividade, porque canais diferenciados de distribuição para o produto deixaram de serem prioritários no negócio, acarretando a perda da posição dentro do nicho de atuação no mercado. Ainda segundo Bertolini (2006), após análises do mercado nacional e internacional,

¹ High Bertolini System (HB SYSTEM) era a denominação da linha de produtos da Bertolini no segmento de móveis planejados. Iniciou como linha de produtos em 1994 tornando-se uma unidade de negócios e denominado-se Evviva no ano de 2003.

a empresa percebe que a unidade de negócios *Evviva* detinha mais potencial para negócios de exportação conforme propósito inicial da empresa.

3.6.1 A *Evviva* no mercado de móveis planejados

No final dos anos 1990, a *Evviva*, então *HB System*, ocupava um espaço relativamente confortável no mercado de móveis planejados. Com o passar dos anos, a empresa adquirira conhecimento e experiência pela atuação no mercado e domínio sobre sua tecnologia de produção. Em virtude da baixa capacidade para realizar investimentos, tanto nas linhas de produção (ampliação da fábrica, tecnologia e equipamentos), como também no mercado, (através do desenvolvimento de seu canal de distribuição), a empresa caminhou a passos lentos para seu crescimento, não aproveitando um bom momento de crescimento desse mercado (BERTOLINI, 2006).

Com o crescimento da concorrência e as restrições em sua ampliação, os gestores da *Evviva* percebem a necessidade de alterações no modelo de negócios. Ainda segundo Bertolini (2006), um dos aspectos que passou a ser questionado foi o relacionamento da empresa com os seus revendedores e as alterações que vinham ocorrendo no mercado consumidor de móveis planejados. Bertolini (2006) relata que no ano de 2002 a empresa buscou unir esforços e trocar experiências com sua rede de revendedores, promovendo a 1ª Convenção de Vendas *HB System*, extraíndo desta convenção alguns objetivos estratégicos:

- ❑ estabelecer um conceito de comunicação clara e participativa entre a empresa e os revendedores autorizados;
- ❑ 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.

Como ações da 1ª convenção de vendas surgem os desdobramentos dos objetivos estratégicos. Foram realizados “*Workshops* temáticos” como um exercício dirigido de observação da concorrência, através da proposição de temas para discussão e construção de cenários. Dessa forma, trabalharam-se como temas (BERTOLINI, 2006):

- ❑ Produtos, *Design* e Concorrência: estudar 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;
- ❑ Administração e Sistemas de Informação: identificar e definir parâmetros e diretrizes para a gestão do negócio;
- ❑ Formato de canal de distribuição: identificar e comparar os modelos de canal de comercialização utilizados pelos atuantes no mercado;
- ❑ Treinamento e Serviços: 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.

Um dos resultados mais significativos da convenção foi a mudança da marca *HB System* para *Evviva*, o que representava também a mudança de conceito de trabalho que viria a ser implementado no mercado em conjunto com os revendedores (BERTOLINI, 2006).

Posteriormente a este período, algumas matérias-primas principais para a fabricação dos móveis tiveram aumentos consideráveis, gerando 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 numa estagnação no volume de vendas e também no fechamento de muitas revendas. A *Evviva*, neste período passando por um cenário adverso, resolve realizar um segundo esforço no sentido de revigorar a rede de revendedores e, assim, intensificar o trabalho de mercado que fora anteriormente iniciado. É realizada então a 2ª Convenção de Vendas dos Revendedores *Evviva*, em março de 2004.

As equipes participantes concluem que o caminho iniciado no sentido de um estreitamento no relacionamento com as revendas estava correto, porém era insuficiente e precisava ser intensificado (BERTOLINI, 2006). A convergência das demandas apresentadas pelos revendedores indicava que a 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 retomar ações que pudessem refletir uma maior participação no mercado.

Foi criado então o “Radar *Evviva*” uma ferramenta que buscava aprofundar a idéia de realizar uma atividade conjunta (*Evviva* + revendas) de observação da concorrência. Foi por meio 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 do negócio (BERTOLINI, 2006). Como resultado dessa atividade, foram elencados alguns temas para reflexão:

- ❑ existia uma grande diversidade na forma de atuação 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*;
- ❑ 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.

Bertolini (2006) aborda que o primeiro grupo diz respeito à atuação das empresas de forma mais ampla denominado de '*contexto macro*', ou seja, são os aspectos referentes aos fabricantes e às características de sua operação como um todo. São eles:

- ❑ Capacidade operacional da empresa – tecnologia e eficiência produtiva;
- ❑ Domínio da pesquisa e desenvolvimento de produto, através da constante renovação da linha de produtos e atualização do design;
- ❑ 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;
- ❑ Relacionamento com a cadeia de fornecedores que proporcionem acesso a opções de fornecimento de tecnologia, matérias-primas e insumos;
- ❑ Habilidade de relacionamento para gerenciar a rede de revendedores.

Enquanto que as variáveis explicitadas tratam das questões relativas diretamente aos fabricantes, as variáveis que formam o segundo grupo de pressupostos são aquelas que estão intrinsecamente vinculadas ao escopo de atuação das vendas comerciais e que são denominadas '*contexto micro*'. Os aspectos designados no contexto micro são relacionados por Bertolini (2006):

- ❑ Ponto de venda (PDV): elementos que dizem respeito à localização, espaço físico e layout da loja, *show room* e produtos;
- ❑ Prestação de serviço: referem-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;

- ❑ Identidade visual e marketing: engloba mídia, material promocional, apresentação da fachada, letreiros, frota de veículos e vitrine da revenda, entre outros, que traduzem o conceito da marca;
- ❑ Gestão: referem-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;
- ❑ 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;
- ❑ 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.

Por meio das considerações explicitadas é possível justificar a importância da pesquisa, uma vez que a identificação de elementos para a avaliação de desempenho das vendas autorizadas pode subsidiar a empresa a adotar estratégias que facilitem o processo decisório e permitam a produção de melhores resultados.

3.6.2 Unidade de análise na empresa

A pesquisa foi realizada na unidade de negócios de móveis planejados (*Evviva*) que representa 15% do faturamento bruto da empresa e reflete a estratégia de desenvolvimento dos negócios da Bertolini. Para Bertolini (2006), a *Evviva* possui um potencial de crescimento de mercado a médio e longo prazo, o que possibilitaria, além da expansão dos negócios da empresa, o aumento de sua participação individual no faturamento global. Ainda segundo Bertolini (2006), esta 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.

Para tanto a unidade de negócios escolhida para a realização da pesquisa possui forte estrutura no mercado de móveis planejados e representa estrategicamente a unidade de negócios que mais prospera na empresa Bertolini.

3.7 Elaboração das questões do grupo focado a partir da literatura

A partir da bibliografia pesquisada, foram elaboradas questões para orientar a coleta de dados com o grupo focado. O Quadro 5 possibilita a visualização dos conteúdos e dos fenômenos de uma forma mais estruturada, incluindo ainda a explicitação sobre como cada construto derivado da teoria originou uma pergunta para o grupo focado.

Autores Pesquisados	Conceitos abordados pelos autores	Construtos derivados da teoria	Questões para o grupo focado
Sellitto e Walter (2006), Slack (1993), Contador (1996), Ferraz <i>et all</i> (1996), Hayes e Wheelwright (1984), Kaplan e Norton (1997), Mintzberg (1987), Mintzberg, Ahstrand e Lampel (2000) Larentis (2005), Frazier (1999), Cannon e Perreault (1999)	Objetivos de competitividade e adoção de revenda autorizada como estratégia de competitividade Relacionamento entre empresa fabricante e revenda autorizada	Importância das vendas autorizadas como estratégia de competitividade e do relacionamento entre a empresa fabricante e a revenda autorizada	Conceitos utilizados como pressupostos para a realização do grupo focado e das questões introdutórias

Autores Pesquisados	Conceitos abordados pelos autores	Construtos derivados da teoria	Questões para o grupo focado
<p>Gasparetto (2003), Johnson e Kaplan (1993), Atkinson (1998), Kaplan e Norton (1997), Miranda e Silva (2002), Sellitto e Walter (2006), Bourne <i>et all</i> (2000), Hronec (1993), Müller (2003).</p>	<p>Avaliação de desempenho como forma de verificar se a missão da organização está sendo cumprida. Função de medir o sucesso de uma estratégia e verificar a validade dos pressupostos assumidos, podendo adotar mudanças na trajetória.</p> <p>Avaliação de desempenho deve fornecer elementos para a tomada de decisão</p>	<p>Importância e função da avaliação de desempenho para a estratégia de negócios da empresa</p> <p>Avaliação de desempenho como ferramenta para avaliar a gestão da empresa</p> <p>Dificuldades encontradas para realizar avaliações de desempenho</p>	<p>A empresa utiliza avaliações de desempenho para avaliar seus revendedores? No que é baseada essa avaliação? (Questão 4)</p> <p>Quais as vantagens ao avaliar o desempenho dos revendedores autorizados no seu trabalho? Em que isso pode ser útil no seu trabalho? (Questão 5)</p> <p>Quais fatores que dificultam o monitoramento do desempenho dos revendedores autorizados? (Questão 6)</p>
<p>Churchill <i>et all</i> (1985), Rentz <i>et all</i> (2002), Boorum (1994), Castleberry e Shepherd (1993), Comer e Drollinger (1999), Ramsey e Sohi (1997), Dawson, Soper e Pettijonh (1992), McBane (1995), Pilling e Eroglu (1994), Plank, Minton e Reid (1996), Dreyfack (1991), Schulman (1999), Seligman e Schulman (1996), Strutton e Lumpkin (1993), Sujan (1999)</p>	<p>Diferentes habilidades e competências que os profissionais de vendas apresentam</p>	<p>Atuação do vendedor como variável a ser mensurada pela avaliação de desempenho</p>	<p>Quais características deve ter um bom vendedor de uma revenda de móveis planejados? Como a competência do vendedor pode ser medida? (Questão 7)</p> <p>Quanto ao processo de vendas das revendas, quem se destaca? (Questão 14)</p>
<p>Buttle (1996), Churchill (2000), Coughlan <i>et all</i> (2002), Iacobucci (2001), Kotler (2000), Anderson <i>et all</i> (1989), Anderson (1995), Morgan (1994), Dwyer <i>et all</i> (1987)</p>	<p>Compromisso e qualidade em serviços aumentam a satisfação do cliente e remetem ao fechamento de relações prósperas e duradouras</p>	<p>Relacionamento com clientes utilizando canais de <i>marketing</i></p>	<p>Quais as melhores práticas para a prospecção de clientes das revendas? Como as revendas atuam nisso? (Questão 8)</p> <p>Como a rede de relacionamento dos revendedores</p>

Autores Pesquisados	Conceitos abordados pelos autores	Construtos derivados da teoria	Questões para o grupo focado
			influencia nos negócios da revenda? (Questão 9)
Churchil e Nielsen (2000), Yang & Lee (1997), O' Roarty <i>et all</i> (1997), Almeida (1999), Bertolini (2006)	Importância das características físicas do ponto de venda para o bom desempenho da revenda autorizada	Determinação do ponto de venda, do showroom e da infra-estrutura como variáveis que interferem no desempenho do revendedor autorizado	A localização (ponto de venda) influencia no desempenho da revenda? E o showroom? Qual deve ser a infra-estrutura ideal para um revendedor autorizado? (Questão 10)
Buttle (1996)	Compromisso e qualidade dos serviços oferecidos aumentam a satisfação do cliente e remetem ao fechamento de relações comerciais prósperas e duradouras	Bom relacionamento entre revenda e cliente aumenta a fidelidade do cliente	O que determina a fidelidade do cliente da revenda? (Questão 11)
Tax <i>et all</i> (1998), Etzel e Silverman (1981), Mckenna (1993), Santos e Rossi (2002)	Tratamento das reclamações pode ser uma forma de manter o compromisso com o cliente. Bom gerenciamento de reclamações não só previne a perda de negócios, como aumenta a lealdade do consumidor	Importância de considerar de que forma as reclamações dos clientes são tratadas pelas revendas	As reclamações dos clientes são avaliadas de alguma forma? Existe algum mecanismo que possibilite esse monitoramento? Como as revendas autorizadas atuam sobre isso? (Questão 12)
Weitz e Bradford (1999), Agopyan e Picchi (1993)	Trabalho em equipe e formação da equipe de vendas e a importância do recrutamento, seleção e treinamento da equipe de vendas	Equipes de vendas qualificadas e treinadas aumentam a capacidade de sucesso nas negociações da revenda autorizada	Quanto à política de RH das revendas: qual a melhor? Quem as possui? (Questão 13)

Quadro 5 – Construtos derivados da teoria

3.7.1 Questões para a execução do Grupo Focado

A elaboração do roteiro para a realização do grupo focado foi derivado da pesquisa bibliográfica conduzida no Capítulo 2. A partir desta pesquisa foi realizado o roteiro para a condução da entrevista proporcionando um questionário com as questões conforme o Anexo I. As perguntas foram realizadas na sua seqüência numérica, porém as respostas eram realizadas de forma aleatória ao grupo participante mediante identificação do participante pelo seu nome, e posteriormente eram anotadas observações relevantes durante as respostas de cada um dos membros. Esta dinâmica de respostas aleatoriamente escolhida foi realizada para que todos os respondentes pudessem expressar-se sem que houvesse pré-relação nas respostas dos outros participantes.

3.8 Derivação dos Construtos para a pesquisa com os revendedores

Os elementos que subsidiaram a definição dos construtos para a elaboração do questionário aos revendedores, foram baseados em uma estrutura definida a partir de uma parte maior intitulada *Avaliação de desempenho de revendedores de móveis planejado*, considerado como o termo teórico.

Partindo deste termo teórico e conforme as considerações obtidas na extração dos resultados no desenvolvimento do grupo focado, foram extraídos os construtos para a elaboração de um questionário preliminar para aplicação em uma amostra dos revendedores autorizados da empresa estudada. Os construtos identificados foram extraídos das questões sob a forma da importância destacada pelos gestores comerciais, após a análise das transcrições parciais do grupo focado e principalmente com a correlação apresentada na abordagem do referencial teórico.

As questões evidenciadas no referencial teórico foram utilizadas como premissas para a alavancagem das questões teóricas do questionário elaborado para a aplicação ao grupo focado. Sendo assim, a análise dessa entrevista estruturada foi importante na identificação dos construtos. A seção a seguir relaciona os conceitos abordados teoricamente, os construtos derivados da teoria e as questões extraídas para o grupo focado.

Para aplicação do questionário foi proposto um instrumento para avaliar a relevância dos conceitos extraídos dos construtos junto aos revendedores de móveis planejados, para verificar a validação do método proposto.

As questões foram elaboradas a partir dos conceitos extraídos dos construtos e foram aplicadas primeiramente em uma amostra estipulada em 10% do total de revendedores autorizados do fabricante. O método aplicado a esse instrumento de pesquisa foi baseado em uma proposta de análise quantitativa baseada em uma escala intervalar apresentada em Hair *et al.* (2005). Foi pretendido neste instrumento avaliar a importância relativa dos conceitos apresentados e a partir da extração dos resultados. Para isso foi utilizada uma escala do tipo Likert de 7 pontos apresentada na tabela 7 a seguir.

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 7 – Escala de avaliação do instrumento. Fonte: adaptado de Hair *et al.* (2005)

O questionário parte de questões introdutórias ao tema e nesta etapa foi enviada a 6 revendedores de móveis planejados da empresa fabricante que apresenta um total de 60 revendedores em sua rede. Esta etapa serviu ao projeto como um teste para avaliação da confiabilidade da pesquisa.

3.9 Construção do questionário para os revendedores autorizados da fase exploratória

Após a verificação dos construtos oriundos da teoria (Quadro 5) e corroborados após a execução do grupo focado conforme mostrado no Quadro 6 foi elaborado um questionário para ser aplicado primeiramente em uma amostra de 6 revendedores autorizados da empresa escolhida, conforme ANEXO II. Esta etapa foi desenvolvida para que se realizasse a verificação das variáveis identificadas, buscando a partir da literatura as questões pertinentes ao tema como elementos para sustentar esta pesquisa. Após a aplicação do questionário para a amostra foram necessárias correções para a aplicação do questionário.

O questionário foi dividido em seis módulos com afirmações para serem respondidas pelos revendedores autorizados na pessoa do seu proprietário ou do gerente responsável pelo PDV. Estes módulos são referenciados para avaliação da pesquisa, porém não são identificados no momento do envio aos respondentes, para evitar identificação da separação dos assuntos e alguma influência nas respostas. Todos os módulos propostos foram extraídos após a análise e desenvolvimento do grupo focado.

O módulo I é atribuído a investigação sobre a prospecção de clientes (PROSPCLI) por parte da revenda e é dividido em 5 proposições que exploram a importância relativa que a revenda autorizada atribui a respeito da sua interação com o seu mercado. O módulo II, investiga a rede de relacionamentos (RERE) da revenda. Foram elaboradas 7 proposições que podem revelar a forma como é construída a rede de relacionamentos do revendedor de móveis planejados.

No módulo III foi examinada a estruturação do ponto de venda (EPDV) a partir de 8 quesitos. O módulo IV explora o processo de vendas (PROCV) por parte do revendedor de móveis planejados em 4 proposições que podem orientar a pesquisa para a verificação de variáveis que possam ser atribuídas à forma de condução dos processos relativos às orientações da fábrica, mais precisamente o “ciclo de serviços²” para clientes. O módulo V levanta proposições referentes aos profissionais que atuam nos revendedores autorizados, ou seja, o desenvolvimento do profissional de vendas (DEPV) e a partir de 6 questões que podem verificar a forma como os revendedores atuam sobre o seu potencial público de vendedores.

O módulo VI examina a partir de 4 proposições a política de recursos humanos (PORH) de um revendedor autorizado, que podem apontar meios para atingir um desempenho melhor para suas equipes de profissionais atuantes no PDV.

Para a utilização das informações oriundas desse estudo foi desenvolvida uma planilha eletrônica para verificação dos dados e sua posterior análise a partir de um software de análise estatística, o SPSS R13 para a avaliação dos dados.

3.10 Pré-Teste do questionário piloto nos revendedores autorizados

O questionário foi enviado aos supervisores comerciais da empresa fabricante e que participaram do grupo focado. Os supervisores enviaram os questionários por meio eletrônico a 6 revendedores autorizados escolhidos aleatoriamente. Segundo Hair *et al.* (2005), nenhum questionário deve ser administrado antes que o pesquisador avalie a provável exatidão e a coerência das respostas.

Na primeira parte do questionário é promovida uma apresentação do objetivo do trabalho ao leitor (respondente) para introduzir as proposições e a importância da pesquisa. Um dos supervisores comerciais responsabilizou-se pelo recebimento e pelo envio para análise do pesquisador. Nesta etapa do trabalho foram encontradas algumas dificuldades no

² Ciclo de Serviços é um instrumento elaborado pela empresa fabricante que orienta o revendedor em todo o processo da venda.

tempo de resposta dos participantes do piloto, mas após insistência na devolução dos questionários, estes foram encaminhados ao pesquisador.

3.11 Teste de Confiabilidade

Após a devolução do questionário foi realizada o teste da confiabilidade das questões por meio da análise estatística pelo *Alpha de Crombach* analisadas pelo software SPSS R13. O teste aponta que perguntas suscitam diferentes interpretações nos respondentes, sugerindo modificações para outras aplicações (SELLITTO; WALTER, 2006). O objetivo de um pré-teste do instrumento de pesquisa é identificar e eliminar problemas potenciais, ou seja, permitir seu aperfeiçoamento, pois são testados conteúdo da questão, enunciado, seqüência, formato e leiaute, dificuldade das perguntas e instruções (MALHOTRA, 2001).

3.12 Avaliação da Confiabilidade

Após os resultados obtidos pode ser necessária a revisão, exclusão ou alteração das questões utilizadas no questionário piloto. As questões podem ser reavaliadas a partir dos módulos do questionário, conforme Hair *et al.* (2005) e podem ser aceitos valores de Alpha como no mínimo 0,7.

3.13 Aplicação do questionário aos revendedores autorizados

Posteriormente à revisão da confiabilidade do questionário, o passo seguinte foi o envio dos questionários aos revendedores autorizados da empresa (61 no total). Nesta etapa ocorreu o envolvimento da empresa Evviva, a qual comunicou, por carta, toda a rede de revendedores instruindo o preenchimento do questionário e sua importância para a empresa, conforme o ANEXO III. O questionário é definido como auto-administrado segundo Hair *et al.* (2005), o qual é respondido sem a presença do pesquisador. É suposto que o respondente tenha conhecimento e motivação para responder as questões de forma direta. Estes questionários foram enviados por correio eletrônico. Um problema que pode acontecer é a perda do controle pelo pesquisador, o qual não tem certeza sobre a veracidade das respostas, pois mesmo o questionário sendo enviado e direcionado aos gestores da revenda (proprietário ou gerente), não há garantias que sejam respondidos por estes destinatários. Para Hair *et al.* (2005), o maior problema para este tipo de questionário é a baixa taxa de resposta, o qual

levanta a questão quanto a representatividade dos respondentes em relação à população alvo do projeto de pesquisa.

A partir do envio dos questionários foram esperadas as devoluções destes para a análise e extração das informações.

3.14 Extração das Informações Resultantes

Após o recebimento dos questionários (coleta de dados) foi então iniciada a etapa da análise das respostas para avaliar as respostas. Para Hair *et al.* (2005), respostas em branco devem ser tratadas de alguma forma, definida como dados faltantes. As questões válidas podem ser colocadas em um banco de dados e analisadas em separado, editadas para garantir integridade e coerência. Para a realização da pesquisa foi utilizado o programa SPSS R13 para a avaliação dos resultados.

3.15 Avaliação dos Resultados

A pesquisa pode colaborar com o avanço do conhecimento quando os dados extraídos são avaliados e, com a devida análise são ponderados pelo pesquisador para definir conclusões do projeto. Os dados coletados são avaliados pela análise de estatística descritiva e pela análise fatorial exploratória, que segundo Hair *et al.* (2005) 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. Ainda segundo os autores, é possível definir os construtos fundamentais ou dimensões assumidas como inerentes às variáveis originais.

3.16 Conclusões da Pesquisa

A conclusão da pesquisa é abordada em seção específica onde foram avaliados os resultados. Estes resultados conduzem a discussão da pergunta inicial da pesquisa e direcionam as ações específicas para a verificação da empresa fabricante de móveis planejados e a sua rede de revendedores autorizados.

3.17 Resumo do Capítulo

Após todo o desenvolvimento da metodologia de pesquisa e também do método de trabalho, possível a consolidação da coleta de dados em campo, o qual será objeto de estudo para o capítulo seguinte. A execução do grupo focado, a avaliação dos construtos, a construção do questionário, o teste da confiabilidade de dados e o envio a rede de revendedores permitiram que fossem analisadas as suas respostas para assim iniciar a análise dos resultados e as suas implicações e considerações.

CAPÍTULO 4

4.1 Análise dos Resultados

Este capítulo apresenta os dados e resultados obtidos a partir das etapas de realização do método de trabalho proposto. O capítulo está estruturado de forma a relatar cronologicamente os eventos da pesquisa, analisando suas inter-relações conforme foram realizados. Os dados iniciais foram coletados a partir da execução do grupo focado.

4.2 Condução do Grupo Focado

A sessão com o grupo focado foi previamente agendada com os gestores comerciais da empresa *Evviva*, tendo a duração de duas horas, onde foram identificados preliminarmente os participantes e foi realizada a apresentação do projeto da pesquisa.

A condução da reunião com o grupo focado contou com a presença dos gestores comerciais que coordenam as atividades comerciais junto à rede de revendedores autorizados, totalizando 4 pessoas. Um gestor comercial da região nordeste não estava presente à reunião. Os gestores comerciais da empresa demonstraram total cordialidade no decorrer da reunião, bem como disponibilidade, colaboração e mantiveram interesse no roteiro do questionário. Também demonstraram interesse em discorrer sobre o foco do tema abordado, possibilitando obter informações relevantes ao tema e que não estavam inicialmente no escopo do questionário, mas que puderam ser discutidas com o grupo. Como resultado, foi possível identificar opiniões divergentes no grupo focado, as quais foram importantes para ampliar as discussões acerca das perguntas do questionário.

Os dados foram registrados por meio de gravação da entrevista com os participantes do grupo, os quais foram identificados conforme o Quadro 8. Esta gravação foi autorizada pelos gestores mediante prévio acordo com o pesquisador.

A partir do questionário apresentado no Anexo I, as perguntas foram realizadas com os entrevistados e as respostas foram relatadas sob forma parcial:

1 - Qual o seu cargo na organização? Descreva suas principais atividades.

O respondente A1 é supervisor comercial e atende toda a região Sul do Brasil, desenvolvendo ações junto aos pontos de venda (PDV). É responsável pela administração das vendas, treinamento de profissionais para a venda de novos produtos, acompanhamento de

Participante	Sexo	Idade	Grau de Instrução	Formação	Região de Abrangência
A1	Masculino	24 anos	Superior incompleto	Design de Produto (em andamento)	Região Sul do Brasil
A2	Masculino	27 anos	Superior Completo	Administração da Produção	Estado de São Paulo
A3	Masculino	33 anos	Superior Completo e Especialização	Administração de Empresas e MBA em Marketing	Regiões Sudeste (menos São Paulo) e Região Centro-Oeste

Quadro 8 – Características Pessoais dos Gestores Comerciais da Empresa *Evviva*

equipes de montagem e gestão das metas de venda dos revendedores autorizados, além de participar nas atividades de marketing.

O respondente A2 é supervisor comercial e atende o estado de São Paulo. É responsável pelo treinamento de vendas, inclusive pelo treinamento para venda de novos produtos no PDV, acompanhamento de metas comerciais por revendedor autorizado, prospecção de novos clientes e acompanhamento de projetos de clientes via software (VDMAX^{®3}) junto a clientes. Desenvolve ainda ações para alavancar vendas e treinamento de vendedores.

O respondente A3 responde pela supervisão comercial nas regiões Centro-Oeste e Sudeste, exceto pelo estado de São Paulo. Realiza treinamento de vendedores, avaliação da prospecção de clientes, cobrança para a troca de *showroom*, supervisão comercial e avaliação das lojas. Por supervisionar uma região muito grande geograficamente, visita arquitetos para divulgação da marca.

2 - Quantos revendedores autorizados estão sob a sua supervisão atualmente e em que regiões do Brasil?

O respondente A1 é responsável pela supervisão de 17 lojas na região Sul do Brasil. Já o respondente A2 possui a responsabilidade da supervisão de 19 lojas no estado de São Paulo.

³ VDMAX é a sigla para o Software Virtual Design Max que é um software para projetar e decorar ambientes em Realidade Virtual (tridimensional). Possibilita ao projetista, criar o espaço em tempo real, visualizando durante todo o processo de criação, o projeto, exatamente como ele ficará.

O respondente A3 possui sob sua responsabilidade o montante de 16 lojas distribuídas nas regiões Centro-Oeste, Sudeste (exceto estado de São Paulo).

3 - Quanto representa, percentualmente, o faturamento das revendas autorizadas da empresa na sua região de atendimento, considerando o faturamento total da empresa (anual)?

O respondente A1 informou que sua região de cobertura representa de 15 a 20 % do faturamento anual da empresa. Já o respondente A2 detém um percentual de 25 a 30 % do faturamento e o respondente A3 um percentual de 15 a 20% do faturamento. Conforme informações verificadas na realização do grupo focado, o faturamento representado pela região Nordeste representa entre 25 e 30% do faturamento total da empresa.

4 - No que você se baseia para avaliar o desempenho das revendas que estão sob a sua supervisão? Como essas características de desempenho são medidas e qual frequência?

Foi citado pelo respondente A1 que uma ferramenta adotada para o acompanhamento do desempenho das revendas é o ciclo de serviços *Evviva* (BERTOLINI, 2006), conforme demonstrado na Figura 3. A ferramenta possui características que envolvem desde a abordagem inicial da venda até a pesquisa de satisfação do cliente e as revisões de rotina, partes estas integrantes da pós-venda. A partir deste ciclo de serviços o respondente A1 informou que foi desenvolvida uma ferramenta de avaliação dos revendedores a qual é realizada duas vezes em média ao ano com cada uma das revendas autorizadas de sua região de atendimento. Esta ferramenta, ainda segundo o respondente A1, avalia diferentes aspectos do desempenho global do revendedor autorizado. A infra-estrutura e o *showroom* também foram citados pelo respondente A1 como itens avaliados neste instrumento.

O instrumento de avaliação permite ainda, segundo o respondente A1, a criação de um relatório de compromissos emitido pela fábrica, que é um instrumento que define as ações que o revendedor autorizado deve assumir para o período subsequente, definindo prioridades, responsáveis e prazos para cumprimentos das ações. Corroborando com o respondente A1, o respondente A2 cita que esse instrumento de avaliação utilizado é medido através de notas, as quais servem de parâmetros de comparação entre revendedores diferentes. Como exemplo, foi citado que o revendedor autorizado que detém a melhor nota em fichada da loja, serve de *benchmarking* para os outros revendedores.



Figura 3 – Ciclo de Serviços *Evviva*. Fonte: Empresa Bertolini S.A. (BERTOLINI, 2006)

Ainda segundo o respondente A1, todas as ações que demandam investimento são de responsabilidade do revendedor, ou seja, algumas ações apontadas no relatório de compromissos podem levar um tempo a mais que o previsto para serem realizadas.

Para o respondente A3 além da utilização do “ciclo de serviços” e da ferramenta para a avaliação do revendedor, dependendo do grau de relacionamento ou da “abertura que estes lhe dão”. O supervisor também comenta sobre o planejamento que o PDV está prevendo para o próximo período. A esse planejamento estão atribuídas questões como um novo *showroom*, ou ainda a renovação da equipe de vendedores e metas financeiras para o exercício seguinte. Cita ainda que se o revendedor “não sabe para onde ele deseja ir, para qualquer lugar serve”, por isso existe esta preocupação em auxiliar o revendedor a ter a visão de planejamento, a curto e a médio prazo.⁴

5 - Quais vantagens ao avaliar o desempenho dos revendedores autorizados no seu trabalho? Em que isso pode ser útil no seu trabalho?

Segundo a informação do respondente A3, a avaliação de um revendedor autorizado por meio de um instrumento escrito demonstra uma formalidade de se manter contato com o revendedor autorizado e estabelecer metas de investimento para o sucesso da operação ou formalização da carência que este revendedor pode estar demonstrando em determinado

⁴ Neste momento optou-se pela inversão nas respostas dos indivíduos do grupo focado para que todos os participantes pudessem opinar de forma consistente sobre o questionamento elaborado.

aspecto que está sendo avaliado. Para o respondente A2, quando se avalia um revendedor autorizado, se antecipam possíveis situações adversas num futuro próximo e que podem ser evitados. Cita ainda o respondente A2 que se o revendedor não estiver atento aos sinais do mercado, o instrumento de avaliação pode precaver prováveis problemas nos seus negócios. Como exemplo, cita que numa determinada região de sua cobertura, mantida pela atividade predominantemente agrícola, uma eventual seca pode prejudicar a colheita e determinar uma nova realidade no poder aquisitivo das classes que adquirem móveis planejados.

Para o respondente A1, a avaliação de um revendedor serve para situá-lo no seu mercado de atuação, classificando-o e definindo quais aspectos podem ser discutidos para a melhora de seu desempenho. Foi opinião unânime dos respondentes que a avaliação dos revendedores autorizados é contínua durante o ano, mas a avaliação por escrito sempre é o norteador das ações que devem ser implementadas pelos revendedores.

6 - Quais fatores que dificultam o monitoramento do desempenho dos revendedores autorizados?

O respondente A2 percebe algumas dificuldades no monitoramento do desempenho dos revendedores autorizados em função do limite de viagens por ano (o que dificulta a periodicidade ideal de visitas) e em relação ao número elevado de revendedores que estão sob a sua supervisão. Identifica ainda o respondente A2 que a comunicação entre os revendedores e a fábrica também é um limitante no monitoramento do desempenho dos revendedores. Para o respondente A1, um dos fatores que dificultam o monitoramento é a demora nas respostas dos revendedores.

Outro fator relevante mencionado pelo indivíduo A1 seria a necessidade de que o “ciclo de serviços” estivesse vinculado a um *software* de gestão de monitoramento da fábrica junto aos revendedores. Foi explicitado pelo respondente A2 que a demora nas respostas dos revendedores sobre negócios em andamento, bem como as informações incompletas por parte deles, provocam uma ineficácia no desempenho da comunicação entre as partes. O discurso deste supervisor revela um novo item relevante, referente às limitações quanto à autonomia de encaminhamento de ações aos revendedores autorizados, uma vez que as ações de melhorias podem ser identificadas e encaminhadas, porém não podem ser impostas aos revendedores.

Para o respondente A3, um item relevante é a forma de avaliação dos projetos do revendedor, o qual normalmente é mensurado sob a sua atuação e desempenho financeiro (porém reconhece que mesmo que uma determinada revenda esteja realizando vários projetos, pode estar tendo algumas deficiências no “fechamento” do negócio com o cliente). Cita ainda

que o volume de projetos por revendedor não é quantificado na avaliação do seu desempenho mensal, bem como a potencialidade deste revendedor na sua região de atuação. O respondente A1 cita ainda que mantém um acompanhamento específico e paralelo semanalmente de projetos por vendedor de cada revenda autorizada, através de planilhas eletrônicas com resultados de negócios fechados. Comenta ainda o respondente A1 que também há programas disponíveis no mercado que realizam estas tarefas, porém a empresa ainda não definiu este padrão de controle de revendedores. Foi comentado que num futuro breve isso poderia ser uma atitude de inovação junto aos revendedores. O respondente A3 comentou que mesmo com a inovação e implantação de um programa de informática específico, de nada adiantaria esta implantação sem um abastecimento de informações sistematizado por parte dos revendedores autorizados.

7 - Quais características devem ter um bom vendedor de uma revenda de móveis planejados? Como a competência do vendedor pode ser medida?

Segundo o respondente A3 as características de um bom vendedor estão ligadas às suas características inatas, ou seja, que derivam da constituição do seu intelecto em lugar de ser adquirido com a experiência. Segundo palavras do respondente A3, um bom vendedor vende desde um produto sofisticado até um simples produto de consumo. O respondente A3 comentou ainda que, pela sua experiência no ramo de móveis planejados, um vendedor inato pode se tornar um projetista de móveis, porém a recíproca não é verdadeira.

O respondente A2, ao detalhar as características de um bom vendedor, refere que este deve ser um profissional completo para atuar na venda de móveis planejados. O respondente A2 cita a questão da ambição pessoal do vendedor para o mesmo ter sucesso nas suas vendas. No caso de um vendedor que tenha muita qualificação em vendas, ele acaba abandonando o mercado de móveis planejados e buscando outros mercados mais rentáveis, pois segundo o respondente A2 a maioria dos vendedores é infiel a uma marca específica e trocam de empresa por acréscimos mínimos em sua renda pessoal.

Para o respondente A1 faltam bons vendedores no mercado e alguns profissionais que realizam a sua primeira venda em um PDV acreditam que já estão completos e não precisam de mais orientações para continuar executando suas vendas, ou seja, consideram-se autoconfiantes em demasia. O respondente A3 lembra que a política normal dos revendedores autorizados é o pagamento de salário fixo mais comissões sobre vendas, sendo o montante fixo pouco significativo perante o montante variável, normalmente. O participante A3 lembra em sua descrição que muitas lojas contratam estagiários de cursos de graduação em

Arquitetura e que este profissional não está ainda preparado para o perfil comercial de vendas, mas a revenda deposita uma grande perspectiva sobre este futuro profissional. O participante A1 considera que, para qualquer revenda, o problema mais evidenciado quanto ao desempenho comercial é a sua equipe de vendedores. O respondente A2 relata que se os revendedores autorizados mantivessem um plano de carreira ou de desenvolvimento pessoal para seus colaboradores, esta poderia ser uma forma de atrair bons profissionais para alavancar uma equipe ideal de vendas.

8 – Quais as melhores práticas para a prospecção de clientes das revendas? Como as revendas atuam nisso?

O respondente A1 cita que o “ciclo de serviços” contempla a situação da pré-venda e inclui a prospecção de clientes. Segundo ele, o relacionamento dos revendedores autorizados com arquitetos, decoradores, engenheiros civis e corretores de móveis da região de cobertura do PDV, por meio de eventos na loja para demonstrar as características dos produtos revendidos, é uma importante forma de prospecção. Foi questionado aos respondentes se existe algum subsídio financeiro ou material por parte da fábrica para este tipo de evento de aproximação destes profissionais com o PDV. O respondente A2 afirma que os custos desse tipo de evento são mantidos pelo revendedor autorizado e que os negócios realizados com profissionais que atuam junto ao cliente final ainda pouco representam nos negócios da revenda.

Segundo informação do respondente A1, a equipe de vendas realiza prospecções diretamente, tanto em obras em andamento nos bairros nobres da cidade, quanto para verificar novas obras civis⁵, ou ainda em outras cidades da região de atuação do PDV.

O respondente A1 citou que a Evviva está implantando junto aos revendedores um programa de visitas à fábrica, com vistas a ampliar o conhecimento dos profissionais ligados aos revendedores autorizados. O respondente A2 afirma que um apartamento decorado junto a uma obra pode ser uma forma de prospecção muito forte junto aos clientes. Relembra também o respondente A3 que a prospecção junto aos arquitetos e decoradores é de fundamental importância para o sucesso junto ao cliente final, o qual deposita no conhecimento desses profissionais a escolha pelas tendências de móveis planejados. O arquiteto é um profissional formador de opinião junto aos clientes, podendo muitas vezes definir pelo cliente final qual a marca de móveis que será escolhida na venda.

⁵ Obras civis selecionadas previamente para clientes de classe A e B.

Segundo citado pelo respondente A1, há ainda um período de avaliação por parte de arquitetos e decoradores para a indicação do revendedor autorizado, pois caso um PDV não se mantenha na região de abrangência, o profissional não quer vincular seu nome a uma marca de móveis planejados que tenha insucesso no mercado regional. Este período de avaliação pode variar de alguns meses até 3 anos para a afirmação da marca na região.

Uma dificuldade relatada pelo respondente A2 nesta questão é que a marca *Evviva* ainda é nova no mercado de móveis planejados, e que devido a isso os profissionais (arquitetos e decoradores) ainda mantém certas restrições a marca.

O respondente A3 cita que a indicação por serviço bem prestado pode ser um grande atrativo para o cliente final, pois se o vendedor realiza um bom trabalho, atua como um “conselheiro” para o cliente, como por exemplo, a ajuda na decoração e escolha de eletrodomésticos pode influenciar positivamente na definição do negócio.

9 – Como a rede de relacionamentos dos revendedores influencia nos negócios da revenda?

O relacionamento dos revendedores autorizados com os canais de divulgação da marca, tais como arquitetos e com os meios ativos na sociedade localizada, é bastante importante segundo o respondente A2.

Segundo o respondente A1, quando um novo revendedor está se credenciando para abrir uma revenda, é realizada uma pré-avaliação sobre o candidato. São utilizadas várias formas de pesquisa sobre um novo revendedor. Para os revendedores já credenciados, segundo o respondente A2, o ramo prévio de atuação do revendedor é uma forma muito relevante de obter prestígio para alavancar negócios da revenda autorizada. Para o respondente A3, quanto maior a região de atendimento, menos influência da sua rede de relacionamento retém mais negócios para o seu PDV. Ainda segundo o respondente A3, em regiões de cobertura da revenda de menor porte, o nome, o *status* e a sua rede local de relacionamentos possuem forte influência no sucesso dos negócios. Cita como exemplo ainda que certas ações de caráter beneficente, como doação de mobiliário, realizadas pelos revendedores autorizados para instituições como hospitais, casa de menores carentes, creches, podem auxiliar o PDV a alavancar negócios.

10 – A localização (ponto de venda) influencia no desempenho da revenda? E o *showroom*? Qual deve ser a infra-estrutura ideal para um revendedor autorizado?

Para o respondente A1, a localização do PDV é um fator determinante para o sucesso da revenda. Quanto menos o PDV se destaca no local instalado, maior será o investimento que a revenda precisará realizar para que sua loja fique conhecida. Pondera ainda o respondente A1 que se o PDV está próximo aos PDV's dos concorrentes, esta pode ser uma forma de alavancar negócios. Já o respondente A2 diverge da opinião do respondente A1, considerando que a consolidação do sucesso da loja pode estar vinculada à região “das lojas moveleiras” ou não, comentando exemplos de que em alguns grandes centros populacionais essa posição geográfica pode ser prejudicial aos negócios. Para o respondente A3 a concentração de lojas moveleiras é um ponto positivo para a alavancagem dos negócios, porém a consolidação da marca *Evviva* no mercado pode permitir que suas revendas não estejam presentes necessariamente em locais com grande fluxo de lojas de móveis planejados. Corrobora ainda o respondente A3 que a loja tem que possuir visibilidade, não sendo necessária a sua localização junto a outras lojas de móveis.

Segundo o respondente A2 sua região de cobertura atende cidades de porte médio a grande, determinando que os PDV's⁶ não estejam próximos a concorrentes que atendam outras classes sociais como as classes B, C e D, pois o preço é fator determinante na aquisição por parte do cliente. Os concorrentes que atendem estas classes sociais normalmente estão concentrados em *shopping centers*, onde ocorre alto fluxo de pessoas, porém normalmente interessados somente no diferencial preço e não na qualidade dos produtos, que é uma forte característica da *Evviva*. Foi unanimidade entre todos os respondentes que o *showroom* atualizado é fator preponderante no fechamento de negócios com seus clientes. Também para todos os respondentes a infra-estrutura ideal de uma loja deve contemplar desde o estacionamento, um renovado *showroom*, uma equipe gentil no atendimento e uma ampla variedade de escolhas para satisfazer as necessidades dos clientes.

11 – O que determina a fidelidade do cliente da revenda?

Ao finalizar esta pergunta, todos os respondentes foram unânimes em afirmar que se o “ciclo de serviços” for executado pela revenda autorizada, isso determinará o sucesso da fidelidade e lealdade dos seus clientes. Afirmam que o “ciclo de serviços”, ao ser executado em sua plenitude, garante o sucesso da operação de venda e refina o contato do cliente com a

⁶ A marca *Evviva* atende principalmente clientela da classe social A e B.

revenda autorizada. Os respondentes concordaram ainda em afirmar que a chance de sucesso no negócio é maior ao executar a seqüência do “ciclo de serviços”, pois quando todas as etapas forem atendidas, a satisfação do cliente é alcançada.

12 – As reclamações dos clientes são avaliadas de alguma forma? Existe algum mecanismo que possibilite esse monitoramento? Como as revendas autorizadas atuam sobre isso?

Segundo o respondente o A1, as reclamações dos clientes são avaliadas na pesquisa de satisfação dos clientes na pós-venda executada pela revenda autorizada.

O respondente A3 afirma que a reclamação do cliente é recebida de duas formas. A primeira é a reclamação realizada na própria loja e a segunda é realizada por um canal direto com a fábrica por um SAC⁷ efetuada pelo revendedor autorizado. Existe ainda um terceiro canal que pode ser o próprio cliente final acionar o SAC. Para o respondente A2 o canal de comunicação direto do cliente final com a fábrica é importante para conhecer os problemas que ocorrem em um revendedor autorizado e que não é de conhecimento dos supervisores regionais. Ainda segundo o respondente A2, ao receber estas reclamações, os supervisores fazem a intermediação para avaliar a ocorrência e encaminhar possíveis soluções que possam ser encontradas para atender as expectativas do cliente da revenda autorizada.

Para o respondente A3 a reclamação direta do cliente possibilita um controle sobre ações que deveriam ser monitoradas pelos revendedores autorizados e que podem não estar sendo resolvidos pelos mesmos. O respondente A1 afirma que um programa de informática poderia contemplar esse monitoramento das reclamações do cliente final. O participante A2 cita que algumas reclamações de clientes não são procedentes e que tanto o revendedor quanto a fábrica têm que assumir algumas vezes eventuais desvios do projeto para que não exista uma perda no negócio efetuado. Caso existissem maiores registros sobre as reclamações dos clientes, estes poderiam ser uma forma de tornar ou não procedente as decisões sobre as reclamações dos clientes. Em certas circunstâncias, segundo o respondente A3, a revenda atende a reclamação do cliente, mesmo esta sendo verificada como improcedente. Esta ação é tomada para que não ocorra a “perda” de um cliente. Há registros de casos de má utilização do produto por parte do cliente, ou casos em que o prazo de garantia do produto já está excedido e o revendedor autorizado assume os problemas e repõe peças ou componentes para o cliente. Segundo o respondente A2, essa ação pode ser uma capacidade

⁷ SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente

do revendedor de gerenciar seu PDV e resolver problemas que podem lhe render futuras indicações a outros clientes.

13 – Quanto à política de RH (recursos humanos) das revendas, qual a melhor?

Quem as possui?

Para o respondente A2, as ações de RH das revendas ainda são tomadas de forma muito tímida, pois não existe uma política específica para as revendas de sua região de cobertura. Segundo o respondente A1, já existem alguns casos de contratações de funcionários da revenda intermediados por agências de recrutamento e seleção. Segundo o respondente A2 a revenda autorizada se responsabiliza pela contratação dos novos funcionários e não ocorre envolvimento da fábrica neste processo. Ainda segundo o respondente A2, é realizado um treinamento preliminar dos colaboradores pelo revendedor autorizado (mesmo havendo reconhecimento de que poderia ser mais bem conduzido), porém esta não é uma política definida pela empresa.

O respondente A3 lembra que para os novos projetistas das revendas autorizadas existe treinamento na fábrica com certa periodicidade, porém reconhece que atinge cerca de 10% dos revendedores autorizados. O respondente A2 cita que o custo para o treinamento de projetistas é rateado entre o revendedor autorizado e a fábrica, ficando as despesas de viagem e deslocamento como responsabilidade do revendedor autorizado e alimentação e estadia a cargo do fabricante.

O respondente A3 descreve ainda que o resultado de sucesso nas vendas de um novo vendedor deve aparecer no máximo em três meses para o revendedor autorizado, caso contrário possivelmente este será desligado da revenda. Por não haver uma política específica de recursos humanos por parte das revendas de lojas de móveis planejados, foi citado pelos respondentes que os vendedores de móveis planejados trocam muito de emprego caso o resultado de suas vendas não apareçam num curto espaço de tempo.

Foi citado ainda que devido a este fato, as informações oriundas dos fabricantes concorrentes acabam tendo uma fluência muito grande, devido a esta rotatividade de pessoal da área de vendas. O respondente A2 citou ainda que em conversas com os gerentes dos PDV's sob sua supervisão, normalmente é afirmado que tem mais sucesso os vendedores com mais tempo de revenda do que os mais novos. O mediador questionou sobre a forma de remuneração dos vendedores e escutou dos respondentes que a venda é normalmente comissionada, seguida de um salário fixo, não havendo um plano de crescimento do vendedor dentro do PDV. Ocorrem alguns casos de um vendedor ser promovido à gerente da revenda

autorizada, mas nem sempre essa situação é uma garantia de melhor remuneração. Não foi citada alguma revenda que mantém uma política de recursos humanos eficaz que possa ser seguida como exemplo para ser multiplicada na rede de revendedores autorizados.

14 – Quanto ao processo de vendas das revendas, quem se destaca?

O respondente A3 cita que alguns revendedores autorizados que seguem o “ciclo de serviços”, ou seja, atuam em um processo contínuo de vendas, acabam tendo destaque e sucesso em suas operações. O mesmo respondente exemplifica que uma determinada revenda localizada na região norte do país, após trocar sua gestão, o novo gestor buscou replicar fielmente o “ciclo de serviços” e conseguiu atingir suas metas e alavancar as vendas. Comentou ainda o respondente A3 que este revendedor montou no PDV uma equipe de trabalho baseada na utilização de seus familiares e seguiu fielmente o “ciclo de serviços”.

Para o respondente A2, o processo de vendas baseado no “ciclo de serviços”, quando adotado pelas revendas autorizadas, apresenta normalmente sucesso na operação. Cita ainda o respondente A2 que há casos de proprietários de PDV com apenas uma loja e que seguem o “ciclo de serviços” normalmente e atingem as metas mensais necessárias para atender os preceitos da empresa. Já para um determinado revendedor que mantém em funcionamento e administra mais de uma revenda, surgem problemas de gestão que promovem uma redução nas margens dos negócios, normalmente pela elevada complexidade de manter duas ou mais lojas, aumentando assim o grau de envolvimento e controle do negócio.

O respondente A1 também afirma que as revendas que tomam as ações do negócio baseado no processo de vendas, ou no “ciclo de serviços”, são as empresas que obtêm sucesso em seus negócios.

15 – Algum outro ponto importante deve ser considerado no que diz respeito ao desempenho dos revendedores autorizados da empresa?

Ao responder este questionamento, todos os respondentes foram unânimes em apontar que são necessárias ações que possam rever alguns pontos relevantes e que podem ocorrer tanto em relação aos revendedores autorizados, bem como em relação aos clientes finais. Citações como investimento em marketing, na marca *Evviva*, em qualidade de produtos, processo de fabricação, agilidade na entrega, prazo de entrega, flexibilidade de atendimento aos pedidos de clientes, foram pontos abordados como lacunas que podem sofrer evolução por parte do fabricante e dos revendedores autorizados.

Após esses questionamentos, o moderador disponibilizou um espaço de fala aos participantes para as suas considerações finais. Essas considerações não foram levadas como respostas aos questionamentos apresentados, muito menos acrescentaram algum comentário que tivesse relevância à pesquisa, limitando-se a agradecimentos de cada um dos participantes.

4.3 Influência dos resultados do grupo focado

Como resultante da execução do grupo focado, foram relacionados os construtos derivados da teoria e os principais elementos identificados no grupo focado, conforme o Quadro 9.

Construtos derivados da teoria	Principais Elementos Identificados no Grupo Focado
Avaliação de desempenho	Utilização do “ciclo de serviços” e planejamento de investimentos para próximo período (novo <i>showroom</i> , equipe de vendas); Antecipação de problemas do PDV; Formalização por relatórios da empresa; Abrangência (área) por gestor comercial e comunicação ineficaz; Falta de software para avaliação dos dados no revendedor;
Atuação do profissional de vendas	Bom profissional de vendas possui características inatas Não há fidelidade do profissional de vendas no segmento de móveis planejados; Plano de carreira para vendedores seria um atrativo no PDV; Profissionais que seguem o “ciclo de serviços” tem sucesso comercial
Rede de Relacionamentos	A rede do PDV deveria incluir arquitetos, decoradores e construtores, mas é uma ação pouco realizada; Não são expressivos os investimentos do fabricante junto aos PDV para prospecção de negócios; Ações conjuntas com organizações podem alavancar negócios
Estruturação do PDV	A localização influencia no sucesso do PDV; <i>Showrrom</i> atualizado é fator importante no negócio do PDV; Infra-estrutura ideal do PDV deve contemplar área adequada, equipe comercial atenta as necessidades do cliente
Fidelização do cliente	Consolidar a execução do “ciclo de serviços”
Tratamento das Reclamações dos clientes da revenda	Executada pesquisa de satisfação do cliente no pós-venda e também junto ao SAC do fabricante; Pode gerar indicações de novos clientes devido a atenção dispensada a um cliente reclamante

Construtos derivados da teoria	Principais Elementos Identificados no Grupo Focado
Qualificação e treinamento aumentando a capacidade de sucesso na negociação	<p>Não há uma sistemática estabelecida no PDV para contratação de equipes de vendas;</p> <p>Há baixa incidência do fabricante sobre treinamentos junto ao PDV;</p> <p>Ocorre alta rotatividade de profissionais de vendas no PDV;</p> <p>Não existe normalmente uma política de crescimento do vendedor no PDV.</p>

Quadro 9 - Resumo das informações resultantes do grupo focado

O questionário (Anexo II) foi avaliado preliminarmente a partir das questões oriundas do referencial teórico e acrescentados dos elementos evidenciado na execução do grupo focado (Quadro 9). Os resultados do grupo focado influenciaram diretamente na elaboração do questionário piloto aplicado a amostra dos revendedores. Os elementos evidenciados possibilitaram o incremento de questões para serem adicionados ao questionário. Entretanto, algumas questões elencadas no roteiro do grupo focado não formaram um conjunto suficiente de informações que denotaram relevância para sua continuidade no questionário. A relação das questões suprimidas é apresentada na próxima seção.

4.4 Análise da Confiabilidade do pré-teste do questionário

Após a finalização do questionário inicial, o qual foi encaminhado a 6 revendedores, foi analisada a sua confiabilidade. Foram verificados os blocos das proposições e analisados pelo cálculo do coeficiente *Alpha de Crombach* os quais estão apresentados no Quadro 10. Conforme mencionado anteriormente, considera-se aceitável um valor de coeficiente acima de 0,7 (HAIR *et al.*, 2005).

Módulo Avaliado	<i>Alpha de Crombach</i> calculado
PROSPCLI	0,46
RERE	0,42
EPDV	0,71
PROCV	0,60
DEPV	0,80
PORH	0,10

Quadro 10 – Análise da Confiabilidade pelo *Alpha de Crombach* pelo SPSS R13.

Conforme os resultados obtidos, os módulos PROSPCLI (prospecção de clientes), RERE (rede de relacionamentos do revendedor), PROCV (processos de vendas do revendedor) e PORH (políticas de recursos humanos) necessitaram ser reavaliados. Foram suprimidas 6 proposições iniciais para atender aos requisitos mínimos aceitáveis para o valor mínimo de 0,7 para o coeficiente de concordância.

As questões suprimidas foram a PROSPCLI5(5), RERE6(11), PROCV2(22), PROCV3(23), PORH1(30) e PORH2(31). Perante essa exclusão, foi calculado novamente o *Alpha de Crombach* onde foram obtidos os resultados conforme o Quadro 11.

Módulo Avaliado	<i>Alpha de Crombach</i> calculado
PROSPCLI	0,70
RERE	0,71
EPDV	0,71
PROCV	0,78
DEPV	0,80
PORH	0,88

Quadro 11 – Análise da Confiabilidade após eliminação de questões pelo *Alpha de Crombach* pelo SPSS R13.

Posteriormente, o questionário foi enviado novamente a todos os revendedores da empresa fabricante por correio eletrônico, excetuando-se os que haviam participado do grupo de pré-teste, conforme apresentado no capítulo 3 deste trabalho.

4.5 Resultados dos questionários e análise descritiva

De um total de 61 revendas relacionadas pelo fabricante e ativas, foram respondidos os questionários de 37 revendedores autorizados, dos quais foram extraídos dados para a análise da rede de revendedores. A representatividade da amostra ficou em 61% dos respondentes, o que é considerado aceitável para validar o processo de caracterização da população, conforme Hair *et al.* (2005).

Os questionários foram enviados aos revendedores autorizados por correio eletrônico e eles foram orientados para que fossem respondidos pelos proprietários e/ou gerentes das lojas.

É informada também a média para cada variável apresentada e o desvio padrão, conforme o Quadro 12. Para todas as outras questões do questionário foram adotados os mesmos critérios de avaliação.

Estatística Descritiva

	Variável	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
1 – Nossa revenda tem um processo organizado para a busca de novos clientes fora do espaço físico da loja.	Prospecção de clientes 1 PROSPCLI1	2	7	5,43	1,385
2 – A busca de clientes fora da revenda é importante em nosso ramo de atividade.	Prospecção de clientes 2 PROSPCLI2	6	7	6,86	0,347
3 – Os clientes gostam que nossos vendedores os procurem fora da loja para divulgar produtos e novidades da loja.	Prospecção de clientes 3 PROSPCLI3	2	7	6,00	1,202
4 – Utilizamos mala direta, ligações telefônicas, e-mail e outros para atrair a atenção de possíveis ou antigos clientes da loja.	Prospecção de clientes 4 PROSPCLI4	2	7	6,05	1,311
5 – Nossa revenda promove seguidas ações conjuntas com arquitetos, decoradores e construtores. Exemplo: Show rooms.	Rede de relacionamento 1 RERE1	1	7	5,08	1,991
6 – Nossa revenda promove eventos para ampliar contatos com arquitetos, decoradores e construtores.	Rede de relacionamento 2 RERE2	1	7	4,84	1,864
7 – Nossa revenda participa de feiras e exposições em área de atuação.	Rede de relacionamento 3 RERE3	1	7	5,57	1,864
8 – Nossa revenda realiza ações conjuntas com arquitetos e decoradores para promover a loja.	Rede de relacionamento 4 RERE4	1	7	4,81	2,066
9 – Nossa revenda seguidamente decora apartamentos junto a empreendimentos em construção.	Rede de relacionamento 5 RERE5	1	7	4,14	2,299
10 – As reclamações dos meus clientes promovem mudanças para melhorar o atendimento da minha revenda.	Rede de relacionamento 7 RERE7	5	7	6,46	0,691
11 – A fábrica de móveis nos permite uma boa flexibilidade de negociação com o cliente.	Estruturação do ponto de venda 1 EPDV1	1	7	4,46	1,980
12 – Os projetos de investimentos da revenda a curto e médio prazo são baseados nos registros de vendas que mantenho arquivados do último semestre.	Estruturação do ponto de venda 2 EPDV2	2	7	5,00	1,509
13 – A equipe de assistência ao cliente é um diferencial em meu ponto de venda.	Estruturação do ponto de venda 3 EPDV3	3	7	6,27	1,045
14 – Nossa revenda renova integralmente seu mostruário a cada nova coleção lançada pela fábrica.	Estruturação do ponto de venda 4 EPDV4	1	7	4,95	1,563
15 – Possuo um showroom constantemente atualizado, seguindo as orientações do fabricante.	Estruturação do ponto de venda 5 EPDV5	1	7	4,84	1,849
16 – Recebo incentivos financeiros do fabricante para manter o show room atualizado e considero isso um diferencial na revenda perante meus clientes.	Estruturação do ponto de venda 6 EPDV6	1	7	4,27	1,820

	Variável	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
17 – A atual estrutura física da loja contribui para uma boa imagem da marca e dos produtos.	Estruturação do ponto de venda 7 EPDV7	2	7	6,11	1,149
18 – Mantenho um padrão visual na loja sempre obedecendo as tendências de moda e novidades no mercado de móveis.	Estruturação do ponto de venda 8 EPDV8	2	7	5,97	1,190
19 – O processo de vendas está organizado e é conhecido/praticado por todos que trabalham na revenda. O processo de venda inclui a busca de novos clientes, o projeto do móvel, a negociação e o contato após a instalação.	Processo de vendas 1 PROCV1	4	7	6,35	0,824
20 – Trabalho com meus clientes observando sempre o “ciclo de serviços” definido pela fábrica como um pilar para a sustentação do meu negócio.	Processo de vendas 4 PROCV4	2	7	5,84	1,500
21 – Nossa revenda oferece treinamentos regulares para os vendedores.	Desenvolvimento do Profissional de Vendas 1 DEPV1	2	7	5,46	1,709
22 – Temos instruções padronizadas para orientar os vendedores no momento da venda.	Desenvolvimento do Profissional de Vendas 2 DEPV2	1	7	5,70	1,808
23 – Nossos vendedores seguem fielmente os procedimentos de venda da fábrica ou da revenda.	Desenvolvimento do Profissional de Vendas 3 DEPV3	2	7	5,70	1,431
24 – Todos os nossos vendedores demonstram empatia, otimismo e boa percepção das necessidades do cliente.	Desenvolvimento do Profissional de Vendas 4 DEPV4	2	7	5,92	1,211
25 – No meu entender, a capacidade de negociação e comunicação define o sucesso de um vendedor.	Desenvolvimento do Profissional de Vendas 5 DEPV5	1	7	6,49	1,096
26 – Vendedores com maior conhecimento sobre o produto têm mais sucesso nas vendas.	Desenvolvimento do Profissional de Vendas 6 DEPV6	2	7	6,54	0,989
27 – Nossa revenda tem uma forma própria de treinar a equipe de funcionários, projetistas e vendedores.	Política de Recursos Humanos 3 PORH3	1	7	5,57	1,642
28 – Temos uma política de remuneração atrativa para os funcionários e estes têm conhecimento sobre a mesma.	Política de Recursos Humanos 4 PORH4	2	7	6,24	1,140

Quadro 12 – Variáveis calculadas extraído do SPSS R13

A partir desses resultados, as variáveis avaliadas puderam ser analisadas conforme é apresentado a seguir.

4.5.1 Prospecção de Clientes

Os questionamentos relacionados à prospecção de clientes formam as 4 primeiras questões do questionário e expressam a forma como os revendedores podem estabelecer a

prospecção de clientes para com isso remeterem inovações quanto a sua forma de atuação em seu mercado de abrangência.

As tabelas a seguir expressam em sua primeira coluna os respondentes avaliados pela escala de Likert, seguido pela segunda coluna onde são mensuradas as frequências das respostas dos 37 respondentes que foram avaliados. A terceira coluna expressa percentualmente o montante das respostas e na coluna seguinte a validade percentual da amostra. Na última coluna os registros percentuais são acumulados para demonstrar o montante total do percentual acumulado. Posterior a todas as tabelas são apresentados os gráficos de barras dos escores percentuais das variáveis calculadas pelo SPSS R13.

Para a variável “processo organizado de prospecção de cliente fora do espaço físico da loja” (prospcli 1), observa-se que do total de respondentes, uma parcela relevante, acima de 80% dos revendedores, buscam ou mantêm ativa a prospecção fora do seu espaço da loja. A nota média calculada resultou em 5,43 com desvio padrão de 1,39.

Prospecção de clientes 1					
		Frequência	Percentual	Validade Percentual	Percentual Cumulativo
Validade	discorda em parte	2	5,4	5,4	5,4
	discorda ligeiramente	2	5,4	5,4	10,8
	Não concorda nem discorda	2	5,4	5,4	16,2
	concorda ligeiramente	13	35,1	35,1	51,4
	concorda em parte	8	21,6	21,6	73,0
	concorda completamente	10	27,0	27,0	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Quadro 13 – Análise de Prospecção de Clientes 1 com SPSS R13

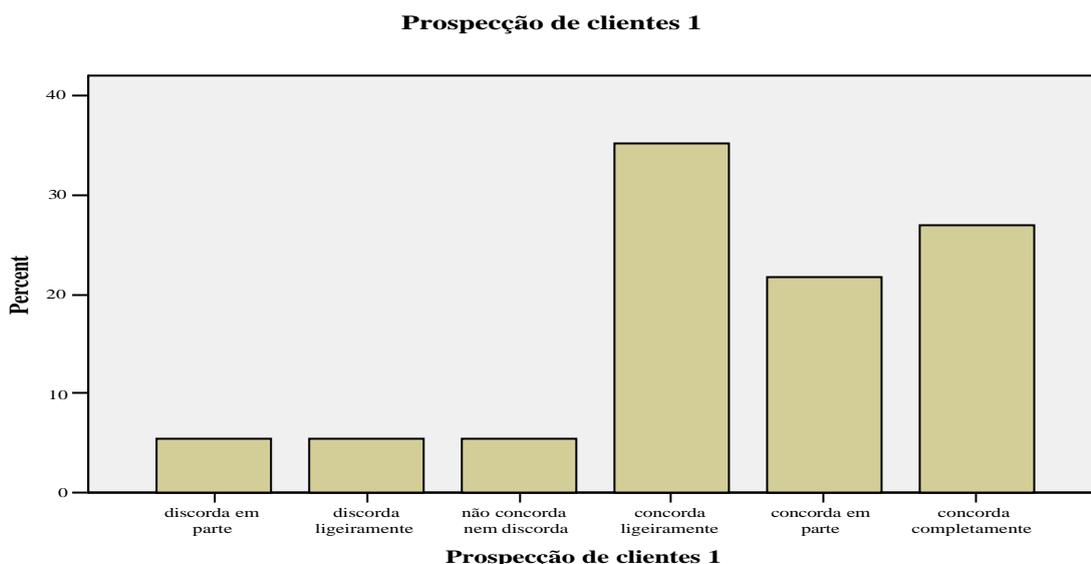


Gráfico 1 – Análise de Prospecção de Clientes 1 com SPSS R13

Para a questão “prospecção de clientes 2”, a qual questiona sobre a busca de clientes fora do espaço da loja, 86,5% dos respondentes concordam como sendo de grande importância para o sucesso do negócio, corroborando com os aspectos relativos de que o revendedor autorizado pode necessitar de uma estrutura de vendas externas para ampliar o sucesso de seu negócio. Corroborando com as frequências verificadas, é observada uma nota média de 6,86 com um desvio padrão de 0,34.

Prospecção de clientes 2

		Frequência	Percentual	Validade Percentual	Percentual Cumulativo
Validade	concorda em parte	5	13,5	13,5	13,5
	concorda completamente	32	86,5	86,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Quadro 14 – Análise de Prospecção de Clientes 2 com SPSS R13

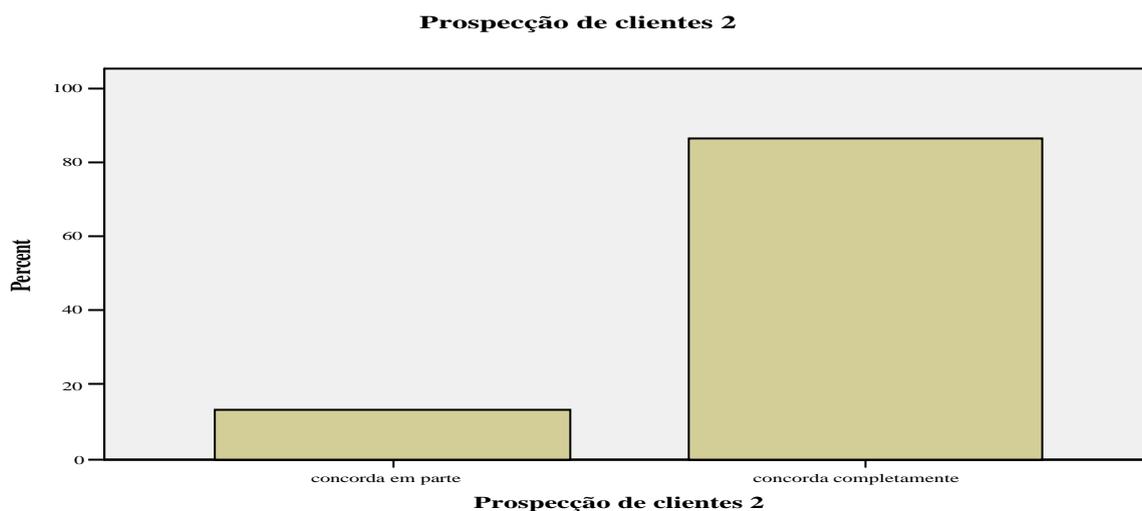


Gráfico 2 – Análise de Prospecção de Clientes 2 com SPSS R13

Já para a terceira questão do questionário, a qual relaciona se o cliente final sente-se confortável com a visita de vendedores da revenda autorizada para divulgar produtos e novidades da loja, foi apontada como uma variável que demonstra certa coerência, com 77% das respostas concordando em parte ou completamente com a proposição, com uma nota média calculada em 6, com desvio padrão 1,2. Cabe destacar aqui que essa é uma impressão repassada pelo revendedor autorizado, mas não expressa propriamente os anseios e desejos dos clientes finais do revendedor.

Prospecção de clientes 3

		Frequência	Percentual	Validade Percentual	Percentual Cumulativo
Validade	discorda em parte	1	2,7	2,7	2,7
	discorda ligeiramente	1	2,7	2,7	5,4
	não concorda nem discorda	2	5,4	5,4	10,8
	concorda ligeiramente	4	10,8	10,8	21,6
	concorda em parte	14	37,8	37,8	59,5
	concorda completamente	15	40,5	40,5	100,0
Total		37	100,0	100,0	

Quadro 15– Análise de Prospecção de Clientes 3 com SPSS R13

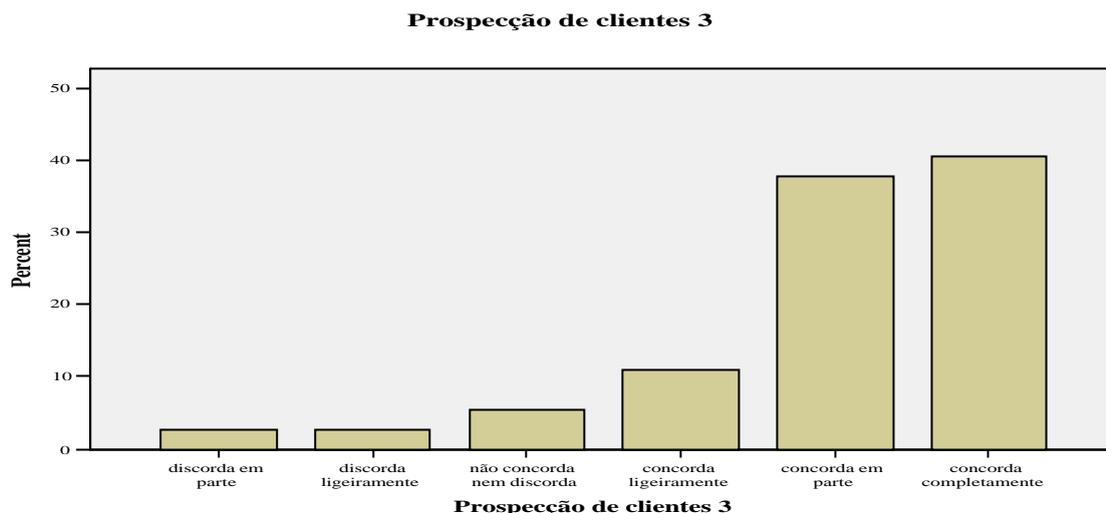


Gráfico 3 – Análise de Prospecção de Clientes 3 com SPSS R13

Para a proposição “prospecção de clientes 4”, a qual questiona se o revendedor de móveis planejados utiliza de meios como mala direta, e-mail, ligação telefônica para atrair a atenção de possíveis ou antigos clientes da loja, pode ser percebida que uma parcela representativa dos respondentes utiliza estes meios de prospecção junto aos clientes da revenda. Pode ser constatada uma parcela de mais de 70% dos respondentes para a importância da questão. A nota média atribuída pelos respondentes foi de 6,05 com desvio padrão de 1,31.

Prospecção de clientes 4

		Frequência	Percentual	Validade Percentual	Percentual Cumulativo
Validade	discorda em parte	2	5,4	5,4	5,4
	não concorda nem discorda	1	2,7	2,7	8,1
	concorda ligeiramente	7	18,9	18,9	27,0
	concorda em parte	8	21,6	21,6	48,6
	concorda completamente	19	51,4	51,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Quadro 16 – Análise de Prospecção de Clientes 4 com SPSS R13

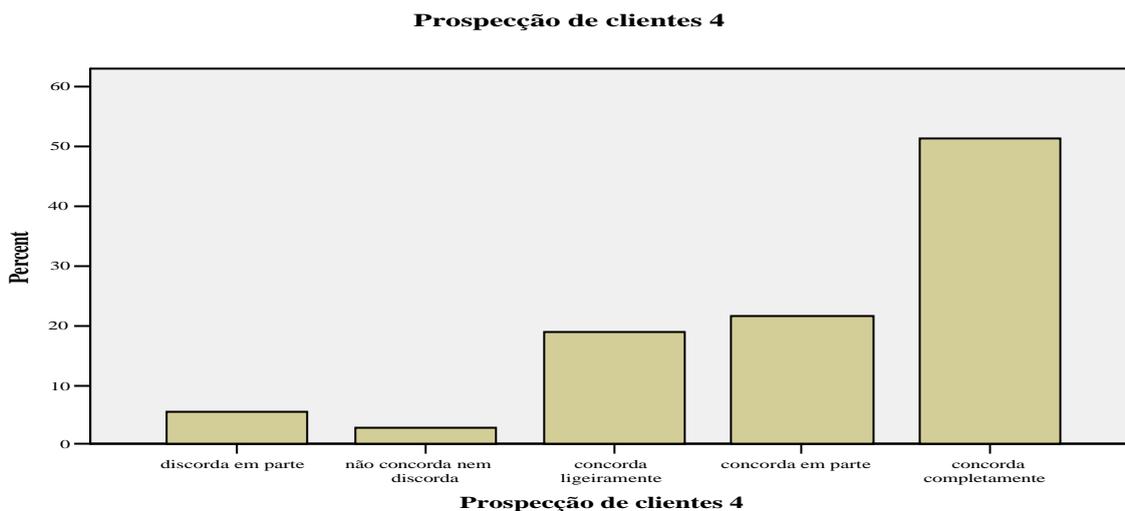


Gráfico 4 – Análise de Prospecção de Clientes 4 com SPSS R13

Para o bloco de questões prospecção de clientes puderam ser identificados que os revendedores procuram prospectar clientes fora do ambiente da loja e o cliente fora do ambiente da loja é um objetivo a ser atingido. Os clientes finais da revenda podem ser procurados fora do ambiente da loja para uma possível ampliação dos negócios e poderiam ser prospectados por meios de relacionamento com clientes.

4.5.2 Rede de Relacionamentos

Para este bloco de questões, foi verificado de que forma são mantidos os relacionamentos dos revendedores com a sua rede de relacionamentos. Foi investigado como os revendedores interagem com os canais de sua comunidade e sociedade para alavancar negócios e manter sua situação perante os seus clientes, além de entender de que forma atender segmentos que podem ser explorados pelo revendedor.

Para a variável rede de relacionamento, a questão 5 investiga as redes de relacionamentos dos revendedores de móveis planejados, considerando esta rede na promoção de ações conjuntas com arquitetos, decoradores e construtores. Parte dos revendedores (28%) não considera esta ação importante. Outros 56% consideram certa relevância confirmativa sobre a ação de alavancar a rede de relacionamento junto a estes profissionais inseridos no seu mercado de atuação. Percebe-se aqui que não ocorre uma ação junto a esta classe de

profissionais, o que pode demonstrar que não existe uma política específica de aproximação junto a esta categoria de profissionais ou ainda, as revendas não acreditam que seja oportuna esta aproximação. Posto isso, a nota média atribuída foi de 5,08 com desvio padrão de 1,91.

Rede de relacionamento 1

		Frequência	Percentual	Validade Percentual	Percentual Cumulativo
Validade	discorda plenamente	1	2,7	2,7	2,7
	discorda em parte	5	13,5	13,5	16,2
	discorda ligeiramente	5	13,5	13,5	29,7
	não concorda nem discorda	2	5,4	5,4	35,1
	concorda ligeiramente	3	8,1	8,1	43,2
	concorda em parte	8	21,6	21,6	64,9
	concorda completamente	13	35,1	35,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Quadro 17 – Análise de Rede de Relacionamento 1 com SPSS R13

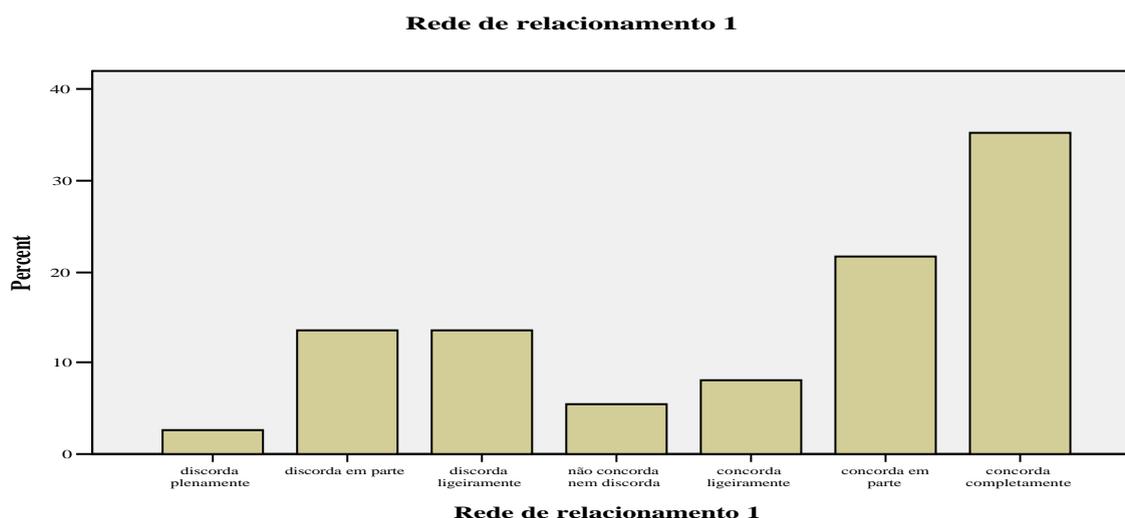


Gráfico 5 – Análise de Rede de Relacionamento 1 com SPSS R13

Para a questão “rede de relacionamento 2” pode ser verificada certa coerência que confirma a questão explorada anteriormente, onde não há uma concordância dos respondentes quanto à importância de realizar eventos que envolvam os profissionais da área, tais como arquitetos, decoradores e construtores. Em relação a isso podem ser observadas algumas lacunas para a empresa fabricante atuar sobre esta forma do revendedor ampliar sua rede de relacionamentos. Há ainda a avaliação de que ações relacionadas a esta classe de profissionais não colabora na divulgação da marca, nome e no sucesso da operação do revendedor

autorizado. As considerações podem ser avaliadas pela confirmação da média de 4,84 com desvio padrão 1,86.

Rede de relacionamento 2

		Frequência	Percentual	Validade Percentual	Percentual Cumulativo
Validade	discorda plenamente	2	5,4	5,4	5,4
	discorda em parte	3	8,1	8,1	13,5
	discorda ligeiramente	4	10,8	10,8	24,3
	não concorda nem discorda	6	16,2	16,2	40,5
	concorda ligeiramente	7	18,9	18,9	59,5
	concorda em parte	5	13,5	13,5	73,0
	concorda completamente	10	27,0	27,0	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Quadro 18 – Análise de Rede de Relacionamento 2 com SPSS R13

Rede de relacionamento 2

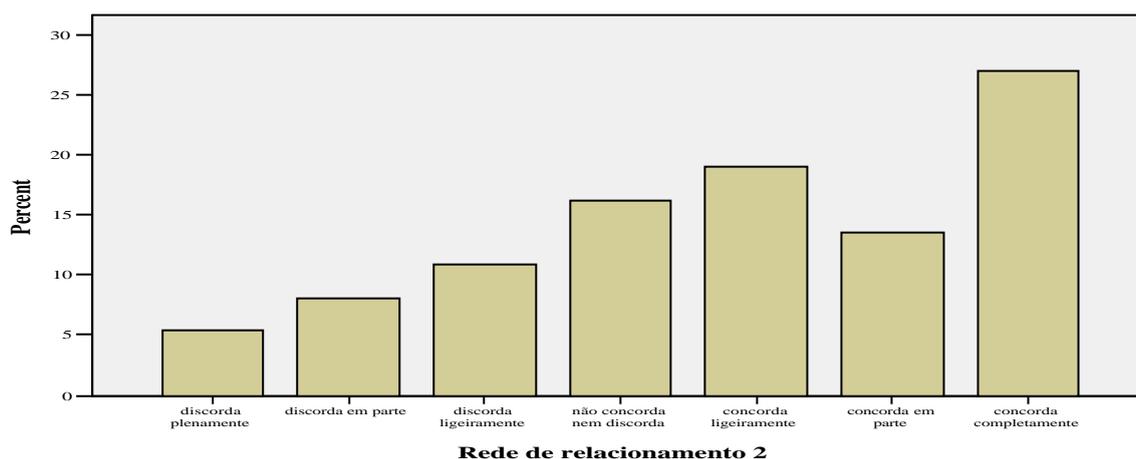


Gráfico 6 – Análise de Rede de Relacionamento 2 com SPSS R13

Para a questão “rede de relacionamento 3”, onde é questionado aos revendedores autorizados sobre a sua participação em feiras e exposições em sua área de atuação, é percebido que ocorrem esforços dos revendedores em participar destes eventos, com uma parcela de mais de 78% dos respondentes que expressam concordância em relação a esta ação. Pode ser percebido que uma pequena parcela (20%) dos revendedores não estabelece vinculação expressiva com este tipo de evento, o que pode transparecer possível desconhecimento do revendedor sobre esse tipo de atratividade aos processos comerciais, ou

ainda falta de incentivos do fabricante para as questões em foco. A nota média atribuída pelos respondentes foi de 5,57 com desvio padrão de 1,86.

Rede de relacionamento 3

		Frequência	Percentual	Validade Percentual	Percentual Cumulativo
Validade	discorda plenamente	2	5,4	5,4	5,4
	discorda em parte	3	8,1	8,1	13,5
	não concorda nem discorda	3	8,1	8,1	21,6
	concorda ligeiramente	5	13,5	13,5	35,1
	concorda em parte	7	18,9	18,9	54,1
	concorda completamente	17	45,9	45,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Quadro 19 – Análise de Rede de Relacionamento 3 com SPSS R13

Rede de relacionamento 3

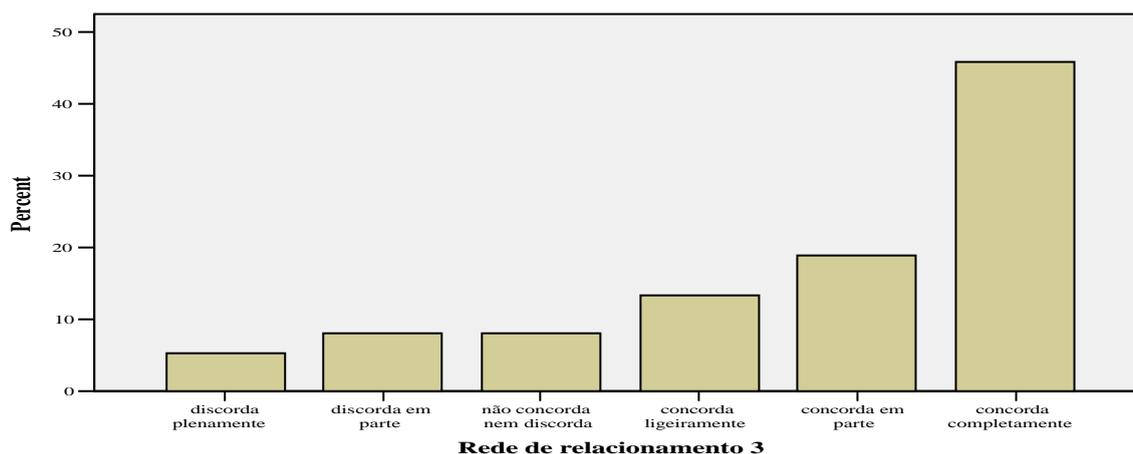


Gráfico 7 – Análise de Rede de Relacionamento 3 com SPSS R13

A questão “rede de relacionamento 4” retoma a questão do envolvimento com arquitetos e decoradores, porém sob a ótica de os eventos serem efetivados com a presença desses profissionais para promover o espaço da loja e atrair formadores de opinião deste segmento. São observados que 26 % dos respondentes não percebem alguma importância nestes profissionais. Ocorre também uma parcela substancialmente maior (67%) dos respondentes que observam que há relevância nesta forma de atuação do revendedor autorizado. Pode ser percebida neste momento a coerência das respostas da questão que aborda a “rede de relacionamento 1” com a “rede de relacionamento 4”. Para as informações

desta questão foram atribuídas notas médias de 4,81 com desvio padrão de 2,06, o que pode reforçar que não há preponderância nas respostas quanto à consolidação da questão.

Rede de relacionamento 4

		Frequência	Percentual	Validade Percentual	Percentual Cumulativo
Validade	discorda plenamente	3	8,1	8,1	8,1
	discorda em parte	6	16,2	16,2	24,3
	discorda ligeiramente	1	2,7	2,7	27,0
	não concorda nem discorda	2	5,4	5,4	32,4
	concorda ligeiramente	8	21,6	21,6	54,1
	concorda em parte	7	18,9	18,9	73,0
	concorda completamente	10	27,0	27,0	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Quadro 20 – Análise de Rede de Relacionamento 4 com SPSS R13

Rede de relacionamento 4

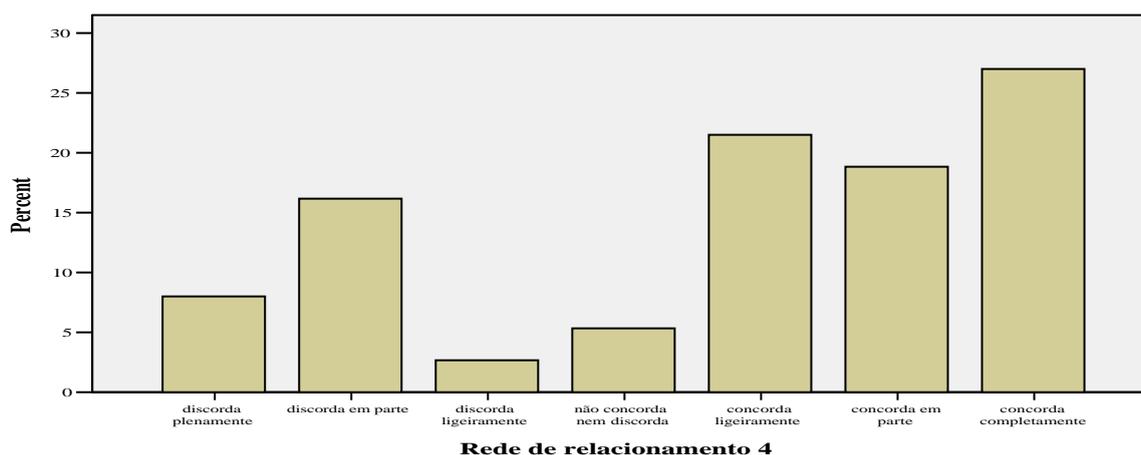


Gráfico 8 – Análise de Rede de Relacionamento 4 com SPSS R13

Para a proposição “rede de relacionamento 5” é questionado ao revendedor se existe uma interação com outro segmento de possível prospecção no seu mercado, quer seja, o mercado de apartamentos decorados em prédios ou condomínios em construção. Podem ser avaliados segundo as respostas que em mais de 36% dos casos não há grande interesse por parte da revenda em promover este tipo de ação junto a apartamentos em prédios em construção. Outra parcela dos respondentes (44%) presume que esta ação pode alavancar fontes de novos negócios para o revendedor autorizado. Ainda pode ser observada uma parcela de respondentes (16,2%) que não concordam nem discordam da importância desta

ação perante os construtores em obras. As notas atribuídas pelos revendedores a esta questão foram em média de 4,14 com desvio padrão de 2,29, o que corrobora para a falta de consenso para a questão perante os respondentes.

Rede de relacionamento 5

		Frequência	Percentual	Validade Percentual	Percentual Cumulativo
Validade	discorda plenamente	8	21,6	21,6	21,6
	discorda em parte	4	10,8	10,8	32,4
	discorda ligeiramente	2	5,4	5,4	37,8
	não concorda nem discorda	6	16,2	16,2	54,1
	concorda ligeiramente	4	10,8	10,8	64,9
	concorda em parte	4	10,8	10,8	75,7
	concorda completamente	9	24,3	24,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Quadro 21 – Análise de Rede de Relacionamento 5 com SPSS R13

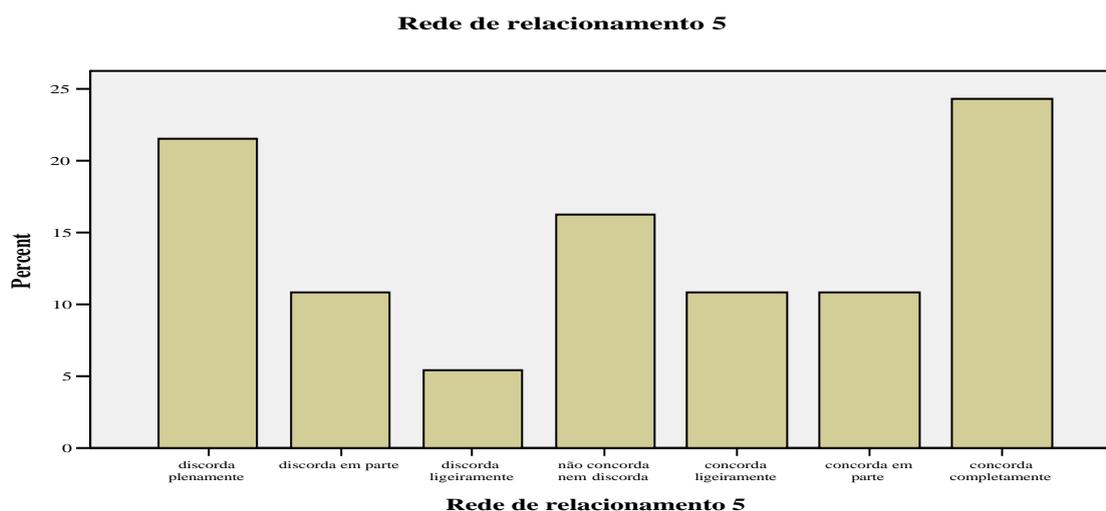
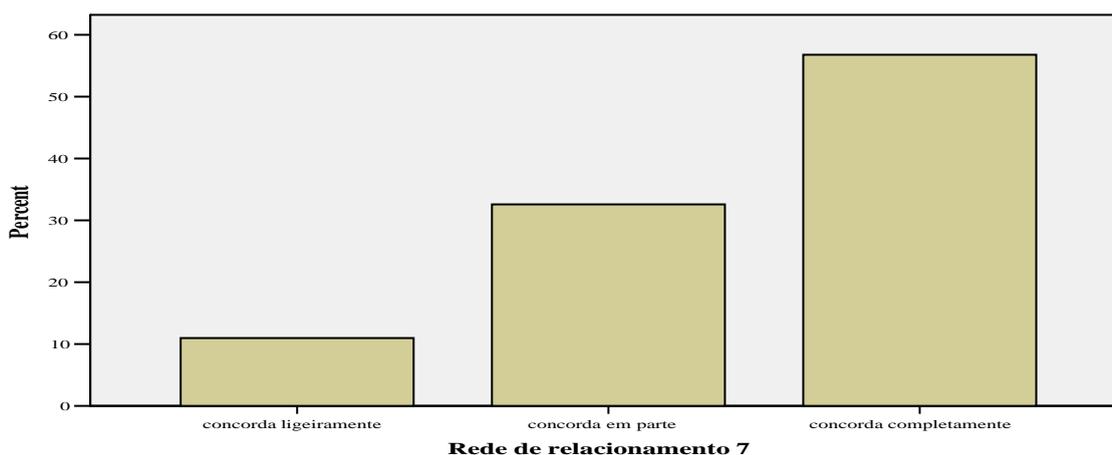


Gráfico 9 – Análise de Rede de Relacionamento 5 com SPSS R13

A questão seguinte (Rere6) investiga se o tratamento adequado das reclamações oriundas dos clientes pode promover mudanças para melhorar o desempenho do revendedor. Os revendedores foram unânimes na concordância das respostas, em que foi evidenciado que mais de 56% acreditam plenamente que o tratamento das reclamações dos clientes pode ser essencial no desempenho do negócio. Pelas notas médias atribuídas (6,46) com desvio padrão de 0,69, pode ser possível constatar as afirmações anteriores.

Rede de relacionamento 7

		Frequência	Percentual	Validade Percentual	Percentual Cumulativo
Validade	concorda ligeiramente	4	10,8	10,8	10,8
	concorda em parte	12	32,4	32,4	43,2
	concorda completamente	21	56,8	56,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Quadro 22 – Análise de Rede de Relacionamento 7 com SPSS R13**Rede de relacionamento 7****Gráfico 10 – Análise de Rede de Relacionamento 7 com SPSS R13**

Para o módulo de questões para rede de relacionamentos foram constatados que ocorrem moderadas ações conjuntas com arquitetos, decoradores e construtores no ambiente da loja e também fora do ambiente da loja. A participação em feiras e exposições do segmento pode ser considerada como uma ação efetiva dos revendedores e decorar empreendimentos em construção ainda podem ser ampliados pelos revendedores. O atendimento das reclamações dos clientes pode ser considerado como fator relevante para a perpetuação do negócio do revendedor.

4.5.3 Estruturação do Ponto de Venda

O módulo que investiga a estruturação do ponto de venda é composto por 8 questões. Estas analisaram a forma como os revendedores disponibilizam as suas estruturas do ponto de venda, levando em consideração desde a negociação com o fabricante e o cliente final, investimentos, análise da assistência técnica, renovação de mostruário seguindo as

recomendações do fabricante, incentivos financeiros do fabricante, manutenção da imagem da marca e avaliação das tendências e moda do mercado de móveis.

Para a questão que relacionava se o fabricante permite a sua revenda uma boa flexibilidade na negociação com o cliente, foi observado nas respostas dos questionários que não ocorre unanimidade nesta situação. As respostas demonstram uma tendência de desequilíbrio nas frequências, com uma parcela significativa (23%) discordando da flexibilidade da negociação e uma parcela também significativa de respostas (50%) que concordam com a questão. Essa falta de constância na resposta também pode ser verificada pela parcela de respondentes que não discordam nem concordam com a questão (24%). A nota média atribuída pelos respondentes foi de 4,46 com desvio padrão de 1,98.

Estruturação do ponto de venda 1

		Frequência	Percentual	Validade Percentual	Percentual Cumulativo
Validade	discorda plenamente	5	13,5	13,5	13,5
	discorda em parte	3	8,1	8,1	21,6
	discorda ligeiramente	1	2,7	2,7	24,3
	não concorda nem discorda	9	24,3	24,3	48,6
	concorda ligeiramente	5	13,5	13,5	62,2
	concorda em parte	8	21,6	21,6	83,8
	concorda completamente	6	16,2	16,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Quadro 23 – Análise da Estruturação do Ponto de Venda 1 com SPSS R13



Gráfico 11 – Análise de Estruturação do Ponto de Venda 1 com SPSS R13

Para a questão estruturação do ponto de venda, os revendedores foram questionados se suas decisões de investimentos nas lojas são baseadas nos registros do semestre anterior. O intuito desta questão é relativo, a saber, o nível de consideração que o revendedor leva em conta quanto aos aspectos mercadológicos, tanto locais, quanto nacionais. Para apenas 13% dos respondentes não são evidenciadas preocupações quanto ao nível de investimentos em seu negócio em função de dados históricos. Para 58% dos respondentes, há sim uma clara avaliação dos dados históricos para permear os investimentos em seu negócio. Outros 27% dos respondentes não acreditam ser relevante esta avaliação. As notas médias atribuídas a estes respondentes foi 5 com desvio padrão de 1,51.

Estruturação do ponto de venda 2

		Freqüência	Percentual	Validade Percentual	Percentual Cumulativo
Validade	discorda em parte	3	8,1	8,1	8,1
	discorda ligeiramente	2	5,4	5,4	13,5
	não concorda nem discorda	10	27,0	27,0	40,5
	concorda ligeiramente	6	16,2	16,2	56,8
	concorda em parte	9	24,3	24,3	81,1
	concorda completamente	7	18,9	18,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Quadro 24 – Análise da Estruturação do Ponto de Venda 2 com SPSS R13



Gráfico 12 – Análise de Estruturação do Ponto de Venda 2 com SPSS R13

A questão “estruturação do ponto de venda 3” questiona os revendedores quanto à robustez da equipe de assistência técnica do revendedor. Para uma parcela significativa dos respondentes (94%), pode ser verificado que há necessidade de se ter uma equipe de assistência técnica consolidada para atender aos clientes finais, confirmada pela nota média atribuída a esta questão de 6,27 com desvio padrão de 1,05.

Estruturação do ponto de venda 3

		Freqüência	Percentual	Validade Percentual	Percentual Cumulativo
Validade	discorda ligeiramente	1	2,7	2,7	2,7
	não concorda nem discorda	1	2,7	2,7	5,4
	concorda ligeiramente	7	18,9	18,9	24,3
	concorda em parte	6	16,2	16,2	40,5
	concorda completamente	22	59,5	59,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Quadro 25 – Análise da Estruturação do Ponto de Venda 3 com SPSS R13

Estruturação do ponto de venda 3

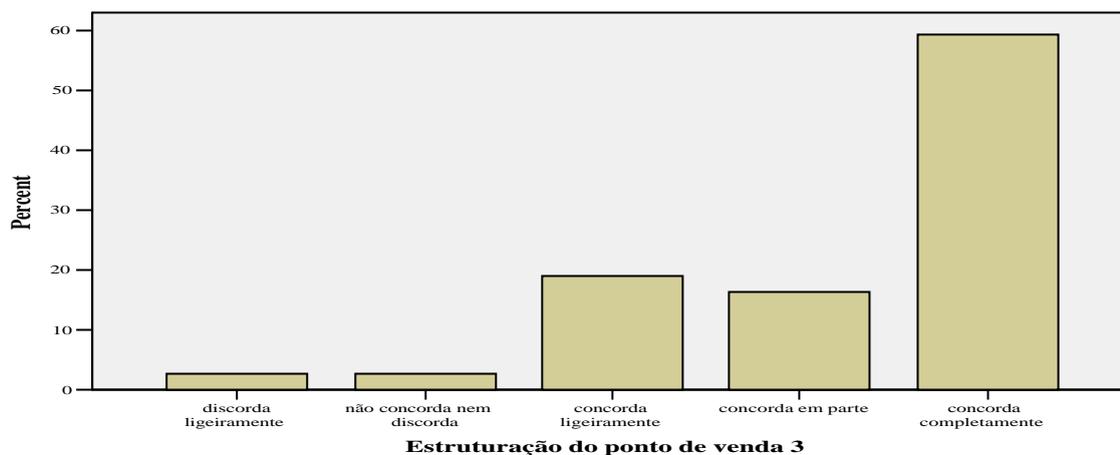


Gráfico 13 – Análise de Estruturação do Ponto de Venda 3 com SPSS R13

Na questão seguinte é investigado se o revendedor renova integralmente a sua coleção quando de novos lançamentos do fabricante. Para 20% dos revendedores que responderam a pesquisa não há concordância na renovação da coleção quando de lançamentos do fabricante. Cerca de 11% dos respondentes não concordam nem discordam da importância da renovação das coleções e o restante (mais de 70%) mantém a coerência da importância da renovação das coleções de forma integral em sua revenda. As notas médias atribuídas coletadas nesta questão foram de 4,95, com desvio padrão de 1,56.

Estruturação do ponto de venda 4

		Freqüência	Percentual	Validade Percentual	Percentual Cumulativo
Validade	discorda plenamente	1	2,7	2,7	2,7
	discorda em parte	3	8,1	8,1	10,8
	discorda ligeiramente	3	8,1	8,1	18,9
	não concorda nem discorda	4	10,8	10,8	29,7
	Concorda ligeiramente	9	24,3	24,3	54,1
	Concorda em parte	13	35,1	35,1	89,2
	Concorda completamente	4	10,8	10,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Quadro 26 – Análise da Estruturação do Ponto de Venda 4 com SPSS R13

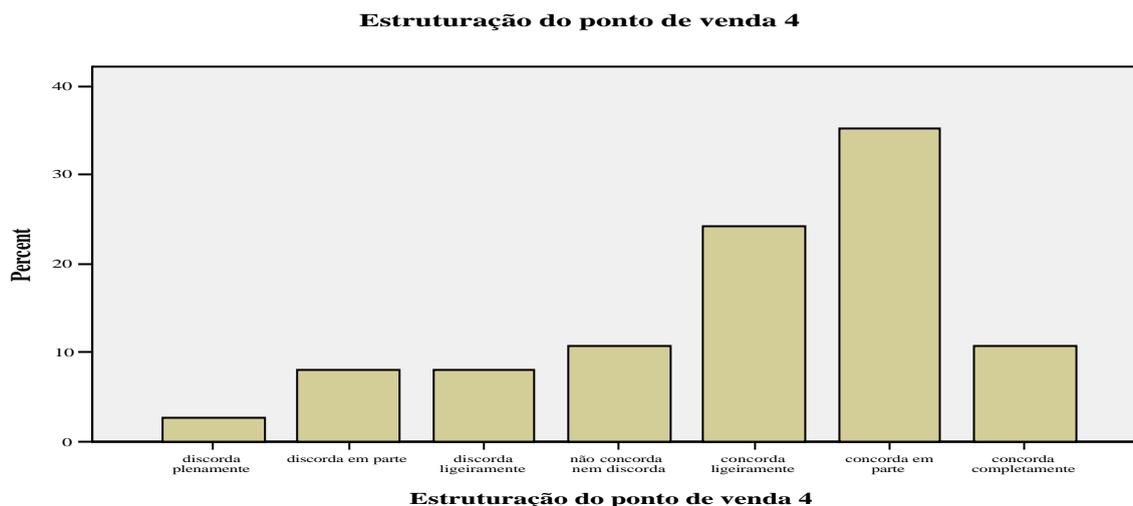
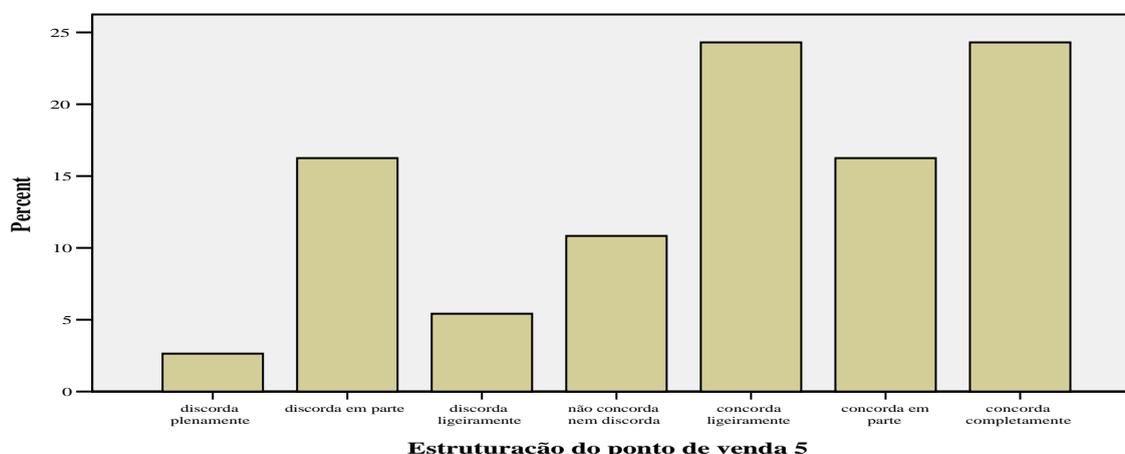


Gráfico 14 – Análise de Estruturação do Ponto de Venda 4 com SPSS R13

A questão “estruturação do ponto de venda 5”, foi introduzida como uma questão para avaliação da confirmação da questão anterior, sobre a atualização do *showroom* conforme as orientações do fabricante. Para 24,3% dos respondentes não há relevância nesta ação no seu ponto de venda. Para uma parcela de quase 11% dos respondentes não há concordância nem discordância na manutenção de um *showroom* atualizado. Já para 64,8 % dos respondentes pode ser apontada uma forte necessidade de se ter um espaço na loja constantemente atualizado. Isso pode ser considerado como divergências entre as recomendações do fabricante perante as ações dos revendedores. A nota média atribuída a esta questão foi de 4,84 com desvio padrão de 1,84.

Estruturação do ponto de venda 5

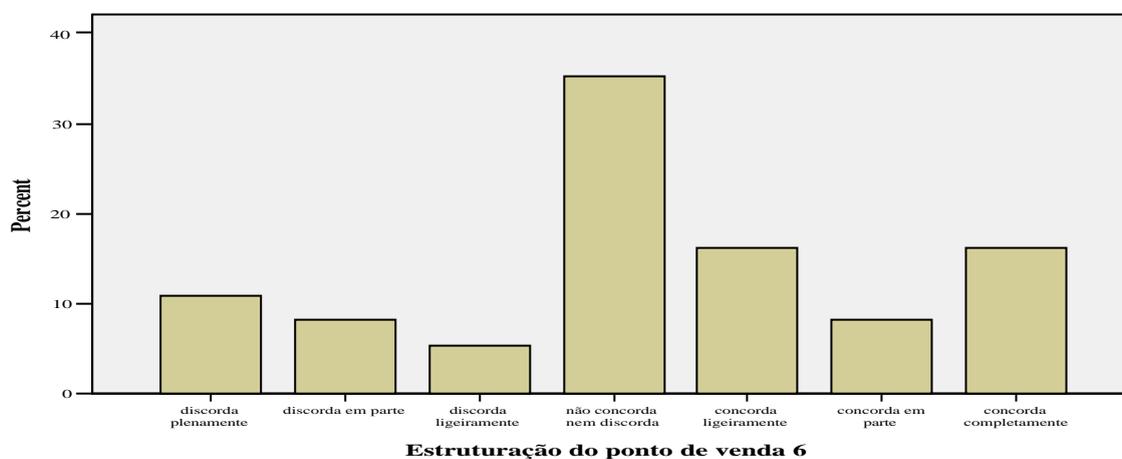
		Frequência	Percentual	Validade Percentual	Percentual Cumulativo
Validade	discorda plenamente	1	2,7	2,7	2,7
	discorda em parte	6	16,2	16,2	18,9
	discorda ligeiramente	2	5,4	5,4	24,3
	não concorda nem discorda	4	10,8	10,8	35,1
	concorda ligeiramente	9	24,3	24,3	59,5
	concorda em parte	6	16,2	16,2	75,7
	concorda completamente	9	24,3	24,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Quadro 27 – Análise da Estruturação do Ponto de Venda 5 com SPSS R13**Estruturação do ponto de venda 5****Gráfico 15 – Análise de Estruturação do Ponto de Venda 5 com SPSS R13**

Na questão seguinte é perguntado ao revendedor se este recebe incentivos financeiros para manter o *showroom* atualizado seguindo as orientações do fabricante de móveis. Pode ser verificado que 23% dos respondentes afirmam que não há reconhecimento sobre incentivos financeiros pelos revendedores e para 35% dos respondentes não há concordância nem discordância sobre a questão. Para os outros 40% pode ser percebido que há certa concordância de que o fabricante incrementa os revendedores com algum incentivo financeiro para a renovação de seu ponto de venda e considera essa ação um diferencial no seu ponto de venda. As confirmações de nota média atribuídas para esse questionamento foram de 4,27 com desvio padrão de 1,82.

Estruturação do ponto de venda 6

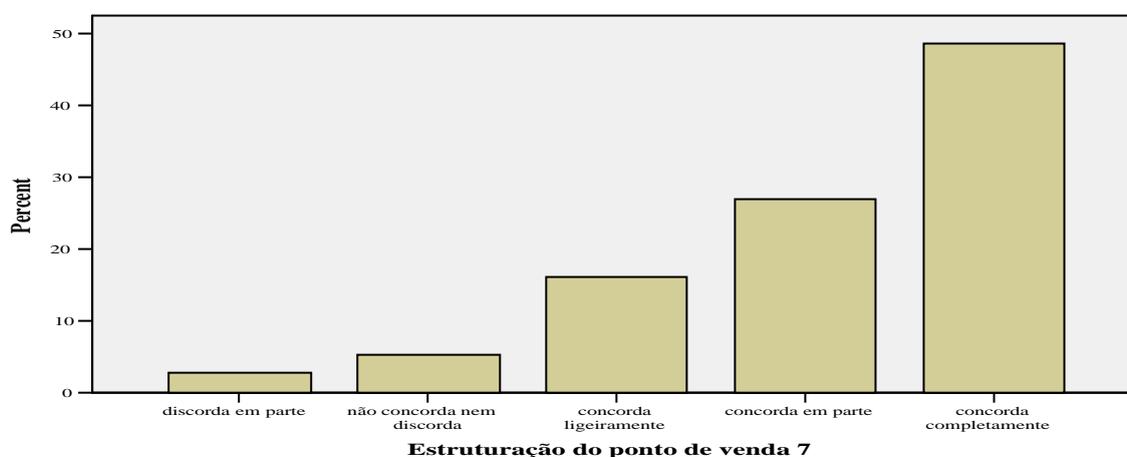
		Frequência	Percentual	Validade Percentual	Percentual Cumulativo
Validade	discorda plenamente	4	10,8	10,8	10,8
	discorda em parte	3	8,1	8,1	18,9
	discorda ligeiramente	2	5,4	5,4	24,3
	não concorda nem discorda	13	35,1	35,1	59,5
	concorda ligeiramente	6	16,2	16,2	75,7
	concorda em parte	3	8,1	8,1	83,8
	concorda completamente	6	16,2	16,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Quadro 28 – Análise da Estruturação do Ponto de Venda 6 com SPSS R13**Estruturação do ponto de venda 6****Gráfico 16 – Análise de Estruturação do Ponto de Venda 6 com SPSS R13**

Para a questão “estruturação do ponto de venda 7”, foram questionados aos revendedores se a atual estrutura do ponto de venda contribui para a boa imagem da marca e dos produtos e foram evidenciadas que do total de respondentes, 91,8% tendem a concordar que a sua atual estrutura do ponto de venda contribui para a boa imagem da marca e dos produtos. Somente 2,7% dos respondentes (1 revendedor) não acredita que o seu PDV atualizado não contribua para o sucesso do negócio e outros 5,4% (2 revendedores) não concordam nem discordam desta proposição. A média de notas atribuídas foi de 6,11 com desvio padrão de 1,15.

Estruturação do ponto de venda 7

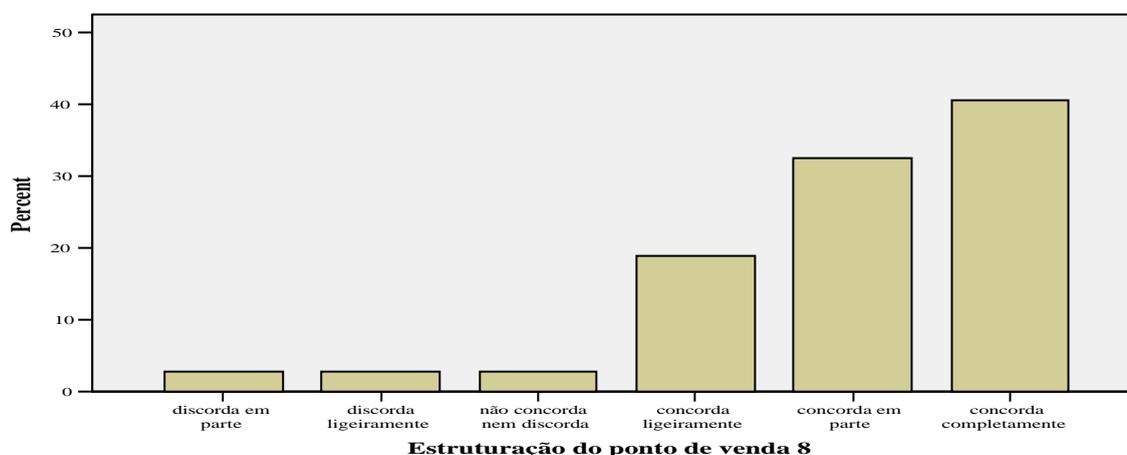
		Freqüência	Percentual	Validade Percentual	Percentual Cumulativo
Validade	discorda em parte	1	2,7	2,7	2,7
	não concorda nem discorda	2	5,4	5,4	8,1
	concorda ligeiramente	6	16,2	16,2	24,3
	concorda em parte	10	27,0	27,0	51,4
	concorda completamente	18	48,6	48,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Quadro 29 – Análise da Estruturação do Ponto de Venda 7 com SPSS R13**Estruturação do ponto de venda 7****Gráfico 17 – Análise de Estruturação do Ponto de Venda 7 com SPSS R13**

A questão ‘estruturação do ponto de venda 8’ questiona os revendedores sobre se estes mantêm um padrão visual do ponto de venda obedecendo a tendências da moda e novidades do mercado de móveis. Puderam ser avaliadas que mais de 90% dos revendedores possuem concordância que tendem a estarem atualizados com a moda e novidades no seu mercado de atuação, enquanto pouco mais de 5% dos revendedores tendem a discordar dessa atualização em seu PDV. Ainda outros 2,7% não acreditam que há relevância nesta situação específica. A nota média atribuída corrobora para a importância evidenciada na questão (5,97 com desvio padrão de 1,19).

Estruturação do ponto de venda 8

		Frequência	Percentual	Validade Percentual	Percentual Cumulativo
Validade	discorda em parte	1	2,7	2,7	2,7
	discorda ligeiramente	1	2,7	2,7	5,4
	não concorda nem discorda	1	2,7	2,7	8,1
	concorda ligeiramente	7	18,9	18,9	27,0
	concorda em parte	12	32,4	32,4	59,5
	concorda completamente	15	40,5	40,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Quadro 30 – Análise da Estruturação do Ponto de Venda 8 com SPSS R13**Estruturação do ponto de venda 8****Gráfico 18 – Análise de Estruturação do Ponto de Venda 8 com SPSS R13**

Finalmente para o módulo de questões de estruturação do ponto de venda, foi evidenciado pela pesquisa que a flexibilização da negociação com o cliente final permite melhorias para relação de negócios entre o fabricante e o revendedor autorizado. Constatou-se também que o revendedor autorizado normalmente define investimentos em sua revenda baseado em registros organizados e as equipes de assistência técnica dos pontos de venda são um diferencial no negócio. A renovação das coleções de móveis pode ser considerada como elemento de constante valorização do revendedor autorizado bem como o seu *show room* seguindo as orientações do fabricante. Os incentivos financeiros por parte do fabricante podem ser ampliados, mas são considerados efetivos. Os revendedores atualmente podem considerar que a sua atual estrutura da loja auxiliam numa boa imagem da marca e dos

produtos Evviva, pois mantém um padrão visual da loja que atendem as tendências da moda e novidades do mercado de móveis planejados.

4.5.4 Processos de Vendas

Para a seção processos de vendas foram avaliadas as estruturas internas do ciclo da venda. É incluído nesta análise todo o desenvolvimento da venda, desde o contato inicial com o cliente até a atuação da pós-venda. É ainda avaliada a utilização do “ciclo de serviços”, a qual é uma ferramenta divulgada pela empresa fabricante como elemento norteador do processo de venda do revendedor autorizado.

Para a questão “processo de venda 1” foram contabilizadas as respostas de mais de 97% dos revendedores, confirmando suas ações de terem um processo de vendas organizadas desde o início do processo (prospecção do cliente) até a pós venda. Apenas 2,7% (1 revendedor) não concorda nem discorda da importância dessa ação. Pode ser verificada também a nota média atribuída para esta questão que ficou em 6,35 com desvio padrão de 0,82.

Processo de vendas 1

		Frequência	Percentual	Validade Percentual	Percentual Cumulativo
Validade	não concorda nem discorda	1	2,7	2,7	2,7
	concorda ligeiramente	5	13,5	13,5	16,2
	concorda em parte	11	29,7	29,7	45,9
	concorda completamente	20	54,1	54,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Quadro 31 – Análise de Processo de Vendas 1 com SPSS R13

Processo de vendas 1

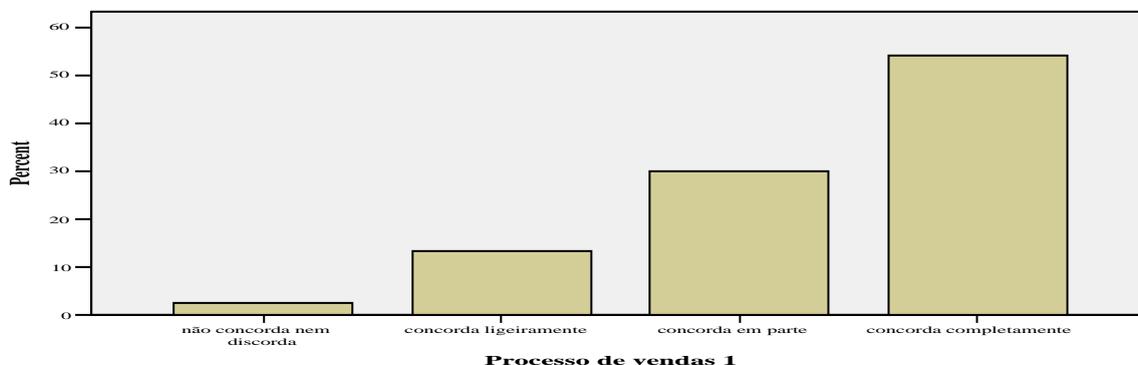


Gráfico 19 – Análise de Processo de Vendas 1 com SPSS R13

Na questão seguinte os revendedores foram questionados sobre a eficiência da utilização do “ciclo de serviços” (ferramenta desenvolvida pelo fabricante e apresentada anteriormente no capítulo 3), a qual concentra uma cadeia de ações para contemplar uma venda efetiva ao cliente final do revendedor autorizado. Para um percentual próximo de 13% dos respondentes não há concordância sobre a utilização do “ciclo de serviços”, o que indica que pode haver um desajuste entre a recomendação do fabricante e o revendedor autorizado. Porém, para mais de 71% dos respondentes, pode ser verificada uma tendência de se utilizar o ciclo de serviços para a atuação em seu segmento comercial. Há ainda uma percepção sobre revendedores que não concordam nem discordam desta ação de seguir o “ciclo de serviços” junto ao mercado consumidor com 8,1% dos respondentes (3 revendedores) que também podem ser avaliados como menos importante manter esta ação perante os clientes.

Processo de vendas 4					
		Frequência	Percentual	Validade Percentual	Percentual Cumulativo
Validade	discorda em parte	1	2,7	2,7	2,7
	discorda ligeiramente	4	10,8	10,8	13,5
	não concorda nem discorda	3	8,1	8,1	21,6
	concorda ligeiramente	1	2,7	2,7	24,3
	concorda em parte	11	29,7	29,7	54,1
	concorda completamente	17	45,9	45,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Quadro 32 – Análise de Processo de Vendas 4 com SPSS R13

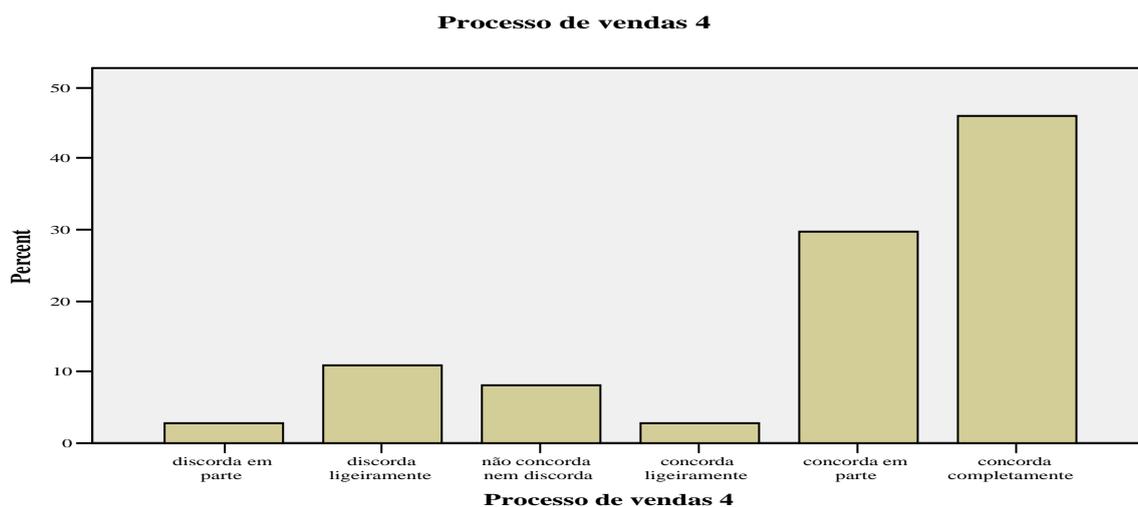


Gráfico 20 – Análise de Processo de Vendas 4 com SPSS R13

Para o módulo de processos de vendas puderam ser observados que o processo de vendas desde a prospecção, projeto, negociação e pós-venda, pode ser considerado como uma meta perseguida pelos revendedores e estes tendem a seguir o “ciclo de serviços” definido pelo fabricante.

4.5.5 Desenvolvimento do Profissional de Vendas

Para o módulo de questões da avaliação do desenvolvimento do profissional de vendas foram questionadas aos revendedores as ações sobre treinamento dos profissionais, padronização de instruções e procedimentos de trabalho e atributos pessoais dos vendedores perante os clientes.

A primeira questão relativa ao “desenvolvimento do profissional de vendas 1” indagava aos revendedores sobre a oferta de treinamentos para a capacitação dos vendedores. Para 16% dos revendedores essa atividade não pode ser considerada como premissa para sucesso na venda, pois tendem a não considerar importante essa atividade. Os dados coletados demonstram que 8,1% (3 revendedores) dos respondentes não concordam nem discordam da ação de promover treinamentos aos profissionais de vendas que atuam no revendedor. Entretanto, para a maioria (75,6%), há indicativos de concordância na efetivação de treinamentos regulares ao corpo de vendas do revendedor autorizado, o que demonstra uma promoção contínua para a atividade de treinamento. Ainda para corroborar com a questão, foram atribuídas notas médias de 5,46 com desvio padrão de 1,71 para todos os respondentes.

Desenvolvimento do Profissional de Vendas 1

		Frequência	Percentual	Validade Percentual	Percentual Cumulativo
Validade	discorda em parte	4	10,8	10,8	10,8
	discorda ligeiramente	2	5,4	5,4	16,2
	não concorda nem discorda	3	8,1	8,1	24,3
	concorda ligeiramente	7	18,9	18,9	43,2
	concorda em parte	6	16,2	16,2	59,5
	concorda completamente	15	40,5	40,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Quadro 33 – Análise do Desenvolvimento do Profissional de Vendas 1 com SPSS R13

Desenvolvimento do Profissional de Vendas 1

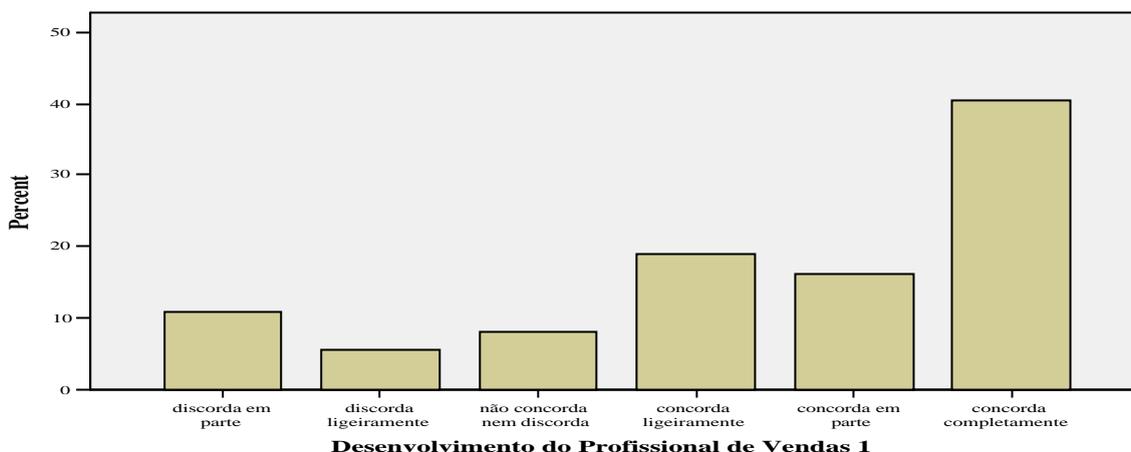


Gráfico 21 – Análise do Desenvolvimento do Profissional de Vendas 1 com SPSS R13

A questão seguinte formulada aos revendedores investigou se existem instruções padronizadas para orientar os vendedores no momento da venda (desenvolvimento do profissional de vendas 2). Para aproximadamente 15% dos revendedores há discordância sobre essa formalização de instruções padronizadas para orientar os seus vendedores. Já para uma parcela de 83,7% dos respondentes há uma coerência de concordância quanto à utilização destas instruções para os vendedores serem orientados no momento da venda, o que demonstra que o fabricante deve possuir ações que norteiem os seus revendedores autorizados. Foram atribuídas notas médias de 5,7 com desvio padrão 0,8.

Desenvolvimento do Profissional de Vendas 2

		Frequência	Percentual	Validade Percentual	Percentual Cumulativo
Validade	discorda plenamente	1	2,7	2,7	2,7
	discorda em parte	4	10,8	10,8	13,5
	discorda ligeiramente	1	2,7	2,7	16,2
	concorda ligeiramente	5	13,5	13,5	29,7
	concorda em parte	8	21,6	21,6	51,4
	concorda completamente	18	48,6	48,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Quadro 34 – Análise do Desenvolvimento do Profissional de Vendas 2 com SPSS R13



Gráfico 22 – Análise do Desenvolvimento do Profissional de Vendas 2 com SPSS R13

Para a questão seguinte (desenvolvimento do profissional de vendas 3) foram questionados se os seus vendedores seguem fielmente os procedimentos de venda determinados pelo fabricante ou pelo revendedor. Perante as resposta coletadas pode ser possível verificar que 13,5% dos revendedores pesquisados tendem a discordar que os seus vendedores utilizem a os procedimentos formais definidos pelo revendedor ou pelo fabricante. Para 2,7% (1 revendedor) essa ação não fortalece nem enfraquece a sua equipe de venda. Já para 83,7% dos respondentes pode ser avaliado que ocorre uma tendência de concordância em seguir os procedimentos do revendedor ou do fabricante de móveis. As notas médias atribuídas foram 5,7 com desvio padrão de 1,43, o que pode denotar que embora os vendedores em sua maioria tendam a seguir os procedimentos definidos pela empresa, podem ser trabalhados processos de melhorias para aumentar esse percentual.

Desenvolvimento do Profissional de Vendas 3

		Freqüência	Percentual	Validade Percentual	Percentual Cumulativo
Validade	discorda em parte	2	5,4	5,4	5,4
	discorda ligeiramente	3	8,1	8,1	13,5
	não concorda nem discorda	1	2,7	2,7	16,2
	concorda ligeiramente	3	8,1	8,1	24,3
	concorda em parte	17	45,9	45,9	70,3
	concorda completamente	11	29,7	29,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Quadro 35 – Análise do Desenvolvimento do Profissional de Vendas 3 com SPSS R13

Desenvolvimento do Profissional de Vendas 3

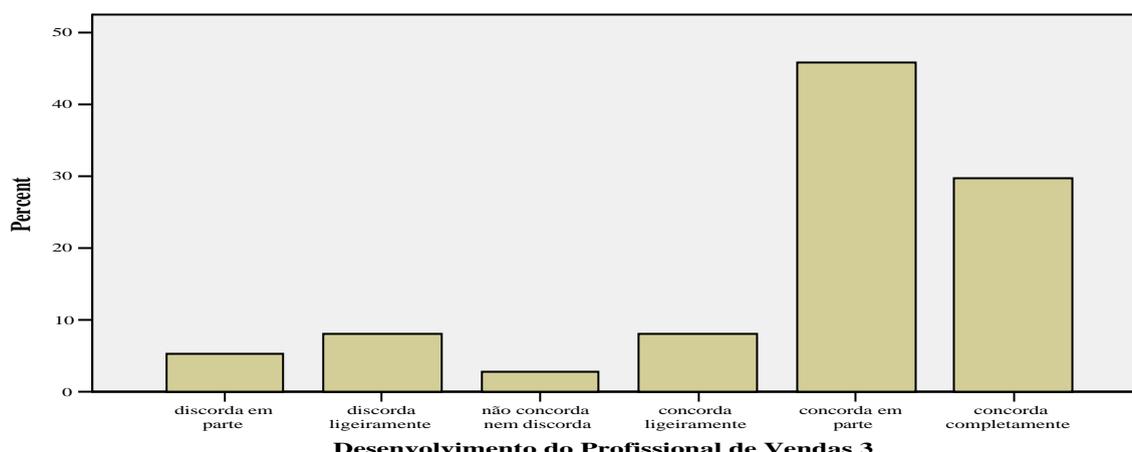


Gráfico 23 – Análise do Desenvolvimento do Profissional de Vendas 3 com SPSS R13

Na questão seguinte “Desenvolvimento do Profissional de Vendas 4”, foram investigadas as habilidades interpessoais do profissional de vendas, tais como empatia, otimismo e boa percepção das necessidades dos clientes. Dos respondentes, somente 5,4% manifestam que discordam da necessidade de possuir em sua rede profissionais que possuam estas características interpessoais. Da totalidade dos respondentes, 8,1% não concordam nem discordam que as características interpessoais dos vendedores sejam relevantes no desenvolvimento do profissional de vendas. Entretanto, para 86,4% pode haver uma concordância sobre a importância das características interpessoais dos vendedores, corroborada pela nota média atribuída de 5,92 com desvio padrão de 1,21.

Desenvolvimento do Profissional de Vendas 4

		Frequência	Percentual	Validade Percentual	Percentual Cumulativo
Validade	discorda em parte	1	2,7	2,7	2,7
	discorda ligeiramente	1	2,7	2,7	5,4
	não concorda nem discorda	3	8,1	8,1	13,5
	concorda ligeiramente	3	8,1	8,1	21,6
	concorda em parte	16	43,2	43,2	64,9
	concorda completamente	13	35,1	35,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Quadro 36 – Análise do Desenvolvimento do Profissional de Vendas 4 com SPSS R13



Gráfico 24 – Análise do Desenvolvimento do Profissional de Vendas 4 com SPSS R13

A questão seguinte “Desenvolvimento do Profissional de Vendas 5”, questiona aos revendedores sobre se a capacidade de negociação e a comunicação definem o sucesso do vendedor. Para 2,7% (1 revendedor) é evidenciada discordância total neste questionamento. Entretanto, para 97,3% dos respondentes pode ser evidenciada uma concordância sobre essa questão. A confirmação desta alta concentração de concordância pode ser verificada com a nota média atribuída a esta questão que apresentou 6,49 com desvio padrão de 1,10.

Desenvolvimento do Profissional de Vendas 5

		Frequência	Percentual	Validade Percentual	Percentual Cumulativo
Validade	discorda plenamente	1	2,7	2,7	2,7
	concorda ligeiramente	2	5,4	5,4	8,1
	concorda em parte	9	24,3	24,3	32,4
	concorda completamente	25	67,6	67,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Quadro 37 – Análise do Desenvolvimento do Profissional de Vendas 5 com SPSS R13

Desenvolvimento do Profissional de Vendas 5

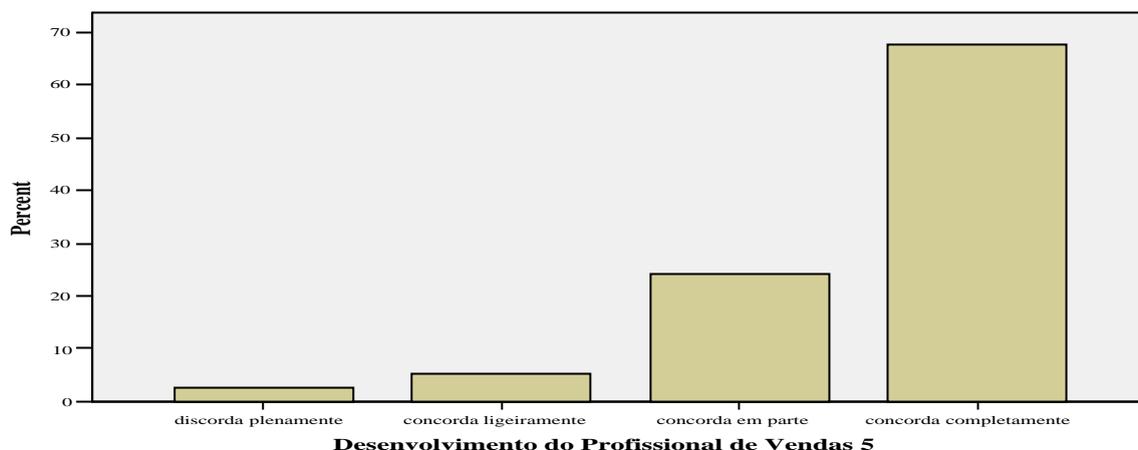


Gráfico 25 – Análise do Desenvolvimento do Profissional de Vendas 5 com SPSS R13

Para a questão seguinte (Desenvolvimento do Profissional de Vendas 6), foi solicitado aos revendedores se podem ser considerados que os seus vendedores que possuem maior conhecimento sobre o produto que estão vendendo são os que têm mais sucesso em suas vendas. Nesta questão, somente 2,7% (1 revenda) discordou em parte sobre a afirmativa e outros 2,7% não concordam nem discordam desta situação para o sucesso da venda. Porém, para os outros 94,6% dos revendedores há uma concordância de que os conhecimentos técnicos do produto auxiliam positivamente no sucesso da venda.

Desenvolvimento do Profissional de Vendas 6

		Frequência	Percentual	Validade Percentual	Percentual Cumulativo
Validade	discorda em parte	1	2,7	2,7	2,7
	não concorda nem discorda	1	2,7	2,7	5,4
	concorda em parte	9	24,3	24,3	29,7
	concorda completamente	26	70,3	70,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Quadro 38 – Análise do Desenvolvimento do Profissional de Vendas 6 com SPSS R13

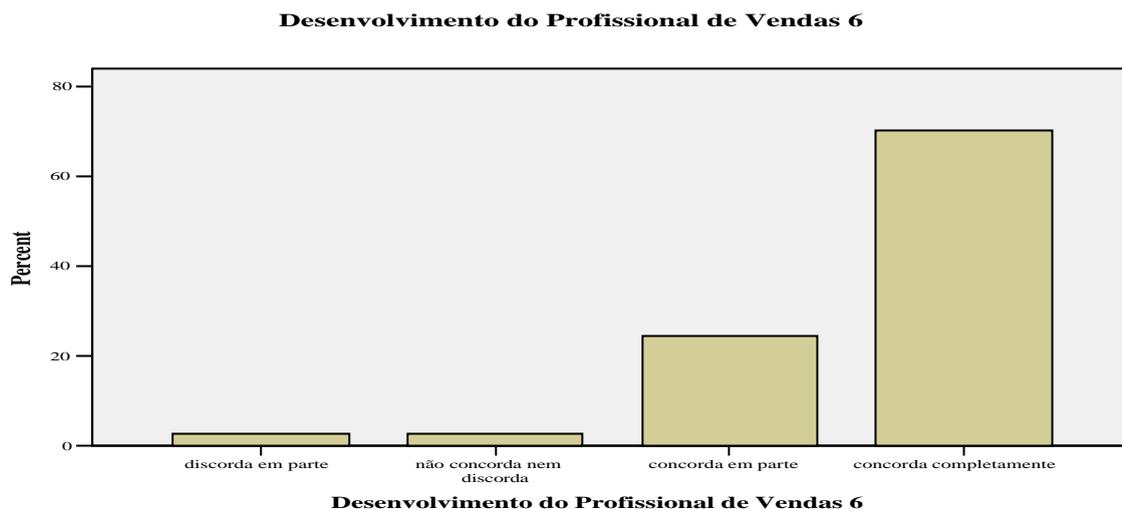


Gráfico 26 – Análise do Desenvolvimento do Profissional de Vendas 6 com SPSS R13

Para o módulo de questões que abordaram o desenvolvimento do profissional de vendas é possível afirmar que os revendedores procuram oferecer treinamento aos seus vendedores. Estes possuem uma boa estrutura de instruções padronizadas para nortear seus profissionais de vendas e procuram seguir fielmente os procedimentos do fabricante e do revendedor. Ainda, os revendedores consideram que seus vendedores apresentam em sua maioria características interpessoais adequadas para representar bem a empresa e normalmente possuem sucesso em vendas pela capacidade de negociação e comunicação e ainda conhecimento técnico em produtos.

4.5.6 Política de Recursos Humanos

Finalizando as questões do questionário, foi abordado junto aos revendedores um módulo que aborda as políticas de recursos humanos adotadas em suas revendas que podem expressar a forma como são deflagradas ações para o treinamento e qualificação dos funcionários, bem como se existe uma política de remuneração atrativa para os funcionários e estes possuem conhecimento sobre a mesma.

Para a primeira questão relativa à política de recursos humanos, foram questionados os revendedores se estes possuem uma forma própria de treinar seus funcionários, vendedores e projetistas. Para um total de 10,8% pode ser verificado que há discordância sobre ações que

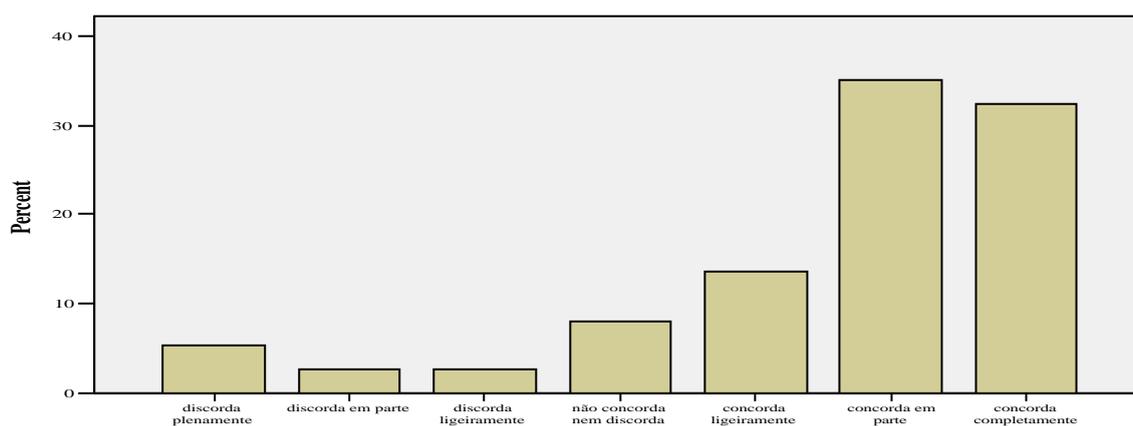
possibilitem a capacitação de seus profissionais. Outros 8,1% dos revendedores não concordam nem discordam sobre ações específicas sobre uma formatação própria de capacitação de seus empregados. Entretanto, para pouco mais de 80% dos revendedores, essa ação pode ser analisada como uma forma sistematizada já implementada na sua revenda autorizada. Essa questão é corroborada na avaliação do módulo do desenvolvimento do profissional de vendas onde 75,6% dos respondentes mantêm treinamentos regulares em seus pontos de venda para os seus profissionais. A nota média atribuída também pode confirmar as ações sobre a questão de treinamento com 5,57 e desvio padrão de 1,64.

Política de Recursos Humanos 1

		Frequência	Percentual	Validade Percentual	Percentual Cumulativo
Validade	discorda plenamente	2	5,4	5,4	5,4
	discorda em parte	1	2,7	2,7	8,1
	discorda ligeiramente	1	2,7	2,7	10,8
	não concorda nem discorda	3	8,1	8,1	18,9
	concorda ligeiramente	5	13,5	13,5	32,4
	concorda em parte	13	35,1	35,1	67,6
	concorda completamente	12	32,4	32,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Quadro 39 – Análise de Política de Recursos Humanos 1 com SPSS R13

Política de Recursos Humanos 1



Política de Recursos Humanos 1

Gráfico 27 – Análise da Política de Recursos Humanos 1 com SPSS R13

Finalmente para a questão “Política de Recursos Humanos 2”, a qual explora se existe uma política atrativa de remuneração para os funcionários e se estes têm conhecimento sobre a mesma, aborda um tema bastante importante no cenário referente à remuneração. Esse aspecto já havia sido discutido com os gestores comerciais quando da execução do grupo focado e foi um ponto importante destacado, que nem todos os revendedores possuem um sistema de remuneração que desenvolva a ambição de seus funcionários para o seu crescimento. Foi comentado na ocasião que havia uma rotatividade muito alta nas vendas autorizadas devido à remuneração não ser eficaz para manter seus funcionários atraídos e motivados na sua venda de atuação. Para um percentual de 2,7% dos respondentes (1 revendedor) pode ser evidenciado que realmente ocorre uma discordância de que há uma efetiva política de remuneração. Para outra parcela de respondentes, também é evidenciado somente 2,7% em não concordância nem discordância sobre a questão. Porém para 94,6% ocorre convergência para a concordância que existe uma política de remuneração atrativa aos funcionários e estes têm conhecimento sobre esta. Como resultado deste elevado percentual pode ser verificado a nota média atribuída de 6,24 com desvio padrão de 1,14 para todos os respondentes.

Política de Recursos Humanos 2					
		Frequência	Percentual	Validade Percentual	Percentual Cumulativo
Validade	discorda em parte	1	2,7	2,7	2,7
	não concorda nem discorda	1	2,7	2,7	5,4
	concorda ligeiramente	7	18,9	18,9	24,3
	concorda em parte	6	16,2	16,2	40,5
	concorda completamente	22	59,5	59,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Quadro 40 – Análise de Política de Recursos Humanos 2 com SPSS R13

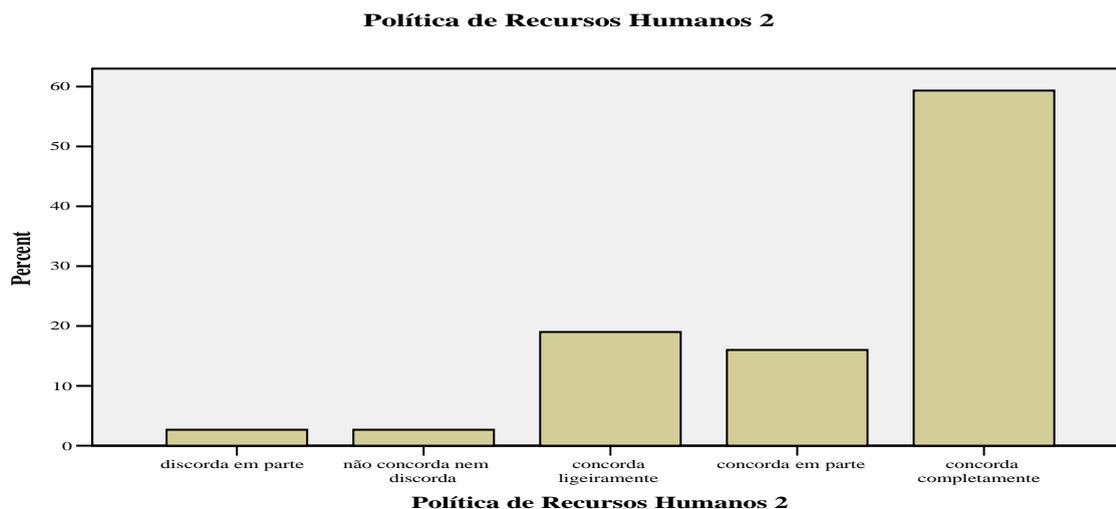


Gráfico 28 – Análise da Política de Recursos Humanos 2 com SPSS R13

Finalmente para a política de recursos humanos adotadas pelos revendedores é possível verificar que os revendedores normalmente possuem uma forma própria de treinar seus funcionários e procuram manter uma política atrativa de remuneração divulgada a todos na revenda autorizada.

4.5.7 Resultados da Estatística Descritiva

A partir de todos os módulos de questões avaliados pela pesquisa estes podem ser resumidamente apresentados conforme o Quadro 41.

Após as descrições estatísticas, os elementos foram identificados, permitindo assim avaliar uma base de conhecimento sobre o desempenho de um revendedor de móveis planejados. Esses elementos formam a base de avaliação dessa pesquisa, os quais refletem construtos oriundos do referencial teórico, explorados no grupo focado e avaliados no *survey* com toda uma parcela significativa da rede de revendedores.

Módulo	Elementos Identificados
Prospecção de Clientes (Prospcli)	Revendedores procuram prospectar clientes fora do ambiente da loja (Prospcli1) e o cliente fora do ambiente da loja é um objetivo do revendedor (Prospcli2)
	Os clientes finais da revenda podem ser procurados fora do ambiente da loja para uma possível ampliação dos negócios (Prospcli3) e poderiam ser prospectados por meios de relacionamento com clientes (Prospcli4)
Rede de Relacionamentos (Rere)	Ocorrem moderadas ações conjuntas com arquitetos, decoradores e construtores no ambiente da loja (Rere1) e também fora do ambiente da loja (Rere2) (Rere4)
	A participação em feiras e exposições do segmento pode ser considerada como uma ação efetiva dos revendedores (Rere3) e a ação de decoração de apartamentos junto a empreendimentos em construção ainda podem ser ampliadas pelos revendedores (Rere5)
	O atendimento das reclamações dos clientes pode ser considerado como fator relevante para a perpetuação do negócio do revendedor (Rere7)
Estruturação do Ponto de Venda (Epdv)	A flexibilização da negociação com o cliente final permite melhorias para relação de negócios entre o fabricante e o revendedor autorizado (Epdv1). O revendedor autorizado normalmente define investimentos em sua revenda baseado em registros organizados que este mantém (Epdv2).
	As equipes de assistência técnica dos pontos de venda são um diferencial no negócio (Epdv3)
	A renovação das coleções de móveis pode ser considerada como elemento de constante valorização do revendedor autorizado (Epdv4) bem como o seu <i>show room</i> seguindo as orientações do fabricante (Epdv5). Os incentivos financeiros por parte do fabricante podem ser ampliados, mas são considerados efetivos (Epdv6).
	Os revendedores atualmente podem considerar que a sua atual estrutura da loja auxiliam numa boa imagem da marca e dos produtos Evviva (Epdv7), pois mantém um padrão visual da loja que atendem as tendências da moda e novidades do mercado de móveis planejados (Epdv8)
Processos de Vendas (Procv)	O processo de vendas (prospecção, projeto, negociação e pós-venda) pode ser considerado como um ponto que é seguido pelos revendedores (Procv1) e estes procuram seguir o “ciclo de serviços” definido pelo fabricante (Procv4).
Desenvolvimento do Profissional de Vendas (Depv)	Os revendedores procuram oferecer treinamento aos seus vendedores (Depv1) e possuem uma boa estrutura de instruções padronizadas para nortear seus vendedores (Depv2) e procuram seguir fielmente os procedimentos do fabricante e do revendedor (Depv3)
	Os vendedores da revenda apresentam em sua maioria características interpessoais adequadas para representar a empresa (Depv4) e normalmente possuem sucesso em vendas pela capacidade de negociação e comunicação (Depv5) bem como seu conhecimento técnico em produtos (Depv6)

Módulo	Elementos Identificados
Política de Recursos Humanos (Porh)	Os revendedores normalmente possuem uma forma própria de treinar seus funcionários (Porh3) e procuram manter uma política atrativa de remuneração e divulgada a todos na revenda autorizada (Porh4)

Quadro 41 – Resumo da estatística descritiva.

4.5.8 Análise Fatorial Exploratória

Após a análise descritiva realizou-se uma análise fatorial exploratória (AFE), conforme apresentado e discutido no método proposto. Segundo Hair *et al.* (2005), o objetivo dessa técnica 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. Ainda, a análise fatorial exploratória pode definir os construtos fundamentais ou dimensões assumidas como inerentes às variáveis originais. É, portanto, fonte rica de focalização para a discussão proposta por esta pesquisa.

Para a realização da AFE procedeu-se inicialmente a preparação da base de dados para o tratamento no SPSS 13.0. Na preparação da análise foram incluídas todas as variáveis do questionário. 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 conforme Hair *et al.* (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.

O Quadro 42 e o Gráfico 29 apresentam, respectivamente, a variância total explicada (extraída do SPSS R13) e os escores de autovalores de cada fator.

Compo- nente	Auto valores iniciais			Extração das Somas			Soma da Rotação das Cargas		
	Total	% de Variância	Cumula tive %	Total	% Variância	acumulado %	Total	% Variância	Acumulado %
1	9,046	32,307	32,307	9,046	32,307	32,307	4,530	16,179	16,179
2	2,685	9,590	41,897	2,685	9,590	41,897	4,425	15,804	31,983
3	2,343	8,369	50,266	2,343	8,369	50,266	3,064	10,943	42,926
4	1,929	6,888	57,154	1,929	6,888	57,154	2,654	9,478	52,405
5	1,831	6,539	63,693	1,831	6,539	63,693	2,516	8,986	61,391
6	1,515	5,410	69,102	1,515	5,410	69,102	2,159	7,712	69,102
7	1,300	4,641	73,744						
8	1,141	4,075	77,819						
9	1,081	3,862	81,680						
10	,938	3,351	85,031						
11	,842	3,008	88,039						
12	,699	2,495	90,534						
13	,464	1,659	92,193						
14	,408	1,456	93,648						
15	,361	1,288	94,936						
16	,266	,948	95,884						
17	,231	,827	96,711						
18	,211	,754	97,465						
19	,182	,649	98,114						
20	,136	,485	98,599						
21	,101	,361	98,961						
22	,093	,332	99,293						
23	,070	,251	99,544						
24	,064	,230	99,774						
25	,031	,112	99,885						
26	,020	,072	99,957						
27	,009	,031	99,989						
28	,003	,011	100,00 0						

Quadro 42 – Variância total explicada extraída do SPSS R13.

Foi realizada a primeira análise fatorial obtendo-se 6 dimensões, considerando o critério de autovalores acima de 1 (um) (MALHOTRA, 2001). Após essa primeira análise foram excluídas as variáveis Prospcli2, Prospcli3, Epdv1, Epdv7. Assim os 6 fatores considerados podem ser avaliados conforme o Quadro 43.

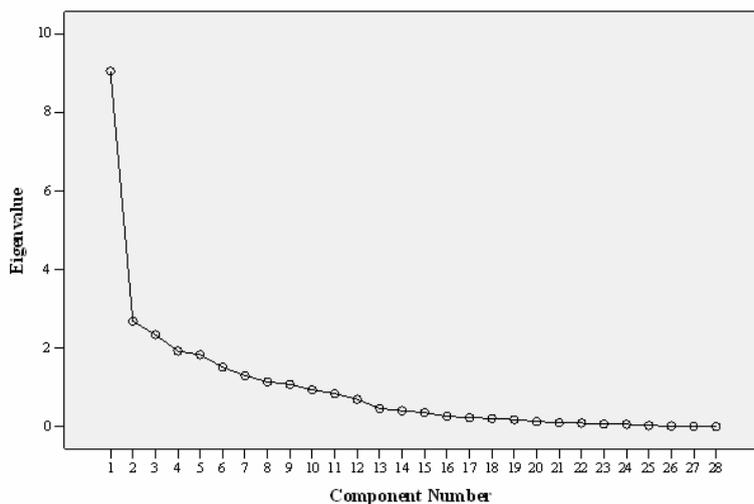


Gráfico 29 - Representação dos escores de autovalores de cada fator extraído do SPSS R13.

Essencialmente mantiveram-se as mesmas dimensões e a medida de adequação da amostra (KMO) foi de 0,50, considerada aceitável, conforme Hair *at al.* (2005).

Matriz Rotada						
	Fatores					
	1	2	3	4	5	6
Prospcli1	0,46	0,11	0,75	-0,15	-0,02	0,00
Prospcli4	0,58	0,18	0,34	0,06	0,26	-0,23
Rere1	0,81	0,31	0,15	0,15	0,23	0,16
Rere2	0,79	0,22	0,12	0,17	0,21	0,18
Rere3	0,21	0,69	-0,05	0,09	-0,10	0,17
Rere4	0,83	0,22	0,12	0,28	0,21	0,18
Rere5	0,64	0,41	0,08	0,31	-0,25	0,29
Rere7	0,22	0,01	0,11	0,87	-0,02	-0,06
Epdv2	0,37	0,63	0,28	0,21	0,21	0,09
Epdv3	0,36	0,21	-0,14	0,80	0,28	0,14
Epdv4	0,17	0,79	0,10	0,12	0,33	0,08
Epdv5	0,21	0,76	0,09	-0,09	0,42	-0,06
Epdv6	-0,05	0,52	0,18	-0,14	-0,15	0,66
Epdv8	0,19	0,28	0,34	0,44	0,58	0,29
Procv1	0,43	0,03	0,52	0,05	0,46	0,08
Procv4	0,27	0,29	-0,04	0,06	0,68	0,10
Depv1	0,49	0,47	0,12	0,16	0,23	0,39
Depv2	0,64	0,08	0,15	0,20	0,59	0,17
Depv3	0,52	0,22	0,09	0,01	0,40	0,63
Depv4	0,21	0,00	0,06	0,07	0,19	0,86
Porh3	0,10	0,14	0,86	0,04	0,02	0,31
Porh4	-0,06	0,01	0,69	0,55	0,12	-0,12

Quadro 43 – Matriz rotada extraída do SPSS R13

Como interpretação das cargas fatorias obtidas, os fatores foram interpretados, conforme apresenta o Quadro 44:

Dimensões Relacionadas	Variáveis Correlacionadas	Cargas Fatorias	Elementos Identificados
Fator 1 Execute o “Ciclo de Serviços”	Prospcli4 (comunicação com clientes)	0,58	Relacionamento com clientes e profissionais da área conforme orientações da empresa fabricante
	Rere1 (ações conjuntas com profissionais da área)	0,81	
	Rere2 (eventos para promover contatos com profissionais da área)	0,79	
	Rere4 (promoção do PDV com profissionais da área)	0,83	
	Rere5 (ações junto a empreendimentos em construção)	0,64	
	Depv2 (instruções padronizadas na venda)	0,64	
	Depv3 (vendedores seguem procedimentos definidos)	0,52	
Fator 2 Investir para crescer	Rere3 (participação em eventos do setor)	0,69	Investimentos financeiros no aperfeiçoamento do PDV e em promoções de eventos
	Epdv2 (investimentos do revendedor baseado em histórico)	0,63	
	Epdv4 (renovação do mostruário constante)	0,79	
	Epdv5 (<i>showroom</i> atualizado)	0,76	
	Epdv6 (incentivos financeiros da fábrica mantendo a revenda atualizada)	0,52	
Fator 3 Atenção aos recursos humanos	Prospcli1 (processo organizado para captar clientes fora da loja)	0,75	Relações com vendedores e funcionários como forma de melhorar o desempenho da revenda
	Procv1 (processo organizado seguindo todo o ciclo da venda)	0,52	
	Porh3 (treinamento de funcionários é regido pelo revendedor)	0,86	
	Porh4 (existe uma política de remuneração atrativa e reconhecida pelos funcionários)	0,69	
Fator 4 Construção coletiva na revenda	Rere7 (as reclamações são agentes de mudanças na revenda)	0,87	Recebimento de <i>feedback</i> e gestão de pessoas como elemento favorecedor do desempenho da revenda
	Epdv3 (a equipe de assistência técnica é diferencial no PDV)	0,80	
	Porh4 (existe uma política de remuneração atrativa e reconhecida pelos funcionários)	0,55	
Fator 5 Comunicação efetiva	Epdv8 (o padrão visual da loja segue tendências de moda e novidades do mercado)	0,58	Organização do ambiente visual e do processo de venda como fator interveniente no desempenho da revenda
	Procv4 (os procedimentos do início ao final da venda “ciclo de serviços” mantém o negócio)	0,68	
	Depv2 (instruções padronizadas na venda)	0,59	
Fator 6 A Força da força de vendas	Epdv6 (incentivos financeiros da fábrica mantendo a revenda atualizada)	0,66	Características dos vendedores e incentivos à atualização da revenda como fatores que interferem em seu desempenho
	Depv3 (vendedores seguem procedimentos definidos)	0,63	
	Depv4 (os vendedores possuem características interpessoais importantes que o diferenciam no mercado)	0,86	

Quadro 44 – Avaliação da Análise Fatorial Exploratória

4.6 Discussão dos Resultados

Os elementos identificados podem auxiliar a empresa fabricante no auxílio da condução de seus negócios perante a sua rede de revendedores e também como uma forma de ampliar sua rede de vendas autorizadas ao elencar novas empresas que estejam interessadas em serem membros dessa rede.

É importante destacar que, ao se buscar estabelecer esses elementos que podem incorrer no desempenho dos revendedores autorizados de um fabricante de móveis planejados, pode ser estabelecido o seu monitoramento. Para Vargas e Souza (2001) e Porter (1986) o posicionamento da revenda ao ser reconhecido, pode ser monitorado 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). Cabe também avaliar que em um ambiente competitivo, as empresas precisam estar atentas as flutuações e modificações do mercado, conforme, as 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).

Pelos resultados encontrados e pelos elementos identificados como balizadores para o planejamento das ações, podem ser consideradas que as recomendações da empresa fabricante estão divulgadas na rede de revendedores e com certa normalidade estão sendo seguidas, porém cabem ainda ações para a sua condição de continuidade.

Pode ser possível observar que muitos elementos identificados na estatística descritiva são refletidos em ações que os revendedores já utilizam em sua forma de gestão perante clientes, funcionários, agregados (profissionais da área), mercado e empresa fabricante, conforme os resultados obtidos e descritos neste capítulo. Os elementos identificados podem ainda definir novas ações para ampliar esta capacidade individual de cada revendedor autorizado, justamente, para desenvolver suas competências para atender as expectativas individuais e coletivas (revendedor e fabricante). Essas ações ao serem definidas pela empresa fabricante podem ser avaliadas a sua eficácia com o passar do tempo, possibilitando um aumento da rede de revendedores com os mesmos objetivos. Caso os revendedores autorizados implementem em seus planos de gestão o planejamento estratégico, os elementos identificados e monitorados também podem auxiliar estas vendas no desencadeamento de propostas pertinentes abordadas nesta pesquisa.

A Figura 4 identifica as dimensões avaliadas que, sobretudo, são pontos que a análise fatorial exploratória consolidada no estudo e que proporciona um melhor entendimento das diretrizes que o revendedor pode atuar para realizar a consolidação do seu negócio.

Desta forma para a questão inicial da pesquisa “Quais os elementos a serem considerados na avaliação de um revendedor autorizado que agrega valor a um produto industrializado?” pode ser percebido (Figura 4) que se consegue obter estes elementos que atualmente são praticados pelos revendedores, mas ainda podem ser mais bem trabalhados visto que algumas lacunas não são preenchidas por toda a rede de revendedores avaliada. É pertinente assim, a recomendação aos revendedores autorizados a partir da extração decorrente da análise fatorial exploratória, que estes explorem o “ciclo de serviços”, executem investimentos para o crescimento da revenda, estejam atentos aos seus recursos humanos e a construção coletiva, bem como mantenham a construção coletiva com comunicação efetiva e concentrem energia na força de vendas (Quadro 44).



Figura 4 – Elementos identificados monitorados na revenda

4.7 Resumo do Capítulo

Foi procurado neste capítulo apresentar e analisar os resultados coletados na pesquisa realizada. Os dados iniciais foram coletados após a utilização do grupo focado. Posteriormente, ao ser construído o questionário, o mesmo foi avaliado com um pré-teste em 6 revendedores autorizados, e após testar sua confiabilidade foram aplicados a toda a rede de revendedores. Em seguida foram realizadas as análises estatísticas descritivas e a análise fatorial exploratória referente à coleta de todos os respondentes com a análise através do SPSS R13 bem como a discussão dos resultados.

Posteriormente às análises realizadas, podem ser avaliadas que o conhecimento construído pode avançar acerca do tema abordado, cujo foco principal seria a confirmação de elementos para avaliar o desempenho de revendedores autorizados de móveis planejados.

CAPÍTULO 5

5.1 Conclusões

Ao longo desta pesquisa foi desenvolvido um trabalho para identificar os elementos que contribuem para avaliar o desempenho dos revendedores autorizados de um fabricante de móveis autorizados. Para atingir esses objetivos, inicialmente foi explorada a literatura sobre os aspectos que influenciam a avaliação de desempenho de vendas autorizadas, seguido de um grupo focado realizado com os gestores da empresa e posteriormente a aplicação de um *survey* à rede de revendedores autorizados.

O projeto dessa pesquisa partiu de uma revisão da literatura para avaliar os aspectos teóricos que auxiliaram na construção de construtos teóricos. Estes construtos foram então consolidados em um questionário para a execução de um grupo focado. Após a execução do grupo focado foi possível avaliar os conceitos oriundos do referencial teórico e adicionar elementos que surgiram também durante o grupo focado.

Após a consolidação destas informações relevantes da primeira etapa do trabalho, foi esquematizado um questionário pré-teste para ser aplicado a uma amostragem de 6 revendedores de toda a rede da empresa fabricante. Posteriormente à devolução do questionário pré-teste, o mesmo foi avaliado a sua confiabilidade pelo *Alpha de Crombach*. Este questionário foi reavaliado e algumas questões foram excluídas. Sendo assim, foi avaliada a confiabilidade do questionário, atendendo o mínimo exigido pelo *Alpha de Crombach* (HAIR et al, 2005). Após esta etapa, o questionário foi enviado por meio eletrônico a toda a rede de revendedores autorizados da empresa fabricante e após a devolução de 37 questionários da rede, foi possível realizar o tratamento das informações e a sua avaliação estatística, possibilitando a identificação de elementos para avaliar o desempenho de revendedores de móveis planejados.

Foi buscado entender o relacionamento entre o fabricante e seus revendedores, bem como as ações que os revendedores realizam perante seu mercado consumidor. Foram identificados elementos que contribuem para avaliação do desempenho de revendedores autorizados de móveis planejados, especificamente para a empresa analisada e o seu mercado revendedor.

Ficou claro que os resultados encontrados ao longo da pesquisa definiram que os elementos identificados são de relevância tanto para a empresa fabricante monitorar seus revendedores, bem como para os revendedores definirem ações estratégicas perante seus

clientes finais. Com essa pesquisa foi possível avaliar que os elementos identificados fazem parte das políticas definidas pela empresa fabricante e corroboradas em Bertolini (2006).

Mesmo com os elementos que formaram a fonte de subsídios da pesquisa sendo utilizados tanto pela empresa fabricante, quanto por sua rede de revendedores autorizados, é possível verificar que ainda assim existem formas de melhorar o desempenho dos revendedores autorizados. Essas formas identificadas para melhorar o desempenho devem ser exploradas para preparar as ações estratégicas de cada revendedor autorizado perante seus clientes finais e subsidiar a empresa fabricante em estabelecer metas de desempenho alocadas aos revendedores autorizados.

Ficou claro que o relacionamento com clientes e profissionais da área conforme orientações da empresa fabricante são bem divulgados pela empresa fabricante. É necessário também que haja um aprimoramento dos investimentos financeiros no aperfeiçoamento do PDV e em promoções de eventos pelos revendedores.

Outro ponto preponderante é que as relações com vendedores e funcionários do PDV devem ser exploradas como forma de melhorar o desempenho da revenda. Os revendedores autorizados também devem explorar mais o *feedback* e a gestão de pessoas como elemento favorecedor do desempenho da revenda e que a organização do ambiente visual e do processo de venda é fator interveniente no desempenho da revenda. Ainda também foi elencado que as características dos profissionais de vendas é um aspecto que precisa maior atenção pelos gestores e que em ocorrendo incentivos pelo fabricante à atualização de coleções da revenda é fator que interfere no desempenho do PDV.

5.2 Sugestões para trabalhos futuros

Como sugestão para trabalhos futuros podem ser avaliados pela empresa fabricante a representatividade efetiva de cada revendedor autorizado sob a forma específica de como os elementos explorados nesse projeto de pesquisa podem colaborar para o monitoramento das ações estratégicas adotadas pelo revendedor.

Além disso, pode ser indicada a possibilidade da utilização de outros modelos de análise estatística para melhor inferir sobre resultados e que possam ampliar a capacidade do pesquisador na descoberta de novos elementos para auxiliar na avaliação do desempenho da revenda.

Pode ainda ser recomendada a utilização da metodologia proposta para outros segmentos da indústria e serviços bem como para outras empresas do segmento de móveis

planejados, que passa pela utilização da metodologia de grupos focados (pesquisa qualitativa) e posteriormente a utilização de *survey* para pesquisa quantitativa e posterior análise estatística e assim possibilitar a construção de mais elementos norteadores para avaliar outros aspectos importantes de um segmento a ser estudado, aumentando assim a sua vantagem competitiva e que para Barney *et al.* (2001) a noção de vantagem competitiva sustentável fortemente implica uma necessidade de análise longitudinal, envolvendo tanto abordagens quantitativas quanto qualitativas.

Portanto, pode se acreditar que esta pesquisa auxiliará as empresas ampliar sua vantagem competitiva, pois ao avaliar sua rede de revendedores segundo Vasconcelos e Brito (2004), pode ser visto como uma resultante de todos os fatores específicos da empresa em particular durante um período específico.

Outro fator importante é ampliação do estudo sobre o segmento de móveis planejados, também citado em Bertolini (2006) como um setor que ainda não foi suficientemente explorado pela academia, o de móveis planejados, integrante do mercado moveleiro brasileiro, principalmente nos aspectos que consideram o varejo e as vendas exclusivas, que são os canais de distribuição mais utilizados nesse segmento.

REFERÊNCIAS

ABEPRO – **Associação Brasileira de Engenharia de Produção** – Disponível em www.abepro.org.br – acessada em 21.04.2007

ABIMÓVEL – **Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário** – Disponível em www.abimovel.org.br – acessada em 21.04.2007.

AGOPYAN, V.; PICCHI, F. A.. **Sistemas da Qualidade na Construção de Edifícios**. Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP., São Paulo: Departamento de Engenharia de Construção Civil, 1993.

ALMEIDA, Lourdes Maria Werle. **Desenvolvimento de uma metodologia para análise locacional de sistemas educacionais usando modelos de interação espacial e indicadores de acessibilidade**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

ANDERSON, E., WEITZ, B. **Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads**. *Marketing Science* 8(Fall), 310–323 (1989).

ANDERSON, J. C. **Relationships in Business Markets: Exchange Episodes, Value Creation, and Their Empirical Assessment**. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23, 346–350 (1995).

ATKINSON, A. **Strategic performance measurement and incentive compensation**. *European Management Journal*, v. 16, n. 5, p. 552-561, 1998.

BARNEY, J.; WRIGHT, Mike; KETCHEN, Jr., David J. **The resource-based view of the firm: ten years after 1997**. *Journal of Management*, v. 27, p. 625-641, 2001.

BERTOLINI, J. F. **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, 2006.

BEYEA, S. NICOLL, L. H. **Methods to conduct focus group and the moderator's rule.** Association of Operating Room Nurses Journal, Denver, v.71, n.5, p. 1067 – 1068, 2000.

BOOROM, M. **Involved listening as a Salesperson skill variable and its Impact upon Adaptive Selling and Sales Performance.** Unpublished doctoral dissertation, University of South Florida, 1994.

BOOROM, M; GOOLSBY, J. R.; RAMSEY, R. P. **Relational Communication traits and their Effects on Adaptiveness and Sales Performance.** Journal of the Academy of Marketing Sciences, 26 (Winter), 16-30, 1998.

BOURNE, M.; MILLS, J.; WILCOX, M.; NEELY, A.; PLATTS, K. **Designing, implementing and updating performance measurements systems.** International Journal of Operations and Production Management, v. 20, n. 7, p. 754-771, 2000.

BRIGNALL, T. J. *et all.* **Performance measurement in service businesses.** Management accounting, v. 69, n. 10, Nov. 1991.

BUCKLIN, Louis P. **A theory of distribution channel structure.** Berkeley: Institute of Business and Economic Research, University of California, 1966.

BUTTLE, F., **“Where do we go now in relationship marketing?”** Relationship Marketing, Theory and Practice, Paul Chapman Publishing, London, 1996.

CANNON, J. P.; PERREAULT, W. D. Jr. **Buyer-Seller Relationships in Business Markets.** Journal of Marketing Research, Chicago, v. 36, n. 4, p. 436-460, nov. 1999.

CASTLEBERRY, S. B.; SHEPHERD, D. **Effective Interpersonal Listening and Personal Selling** Journal of Personal Selling & Sales Management, 13 (Winter), 35-49, 1993.

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.

CHRISTOPHER, M.; LEE, H. L. **Supply Chain Confidence: the key to effective supply chains through improved visibility and reliability.** Global Trade Management –Vastera Inc. 6 Nov. 2001.

CHURCHILL JR, G. A; FORD, N. M.; HARTLEY, S.; WALKER JR, O. C. **The determinants of salesperson performance: A meta-analysis,** Journal of Marketing Research (pre-1986); May; 22, 000002; ABI/INFORM Global pg. 103, 1985.

CHURCHILL JR, G. A; NIELSEN JR, A. C. **Marketing Research** Methodological Foundations. 6 ed. The Dryden Press, s.d. Cap.4, p 153 – 161, Research Design, 2000.

CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing: criando valor para os clientes.** 2ª edição. São Paulo: Saraiva. 2000.

CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR, Lei N° 8.078, de 11.09.1990.

COMER, L.; DROLINGER, T. **Active empathetic listenning and selling sucess: A conceptual framework.** Journal of Personal Selling & Sales Management, 19 (Winter), 15-30, 1999.

CONTADOR, J. **Modelo para aumentar a competitividade industrial.** São Paulo: Edgard Blücher, 1996.

CORDEIRO FILHO, J. B. **Modelos de avaliação de desempenho e controle de gestão: do Tableau de Bord ao Balanced Scorecard.** Inédito. EPS: UFSC, 2002.

COREY e RAYMOND. **Industrial marketing: cases and concepts.** 4 ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1991.

COUGHLAN, Anne T; ANDERSON, Erin; STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adel L. **Canais de marketing e distribuição**. 6ª ed. São Paulo: Bookman, 2002.

COUTINHO, L. G. et al. **Design na Indústria Brasileira de Móveis**. São Paulo: Abimóvel, 2001.

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

DAVIS, M.; AQUILANO, N.; CHASE, R. **Fundamentos da Administração da Produção**, Porto Alegre: Bookman, 2001.

DAWSON, L.E.; JR., B. S.; PETTIJOHN, C. E. **The effects of empathy of salesperson effectiveness**. *Psychology and Marketing*, 9 (July/August) 297-310, 1992.

DECORMIER, R.; JOBBER, D. **The Counselor Selling Method: Concepts and Constructs**. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 36 (Fall), 39-60, 1993.

DEPAULO, P. J.; BELLA, M. **Can Deception by Salespersons and Customers Be Detected Through Nonverbal Behavioral Cues?** *Journal of Applied Social Psychology*, 19 (December), N°18,Pt2), 1552-1577, 1989.

DONATH, R. **How's yours Customers' Customers' Satisfaction?** *Marketing News* (May 24), 10, 1993.

DREYFACK, R. **Becoming an Optimist: The Master Key**. *American Salesman*, 36 (April, n°4), 23-26, 1991.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, Sejo. **Developing buyer-seller relationships**. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 51, n. 2, p. 11-27, apr. 1987.

EPSTEIN, M.; MANZONI, J. F. **Implementing corporate strategy: from tableaux de bord to balanced scorecard**. *European Management Journal*, v. 16, n. 2, Apr. 1998.

ETZEL, M. J.; SILVERMAN, B.I. **A managerial perspective on directions for retail customers' dissatisfaction research.** Journal of Retailing, 1981.

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

FERRAZ, J; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria.** Rio Janeiro: Campus, 1996.

FISHER, R.; URY, W. **Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In.** 2nd Edition: Houghton Mifflin, 1991.

FORMAN, E.; SELLY, M. **Decisions by objectives.** Expert Choice, Inc. Disponível em: <<http://www.expertchoice.com>>. 2001. Acesso em: março de 2007.

FRAZIER, G. L. **Organizing and managing channels of distribution** Journal of the academy of Marketing Science , Thousand Oaks, v. 27, n. 2, p. 226-240, 1999.

GASPARETTO, V.; **Proposta de uma Sistemática para Avaliação de Desempenho em Cadeias de Suprimentos** - Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

GOLDRATT, E. M., COX, Jeff. **A Meta.** 12 ed. São Paulo: Educator, 1997.

GOLDRATT, E. M. & FOX, R. E. **A Corrida pela Vantagem Competitiva.** Editora Educator, São Paulo, 1989.

GOLDRATT, Eliyahu M. **A Síndrome do Palheiro - Garimpando Informações num Oceano de Dados.** Editora Educator, São Paulo, 1996.

GOOLSBY, J. R.; LAGRACE, R.; BOOROM, M. **Psychological Adaptativeness and Sales Performance.** Journal of Personal Selling & Sales Management, 12 (Spring), 51-66, 1992.

GORINI, A. P. F. **Panorama do setor moveleiro no Brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira.** São Paulo: Moderna, 1998.

HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J.; TATHAM, R.; ANDERSON, R.; BLACK, W. **Multivariate data analysis.** New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HAN, S. L.; WILSON, D. T.; DANT, S. **Buyer-Seller Relationships Today.** Industrial Marketing Management, (November), 331-338, 1993.

HANNAN, M. **Consultative Selling.** Fourth Edition, Amacom, 1990.

HARLAND, C. M.; LAMMING, R. C.; COUSINS, P. D. **Developing the concept of supply strategy.** International Journal of Operations & Production Management, v. 19, n. 7 , p. 650-673, 1999.

HAYES, R.; WHEELWRIGTH, S **Restoring our competitive edge: competing through manufacturing.** N. York: John Wiley & Sons, 1984.

HESKETT, J.; SASSER JR. W. E.; HART, C.W.L. **Serviços Revolucionários: mudando as regras do jogo.** Livraria Pioneirs Editora, São Paulo, 1994.

HRONEC, S. **Vital signs: using quality, time, and cost performance measurements to chart your company's future.** USA: Arthur Andersen Co,1993.

IACOBUCCI, Dawn. **Os desafios do marketing: aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School of Management.** Trad. Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Futura, 2001.

IZQUIERDO, C. C.; CILLAN, J. G.; GUTIERREZ, S. S. M. **The impact of customer relationship marketing on the firm performance: a Spanish case** Journal of Services Marketing, 234–244, 2005.

JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. **Contabilidade gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KIDD, P. S.; PARSHALL, H. M. B. **Getting the focus and the group: Enhancing analithical rigor in focus group research**. Qualitative Health Research, Tousand Oaks, v.10, n.3, p.293-308, 2000.

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

KOTLER, P.. **Administração de marketing**. 10^a ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 3a. Edição – São Paulo, 1991.

LARENTIS, F. **Relacionamento como fonte de vantagem competitiva sustentável: um estudo entre fabricantes de móveis e lojas exclusivas** - Dissertação de Mestrado do PPGA da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração – Porto Alegre, 2005.

LUZ, S. O. C., SELLITTO, M. A. e GOMES, L. P.. **Medição de desempenho ambiental baseada em método multicriterial de apoio à decisão: estudo de caso na indústria automotiva**. Gestão e Produção., set./dez., vol.13, no.3, p.557-570. 2006

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.

MCBANE, D. A. **Empathy and the Salesperson: A Multidimensional Perspective**. *Psychology and Marketing*, 12 (July), 349-370, 1995.

MIRANDA, L.; SILVA, J. **Medição de desempenho**. In: SCHMIDT, P (Org). *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. **A criação artesanal de estratégia**. In: *Coleção Harvard de Administração*. jul./ago., 1987.

MORGAN, R M., and HUNT, S D.: **The Commitment–Trust Theory of Relationship Marketing**. *Journal of Marketing* 58, 20–38 (1994).

MOVERGS – Associação das Empresas de Móveis do Rio Grande do Sul, disponível em www.movergs.com.br – acessada em 26.08.2007.

MÜLLER, C. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistema de avaliação de desempenho e gerenciamento de processo**. Tese de doutorado. PPGEP-UFRGS, Porto Alegre. 2003.

OLIVEIRA, M.; FREITAS, H. M. R. **Focus Group – pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento**. *Revista de Administração*, São Paulo, v.33, n.3, p.83-91, 1998.

O’ROARTY, Brenna et al. **The impact of retailer’s store selection criteria on the estimation of retail rents**. *Journal of Property Valuation and Investment*, v. 15, n. 2, 1997.

PAIVA, E.; CARVALHO, L.; FENSTERSEIFER, J. **Estratégia de produção e de operações**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PEREIRA, J. **Análise de dados qualitativos**. São Paulo: Edusp, 1999.

PILLING, B. K.; EROGLU, S. **An Empirical Examination of the Impact of Salesperson Empathy and Professionalism and Merchandise Salability on Retail Buyers Evaluations**. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14 (Winter), 45-58, 1994.

PLANK, R. E.; MINTON, A. P.; REID, D. **A Short Measure of Perceived Empathy**. *Psychological Reports*, 79 (December), 1219-1226, 1996.

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

RAMSEY, R. P.; SOHI, R. S. **Listening to your Customers: The Impact of Perceived Salesperson Listening Behavior on Relationship Outcomes**. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 25 (Spring), 127-137, 1997.

RENTZ, J. O.; SHEPHERD, C. D.; TASHCHIAN, A.; DABHOLKAR, P. A. ; LADD, R. T. **A measure of selling skill: Scale development and validation** *The Journal of Personal Selling & Sales Management*; Winter 2002; 22, 1; ABI/INFORM Global pg. 13

REVISTA CAMINHOS DO III MILÊNIO. Curitiba: Editora alternativa, Fascículos n. 8, 9, 10, 2000.

RIBEIRO, J. L. D. **Grupos Focados: Teoria e Aplicações**. Editor: José Luís Duarte Ribeiro. Porto Alegre: FEENG/UFRGS, PPGEF/UFRGS, 2003 – 2007.

RING, P. S., VAN DE VEN, A.H. **Developmental Process of Cooperative Interorganizational Relationships**. *Academy of Management Review*, 19 (Nº1), 90-118, 1994.

ROSENBLOOM, Bert. Canais de marketing e distribuição. In: CZINKOTA, Michael R. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SANTOS, C. P. dos; ROSSI, C. A. V.. **Os antecedentes da confiança do consumidor em episódios envolvendo reclamações sobre serviços**. *SEMEAD*, São Paulo, 2002.

SAATY, T. L.. **Método de Análise Hierárquica**. São Paulo, Makron Books, 367 pag. 1991.

SCHULMAN, P. **Applying Learned Optimism to Increase Sales Productivity**. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19 (Winter), 31-38, 1999.

SCHUSTER, C. P.; DANES, J. E. **Asking Questions: Some Characteristics of Successful Sales Encounters**. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 6 (May), 17-27, 1986.

SELIGMAN, M. E. P.; SCHULMAN, P. **Explanatory Style as a Predictor of Productivity and Quitting Among Life Insurance Sales Agents**. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(April, N°4), 832-836, 1986.

SELLITTO, M. A.; RIBEIRO, J. L.D. **Construção de Indicadores para Avaliação de Conceitos Intangíveis em Sistemas Produtivos**. *Revista Produção*, v.11, n.1, p.75-90, jan.-abr, 2004.

SELLITTO, M. A.; WALTER, C.. **Avaliação do desempenho de uma manufatura de equipamentos eletrônicos segundo critérios de competição** *Revista Produção*, v. 16, n. 1, p. 034-047, Jan./Abr. 2006.

SELLITTO, M. A. **Notas de Aula – Disciplina de Metodologia de Pesquisa, 2006**. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Mestrado Acadêmico em Engenharia de Produção, Unisinos, 2006.

SELLITTO, M. A.; MENDES, L. W. **Avaliação comparativa do desempenho de três cadeias de suprimentos em manufatura**. *Revista Produção*, Dez 2006, vol.16, n°.3, 2006.

SHARP, B. e SHARP, A., **Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns**, International Journal of Research in Marketing, Vol. 14 N°. 5, pp. 473-86 1997.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.

SIMON, J. S. **How to conduct focus group**. Nonprofit Word, Madison, v.17, n.5, p.40-43, 1999.

SINK, D. S. e TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**. São Paulo: Atlas, 1993.

SMITH, D. C.; OWENS, J. P. **Knowledge of Customers' Customers as a Basis of Sales Force Differentiation**. Journal of Personal Selling & Sales Management, 15 (Summer), 1-16, 1995.

SMITH, D. C.; PRESCOTT, J. E. **Couple Competitive Intelligence to Sales Force Decisions**. Industrial Marketing Management, (February), 45-52, 1987.

SPIRO, R. L.; WEITZ, B. **Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement and Nomological Validity**. Journal of Marketing Research, 27 (February), 61-69, 1990.

SUJAN, H. **Optimism and Street-Smarts: Identifying and Improving Salesperson Intelligence**. Journal of Personal Selling & Sales Management, 19 (Summer), 17-33, 1999.

STAFFORD, T. F. **Conscious and Unconscious Processing of Priming Cues in Selling Encounters**. Journal of Personal Selling & Sales Management, 16 (Spring), 37-44, 1996.

STRUTTON, A.; LUMPKIN, J. R. **The Relationship between Optimism and Coping Styles of Salespeople**. Journal of Personal Selling & Sales Management, 13 (Spring), 71-82, 1993.

SZYMANSKI, D. M. **Determinants of Selling Effectiveness: The importance of Declarative Knowledge to the Personal Selling Concept.** Journal of Marketing Research, 27 (May), 163-174, 1988.

SWADDLING, J. D.; ZOBEL, M. W. **Beating the Odds.** Marketing Management, 4 (Spring/Winter): 20 - 34, 1996.

TAX, S.S.; BROWN, S.W.; CHANDRASHEKARAN, M., **Consumer evaluations of service complaint experiences: implication for relationship marketing,** Journal of Marketing, Vol. 62, April, pp. 60-76, 1998.

VARADARAJAN, P. R.; JAYACHANDRAN, S. **Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook.** Journal of the Academy of Marketing Science, Greenvale, v. 27, n. 2, p. 120-143, 1999.

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 de maio de 2008.

VINK, J.; VERBEKE, W. **Adaptive Selling and Organizational Characteristics: Suggestions for Future Research.** Journal of Personal Selling & Sales Management, 13 (Winter), 15-24, 1993.

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

WEITZ, B. A.; SUJAN, H., SUJAN, M. **Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness.** Journal of Marketing, 50 (October), 174-191, 1986.

WEITZ, B. A.; BRADFORD, K. D. **Personal selling and sales management: a relationship marketing perspective.** Journal of the Academy of Marketing Science , Coral Gables, v. 27, n. 2, p. 241-254, 1999.

WHITTNER, T. E. **Eliciting Consumer Choice Heuristics: Sales Representatives' Persuasion Strategies.** Journal of Personal Selling & Sales Management, 14 (Fall), 41-44, 1994.

WILLIAMS, K. C.; SPIRO, R. L.; FINE, L. M. **The Salesperson-Customer Dyad: An Interaction/communication Model and Review.** Journal of Personal Selling & Sales Management, 10 (Summer), 29-43, 1990.

WOOD JR, T.; ZUFFO, P. K. **Supply chain management.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 38, n. 3, p. 55-63, jul./set. 1998.

ANEXOS

ANEXO I

Entrevista com o Grupo Focado:

Questões:

- (1) Qual o seu cargo na organização? Descreva suas principais atividades.
- (2) Quantos revendedores autorizados estão sob a sua supervisão atualmente e em que regiões do Brasil?
- (3) Quanto representa, percentualmente, o faturamento das revendas autorizadas da empresa na sua região de atendimento, considerando o faturamento total da empresa (anual)?
- (4) No que você se baseia para avaliar o desempenho das revendas que estão sob a sua supervisão? Como essas características de desempenho são medidas e qual frequência?
- (5) Quais vantagens ao avaliar o desempenho dos revendedores autorizados no seu trabalho? Em que isso pode ser útil no seu trabalho?
- (6) Quais fatores que dificultam o monitoramento do desempenho dos revendedores autorizados?
- (7) Quais características devem ter um bom vendedor de uma revenda de móveis planejados? Como a competência do vendedor pode ser medida?
- (8) Quais as melhores práticas para a prospecção de clientes das revendas? Como as revendas atuam nisso?
- (9) Como a rede de relacionamentos dos revendedores influencia nos negócios da revenda?
- (10) A localização (ponto de venda) influencia no desempenho da revenda? E o show-room? Qual deve ser infra-estrutura ideal para um revendedor autorizado?
- (11) O que determina a fidelidade do cliente da revenda?
- (12) As reclamações dos clientes são avaliadas de alguma forma? Existe algum mecanismo que possibilite esse monitoramento? Como as revendas autorizadas atuam sobre isso?
- (13) Quanto à política de RH das revendas, qual a melhor? Quem as possui?
- (14) Quanto ao processo de vendas das revendas, quem se destaca?
- (15) Algum outro ponto importante deve ser considerado no que diz respeito ao desempenho dos revendedores autorizados da empresa?

ANEXO II

Prezado Revendedor,

A Bertolini S.A, através de um pesquisador da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos está realizando uma pesquisa para auxiliar as políticas da empresa para ampliar a sua participação e motivar ações estratégicas para promover o crescimento dos seus revendedores autorizados.

O questionário a seguir é de origem acadêmica, em caráter sigiloso e as informações aqui tratadas são avaliadas de forma individual, não sendo necessária a revelação de nomes dos respondentes. **É necessário que o questionário seja respondido pelo proprietário ou pelo gerente da revenda autorizada.**

É importante que as informações aqui respondidas reflitam o pensamento do revendedor para o seu negócio e represente de forma mais sincera possível o pensamento a respeito do seu negócio.

Desde já agradecemos muito a sua ajuda e participação.

Questionário:**Sexo:**

1 – Masculino

2 – Feminino

Idade:

1 – Abaixo de 20 anos

2 – Entre 20 e 30 anos

3 – Entre 30 e 40 anos

4 – Entre 40 e 50 anos

5 – Acima de 50 anos

Por favor, responda às questões a seguir indicando com um número de 1 a 7 o seu grau de concordância em relação a cada afirmação. As alternativas variam de um valor de menor concordância até um valor de maior concordância, conforme o quadro a seguir.

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

1 – Nossa revenda tem um processo organizado para a busca de novos clientes fora do espaço físico da loja. Nossa revenda tem um processo sistematizado de prospecção de clientes.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente

2 – A busca de clientes fora da revenda é importante em nosso ramo de atividade.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente

3 – Os clientes gostam que nossos vendedores os procurem fora da loja para divulgar produtos e novidades da loja.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente

4 – Utilizamos mala direta, ligações telefônicas, e-mail e outros para atrair a atenção de possíveis ou antigos clientes da loja.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente

5 – Nossa revenda dedica atenção ao controle do processo de busca de novos clientes.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente

6 – Nossa revenda promove seguidas ações conjuntas com arquitetos, decoradores e construtores. Exemplo: Lançamento de *show rooms*.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente

7 – Nossa revenda promove eventos para ampliar contatos com arquitetos, decoradores e construtores

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente

8 – Nossa revenda participa de feiras e exposições em sua área de atuação.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente

9 – Nossa revenda realiza ações conjuntas com arquitetos e decoradores para promover a loja.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente

10 – Nossa revenda seguidamente decora apartamentos junto a empreendimentos em construção.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente

11 – Meus clientes sempre atribuem nota máxima ao serviço prestado por minha revenda.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente

12 – As reclamações dos meus clientes promovem mudanças para melhorar o atendimento da minha revenda.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente

13 – A fábrica de móveis nos permite uma boa flexibilidade de negociação com o cliente.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente

14 – Os projetos de investimentos da revenda a curto e médio prazo são baseados nos registros de vendas que mantenho arquivados do último semestre.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente

15 – A equipe de assistência ao cliente é um diferencial em meu ponto de venda.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente

16 – Nossa revenda renova integralmente seu mostruário a cada nova coleção lançada pela fábrica.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente

17 – Posso um *show room* constantemente atualizado, seguindo as orientações do fabricante.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente

18 – Recebo incentivos financeiros do fabricante para manter o *show room* atualizado e considero isso um diferencial na revenda perante meus clientes.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente

19 – A atual estrutura física da loja contribui para uma boa imagem da marca e dos produtos.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente

20 – Mantenho um padrão visual na loja sempre obedecendo as tendências de moda e novidades no mercado de móveis.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente

21 – O processo de vendas está organizado e é conhecido/praticado por todos que trabalham na revenda. O processo de venda inclui a busca de novos clientes, o projeto do móvel, a negociação e o contato após a instalação.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente

22 – Estou atento aos processos de vendas dos meus concorrentes e quando posso realizo comparações ou melhoramentos.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente

23 – Procuo interagir com meus clientes para mantê-los informados sobre o andamento de seu pedido.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente

24 – Trabalho com meus clientes observando sempre o “ciclo de serviços” definido pela fábrica como um pilar para a sustentação do meu negócio.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente

25 – Nossa revenda oferece treinamentos regulares para os vendedores.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente

26 – Temos instruções padronizadas para orientar os vendedores no momento da venda.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente

27 – Nossos vendedores seguem fielmente os procedimentos de venda da fábrica ou da revenda.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente

28 – Todos os nossos vendedores demonstram empatia, otimismo e boa percepção das necessidades do cliente.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente

29 – No meu entender, a capacidade de negociação e comunicação define o sucesso de um vendedor.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente

30 – Vendedores com maior conhecimento sobre o produto têm mais sucesso nas vendas.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente

31 – Nossa revenda consulta agências de recrutamento e seleção para preencher vagas em aberto.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente

32 – Nossa revenda tem critérios de recrutamento e seleção de funcionários definidos pelo fabricante.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente

33 – Nossa revenda possui uma forma própria de treinar a equipe de funcionários, projetistas e vendedores.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente

34 – Temos uma política de remuneração atrativa para os funcionários e estes têm conhecimento sobre a mesma.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente

ANEXO III

Prezado Revendedor,

A Evviva Bertolini, através de um pesquisador da Universidade do Vale do Rio dos Sinos- Unisinos (RS), está realizando uma pesquisa para auxiliar nas políticas da empresa e motivar ações estratégicas para promover o crescimento de nossos revendedores autorizados e ampliar nossa participação no mercado. O questionário a seguir é de origem acadêmica e de caráter sigiloso, não sendo necessária a identificação dos respondentes, no entanto, é importante que as informações aqui prestadas reflitam a realidade do negócio e o pensamento do lojista. Favor enviar o questionário respondido até o dia xx/xx.

Desde já agradecemos a sua colaboração.

OBS.: "Importante que o questionário seja respondido pelo proprietário ou pelo gerente da revenda autorizada"

Atenciosamente

Diretor Comercial

Gerente Comercial

Questionário:**Sexo:**

1 – Masculino

2 – Feminino

Idade:

1 – Abaixo de 20 anos

2 – Entre 20 e 30 anos

3 – Entre 30 e 40 anos

4 – Entre 40 e 50 anos

5 – Acima de 50 anos

Para responder as questões a seguir marque o seu grau de concordância em relação a cada uma das questões. As alternativas variam de um valor de menor concordância até um valor de maior concordância.

1 – Nossa revenda tem um processo organizado para a busca de novos clientes fora do espaço físico da loja.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente
---------------------	-------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	-------------------	---------------------

2 – A busca de clientes fora da revenda é importante em nosso ramo de atividade.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente
---------------------	-------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	-------------------	---------------------

3 – Os clientes gostam que nossos vendedores os procurem fora da loja para divulgar produtos e novidades da loja.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente
---------------------	-------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	-------------------	---------------------

4 – Utilizamos mala direta, ligações telefônicas, e-mail e outros para atrair a atenção de possíveis ou antigos clientes da loja.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente
---------------------	-------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	-------------------	---------------------

5 – Nossa revenda promove seguidas ações conjuntas com arquitetos, decoradores e construtores. Exemplo: *Show rooms*.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente
---------------------	-------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	-------------------	---------------------

6 – Nossa revenda promove eventos para ampliar contatos com arquitetos, decoradores e construtores.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente
---------------------	-------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	-------------------	---------------------

7 – Nossa revenda participa de feiras e exposições em área de atuação.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente
---------------------	-------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	-------------------	---------------------

8 – Nossa revenda realiza ações conjuntas com arquitetos e decoradores para promover a loja.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente
---------------------	-------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	-------------------	---------------------

9 – Nossa revenda seguidamente decora apartamentos junto a empreendimentos em construção.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente
---------------------	-------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	-------------------	---------------------

10 – As reclamações dos meus clientes promovem mudanças para melhorar o atendimento da minha revenda.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente
---------------------	-------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	-------------------	---------------------

11 – A fábrica de móveis nos permite uma boa flexibilidade de negociação com o cliente.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente
---------------------	-------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	-------------------	---------------------

12 – Os projetos de investimentos da revenda a curto e médio prazo são baseados nos registros de vendas que mantenho arquivados do último semestre.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente
---------------------	-------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	-------------------	---------------------

13 – A equipe de assistência ao cliente é um diferencial em meu ponto de venda.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente
---------------------	-------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	-------------------	---------------------

14 – Nossa revenda renova integralmente seu mostruário a cada nova coleção lançada pela fábrica.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente
---------------------	-------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	-------------------	---------------------

15 – Posso um *show room* constantemente atualizado, seguindo as orientações do fabricante.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente
---------------------	-------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	-------------------	---------------------

16 – Recebo incentivos financeiros do fabricante para manter o show-room atualizado e considero isso um diferencial na revenda perante meus clientes.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente
---------------------	-------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	-------------------	---------------------

17 – A atual estrutura física da loja contribui para uma boa imagem da marca e dos produtos.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente
---------------------	-------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	-------------------	---------------------

18 – Mantenho um padrão visual na loja sempre obedecendo às tendências de moda e novidades no mercado de móveis.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente
---------------------	-------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	-------------------	---------------------

19 – O processo de vendas está organizado e é conhecido/praticado por todos que trabalham na revenda. O processo de venda inclui a busca de novos clientes, o projeto do móvel, a negociação e o contato após a instalação.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente
---------------------	-------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	-------------------	---------------------

20 – Trabalho com meus clientes observando sempre o “ciclo de serviços” definido pela fábrica como um pilar para a sustentação do meu negócio.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente
---------------------	-------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	-------------------	---------------------

21 – Nossa revenda oferece treinamentos regulares para os vendedores.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente
---------------------	-------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	-------------------	---------------------

22 – Temos instruções padronizadas para orientar os vendedores no momento da venda.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente
---------------------	-------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	-------------------	---------------------

23 – Nossos vendedores seguem fielmente os procedimentos de venda da fábrica ou da revenda.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente
---------------------	-------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	-------------------	---------------------

24 – Todos os nossos vendedores demonstram empatia, otimismo e boa percepção das necessidades do cliente.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente
---------------------	-------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	-------------------	---------------------

25 – No meu entender, a capacidade de negociação e comunicação define o sucesso de um vendedor.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente
---------------------	-------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	-------------------	---------------------

26 – Vendedores com maior conhecimento sobre o produto têm mais sucesso nas vendas.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente
---------------------	-------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	-------------------	---------------------

27 – Nossa revenda tem uma forma própria de treinar a equipe de funcionários, projetistas e vendedores.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente
---------------------	-------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	-------------------	---------------------

28 – Temos uma política de remuneração atrativa para os funcionários e estes têm conhecimento sobre a mesma.

Discordo plenamente	Discordo em parte	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo em parte	Concordo plenamente
---------------------	-------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	-------------------	---------------------