UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

A EFICIÊNCIA E A ESTRATÉGIA DAS EMPRESAS QUE ATUAM NO MERCADO DE BENS POPULARES NO BRASIL: UM ESTUDO SOBRE O SETOR DE MÓVEIS

Carlos Augusto Passos

Orientadora: Prof. Dra. Renata Giovinazzo Spers

Versão Corrigida

São Paulo

2013

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

CARLOS AUGUSTO PASSOS

A EFICIÊNCIA E A ESTRATÉGIA DAS EMPRESAS QUE ATUAM NO MERCADO DE BENS POPULARES NO BRASIL: UM ESTUDO SOBRE O SETOR DE MÓVEIS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientadora: Prof. Dra. Renata Giovinazzo Spers

Versão Corrigida
(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

São Paulo

2013

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Passos, Carlos Augusto

A eficiência e a estratégia das empresas que atuam no mercado de bens populares no Brasil: um estudo sobre o setor de móveis / Carlos Augusto Passos. -- São Paulo, 2013.

166 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2013.

Orientador: Renata Giovinazzo Spers.

A meus pais, minha esposa, meu filho e meus alunos, razões para um mundo melhor.

Com muito carinho, agradeço à minha querida orientadora Professora Renata Spers, que acreditou e confiou em mim e em meu projeto. Receber sua orientação acadêmica e de pesquisa, foi para mim uma grande honra e aprendizado. Deixo aqui registrada a minha amizade e minha gratidão eterna.

Quero agradecer também ao Professor James Wright, por confiar em minha capacidade e em meu projeto, pelas brilhantes explicações em nossa querida área do conhecimento e pelas importantes intervenções no desenho desta pesquisa.

Também quero agradecer e homenagear as pessoas que contribuíram diretamente para a realização deste trabalho. Dessa forma, agradeço:

Ao meu líder na Serasa Experian e profissional brilhante, Luiz Rabi Jr., pelas maravilhosas explanações sobre metodologias multivariadas/econométricas, pela liberdade em poder desenvolver o curso e pelo importante incentivo à pesquisa aos seus liderados com aplicação prática, típicos de uma liderança de mente realmente aberta e evoluída.

Ao Professor Luiz Paulo Fávero, pelas brilhantes aulas, dicas em sala e pelas importantes intervenções em relação ao referencial teórico e metodológico desse trabalho. Seu livro e seu trabalho sempre foram muito inspiradores a mim.

Aos respondentes da pesquisa, que dedicaram seu tempo precioso para respondê-la.

Aos meus colegas de trabalho Juliana Moraes, Luis Moraes, João Carlos Machado, que me auxiliaram nas tarefas do dia a dia da organização, sempre solícitos às minhas demandas. A todos os meus colegas da USP e da Uninove.

À Luciana Portela, da Educação Corporativa da Serasa Experian, pelo suporte e pelo elo entre a Fundep e a Serasa Experian. Ao Armando Horie e Leandro Reis, gerentes da Serasa Experian, pela confiança e escolha do projeto de pesquisa.

À Serasa Experian, representada por Laércio Pinto e José Carlos Alcântara, pela abertura de informações cadastrais e financeiras das empresas.

Quero agradecer também, pelo mais variado apoio, aos meus familiares e à minha querida esposa Patrícia, pois foi quem realmente sofreu com a minha ausência e me deu apoio nos momentos mais difíceis. Tentar contribuir para o país é entender que nada foi em vão para esse trabalho.

“Na vida, não existem soluções. Existem forças em marcha: é preciso criá-las e, então, a elas seguem-se as soluções”.

Antoine de Saint-Exupéry

RESUMO

Na última década, vários esforços foram feitos no país no intuito de que as populações de baixa renda registrassem melhora em seu poder aquisitivo. Políticas públicas de distribuição de renda, como o Bolsa Família, as reduções tributárias e reduções nos juros da economia nacional, principalmente voltadas às populações de baixa renda, contribuíram e melhoraram o acesso a essa população aos bens e serviços. No entanto, é fundamental conhecer se essa melhora no poder aquisitivo da população contribuiu para o desempenho das organizações, principalmente, das organizações voltadas aos consumidores de menor poder aquisitivo. Pesquisas antes do Plano Real revelaram que as organizações davam grande importância aos consumidores de alta renda. Pesquisas posteriores ao Plano Real revelaram que as empresas voltadas aos mercados de bens chamados populares apresentaram melhores resultados. O objetivo principal deste trabalho é investigar a eficiência financeira das empresas da indústria moveleira nacional, que atuaram predominantemente no mercado de bens populares, no período compreendido entre os anos de 2001 e 2012, comparativamente às empresas que atuaram predominantemente no mercado de bens de consumo normais. Adjacente a esse objetivo, este trabalho investiga as principais estratégias utilizadas pelas organizações (eficiência dimensional estratégica) e busca apresentar qual é o mercado predominante (popular ou normal) em que as empresas mais eficientes (cruzamento da eficiência financeira com a eficiência dimensional) da amostra atuam. Uma pesquisa primária com 84 empresas foi realizada e, de posse das informações e dados dessas empresas, foram levantados, em uma pesquisa secundária, os dados de Balanços Patrimoniais e Demonstração de Resultados de todas as organizações alvo da pesquisa junto à Serasa Experian. Os resultados da pesquisa apontaram que as empresas orientadas ao mercado de bens populares, em parte dos anos, apresentaram-se mais eficientes financeiramente que as empresas que estiveram predominantemente voltadas ao mercado de bens normais e, que existe uma relação inversa entre o desempenho das melhores empresas de bens populares e as taxas de juros, ainda que não haja predominância de mercado para as empresas mais eficientes da amostra. As estratégias mais importantes para eficiência dimensional estratégica das organizações que atendem ao mercado popular são: Liderança tecnológica, Investimentos para reduzir custos, Atendimento, Diferenciação da marca, Identificação da Marca, Qualidade no Produto e Especialização da empresa, aspectos bastante correlacionados para a diferenciação da organização junto aos seus concorrentes.

ABSTRACT

In the last decade, several efforts were made in the country with the aim that the low-income populations present improvement in their purchasing power. Public policies for income distribution as Bolsa Família, the tax cuts and reductions in interest of the national economy, mainly aimed at low-income populations, contributed and improved access to this population to goods and services. However, it is important to know whether this improvement in the purchasing power of the population contributed to the performance of organizations, especially organizations devoted to consumers with less purchasing power. Research before the Plano Real revealed that organizations gave great importance to high-income consumers. Subsequent research the Real Plan revealed that companies targeting markets for goods called popular show better results. The main objective of this work is to investigate the financial efficiency of domestic furniture companies, which acted predominantly in the goods market popular in the period between the years 2001 and 2012, compared to companies who are dedicated predominantly to the goods market normal consumption. Adjacent to this goal, this paper investigates the main strategies used by organizations (efficiency dimensional strategic) and seeks to present what is the predominant market (popular or normal) in the most efficient firms (intersection of financial efficiency with the efficiency dimensional) sample operate. Primary research was conducted with 84 companies, and in possession of the information and data of these companies was raised in a secondary survey data from Balance Sheet and Income Statement for all organizations aim of the research with the Serasa Experian. The results of the research show that companies market-oriented goods popular in part of the year, were more financially efficient companies that were predominantly market-oriented normal goods and that there is an inverse relationship between the performance of the best popular goods companies and interest rates. Still, there is a predominance of the market for the most efficient companies in the sample. The most important strategies for efficiency dimensional strategic organizations that cater to the popular market are: technological leadership, investments to reduce costs, customer service, brand differentiation, brand identification, quality of product and expertise in the company, aspects very correlated to the differentiation of organization among its competitors.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS 3

LISTA DE TABELAS 4

LISTA DE GRÁFICOS 6

1 INTRODUÇÃO: CONTEXTO, JUSTIFICATIVA, PROBLEMA, DEFINIÇÕES OPERACIONAIS, OBJETIVOS E QUESTÕES 7

1.1 Objetivos da Pesquisa 12
1.1.1 Problema de pesquisa 13
1.1.2 Objetivos da pesquisa 13

1.2 Questões de Pesquisa 14

2 REFERENCIAL TEÓRICO 15

2.1 Trabalhos correlatos 15

2.2 Evolução da economia brasileira no novo milênio e o mercado de bens populares no Brasil 18
2.2.1 Conceituação de bens populares e bens normais 20

2.3 Estratégia competitiva e posicionamento estratégico das empresas que atuam no mercado de bens populares 21
2.3.1 Estratégia, breve abordagem histórica 21
2.3.2 Posicionamento estratégico das empresas que atuam no mercado de bens populares 28
2.3.3 Estratégias emergentes para bens populares 33
2.3.4 Dimensões estratégicas deste estudo 38

2.4 Eficiência 41
2.4.1 Eficiência financeira 43
2.4.2 Eficiência dimensional estratégica 44
2.4.3 Principais técnicas de análise de eficiência aplicadas no trabalho 45

2.5 Perfil da indústria moveleira 50

3 METODOLOGIA 55

3.1 Caracterização da pesquisa 55

3.2 A amostra 56

3.3 Procedimentos para a análise 60
3.3.1 Apuração da Eficiência Financeira 60
3.3.2 Apuração da eficiência dimensional estratégica 69
3.3.3 Apuração da eficiência geral 76

4 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES E ACHADOS DO ESTUDO 79

4.1 A eficiência financeira das empresas do segmento de móveis no mercado popular na última década 79
4.2 A eficiência dimensional estratégica no mercado popular 86
4.3 A eficiência geral 91
4.3.1 O mercado popular e o mercado de alta renda, diferenças e similitudes 91
4.3.2 As empresas mais eficientes vs não eficientes e achados do estudo 104
5 SÍNTESE E CONSIDERAÇÕES FINAIS 108
5.1 Síntese 108
5.2 Considerações Finais 113
5.2.1 Limitações e sugestões para pesquisas futuras 116
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 118
ANEXO A 125
ANEXO B 140
ANEXO C 148
ANEXO D 151
ANEXO E 152
ANEXO F 153

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Variáveis críticas para a estratégia das empresas com foco no mercado de baixa renda 15

Quadro 2 - Evolução do Pensamento Estratégico até 1980 23

Quadro 3 - Evolução do Pensamento Estratégico após 1980..... 24

Quadro 4 - Estratégias Genéricas de Michael Porter 25

Quadro 5 – Posicionamento estratégico para os consumidores de bens populares 31

Quadro 6 - Necessidades Financeiras da Baixa Renda 35

Quadro 7 – Fatores para o alinhamento estratégico da utilização da internet/ce 36

Quadro 8 - Análise comparativa das redes sociais..... 37

Quadro 9 - Principais Características do Segmento de Móveis de Madeira para Residência . 51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de empresas da amostra por unidade da federação e pelo porte.....57

Tabela 2 - Teste de adequação da análise fatorial para a amostra - Média 2001 a 2012.....65

Tabela 3- Matriz dos autovalores iniciais para a extração dos fatores componentes e da variância total explicada - Média 2001 a 2012.....66

Tabela 4 - Matriz de cargas fatoriais rotacionada pelo método varimax dos dados financeiros das indústrias de móveis brasileira – Média 2001 a 2012.....67

Tabela 5 - Escores fatoriais da amostra de indústrias moveleiras em 2001 68

Tabela 6 - *Output* do alpha de crombach para as variáveis escalares e categóricas.....71

Tabela 7 - Teste de adequação da análise fatorial para as operações das empresas da amostra 72

Tabela 8 -Matriz dos autovalores iniciais para a extração dos fatores componentes e da variância total explicada.....73

Tabela 9 - Matriz de cargas fatoriais, rotacionada pelo método varimax, das operações das indústrias de móveis brasileira 73

Tabela 10 - Escores fatoriais da amostra das operações das indústrias de móveis brasileira...74

Tabela 11 - Eficiência geral (EFG) da amostra de indústrias moveleiras 77

Tabela 12 - Teste de comparação de médias de Mann-Whitney.....80

Tabela 13 - Testes de comparação de médias de T de Student 81

Tabela 14- Índices Financeiros do Fator 1 (Fator Principal) – Média dos anos 2005, 2007, 2009 e 2012 812

Tabela 15 - Efeito das taxas de juros sobre a participação das melhores empresas no mercado de bens populares entre 2001 e 2012.....84

Tabela 16 - Efeito da inflação sobre a participação das melhores empresas no mercado de bens populares entre 2001 e 2012.....85

Tabela 17 - Matriz de cargas fatoriais, rotacionada pelo método varimax, das operações das indústrias de móveis brasileiras voltadas ou não ao mercado de bens populares.....87

Tabela 18 – Estatística do teste de Mann-Whitney 92

Tabela 19 – Comparação entre as médias das variáveis estratégicas ordinais 93

Tabela 20 - Resultados do teste Qui-quadrado para Análise de Correspondência (Anacor)... 95

Tabela 21 - Estatística do teste de Mann-Whitney 105

Tabela 22 – Teste de comparação de médias de Mann-Whitney..... 105

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição das famílias brasileiras por rendimento 7

Gráfico 2 - Variação Percentual do Produto Interno Bruto Anual Brasileiro entre 2000 e 2012 18

Gráfico 3 - Principais polos produtores de Móveis do Brasil 52

Gráfico 4 – Posicionamento das empresas em relação a oferta de produtos 58

Gráfico 5 – Classes de rendimentos mensal, em salários mínimos, atendidas pelas empresas da amostra 59

Gráfico 6 – Cargos ocupados pelos respondentes da pesquisa 59

Gráfico 7 – Participação média anual no mercado de bens populares das melhores e das piores empresas da indústria de móveis do Brasil e as taxas de juros e inflação anuais. 80

Gráfico 8 – Média dos índices de eficiência geral por mercado de atuação das empresas..... 92

Gráfico 9 – Formação de preços na indústria de móveis 94

Gráfico 10 – Sistemas de proteção ao crédito utilizados pela indústria de móveis 95

Gráfico 11 – Principais sistemas de distribuição utilizados pelas empresas do segmento moveleiro 97

Gráfico 12 – Curvas da média de notas atribuídas à importância da dimensão nas operações da empresa 98

Gráfico 13 – Curvas da média de notas atribuídas à importância da dimensão nas operações da empresa do estudo de Giovinazzo (2003) 99

Gráfico 14 – Principais meios de redução de custos utilizados pela indústria moveleira 100

Gráfico 15 – Principais meios de inovação tecnológica utilizados pela indústria moveleira 103

1 INTRODUÇÃO: CONTEXTO, JUSTIFICATIVA, PROBLEMA, DEFINIÇÕES OPERACIONAIS, OBJETIVOS E QUESTÕES

Há muito tempo, o mercado de consumo das classes populares no Brasil tem sido alvo de atenção dos meios corporativo, acadêmico, sistema financeiro e poder público, uma vez que a população com rendimento de até 10 salários mínimos representou 92% do total da população brasileira em 2011, de acordo com os dados do cruzamento do número de famílias com o rendimento mensal familiar do IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. A representatividade dessa população e sua capacidade de consumo, beneficiada pela melhora da distribuição de renda a partir de 2006, torna-se um campo bastante fértil para novas pesquisas e revisões de trabalhos já elaborados sobre o tema.

A melhora na distribuição de renda do país foi favorecida pelo aumento do salário mínimo acima da inflação, pelos benefícios sociais como o Bolsa Família e pela geração de empregos formais, que contribuíram diretamente para o aumento do poder de compra das famílias, cujo rendimento vai até 10 salários mínimos. O Gráfico 1 apresenta o crescimento anual do contingente de famílias com renda até 5 salários mínimos ao longo do tempo, o ligeiro crescimento do contingente de famílias com renda entre 5 e 10 salários mínimos e a redução do contingente de famílias com rendimentos superiores a 10 salários mínimos.

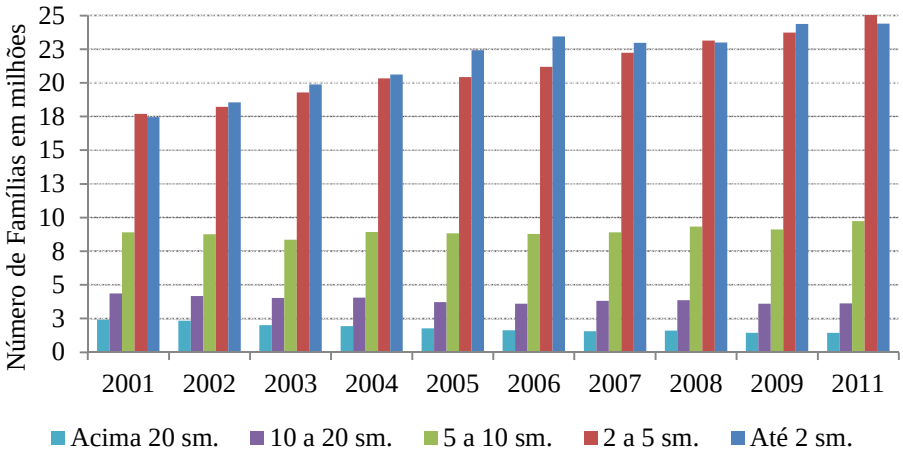

Gráfico 1 – Distribuição das famílias brasileiras por rendimento

A população representada pelas classes de rendimento que recebeu até 10 salários mínimos foi formada por um contingente de 59,29 milhões de famílias em 2011.

Assim, percebe-se ser fundamental a importância do mercado consumidor constituído pelas classes populares no Brasil, principalmente, para as empresas que desse mercado se sustentam, oferecendo produtos e serviços a uma camada da população que tem registrado melhora em seu poder aquisitivo. As oportunidades geradas por esse amplo mercado e o posicionamento estratégico adotado pelas organizações para ter acesso a este mercado representam um campo importante para pesquisas.

"Apesar da importância do tema [...]", há poucas obras de referência sobre o mercado de bens populares no Brasil. "A maioria da literatura e das pesquisas em administração baseia-se nos modelos de empresas que atendem, principalmente, aos mercados europeu, norte-americano e mesmo o asiático [...]", de características distintas às encontradas no Brasil (GIOVINAZZO, 2003).

> Na mídia revisada, os setores que, em termos de número de empresas atuantes, se destacaram na discussão dos produtos populares são alimentos, como massas, biscoitos, bebidas, etc.; varejo, particularmente supermercados; meios de transporte (carro popular e motocicleta 125 cc); e higiene e limpeza (sabão, fralda, xampu, etc.). É importante lembrar a origem da informação aqui relatada – artigos na mídia. Explica-se, assim, a ausência de obviedades como **móveis populares**[1], eletrodomésticos de baixo custo (por exemplo, geladeiras de uma porta), artigos de vestuário, artigos de cama, mesa e banho, entre outros identificados na seção renda e produtos populares. Simplesmente não se encontraram artigos tratando do tema. (DE SOUZA NASCIMENTO *et al*, 2008, p. 919).

A necessidade de maiores pesquisas acadêmicas, no âmbito do mercado brasileiro, como forma a elucidar a eficiência das empresas em atender aos consumidores de menores rendimentos, promoveu o interesse pela realização deste trabalho.

Isto posto, este estudo justifica-se não só importante para as organizações, como para os consumidores de bens populares, que representam um imenso contingente de famílias, conforme apresentado anteriormente. Ainda, para as políticas públicas governamentais e seus impactos nas populações de baixo rendimento, como também relevante para o âmbito

---

[1] Grifo do autor.

acadêmico, por reforçar, complementar ou refutar estudos anteriores e apontar novas abordagens relativas ao tema desta pesquisa.

> No Brasil, o consumidor de baixa renda, que constitui a maior parte da população brasileira, permaneceu ignorado até meados da década de 1990, quando o Plano Real possibilitou um aumento do consumo na base da pirâmide, chamando a atenção das empresas atuantes no país para o potencial de negócios aí existente. (ROCHA; SILVA, 2008, p. 21)

Segundo a pesquisa de Giovinazzo (2003), última realizada no país com dados financeiros sobre organizações no final da década de 90, as empresas que direcionaram seus produtos para os consumidores de baixa renda apresentaram melhor desempenho financeiro em relação às empresas que direcionaram seus produtos para as classes de maiores rendimentos.

Após o crescimento da renda real das famílias, principalmente das famílias de menores rendimentos, beneficiados pelos programas de distribuição de renda e pelo incremental acesso à comunicação e informação, houve também maior acesso desse contingente à tecnologia, uso da internet e de redes sociais, o que permitiu aumentar o grau de exigência desse público alvo para as empresas que os atendem. De acordo com Prahalad (2010), os consumidores da base da pirâmide são altamente conectados e informados, pois dispõem de telefones celulares, acesso a internet, e-mails, e em sua totalidade, possuem televisores e rádios para se informarem.

Frente ao exposto, surge uma questão importante: estariam ainda as organizações que atendem a população de menor renda registrando melhores resultados financeiros em relação às organizações que atendem a população com renda mais elevada?

Diante dessa questão, o tema central deste trabalho é reforçar e aprofundar a visão sobre o mercado de produtos de consumo populares, ou seja, voltados para a população de menor rendimento. Assim, essa pesquisa utiliza uma amostra significativa de empresas de um único segmento da indústria e aplica técnicas de análise adequadas aos objetivos do estudo, na busca por mais informações sobre o desempenho das organizações e as principais estratégias utilizadas no atendimento ao mercado de baixa renda. Desta forma, se torna importante definir o problema de pesquisa, como detalhado a seguir.

De acordo com Mattar (1993), a formulação de um problema de pesquisa apresenta-se extremamente importante na pesquisa, dada a necessidade de desenvolvimento do arcabouço de informações para se chegar a um resultado relevante, sem desperdício de recursos. Lakatos e Marconi (1991) afirmam que um problema de pesquisa é o anúncio "[...] de forma explícita, clara, compreensível e operacional [...]" do problema a ser enfrentado, seu campo, seu contexto e sua característica. Dessa forma, o problema de pesquisa a ser tratado é:

As empresas do setor de móveis que atuam no mercado de bens populares são mais eficientes que as empresas que atuam no mercado de bens normais? Quais dimensões estratégicas são mais relevantes para a eficiência das organizações que atuam no mercado de bens populares?

Mattar (1993) aponta três critérios básicos que precisam ser atendidos para uma pesquisa eficaz, não importando o tipo de pesquisa, nem o tema a ser escolhido: importância, originalidade e viabilidade.

Pelo critério da importância, este estudo está relacionado a um mercado, comprovado por pesquisa anterior, bastante atrativo para as indústrias. A questão crucial, se ele permanece atrativo, é de grande importância não só para as empresas dos setores estudados, como também para as decisões do poder público e futuros estudos acadêmicos. Quanto à originalidade, de acordo com Mattar (1993), se o estudo pode gerar resultados com potencial para surpreender, a resposta é favorável, uma vez que poucos estudos acadêmicos sobre o tema surgiram no Brasil, e há variáveis inovadoras no estudo que não foram tratadas nesse tipo de estudo no país. Pelo critério de viabilidade, foi realizado um estudo piloto com 16 empresas, dos mais variados setores, que demonstrou a viabilidade do trabalho.

Para melhor entendimento e delimitação do problema de pesquisa, cabe, neste momento, serem explicitadas as principais definições operacionais deste trabalho. As definições apresentadas a seguir serão discutidas de forma detalhada no capítulo do referencial teórico:

a) **Bens populares e bens normais**: Segundo Giovinazzo (2003), Pindyck e Rubinfeld (2010), bens populares são aqueles posicionados, predominantemente, para as classes de

renda C, D e E de rendimentos, cujo efeito-renda é negativo, ou seja, um acréscimo na renda deverá ocasionar uma substituição deste bem por um bem não popular. Por outro lado, um bem normal é aquele cujo efeito-renda é positivo, ou seja, um aumento na renda deve provocar um aumento no consumo do bem consumido.

b) **Setor**: O setor escolhido foi a indústria de móveis. Este setor foi escolhido por apresentar empresas que atuam nos mercados populares e nos mercados de bens normais. Buscou-se, neste estudo, trabalhar com o segmento industrial, pois o tempo de mudança e adaptação das estratégias é maior e precisa ser bem mais planejado do que ocorre com o comércio e com os serviços.

c) **Eficiência:** Ângulo Mezza *et al* (2005) explicam que eficiência é um conceito relativo que "[...] compara o que foi produzido, dado os recursos disponíveis, com o que poderia ter sido produzido com os mesmos recursos." Para este trabalho, a eficiência foi determinada em uma combinação de indicadores financeiros e estratégicos, extraídos por meio da técnica de análise multivariada fatorial das análises financeiras, retiradas de demonstrativos financeiros e, posteriormente, convertidos em escores de eficiência financeira. Da pesquisa primária, realizada com as organizações, foram extraídos os principais indicadores dimensionais da estratégia da organização. A combinação dos escores de eficiência das dimensões estratégicas, como *inputs*, e os escores de eficiência financeira, como *outputs*, da técnica de programação linear chamada Análise Envoltória de Dados, identificou as organizações operacionais mais eficientes. Ou seja, para este estudo, as empresas mais eficientes são aquelas que apresentaram os melhores resultados financeiros (eficiência financeira - *outputs*), empregando a combinação das dimensões estratégicas (eficiência dimensional estratégica - *inputs*).

d) **Dimensões estratégicas:** Variáveis críticas que determinam o desempenho operacional (eficiência dimensional estratégica) das empresas que atuam no mercado popular e de bens normais. São definidas por meio da pesquisa primária realizada com as empresas respondentes. As principais dimensões estratégicas apresentadas por Porter (1986) e utilizadas com sucesso no estudo de Giovinazzo (2003), somadas às novas considerações dos estudos de Soares e Hoppen (1998), Brusky e Fortuna (2002), Saccol

(2005), Rocha e Silva (2008), Wright e Spers (2011); Akter *et al* (2012); Rocha *et al* (2013), serão utilizadas neste trabalho. Assim, as principais dimensões estratégicas são assim listadas:

- Especialização da Empresa
- Identificação das Marcas
- Política do Canal
- Seleção do Canal
- Qualidade do Produto
- Liderança Tecnológica
- Integração Vertical
- Posição de Custo
- Atendimento
- Política de Preço
- Política de Crédito
- Uso de Internet
- Uso das Redes Sociais

Essas 13 dimensões estratégicas, em determinado grau, descrito pelas empresas na pesquisa primária, tendem a fornecer informações relevantes sobre a eficiência dessas organizações que atuam no mercado de bens populares. Estas dimensões estratégicas serão aprofundadas na revisão teórica deste estudo.

1.1 Objetivos da Pesquisa

O objetivo de uma pesquisa precisa ser muito bem delineado, afirma Mattar (1993), amarrado à solução do problema de pesquisa, e restrito a ele, e considera-se o tempo disponível do pesquisador, seus recursos disponíveis, à acessibilidade aos dados e a disponibilidade dos meios de captação desses dados. Assim, apresenta-se essa estrutura:

1.1.1 Problema de pesquisa

As empresas do setor industrial de móveis que atuam no mercado de bens populares são mais eficientes financeiramente que as empresas que atuam no mercado de bens normais? Quais dimensões estratégicas são mais relevantes para a eficiência das organizações que atuam no mercado de bens populares?

1.1.2 Objetivos da pesquisa

O objetivo principal deste trabalho é investigar a eficiência financeira das empresas da indústria moveleira nacional, que atuaram predominantemente no mercado de bens populares, no período compreendido entre os anos de 2001 e 2012, comparativamente às empresas que atuaram predominantemente no mercado de bens normais. Adjacente a esse objetivo, este trabalho investiga as principais estratégias utilizadas pelas organizações (eficiência dimensional estratégica) e busca apresentar qual é o mercado predominante (popular ou normal) em que as empresas mais eficientes (cruzamento da eficiência financeira com a eficiência dimensional estratégica) da amostra atuaram.

O trabalho também tem o objetivo de averiguar se os juros e a inflação interferiram na eficiência financeira das empresas que atuaram no mercado de bens populares ao longo do tempo, a fim de verificar se existe uma relação entre os juros e a inflação e o desempenho das empresas que atuam no mercado de bens normais.

Outro objetivo é comparar os resultados apresentados no perfil de dimensões estratégicas deste estudo com o estudo de Giovinazzo (2003) e verificar as possíveis mudanças.

Como objetivo secundário, pretende-se apresentar os principais indicadores de eficiência financeira e eficiência dimensional estratégica do segmento industrial de móveis.

1.2 Questões de Pesquisa

Diante no modelo baseado em Giovinazzo (2003) para análise das dimensões estratégicas das empresas atuantes no mercado de bens populares e da análise de indicadores de eficiência financeira, pretende-se responder as questões a seguir:

1. A eficiência financeira das empresas que atuaram predominantemente no mercado de bens populares foi melhor que a das empresas que atuaram no mercado de bens normais entre 2001 e 2012?

2. Há relação entre a taxa de juros, a inflação e a eficiência financeira das empresas que atuaram no mercado de bens populares?

3. Quais são as principais variáveis de eficiência financeira do setor industrial de móveis?

4. Atualmente, quais dimensões estratégicas são relevantes para o desempenho das empresas atuantes predominantemente no mercado de bens populares?

5. Houve mudança no perfil das dimensões estratégicas das empresas que atuam no mercado de bens populares e no mercado de bens normais em relação ao estudo de Giovinazzo (2003)?

6. Qual é o mercado predominante (popular ou normal) em que as empresas mais eficientes da amostra atuam?

Estas questões buscam atualizar e ampliar o escopo do estudo referência sobre mercado de bens populares, em comparação aos bens normais, estratégias das empresas e melhor compreensão do segmento industrial de móveis.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Trabalhos correlatos

Conforme citado anteriormente, há poucas obras acadêmicas desenvolvidas em âmbito nacional sobre o mercado de bens populares e a principal referência, considerando a abrangência e escopo para suporte do estudo, é a dissertação de mestrado de Giovinazzo (2003): Um Estudo Sobre o Desempenho e a Estratégia das Empresas que Atuam no Mercado de Bens Populares no Brasil. As referências serão complementadas por estudos correlatos ao tema, publicados no Brasil e também no exterior, e permitirão a elaboração de um arcabouço conceitual que embasa a pesquisa, conforme detalhado a seguir.

A abrangência da pesquisa realizada por Giovinazzo (2003) foi entre o período de 1997 e 2001, e mostrou que as empresas da amostra, atuantes no mercado de bens populares, tiveram um crescimento médio anual de aproximadamente 25% no período, enquanto as empresas focadas no mercado de bens normais apresentaram queda anual de aproximadamente 0,70%, em média. A lucratividade aumentou 3%, em média, e os resultados operacionais cresceram 4% no período, *vis a vis* as empresas voltadas ao mercado de bens normais, que tiveram retração em seus resultados. Estes resultados mostram que as empresas que atendem o mercado de bens populares registraram melhores resultados que as empresas que atendem o mercado de bens normais, principalmente, nos segmentos de alimentos, bebidas/fumo, vestuário, higiene e limpeza, eletrodomésticos e comércio varejista. Em relação às dimensões estratégicas, o Quadro 1 mostra as variáveis operacionais mais relevantes e as menos relevantes apresentadas na pesquisa correlata:

Quadro 1 – Variáveis críticas para a estratégia das empresas com foco no mercado de baixa renda

Variáveis mais relevantes	
Preço	Variável mais relevante para a estratégia das empresas que praticam os preços mais baixos do mercado, tendo este fator como principal componente competitivo.
Custo	Estas empresas têm os baixos custos como importante componente estratégico, investindo em instalações, equipamentos e métodos que reduzam os custos, buscando

	praticar o menor custo possível como principal fator estratégico, ao lado dos preços baixos.
Canal de distribuição e diferenciação	Embora a competitividade destas empresas seja proveniente dos baixos preços, as empresas buscam certo grau de diferenciação da sua marca. Entretanto, a principal forma de fazer esta diferenciação não é por via publicidade, ou seja, por meio de investimentos para desenvolver a identificação da marca diretamente com o consumidor final, mas por meio da promoção e apoio aos canais de distribuição e pontos de venda de seu produto.
Qualidade	Quanto ao nível de qualidade, a empresa busca atender a todos os requisitos em termos de matérias-primas, especificações, observância das tolerâncias, etc.
Variáveis menos relevantes	
Especialização/ diversidade de produtos e segmentação	Com relação ao grau em que a empresa focaliza seus esforços em termos da amplitude da linha de produtos ou segmentos de mercado, as empresas com foco no mercado popular focam em menos produtos ou segmentos de mercado do que as empresas com foco nas classes A e B, que atuam com uma maior amplitude de produtos/segmentos.
Atendimento	Com relação aos serviços auxiliares prestados com a sua linha de produtos, como assistência técnica, uma rede própria de atendimento, as empresas não proporcionam serviços auxiliares sofisticados e diferenciados, prestando apenas o atendimento básico.
Identificação da marca e publicidade	A empresa não busca a diferenciação da sua marca como principal fator competitivo, via publicidade, força de vendas, embalagem ou outros investimentos, de forma diferente das empresas com foco nas classes A e B que desenvolvem totalmente a identificação da marca junto ao consumidor final, sendo que estas empresas buscam a diferenciação junto aos canais de distribuição.
Tecnologia	Quanto ao grau em que a empresa procura a liderança tecnológica no seu setor versus um comportamento imitativo em termos de tecnologias de produtos e processos, a empresa focada no mercado popular não desenvolve pesquisas, utilizando tecnologias já conhecidas e difundidas.

Fonte: Spers; Wright, 2006.

A pesquisa de Barki (2006) apresentou estudos de caso sobre as empresas do varejo brasileiro que atuam para os consumidores de baixa renda e registrou como principais conclusões:

a) Que as estratégias de empresas que atuam no varejo para a baixa renda mudam de acordo com o tamanho da empresa, e que as empresas de pequeno porte, pela sua proximidade com o mercado, ainda detêm a preferência dos consumidores devido à maior empatia que estabelecem com este mercado (BARKI, 2006).

b) Que, mesmo de forma intuitiva, as empresas de menor porte analisadas entendem adequadamente o potencial e as características do mercado de baixa renda.

c) A validação de conceitos, como o das estratégias genéricas de Porter (1989), estratégias emergentes e deliberadas de Mintzberg (2000), entre outros construtos.

d) A importância em trabalhar com um adequado mix de produtos para atender à população de baixa renda.

e) Que o preço é considerado como pressuposto de satisfação do consumidor.

f) A comunicação é variável diferenciadora entre os portes de organização, as maiores empresas investem forte na criação de imagem diferenciada.

Outra pesquisa baseada em estudos de caso foi a de Souza Nascimento *et al* (2008), onde encontraram que a gestão de inovação em produtos tem o custo como elemento central ao se voltar para o mercado de produtos populares. A inovação para esse mercado precisa estar atenta aos canais de distribuição utilizados pelos mais pobres, dessa forma, adequados em serviços e logística para esse propósito. Outro aspecto relacionado por eles, ainda com a ênfase nos custos, é tornar o produto econômico e de fácil produção, manutenção e utilização, dessa forma, tornando-o acessível a esse público.

Rocha e Silva (2008) realizaram uma revisão dos estudos feitos no Brasil e no mundo sobre o mercado de consumo para a baixa renda e concluíram que existe uma grande lacuna do ponto de vista acadêmico sobre esse mercado. Para os pesquisadores, nos estudos realizados nos países desenvolvidos, a ação empresarial junto ao mercado de baixa renda foi sempre vista como assistencialista, e que na última década foi registrada uma nova perspectiva em que o consumidor de baixa renda é visto como possível fonte de ganhos para as empresas. “O novo poder adquirido por esse segmento da população mundial, particularmente nos países do BRIC, decorre exatamente de sua capacidade de compra, que hoje movimenta a economia global.” (*Ibid*. p. 21).

Estes trabalhos e seus principais conceitos serão abordados mais adiante no intuito de respaldar teoricamente esta pesquisa.

2.2 Evolução da economia brasileira no novo milênio e o mercado de bens populares no Brasil

Entre 2000 e 2012, o PIB, Produto Interno Bruto brasileiro cresceu em doze desses anos (Gráfico 2). Ainda que de forma bastante irregular, foi o suficiente para alavancar o consumo, respaldado pelo controle da inflação e pelo regime de metas de inflação adotado pelo governo federal desde 1999.

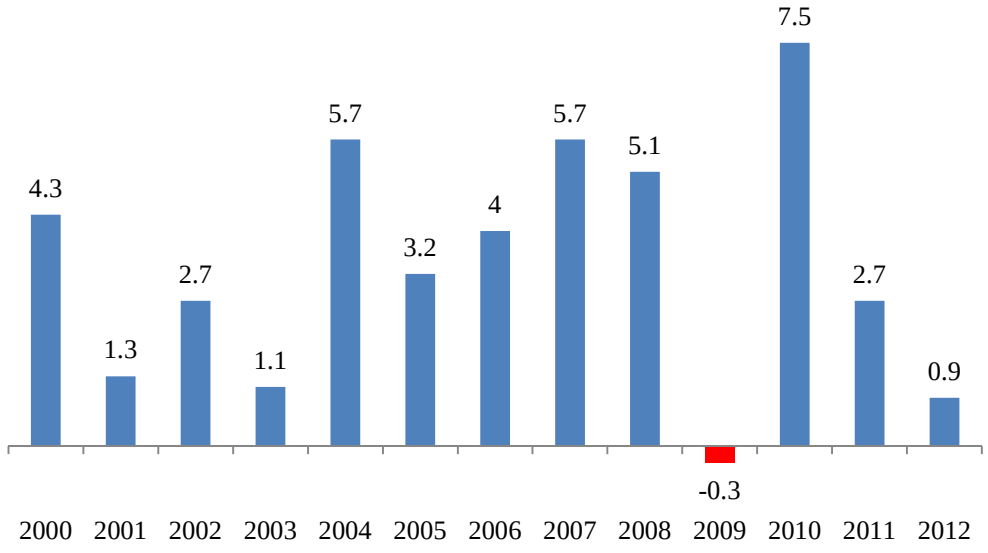

Gráfico 2 - Variação Percentual do Produto Interno Bruto Anual Brasileiro entre 2000 e 2012

O regime de metas de inflação tem como principal artífice a utilização da taxa de juros para conter a inflação, uma vez que o aumento nas taxa de juros desestimula o consumo por meio do crédito e onera os financiamentos, tornando a poupança mais atrativa, dessa forma, minando a intenção de compra e, consequentemente, contribuindo para a manutenção dos preços.

No entanto, a preocupação do governo na última década não esteve totalmente relacionada ao regime de metas da inflação. O estímulo ao emprego e a redução das desigualdades sociais foram uma das bandeiras políticas do novo governo, oriundo da oposição, a partir de 2002, que estabeleceu para sua manutenção no poder. Assim, promoveu ações sociais que estimularam o consumo de uma camada extremamente pobre da população, que até então não

tinha acesso ao emprego formal e, por outro lado, desonerou vários setores de bens de consumo duráveis no intuito de estimular o consumo das classes de maior rendimento, ao mesmo tempo em que promoveu a expansão do crédito no país.

Essas medidas surtiram efeito na redução do desemprego e no aumento da ocupação formal, o que estimulou a produção industrial em boa parte da década. O reflexo da inflação controlada, em boa parte da década, e o aumento do rendimento promoveram novamente o consumo e o ciclo se renovou até meados de 2008, quando uma grave crise financeira internacional aconteceu e prejudicou a manutenção do crescimento econômico dos quatro anos anteriores.

No âmbito externo, nesta década, o país apresentou elevado superávit no saldo da balança comercial, a taxa de câmbio se manteve estável, impedindo a inflação de atacado, e promoveu também o aumento do nível de emprego e da renda.

> Desde 1994, o índice Gini, uma das medidas mais tradicionais de desigualdade de renda, vem caindo continuadamente, alcançando os menores valores das últimas três décadas. Nos últimos anos, a renda dos mais pobres cresceu de forma substantiva, acarretando um declínio dos níveis de pobreza e miséria. (SCALON; SALATA, 2012, p. 388)

Assim, como se pode perceber, as variáveis aumento da distribuição de renda, aumento da ocupação formal, estabilidade da moeda e aumento da produção favoreceram a redução da pobreza no país e trouxeram melhorias incontestáveis à faixa de renda da população de menores recursos.

A população representada pelas faixas de renda inferiores é de um contingente de 57,23 milhões de famílias, que recebem até 10 salários mínimos, de acordo com o Gráfico 1, já apresentado na introdução deste estudo.

“[...] nos últimos anos, as classes que mais se beneficiaram, proporcionalmente falando, com aumento de renda e do consumo, foram aquelas mais próximas da base da estrutura social brasileira.” (SCALON; SALATA, *op. cit*. p. 402).

Neste estudo, o perfil dos consumidores pertencentes às classes populares é composto pelo grupo de consumidores de renda de até 10 salários mínimos, conforme apresentado a seguir.

2.2.1 Conceituação de bens populares e bens normais

> Conceituar produto popular é uma tarefa difícil. Genericamente, poder-se-ia dizer que um bem popular é um produto ou serviço desenvolvido para um segmento de renda mais baixa. Evidentemente, esta é uma conceituação extremamente simplista, que carece de um maior detalhamento e uma definição mais precisa. (GIOVINAZZO, 2003, p. 15)

De acordo com os conceitos econômicos discutidos por Pindyck e Rubinfeld (1994), Varian (1994) e Ferguson (1993), bens populares são aqueles "[...] posicionados, predominantemente, para as classes de renda C, D e E, cujo efeito-renda é negativo, ou seja, um acréscimo na renda deverá ocasionar uma substituição deste bem, ou desta marca popular, por um bem ou marca não popular." (*Ibid*. p. 17).

Um bem normal é aquele cujo efeito-renda é positivo, ou seja, um aumento na renda deve provocar um aumento no consumo do bem consumido (FERGUSON, 1993 *apud* GIOVINAZZO, 2003, *passim*).

Para Zancul *et al* (2004), produto ou serviço popular são aqueles mais baratos de sua categoria, que ampliam o acesso para consumidores com menor poder aquisitivo.

Sobral *et al* (2005) apresentaram entendimento que um produto ou serviço popular atende a consumidores de menor renda, limitados a dez salários mínimos, ou pertencentes às classes C, D e E, no caso da população brasileira, não sendo impeditivo que populações de maior renda tenham interesse por esses produtos. Além disso, preço baixo e qualidade apresentam-se como principais requisitos para esse mercado, não sendo necessariamente o produto mais barato de sua categoria. Deve oferecer condições (crédito, pontos de venda, atendimento às necessidades do consumidor) que facilitem e viabilizem a sua aquisição pelo público-alvo.

Wright (1993), citado em Wright e Spers (2011), afirma que os produtos populares são produtos que têm o acesso e distribuição adequados, dada à dificuldade relativa aos meios de transporte dessa população, precisa ter robustez e confiabilidade, uso adequado de tecnologia avançada, a eliminação de elementos que gerem custos supérfluos e, quando aplicável, a possibilidade de manutenção acessível.

Conforme se pode analisar por meio destes dados, há diferentes definições para bens populares. Para este estudo, serão aproveitadas a conceituação utilizada por Giovinazzo (2003) na distinção entre bens populares e bens normais, extraída de conceitos microeconômicos; a conceituação baseada no preço dos produtos utilizada por Zancul *et al* (2004); e a conceituação de Sobral *et al* 2005, preço baixo e qualidade, necessidade de crédito, e atendimento às necessidade da baixa renda, ou seja, a) os produtos "[...] mais baratos de uma categoria de produto ou serviço; b) aquele que atende às classes sociais de mais baixa renda: C, D e E." c) produtos de preço baixo, mas de qualidade, necessitam de crédito e que atendem às necessidade da baixa renda (SOBRAL *et al*, 2005). Desta forma, iremos utilizar o conceito de que bens populares são produtos de qualidade, e geralmente, os bens mais baratos de uma categoria de produto ou serviço necessitam de crédito para serem adquiridos e atende à baixa renda, categoria que vai até 10 salários mínimos de rendimento.

2.3 Estratégia competitiva e posicionamento estratégico das empresas que atuam no mercado de bens populares

É ponto comum que as organizações que atuam nos mesmos segmentos, com os mesmos tipos de produtos e com mesmo tipo de cliente, apresentem resultados de eficiência diferentes ao longo do tempo. O entendimento dos conceitos principais de estratégia é importante para a adequação da melhor abordagem para a pesquisa primária.

2.3.1 Estratégia, breve abordagem histórica

A palavra estratégia tem origem grega, *strategia*, que significa general, remetendo-se originalmente às escolhas do general, à arte e à ciência de conduzir um exército por um caminho ou por uma tática contra um exército inimigo. Posteriormente, o termo estratégia foi estendido aos movimentos políticos, econômicos e ao contexto empresarial (Meirelles, 1995).

Wright *et al* (2000) definiram estratégia de forma bastante clara, inspirados possivelmente pela origem da palavra grega. Para eles, estratégia se refere aos planos da alta administração

para alcançar resultados consistentes com a sua missão e com os objetivos gerais da organização.

Nem sempre a estratégia foi definida de forma objetiva e, no começo, como recordam Cavalcanti *et al* (2001), nos estudos de Chandler Jr., publicados na década de 1960, demonstravam que o ajustamento estrutural e mesmo a expansão estratégica das empresas da época aconteceram muitas vezes de forma intuitiva, tal qual ocorre com muitas organizações atuais.

A partir da década de 1970, houve certo formalismo no pensamento estratégico, que ficou bastante caracterizado por Steiner, que afirmou que as estratégias precisavam ser divididas em subestratégias para o sucesso da implantação. O modelo de Ansoff apresenta-se bastante rígido nesse aspecto, puramente lógico, linear e com excesso de formalismo, e dessa forma, se tornando denso e por completo complexo (*Ibid*., 2001, p. 8).

O modelo estrutural das cinco forças de Porter (2004) apresenta uma abordagem de fora para dentro da empresa, e por mais de 20 anos, foi o principal modelo utilizado pelas organizações. O modelo propunha a análise de cinco forças principais – poder de barganha do consumidor; poder de barganha do fornecedor, rivalidade entre os concorrentes, barreiras de entrada a novos entrantes e ameaça de produtos substitutos; trabalhados em cinco agentes principais – clientes, fornecedores, concorrentes, novos entrantes e produtos substitutos.

As versões prescritivas que dominaram a década de 1970 deram lugar a uma nova complexidade, chamada descritiva. Os Quadros 2 e 3 mostram a migração dos modelos e suas ações e seus precursores.

Segundo Porter (1989), existe dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixos custos ou diferenciação. Os dois tipos básicos de vantagem competitiva, combinados com o escopo de atividades para as quais uma empresa procura obtê-los, levam a três estratégias genéricas, que permitem alcançar o desempenho acima da média em uma indústria – a liderança em custo, a liderança em diferenciação e o enfoque, esta última, com duas variantes: enfoque no custo ou enfoque na diferenciação.

Quadro 2 - Evolução do Pensamento Estratégico até 1980

Ano	Conceito	Ação	Proposição
1970	Matriz BCG	Classificação de produtos ao longo da participação de mercado x taxa de crescimento do mercado.	Guia para a empresa concretizar o portfólio de negócios.
1970	Alvin Toffler	O choque do futuro	Reestruturação contínua da empresa.
1972	Profit Impact of Market strategy (PIMS)	Banco de Dados Empírico para determinar áreas de mercados atrativos.	A participação de mercado é impulsionada de lucratividade e deriva da melhor qualidade relativa do produto.
1980	Michael Porter Estratégia Competitiva – Três estratégias genéricas	Liderança 1. De Custo 2. Diferenciação 3. Foco	Curvas de experiência, barreiras à entrada, posicionamento estratégico, sistema de inteligência sobre o concorrente, estratégia de nicho.

Fonte: Cavalcanti *et al*, 2001.

Nessa mesma década, Mintzberg, um dos maiores críticos a Porter, admitiu ser a estratégia descontínua e artesanal, uma arte que ultrapassava o formalismo da década de 1970 (CAVALCANTI *et al*, 2001). Diante disso, não buscando em absoluto colocar um ponto final no tema, Mintzberg (1987) apresentou cinco definições para estratégia, chamados de 5 Ps da estratégia: A estratégia como plano – um conjunto de diretrizes formuladas para ação, podendo ser formal, informal, geral ou específica; a estratégia como padrão – modelo consistente e repetitivo de ações dado que a consistência gera confiabilidade; a estratégia como posição – mediação ou harmonização entre a organização e o ambiente externo; estratégia como perspectiva – maneira conceitual de estratégia que apresenta a visão da empresa e sua intenção de oferecer soluções em uma determinada posição escolhida e compartilhada dentro da organização, na intenção de direcionar a todos para uma visão única; e, a estratégia como pretexto – manobra específica para induzir os concorrentes ao erro por percepção inadequada dos movimentos competitivos.

Quadro 3 - Evolução do Pensamento Estratégico após 1980

Ano	Conceito	Ação	Proposição
1985	Cadeias de Valor Michael Porter Vantagem Competitiva	5 atividades primárias e 4 atividades de apoio	Logística de entrada x Logística de saída x marketing e vendas x serviços (+) Suprimento x desenvolvimento de tecnologias x gestão de recursos humanos x infraestrutura da empresa, constituindo a cadeia de valor do cliente de uma empresa.
1994	Mintzberg. H. Ascensão e queda do planejamento estratégico como processo formal.	Distinção entre planejamento estratégico e pensamento estratégico.	O fracasso do planejamento estratégico clássico e o fracasso da formalização de estratégias. Estratégia é um processo de aprendizado; se o planejamento estratégico é análise, o pensamento estratégico e síntese.
1994	Competência Essencial – Gary Hamel e C.K. Prahalad	Desenvolvimento de habilidade e tecnologia que permite oferecer benefício ao cliente.	A empresa é um portfólio de competências a serem desenvolvidas para interceptar o futuro.
1995	Três disciplinas de valor de Michael Treacy e Fred Wisema	Excelência operacional x Liderança de produto x Conhecimento do consumidor.	Contínuo investimento e excelência em pelo menos uma dessas três áreas de valor para construir a reputação da companhia.
1999	Estratégia Corporativa de Pierre Dussauge e Bernard Garrete	Formação de alianças estratégicas e como antecipar sua evolução e resultados	Tipologia de alianças entre não competidores (joint ventures), parceiros verticais etc. e entre competidores, alianças na cadeia de fornecimento, alianças de quase concentração e alianças complementares.
2005	Governança e alianças estratégicas	Construção de redes tangíveis e intangíveis, sociais e políticas de negócios.	Competição e compartilhamento; inteligência investigativa em negócios.

Fonte: Cavalcanti *et al*, 2001.

As estratégias genéricas estão representadas no Quadro 4.

Porter (1989) destaca a importância do *trade-off*, isto é, a exclusividade de opção estratégica, pois ficar no meio termo pode levar a organização ao fracasso. O produto era o foco central de

Porter, e o concorrente, o principal agente a ser dominado, uma vez que na década de 1980 as organizações passaram a enfrentar séria concorrência.

Quadro 4 - Estratégias Genéricas de Michael Porter

	VANTAGEM COMPETITIVA	
ESCOPO	**Custo Mais Baixo**	**Diferenciação**
Alvo Amplo	1 .Liderança em Custo	2. Diferenciação
Alvo Estreito	3A. Enfoque no Custo	3B.Enfoque na Diferenciação

Fonte: Porter (1989).

Mais tarde, Porter (1989) coloca que fazer as mesmas atividades melhor do que os principais concorrentes é a chave para a eficácia operacional. A eficácia operacional não garante vantagem competitiva duradoura, pois qualquer procedimento pode ser copiado rapidamente pelos concorrentes. No entanto, se a organização fizer atividades diferentes dos concorrentes ou as mesmas atividades de modo diferente, pode ter vantagem competitiva assegurada e ter minimizado o risco de ser copiada pelos concorrentes. A cadeia de valor proposta por ele analisa principalmente as atividades principais da empresa e as atividades que a apoiam. A questão chave é tornar essas atividades mais eficientes que a dos concorrentes, de forma que a redução de custos advinda do processo possa dar vantagem competitiva à organização.

Em 1994, Hamel e Prahalad (1995) postularam que as empresas mais competitivas apresentam e desenvolvem habilidades e tecnologias que são vistas por seus clientes como benéficas, podem ser migradas para novos mercados e que também apresentam dificuldades para serem copiadas por seus competidores. Para Hamel e Prahalad (1995), as competências representam a soma de todo ao aprendizado coletivo na organização no intuito de direcionar as diversas habilidades da organização de forma coordenada com a tecnologia para ganho de competitividade. Desse ponto de vista, a natureza das competências de uma organização pode ser vista como dinâmica, necessitando assim muitas redefinições no intuito de acompanhar o

ambiente externo. Outro aspecto importante da definição dos autores, que contradiz em parte as teorias de Porter (1989), é que o ponto de sucesso da empresa não está na capacidade de compreender e adaptar a organização ao ambiente externo, mas sim, do quanto a empresa tem habilidade para desenvolver competências que possam ser observáveis pelos seus clientes, adaptáveis a todos os tipos de mercado e difíceis de serem copiadas, numa relação inversa, de forma a causar impacto no ambiente externo.

Treacy e Wiserma (1993), inspirados em Porter (1989), desenvolveram uma abordagem alternativa às estratégias genéricas e bastante complementares aos novos desafios impostos pela era da informação. De acordo com esses autores, pelo menos um componente de valor é oferecido ao cliente pela empresa, em um nível de excelência impossível de ser oferecido pelos concorrentes e é irresistível a eles. Como componentes de valor, que impactam de forma diferente a cada grupo de consumidores sensíveis a pelo menos um deles, Treacy e Wiserma (1995) apresentam preço, tempo, atendimento diferenciado e qualidade. Estes autores encontraram, após pesquisas com empresas líderes em vários segmentos, os tipos de valor que os clientes mais buscavam nessas organizações, dos pontos de valor apresentados anteriormente, dessa forma, chamaram de as disciplinas de valor, que podem ser resumidas a seguir:

- Excelência operacional – As empresas buscam oferecer produtos e serviços medianos em relação aos demais produtos ou serviços disponíveis, porém, com menor custo total, preços competitivos e a maior confiabilidade e conveniência possível.

- Liderança tecnológica ou em produtos – As empresas buscam oferecer o melhor produto ou serviço, com desempenho superior, investindo em alta tecnologia e por vezes sendo uma empresa inovadora, por encontrar clientes que valorizam esse tipo de atributo.

- Intimidade com os clientes – As empresas que buscam um relacionamento duradouro com clientes específicos, prestando atendimento customizado e entrega da solução integral e ideal a eles. Nesse caso não é o número de transações o diferencial e sim o relacionamento.

Fazendo uma analogia com as estratégias genéricas de Porter (1989), além da importância do *trade-off* defendido por ele e comentado anteriormente, a excelência operacional seria uma

derivação da estratégia genérica de baixo custo, e a liderança tecnológica e intimidade com os clientes seria a diferenciação, no entanto, com foco mais no cliente do que com foco no produto em todos os casos.

Em 1999, Dussauge e Garrette (1999) apresentaram as alianças estratégicas como acordos entre organizações, mas sem que esses acordos inviabilizem a independência dessas organizações. A premissa fundamental é que as contribuições entre as empresas sejam recíprocas e igualitárias, apresentando também certo grau de reversibilidade, onde a teoria dos custos de transação dão a medida e o grau dessa reversibilidade, e a escolha pelo custo mais baixo com contratos com empresas parceiras serão ponderados ao invés de atuar com outros, em outros mercados, ou internalizar as atividades. Essa decisão deve acontecer ao mesmo tempo entre todas as empresas parceiras, havendo sinergia de capacidades, de modo que sobrevivam juntas principalmente em ambientes altamente competitivos. Ainda, estes autores colocam que as alianças podem se confirmar entre não competidores e parceiros verticais, como também, entre competidores em alianças na cadeia de fornecimento, alianças de quase concentração e alianças complementares.

Dussauge *et al* (2000), em seu artigo, apresentam os 3 “R”s (Resultados, Recursos e Responsabilidades) e 2 “C”s (Coordenação e Criação) do gerenciamento das alianças:

- Resultados – A especificação correta e objetiva do que se busca com a aliança de forma mais detalhada possível, para que se possa coordenar as atividades conjuntas e conciliar os objetivos de todas as partes;

- Recursos – A especificação dos principais ativos físicos, ativos financeiros, capital humano, direitos de propriedade e as capacidades organizacionais que as organizações terão para contribuir para a aliança;

- Responsabilidades – A especificação de quem, dentro das organizações, será responsável pelas tarefas da aliança e a comunicação e controle dela, dada a cotidiana interação entre os funcionários individuais das empresas parceiras;

- Coordenação – A identificação de quais recursos existentes na aliança serão utilizados em conjunto pelas empresas parceiras a fim de obter os resultados desejados;

- Criação – Em contraste com a coordenação, envolve a identificação de recursos que as empresas terão de utilizar, a fim de criar novos meios e capacidades para a aliança estratégica. A coordenação e a criação são importantes para designar responsabilidades de forma mais eficaz e identificar possíveis riscos de perdas de recursos.

2.3.2 Posicionamento estratégico das empresas que atuam no mercado de bens populares

"No intuito de atender o consumidor de baixa renda, as empresas precisam entender sua realidade, suas necessidades e desenvolver estratégias específicas." (BARKI, 2006).

Para acessar a este mercado, é necessário criar produtos e processos voltados especialmente para atender às necessidades desse grupo de consumidores, por meio de soluções inovadoras e criativas, a preços acessíveis, usando novos canais (ROCHA; SILVA, 2008).

Schrader *et al* (2012), analisando alguns estudos de caso de grandes multinacionais que atuaram em mercados populares, identificaram que os produtos para esses mercados tinham em comum o desenvolvimento específico para eles ou altamente personalizados às necessidades desse grupo alvo, num longo e qualificado processo de sofisticação de oferta. A estratégia apresentada por essas multinacionais levava muito em consideração a sustentabilidade do mercado, também consideravam os negócios com parceiros locais na cadeia de valor, onde a produção, comercialização ou distribuição eram operadas por parceiros. "Muitas vezes as multinacionais precisam procurar também parceiros não tradicionais, tais como, ONGs, organizações comunitárias, ou agências governamentais." (RIVERA-SANTOS; RUFIN, 2011). Para essas multinacionais, não garantir o fornecimento estável e matérias-primas de alta qualidade não haveria a garantia de funcionamento para um ambiente de consumo popular (SCHRADER *et al*, 2012).

Garantir um modelo comercialmente viável e sustentável para os mercados de baixa renda, envolve a simplificação das operações e projeções de incentivos adequados para as pessoas que são introduzidas nos ecossistemas econômicos criados pelas empresas atuantes nesse mercado (RANGAN *et al*, 2011).

Akter *et al* (2012) em estudos com empresas de serviços em saúde para os mercados de baixa renda descobriram que a percepção da qualidade do serviço influencia o valor econômico, enquanto a confiança percebida influencia o valor social, uma vez que a qualidade geral do serviço tem um impacto significativo na confiança, satisfação e intenções de continuidade. No entanto, há de se preservar a qualidade, mas a um custo acessível de forma a atrair a vasta base de clientes de modo que o lucro possa vir a partir de um consumo em larga escala (PRAHALAD, 2010; AKTER *et al*, 2012).

Os estudos de Arnould e Mohr (2005) apontam que estratégias convencionais, ditas ocidentalizadas por eles e globalizadas, são inadequadas aos ambientes únicos de baixa renda. A ênfase no social, ao invés do fator legal, desenvolvimento de relacionamentos contínuos com parceiros locais e não tradicionais, com abordagem horizontalizada para amplo acesso aos bens, são boas práticas para os mercados populares.

Porter (2004), muito antes, havia estabelecido diferentes dimensões estratégicas que ajudam as organizações a obterem vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. Estas dimensões não apresentavam características específicas para este ou aquele mercado, todavia, são bastante contemplativas de todas as características citadas anteriormente e por si só comprovadas. Estima-se que essas dimensões se encontrem no âmbito de qualquer empresa, principalmente nas empresas voltadas ao público de bens populares. Assim, as dimensões são:

> **Especialização** - grau em que a empresa concentra seus esforços em termos da amplitude de sua linha ou segmentos de clientes-alvo e mercados geográficos atendidos;
> **Identificação das Marcas** – grau em que a empresa busca a identificação da marca evitando a competição baseada basicamente em preços ou em outras variáveis. A identificação da marca pode ser alcançada por via de publicidade, força de vendas, ou por diversos outros meios;
> **Política de Canal** – grau em que a empresa busca desenvolver a identificação da marca diretamente com o consumidor final versus o apoio aos canais de distribuição de vendas de seu produto;
> **Seleção do Canal** – a escolha dos canais de distribuição varia, dos pertencentes à companhia a pontos-de-venda especializados em um dado produto, ou canais que distribuem amplas linhas de produto;

> **Qualidade do Produto** – nível de qualidade em termos de matérias-primas, especificações, observância das tolerâncias, características, etc.;
> **Liderança Tecnológica** – o grau em que a empresa procura a liderança tecnológica versus comportamento imitativo. Uma empresa pode ser líder em tecnologia, mas deliberadamente pode não fabricar o produto da mais alta qualidade do mercado;
> **Integração Vertical** – montante de valor agregado conforme refletido no nível de integração para frente e para trás adotado, incluindo o fato de a empresa ter canal de distribuição cativo, lojas de varejo exclusivas ou de sua propriedade, uma rede própria de assistência técnica, e assim por diante;
> **Posição de Custo** – grau em que a empresa busca a posição de mais baixo custo na fabricação e na distribuição, por meio de investimentos em instalações ou equipamentos para minimizar os custos;
> **Atendimento** – grau em que a empresa proporciona serviços auxiliares à sua linha de produtos, como assistência técnica, uma rede própria de atendimento, crédito, etc.;
> **Política de Preço** – posição relativa de preço no mercado está relacionada a outras variáveis como a posição de custo e a qualidade do produto, mas deve ser observada separadamente;
> **Alavancagem** – grau de alavancagem operacional (resultado da atividade) e grau de alavancagem financeira "(relação entre o resultado da atividade e o lucro líquido por ação ordinária)" (GITMAN, 2009);
> **Relacionamento com a Matriz** – exigências sobre o comportamento de uma unidade, baseadas no relacionamento desta com sua matriz;
> **Relacionamentos com os Governos do País de Origem e Anfitriões** – em indústrias multinacionais, o relacionamento que a empresa desenvolveu ou a que está sujeita com o governo de seu país de origem, assim com a com os governos de países estrangeiros em que esteja operando.
> A amplitude das diferenças estratégicas, ao longo de uma determinada dimensão dependerá do setor. As dimensões estratégicas são relacionadas entre si, sendo internamente consistentes com a posição da empresa. (*Ibid*. p. 133).

O trabalho de Giovinazzo (2003), já comentado anteriormente, apresenta os principais referenciais para este estudo e utilizou grande parte das dinâmicas estratégicas de Porter (2004), entre elas, a especialização da empresa, o diferencial das marcas, a política de canal, a qualidade do produto, a liderança tecnológica, a posição em custo, o atendimento e a política de preço. A principal conclusão do estudo, realizado entre o período de 1997 e 2001, revelou que as organizações dos setores de alimentos, bebidas/fumo, comércio, eletrodomésticos, higiene e vestuário que atendiam ao mercado de baixa renda tiveram crescimento de receita real, lucratividade real e resultado operacional superiores aos das organizações que não atendiam. Nele, quatro importantes dimensões eram vistas como relevantes para a atuação do setor junto ao mercado de baixa renda: o preço, os mais baixos do mercado; o custo, empresas investiam em equipamentos e tecnologia que permitiam apresentar custos mais baixos; o canal de distribuição e diferenciação, as empresas investiam para desenvolver a marca junto ao consumidor final, contando com o apoio dos canais de distribuição; e a qualidade, pois as empresas buscavam atender a todos os requisitos em termos de matérias-primas, especificações e tolerâncias etc. As empresas voltadas ao mercado de renda mais alta apresentaram a diferenciação da marca como principal vantagem competitiva ofereciam

produtos mais caros e sofisticados, com maior valor agregado e buscavam, principalmente, as classes A e B de renda da população. Outro aspecto importante como estratégico para as organizações que atuam para essa faixa de rendimentos foi a importância da liderança tecnológica.

No mesmo sentido, Rocha e Silva (2008) sugeriram, utilizando as principais variáveis do marketing, as estratégias apresentadas no Quadro 5:

Quadro 5 – Posicionamento estratégico para os consumidores de bens populares

ÁREAS DO MARKETING	ENFOQUES ALTERNATIVOS
Características do Produto	Modelos com design mais simples Projetos de produto mais baratos Fracionamento das embalagens Embalagens tamanho-família Embalagens com matéria-prima mais barata Produtos mais eficientes no uso de energia Marcas secundárias
Apreçamento	Financiamentos mais longos Esquemas de pré-pagamento Aluguel em lugar de compra Produtos compartilhados Menor burocracia na concessão de crédito
Canais de Distribuição	Microvarejistas Porta a porta Canais de varejo de baixo custo Parcerias com outros canais
Comunicações	Apresentação pictórica de informações sobre o produto Instruções simples e objetivas, evitando linguagem técnica Educação do consumidor

Fonte: Rocha e Silva, 2008.

De Souza Nascimento *et al* (2008) apontam outros fatores chave para o acesso à baixa renda como: o setor de atuação; o preço baixo; a concepção do produto; a promoção; a praça; a distribuição física; o processo produtivo; a tecnologia; e a agilidade no desenvolvimento de produtos.

Parente *et al* (2008) registram três tipos de estratégias das empresas de varejo voltadas à baixa renda, que denominaram como estratégia de Ênfase em Preço Baixo, estratégia com Ênfase em Benefícios e estratégia com Ênfase em Proximidade. Para os autores, os custos operacionais mais baixos, realizados por meio de um atendimento reduzido, quantidades de produtos limitadas, gama de serviços menores e instalações enxutas compensam a prática de

preços mais competitivos da estratégia de preço baixo. Em contrapartida, a estratégia com ênfase em benefícios permite que a empresa se destaque por sua competitividade, onde busca a preferência do cliente por meio de benefícios, bom atendimento, variedade de produtos e boas instalações. “A estratégia de ênfase na proximidade geralmente são de empresas de pequeno porte, preferindo conquistar o cliente com uma proposta de valor atrelada à proximidade física e a um relacionamento mais íntimo com o cliente.” (PARENTE *et al*, 2008).

Prahalad (2010) apresenta 12 princípios estratégicos para atingir a baixa renda por meio da inovação:

1. Concentração das energias da organização em preço e desempenho, pois esse mercado não depende tão somente de preços baixos.

2. A inovação requer resolver os problemas dos consumidores com tecnologias novas.

3. Como os mercados são imensos, as soluções precisam ser adaptadas para mercados de baixa renda similares.

4. Reduzir a intensidade dos recursos, isto é, utilizar soluções que possam ser recicláveis e sustentáveis.

5. A funcionalidade do produto precisa ser testada e adaptada às exigências desse consumidor, nem sempre o que serve para um cliente de maiores rendimentos, servirá com adaptações simples ao cliente de menores rendimentos.

6. As inovações em processos são tão cruciais nos mercados de baixa renda quanto as inovações nos produtos.

7. O projeto de produtos e serviços deve levar em conta os níveis de qualificação, infraestrutura deficiente e a dificuldade de acessar serviços em áreas remotas.

8. A ambientação dos clientes com o uso dos produtos também é um fator crucial.

9. Os produtos devem funcionar em ambientes hostis.

10. A heterogeneidade da base do consumidor em termos culturais e educacionais constitui um desafio para as equipes de inovação.

11. O consumidor precisa ter acesso à inovação, caso contrário ela não perdurará.

12. A evolução das características/particularidades e da função em mercados da base da pirâmide pode se dar em alta velocidade. É necessário apresentar ampla arquitetura do sistema, a fim de possibilitar a fácil incorporação de novas particularidades.

2.3.3 Estratégias emergentes para bens populares

O termo estratégia emergente foi dado por Henry Mintzberg (1978) para uma estratégia que não é planejada pela organização, mas que, com o passar do tempo, vai sendo percebida como estratégica por ela. Nesse sentido, as próximas estratégias apresentadas podem ser colocadas neste contexto.

Segundo Wright e Spers (2011) o acesso ao crédito é um importante instrumento de inclusão social das classes populares, uma vez que pode viabilizar o financiamento de pequenos insumos e ferramentas de produção que permitam o incremento da renda dessa população. A essencialidade do crédito na vida dos pobres é uma das principais constatações da pesquisa de Rocha e Silva (2008), pois é por meio dele que esta população obtém acesso aos bens de consumo.

Wright e Spers (2011) colocam que as empresas privadas não devem se furtar do seu importante papel na sociedade e também pensar em instrumentos de inclusão social e formação de um grande e novo mercado consumidor da base da pirâmide, contudo, não assistencialista, mas buscando a penetração em um novo e promissor mercado.

De acordo com os estudos de Brusky e Fortuna (2002), o crédito parcelado, precisamente o crediário é a opção mais utilizada pelos consumidores de bens populares e funciona como uma poupança invertida, pois se mostram capazes de separar, todos os meses, quantias certas para pagar as prestações do crediário ou pagar o cartão de crédito, mesmo considerando eles mesmos incapazes de poupar. A baixa renda tem acesso a vários tipos de crédito, formal e informal, segundo levantamento realizado por Brusky e Fortuna (2002) conforme pode ser observado no Quadro 6. Percebe-se que o acesso aos bens de consumo por essa parcela da população está amplamente vinculado ao crédito informal e conforme observa Wright e Spers (2011), abre-se um campo muito promissor às organizações que possibilitam o acesso aos seus bens produzidos para essa gama de consumidores.

Outra estratégia que pode ser considerada emergente para o acesso das empresas às classes de baixa renda, após o barateamento dos preços dos microcomputadores e notebooks, a popularização dos mesmos e a ampliação dos serviços da rede de computadores mundial (Internet) é a manutenção de sítios das empresas na rede e o uso das redes sociais. Esta pesquisa procurou captar essas duas novas situações, que ainda aparecem pouco nas pesquisas sobre a baixa renda, mas que podem produzir uma nova diretriz às organizações e estudos sobre o assunto.

Castells (2001) e Venkatraman (2000) citados por Saccol (2005) afirmam que a Internet tem se tornado a espinha dorsal em termos de Tecnologia de Informação, nos usos intra e interorganizacionais, conectando vendedores e clientes, além de possibilitar interação e transações em tempo real.

Soares e Hoppen (1998) colocam que a internet é sem dúvida um instrumento informacional bastante útil às empresas, ele cria novos modelos de negócios, de sistemas, de marketing, legais, societários, governamentais e de consumo. Ainda, o comportamento, as interações e relacionamentos entre empresas e consumidores são fundamentalmente diferentes na internet. Saccol (2005) citando Gascoyne e Ozcubukcu (1997) apresenta que a internet para a maioria das empresas é uma aposta, não tem referência sobre a mudança na maneira de fazer negócios e nem planeja adequadamente sua estrutura para isso. “Em termos de negócios, a internet é uma ferramenta de bastante potencial.” (SOARES; HOPPEN, *op. cit.*, p. 96).

Quadro 6 - Necessidades Financeiras da Baixa Renda

		Baixíssima Renda	Baixa Renda	Médio-Baixa Renda
Emergências	Doenças Gastos médicos	parente, agiota, fiado, venda de bens	parente, empregador, venda de bens, financeira, agiota	parente, linha de crédito no banco, empréstimo no cartão, cheque pré
Eventos do ciclo da vida	Morte	lista na vizinhança, parentes, financiamento na funerária	parentes, financiamento na funerária, agiota, seguros	parentes, financiamento na funerária, empréstimo no cartão, linha de crédito no banco
	Casamento	poupança	poupança e parentes	poupança, parentes, crediário, empréstimo bancário
	Outras Festas	poupança, crediário dos outros, fiado	poupança e crediário	empréstimo bancário e caixinha
Oportunidades	Reforma da Casa	empréstimo empregador, crediário dos outros, sorteio	empréstimo empregador, caixinha, empréstimo bancário	parentes e empréstimo bancário
	Educação	uso não identificado	parentes	indenização de emprego anterior
	Iniciar negócio	uso não identificado	indenização de emprego anterior	indenização de emprego anterior
	Ampliar negócio	uso não identificado	crediário, cartão de crédito, cheque, agiota, empréstimo, IMFsorteio	crediário, empréstimo bancário, cartão de crédito, cheque, empréstimo, IMF sorteio
Eventos Sazonais	Final de ano	crediário dos outros, fiado	crediário e caixinha	crediário, caixinha, cheque pré, cheque especial, cartão, linha de crédito no banco
	Carnaval e São João	fiado e parentes	crediário e parentes	cartão e cheque pré
	Impostos	uso não identificado	uso não identificado	pagamento em parcelas
	Material Escolar	parentes	crediário e cheque pré	crediário, cheque pré, cartão

Fonte: Brusky e Fortuna, 2002

Saccol (2005) em sua pesquisa sugere 11 fatores estratégicos para o alinhamento da estratégia para o uso de internet pelas organizações, conforme foi resumida no Quadro 7:

Quadro 7 – Fatores para o alinhamento estratégico da utilização da internet/ce

FATORES QUE CONTRIBUEM PARA O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA UTILIZAÇÃO DA INTERNET E DO COMÉRCIO ELETRÔNICO (CE)
• Visão estratégica das aplicações de Internet e CE e forte orientação para o mercado.
Consideração das diversas variáveis envolvidas nas decisões de uso da Internet/CE: • Variáveis externas: perfil dos clientes, necessidades, possibilidade de acesso à tecnologia; Credibilidade da empresa junto à comunidade e clientes; perfil dos concorrentes e ofertas existentes no mercado; Infraestrutura tecnológica etc. • Variáveis do ambiente interno da empresa: produtos e serviços, estrutura, recursos e capacidades; infraestrutura e governança da área de TI etc.
• Integração entre o planejamento organizacional, planejamento de TI e das ações de utilização da Internet e CE.
• Elaboração conjunta de estratégias e ações por equipes multidisciplinares.
• Planejamento incremental e dinâmico, avaliação e feedback constante com proveito da aprendizagem organizacional.
• Sinergia entre as diferentes aplicações de Internet/CE e integração de canais.
• Postura realista em relação aos investimentos em TI e CE.
• Busca de exploração das diferentes fontes de valor do e-business: complementaridade, novidade, *lock-in* e eficiência.
• Preservação de identidade única da empresa: negócios/estrutura convencional x virtual.
• Busca de inovação constante nas ações de Internet/CE.

Fonte: Saccol, 2005.

Não menos importante e de uso em crescimento, as redes sociais hoje são um importante instrumento de relações públicas ou relacionamento entre as empresas e seus consumidores. Parte-se do pressuposto, conforme assevera Rocha *et al* (2013) que a organização já tenha ingressado corporativamente na estratégia citada anteriormente, internet. Oldenburg (1999) citado por Rocha *et al* (2013) informa que a internet não apenas auxilia a construção de novas redes sociais, como contribui para a manutenção dos grupos sociais, já estabelecidos, fornecendo assim, um espaço para a interação social, como um terceiro lugar virtual.

Para Tomaél *et al* (2005) "as interações, que movimentam as redes, são representadas por relações sociais, econômicas, de trabalho, etc., que, essencialmente, possibilitam o compartilhamento de informação e de conhecimento."

O trabalho de Rocha *et al* (2013) é pioneiro na avaliação do uso dessa ferramenta pelas empresas no Brasil, pois, conforme ressaltam, há interesse cada vez maior por organizações sobre o tema, porém o assunto é pouco discutido academicamente. Seu foco está nas três

principais redes sociais que também são tema da pesquisa primária deste estudo, o Facebook, Twitter e Orkut. Esses pesquisadores trabalharam com 3 estudos de caso, cujos resultados podem ser visualizados no Quadro 8.

Quadro 8 - Análise comparativa das redes sociais

Fatores	**Empresa A**	**Empresa B**	**Empresa C**
Ações realizadas no Twitter	-Notícias da companhia -Retorno -Ofertas especiais	-Notícias da companhia -Apoio ao Cliente -Retorno -Ofertas especiais	-Notícias da companhia -Apoio ao Cliente -Retorno -Ofertas especiais
Ações realizadas no Facebook	Não Utiliza	Não Utiliza	Possui uma *fan page* na qual publica conteúdo editorial e responde dúvidas dos clientes
Ações realizadas no Orkut	Monitoramento das comunidades e fóruns relacionados ao assunto, divulgando informações dos produtos e respondendo questionamentos.	Não Utiliza	Possui um perfil por meio do qual publica conteúdo editorial e responde a dúvidas dos clientes
Perspectiva sobre as redes sociais	-Apoio dos altos executivos -Considera como ponto forte a continuidade das ações nas redes -Considera como desafio falar sempre sobre o assunto menstruação.	-Localmente, os altos executivos apresentam certa resistência à realização de ações nas redes sociais, pois não há como medir seu retorno financeiro. -Considera como ponto forte a presença consolidada do Twitter. -Considera como oportunidade a não utilização do Facebook e do Orkut, e a falta de engajamento de seus funcionários nas redes.	-Os altos executivos apoiam a utilização das redes sociais, mas não se preocupam em desenvolvê-las, pois seu retorno financeiro não é expressivo. -Considera como ponto forte a facilidade em publicar conteúdo. -Considera como oportunidade a equipe enxuta responsável pela ação nas redes.
Métricas de retorno	Número aproximado de pessoas impactadas	-Número de *views* da página do Twitter. -Número de *retweets* e respostas de suas divulgações.	-Número de seguidores ou amigos dos perfis -Número de participantes dos concursos culturais -Venda de espaço publicitário

Fonte: Rocha *et al*, 2013.

Com base na análise dos resultados da pesquisa, “as empresas estão usando as Redes Sociais para oferecer conteúdo e prestação de serviços, contribuindo para a construção do relacionamento com os clientes.” (*Ibid*. p. 278).

No entanto, uma característica interessante surgiu na pesquisa de Rocha *et al* (2013). Os baixos investimentos nas redes sociais por parte das empresas pesquisadas são decorrentes da falta de métrica a respeito do retorno financeiro das ações. Além disso, as redes sociais estão em desenvolvimento e são mais utilizadas pelas empresas como uma ferramenta para construção de relacionamentos, no qual as empresas interagem com seus consumidores para tirar dúvidas ou prestar outros serviços, quando na realidade deveriam utilizar a ferramenta para ser um canal que transformasse as informações coletadas em ações estratégicas de marketing.

Por fim, o estudo de Rocha *et. al* (2013) conclui que as redes sociais apresentam-se como uma grande oportunidade para a melhora da relação com o consumidor e o *prospect* de cada empresa, pois facilita a abordagem mais rápida junto a ele, além de conhecê-lo melhor. Além disso, há muito espaço ainda para a construção de estratégias relacionadas ao marketing de relacionamento.

2.3.4 Dimensões estratégicas deste estudo

Diante do referencial deste estudo, o autor considera nesta pesquisa as dimensões estratégicas de Porter (2004), aplicadas na pesquisa de Giovinazzo (2003), ligeiramente adaptadas em outros trabalhos de autores cujo enfoque foi o consumo na baixa renda. Estas dimensões estratégicas representam as variáveis que fizeram parte da pesquisa primária e que serão analisadas à luz do referencial teórico. O estudo inclui também outras dimensões, chamadas "emergentes", observadas em trabalhos mais recentes e no estudo piloto realizado com 16 empresas de diferentes setores. A seguir, uma breve apresentação das variáveis escolhidas para o estudo, com base nas análises do referencial teórico, e que farão parte do indicador de eficiência dimensional estratégica, sempre levando em consideração a comparação com o mercado de bens normais:

Presentes no estudo de Giovinazzo (2003)

1. Política de Preço – Esta é uma variável unânime em todos os autores pesquisados, preços baixos possibilitam aos mercados de baixa renda acesso aos produtos (GIOVINAZZO, 2003), (BARKI, 2006), (ROCHA; SILVA, 2008), (DE SOUZA

NASCIMENTO *et al*, 2008), (PRAHALAD, 2010). As empresas que atuam na baixa renda apresentam preços mais altos ou mais baixos que os seus próprios concorrentes? E as empresas mais eficientes?

2. Seleção de Canal – A busca pelo parceiro ideal para o atendimento aos mercados de baixa renda também foi muito discutida, principalmente pelos autores Giovinazzo (2003), Prahalad (2010), Rivera-Santos e Rufin (2011) e Schrader *et al* (2012). Quais são os canais mais utilizados pelas empresas do segmento na busca pelo cliente?

3. Especialização da Empresa – Para Barki (2006) e Schrader *et al* (2012), a especificidade e a personalização são atributos chave para a baixa renda. As empresas brasileiras que atuam para a baixa renda consideram essa dimensão importante para seu desempenho?

4. Diferenciação das Marcas (adaptado de Identificação das Marcas discutido por Giovinazzo, 2003) – Rocha e Silva (2008), Parente *et al* (2008), De Souza Nascimento *et al* (2008), Prahalad (2010) colocaram como uma condição importante a diferenciação da marca junto aos consumidores por meio de propagandas, embalagens, marcas secundárias, proximidade junto ao consumidor etc. Para as empresas que atendem a baixa renda, essa seria uma estratégia importante?

5. Qualidade do Produto – Outro ponto de convergência entre os autores, Giovinazzo (2003), Prahalad (2010), Akter *et al* (2012). Os consumidores de baixa renda não querem apenas preços baixos, mas também qualidade, essa é uma premissa válida para a indústria brasileira de móveis?

6. Liderança Tecnológica – Para os autores Schrader *et al* (2012), que estudaram as multinacionais em mercados de baixa renda pelo mundo, essa era uma condição importante. Seria ela também para o segmento industrial moveleiro brasileiro?

7. Posição em Custo – O custo, para todos os autores, Porter (1989), Treacy e Wisema (1995), Giovinazzo (2003), Barki (2006), De Souza Nascimento (2008) e Prahalad (2010) é a condição fundamental para o atendimento ao consumidor de baixa renda, no

entanto, o quanto a indústria brasileira está preocupada em investir em recursos tecnológicos para a redução de custos?

8. Atendimento – Para Giovinazzo (2003), Barki (2006), Prahalad (2010), Akter *et al* (2012), as organizações precisam oferecer um atendimento mínimo para manter a confiança no produto ou serviço. O atendimento adequado com requisitos mínimos para o mercado de baixa renda é uma condição importante para as empresas da amostra que atuam em bens populares no Brasil?

9. Identificação da marca (adaptado de Política de Canal, abordado por Giovinazzo, 2003) – Barki (2006), Rivera-Santos e Rufin (2011), Schrader *et al* (2012) colocam a importância do desenvolvimento da marca da empresa em conjunto aos canais de distribuição. Seria importante para as empresas que atuam para a baixa renda no Brasil desenvolver a marca junto ao consumidor final, independente do canal de distribuição?

10. Integração Vertical – Dussauge e Garrete (1999), Rivera-Santos e Rufin (2011), Schrader *et al* (2012) colocam que as organizações que querem atuar para os mercados de baixa renda precisam estabelecer parcerias com empresas já atuantes nos mercados locais, o que representa baixo nível de verticalização da atuação da organização. As empresas de móveis que atuam no segmento popular no Brasil apresentam maior ou menor nível de verticalização?

Dimensões estratégicas emergentes

1. Política de Crédito – Outro ponto pacífico na busca pelo atendimento das classes de menor renda é a política de crédito, conforme Brusky e Fortuna (2002), Rocha e Silva (2008), Prahalad (2010), Wright e Spers (2011). As fontes citadas neste estudo indicam que é de vital importância o crédito para o cliente de baixa renda. As indústrias que atuam para a baixa renda dão mais ou menos crédito aos seus clientes? Quais sistemas de proteção essas empresas contam na hora da concessão do crédito?

2. Internet - Soares e Hoppen (1998) e Saccol (2005) afirmam que a internet é um novo canal de interação com os clientes e, se bem utilizado, bastante lucrativo. Qual a importância dessa ferramenta para as empresas da amostra que atuam na baixa renda?

3. Redes Sociais - Rocha *et al* (2013) apresentam contribuições do uso dessa ferramenta para o relacionamento com os clientes. Qual a importância das redes sociais para as indústrias de móveis que atuam na baixa renda?

2.4 Eficiência

Amaru (2005) explica que as organizações transformam recursos para fornecer produtos e serviços no intuito de resolver problemas de seus usuários e das pessoas que as criaram. Assim, o desempenho de uma organização é aceitável ou satisfatório quando por meio da utilização correta dos recursos, todos os *stakeholders* ficam satisfeitos.

Segundo Mouzas (2006), o desafio das empresas atualmente é encontrar a oportunidade no negócio para elevar seu valor de mercado acima do custo, de modo que financie todos os seus esforços. Pode-se afirmar então que a eficiência empresarial está relacionada a uma boa gestão de custos e despesas em uma organização, no intuito de promover elevações de receita e resultados, contribuindo para o aumento da satisfação dos *stakeholders*, "[...] principalmente a dos proprietários em cujo nome é operada." (GITMAN, 2009).

"Derivado do latim *efficientia*, que significa virtude ou força para se produzir dado resultado, a eficiência é vista na administração como uma medida de rendimento global do sistema." (FERREIRA, 2005).

Para Ângulo Mezza (2005), "eficiência é um conceito relativo. Compara o que foi produzido, dados os recursos disponíveis, com o que poderia ter sido produzido com os mesmos recursos." Koopmans (1951), citado por Hernandes Jr. (2013), afirma que uma empresa é eficiente se "esta consegue aumentar a produção de um produto sem, contudo, diminuir a

produção de outro. Eficiência também pode ser entendida como maximização de lucro ou minimização de custos.”

Farrel (1957), citado por Santos *et al* (2008, p. 4), assim explicou a eficiência:

> [...] a eficiência de uma firma consiste de dois componentes – eficiência técnica, que representa a habilidade da firma em obter o máximo produto, dado um conjunto de insumos; e a eficiência alocativa, que reflete a habilidade da firma em utilizar os insumos em proporções ótimas, dados seus preços relativos. A combinação de ambas as medidas fornece a eficiência econômica.

De acordo com Barr *et al* (2002), citados por Macedo *et al* (2006), nas indústrias competitivas, as unidades de produção podem ser separadas em dois grupos distintos: eficientes e ineficientes, obedecendo a um padrão de avaliação de desempenho. Essas informações podem auxiliar numa análise de desempenho, pois são capazes de identificar melhores e piores práticas relacionadas com alta e a baixa eficiência.

Para Costa (2011), “a eficiência pode ser medida por vários meios como testes paramétricos e não paramétricos.” “Os chamados métodos paramétricos supõem uma relação funcional pré-definida entre os recursos e o que foi produzido. Normalmente, usam médias para determinar o que poderia ter sido produzido.” (ÂNGULO MEZZA *et al*, 2005). “Um método paramétrico é usado para qualificar a eficiência entre uma técnica e outra na busca pelo melhor resultado. Dessa forma, a eficiência em si seria o padrão desejado para atender as necessidades momentâneas que ocorram em um setor ou atividade.” (GOZER, 2009).

Entre as principais técnicas paramétricas, observadas na literatura para a análise de eficiência de uma organização, estão a análise de regressão e a análise fatorial.

Os modelos não paramétricos “[...] não fazem nenhuma suposição funcional e consideram que o máximo poderia ter sido produzido é obtido por meio da observação das unidades mais produtivas.” (ÂNGULO MEZZA *et al*, *op. cit*. p. 2522).

> Os métodos não paramétricos não são muito explorados como ferramenta de análise econômica, pois dependem de variáveis que não obedecem a uma relação linear, porém mostra-se superior a alguns modelos paramétricos tradicionais. Em alguns métodos não paramétricos são utilizados estimadores que suprem a necessidade e, assim, pavimentam a conclusão da análise (GOZER, *op. cit*. p. 380).

Entre as principais técnicas não paramétricas, para a análise da eficiência na literatura, se encontram o Indicador de Desenvolvimento Socioambiental, a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão, e a mais comum e conhecida para o intuito, a técnica de Análise Envoltória de Dados. (TACHIZAEWA; POZO, 2007; BORTOLUZZI *et al*, 2009; PEREIRA *et al* 2007; MACEDO *et al*, 2008; ACOSTA *et al* 2010; ORO *et al*, 2008; BARBOSA; MACEDO, 2008; SANTOS; CASA NOVA, 2005; *apud* COSTA, 2011).

Assim, Gozer (2009, p.380) explica a diferença entre os modelos:

> Um modelo paramétrico consiste em uma função com número finito de parâmetros, fazendo com que as suposições estimem os parâmetros desconhecidos. Já, em um modelo não paramétrico a relação entre duas variáveis tem um espaço de funções muito mais amplo, de forma a seguir algumas restrições convenientes, mas buscando uma combinação que faça as funções desse espaço se aproximar.

Para este trabalho, haverá a combinação dos dois modelos: o paramétrico e o não paramétrico. O paramétrico terá a função de descobrir os indicadores e escores mais importantes para a análise de eficiência financeira e dimensional estratégica da organização e o não paramétrico para combinar esses indicadores e escores.

2.4.1 Eficiência financeira

"Em uma tentativa de identificar as métricas utilizadas para desempenho financeiro, é de consenso dos estudiosos que há um número sem fim de modelos e índices." (HERNANDEZ JR., 2013). "O problema é que existem vários parâmetros de decisão e é bem possível que cada um deles leve a uma conclusão diferente e até mesmo conflitante em relação à situação econômico-financeira da empresa." (MACEDO; CORRAR, 2012).

Para Hernandez Jr (2013), não parece razoável a utilização de apenas uma das inúmeras métricas como medida de avaliação de desempenho financeiro de uma organização, pois cada uma dessas medidas indica benefícios variados e atende a diferentes interesses, com vantagens e desvantagens conforme o ponto de vista de cada interessado, dessa forma, a escolha dos constructos financeiros precisa ser cuidadosa, para não gerar desinformações ou vieses.

“Para isso, é preciso aplicar metodologias que integrem os indicadores da análise contábil financeira, de modo a organizar e a condensar a informação, haja vista a quantidade de indicadores e a diversidade de combinações possíveis para a análise de desempenho.” (MACEDO, *op. cit*., p. 4).

Para construir os indicadores de eficiência financeira deste estudo foram utilizados os modelos de trabalhos de Bezerra e Corrar (2006) e de Macedo *et al* (2012), que trabalharam com os principais indicadores financeiros mais usuais extraídos de demonstrativos financeiros e tratados pela técnica multivariada de Análise Fatorial, e Análise Fatorial / Análise Envoltória de Dados, respectivamente.

Sobre a perspectiva do uso da contabilidade para medição de desempenho de uma organização, há a vantagem da padronização dos demonstrativos financeiros e do rigor com que são efetuados os registros, minimizando a formação de vieses. Além dessa vantagem, a contabilidade pode informar também a criação de valor da empresa (CARTON; HOFER, 2006 *apud* HERNANDEZ JR., 2013).

2.4.2 Eficiência dimensional estratégica

“A grande preocupação em estudos envolvendo a relação entre produtividade e eficiência é mostrar que existe uma diferença entre os dois conceitos, onde a primeira é uma razão entre duas quantidades e a eficiência é uma medida adimensional.” (COELLI *et al*, 1998 *apud* SANTOS *et al*, 2008). Watson e Holman (1979), citados por Hernandez Jr. (2013), explicam que “[...] a produtividade de uma firma é a razão dos bens e serviços produzidos pelos seus recursos utilizados”, ou seja, produtividade é o quanto se produz em relação aos recursos utilizados e eficiência é o quanto se produz em relação ao quanto se poderia produzir. A produtividade está realmente preocupada na utilização melhor dos recursos para que se possa produzir melhores resultados e atingir os resultados *benchmarking*. Adaptando-se esses conceitos para as dimensões estratégicas deste estudo, tem-se que as organizações planejam ações e na medida do possível as operacionaliza, levando em consideração seus recursos, sua estrutura e seu porte. A comparação do uso das dinâmicas estratégicas dessa organização em

relação às demais organizações, de diferentes recursos, portes e estruturas, representa a eficiência dimensional estratégica.

Dessa forma, para a elaboração dos indicadores de eficiência dimensional estratégica do estudo foi utilizado um grupo de variáveis chamadas de dimensões estratégicas, pesquisadas junto às organizações e que interferem no desempenho dessas organizações no mercado popular. A técnica para discriminação das variáveis mais importantes e os escores de análise foram também obtidos por meio da técnica multivariada de análise fatorial.

2.4.3 Principais técnicas de análise de eficiência aplicadas no trabalho

Conforme foi apresentado anteriormente, este estudo utiliza para a apuração das eficiências financeira e dimensional estratégica a Análise Fatorial e para a eficiência geral a Análise Envoltória de Dados, que inclui os escores fatoriais financeiros e operacionais. Dessa forma, torna-se importante conceituá-las e apresentá-las de forma breve neste estudo, sem se ater aos postulados matemáticos.

Análise Fatorial

Segundo Hair *et al* (1998, p. 90), "Análise fatorial é o nome genérico dado a uma classe de métodos de estatística multivariada cujo principal objetivo é definir a estrutura subjacente a uma matriz de dados." [2] Fávero *et al* (2009) explicam que "[...] é uma técnica de interdependência que busca sintetizar as relações observadas entre um conjunto de variáveis inter-relacionadas, buscando identificar fatores comuns."

Bezerra (2007), citado por Macedo *et al* (2012, p. 19), sintetiza a aplicação da análise fatorial:

---

[2] *"Factor analysis is a generic name given to a class of multivariate statistical methods whose primary purpose is to define the underlying structure in a data matrix."*

> A análise fatorial pode ser descrita como uma técnica estatística que busca, através da avaliação de um conjunto de variáveis, a identificação de dimensões ou fatores de variabilidade comuns existentes em um conjunto de fenômenos, de modo a agrupá-los em um conjunto menor de dimensões ou fatores. Sendo assim, seus principais objetivos são a redução do número de variáveis a serem consideradas na pesquisa e a sumarização de dados permitindo a escolha de uma ou mais variáveis significativas para serem objeto de avaliação e acompanhamento.

Assim, ao resumir os dados, a análise fatorial obtém dimensões latentes (construtos) que descrevem os dados em um número menor de conceitos do que as variáveis individuais originais chamadas de fatores (HAIR *et al*, 1998).

Ao permitir que um conjunto de variáveis correlacionadas seja transformado em um conjunto menor de variáveis (fatores) não correlacionadas, os escores fatoriais resultantes do processo podem ser utilizados, caso não haja perda significativa de variância explicada pelos fatores gerados, como *inputs* em diversas técnicas multivariadas (FÁVERO *et al* 2009).

A Análise Fatorial, para a análise da eficiência, foi utilizada com bastante sucesso em diversos estudos como os de Ferreira (2005); Bezerra e Corrar (2006); Gonçalves (2007); Carvalho *et al* (2007) e Carvalho, J. *et al* (2010).

A Análise Fatorial, em conjunto com a Análise Envoltória de Dados, foi utilizada com sucesso nos trabalhos de Didonet (2007); Ramos (2010); Alves (2012); Macedo *et al* (2012).

Análise Envoltória de Dados

"A Análise Envoltória de Dados (*Data Envelopment Analysis* – DEA) é uma abordagem para calcular eficiência que utiliza problemas de programação linear (PPLs) cujos resultados avaliam o desempenho de unidades tomadoras de decisão (Decision Making Units – DMUs)." (ÂNGULO MEZZA, 2005). Esta técnica permite traçar uma fronteira de eficiência formada pela conexão das empresas com os melhores desempenhos obtidos, ou seja, aquelas que conseguem transformar o máximo de indicadores de saída (*outputs*) a partir de uma determinada quantidade de indicadores de entrada (*inputs*). Assim, as empresas que se situam na fronteira de eficiência possuem valor 1 e, para todas as demais empresas que estão aquém desta fronteira, são computados valores inferiores a 1, cada vez menores à medida que a distancia destas à fronteira de eficiência se amplia (DE ANGELO; SILVEIRA, 2004).

Zhu (2000) citado em De Angelo e Silveira (2004) coloca que:

> [...] a Análise Envoltória de Dados procura maximizar a eficiência de uma unidade, expressa como a razão entre as saídas e entradas, pela comparação da eficiência de uma unidade em particular com o desempenho de um grupo de atividades similares. No processo, algumas unidades atingem 100% de eficiência e são referidas como unidades relativamente eficientes, enquanto outras unidades com índices de eficiência menores do que 100% são referidas como unidades ineficientes. A medida de eficiência DEA contabiliza explicitamente o composto de entradas e saídas, e, consequentemente, é mais abrangente e confiável do que um conjunto de taxas operacionais ou medidores de lucratividade isolados.

Para Macedo *et al* (2012), "esta metodologia faz com que a decisão fique orientada por um único indicador construído a partir de várias abordagens de desempenho diferentes."

Há dois modelos de DEA para uma abordagem mais contemplativa de todos os casos: o modelo construído por Charnes, Cooper e Rhodes (1978), citado e explicado em Charnes *et al* (1994), conhecido também por CRS (*Constant Returns to Scale*), que apresenta retornos constantes de escala e apresenta proporcionalidade entre as variáveis de *input* e *output* do modelo; e o BCC de Banker, Charnes e Cooper (1984), que considera retornos variáveis de escala e não assume proporcionalidade entre *inputs* e *outputs.* Assim, para este trabalho, foi adotado o modelo DEA BCC, em razão da diferença de escala das diferentes empresas analisadas e por apresentar também escores negativos advindos da Análise Fatorial.

"Há a possibilidade de o modelo DEA seguir duas orientações radiais: uma é a orientação insumo, usado quando se deseja minimizar os recursos disponíveis, sem a alteração do nível de produção, e a orientação produto, quando o objetivo é aumentar o produto sem mexer nos recursos usados [...]" (SANTOS *et al*, 2008). No caso desse trabalho, será utilizada a orientação produto, uma vez que se busca maximizar o produto (eficiência financeira), mantendo-se constantes os recursos (eficiência dimensional estratégica).

Macedo *et al* (2012) informa que "a DEA já foi utilizada em vários trabalhos para consolidar medidas de desempenho organizacional, especialmente as de natureza contábil-financeira, dentre os quais se destacam: Zhu (2000), Ceretta e Niederauer (2001), Santos e Casa Nova (2005), Macedo *et al* (2006a, 2006b), Vilela *et al* (2007) e Onusic *et al* (2007)."

Colocados os conceitos fundamentais para o estudo, a Ilustração 1 resume de forma sistêmica o arcabouço teórico e genealógico deste estudo.

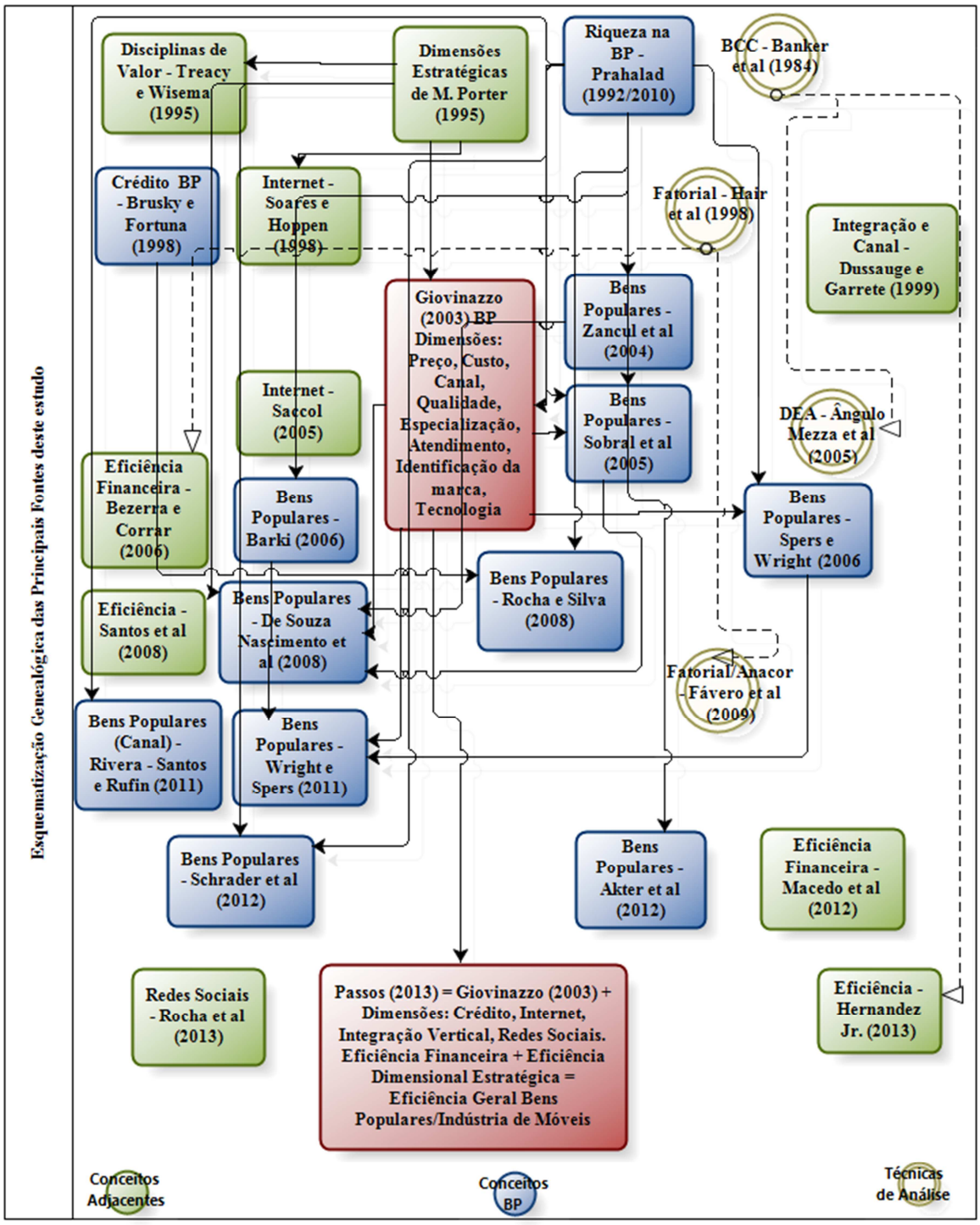

Ilustração 1 - Esquematização genealógica das principais fontes deste estudo

2.5 Perfil da indústria moveleira

Rosa *et al* (2007) afirmam que a indústria do mobiliário caracteriza-se como um segmento tradicional da economia, por possuir vários aspectos comuns aos demais segmentos tradicionais como baixo dinamismo tecnológico, intensidade de mão de obra elevada, alta utilização de matérias primas de origem vegetal e animal e ausência de barreiras de entrada, decorrentes de economias de escala, típicas das indústrias mais modernizadas. Galinari *et al* (2013) acrescentam também alto grau de informalidade e o investimento inicial em ativos físicos para certos tipos de produção não são limitantes como barreira de entrada.

No entanto, Rosa *et al* (2007) ressalvam que há progresso técnico no segmento moveleiro, no entanto, ele é de menor intensidade ao verificado no conjunto da economia, e essa tecnologia não é decisiva para a competição entre as empresas do segmento, em sua maioria, de móveis de madeira, uma vez que se trata de material pouco propício à utilização de processos contínuos de fabricação, o que dificulta consideravelmente a automação e a possibilidade de ganhos de escala. Assim, as inovações técnicas no segmento, nas últimas décadas, se originaram dos fornecedores de matéria-prima (os vários tipos de painéis de madeira) e bens de capital.

De acordo com a Associação das Indústrias Moveleiras do Estado do Rio Grande do Sul, MOVERGS, a produção de móveis de madeira prevaleceu em 84% das indústrias de móveis do Brasil, os móveis de metal apareceram com 9% no volume produzido, outros tipos de móveis 5% e colchões 2%.

Galinari *et al* (2013) colocam que o segmento é bastante heterogêneo no uso de tecnologias, onde há um *continuum* que vai de processos de elevada automação, como os móveis retilíneos elaborados com madeiras reconstituídas (MDF, MDP etc.), aos outros que demandam grande quantidade de trabalhos manuais, como os móveis artesanais de madeira maciça. Ainda, empresas de porte médio ou grande porte produzem grandes quantidades em equipamentos e máquinas tecnologicamente avançadas, convivendo em muitos polos produtivos de empresas parcialmente automatizadas com micro e pequenas empresas intensivas em trabalho.

Segundo dados da MOVERGS (2012), 56% da produção de móveis foi destinada aos móveis residenciais, 28% aos móveis de escritório e o restante à fabricação de colchões.

Galinari *et al* (2013) chamam a atenção para a heterogeneidade das segmentações de mercado na indústria de móveis por combinar os tipos de uso (móveis residenciais, de escritório e institucionais), a matéria-prima predominante em sua confecção, a classe de consumo para a qual é projetado (A, B, C, D ou E) e, até mesmo, a faixa etária dos prováveis usuários.

Gorini (1998) apresenta a divisão da indústria de móveis de madeira pela segmentação residencial no Quadro 9. Nota-se que os principais tipos de móveis que atendem as classes média e baixa são os móveis tipo retilíneos, sejam de produção seriada ou sob encomenda, no entanto, os graus de tecnologia variam exatamente de acordo com o porte das organizações.

Quadro 9 - Principais Características do Segmento de Móveis de Madeira para Residência

Tipo de móvel	Produção	Matéria-prima	Porte das empresas	Principal mercado consumidor	Grau de tecnologia
Torneado	Seriada	Madeira de reflorestamento serrado de pínus	Médias e grandes	Exportação	Alto
	Sob encomenda	Madeiras de Lei, serrado de folhosas	Micro e pequenas	Mercado nacional, classes média e alta	Baixo, quase artesanal.
Retilíneo	Seriada	Aglomerado	Médias e grandes	Mercado nacional, classes média e baixa	Alto
	Sob encomenda	Compensado e aglomerado	Micro e pequenas	Mercado nacional, classes média e baixa	Médio

Fonte: Gorini, 1998.

Levando-se em consideração os critérios de tamanho de empresa definidos pela Federação das Indústrias de São Paulo, Fiesp, que contam o número de funcionários registrados na empresa e, com base nas informações de quantidades de empresas e respectivas informações por faixas sobre a quantidade de funcionários advindas das pesquisas do IBGE, admite-se que, em 2011, 98% das indústrias de móveis são micro e pequenas, 1,6% são médias e 0,4% são grandes indústrias.

Além da presença marcante de micro e pequenas empresas no setor, a heterogeneidade marca a estrutura de mercado, característica de um segmento bastante diversificado no padrão concorrencial, onde a competição é pautada basicamente nos preços para os segmentos de consumo popular, e, por atributos como qualidade, design e marca, nos segmentos de consumo de maior rendimento (GALINARI *et al*, 2013).

É indiscutível a importância da indústria de móveis no Brasil, de acordo com os últimos dados divulgados pelo IBGE, em 2011, no Brasil, existiam 25.196 indústrias de móveis, das quais, 77% estavam concentradas e distribuídas nas regiões sul/sudeste do país, 13% no nordeste e o restante no centro-oeste e norte do país. Os principais polos produtores de móveis do país se concentram nas regiões sul/sudeste, conforme o Gráfico 3 e foram responsáveis por 58% da mão de obra desse segmento e por 59% da produção em 2012 (MOVERGS, 2013).

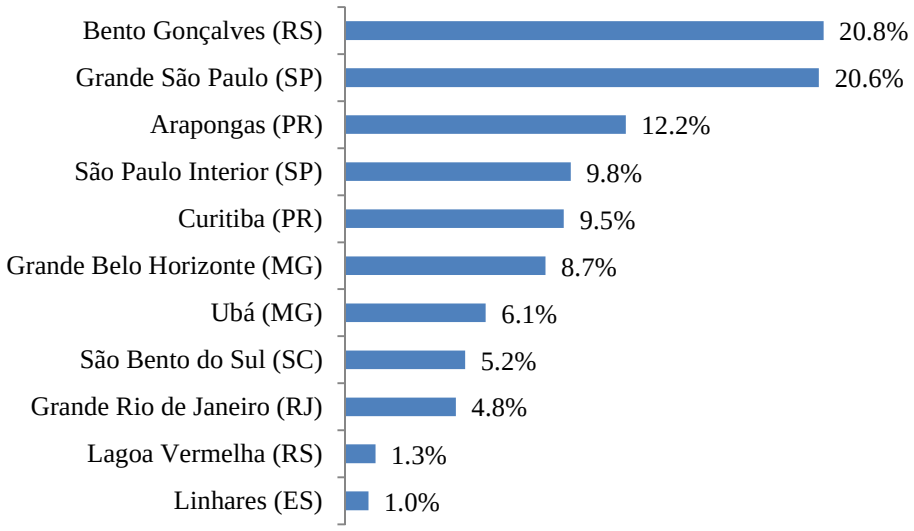

Gráfico 3 - Principais polos produtores de Móveis do Brasil

Fonte: MOVERGS, 2012

A indústria de móveis, em 2012, de acordo com a MOVERGS, faturou cerca de R$ 38,6 bilhões de reais e empregou 248,7 mil funcionários, segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais, RAIS (2012). Ainda, o setor moveleiro, exportou 723,3 milhões e importou 138,9 milhões em 2012, conforme os dados da Secretaria de Comércio Exterior, Secex (2012) (GALINARI *et al*, 2013).

Galinari *et al* (2013) apresentam em seu estudo que de 2001 a 2012, o crescimento acumulado da indústria do mobiliário ficou aquém do verificado para a indústria de transformação geral, no entanto, dentre as indústrias consideradas tradicionais, a produção de artigos do mobiliário foi superior à produção de alimentos, madeiras, têxteis, vestuário, calçados e artigos de couro. Ainda, registrou melhor desempenho que muitos setores tecnologicamente avançados, como petróleo e álcool, produtos químicos, materiais eletrônicos e equipamentos de comunicação. A Ilustração 2 apresenta a comparação entre os setores.

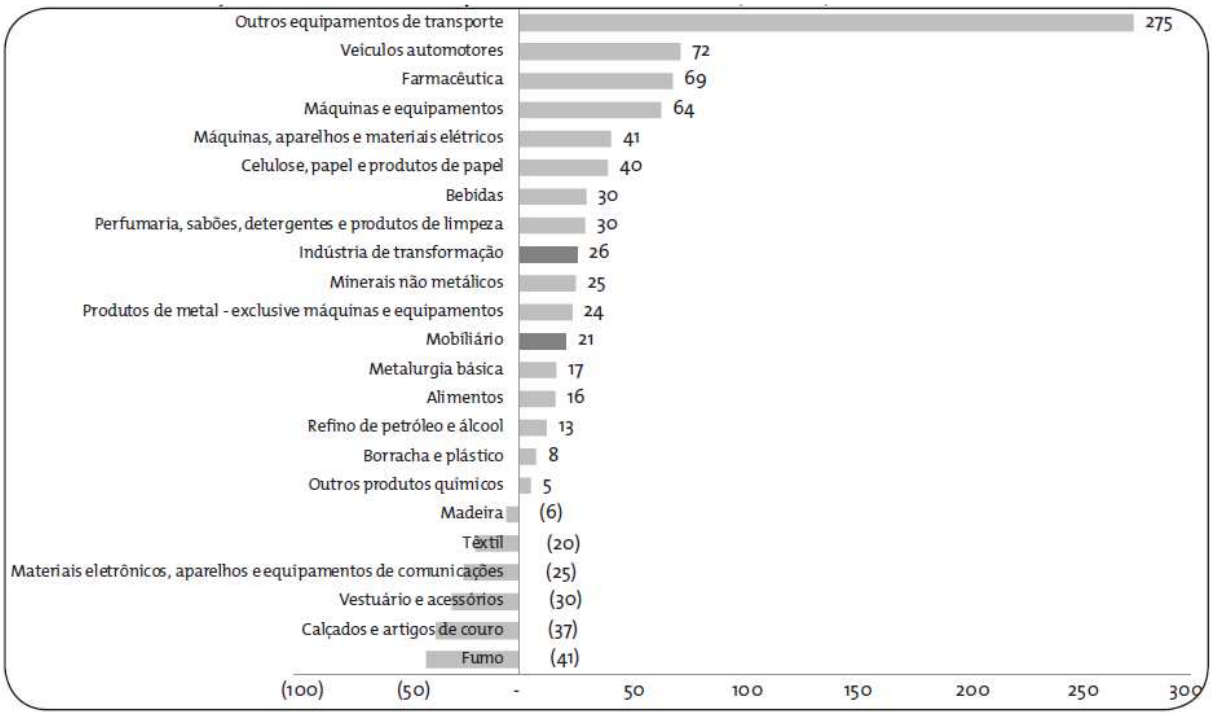

Ilustração 2 - Crescimento acumulado da produção física de produtos da indústria de transformação brasileira no período 2001-2012 (em %)
Fonte: Galinari *et al*, 2013

Diante do perfil setorial apresentado anteriormente, o setor de móveis foi escolhido em razão de:

- A indústria de móveis apresentar segmentação a todas as classes sociais, dada pelo tipo de móvel e à característica de produção;

- Ser uma indústria tradicional e bastante heterogênea em produção, design, intensidade de mão de obra, dependência de integração com fornecedores e clientes para

melhorias na qualidade e inovação da matéria-prima/produto final. Ainda, testar as estratégias de comunicação pela internet e redes sociais;

- A estratégia para a sobrevivência do setor na baixa renda está baseada principalmente em preço e crédito, dada a categoria de bem ser do tipo consumo durável.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

De acordo com Gil (1987), a pesquisa pode ser caracterizada como exploratório-descritiva. Exploratória, porque visa tornar o problema da pesquisa mais familiar e explícito e visa contribuir com hipóteses, pois a estratégia das empresas e a sua medida de eficiência é assunto ainda pouco explorado em âmbito acadêmico no Brasil. Descritiva, porque irá descrever as características das empresas da amostra e manter relações entre as variáveis, a partir de um referencial teórico com o intuito de verificar a eficiência e as estratégias de atuação das empresas que atuam em mercados de consumidores de menor poder aquisitivo.

Em relação aos meios, esta pesquisa combinará levantamentos primários e secundários junto às empresas. Os levantamentos secundários forneceram os dados financeiros e cadastrais das empresas, já os dados primários, coletados junto às empresas por meio de um questionário estruturado, foi pré-testado em 16 empresas de diversos segmentos da economia, por meio de instrumento eletrônico enviado ao e-mail de uma lista aleatória de respondentes, antes de ser aplicado às empresas do segmento industrial moveleiro brasileiro.

Dessa forma, neste momento torna-se importante rever as principais perguntas de pesquisa, para que se possa apresentar a metodologia adequada para a sua respectiva resposta.

- A eficiência financeira das empresas que atuaram predominantemente no mercado de bens populares foi melhor que a das empresas que atuaram no mercado de bens normais entre 2001 e 2012?

- Há relação entre a taxa de juros, a inflação e a eficiência financeira das empresas que atuam no mercado de bens populares?

- Quais são as principais variáveis de eficiência financeira do segmento industrial de móveis?
- Atualmente, quais dimensões estratégicas são relevantes para o desempenho das empresas atuantes predominantemente no mercado de bens populares?

- Houve mudança no perfil das dimensões estratégicas das empresas que atuam no mercado de bens populares e no mercado de bens normais em relação ao estudo de Giovinazzo (2003)?

- Qual é o mercado predominante (popular ou normal) em que as empresas mais eficientes da amostra atuam?

3.2 A amostra

A população da pesquisa, "[...] conjunto de todos os elementos ou resultados sob investigação [...]" (BUSSAB; MORETIN, 2010), conforme já foi apresentado anteriormente, é de 25.196 indústrias atuando no território nacional.

Uma amostra é "[...] qualquer subconjunto da população" (*Ibid*., 2010, p. 262). Neste estudo, uma amostra de 617 empresas foi consultada. Para a consulta da pesquisa primária, foram escolhidas pelo sistema *Hyperion* todas as empresas que possuíam demonstrativos financeiros na base de dados da Serasa Experian entre os anos de 2001 e 2012.

A consulta para responder à pesquisa primária no meio eletrônico realizou-se entre o dia 27 de junho de 2013 ao dia 02 de agosto de 2013. Das 617 empresas que receberam o convite para participação na pesquisa, 120 empresas acessaram os questionários e 94 empresas o responderam integralmente. Em razão de dados considerados *outliers* nas análises financeiras, 10 questionários foram descartados.

Da população total de indústrias, esse número de empresas respondentes (84) representa uma margem de confiança de 90% e um erro amostral de 9% para a proporção de sucesso de 50%.

A amostra é representativa para os estados da federação, cuja concentração de empresas se dá no eixo Sul/Sudeste, conforme se mostra na Tabela 1, em comparação ao Gráfico 3, apresentado anteriormente.

Tabela 1 – Número de empresas da amostra por unidade da federação e pelo porte

Porte	***Small***	***Small+***	***Middle***	***Middle+***	***Corporate***	***Corporate+***	**Total**
UF							
RS		8	7	5	3	1	24
PR	1	6	12		1		20
SP		3	6	1	1		11
SC		3	3	1	2		9
MG		4	3				7
ES			4	1			5
GO		1		1	1		3
BA					1		1
CE			1				1
DF			1				1
MS			1				1
SE			1				1
Total	1	25	39	9	9	1	84

Em razão do uso da base de balanços patrimoniais da Serasa Experian, os portes das organizações neste estudo foram definidos conforme o seguinte critério:

- Empresas *Small* (Porte 1) - Ativo total ≤ R$ 100Mil e Faturamento Líquido ≤ R$ 250Mil

- Empresas *Small Plus* (Porte 2) - Faturamento Líquido = R$ 250Mil ≥ R$ 4Milhões e Ativo total = R$ 100Mil ≥ R$ 4Milhões

- Empresas *Middle* (Porte 3) - Faturamento Líquido ou Ativo Total = R$ 4Milhões ≥ R$ 25Milhões

- Empresas *Middle Plus* (Porte 4) - Faturamento Líquido ou Ativo Total = R$ 25Milhões ≥ R$ 50Milhões

- Empresas *Corporate* (Porte 5) - Faturamento Líquido ou Ativo Total = R$ 50Milhões ≥ R$ 200Milhões

- Empresas *Corporate Plus* (Porte 6) - Faturamento Líquido ou Ativo Total ≥ R$ 200Milhões.

O Gráfico 4 registra o perfil de oferta de produtos das empresas estudadas.

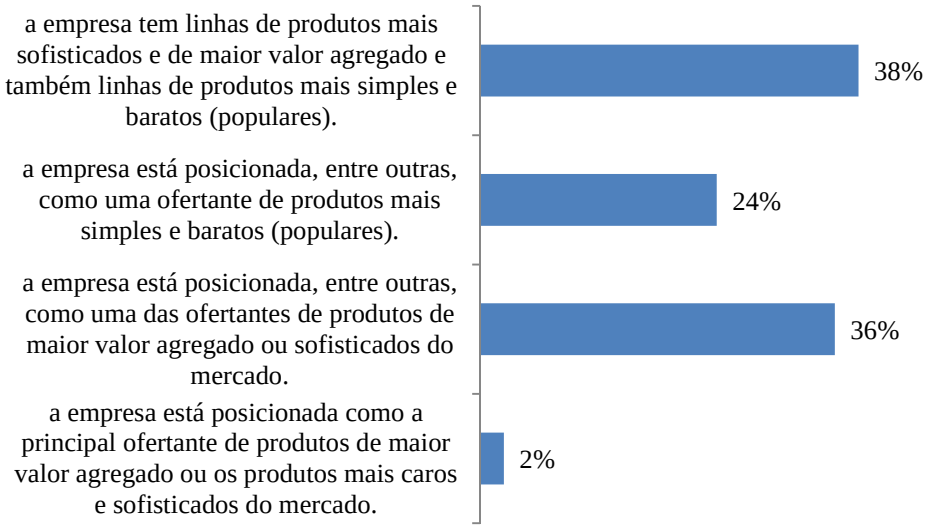

Gráfico 4 – Posicionamento das empresas em relação a oferta de produtos

Parte das empresas da amostra atua para os dois mercados (38%), uma parte pouco inferior à anterior atua como ofertante de produtos de maior valor agregado (36%) e uma parte ainda menor, mas não insignificante, atua com produtos mais simples e populares (24%). Como principal ofertante de produtos sofisticados apenas 2% da amostra e nenhuma empresa declarou ser a maior ofertante de produtos populares.

Dessa forma, no Gráfico 5 estão registradas as principais faixas de rendimentos informadas pelos respondentes, atendidas por suas respectivas empresas. O questionamento ao respondente levou em consideração a classificação de público alvo apresentada por Giovinazzo (2003), Zancul *et al* (2004) e Sobral *et al* (2005), com base em dados do IBGE e considerando o mercado de bens populares composto por famílias com renda média mensal até 10 salários mínimos.

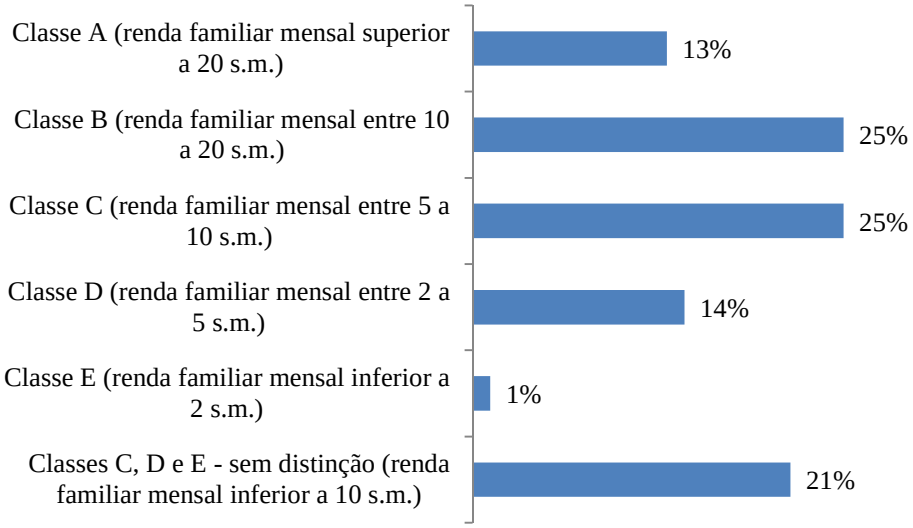

Gráfico 5 – Classes de rendimentos mensal, em salários mínimos, atendidas pelas empresas da amostra

Nota-se que 38% da amostra declara que posiciona seus produtos para o considerado mercado de maior rendimento, oferecendo, em uma análise inferencial, bens normais. Já 62% dos respondentes da amostra, posicionam seus produtos para as classes de menores rendimentos, possivelmente com bens populares.

Outro aspecto importante da amostra é que mais de 80% dos respondentes ocupam cargos diretivos, estando capacitados para responder às questões apresentadas no instrumento de coleta de dados, conforme pode ser observado no Gráfico 6.

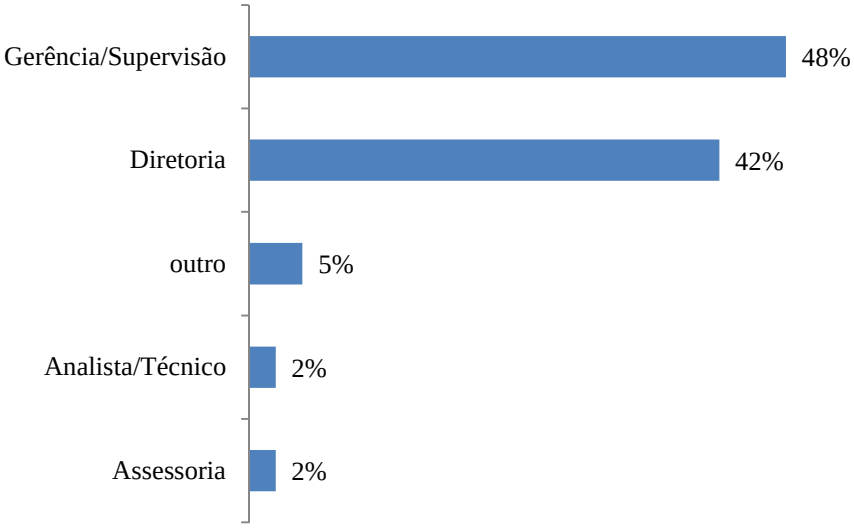

Gráfico 6 – Cargos ocupados pelos respondentes da pesquisa

3.3 Procedimentos para a análise

3.3.1 Apuração da Eficiência Financeira

À medida que os respondentes finalizaram o questionário eletrônico para a pesquisa primária, todos os demonstrativos financeiros de sua respectiva empresa entre o período de 2001 e 2012 foram consultados na base de dados da Serasa Experian, procedimento esse, que está em acordo com as normas e políticas da organização, registrada em um contrato celebrado entre o autor deste estudo e a organização, atribuindo direitos e deveres às duas partes.

Foram extraídas as principais contas de balanço patrimonial: ativo total, ativo circulante, disponível, duplicatas a receber, estoques, realizável em longo prazo, imobilizado, permanente, passivo circulante, fornecedores, financiamentos, salários tributos e contribuições, exigível em longo prazo, patrimônio líquido, resultado líquido, resultado antes do imposto de renda, resultado da atividade, resultado bruto, faturamento líquido e resultado extra operacional. Além desses dados, o número de empregados registrados na empresa.

Seguindo os procedimentos de Bezerra e Corrar (2006) e Macedo *et al* (2012), foram calculados os índices convencionais de análise de empresas, conforme segue:

Índices de liquidez: "[...] é medida em termos de sua capacidade de saldar suas obrigações de curto prazo, à medida que se tornam devidas." (GITMAN, 2010). A liquidez corrente é um dos índices mais comumente citados e é expresso como:

- Índice de Liquidez Corrente = $\frac{Ativo\ Circulante}{Passivo\ Circulante}$

Este índice é do tipo quanto maior melhor.

Liquidez seca: A liquidez seca é similar ao índice de liquidez corrente, no entanto, exclui-se do cálculo o estoque, que "[...] costuma ser o menos líquido dos ativos circulantes." (*Ibid*. p. 52). A liquidez seca é calculada da seguinte maneira:

- Índice de Liquidez Seca = $\frac{Ativo\ Circulante - Estoques}{Passivo\ Circulante}$

Indicador do tipo quanto maior melhor.

Índice de Atividade: “Medem a velocidade com que diversas contas se convertem em vendas ou caixa”. (*Ibid*.). Neste estudo, foi utilizada a eficiência do uso do ativo total, como o indicador de giro do ativo total.

O giro do ativo total indica a eficiência com que a empresa utiliza seus ativos para gerar vendas. O giro do ativo é definido da seguinte maneira:

- Giro do Ativo Total = $\frac{Vendas}{Ativo\ Total}$

Quanto mais alto o giro do ativo total, maior a eficiência no uso de seus ativos. Esse indicador, de grande interesse para a administração indica se as operações foram financeiramente eficientes (*Ibid*.).

Indicadores de Estrutura de Capitais: “Os índices desse grupo mostram as grandes linhas de decisões financeiras, em termos de obtenção e aplicações de recursos.” (MATARAZZO, 2008). Entre os indicadores de destaque, se encontram a participação no capital de terceiros, a composição do endividamento, a imobilização de patrimônio líquido, imobilização dos recursos não correntes e índice de endividamento.

Participação no Capital de Terceiros: A participação no capital de terceiros indica a dependência da empresa em relação aos recursos externos, ou seja, a quantidade de dívida de uma empresa (*Ibid*. p.154). Ela é expressa por:

- Participação no Capital de Terceiros = $\frac{Passivo\ Circulante + Exigível\ em\ Longo\ Prazo}{Patrimônio\ Líquido}$

Este indicador apresenta-se como quanto menor, melhor.

Composição do Endividamento: A composição do endividamento indica “qual o percentual de obrigações de curto prazo em relação às obrigações totais.” (*Ibid*.). Evidenciando que quanto menor, melhor. Para obter esse indicador:

- Composição do Endividamento = $\frac{Passivo\ Circulante}{Passivo\ Circulante + Exigível\ em\ Longo\ Prazo}$

Imobilização do patrimônio líquido: A imobilização do patrimônio líquido revela quanto do Ativo Permanente é financiado pelo Patrimônio Líquido da empresa. Ou seja, revela a maior ou menor dependência de capital de terceiros para a manutenção dos negócios próprios da companhia. (*Ibid*.) Sua fórmula é dada por:

- Imobilização do Patrimônio Líquido = $\frac{Investimentos + Imobilizado + Intangível}{Patrimônio\ Líquido}$

Este é também um indicador de quanto menor, melhor.

Imobilização do recursos não correntes: A imobilização dos recursos não correntes indica o quanto o percentual de capital da própria empresa e o capital de terceiros de longo prazo ou passivo não circulante está financiando o Permanente da empresa (*Ibid*.). Outro indicador de quanto menor, melhor. Sua fórmula é:

- Imobilização dos Recursos Não Correntes = $\frac{Investimentos + Imobilizado + Intangível}{Patrimônio\ Líquido + Exigível\ em\ Longo\ Prazo}$

Índice de endividamento geral: Os índices de endividamento revelam “[...] o volume de dinheiro de terceiros usado para gerar lucro.” (GITMAN, 2010). Ou seja, a participação do capital de terceiros em relação aos recursos totais disponíveis. Indicador que não pode ser muito elevado, pois mostra o quanto a empresa está alavancada no mercado, assim, quanto maior, pior. O indicador é expresso por:

- Índice de Endividamento Geral = $\frac{Passivo\ Circulante + Exigível\ em\ Longo\ Prazo}{Ativo\ Total}$

Índices de Rentabilidade: “Há muitas medidas de rentabilidade. Tomadas em seu conjunto, essas medidas permitem aos analistas avaliar os lucros da empresa em relação a um dado nível de vendas, a um dado nível de ativos ou aos investimentos dos proprietários.” (GITMAN, 2010).

A margem de lucro bruto, por exemplo, mede a porcentagem da receita líquida que permanece após a empresa deduzir o valor dos bens vendidos (*Ibid*.). Quanto maior a porcentagem, melhor. A margem bruta é calculada da seguinte maneira:

- Margem de Lucro Bruto = $\frac{Lucro\ Bruto}{Receita\ de\ Vendas}$

Margem de lucro operacional: A margem de lucro operacional indica o percentual que restou da receita após a dedução dos custos e despesas operacionais. Este indicador mede apenas o lucro sobre as operações da empresa, sem considerar juros, impostos e dividendos de ações preferenciais (*Ibid*.). A margem de lucro operacional é calculada por:

- Margem de Lucro Operacional = $\frac{Lucro\ Operacional}{Receita\ de\ Vendas}$

Margem de lucro líquido: A margem de lucro líquido mede a porcentagem da receita líquida que sobrou após deduzidas de todas as despesas, computadas outras receitas, a provisão para o imposto de renda e participações. Quanto mais elevada a margem de lucro líquido melhor. A margem é calculada por:

- Margem de Lucro Líquido = $\frac{Lucro\ Disponível\ para\ os\ Acionistas\ Ordinários}{Receita\ de\ Vendas}$

Retorno sobre capital ativo total: “O retorno sobre o ativo total, também chamado como retorno sobre o investimento (ROA), é um indicador robusto e mede a eficácia geral da administração na geração de lucros a partir dos ativos disponíveis. Quanto mais elevado o retorno sobre o ativo de uma empresa, melhor.” (*Ibid*.). Seu cálculo é feito da seguinte forma:

- Retorno Sobre o Ativo Total = $\frac{Lucro\ Disponível\ para\ os\ Acionistas\ Ordinários}{Ativo\ Total}$

Retorno sobre o capital próprio: O retorno sobre o capital próprio (ROE) mede o retorno dos recursos aplicados pelos proprietários da organização. De um modo geral, quanto mais alto esse retorno, melhor para os proprietários (*Ibid*.). Esse retorno frequentemente é comparado com outros rendimentos alternativos do mercado. Sua fórmula é assim calculada:

- Retorno Sobre o Capital Próprio = $\frac{Lucro\ Disponível\ para\ os\ Acionistas\ Ordinários}{Patrimônio\ Líquido}$

Embora não sejam de origem financeira, mais dois indicadores foram incorporados ao modelo para a apuração da eficiência financeira da organização. Estes indicadores estiveram presentes em vários estudos de análise de eficiência financeira, é visto nas revistas de *rankings* de empresa e, principalmente, nos trabalhos de Macedo e Corrar (2012). Estes indicadores medem a criação de riqueza por parte dos empregados e estão relacionados com o lucro disponível para os acionistas e com a receita da organização. Dessa forma, são assim compostos:

- Riqueza por Empregado = $\frac{Lucro\ Disponível\ para\ os\ Acionistas\ Ordinários}{Número\ de\ Empregados\ da\ Empresa}$

- Receita por Empregado = $\frac{Receita\ de\ Vendas}{Número\ de\ Empregados\ da\ Empresa}$

Em razão do banco de dados da Serasa Experian apresentar apenas o número de empregados mais recente, foi utilizado o mesmo número de empregados para todos os anos no cálculo destes indicadores.

Com os índices disponibilizados, embora as informações advindas da Serasa Experian tenham excelente qualidade, certificada por vários critérios e tratamentos da informação, é conveniente, mesmo assim, excluir todas as informações destoantes, atípicas, chamadas de *outliers*. O *box plot* é uma ferramenta para esse procedimento, uma vez que será possível visualizar no diagrama os limites superiores, inferiores e os valores adjacentes (BUSSAB; MORETIN, 2010).

De posse de todos os dados das demonstrações financeiras, iniciou-se o procedimento de análise fatorial para todos os anos, de forma separada, apenas com as empresas que possuíam demonstrativo financeiro no ano em análise.

Serão apresentadas a seguir as médias de todos os procedimentos realizados entre o período de 2001 e 2012 para demonstração do uso da técnica nesta pesquisa. Todos os *outputs* utilizados estão presentes no Anexo A deste estudo, por serem padronizados e não requererem muitas linhas e colunas.

Na análise, os indicadores financeiros foram extraídos de 84 empresas da indústria de móveis, que também responderam a pesquisa primária com os seguintes procedimentos para a análise fatorial:

A viabilidade da adequação da análise fatorial foi feita a partir dos testes KMO e de Bartlett, apurados pelo software estatístico SPSS-18. O KMO médio foi da ordem de 0,540, indicando adequação da amostra à análise fatorial. Hair *et al* (1998) consideram que um KMO entre 0,5 e 1,0 indica que a análise fatorial é adequada. O teste de Bartlett, com valor de 600,976, significante a 1%, permitiu aceitar a hipótese alternativa de que as variáveis são correlacionadas (Tabela 2).

Portanto, a significância dos testes atesta a adequação da amostra de dados ao modelo de análise fatorial, assim, procede-se no passo seguinte que é a obtenção do número de fatores e seus respectivos pesos representativos da variância total dos 12 a 15 indicadores originais.

Tabela 2 – Teste de adequação da análise fatorial para a amostra – Média 2001 a 2012

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.540
Bartlett's Test of Sphericity	*Approx. Chi-Square*	600.976
	df	98
	Sig.	.000

A Tabela 3 apresenta a proporção da variância total explicada por cada componente corresponde ao quociente entre cada valor próprio e a variância total, apontados pelo SPSS-

18. Assim, a variância média explicada pelo primeiro componente foi de 35,7%. Dado que existem quatro valores próprios maiores do que 1, pelo critério da raiz latente retêm-se quatro fatores, os quais explicam 77,19% da variância total. (FÁVERO *et al*, 2009).

Tabela 3 - Matriz dos autovalores iniciais para a extração dos fatores componentes e da variância total explicada – Média 2001 a 2012

Component	*Initial Eigenvalues*			*Extraction Sums of Squared Loadings*			*Rotation Sums of Squared Loadings*		
	Total	*% of Variance*	*Cumulative %*	*Total*	*% of Variance*	*Cumulative %*	*Total*	*% of Variance*	*Cumulative %*
1	5.0754	35.075	35.0757	5.075	35.075	35.075	4.073	28.214	28.2143
2	2.9778	20.665	55.7414	2.977	20.665	55.741	3.240	22.320	50.5348
3	1.7764	12.373	68.1146	1.776	12.373	68.114	2.163	15.098	65.6333
4	1.3027	9.0820	77.1966	1.302	9.082	77.196	1.654	11.563	77.1966
5	0.9074	6.3259	83.5225						
6	0.6876	4.7762	88.2987						
7	0.5378	3.7334	92.0325						
8	0.4236	2.9376	94.9702						
9	0.2775	1.9227	96.8929						
10	0.1718	1.1944	98.0873						
11	0.1191	0.8261	98.9135						
12	0.0797	0.5515	99.4650						

A seguir, na Tabela 4, apresenta-se o processo de simplificação dos fatores extraídos por meio do método rotacional ortogonal Varimax no SPSS-18. Isto se faz necessário para assegurar que a correlação entre as variáveis associadas a um mesmo fator se tornem mais fortes e mais fracas com os demais fatores. A comunalidade, que resulta da soma das cargas fatoriais ao quadrado de cada linha e indica o quanto da variância de cada variável, foi explicada pelo conjunto de fatores, também consta na referida tabela e mostram as variáveis de maior peso nos quatro fatores (FÁVERO *et al*, 2009).

Nota-se, na Tabela 4, que o primeiro fator e mais importante, **conhecido como Fator Principal, foi formado pelos índices de margem e de retorno, da família dos indicadores de rentabilidade.** O segundo fator foi formado basicamente por indicadores de estrutura e de liquidez. O terceiro fator pela qualidade da dívida, ou seja, a composição do endividamento e, por fim, o quarto fator, formado pelo lucro por empregado.

Tabela 4 - Matriz de cargas fatoriais rotacionada pelo método varimax dos dados financeiros das indústrias de móveis brasileira – Média 2001 a 2012

Indicadores	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Comunalidades
MARGOPER	**0.716982**	0.046781	0.038991	0.119614	76%
RETATIVO	**0.708493**	0.064421	0.095883	0.1315	69%
MARGLIQ	**0.708234**	0.060231	0.041077	0.101721	79%
ROE	**0.663847**	0.137922	0.084841	0.054779	62%
REC/EMPR	**0.433212**	0.029193	0.02396	0.385601	55%
MARGBRUT	**0.415948**	0.016224	-0.07055	0.004626	64%
GIRATIVO	**0.224554**	0.055678	0.201851	0.108235	75%
CAP3OS	0.058864	**0.514976**	0.095528	0.185504	85%
IMOBRECNCORR	0.081531	**0.490446**	0.080505	-0.07696	83%
IMOBPL	0.002486	**0.488694**	0.118697	0.140625	85%
ENDGERAL	-0.00526	**0.344234**	-0.01272	0.028671	86%
LIQCORR	0.014183	**-0.22925**	-0.07803	0.142651	76%
LIQSECA	0.069257	**-0.22413**	-0.08374	0.201575	88%
QUALDIV	0.110323	-0.00359	**0.119707**	-0.11448	78%
LUCR/EMPR	0.209851	0.04263	-0.02322	**0.539693**	56%

O procedimento a seguir foi a extração dos escores fatoriais dos últimos demonstrativos financeiros de cada empresa, por meio do software SPSS-18, medida calculada para cada variável observável sobre cada fator extraído na análise fatorial, conforme pode ser observado na Tabela 5. Os pesos fatoriais são usados em combinação com os valores da variável original para calcular o escore de cada variável. A análise dos escores fatoriais serve para representar os fatores em análises subsequentes (FÁVERO *et al*, 2009).

Com todos os escores orientados do maior para o menor, utilizando-se o Fator 1 ou Fator Principal como referência, a amostra é dividida ao meio, uma vez que os escores fatoriais são padronizados para que tenham média zero e desvio padrão 1. Esse procedimento orientará todas as empresas mais eficientes financeiramente da amostra na parte superior da tabela, e as menos eficientes na parte inferior da tabela. O procedimento a seguir é comparar as médias de participação no mercado da parte superior da tabela, com as médias da parte inferior, sendo o zero, o ponto de divisão das duas médias em comparação. Este procedimento adotado para o ano de 2001 foi realizado em todos os anos até 2012. Em razão da massa de dados, não foi possível disponibilizar no anexo.

Após todas as apurações das médias da parte superior da tabela e da parte inferior da tabela, as médias são comparadas estatisticamente pelo Teste *T* de *Student*, paramétrico, na suposição de normalidade da série; ou pelo Teste de *Mann-Whitney*, não paramétrico, usados em séries

de dados não normais e com poucas observações. A normalidade será verificada por meio dos testes de *Kolgomorov-Smirnov* ou *Shapiro-Wilk* para as séries de dados com n < 30.

Tabela 5 – Escores fatoriais da amostra de indústrias moveleiras em 2001

Empresa	UF	PORTE	Participação	F1	F2	F3	F4
CCC	RS	4	20%	2.60905	-1.29405	1.03551	-0.09578
III	RS	3	100%	1.9412	1.30908	-0.00392	-1.72481
M	PR	5	70%	1.60402	0.50033	-0.38502	-0.2027
F	RS	4	20%	0.9498	-0.24169	0.60854	1.77399
EE	SC	5	80%	0.94573	-0.95022	1.12873	-0.30111
AAA	SP	3	90%	0.84774	0.89324	-0.21075	-0.44074
S	SP	3	10%	0.83492	0.09391	-0.33281	0.07683
KKK	RS	3	30%	0.76886	0.18347	-0.32954	-0.936
ZZ	SC	4	100%	0.67328	-1.29378	-0.374	0.18354
K	PR	3	0%	0.47006	-0.73224	-0.80372	-0.95006
MMM	SC	3	20%	0.35269	1.56452	-0.46501	0.3105
OO	PR	3	60%	0.29302	0.36611	0.10246	1.50196
CC	SP	3	90%	0.1974	-0.188	0.22404	0.00689
T	RS	5	20%	0.13708	-0.01688	-0.48041	0.88117
QRST	RS	3	0%	0.11013	0.91174	0.12811	-0.39556
UU	ES	3	30%	0.09898	-0.52596	-1.57356	-0.19543
FF	RS	6	60%	0.04448	-1.07125	-1.45675	1.69551
MM	PR	3	100%	0.04161	1.14352	0.21448	-1.05609
JJ	SP	2	0%	-0.0977	-1.07454	-0.61316	-0.17062
YYY	GO	4	40%	-0.18749	-1.51469	1.90518	0.8257
HHH	RS	3	0%	-0.21862	0.16741	1.32117	-0.28984
NN	RS	5	0%	-0.25137	-0.69281	-0.38124	0.65862
MNOP	PR	3	90%	-0.25987	0.90571	-1.70347	0.26017
NNN	MG	3	80%	-0.26319	-0.53485	-0.31276	0.44212
BBB	RS	3	70%	-0.2735	1.90818	1.26615	3.26946
SS	PR	3	30%	-0.34878	-0.38327	-1.31892	0.0173
LLL	RS	4	60%	-0.35889	0.19765	0.35317	-0.92575
KK	SC	2	30%	-0.43626	-1.31761	2.04091	-0.69766
YY	DF	3	0%	-0.49796	-0.18697	-0.50573	-1.52766
W	RS	2	80%	-0.76076	-0.42667	-0.88235	-0.748
DDD	SP	4	30%	-0.79607	1.28443	-0.69413	0.89811
FFF	SC	5	10%	-0.94065	0.19561	2.02832	-0.30379
XX	RS	2	10%	-1.22626	1.17813	-0.85427	-0.0348
QQQ	RS	2	10%	-1.47961	1.99066	1.47688	-1.41829
UVXY	RS	3	10%	-2.211	-0.65944	0.5703	-0.13934
G	PR	3	60%	-2.31205	-1.68881	-0.72241	-0.24783

Então, as médias de todos os anos serão comparadas com as taxas de juros (Selic) e de inflação anuais (IPCA), para testes de possíveis relações entre as variáveis.

Com estes procedimentos, as três primeiras perguntas do problema de pesquisa são solucionadas.

3.3.2 Apuração da eficiência dimensional estratégica

A eficiência dimensional estratégica será extraída das informações apuradas pela pesquisa primária. Com base nos dados cadastrais de uma amostra de 617 empresas, extraídas dos bancos de Dados da Serasa Experian, foi realizado contatos por telefone solicitando um e-mail ou dois de contato dos principais tomadores de decisão dentro de cada organização, com a explicação na natureza da pesquisa e a possível participação de uma liderança dessa empresa consultada. De posse do contato, o procedimento seguinte foi enviar o questionário em formato eletrônico com uma carta convite, por meio do sistema *Survey Monkey*, que distribuiu automaticamente os questionários, criando um vínculo entre as respostas e o e-mail do respondente.

Para o questionário, foram seguidos os procedimentos indicados por Mattar (1993) para a coleta de dados:

1. Determinação dos dados a coletar
2. Determinação do instrumento segundo o método de administração
3. Redação do rascunho:
    - Conteúdo das questões
    - Redação das questões
    - Forma de obtenção de resposta
    - Sequências das questões
    - Especificações do uso
4. Revisão e pré-teste
5. Redação final do questionário

Quanto à forma de aplicação, foi utilizado o modelo que permitiu o preenchimento pelos próprios respondentes através da Internet pelo instituto *SurveyMonkey* de pesquisa. Em relação à estruturação e o disfarce, foi utilizado um instrumento estruturado e não disfarçado, apropriado para levantamentos amostrais e estudos de campo. As perguntas tendem a usar as mesmas palavras, a mesma ordem, as mesmas opções de resposta a todos os respondentes, para que se possa garantir que todos respondam exatamente às mesmas perguntas. A

tendência é obter respostas mais padronizadas e de fácil tabulação e análise por parte do autor (GIOVINAZZO, 2003). O modelo final do questionário está no Anexo B.

As questões elaboradas aos respondentes foram todas fechadas, seguindo a orientação do questionário aplicado por Giovinazzo (2003), com adaptação de algumas questões e novas perspectivas. Assim, a pesquisa foi segmentada em três partes: Parte A do questionário – Posicionamento da Empresa; Parte B do questionário - Dimensões Estratégicas; e a Parte de Cadastro do Respondente.

A natureza das questões de posicionamento solicita o perfil da organização, que pode ser mais voltado à oferta de bens populares ou a oferta de bens normais. Apresenta também o perfil de rendimento do consumidor atendido pela organização. As questões de posicionamento são importantes para a definição de todas as distribuições de médias relacionadas ao estudo.

Em relação às dimensões operacionais, são questões relacionadas às dimensões estratégicas abordadas no referencial em relação às variáveis abaixo citadas e, em alguns casos, algumas perguntas em escala nominal específicas possivelmente complementando a resposta escalar anterior. São elas:

- Especialização da Empresa
- Identificação das Marcas
- Política do Canal
- Seleção do Canal
- Qualidade do Produto
- Liderança Tecnológica - inovação
- Integração Vertical
- Posição de Custo - minimização de custo
- Atendimento
- Política de Preço - formação do preço
- Política de Crédito - informações sobre proteção ao crédito
- Uso de Internet
- Uso das Redes Sociais

Por fim, na parte cadastral, informações sobre o perfil dos respondentes e dados da organização para melhor completar o cadastro, já pesquisado nos bancos de dados da Serasa Experian e nos *follow-ups*.

A confiabilidade do questionário foi testada no SPSS-18, por meio do teste *Alpha de Cronbach*, modelo que testa a consistência interna do questionário por meio da correlação média entre os itens de mesma categorização. Resultados entre 0,7 e 0,6 são o mínimo ideal para a utilização das respostas em pesquisas multivariadas (HAIR *et al*, 1998).

O *Alpha de Cronbach* das questões de natureza escalar e categórica apresentou 0.675 para os 14 itens que constam na Tabela 6 e alguns foram apresentadas anteriormente, constando na Parte B do questionário.

Tabela 6 – Output do Alpha de Crombach para as variáveis escalares e categóricas

	Scale Mean if Item Deleted	*Scale Variance if Item Deleted*	*Corrected Item-Total Correlation*	*Squared Multiple Correlation*	*Cronbach's Alpha if Item Deleted*
DiferMarca	64.82	127.064	.536	.522	.619
QualiProd	63.08	146.053	.445	.468	.651
LiderancaTec	64.95	121.901	.572	.576	.609
Investreduzcusto	64.67	146.876	.209	.356	.669
Atendimento	64.24	133.750	.527	.471	.628
IdMarca	64.75	121.539	.583	.517	.607
Integracao	68.13	127.031	.340	.335	.654
UsoInternet	65.38	127.058	.369	.381	.647
UsoRedesS	67.92	123.812	.409	.470	.639
FormaçãoPreço	68.85	158.470	.028	.177	.680
Distribuição	67.93	156.236	.097	.284	.677
ServProteçãoCrédito	67.81	166.855	.252	.190	.708
FatorInovação	68.57	163.766	.173	.155	.699
FatorReduçãoCusto	69.33	157.333	.023	.143	.684

O processo seguinte é executar os procedimentos para a análise fatorial, reunindo todas as respostas escalares e categóricas constantes na Parte B do questionário das 94 empresas respondentes da pesquisa (não houve descarte de *outliers* no *boxplot*). Para isso, os mesmos

passos executados para a análise fatorial da eficiência financeira foram executados para os dados de eficiência dimensional estratégica, como segue.

A viabilidade da adequação da análise fatorial foi feita a partir dos testes KMO e de *Bartlett* no SPSS-18. O KMO foi da ordem de 0,675, indicando adequação da amostra à análise fatorial. O teste de *Bartlett*, com valor de 264.861, significante a 1%, permitiu aceitar a hipótese alternativa de que as variáveis são correlacionadas (Tabela 7).

Portanto, a significância dos testes atesta a adequação da amostra de dados ao modelo de análise fatorial, assim, procede-se no passo seguinte que é a obtenção do número de fatores e seus respectivos pesos representativos da variância total dos 13 indicadores originais.

Tabela 7 – Teste de adequação da análise fatorial para as operações das empresas da amostra

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.675
Bartlett's Test of Sphericity	*Approx. Chi-Square*	264.861
	df	78
	Sig.	.000

A Tabela 8 apresenta a proporção da variância total explicada por cada componente, extraída pelo SPSS-18. A variância explicada pelo primeiro componente foi de 27,16%. Dado que existem quatro valores próprios maiores do que 1, pelo critério da raiz latente retêm-se quatro fatores, os quais explicam 59,45% da variância total (FÁVERO *et al*, 2009).

Na Tabela 9, apresenta-se o processo de simplificação dos fatores extraídos no SPSS-18 por meio do método rotacional ortogonal Varimax. A comunalidade é que mostra as variáveis de maior peso nos quatro fatores. A comunalidade é para a análise fatorial como o R quadrado serve à análise de regressão (ARANHA; ZAMBALDI, 2008).

Tabela 8 - Matriz dos autovalores iniciais para a extração dos fatores componentes e da variância total explicada

Component	*Initial Eigenvalues*			*Extraction Sums of Squared Loadings*			*Rotation Sums of Squared Loadings*		
	Total	*% of Variance*	*Cumulative %*	*Total*	*% of Variance*	*Cumulative %*	*Total*	*% of Variance*	*Cumulative %*
1	**3.532**	**27.169**	**27.169**	3.532	27.169	27.169	**3.103**	**23.870**	**23.870**
2	**1.608**	**12.371**	**39.540**	1.608	12.371	39.540	**1.972**	**15.172**	**39.042**
3	**1.534**	**11.799**	**51.339**	1.534	11.799	51.339	**1.503**	**11.561**	**50.603**
4	**1.054**	**8.110**	**59.450**	1.054	8.110	59.450	**1.150**	**8.847**	**59.450**
5	.986	7.582	67.032						
6	.832	6.399	73.431						
7	.776	5.970	79.401						
8	.644	4.955	84.356						
9	.584	4.490	88.847						
10	.482	3.711	92.558						
11	.399	3.069	95.627						
12	.331	2.543	98.171						
13	.238	1.829	100.000						

Tabela 9 - Matriz de cargas fatoriais, rotacionada pelo método varimax, das operações das indústrias de móveis brasileira

Indicadores	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Comunalidades
LiderancaTec	**0.783**	0.101	(0.046)	(0.043)	0.627
QualiProd	**0.733**	(0.067)	(0.070)	0.334	0.659
Atendimento	**0.729**	0.158	0.025	(0.142)	0.578
IdMarca	**0.676**	0.344	0.010	0.121	0.590
Investreduzcusto	**0.634**	(0.252)	0.081	(0.370)	0.608
DiferMarca	**0.617**	0.344	0.080	0.155	0.529
UsoRedesS	0.097	**0.848**	(0.027)	0.078	0.735
UsoInternet	0.141	**0.764**	(0.005)	(0.102)	0.614
Qlinhasprod	0.243	0.129	**0.731**	0.129	0.627
Qsegmentos	0.061	0.362	**0.587**	0.170	0.509
DiasFicClientes	(0.089)	(0.236)	**0.505**	(0.222)	0.368
Integracao	0.284	0.355	**(0.584)**	(0.014)	0.548
Precovsconcorrencia	0.025	(0.034)	0.082	**0.854**	0.738

Nota-se na Tabela 9 que **o** Fator Principal foi formado pelas variáveis: Liderança Tecnológica, Qualidade no Produto, Atendimento, Identidade da Marca, Investimentos para reduzir custos e diferenciação da marca, aspectos bastante correlacionados para a diferenciação da organização junto aos seus concorrentes.

O segundo fator é formado basicamente pelas variáveis de TI uso de redes e uso da internet.

O terceiro fator é composto pelas variáveis de especialização de empresa como quantidade de linhas de produtos e de segmentos, pelo financiamento dos clientes e pela integração entre a organização, seus fornecedores e seus clientes.

O quarto fator é composto apenas pela variável preço em relação à concorrência.

Na sequência, foi feita a extração e separação dos escores fatoriais, no SPSS-18, apenas das 84 empresas que apresentaram escores de eficiência financeira, conforme pode ser observado na Tabela 10.

Tabela 10 – Escores fatoriais da amostra das operações das indústrias de móveis brasileira

Empresa	UF	Porte	Part.	F1	F2	F3	F4
A	RS	2	0%	-0.05823	-1.17749	-0.95729	-0.54862
AA	PR	3	90%	-0.75485	-0.66852	1.09095	-0.1548
AAA	SP	3	90%	-0.20705	-2.34125	1.11914	-0.52412
ABCD	PR	2	40%	-0.24688	0.40564	-0.81002	-1.0854
B	SC	2	40%	-0.73775	0.85159	-0.36278	-0.93753
BB	SP	3	100%	-0.42255	-0.55806	0.00826	0.10709
BBB	RS	3	70%	-0.22943	0.32806	-1.05034	1.08308
C	SE	3	90%	1.72451	-1.38399	0.29797	-0.24756
CC	SP	3	90%	-0.82486	-0.47709	0.27873	-0.85441
CCC	RS	4	20%	-2.04316	-0.9681	0.32558	-1.31461
CDFG	PR	3	60%	0.03785	0.83631	0.94736	-0.41788
D	RS	4	70%	0.64836	0.76102	-1.18677	0.16408
DD	SP	3	20%	-0.00663	-1.83168	-0.01776	0.63231
DDD	SP	4	30%	0.38743	-0.2499	-0.87731	-0.03426
E	SP	5	80%	0.04261	1.71591	2.04539	0.12328
EE	SC	5	80%	1.00184	1.15466	-0.05581	0.17353
EEE	RS	5	90%	-0.82821	0.28501	0.10176	0.59382
EFGH	SP	2	10%	0.90988	-1.48437	-0.45244	0.79379
F	RS	4	20%	0.34488	0.82515	-0.35143	0.1431
FF	RS	6	60%	1.26409	0.53425	-0.88064	-0.48564
FFF	SC	5	10%	0.01801	0.6127	2.26408	1.95454
G	PR	3	60%	1.41008	0.9132	0.81919	1.34206
GG	BA	5	40%	0.86466	-1.18766	2.94613	1.67455
GGG	SC	3	30%	0.41254	-0.22688	1.08154	-0.32665
H	MG	3	70%	-1.921	0.71805	0.49937	1.34066
HH	PR	2	60%	-0.59163	-1.64801	-0.35431	0.07108
HHH	RS	3	0%	-1.08161	-0.30727	-0.28391	-1.49447
HIJK	RS	2	10%	-0.88598	1.93614	0.69909	-4.70998
I	ES	4	50%	1.04555	0.13844	0.63643	0.67147
II	SC	3	20%	0.21854	0.87346	-0.69733	0.43237
III	RS	3	100%	-0.52288	0.32333	-0.01555	0.25894
IJKL	ES	3	90%	-0.24181	-1.33387	-0.29966	0.40606
J	MG	3	80%	0.23234	-0.76505	-1.37564	0.50004
JJ	SP	2	0%	1.23786	-0.86628	1.21369	-0.56814

JJJ	MG	2	20%	-0.32658	1.89487	-0.79784	0.8461
K	PR	3	0%	0.93597	-0.03271	-1.266	1.74082
KK	SC	2	30%	0.25864	-1.81549	-0.04981	-0.59239
KKK	RS	3	30%	0.02687	0.44971	-0.65018	0.20141
L	PR	2	100%	0.44073	-1.50941	0.06581	-0.22743
LL	MG	2	80%	1.06337	-0.78902	-0.46038	-1.94033
LLL	RS	4	60%	-0.04001	0.59659	-0.40405	0.50008
M	PR	5	70%	0.65752	1.96277	-1.698	0.82421
MM	PR	3	100%	-3.5403	1.27245	0.37906	-0.15373
MMM	SC	3	20%	-0.84666	0.54643	-0.42779	0.65242
MNOP	PR	3	90%	0.0542	0.78206	-0.56861	-0.39335
N	ES	3	50%	0.18288	0.65849	-0.51691	0.32543
NN	RS	5	0%	0.83027	0.62355	2.80619	0.41014
NNN	MG	3	80%	0.48284	0.30218	-0.71162	-0.91291
O	GO	2	30%	-0.94652	-0.16699	-0.23656	0.91988
OO	PR	3	60%	0.36755	-0.70309	0.3142	-0.09949
OOO	RS	2	20%	-1.57885	-0.54057	-0.27299	1.57423
P	RS	3	80%	-0.64947	1.49687	0.27747	-0.00292
PP	PR	3	90%	-0.063	0.8597	-0.84718	-0.49808
PPP	PR	3	70%	-0.14405	-1.80572	-0.88864	-0.37218
Q	PR	2	0%	-1.24297	-0.64392	-0.20825	0.43179
QQ	ES	3	90%	1.15377	-0.1896	1.44684	-1.65257
QQQ	RS	2	10%	1.48797	1.62188	-0.16256	-1.61674
QRST	RS	3	0%	1.20084	-0.24288	-0.73511	1.42316
R	PR	2	90%	1.73436	1.19177	-1.04388	0.26948
RR	MS	3	90%	-2.54463	-1.28754	0.5016	-1.12809
S	SP	3	10%	0.6441	-0.59063	-0.40419	-1.2771
SS	PR	3	30%	-0.43735	0.61187	0.87032	1.27168
T	RS	5	20%	0.15846	0.2371	0.08602	0.10971
TT	PR	2	20%	0.5407	-1.18336	-1.61185	-0.40358
U	RS	2	70%	-1.23944	0.02715	-0.17977	0.94763
UU	ES	3	30%	1.41483	0.26883	-0.97311	0.13318
UUU	CE	3	20%	0.7685	0.56385	-0.66844	-0.91095
UVXY	RS	3	10%	-0.59703	-0.0449	-0.3923	-0.5374
V	MG	2	100%	-2.88158	0.01614	-0.19718	1.01384
VV	RS	4	80%	1.40613	0.59612	0.65996	-0.19277
VVV	SP	3	80%	0.06152	1.01519	-0.23596	0.72141
W	RS	2	80%	0.97888	-0.52957	-0.3926	0.03103
WW	PR	3	40%	-0.12495	-1.11419	0.8106	0.70674
WWW	MG	2	20%	-1.30148	1.05445	-0.44436	0.04602
WZAB	GO	5	100%	0.25113	0.99568	0.42457	1.3583
X	SP	2	20%	0.28708	0.4782	3.61976	0.27482
XX	RS	2	10%	-0.40922	-0.49655	-1.7559	0.65446
XXX	SC	2	40%	0.08612	-0.42085	-0.17762	0.21688
Y	PR	1	90%	0.1713	1.13423	-0.53354	-0.11229
YY	DF	3	0%	0.02851	-1.13657	-0.39765	-0.36783
YYY	GO	4	40%	0.80754	-1.70359	0.35176	0.54749
Z	RS	2	80%	-0.44861	-0.0022	0.08909	-0.57467
ZZ	SC	4	100%	0.07042	-0.61089	-0.52356	-1.10152
ZZZ	PR	3	50%	0.61315	0.56463	1.78546	-1.84584

3.3.3 Apuração da eficiência geral

Assim, de posse dos escores de eficiência financeira e eficiência dimensional estratégica, o procedimento seguinte é incluir os quatro escores dimensionais como *inputs* e os quatro escores financeiros como *outputs* para a composição da Análise Envoltória de Dados.

De acordo com Charnes *et al* (1994) e Coelli *et al* (1998), citados por Macedo *et al* (2012), a Análise Envoltória de Dados (DEA) mostra o quão uma empresa é eficiente, no tratamento de seus *inputs* e *outputs*, em relação às outras, numa análise que fornece um indicador que varia de 0 a 1 ou de 0% a 100%. Somente as empresas que obtêm índice de eficiência igual a um são as que fazem parte da fronteira eficiente.

Conforme foi comentado anteriormente, a DEA foi realizada pelo modelo BCC com orientação aos *outputs*, no software SIAD3, obtendo o ranking de eficiência geral apresentado na Tabela 11.

De posse da Tabela 11, pode-se, enfim, responder as três questões restantes das perguntas problema de pesquisa, valendo-se dos seguintes critérios de apuração para estratificar as empresas que atuam no mercado de bens populares das que atuam no mercado de bens normais e das empresas eficientes, das empresas não eficientes da amostra:

As empresas mais eficientes serão definidas da seguinte forma:

- 1º Quartil de empresas – Baixa eficiência
- 2º Mediana – Eficiência Mediana
- 3º Quartil de empresas – Eficientes

Empresas que atuam nos bens populares e não atuam serão definidas conforme adaptação de Spers e Wright (2006):

- Bens populares - = ou > 60% de participação no faturamento com mercado popular
- Bens normais - = ou < 40% de participação no faturamento com mercado popular

Tabela 11 – Eficiência geral (EFG) da amostra de indústrias moveleiras

Empresa	UF	Porte	Part.	EFG	Empresa	UF	Porte	Part.	EFG
A	RS	2	0%	1.00	OO	PR	3	60%	0.65
ABCD	PR	2	40%	1.00	CDFG	PR	3	60%	0.62
CC	SP	3	90%	1.00	OOO	RS	2	20%	0.62
CCC	RS	4	20%	1.00	T	RS	5	20%	0.62
FF	RS	6	60%	1.00	K	PR	3	0%	0.61
GG	BA	5	40%	1.00	G	PR	3	60%	0.56
HH	PR	2	60%	1.00	UU	ES	3	30%	0.55
HHH	RS	3	0%	1.00	J	MG	3	80%	0.54
HIJK	RS	2	10%	1.00	C	SE	3	90%	0.53
III	RS	3	100%	1.00	TT	PR	2	20%	0.51
IJKL	ES	3	90%	1.00	H	MG	3	70%	0.50
KKK	RS	3	30%	1.00	BB	SP	3	100%	0.50
PP	PR	3	90%	1.00	I	ES	4	50%	0.50
QQ	ES	3	90%	1.00	N	ES	3	50%	0.49
U	RS	2	70%	1.00	MM	PR	3	100%	0.48
UUU	CE	3	20%	1.00	XX	RS	2	10%	0.47
UVXY	RS	3	10%	1.00	D	RS	4	70%	0.46
VV	RS	4	80%	1.00	R	PR	2	90%	0.46
WWW	MG	2	20%	1.00	W	RS	2	80%	0.44
YY	DF	3	0%	1.00	O	GO	2	30%	0.39
Z	RS	2	80%	1.00	QRST	RS	3	0%	0.39
ZZ	SC	4	100%	1.00	DDD	SP	4	30%	0.36
MNOP	PR	3	90%	0.94	MMM	SC	3	20%	0.36
LL	MG	2	80%	0.92	JJ	SP	2	0%	0.32
M	PR	5	70%	0.92	II	SC	3	20%	0.29
WZAB	GO	5	100%	0.91	P	RS	3	80%	0.27
ZZZ	PR	3	50%	0.91	F	RS	4	20%	0.27
AAA	SP	3	90%	0.89	X	SP	2	20%	0.26
B	SC	2	40%	0.88	PPP	PR	3	70%	0.25
RR	MS	3	90%	0.88	LLL	RS	4	60%	0.22
E	SP	5	80%	0.86	AA	PR	3	90%	0.21
V	MG	2	100%	0.84	EEE	RS	5	90%	0.17
Y	PR	1	90%	0.84	SS	PR	3	30%	0.16
DD	SP	3	20%	0.84	L	PR	2	100%	0.11
VVV	SP	3	80%	0.83	NNN	MG	3	80%	0.09
JJJ	MG	2	20%	0.80	QQQ	RS	2	10%	0.09
KK	SC	2	30%	0.77	YYY	GO	4	40%	0.07
EE	SC	5	80%	0.76	XXX	SC	2	40%	0.03
S	SP	3	10%	0.75	BBB	RS	3	70%	0.01
Q	PR	2	0%	0.71	FFF	SC	5	10%	0.00
NN	RS	5	0%	0.69	GGG	SC	3	30%	0.00
EFGH	SP	2	10%	0.66	WW	PR	3	40%	0.00

A Tabela 11 registra a ordem das empresas por eficiência geral, onde 1 equivale às empresas mais eficientes e 0 às empresas menos eficientes da amostra.

4 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES E ACHADOS DO ESTUDO

Este capítulo irá revelar as análises realizadas pelos procedimentos metodológicos anteriores e tem o intuito de responder a todas as perguntas problema formuladas, tornar clara a resposta ao problema de pesquisa, o objetivo do estudo, bem como, levantar novas descobertas que possam ajudar a entender esse importante segmento da economia e suas estratégias para a baixa renda.

Dessa forma, a análise está estruturada nas perguntas de pesquisa levantadas novamente no arcabouço metodológico, ou seja, na primeira parte, esclarecendo sobre a eficiência financeira das organizações que atuam para o mercado de menor rendimento entre o período de 2001 e 2012; a comparação de médias entre os resultados e a relação com a eficiência dimensional estratégica para as empresas de móveis no mercado de bens populares; a comparação entre os resultados do estudo de Giovinazzo (2003) e este estudo; o mercado predominante em que as empresas mais eficientes da amostra atuam. Por fim, a solução para o problema de pesquisa e os achados do estudo.

4.1 A eficiência financeira das empresas do segmento de móveis no mercado popular na última década

Embora os resultados dos escores fatoriais das empresas, apurados ano a ano, não sejam necessariamente das mesmas empresas, os resultados obtidos em comparação ao percentual de participação dessas organizações, no mercado de bens populares, trouxe revelações interessantes. Como os escores fatoriais para a eficiência financeira dividem a tabela ao meio (ver Tabela 5), em todos os anos analisados, as participações do mercado popular da média da parte superior da tabela (melhores empresas) em relação às participações da média da parte inferior (piores empresas), em comparação aos juros anuais e à inflação podem ser vistas no Gráfico 7.

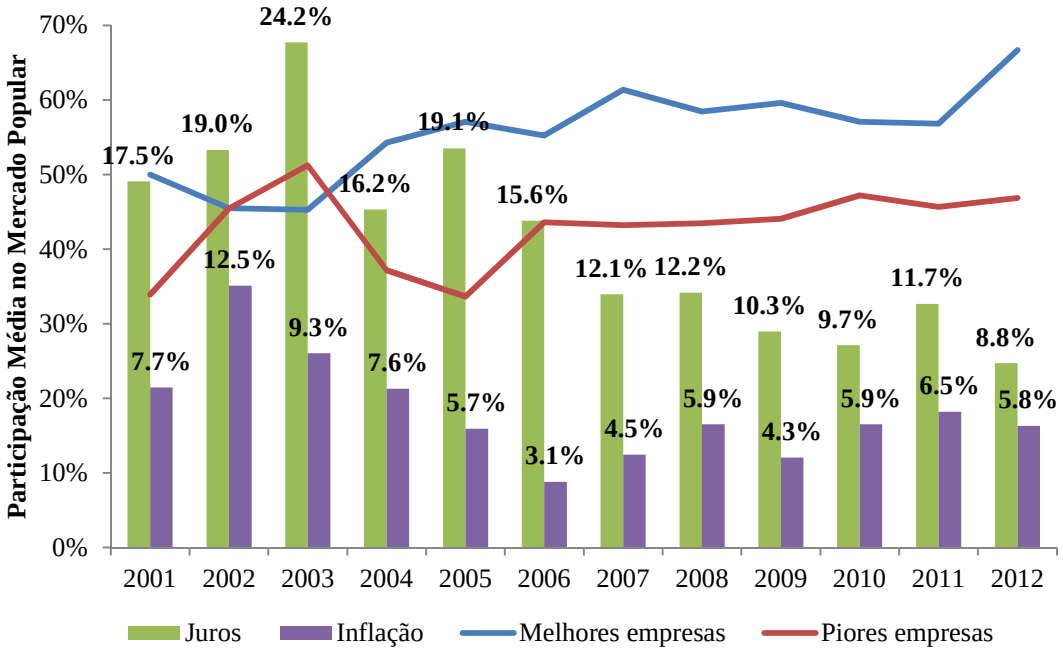

Gráfico 7 – Participação média anual no mercado de bens populares das melhores e das piores empresas da indústria de móveis do Brasil e as taxas de juros e inflação anuais.

Embora as médias anuais de participação de mercado das melhores empresas possam sugerir que as melhores organizações, qualificadas pelos escores de análise fatorial, estiveram mais focadas no mercado de bens populares, em apenas quatro, dos doze anos analisados, isso ocorreu.

A explicação está no teste de médias realizado entre as médias das melhores e das piores empresas. Conforme explicitado nos procedimentos metodológicos, foram utilizados dois testes para avaliar as médias, um paramétrico para os dados com distribuição normal e outro não paramétrico como alternativa à necessidade de distribuição normal. Assim efetuados os testes de normalidade de *Kolgomorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk*, no SPSS-18, os resultados foram submetidos ao teste de *Mann-Whitney* pela ausência de normalidade entre o período de 2001 e 2007 (Tabela 12) e normalidade entre 2008 e 2012 (Tabela 13).

Tabela 12 – Teste de comparação de médias de Mann-Whitney

	2001	2002	2003	2004	**2005**	2006	**2007**
Mann-Whitney U	85.500	218.500	211.000	100.500	**119.500**	217.500	**274.000**
Wilcoxon W	190.500	471.500	401.000	331.500	**372.500**	542.500	**680.000**
Z	-1.111	-.038	-.419	-1.575	**-1.924**	-.998	**-2.120**
Asymp. Sig. (2-tailed)	.267	.970	.676	.115	**.054**	.318	**.034**

De acordo com os testes realizados, com 90% de margem de confiança, houve diferença estatística entre as médias dos anos de 2005, 2007, 2009 e 2012, no desempenho entre a participação das melhores empresas, em relação à participação das piores empresas no mercado popular. Ou seja, **como a média de participação das melhores empresas é acima de 50% nos anos apresentados acima, pode-se inferir que as empresas mais eficientes nestes anos específicos atuaram mais no mercado de bens populares**. Nos demais anos, não houve diferença estatística nas médias entre as participações dos grupos de empresas, embora só apenas em 2003, a participação média das melhores empresas esteve abaixo de 50%, sugerindo uma participação maior no mercado de bens normais naquele ano.

Tabela 13 – Testes de comparação de médias de T de Student

	t-test for Equality of Means						
						90% Confidence Interval of the Difference	
	t	*df*	*Sig. (2-tailed)*	*Mean Difference*	*Std. Error Difference*	*Lower*	*Upper*
2008	1.580	53	.120	.15013	.09501	-.00893	.30920
	1.588	52.967	.118	.15013	.09456	-.00817	.30844
2009	**1.696**	**51**	**.096**	**.15541**	**.09166**	**.00186**	**.30896**
	1.696	**50.940**	**.096**	**.15541**	**.09165**	**.00187**	**.30895**
2010	1.067	54	.291	.09896	.09278	-.05631	.25422
	1.055	47.584	.297	.09896	.09379	-.05837	.25629
2011	1.240	48	.221	.10998	.08871	-.03880	.25877
	1.256	47.998	.215	.10998	.08759	-.03693	.25690
2012	**1.838**	**38**	**.074**	**.19825**	**.10783**	**.01644**	**.38005**
	1.821	**35.108**	**.077**	**.19825**	**.10887**	**.01432**	**.38217**

Entre os portes de empresa que figuraram na hierarquia das empresas mais eficientes da amostra, em relação às empresas menos eficientes, as empresas *middle plus*, cujo faturamento e o ativo da empresa está entre 25 milhões e 50 milhões de reais, estiveram entre as mais eficientes nos quatro anos apurados onde a participação dos bens populares é maior. O porte das empresas menos eficientes financeiramente foi o porte *middle*, cujo faturamento e o ativo da empresa está entre 4 milhões e 25 milhões de reais.

Em relação aos Estados da Federação, os três melhores, que apareceram na hierarquia das empresas mais eficientes da amostra, pela ordem foram: São Paulo, Rio Grande de Sul e

Paraná. O três piores em eficiência financeira da amostra, dos quatro anos em que houve maior participação das empresas em bens populares foram, pela ordem: Santa Catarina, Minas Gerais e Espírito Santo.

Analisando por tipo de mercado, popular ou normal, dos principais indicadores apurados pela análise fatorial, para o segmento industrial de móveis, conforme foi apresentado na Tabela 4, o fator principal se configurou com os indicadores da família rentabilidade, cujos índices apontam para quanto maior melhor. Dessa forma, para as empresas classificadas, dos 4 anos apresentados com diferença entre as médias da participação entre bens populares e bens normais, a análise dos principais índices financeiros revela que, em média, nos 4 anos em análise, as empresas voltados ao mercado de bens populares apresentam índices de rentabilidade superiores aos das empresas voltadas ao mercado de bens normais, resultado este que corrobora com o estudo de Giovinazzo (2003), conforme pode ser observado na Tabela 14.

Tabela 14 – Índices Financeiros do Fator 1 (Fator Principal) – Média dos anos 2005, 2007, 2009 e 2012

	Índices do Fator Principal						
	MARGOPER	RETATIVO	MARGLIQ	ROE	REC/EMPR	MARGBRUT	GIRATIVO
BensPop	0.149	0.121	0.050	0.435	98245	0.337	1.312
Normais	0.108	0.055	0.022	0.279	88816	0.424	0.959

De acordo com a Tabela 14, com exceção do indicador de margem bruta, que revela o resultado após a dedução dos custos dos produtos vendidos, todos os demais indicadores de margem apresentaram-se superiores nas indústrias voltadas aos móveis populares, o que permite inferir que os custos das empresas voltadas ao mercado de baixa renda são proporcionalmente mais altos em relação à receita da empresa, sendo compensada posteriormente por melhor adequação de despesas operacionais e financeiras, como revelam os indicadores de margem operacional e margem líquida.

O indicador de rentabilidade do ativo apresenta para as empresas atuantes no mercado popular um potencial de geração de lucro muito superior ao das empresas atuantes no mercado de alto rendimento. Corrobora com esta análise o giro do ativo, que se apresenta superior nas

empresas que atuam para as classes de baixo rendimento e mostra que estas empresas recuperam mais rapidamente, por meio das vendas, o valor de seu ativo, em relação às empresas que não atuam para as classes de menor rendimento. Um giro de ativo mais alto mostra que estas empresas estão vendendo mais, mas quando relacionado com indicadores de margens superiores, apresenta que estas empresas estão vendendo com mais qualidade.

As empresas do mercado de bens populares apresentaram mais que o dobro do retorno sobre o capital próprio que as empresas do mercado de bens normais e as receitas por empregado destas empresas são 11% superiores às das empresas que não atuam para o segmento popular.

Por meio de duas análises de regressão simples no software estatístico Stata-12, foram testadas também as relações entre a participação das melhores e das piores empresas no mercado popular com a taxa de juros e inflação anual do período. Após os testes foi verificada uma relação inversa entre a participação das melhores empresas com os juros e com a inflação. Não foi possível a regressão múltipla em razão da multicolinearidade entre a inflação e os juros.

Os resultados da regressão cuja variável dependente foi a participação das melhores empresas e a variável independente foi os juros apresentam um elevado coeficiente de explicação dado pelo R quadrado da regressão (70,4%) (Tabela 15). O teste F avalia a significância conjunta das variáveis explicativas e mostram com significância de 1% que pelo menos um β é diferente de zero. O teste *Durbin-Watson* para a hipótese de autocorrelação dos resíduos apontou 1,4297, que se encontra à direta DL 0.971 e DU 1.331, ou seja, há evidências de não rejeição da hipótese nula de nenhuma autocorrelação dos resíduos. Para a heterocedasticidade dos erros, o teste de *Breusch-Pagan* com Prob>chi2=0.7496 não rejeitou a hipótese nula de homocedasticidade dos erros.

No sentido de evitar regressões espúrias, o que Gujarati (2000) afirma ocorrer devido ao fato de que a presença de uma tendência, decrescente ou crescente, em ambas as séries leva a um alto valor do R quadrado, mas não necessariamente há a presença de uma relação verdadeira entre séries, foi realizado o teste de *Dickey-Fuller* Aumentado (ADF), na busca pela rejeição da hipótese nula de raiz unitária entre as séries, ou seja, se as séries de dados não são

cointegradas, já que a busca pela rejeição da hipótese nula mostra que a variável dependente e as variáveis independentes exibem uma relação de equilíbrio de longo prazo onde o ε da equação é o erro de equilíbrio, que representa desvios de curto prazo a partir da relação de longo prazo (HILL *et al*, 2010). Assim, o teste de *Dickey-Fuller* Aumentado (ADF) atesta a estacionariedade dos resíduos de mínimos quadrados na busca da rejeição de raiz unitária. Em razão da quantidade de observações, foram testados de 2 a 4 defasagens, parâmetro em conformidade com as variações obtidas no comando Varsoc do Stata12 entre o critério de *Schwarz* de informação [SBC], o critério de *Akaike* de informação (AIC), e o critério *Hannan e Quinn* de informação [HQC], que determinam o número de defasagens mais adequado (MARGARIDO; MEDEIROS JR., 2006). Diante do exposto, o modelo apresentou-se significativo a 10% para duas defasagens, rejeitando a hipótese nula de raiz unitária ou de não cointegração. No entanto, para quatro defasagens, o modelo não rejeitou a hipótese nula de raiz unitária.

Tabela 15 - Efeito das taxas de juros sobre a participação das melhores empresas no mercado de bens populares entre 2001 e 2012

Variáveis Independentes	**Coeficientes**	***Engle-Granger* (chi2)**	
Constante	.7210342		
	20.44***		
Juros	-1.120908		
	-4.89***	Df2	5.2569*
F	23.88***		
R^2	0.7048		
Breusch-Pagan	chi2(1) = 0.10	Prob > chi2 = 0.7496	
Durbin-Watson	(2,12) = 1.429744		
Dickey-Fuller (2) lag	Z(t) -2.709*	(4) lags	Z(t) -1.244

*** Significativo a 1%; ** significativo a 5%; * significativo a 10%.

Em relação à causalidade das séries, foi feito o teste de *Engle-Granger* para certificação que existe uma relação causal entre as séries e não é obra do acaso, como forma também de confirmar as suspeitas de não raiz unitária apresentada no teste ADF para quatro defasagens da equação. O que se busca com o teste de *Engle-Granger* é descobrir se podemos identificar uma relação estatística de causa e efeito entre a variável dependente e a variável independente quando existe uma relação de precedência temporal entre as duas variáveis (CARNEIRO, 1997). Com uma margem de confiança de 90%, e com limitações, o resultado do teste para o

modelo sugere causalidade entre as séries, isto é, **um aumento nas taxas de juros causa uma redução na participação das melhores empresas no mercado de bens populares.**

Em relação aos resultados da regressão, cuja variável dependente foi a participação das melhores empresas e a variável independente foi a inflação, a Tabela 16 mostra que há um moderado coeficiente de explicação dado pelo R quadrado da regressão (56,0%) apontados no Stata-12. O teste F, mostrou com significância de 1% que pelo menos um β é diferente de zero. O Teste *Durbin-Watson* para a hipótese de autocorrelação dos resíduos apontou 1,5433, que se encontra à direta DL 0.971 e DU 1.331, ou seja, há evidências de não rejeição da hipótese nula de nenhuma autocorrelação dos resíduos. Para a heterocedasticidade dos erros, o teste de *Breusch-Pagan* com Prob>chi2=0.4482 não rejeitou a hipótese nula de homocedasticidade dos erros.

Tabela 16 - Efeito da inflação sobre a participação das melhores empresas no mercado de bens populares entre 2001 e 2012

Variáveis Independentes	**Coeficientes**	***Engle-Granger* (chi2)**	
Constante	.6787233		
	18.57 ***		
Inflação	-1.866479		
	-3.57 ***	Df2	2.7277
F	12.74***		
R^2	0.5603		
Breusch-Pagan	chi2(1) = 0.58	Prob > chi2 = 0.4482	
Durbin-Watson	(2,12) = 1.543331		
Dickey-Fuller (2) lag	Z(t) 0.046	(4) lags	Z(t) 2.243

*** Significativo a 1%; ** significativo a 5%; * significativo a 10%.

O teste de *Dickey-Fuller* Aumentado (ADF) o modelo não se apresentou significativo para nenhuma das defasagens propostas, não rejeitando a hipótese nula de raiz unitária ou de não cointegração. Diante disso, não foi necessário efetuar o teste de *Engle-Granger*. Assim, **não é possível afirmar que uma redução na inflação causa um aumento na participação das melhores empresas no mercado de bens populares,** conforme o modelo de regressão afirma.

4.2 A eficiência dimensional estratégica no mercado popular

Neste momento, torna-se importante comparar e identificar as variáveis mais importantes para as empresas que atuam no mercado de bens populares das empresas que atuam no mercado de bens normais. Assim, um novo procedimento de análise fatorial se faz necessário (os *outputs* do sistema estão no Anexo C).

O KMO da nova amostra (apenas empresas que atuam no mercado popular) foi da ordem de 0.712, indicando boa adequação da amostra à análise fatorial. O teste de *Bartlett*, com valor de 193.754, significante a 1%, permitiu aceitar a hipótese alternativa de que as variáveis são correlacionadas. Portanto, a significância dos testes atesta a adequação da amostra de dados ao modelo de análise fatorial, assim, procede-se no passo seguinte que é a obtenção do número de fatores e seus respectivos pesos representativos da variância total dos 13 indicadores originais.

A variância explicada pelo primeiro componente foi de 33,55%. Dado que existem três valores próprios maiores do que 1, pelo critério da raiz latente retêm-se três fatores, os quais explicam 58,22% da variância total (FÁVERO *et al*, 2009).

Procedimento similar foi feito para a amostra de empresas que não atuam no mercado popular. Assim, o KMO da amostra foi da ordem de 0.556, indicando moderada adequação da amostra para a análise fatorial. O teste de *Bartlett*, com valor de 128.091, significante a 1%, permitiu aceitar a hipótese alternativa de que as variáveis são correlacionadas.

A variância explicada pelo primeiro componente foi de 21,50%. Dado que existem cinco valores próprios maiores do que 1, pelo critério da raiz latente, retêm-se cinco fatores, os quais explicam 67,04% da variância total (*Ibid*., 2009).

Nota-se na Tabela 17 que o Fator Principal para as indústrias participantes do mercado de bens populares foi formado pelas variáveis: Liderança tecnológica, Investimentos para reduzir custos, Atendimento, Diferenciação da marca, Identificação da marca, Qualidade no produto e Especialização da empresa, aspectos bastante correlacionados para a diferenciação da

organização junto aos seus concorrentes. Essas variáveis diferem pouco das observadas nas indústrias que não atendem ao mercado de bens populares, onde o Fator principal está mais restrito e focado na busca por distinção da marca, tanto por meio de ações promocionais e publicitárias, quanto por ação junto ao varejo na cooptação de clientes.

Tabela 17 - Matriz de cargas fatoriais, rotacionada pelo método varimax, das operações das indústrias de móveis brasileiras voltadas ou não ao mercado de bens populares

Variável	F1	F2	F3	Com.	Variável	F1	F2	F3	F4	F5	Com.
LiderancaTec	**0.76**	0.20	0.18	.641	IdMarca	**0.81**	0.07	0.11	0.06	0.08	0.686
Investredcust	**0.75**	(0.22)	(0.04)	.617	DiferMarca	**0.76**	0.17	0.05	0.04	(0.08)	0.622
Atendimento	**0.74**	(0.01)	0.17	.581	Atendimento	**0.53**	0.15	(0.10)	0.41	(0.04)	0.479
DiferMarca	**0.67**	0.25	0.23	.564	UsoInternet	0.16	**0.78**	0.05	0.07	0.04	0.644
IdMarca	**0.65**	0.17	0.44	.648	UsoRedesS	0.22	**0.75**	0.22	(0.22)	0.05	0.707
QualiProd	**0.64**	(0.04)	0.35	.529	Preço/concorr	0.51	**(0.63)**	0.16	(0.25)	0.00	0.738
Qlinhasprod	**0.58**	0.35	(0.24)	.515	Qlinhasprod	0.19	0.03	**0.82**	0.05	0.09	0.711
UsoInternet	0.22	**0.72**	0.22	.613	Qsegmentos	0.02	0.15	**0.80**	0.03	(0.11)	0.673
UsoRedesS	0.10	**0.69**	0.53	.762	Integracao	0.22	0.47	**(0.52)**	0.07	(0.12)	0.563
Qsegmentos	0.18	**0.68**	(0.17)	.517	Investredcust	(0.05)	(0.06)	0.10	**0.85**	0.09	0.740
Preço/concorr	(0.23)	**0.60**	0.06	.420	LiderancaTec	0.45	0.10	(0.04)	**0.64**	(0.11)	0.626
Integracao	0.17	(0.06)	**0.78**	.647	DiasFicClient	0.12	(0.03)	0.11	0.14	**0.88**	0.822
DiasFicClient	(0.16)	(0.19)	**(0.67)**	.511	QualiProd	0.37	(0.19)	0.22	0.32	**(0.61)**	0.692

Para as indústrias que atuam nas classes de menor rendimento, a variável de maior força no Fator Principal foi a **Liderança tecnológica** com carga fatorial de 76% na análise, o que significa que são os coeficientes de correlação mais fortemente associados a cada fator das 13 variáveis avaliadas. Também se apresentam na Tabela 17 os valores das comunalidades, isto é, a proporção da variância de cada indicador que é captada (ou "explicada") pelos 3 fatores, no caso de empresas voltadas ao mercado de bens populares e 5 fatores nas empresas voltadas ao mercado de bens normais. Para a indústria de móveis, a tecnologia ainda é um dilema. Rosa *et al* (2007) ressaltam que o principal responsável pela tecnologia no segmento industrial moveleiro são os fornecedores dessa indústria, dessa forma, a liderança tecnológica é um fator crítico para as indústrias e que parece justificado aqui. Os mesmos pesquisadores

afirmam que a tecnologia não é decisiva para a competitividade das indústrias moveleiras, em razão da matéria-prima madeira não propiciar processos contínuos de produção, dificultando a automação. Como a tecnologia "[...] afeta a vantagem competitiva se tiver um papel significativo na determinação da posição do custo relativo ou na diferenciação" (PORTER, 1989). Assim, é imperativo por parte do setor buscar novas alternativas a um material cada vez mais escasso na natureza na busca tecnológica para a redução de custos. O próximo item de peso na análise, coincidentemente é o investimento para a redução dos custos, faz sentido para o segmento industrial moveleiro essa busca, revisitando Porter (1989), na posição de custo relativo. Schrader *et al* (2012) colocam a tecnologia como fator importante entre as empresas pesquisadas por eles. "Contrariando a crença popular, os consumidores da Base da Pirâmide acolhem rapidamente tecnologias avançadas." (PRAHALAD, 2010).

Conforme apresentado anteriormente, a segunda variável importante para as indústrias moveleiras, que atendem ao mercado popular, é o **investimento para a redução de custos** (75%). Certamente, atuar para o mercado de bens populares é um grande desafio: as margens são estreitas, os preços são baixos e os volumes são elevados. A rigor, atuar nesse mercado exige competência, eficiência, disciplina, organizações enxutas, rigor na gestão de custos e investimento permanente em ativos produtivos atualizados (WRIGHT; SPERS, 2011).

Embora se trate do setor industrial, onde a maior parte das relações comerciais se dá junto ao varejo, o **atendimento** (74%) aparece como a terceira variável de importância para as empresas que atuam no mercado popular. Segundo Prahalad (2010), como boa parte da decisão de compra oriunda das classes de menor rendimento advém da disponibilidade de dinheiro, no caso da indústria de móveis, do crediário, é importante o setor de móveis oferecer acesso fácil aos seus produtos, uma distribuição eficiente, no menor tempo possível e com qualidade, "[...] ainda que com requisitos mínimos" (GIOVINAZZO, 2003). Estas empresas proporcionam aos seus clientes uma menor quantidade de serviços auxiliares, tal como assistência técnica, rede própria de atendimento, crédito, entre outros, focando-se em um atendimento mais básico (WRIGHT; SPERS, 2011).

Como a quarta variável em carga fatorial, a **diferenciação da marca** (67%) aparece como aspecto importante. Para Rocha e Silva (2008) a diferenciação da marca se dá pela

comunicação eficiente, dada diferença cognitiva do público alvo. Dessa forma, as ações de publicidade e propaganda precisam ser em linguagem pictórica, apresentar instruções simples e objetivas, na medida do possível evitar informações técnicas. “A heterogeneidade da base do consumidor em termos culturais e educacionais constitui um desafio para as equipes de inovação” (PRAHALAD, 2010), bem como, para a diferenciação da marca junto a esse consumidor.

A **identificação da marca (política de canal)** (65%) apresenta-se a como a quinta variável importante e reforço estratégico para os mercados de baixo rendimento. Como o segmento industrial de móveis é composto majoritariamente por pequenas e médias indústrias, muitas delas, de forma intuitiva entendem que “[...] a força de sua marca tem importância decisiva para a preferência do consumidor que prefere as lojas da vizinhança.” A proximidade da marca junto ao consumidor o faz sentir-se reconhecido e valorizado, o que contribui para a sua adesão à marca (PARENTE *et al*, 2008). Dessa forma, as empresas voltadas às classes de menores rendimentos perceberam como importante a busca de maior contato da marca com o consumidor, a despeito do atendimento e do desempenho do varejo.

Outra importante variável, que no estudo de Giovinazzo (2003) apresentou-se como fundamental é a **qualidade de produto** (64%). Schrader *et al* (2012) mostra que a qualidade do produto já é pressuposta na estabilidade do fornecimento de matéria-prima e na sua qualidade para o atendimento de um ambiente de consumo popular. A percepção da qualidade pelo consumidor da baixa renda influencia no valor econômico da organização (AKTER *et al*, 2012). Dessa forma, percebe-se pelos autores que a qualidade não é apenas pressuposto de produtos voltados para alta renda, dado ao valor agregado. A simplificação de operações e os incentivos adequados às pessoas podem garantir um modelo comercialmente viável e sustentável para os mercados de baixa renda (RANGAN *et al*, 2011), que não comprometam a qualidade do produto ou do serviço.

Por fim, para encerrar as dimensões mais importantes componentes do Fator Principal, a e**specialização da empresa** (58%), com a quantidade de produtos a ser ofertada, aspecto de menor relevância no estudo de Giovinazzo (2003), mas revelado nesta análise paramétrica como importante para este setor. Os estudos de Barki (2006) apontam que todas as empresas

de sua pesquisa junto ao varejo de alimentos apontaram a necessidade de trabalhar com um adequado mix de produtos para atender a população de baixa renda. Em razão disso, o porte da empresa define se a estratégia de produtos pela criação de uma estrutura própria de gestão de categorias, nas grandes empresas, ou pelo envolvimento dos donos da empresa no mix de produtos, nas pequenas empresas. As pesquisas apontaram que as empresas que atuam para a baixa renda apresentam menor mix de produtos em relação às empresas que não atuam.

Conforme aponta a Tabela 17, os resultados das dimensões geradas para a eficiência das indústrias de móveis que não atuam para a baixa renda apontam para dimensões parecidas, mas com pesos e hierarquias diferentes. Quase todas as variáveis do fator principal se assemelham entre as duas amostras e no fator 2 se reúnem o uso da internet e o uso de redes como variáveis em comum. No fator 3 a integração vertical também se apresenta como ponto em comum, mostrando que estruturalmente o segmento moveleiro se comporta igual em suas principais variáveis, contudo, como já foi verificado anteriormente, com pesos diferentes.

No segundo escalão de fatores (Fator 2) para as duas amostras de empresas (atuam e não atuam para os mercados de baixa renda) o **uso de redes sociais** na internet surge surpreendentemente como uma variável de importância, com forte comunalidade entre as variáveis. Rocha *et al* (2013), em seus estudos, apontou o uso crescente desta ferramenta por parte das empresas, “principalmente como um novo canal de acesso aos seus produtos” (ROCHA; SILVA, 2008). O resultado dessa pesquisa corrobora com essas afirmativas e aumenta a inquietação por novas pesquisas sobre o tema no Brasil, uma vez que o ambiente acadêmico ainda se encontra indiferente a ele.

A **integração vertical** no terceiro fator (Fator 3) para ambas as amostras corrobora para a pouca diferenciação entre as empresas voltadas ao mercado de bens populares e as empresas voltadas para o mercado de maior rendimento, no setor de móveis. Como a indústria de móveis reúne os mais variados tipos de indústria, desde as de tecnologia mais primitiva, que trabalham desde a prancha de madeira ao móvel, passando inclusive pela entrega ao cliente final, às empresas de tecnologias mais modernas tendem a fazer parte de um processo só na etapa de confecção de um móvel. Assim, em razão das respostas recebidas, a parceria com os fornecedores e com os clientes no processo de entrega ao consumidor final parece ser bastante

relevante. Dussauge e Garrette (1999) apresentaram as alianças entre as organizações como algo fundamental para a competitividade. Schrader *et al* (2012) explicam que as multinacionais estudadas por eles consideravam essencial a busca de parceiros locais, ao invés de verticalizar a produção. Corroboram com essa tese da não verticalização os estudos de Rivera-Santos, Rufin (2011) e de Akter *et al* (2012).

Como pode ser percebido através das explicações sobre as variáveis de maior importância na eficiência dimensional estratégica das indústrias que atuam para a baixa renda, as variáveis estão intrinsicamente ligadas, pois possuem origens e finalidade nelas mesmas, como a ligação entre a liderança tecnológica, pois o cliente de produtos populares é ávido por novidades, com a necessidade de investimentos para reduzir custos e apropriar na qualidade do produto, também com a necessidade de um atendimento com requisitos básicos e distribuição mais rápida. Uma comunicação adequada para esse consumidor e a parceria junto aos canais de distribuição, na busca por tornar a empresa mais acessível a esse cliente, com mix de produtos customizado em quantidade e variedade. Somado a essas principais dimensões, as novas ferramentas como o uso das redes sociais e a internet, respaldando as dimensões anteriores em comunicação, acesso, opinião e comercialização.

4.3 A eficiência geral

4.3.1 O mercado popular e o mercado de alta renda, diferenças e similitudes

Esta é a última parte da análise e visa esclarecer as últimas questões de pesquisa elaboradas com o intuito de tornar claro o comportamento do segmento industrial de móveis que atuam para as classes de menor rendimento, em relação às indústrias que não atuam. A Análise agora será com base nos fatores combinados entre a eficiência dimensional estratégica e eficiência financeira, apurados pela Análise Envoltória de Dados (DEA) e já identificados na Tabela 11 e cruzados com a pesquisa primária, para uma amostra de 84 empresas respondentes. Destaca-se que 10 questionários não puderam ser aproveitados em razão de terem sido excluídos na análise da eficiência financeira.

O índice de eficiência geral médio da amostra de empresas que atuaram no mercado de bens populares foi de 68% contra 63% das empresas que não atuaram (Gráfico 8). Esse resultado leva a acreditar que as empresas que direcionaram seus produtos para os consumidores de baixa renda foram mais eficientes. Contudo, após os testes de normalidade nas séries de dados por meio do SPSS-18, se constatou que as séries não são normais, o que leva a necessidade de um teste não paramétrico robusto para a comparação das médias entre as duas amostras. O teste mais indicado na literatura é o teste de *Mann-Whitney*, também utilizado na apuração das médias de eficiência financeira anual deste estudo.

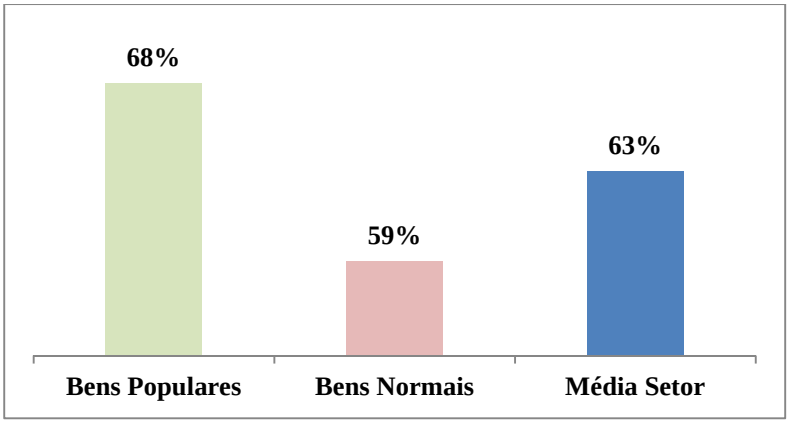

Gráfico 8 – Média dos índices de eficiência geral por mercado de atuação das empresas

Assim, de acordo com nível de significância do teste de *Mann-Whitney* acima do que 0.05, observada na Tabela 18, não podemos rejeitar a hipótese nula de semelhança entre as médias dos dois grupos, dessa forma, **não é possível afirmar que as empresas que atuaram no mercado popular apresentaram maior eficiência geral que as empresas que não atuaram.**

Tabela 18 – Estatística do teste de Mann-Whitney

Mann-Whitney U	712.500
Wilcoxon W	1532.500
Z	-1.026
Asymp. Sig. (2-tailed)	.305

Ressalta-se que **não houve rejeição da hipótese nula de semelhança entre as médias para todas as variáveis estudadas na pesquisa cujo foco foi a comparação entre as empresas**

que se declararam atuar para os mercados de baixa renda ou não, conforme pode ser observado nos testes de *Mann-Whitney* apresentados no Anexo D. Contudo, as análises de como as variáveis se comportam em relação ao setor serão descritas nesta parte do estudo.

Em relação às principais dimensões estratégicas componentes do estudo para o mercado de bens populares, a política de **preço** foi um delas. Nas empresas voltadas ao mercado de baixa renda, os preços médios da empresa foram 4% superiores aos preços dos seus concorrentes. Enquanto que nas empresas que atuaram no mercado de bens normais, os preços foram iguais, ou seja, seguem o mesmo preço dos concorrentes (Tabela 19).

Tabela 19 – Comparação entre as médias das variáveis estratégicas ordinais

Mercado Alvo	**Preço vs Concorrência**	**Linhas de Produto**	**Segmentos de Mercado**	**Crédito**
Bens Populares	4%	7	7	62
Bens Normais	0%	15	6	56
Média Setor	2%	12	7	59

Em relação à formação de preços, questionamento realizado logo após a pergunta sobre os preços da concorrência, os resultados do teste *Qui-quadrado*, ao nível de significância de 5%, não rejeitou a hipótese nula de independência das variáveis, não sendo permitida a aplicação da técnica de Análise de Correspondência para a análise do perfil de formação de preços entre os dois tipos de mercado. No entanto, o Gráfico 9 apresenta a frequência das principais respostas apresentadas.

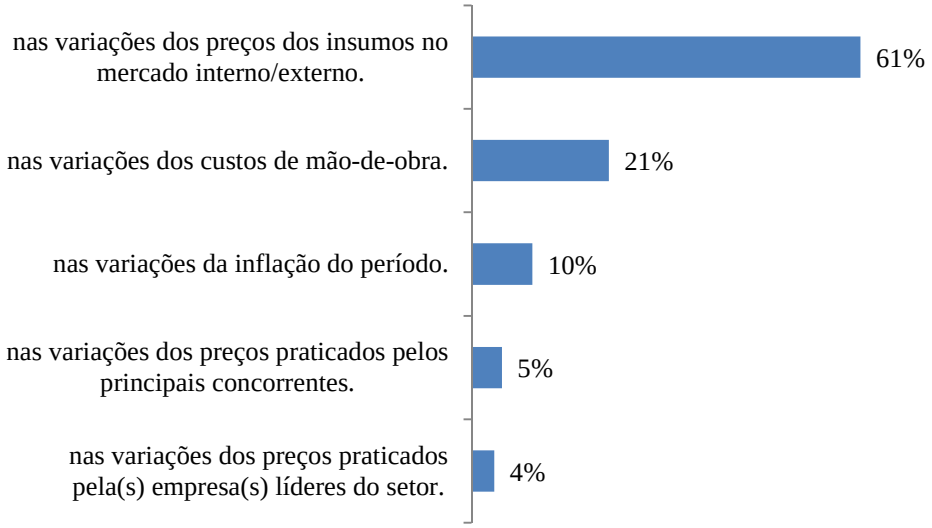

Gráfico 9 – Formação de preços na indústria de móveis

Na dimensão de **especialização da empresa**, as empresas que atuam para os consumidores de menor poder aquisitivo, em média, trabalham com 7 linhas de produtos e em 7 segmentações diferentes, ao contrário das empresas voltadas ao mercado de bens normais, que é mais que o dobro do número de produtos, contudo, em média, com a mesma quantidade de segmentos (Tabela 19).

Na dimensão **política de crédito**, foram questionados aos respondentes quantos dias em média a empresa financia os seus clientes. As empresas voltadas aos móveis populares apresentaram em média 62 dias, contra 56 dias das empresas voltadas aos bens normais (Tabela 19). Conjugado a esse questionamento, foi solicitado ao respondente que colocasse qual o tipo de solução que utilizava para a proteção ao seu crédito e os resultados estão apresentados no Gráfico 10.

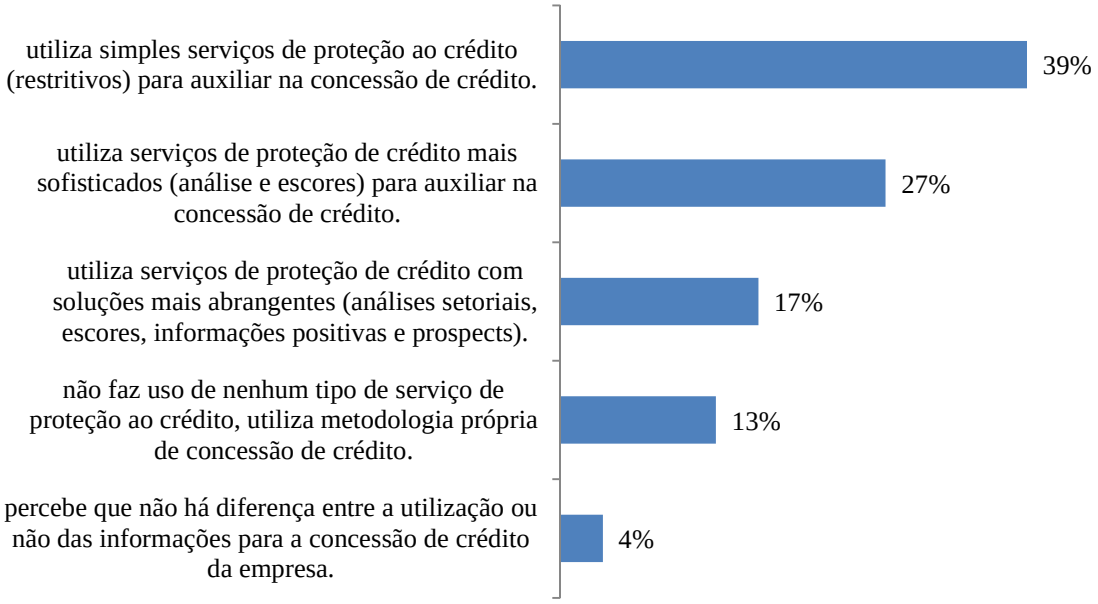

Gráfico 10 – Sistemas de proteção ao crédito utilizados pela indústria de móveis

Para essa questão, foi possível diferenciar o uso entre os dois tipos de mercado no SPSS-18, uma vez que a análise do *Qui-quadrado* ao nível de significância de 5% rejeitou a hipótese nula de independência das variáveis. Assim, foi permitida a aplicação da técnica de Análise de Correspondência (Anacor) para a análise do perfil proteção ao crédito entre os dois tipos de mercado.

A Tabela 20 mostra os *outputs* do resultado para essa análise.

Tabela 20 - Resultados do teste Qui-quadrado para Análise de Correspondência (Anacor)

Dimension					*Proportion of Inertia*		*Confidence Singular Value*	
	Singular Value	*Inertia*	*Chi Square*	*Sig.*	*Accounted for*	*Cumulative*	*Standard Deviation*	*Correlation 2*
1	.381	.145			.747	.747	.139	.789
2	.222	.049			.253	1.000	.122	
8 df		.194	**16.328**	**.038**[a]	1.000	1.000		

Observando a Ilustração 3, verifica-se que as empresas da amostra que atendem ao mercado popular utilizam mais as análise abrangentes como análises setoriais, escores de crédito, cadastro positivo e *prospects* e também serviços mais simples como consultas às restrições negativas de seus clientes. As empresas que não atuam no mercado popular trabalham com serviços de proteção ao crédito mais sofisticados, tais como, análises e escores de crédito. Há também nessa amostra de empresas, as metodologias próprias de concessão de crédito. No canto inferior da ilustração, as empresas que atuam em ambos os mercados, que são indiferentes ao uso de serviços de proteção ao crédito.

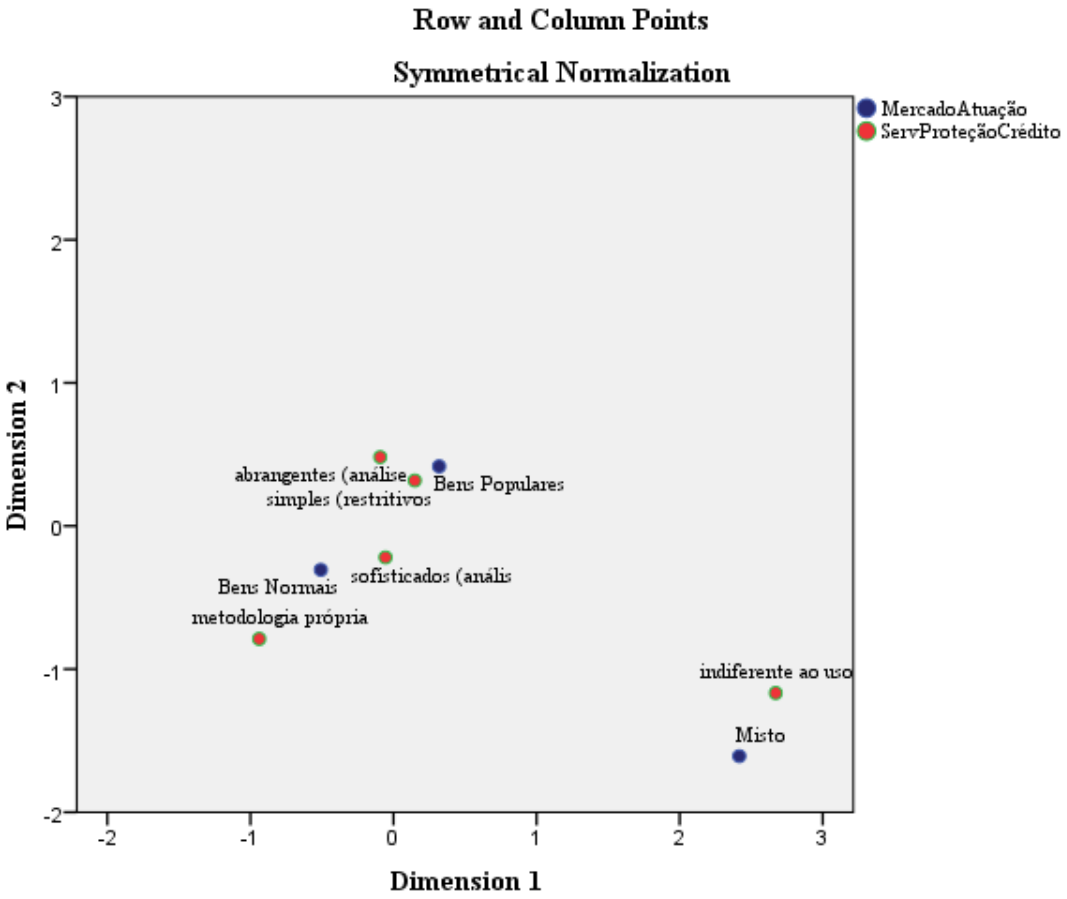

Ilustração 3 – Sistemas de proteção ao crédito por tipo de mercado de atuação

Em relação à dimensão **seleção de canal**, única das dimensões estratégicas abordada por questão categórica, o que a impediu de aparecer no cômputo da eficiência dimensional estratégica, o Gráfico 11 revela que a maior parte das empresas utiliza a estrutura de outras empresas em uso conjunto com seus principais concorrentes, uma parte menor é feita pela

própria empresa em conjunto com outras empresas, e o restante por pontos especializados da empresa ou obtém exclusividade junto aos seus parceiros. Apenas 1 empresa revelou trabalhar com *e-commerce*. Rivera-Santos; Rufin (2011) e Schrader *et al* (2012) apresentaram em seus estudos com multinacionais que a busca pelo parceiro ideal além de um desafio, é de extrema importância para as operações das empresas no mercado de baixa renda.

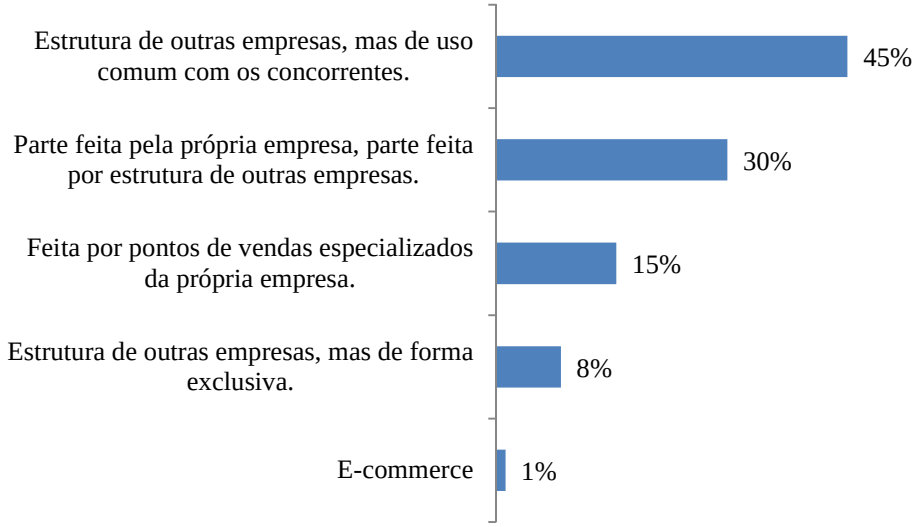

Gráfico 11 – Principais sistemas de distribuição utilizados pelas empresas do segmento moveleiro

Apesar da igualdade entre as médias das variáveis estratégicas entre os dois mercados, neste instante, com a finalidade de responder ao questionamento da pesquisa, convém estudar as diferenças apuradas entre os resultados deste estudo e os resultados encontrados no estudo de Giovinazzo (2003). Os Gráficos 12 e 13 trazem as principais médias de notas atribuídas à importância da dimensão estratégica avaliada nos dois estudos. As curvas foram orientadas pela amostra de empresas que atuam no mercado popular, em ordem decrescente. No entanto, para efeito de comparação com as cinco dimensões apresentadas por Giovinazzo (2003), foi invertida apenas a ordem entre investimento em tecnologia e uso de internet. Cabe salientar também que as empresas objeto dos dois estudos são de segmentos da economia completamente diferentes. Contudo, as análises entre os estudos podem sugerir novos estudos futuros sobre as dimensões estratégicas e os mercados estudados.

A questão que recebeu maior nota nas duas pesquisas foi a **qualidade do produto**. No entanto, a média de notas atribuída no estudo de Giovinazzo (2003) foi ligeiramente inferior.

Pela análise não paramétrica de médias deste estudo, foi constatado que não há diferença entre as notas atribuídas pelas empresas do mercado popular e do mercado de bens normais. Assim, observa-se mudança em relação ao estudo de Giovinazzo (2003), pois o estudo apontou média de notas menores para as empresas que atuavam com foco em alta renda do que as notas atribuídas pelas empresas do mercado popular. Visto pelos resultados deste estudo, a qualidade continua como pressuposto de sobrevivência no mercado e, possivelmente vista mais como valor ao cliente do que pelos conceitos antigos relacionados a produtos com preços baixos são defeituosos ou prestados de maneira amadora. Segundo Wright e Cardoso (2000), citados por Spers e Wright (2006), "não basta à empresa lançar um produto de baixo preço, é preciso ter um produto competitivo de qualidade." Os estudos de Akter *et al* (2012) sobre os serviços de saúde no mercado popular confirmam que a qualidade geral do serviço tem um impacto significativo na confiança, satisfação e na intenção de continuidade dos clientes.

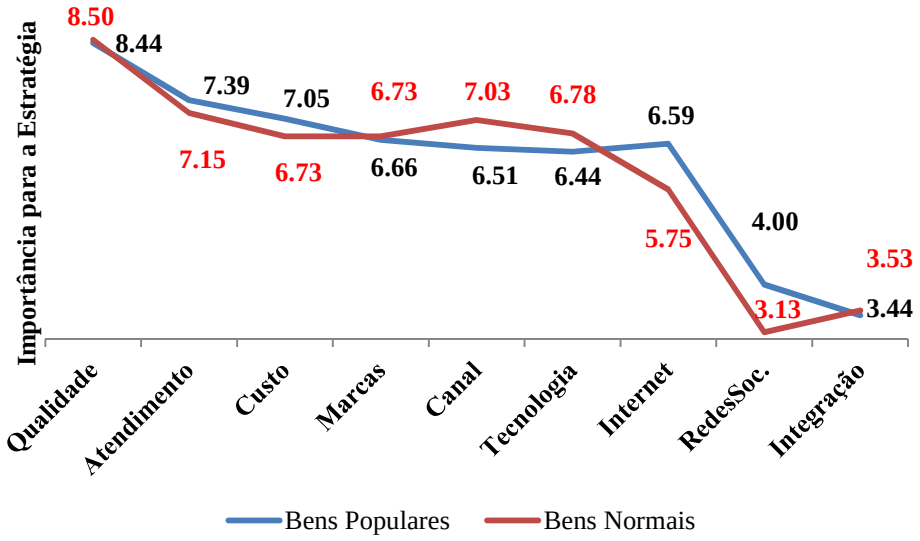

Gráfico 12 – Curvas da média de notas atribuídas à importância da dimensão nas operações da empresa

Outra diferença entre os dois estudos está no **atendimento**, que recebeu a nota mais baixa no estudo de Giovinazzo (2003), para ambos os mercados, no critério de comparação com este estudo. A dicotomia pode ser explicada por Parente *et al* (2008) e, mais anteriormente por Treacy e Wiserma (1993), inspirados em Porter (1989) onde há, para o critério de atendimento duas abordagens possíveis: a primeira, a excelência operacional ou ênfase em preço baixo, onde as empresas buscam oferecer produtos e serviços medianos para obterem

custos operacionais mais baixos; e a segunda, a intimidade com os clientes ou ênfase em proximidade onde se busca um relacionamento mais customizado e mais próximo fisicamente do cliente, dada a necessidade cada vez maior de se diferenciar de seus concorrentes num mercado cada vez mais competitivo e de fácil acesso à informação. Pelo resultado comparativo dos dois estudos infere-se um *trade–off* entre essas duas estratégias.

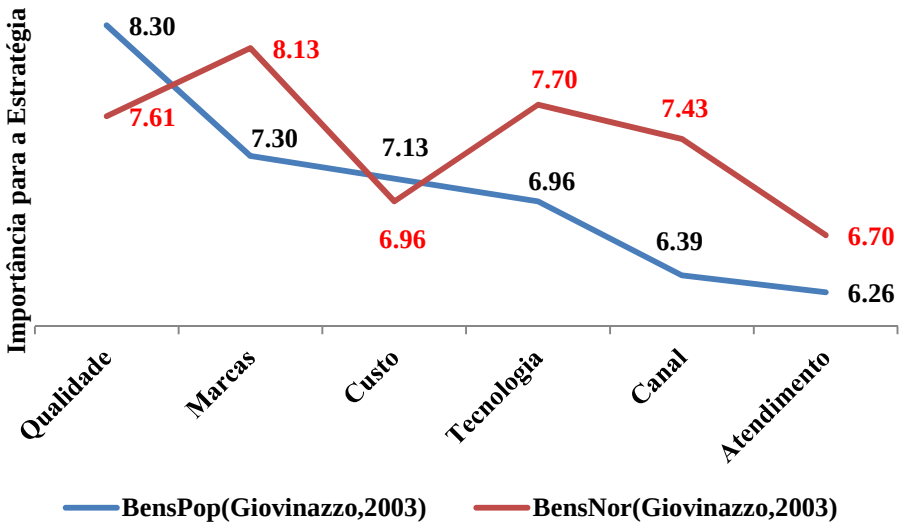

Gráfico 13 – Curvas da média de notas atribuídas à importância da dimensão nas operações da empresa do estudo de Giovinazzo (2003)

Fonte: adaptado de Giovinazzo, 2003

A terceira maior nota do estudo foi registrada em **investimentos para a redução de custos**, aspecto que, em termos comparativos, foi similar ao registrado no estudo de Giovinazzo (2003). A diferença entre as médias do estudo comparativo foi relativamente pequena, embora as médias registradas nesse estudo para os investimentos em redução de custos sejam ligeiramente superiores às deste estudo. A maioria dos empresários tem a consciência que, em qualquer mercado, a boa gestão de custos está relacionada diretamente à competitividade da organização, principalmente nos mercados de baixo rendimento, “onde as margens são estreitas e o volume é grande.” (WRIGHT; SPERS, 2011). Por isso, “é necessário investir agressivamente em instalações com eficiência de escala, uma perseguição vigorosa da redução de custo pela aprendizagem e um controle rígido do custo e das despesas gerais, com a manutenção permanente do foco no público-alvo central.” (SPERS; WRIGHT, 2006).

Conjugada à formulação da nota para o investimento em redução de custos, o respondente foi inquirido a responder qual é a principal forma de redução de custos adotada pela sua organização. Em razão do teste *Qui-quadrado* no SPSS-18 não ter rejeitado a hipótese nula de independência das variáveis para o tipo de mercado, o Gráfico 14 registra apenas as principais formas adotadas pelo segmento industrial de móveis para a redução de custos.

A busca por matéria-prima a preços acessíveis é o principal meio de redução de custos do segmento industrial moveleiro, em seguida, a busca por descontos junto aos fornecedores. Trabalhar com quadro de pessoal reduzido foi a terceira maneira utilizada pelos empresários do setor. Felizmente, a opção de emprego de mão de obra barata não foi escolhida. Os respondentes que optaram por nenhuma das anteriores informaram que praticam todas as maneiras citadas no gráfico, exceto a produção da própria matéria-prima.

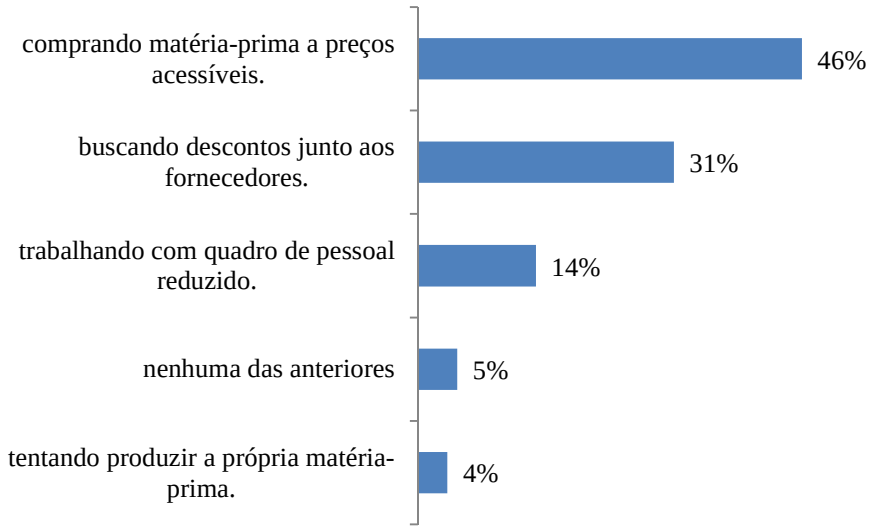

Gráfico 14 – Principais meios de redução de custos utilizados pela indústria moveleira

A dimensão de **diferenciação da marca** registrou médias muito inferiores às comparadas com o estudo de Giovinazzo (2003). Na comparação entre os Gráficos 12 e 13, visualizamos a diferença de notas de importância para a identificação da marca entre as empresas que estão voltadas às classes de rendimento populares muito inferiores à comparada com as classes de alta renda. Como as médias para esta variável são iguais para os dois mercados neste estudo, infere-se que possa ter havido um amadurecimento das empresas de bens populares em relação à importância de destacar seus produtos no mercado de baixa renda. Esse

amadurecimento pode ter causa na atratividade percebida neste mercado, dado o aumento do rendimento das camadas populares da sociedade, atraindo empresas que antes só atendiam às camadas de altos rendimentos e deixando o mercado mais competitivo. Além disso, o estudo de Rocha e Silva (2008) comenta sobre a importância que a marca tem na vida do consumidor de baixa renda: “A marca dos produtos tem grande importância para os consumidores pobres, servindo como sinalizador de qualidade e de hierarquia social.” Prahalad (2010) afirma que as classes de menores rendimentos são muito conscientes da marca e de valor exatamente por necessidade. Dessa forma, diante dos aspectos citados anteriormente, é razoável que as empresas que atuam para os mercados de baixa renda tenham aumentado sua preocupação com esta dimensão estratégica.

Em relação à **política de canal**, a exemplo da diferenciação da marca, vista no parágrafo anterior, o estudo de Giovinazzo (2003) também apresenta essa estratégia com médias bem distintas entre as empresas que atenderam aos dois mercados, a maior diferença encontrada (Gráfico 13). Neste estudo, embora não haja diferença estatística entre as médias, pode-se perceber no Gráfico 12 que foi um dos pontos de divergência entre as médias de notas dos dois tipos de mercados. O resultado apurado, no entanto, significa que em relação ao estudo de Giovinazzo (2003) houve aumento da importância dessa estratégia para as empresas que atuam no mercado de baixa renda. A questão da política de canal envolve o entendimento do questionado sobre a necessidade ou importância de desenvolver algum tipo de identificação com o consumidor final do produto. Nota-se que o estudo é sobre a indústria de móveis, ou seja, há ainda o varejo de móveis para uma parte das empresas da amostra. Nos estudos de e Rivera-Santos; Rufin (2011) e Schrader *et al* (2012), os autores colocam como importantes as estratégias das multinacionais na formação de agentes para a atuação no canal como representantes da marca da empresa junto ao consumidor final nos mercados de baixa renda onde atuaram. Essa formação foi observada em uma grande empresa da indústria de móveis, conforme comentário deixado na pesquisa. Entretanto, para as demais empresas de portes menores, a estratégia de formar representantes ainda parece distante. De qualquer forma, a análise da eficiência dimensional estratégica paramétrica desta pesquisa apresentou a política de canal (identificação da marca) como peça muito importante na estratégia para o mercado de baixa renda (Tabela 16), possivelmente justificada pela necessidade de maior interação com os clientes, com ou sem o agente intermediário.

A dimensão **liderança tecnológica** traz importantes considerações, a primeira é a diferença entre as médias apresentadas no estudo de Giovinazzo (2003) e as deste estudo. A segunda consideração é a discrepância ocorrida no estudo de Giovinazzo (2003) entre a importância da liderança tecnológica para as empresas que atuam para a baixa renda ou não (Gráfico 13). Para explicar a primeira consideração, é necessário recorrer à estrutura do segmento industrial de móveis, que não é intensivo em tecnologia, conforme foi explicado anteriormente na análise da eficiência dimensional estratégica. Para a segunda consideração, deve-se entender o ambiente cada vez mais adverso ao setor, uma vez que as fontes de matéria-prima estão ficando escassas e a indústria de móveis necessita se adaptar às novas matérias-primas decorrentes da inovação de seus fornecedores. Assim, é perceptível no Gráfico 12 a baixa diferença entre as médias de notas para a importância dessa dimensão estratégica para ambos os mercados. Contudo, por razão estrutural, a maioria das empresas utiliza a tecnologia já difundida para oferecerem produtos de qualidade, embora menos sofisticados em termos de avanço e novidades tecnológicas (SPERS; WRIGHT, 2006).

Como parte integrante da atribuição de notas para a importância da liderança tecnológica, foi solicitado ao respondente que colocasse qual causa atribui ao processo de inovação da empresa. Em razão do teste *Qui-quadrado* no SPSS-18 não ter rejeitado a hipótese nula de independência das variáveis para o tipo de mercado, o Gráfico 15 registra apenas as principais formas adotadas pelo segmento industrial de móveis para a inovação tecnológica.

A parceria junto aos fornecedores/clientes foi a mais utilizada pelas indústrias de móveis. O resultado não surpreende, uma vez que Rosa *et al* (2007) ressaltam que o principal responsável pela tecnologia no segmento industrial moveleiro são os fornecedores dessa indústria.

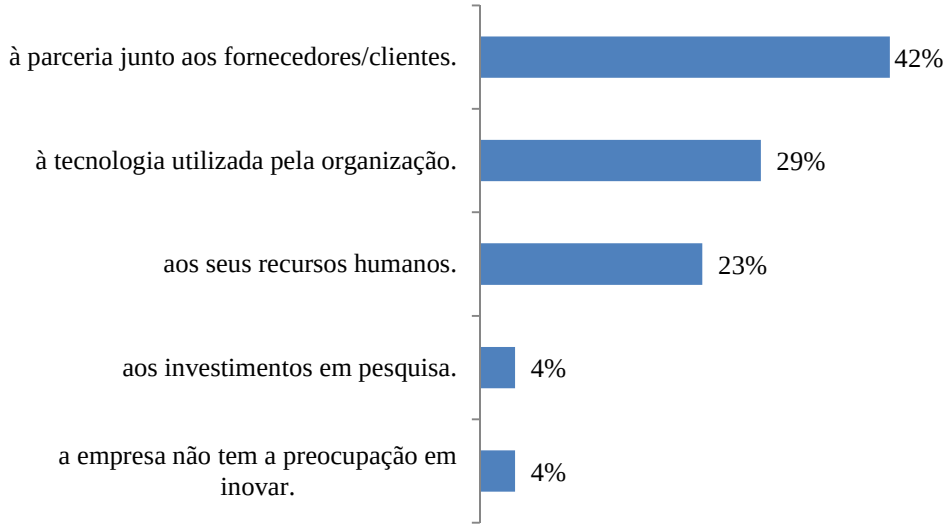

Gráfico 15 – Principais meios de inovação tecnológica utilizadas pela indústria moveleira

Notas de dimensões não comparadas

As dimensões estratégicas mostradas nesta parte do estudo não apresentam comparação com o estudo de Giovinazzo.

A dimensão **uso da internet** teve a segunda média de notas de maior percentual de diferença entre os mercados nas dimensões estudadas desta pesquisa (Gráfico 12), embora esta diferença não tenha sido estatisticamente relevante, cabem algumas considerações. Quando avaliamos a eficiência dimensional estratégica das empresas na Tabela 17, verificamos a ordem de carga fatorial e o uso de internet aparece no segundo fator para as duas amostras de empresas. As empresas que atuam no setor de móveis devem ter percebido a versatilidade da internet na busca pela exploração de diferentes fontes de valor para a empresa por meio do *e-business* como complementariedade, novidade, *lock-in* e eficiência (SACCOL, 2005). A baixa renda é ávida por tecnologia e facilidade e disposição para assimilar novas tecnologias (PRAHALAD, 2010), daí, possivelmente a ligeira diferença entre as médias.

A dimensão **uso de redes sociais** apresentou a maior diferença nas notas médias entre os dois mercados. Essa variável foi a de maior comunalidade na análise paramétrica relacionada à eficiência dimensional estratégica para a baixa renda (Tabela 17). Infelizmente, pouca atenção

ainda é dada ao tema, possivelmente em decorrência do ineditismo no processo e pela velocidade de seu sucesso. Em seu estudo, Rocha *et al* (2013) mostra que as organizações ainda não tem muita ideia da dimensão e dos impactos de seu uso. No entanto, os resultados desta pesquisa apontam para mais uma ferramenta importante e que merece mais estudos do meio acadêmico.

A **integração vertical** foi a média de notas mais baixa dada pelos respondentes de ambos os mercados. Para este setor, que estruturalmente apresenta pequenas empresas, que processam sua matéria-prima, produzem os móveis, os vendem e os entregam, caracterizando alta integração vertical, este resultado é uma surpresa. Isso significa que a indústria pode estar aumentando a sua profissionalização. Galinari *et al* (2013) explica que há empresas tecnologicamente avançadas nos principais polos moveleiros brasileiros. Como a maioria das empresas da amostra se encontra nos principais polos moveleiros, talvez o resultado da pesquisa fosse outro se nesta amostra se encontrasse empresas de fora destes polos. Arnould e Mohr (2005), Rivera-Santos e Rufin (2011), Schrader *et al* (2012) destacam em seus estudos a necessidade das organizações que atuam para a base da pirâmide reduzir a verticalização para ganhar parceiros e melhorar o acesso aos consumidores com parceiros locais, conhecidos desses consumidores.

4.3.2 As empresas mais eficientes vs não eficientes e achados do estudo

A exemplo da análise das empresas voltadas ao mercado de baixa renda ou não, a análise das empresas mais eficientes da amostra em relação às empresas menos eficientes foi determinada pelas médias amostrais geradas no cruzamento da eficiência geral. Dessa forma, se pretende responder a última questão da pesquisa, relacionada ao mercado de atuação das empresas mais eficientes da amostra.

A média de participação no mercado popular das empresas mais eficientes da amostra é de 50%, contra a média de 45% das empresas menos eficientes da amostra. Contudo, apesar da diferença de 5 pontos percentuais entre as duas médias amostrais, após os testes de normalidade no SPSS-18 apresentarem não normalidade para as séries, o teste *Mann-Whitney* revelou que o nível de significância foi acima de 0.05 (Tabela 21), o que leva à não rejeição

da hipótese nula de semelhança entre as médias dos dois grupos. Portanto, **não é possível afirmar que as empresas mais eficientes da amostra apresentem maior participação no mercado de bens populares em relação às empresas menos eficientes.**

Tabela 21 – Estatística do teste de Mann-Whitney

Mann-Whitney U	217.000
Wilcoxon W	448.000
Z	-.342
Asymp. Sig. (2-tailed)	.732

Algumas dimensões estratégicas nos testes de *Mann-Whitney* apresentaram-se reveladoras de diferenças entre as médias das empresas mais eficientes e das empresas menos eficientes. A Tabela 22 revela quais são as variáveis e seus testes estatísticos. Os testes das demais variáveis que não rejeitaram a hipótese nula de semelhança entre as médias amostrais se encontram no Anexo E.

Tabela 22 – Teste de comparação de médias de Mann-Whitney

	Preço	Linhas	Qualidade	RedesS
Mann-Whitney U	142.500	135.000	161.000	161.000
Wilcoxon W	395.500	388.000	414.000	414.000
Z	-2.167	-2.353	-1.815	-1.735
Asymp. Sig. (2-tailed)	.030	.019	.070	.083

Segundo o levantamento sobre as empresas mais eficientes da amostra, os preços destas empresas são, em média, 5% inferiores aos preços da concorrência. Já para as empresas menos eficientes da amostra, os preços destas empresas são, em média, 5 % superiores. Com 95% de margem de confiança, pode-se afirmar que os preços das empresas mais eficientes da amostra são, em média, inferiores aos preços das empresas menos eficientes.

As empresas mais eficientes da amostra apresentam, em média, 8 linhas de produtos, enquanto as empresas menos eficientes apresentam, em média, 18 linhas de produtos. Com margem de 98% de confiança, pode-se afirmar que as empresas mais eficientes da amostra apresentam, em média, menos linhas de produtos que as empresas menos eficientes.

Em relação às notas de qualidade de produtos apresentada pelas empresas, verificou-se que a média das notas dos respondentes da amostra de empresas mais eficientes foi de 8.05, enquanto que a média das notas dos respondentes das empresas menos eficientes foi de 8.57. Com 90% de margem de confiança, pode-se afirmar que a qualidade do produto é menos importante para as empresas mais eficientes da amostra do que para as empresas menos eficientes.

A média de notas sobre a importância do uso das redes sociais pelas empresas mais eficientes da amostra foi 2.64, já a média de notas das empresas menos eficientes foi 4.10. Com 90% de margem de confiança, é possível afirmar que o uso das redes sociais para as empresas mais eficientes da amostra é menos importante que para as empresas menos eficientes.

Ainda, foi possível diferenciar a os principais fatores de inovação das empresas por níveis de eficiência, uma vez que a análise do *Qui-quadrado* no SPSS-18 ao nível de significância de 5% rejeitou a hipótese nula de independência das variáveis, assim, foi permitida a aplicação da técnica de Análise de Correspondência (Anacor) para a análise do perfil fator de inovação entre as duas amostras de empresa. Os *outputs* do modelo dessa análise se encontram no Anexo F.

Na Ilustração 4, é possível verificar as segmentações entre os níveis de eficiência e os fatores de inovação.

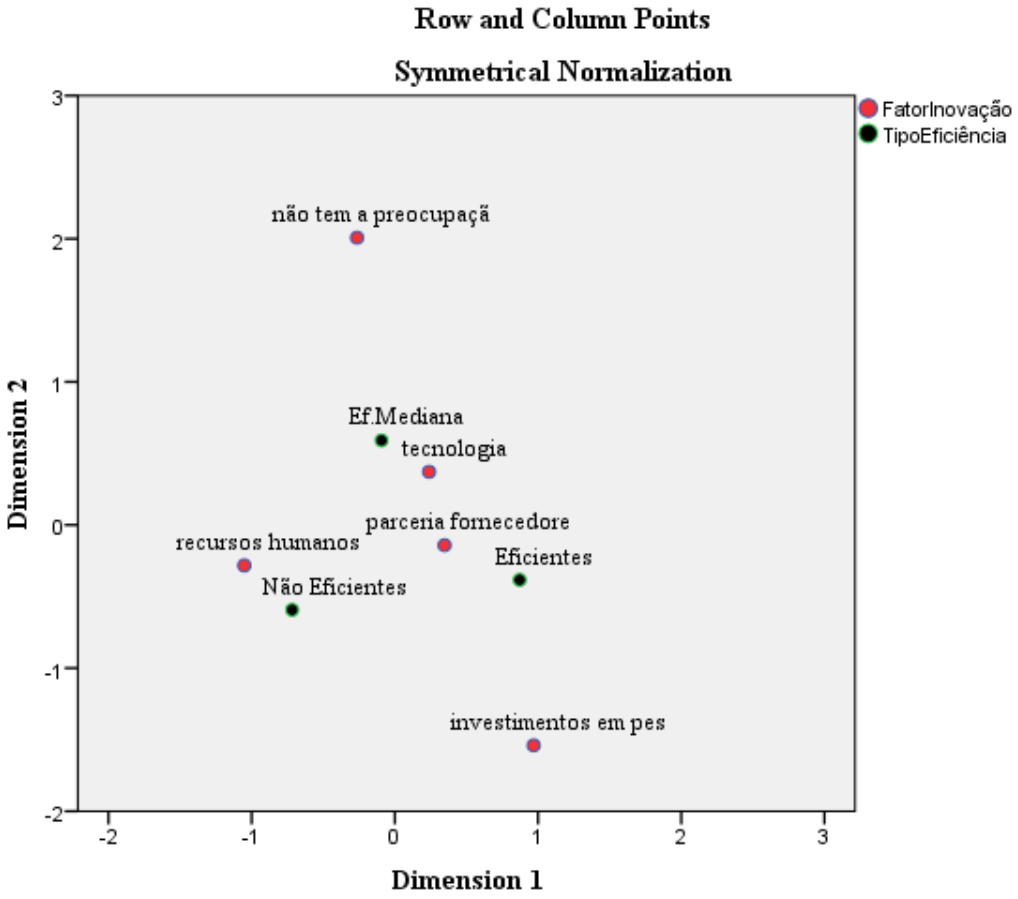

Ilustração 4 – Fatores de inovação por níveis de eficiência
Fonte: SPSS18

Os resultados da análise apontam que as empresas mais eficientes da amostra inovam por meio de parcerias junto aos fornecedores, as empresas menos eficientes por meio de recursos humanos e as empresas de eficiência mediana, por meio de tecnologia. Algumas empresas de eficiência mediana não têm a preocupação com a tecnologia. Algumas empresas eficientes inovam por meio de pesquisa, mais do que as empresas não eficientes da amostra.

5 SÍNTESE E CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Síntese

A melhora da distribuição de renda do país promoveu na última década uma transformação importante, principalmente para as classes de renda mais baixas, favorecidas pelas políticas de distribuição de renda governamentais. Amparado no aumento do consumo e na geração de empregos formais, o país apresentou em doze, dos últimos treze anos, crescimento de seu PIB. A inflação sob controle e as taxas de juros em declínio colocaram um contingente de 59,29 milhões de famílias, que recebem até 10 salários mínimos em contato com produtos e com serviços que para muitas delas seriam impossíveis na década anterior.

Diante do cenário favorável apresentado, empresas dos mais diversos ramos e portes de todas as unidades da federação formularam e continuam formulando estratégias para atender ou não a esse mercado. No entanto, a dúvida se realmente devem começar a atendê-lo, se precisam continuar a atendê-lo, ou se devem desistir dele tem poucas possibilidades de esclarecimento e informação, principalmente no âmbito acadêmico. Poucos estudos acadêmicos no Brasil reúnem condições para responder ou esclarecer essas importantes dúvidas que pairam na cabeça do empresário brasileiro, principalmente para o setor industrial. Afinal, para o setor industrial, mudar de estratégia não é tão simples quanto o é para o comércio ou para os serviços.

Diante desse cenário apresentado, por meio da modelagem multivariada de análise fatorial, o estudo analisou a eficiência financeira de uma amostra de 84 empresas do segmento industrial moveleiro entre o período de 2001 e 2012 e constatou que em quatro destes anos, a saber, 2005, 2007, 2009 e 2012, com 90% de margem de confiança, é possível afirmar que as empresas mais eficientes financeiramente foram as que atuaram no mercado de bens populares. Nos demais anos, não houve diferença estatística nas médias amostrais entre as participações das duas amostras de empresas. No entanto, as empresas mais eficientes da

amostra, em quase todos os anos, apresentaram, em média, 12 pontos percentuais a mais na participação no mercado popular em relação à participação das empresas menos eficientes.

As empresas de médio-alto porte se destacaram nas análises de eficiência financeira nos períodos acima, em que houve maior participação das empresas eficientes no mercado de bens populares. Além disso, São Paulo, Rio Grande de Sul e Paraná foram as unidades federativas em que as empresas mais eficientes financeiramente da amostra, nesses anos em análise, estiveram instaladas.

Entre os principais fatores de causalidade do aumento de participação das empresas no mercado de bens populares está a taxa de juros. Após rigorosos testes para um modelo de regressão simples, com margem de 90% de confiança, é possível afirmar que existe uma relação inversa entre a taxa de juros e a participação das empresas mais eficientes no mercado popular, isto é, reduções nas taxas de juros causam um aumento na participação das empresas mais eficientes no mercado popular.

Essa relação faz sentido para as empresas mais eficientes da amostra, uma vez que o efeito da redução dos juros no varejo de móveis favorece o financiamento dos produtos, já que é difícil o consumidor de baixa renda comprar mobiliário à vista. O aumento do parcelamento contribui para que as prestações se adequem ao orçamento das famílias. Assim, quanto mais baixa a taxa de juros, mais famílias que até então não tinham acesso a esses produtos, passam a consumi-lo elevando a demanda para as indústrias.

Entre as variáveis que apresentaram maior peso na explicação dos fatores de eficiência financeira das indústrias de móveis entre 2001 e 2012, estão aquelas que se referem à família dos indicadores de rentabilidade, formado pelos índices de margem e de retorno, no fator principal, seguido pelos indicadores de estrutura e de liquidez, no segundo fator. O terceiro fator foi formado pela qualidade da dívida, ou seja, a composição do endividamento e, por fim, o quarto fator, formado pelo lucro por empregado.

Assim, para as empresas classificadas, dos 4 anos apresentados com diferença entre as médias da participação entre bens populares e bens normais, a análise dos principais índices

financeiros apresentados no Fator Principal revela que, em média, nos 4 anos em análise, as empresas voltados ao mercado de bens populares apresentam índices de rentabilidade superiores aos das empresas voltadas ao mercado de bens normais, resultado este que corrobora com o estudo de Giovinazzo (2003).

Excetuando-se o indicador de margem bruta, que revela o resultado após a dedução dos custos dos produtos vendidos, todos os demais indicadores de margem apresentaram-se superiores nas indústrias voltadas aos móveis populares, o que permite inferir que os custos das empresas voltadas ao mercado de baixa renda são proporcionalmente mais altos em relação à receita da empresa, sendo compensada posteriormente por melhor adequação de despesas operacionais e financeiras, como revelam os indicadores de margem operacional e margem líquida.

O indicador de rentabilidade do ativo apresenta para as empresas atuantes no mercado popular um potencial de geração de lucro muito superior ao das empresas atuantes no mercado de alto rendimento. Corrobora com esta análise o giro do ativo, que se apresenta superior nas empresas que atuam para as classes de baixo rendimento e mostra que estas empresas recuperam mais rapidamente, por meio das vendas, o valor de seu ativo, em relação às empresas que não atuam para as classes de menor rendimento. Um giro de ativo mais alto mostra que estas empresas estão vendendo mais, mas quando relacionado com indicadores de margens superiores, apresenta que estas empresas estão vendendo com mais qualidade.

As empresas do mercado de bens populares apresentaram mais que o dobro do retorno sobre o capital próprio que as empresas do mercado de bens normais e as receitas por empregado destas empresas são 11% superiores às das empresas que não atuam para o segmento popular.

Pela vertente estratégica das organizações, isto é, pelas principais dinâmicas estratégicas utilizadas pelas empresas, focadas nos mercados de baixa e de alta renda, os resultados provenientes de análise fatorial apontaram que, para o setor de móveis, as principais dimensões estratégicas são Liderança tecnológica, Qualidade no produto, Atendimento, Identificação da marca, Investimentos para reduzir custos e Diferenciação da marca.

Quando analisadas separadamente, nota-se que o Fator Principal para as indústrias participantes do mercado de bens populares foi formado pelas variáveis: Liderança tecnológica, Investimentos para reduzir custos, Atendimento, Diferenciação da marca, Identificação da Marca, Qualidade no Produto e Especialização da empresa, aspectos bastante correlacionados para a diferenciação da organização junto aos seus concorrentes. Essas variáveis diferem pouco das observadas nas indústrias que não atendem ao mercado de bens populares, onde o Fator principal está mais restrito e focado na busca por distinção da marca, tanto por meio de ações promocionais e publicitárias, quanto por ação junto ao varejo na cooptação de clientes.

Na eficiência dimensional estratégica principal das indústrias que atuam para a baixa renda, as variáveis estão intrinsicamente ligadas, pois possuem origens e finalidade nelas mesmas, como a ligação entre a liderança tecnológica, pois o cliente de produtos populares é ávido por novidades, com a necessidade de investimentos para reduzir custos e apropriar na qualidade do produto, também com a necessidade de um atendimento com requisitos básicos e distribuição mais rápida. Uma comunicação adequada para esse consumidor e a parceria junto aos canais de distribuição, na busca por tornar a empresa mais acessível a esse cliente, com mix de produtos customizado em quantidade e variedade. Somado a essas principais dimensões, as novas ferramentas como o uso das redes sociais e a internet, respaldando as dimensões anteriores em comunicação, acesso, opinião e comercialização.

A partir dos resultados gerados pela análise envoltória de dados (DEA), com o uso dos escores fatoriais de eficiência financeira como *outputs* e os escores fatoriais de eficiência dimensional estratégica como *inputs*, no modelo BCC, com orientação a *outputs*, e, pelos testes de comparação de médias amostrais entre a eficiência geral das empresas focadas na baixa renda e a eficiência geral das empresas focadas na alta renda, não foi possível afirmar que as empresas que atuaram no mercado popular apresentaram maior eficiência geral que as empresas que não atuaram. Ressalta-se, porém, que a diferença da média aritmética entre as empresas mais eficientes que atuam para a baixa renda das empresas que não atuam foi de nove pontos percentuais em favor das que atuam.

Outro aspecto também descoberto pela pesquisa é que para todas as dimensões não há diferença estatística entre as médias apresentadas nas empresas atuantes no mercado popular e no mercado não popular para a eficiência geral.

Em comparação ao estudo similar, apesar das restrições, houve algumas mudanças no perfil das respostas.

A dimensão de atendimento recebeu a nota mais baixa no estudo comparativo e foi a segunda melhor nota neste estudo, além disso, havia uma diferença entre o mercado popular e o mercado de alta renda, essa diferença não existe mais. Acredita-se tratar-se de um possível *trade-off* para as empresas do mercado popular entre a estratégia de excelência operacional ou ênfase em preço baixo, onde as empresas buscavam oferecer produtos e serviços medianos para obterem custos operacionais mais baixos pela estratégia de intimidade com os clientes ou ênfase em proximidade, onde se busca um relacionamento mais customizado e mais próximo fisicamente do cliente, dada a necessidade cada vez maior de se diferenciar de seus concorrentes num mercado cada vez mais competitivo e de fácil acesso à informação.

A dimensão de diferenciação da marca registrou médias muito inferiores às comparadas com o estudo comparativo, além disso, havia também uma diferença de médias em favor do foco em alta renda. Como as médias para esta variável são iguais para os dois mercados neste estudo, infere-se que possa ter havido um amadurecimento das empresas de bens populares em relação à importância de destacar seus produtos no mercado de baixa renda. Esse amadurecimento pode ter causa na atratividade percebida neste mercado, dado o aumento do rendimento das camadas populares da sociedade, atraindo empresas que antes só atendiam às camadas de altos rendimentos e deixando o mercado mais competitivo.

Na dimensão política de canal (Identificação da Marca) havia também uma diferença significativa de médias em favor do foco em alta renda. Como as médias para esta variável também são iguais para os dois mercados neste estudo, o resultado apurado significa que houve aumento da importância dessa estratégia para as empresas que atuam no mercado de baixa renda, conforme já foi explicado no décimo parágrafo desta síntese.

Por fim, a dimensão liderança tecnológica traz importantes considerações, a primeira é a diferença entre as médias apresentadas entre o estudo comparativo e este estudo. A segunda consideração é a discrepância ocorrida no estudo comparativo entre a importância da liderança tecnológica para as empresas que atuam para a baixa renda ou não. Para explicar a primeira consideração, é necessário recorrer à estrutura do segmento industrial de móveis, que não é intensivo em tecnologia, conforme foi explicado anteriormente na análise da eficiência dimensional estratégica. Para a segunda consideração, deve-se entender o ambiente cada vez mais adverso ao setor, uma vez que as fontes de matéria-prima estão ficando escassas e a indústria de móveis necessita se adaptar às novas matérias-primas decorrentes da inovação de seus fornecedores.

A exemplo da análise das empresas voltadas ao mercado de baixa renda ou não, a análise das empresas mais eficientes da amostra em relação às empresas menos eficientes foi determinada pelas médias amostrais geradas no cruzamento da eficiência geral. Assim, após a leitura dos testes de comparação de médias amostrais ter não rejeitado a hipótese nula de semelhança entre as médias dos dois grupos, não é possível afirmar que as empresas mais eficientes atuem neste ou naquele mercado, apesar da diferença de cinco pontos percentuais entre as amostras em favor das empresas mais eficientes atuarem no mercado de bens populares.

No entanto, alguns achados foram possíveis, como por exemplo, os preços das empresas mais eficientes da amostra serem inferiores aos preços das empresas menos eficientes. Além disso, as empresas mais eficientes apresentam menos linhas de produtos que as empresas menos eficientes e registraram notas médias de importância para a qualidade do produto menores do que as empresas não eficientes da amostra. Por fim, as redes sociais para as empresas menos eficientes da amostra são mais importantes do que para as empresa mais eficientes.

5.2 Considerações Finais

Este estudo buscou responder as principais perguntas problema e questões de pesquisa a que se propôs, dessa forma, a conclusão deste estudo será objetivamente finalizada pela resposta delas.

Dessa forma, não foi possível comprovar estatisticamente que as empresas que atuam no mercado de bens populares são mais eficientes que as empresas que atuam no mercado de bens normais, apesar da diferença entre as médias serem de nove pontos percentuais em favor das empresas que atuam no mercado de bens populares.

As dimensões estratégicas mais relevantes para a eficiência das organizações que atuam no mercado de bens populares foram: Liderança tecnológica, Investimentos para reduzir custos, Atendimento, Diferenciação da marca, Identificação da Marca, Qualidade no Produto e Especialização da empresa, aspectos bastante correlacionados para a diferenciação da organização junto aos seus concorrentes.

Em quatro dos doze anos analisados, a eficiência financeira das empresas que atuaram predominantemente no mercado de bens populares foi maior que a das empresas que atuaram no mercado de bens normais. Apesar de persistir, em média, doze pontos percentuais de diferença anual entre as amostras de empresas financeiramente eficientes atuando mais no mercado de bens populares do que no mercado de bens normais.

Há uma relação inversa entre a taxa de juros e o desempenho das empresas mais eficientes financeiramente no período de 2001 a 2012. Essa relação não pode ser comprovada estatisticamente em relação à inflação. Dessa forma, é possível as empresas financeiramente eficientes se anteciparem à entrada ou não no mercado popular monitorando a taxa de juros Selic na economia.

As principais variáveis de eficiência financeira do segmento industrial de móveis são aquelas que se referem à família dos indicadores de rentabilidade, formado pelos índices de margem e de retorno, no fator principal, seguido pelos indicadores de estrutura e de liquidez, no segundo fator. O terceiro fator foi formado pela qualidade da dívida, ou seja, a composição do endividamento e, por fim, o quarto fator, formado pelo lucro por empregado.

As empresas voltados ao mercado de bens populares apresentam índices de rentabilidade superiores aos das empresas voltadas ao mercado de bens normais, resultado este que corrobora com o estudo de Giovinazzo (2003). Além disso, os custos das empresas voltadas

ao mercado de baixa renda são proporcionalmente mais altos em relação à receita da empresa, sendo compensada posteriormente por melhor adequação de despesas operacionais e financeiras, como revelam os indicadores de margem operacional e margem líquida. A rentabilidade do ativo para estas empresas apresenta um potencial de geração de lucro muito superior ao das empresas atuantes no mercado de alto rendimento. Corrobora com esta análise o giro do ativo, que se apresenta superior nas empresas que atuam para as classes de baixo rendimento. Um giro de ativo mais alto mostra que estas empresas estão vendendo mais, mas quando relacionado com indicadores de margens superiores, apresenta que estas empresas estão vendendo com mais qualidade. Ainda, as empresas do mercado de bens populares apresentaram mais que o dobro do retorno sobre o capital próprio que as empresas do mercado de bens normais e as receitas por empregado destas empresas são 11% superiores às das empresas que não atuam para o segmento popular.

As principais mudanças no perfil de dimensões estratégicas em relação ao estudo comparativo foram decorrentes do aumento da importância do atendimento, da diferenciação da marca, da política de canal e da liderança tecnológica, para as empresas que atuam no mercado de bens populares. As notas dessas dimensões, em média, ficaram nos mesmos patamares das empresas que atuam nos mercados de bens normais.

Não é possível comprovar estatisticamente que as empresas mais eficientes da amostra atuam neste ou naquele mercado, embora a diferença entre as médias das empresas mais eficientes que atuam no mercado de bens populares seja cinco pontos percentuais superiores à média das empresas que atuam no mercado de bens normais.

Apesar de algumas limitações, os resultados deste trabalho mostram que o mercado de bens populares ainda é um mercado atrativo, principalmente para o setor industrial moveleiro, onde há um bom indicador antecedente para o investimento ou não no mercado de bens populares, os juros, que é inversamente proporcional à participação das empresas mais eficientes da amostra no mercado de bens populares.

Ademais, por este trabalho é possível ter uma boa compreensão dos desempenhos das organizações de forma separada, um pautado na eficiência financeira da organização e o outro

focado nas dimensões estratégicas da organização. A junção dos dois componentes foi capaz de dar uma nova abordagem da relação cruzada entre o financeiro e a estratégia.

Além disso, este estudo contribui para que o governo e os empresários continuem investindo no mercado de consumo de baixa renda, que demanda produtos de qualidade e atendimento diferenciado. O estudo aponta para um caminho de maior interação entre a indústria e o mercado consumidor pelas redes sociais na internet, ferramenta ainda pouco explorada em pesquisas na academia e que, a partir dos resultados desse estudo merecem maior atenção.

5.2.1 Limitações e sugestões para pesquisas futuras

As principais limitações do estudo foram o tamanho da amostra, que, após os tratamentos paramétricos foi reduzida e, por essa razão, muitos resultados, embora claros, não puderam ser comprovados estatisticamente; e a baixa adesão do empresariado brasileiro, principalmente da região norte e nordeste em relação a responder pesquisas acadêmicas.

Como principais sugestões de pesquisas futuras, pode-se dizer que seriam interessantes as análises com outros setores e outras variáveis, como por exemplo, o setor de confecções, mais precisamente a indústria de confecções, mais pulverizado pelas unidades da federação. O setor de alimentos com as indústrias alimentícias, de bebidas e fumo. O setor de higiene e limpeza, entre outros abordados também nos estudos anteriores a esse. No futuro, seria interessante também juntar vários segmentos da indústria, de forma representativa, assim como fez Giovinazzo (2003), e utilizar as técnicas apresentadas neste estudo para verificar seus resultados intersetoriais.

Conhecer novas variáveis como a solicitação de crédito junto ao fornecedor, uma comparação interessante sobre o quanto à organização fornece de crédito e quanto ela toma de crédito. Tanto crédito como o relacionamento com os fornecedores, neste estudo, ficaram muito claros.

Será muito interessante fortalecer as pesquisas nas variáveis Internet e Redes Sociais, esta última, pelos achados deste estudo, merece bastante atenção doravante.

O cruzamento entre os resultados dessa pesquisa junto a empresários de móveis com orientação para a baixa renda, com os resultados de pesquisa com os consumidores destes móveis, seria outra grande sugestão de pesquisa.

Embora ambiciosas as sugestões, certamente trariam resultados relevantes para as empresas e para a sociedade como um todo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTER, S.; RAY, P.; D'AMBRA, J. *Continuance of MHealth services at the bottom of the pyramid: the roles of service quality and trust.* ***Electronic Markets***, 23 (1) 2012, p. 29-47.

ALVES, L. A. **Avaliação da eficiência na atenção básica à saúde nos municípios do Estado do Espírito Santo.** Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - FUCAPE, Vitória, 2012.

AMARU, M. **Teoria geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2005.

ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. (Coord.). **Varejo Competitivo**, volume 9. São Paulo: Saint Paul Editora, 2004.

ANGULO MEZZA, L.; BIONDI NETO, L.; SOARES DE MELLO, J.C.C.B.; GOMES, E. G. ISYDS– Integrated System for Decision Support (SIAD – Sistema Integrado de Apoio a Decisão): a software package for data envelopment analysis model. **Pesquisa Operacional**, v.25, n.3, p 493-503. 2005.

ARANHA, F.; ZAMBALDI, F. **Análise Fatorial em Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ARNOULD, E.; MOHR, J. *Dynamic Transformation of an Indigenous Market Cluster*. ***Journal of the Academy of Marketing Science***, 33, *Summer*, 2005. pp. 254-274.

BARKI, E. E. R. **Estratégias de empresas varejistas direcionadas para a baixa renda: um estudo exploratório.** Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Fundação Getúlio Vargas Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2006.

BEZERRA, F. A.; CORRAR, L. J. Utilização da análise fatorial na identificação dos principais indicadores para avaliação do desempenho financeiro: Uma aplicação nas empresas de seguros. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 04, p. 50-62, 2006.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES, **Porte das Organizações**. 2010. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=865819&> acesso em 28 set.2011.

BRUSKY, B; FORTUNA, J. P. **Entendendo a demanda para as microfinanças no Brasil: um estudo qualitativo de duas cidades.** Rio de Janeiro: PDI/BNDES, 2002.

BANKER, R.D., CHARNES R.F., COOPER W.W. *Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis*, ***Management Science*** Vol. 30, pp. 1078 – 1092, 1984.

BUSSAB, W.; MORETIN, P.A. **Estatística Básica**. 6 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

CARNEIRO, F. G. (1997). **A metodologia dos testes de causalidade em economia**. Brasília: Departamento de Economia, UnB, Série Textos Didáticos n. 20.

CARVALHO, D.; SANTANA, A.; NOGUEIRA, A.; MENDES, F.; CARVALHO, A Análise do Desempenho Competitivo da Indústria de Móveis de Madeira do Estado do Pará. Amazônia: **Ciência & Desenvolvimento**. Belém, v. 2, n. 4, jan./jun. 2007

CARVALHO, J.; SANTOS, W.; RÊGO, T. Uma Análise dos Fatores de Desempenho Financeiro: o caso das Lojas Americanas S.A. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v. 9, n. 1, 2010. Disponível em: <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/541/409 >Acesso em: 25 out. 2013.

CAVALCANTI, M. (Org.) **Gestão estratégica de negócios**: evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CHARNES, A.; COOPER, W. W.; LEWIN, A. Y.; SEIFORD, L. M. ***Data Envelopment Analysis 2***. ed. Boston: KAP, 1994.

COSTA, S.F.; BOENTE, D.R. Avaliação da eficiência econômico-financeira das empresas integrantes do índice de sustentabilidade empresarial por meio da análise envoltória de dados. **Revista Ambiente Contábil** – Volume 3 – Número 2 – Ano 2011. REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL, [S.l.], v. 3, n. 2, p. i-ii, nov. 2011. ISSN 2176-9036. Disponível em: <http://ufrn.emnuvens.com.br/ambiente/article/view/1351>. Acesso em: 26 Out. 2013.

DIDONET, S. R. **Orientações para o Mercado e Eficiência – aplicações ao segmento supermercadista.** 2007. 246 p. Tese (Doutorado em Administração). UFMG, Belo Horizonte, 2007.

DINIZ, E. H. Comércio eletrônico: fazendo negócios por meio da internet. **Rev. adm. contemp.** [online]. 1999, vol.3, n.1, pp. 71-86. ISSN 1982-7849. Disponível em:< http://www.scielo.br/pdf/rac/v3n1/v3n1a05.pdf> Acesso em 17 nov.2012.

DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B. ***Cooperative strategy: competing successfully through strategic alliances***. Chichester: John Wiley & Sons, 1999.

DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B.; MITCHELL, W. *"How to get the best results from alliances."* ***European Business Forum***. Issue 3, pp. 41-46, Autumn 2000.

FÁVERO, L. P. L.; BELFIORE, P. P.; SILVA, F. L.; CHAN, B. L.. **Análise de Dados**: Modelagem Multivariada para Tomada de Decisões. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2009. 646 p.

FERREIRA, M. A. M. **Eficiência técnica e de escala de cooperativas e sociedades de capital na indústria de laticínios do Brasil**. Tese. (Doutorado em Economia Aplicada). Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2005.

GALINARI, R.; TEIXEIRA JR, J.R.; MORGADO, R.R. A competitividade da indústria de móveis do Brasil: situação atual e perspectivas. **BNDES Setorial** 37, p. 227-272, mar. 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.

GIOVINAZZO, R.A. **Um estudo sobre o desempenho e a estratégia das empresas que atuam no mercado de bens populares no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2009.

GONÇALVES, F. Classificação de Empresas Vitivinícolas: aplicação de análise factorial. **Revista de Estudos do ISCA** (III Série). Portugal: Universidade de Aveiro, n. 1, 2007. Disponível em:< http://revistas.ua.pt/index.php/estudosdoisca/article/viewArticle/564>Acesso em: 26 out. 2013.

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. **BNDES Setorial**, no 8, Rio de Janeiro: BNDES, set. 1998.

GOZER, I. C. Diferenciação de modelos de avaliação de desempenho paramétricos e não-paramétricos e sua utilização nas cooperativas. **Rev. Ciênc. Empres**. UNIPAR, Umuarama, v. 10, n. 2, p. 367-390, jul./dez. 2009.

GUJARATI, D. N. (2000). **Econometria básica**. São Paulo: Makron Books, 3a ed., 846p.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM; R. L.; BLACK, W. C. ***Multivariate Data Analysis.*** New Jersey: Upper Saddle River, 1998.

HERNANDEZ JR., U. B. **Análise de eficiência operacional e financeira nas empresas de transporte coletivo urbano por ônibus na cidade de São Paulo através do método de análise por envoltória de dados no ano de 2011.** Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA -IBGE, **Estatísticas da PNAD pesquisa de rendimento por famílias**. Disponível em: <http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/lista_tema.aspx?op=0&de=13&no=6> acesso em 24 jul.2013.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377 p.

HILL, C.; GRIFFITHS, W.; JUDGE, G. **Econometria**. Tradução Alfredo Alves de Farias; Revisão Técnica Rubens Nunes, 3ª ed. - São Paulo: Saraiva, 2010.

LAKATOS, E. M. MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. São Paulo, Editora Atlas, 1991.

DE SOUZA NASCIMENTO, P. T.; YU, A. S. O.; SOBRAL, M. C. As orientações estratégicas da inovação em produtos populares. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 4, p. 907-930, 2008.

MACEDO, M. A. S.; SILVA, F. F.; SANTOS, R. M. Análise do mercado de seguros no Brasil: Desempenho Organizacional das Seguradoras no ano de 2003. **R. Cont. Fin**. Dez. 2006. Disponível em: <http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/ed_comemor4/marcelo_fabricia_rodrigo_pg88a100.pdf> acesso em 27 set. 2011.

MACEDO, M. A. S.; CORRAR, L. J. Mensuração do Desempenho Contábil-Financeiro Comparando Metodologias de Consolidação de Índices. **Contextus** (Fortaleza), v. 10, p. 6-19, 2012.

MACEDO, M. A. S.; CORRAR, L. J. ; SIQUEIRA, J. R. M. Análise comparativa do desempenho contábil-financeiro de empresas socioambientalmente responsáveis no brasil. **Base** (São Leopoldo), v. 9, p. 13-26, 2012.

MARGARIDO, M. A.; MEDEIROS JR. H. (2006). Teste para mais de uma raíz unitária: uso do software SAS na elaboração de uma rotina para o teste DickeyPantula. **Pesquisa & Debate**, SP, volume 17, número 1 (29) p. 149-170.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1993

MATARAZZO, D. C. **Análise Financeira de Balanços**: Abordagem Básica e Gerencial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MEIRELLES, A. M. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso.** Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte: UFMG, 1995. 229 p.

MINTZBERG, H. *Patterns in strategy formation.* ***Management Science***, v.29, n. 9, p. 934-48, 1978.

MINTZBERG, H. *The strategy concept 1: Five Ps for strategy.* ***California Management Review,*** Berkeley, CA, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; JOSEPH, L. **Safári da estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Bookman, Porto Alegre, 2000.

MOUZAS, S. *Efficiency versus effectiveness in business networks.* ***Journal of Business Research,*** Volume 59, Issues 10-11, October 2006, Pages 1124-1132. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296306001469> acesso em 29 set. 2011

MOVERGS. **Dados da indústria mobiliária 2012**. Disponível em: <http://www.movergs.com.br/views/imagem_pdf.php?pasta=panorama_setor_moveleiro> Acesso em: 26 jul.2013.

PARENTE, J.; LIMEIRA, T.M.V.; BARKI, E. (orgs) **Varejo para a baixa renda**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. 7. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2a ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C.K. **A riqueza na base da pirâmide**: como erradicar a pobreza com lucro. Tradução André de Godoy Vieira. – ed. rev. atual. Porto Alegre: Bookman, 2010. 408p.

RANGAN, V. K.; CHU, M.; PETKOSKI, D. *Segmenting the Base of the Pyramid*. ***Harvard Business Review*** 89, no. 6, June 2011.

RAMOS, J. **O. Análise de eficiência de empresas de prestação de serviço pela DEA associada à análise fatorial.** Dissertação (Mestre em Turismo e Meio Ambiente) - Centro Universitário UNA, Belo Horizonte, 2010.

RIVERA-SANTOS, M.; RUFIN, C. R. *Global Village vs. Small Town: Understanding Networks at the Base of the Pyramid.* ***International Business Review***, July 14, 2011.

ROCHA, A.; SILVA, J. F. Inclusão social e marketing na base da pirâmide: uma agenda de pesquisa. **RAE electron**. [online]. 2008, vol.7, n.2, pp. 0-0. ISSN 1676-5648. Disponível em: <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=5367&Secao=artigos &Volume=7&Numero=2&Ano=2008> Acesso em 02 ago.2013.

ROCHA, T. V.; JANSEN, C. L. S; LOFTI, E. ; FRAGA, R. R. Estudo Exploratório sobre o uso das Redes Sociais na Construção do Relacionamento com Clientes. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios** [1806-4892] Rocha, Thelma: 2013 vol:15 iss:47 pg:262

ROSA, S.E.S.; CORREA, A.R.; LEMOS, M.L.F.; BARROSO, D.V. O setor de móveis na atualidade: uma análise preliminar. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 25, p. 65-106, mar. 2007.

SACCOL, A. I. C. Z. Alinhamento estratégico da utilização da internet e do comércio eletrônico: os casos Magazine Luiza e Fleury. **Rev. adm. contemp**. 2005, vol.9, n.2, pp. 59-80. ISSN 1982-7849.

SANTOS, R. B. N.; SANTOS, F. T. P.; SOUZA, A. G. (2008) Eficiência na indústria de móveis no Brasil: o impacto da abertura comercial nos estados e regiões do Brasil. XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, **Administração e Sociologia Rural** – SOBER. Acre, 20 a 23 jul, 2008.

SCALON, C.; SALATA, A. Uma nova classe média no Brasil da última década?: o debate a partir da perspectiva sociológica. **Soc. estado.** [online]. 2012, vol.27, n.2, pp. 387-407. ISSN 0102-6992. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/se/v27n2/a09v27n2.pdf> Acesso em: 03 ago.2013.

SCHRADER, C.; FREIMANN, J.; SEURING, *S. Business Strategy at the Base of the Pyramid. Business Strategy and the Environment* ***Bus. Strat. Env***. 21, 281–298. 2012.

SOARES, R. O.; HOPPEN, N.. Aspectos do uso da Internet nos negócios pelas grandes empresas no Brasil: Um estudo exploratório baseado em sites web. **Anais** do XXIII Enanpad. Foz do Iguaçu, 1998.

SOBRAL, M. C.; ASSIS, E. E.; FARIAS, J. J. NETO. O processo decisório no lançamento de um produto popular. O caso Ideale. **Anais** do Seminário em Administração do FEA-USP. São Paulo, SP, Brasil, 8. Ago.2005. Disponível em: < http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/129.pdf> Acesso em: 02 ago.2013

SPERS, R.G; WRIGHT J. T. C. Mercado de bens populares no Brasil: desempenho e estratégia das empresas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006. Salvador. **Anais**...Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

TOMAÉL, M. I.; ALCARÁ, A. R.; DI CHIARA, I. G. Das redes sociais à inovação. **Ciência da informação**, Brasília, v. 34, n. 2, p. 93-104, 2005.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. *Customer intimacy and other value disciplines.* ***Harvard Business Review***, New York. V71,1993.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. **A disciplina dos líderes de mercado**: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado. 3. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

WRIGHT, J. T. C.; SPERS, R.G. **Mercado Popular no Brasil**: Abordagens para geração de negócios e casos de sucesso. São Paulo: Blucher, 2011.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

ZANCUL, E. S.; RODRIGUES, F. Z.; ANSELMO, J. JR.; YU, A. S. O., NASCIMENTO, P. T. S. Desenvolvimento de produtos populares: estudo de caso em uma empresa de eletrodomésticos. **Anais** do Simpósio de Engenharia de Produção. Bauru, SP, Brasil, 11, 2004. Disponível em: < www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_11/copiar.php?arquivo...ES...> Acesso em 08 ago.2013.

ANEXOS

ANEXO A

2002

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.630
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	669.746
	df	105
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component		Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
		Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	7.292	48.614	48.614	7.292	48.614	48.614	4.684	31.229	31.229
	2	1.915	12.766	61.380	1.915	12.766	61.380	4.499	29.991	61.220
	3	1.642	10.949	72.328	1.642	10.949	72.328	1.638	10.917	72.137
	4	1.124	7.491	79.820	1.124	7.491	79.820	1.152	7.683	79.820
	5	.865	5.768	85.588						
	6	.622	4.148	89.736						
	7	.519	3.459	93.195						
dimension0	8	.398	2.656	95.851						
	9	.238	1.584	97.435						
	10	.138	.919	98.354						
	11	.102	.679	99.034						
	12	.071	.474	99.507						
	13	.045	.302	99.810						
	14	.020	.132	99.941						
	15	.009	.059	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix[a]

	Component			
	1	2	3	4
Zscore(LIQCORR)	.447	-.708	-.321	.166
Zscore(LIQSECA)	.424	-.699	-.284	.263

Zscore(ENDGERAL)	-.281	.883	-.108	.007
Zscore(CAP3OS)	-.150	.878	-.188	.125
Zscore(QUALDIV)	-.022	-.120	.755	-.105
Zscore(IMOBPL)	-.257	.863	-.242	.128
Zscore(IMOBRECNCORR)	-.228	.838	.052	-.068
Zscore(MARGBRUT)	.553	-.391	-.136	-.062
Zscore(MARGOPER)	.920	-.272	-.030	-.004
Zscore(MARGLIQ)	.905	-.311	-.032	-.004
Zscore(RETATIVO)	.853	-.215	.214	-.005
Zscore(GIRATIVO)	.124	.032	.803	.216
Zscore(ROE)	.894	-.111	.207	-.065
Zscore: LUCR/EMPR	.756	-.337	-.127	.262
Zscore: REC/EMPR	-.011	.019	.077	.941

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

2003

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.567
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	656.314
	df	105
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component		Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
		Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	5.541	36.942	36.942	5.541	36.942	36.942	4.467	29.781	29.781
	2	2.594	17.296	54.237	2.594	17.296	54.237	2.913	19.418	49.199
	3	2.298	15.323	69.560	2.298	15.323	69.560	2.807	18.712	67.912
	4	1.272	8.479	78.040	1.272	8.479	78.040	1.519	10.128	78.040
dimension0	5	.845	5.631	83.671						
	6	.730	4.865	88.536						
	7	.572	3.817	92.352						
	8	.478	3.189	95.541						
	9	.261	1.737	97.278						

10	.163	1.088	98.366						
11	.110	.736	99.102						
12	.065	.436	99.538						
13	.035	.236	99.775						
14	.020	.132	99.906						
15	.014	.094	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix[a]

	Component			
	1	2	3	4
Zscore(LIQCORR)	.265	-.128	.883	.098
Zscore(LIQSECA)	.179	-.123	.886	.175
Zscore(ENDGERAL)	-.531	.079	-.515	-.297
Zscore(CAP3OS)	-.256	.921	-.094	-.087
Zscore(QUALDIV)	.134	-.064	-.797	.064
Zscore(IMOBPL)	-.176	.967	-.062	-.061
Zscore(IMOBRECNCORR)	-.034	.967	.011	.034
Zscore(MARGBRUT)	.703	-.043	-.009	-.021
Zscore(MARGOPER)	.935	-.060	.079	.020
Zscore(MARGLIQ)	.850	-.223	.067	.087
Zscore(RETATIVO)	.930	-.059	-.051	.026
Zscore(GIRATIVO)	.369	-.038	-.526	.271
Zscore(ROE)	.727	-.275	.063	.108
Zscore: LUCR/EMPR	.585	-.132	.193	.616
Zscore: REC/EMPR	-.052	-.015	.003	.949

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

2004

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	492.435
	df	105
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component		Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
		Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	5.168	34.456	34.456	5.168	34.456	34.456	4.085	27.233	27.233
	2	2.703	18.019	52.476	2.703	18.019	52.476	3.401	22.676	49.908
	3	2.181	14.539	67.014	2.181	14.539	67.014	2.397	15.983	65.891
	4	1.640	10.930	77.945	1.640	10.930	77.945	1.808	12.054	77.945
	5	1.051	7.006	84.951						
	6	.701	4.676	89.626						
	7	.463	3.086	92.713						
dimension0	8	.412	2.748	95.461						
	9	.231	1.542	97.003						
	10	.185	1.232	98.235						
	11	.118	.786	99.021						
	12	.066	.440	99.461						
	13	.051	.340	99.802						
	14	.018	.118	99.919						
	15	.012	.081	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix[a]

	Component			
	1	2	3	4
Zscore(LIQCORR)	.302	-.612	.602	-.071
Zscore(LIQSECA)	.349	-.605	.441	.383
Zscore(ENDGERAL)	-.222	.700	-.191	.342
Zscore(CAP3OS)	-.122	.700	-.182	.130
Zscore(QUALDIV)	.015	.106	-.831	-.173
Zscore(IMOBPL)	.039	.856	.385	.096
Zscore(IMOBRECNCORR)	-.069	.800	.088	-.112
Zscore(MARGBRUT)	.171	-.070	.134	-.837
Zscore(MARGOPER)	.846	-.256	.190	-.017
Zscore(MARGLIQ)	.890	-.219	.074	-.211
Zscore(RETATIVO)	.848	-.295	-.148	.024
Zscore(GIRATIVO)	.098	-.199	-.761	.443
Zscore(ROE)	.844	.040	-.229	.042
Zscore: LUCR/EMPR	.813	.078	.341	.235
Zscore: REC/EMPR	.401	.208	.309	.687

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

2005

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.503
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	685.011
	df	105
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component		Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
		Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	5.758	38.386	38.386	5.758	38.386	38.386	4.391	29.275	29.275
	2	3.092	20.611	58.997	3.092	20.611	58.997	4.133	27.554	56.828
	3	1.724	11.494	70.491	1.724	11.494	70.491	1.857	12.379	69.207
	4	1.326	8.842	79.333	1.326	8.842	79.333	1.519	10.126	79.333
	5	.843	5.623	84.956						
	6	.649	4.324	89.280						
	7	.541	3.607	92.887						
dimension0	8	.454	3.026	95.913						
	9	.300	1.997	97.910						
	10	.123	.818	98.728						
	11	.084	.563	99.291						
	12	.069	.457	99.748						
	13	.029	.191	99.938						
	14	.007	.045	99.983						
	15	.003	.017	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix[a]

	Component			
	1	2	3	4
Zscore(LIQCORR)	.276	-.708	-.461	.281
Zscore(LIQSECA)	.268	-.654	-.489	.152

Zscore(ENDGERAL)	-.066	.841	.307	-.191
Zscore(CAP3OS)	.017	.877	.005	.215
Zscore(QUALDIV)	-.023	.166	.710	.490
Zscore(IMOBPL)	-.228	.874	-.261	.156
Zscore(IMOBRECNCORR)	-.187	.862	-.207	.248
Zscore(MARGBRUT)	.231	.005	-.052	.688
Zscore(MARGOPER)	.851	-.186	-.217	-.055
Zscore(MARGLIQ)	.832	-.148	.141	.355
Zscore(RETATIVO)	.891	-.190	-.049	-.156
Zscore(GIRATIVO)	.260	-.118	.731	-.177
Zscore(ROE)	.879	.055	.282	.157
Zscore: LUCR/EMPR	.876	-.158	.098	.086
Zscore: REC/EMPR	.528	-.245	-.001	-.565

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 10 iterations.

2006

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.521
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	700.579
	df	105
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component		Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
		Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	5.126	34.172	34.172	5.126	34.172	34.172	4.338	28.923	28.923
	2	4.023	26.817	60.990	4.023	26.817	60.990	3.331	22.208	51.131
	3	1.301	8.672	69.661	1.301	8.672	69.661	2.408	16.051	67.182
	4	1.195	7.968	77.629	1.195	7.968	77.629	1.567	10.447	77.629
	5	.796	5.309	82.938						
dimension0	6	.749	4.995	87.933						
	7	.659	4.396	92.329						
	8	.378	2.517	94.846						
	9	.354	2.363	97.209						
	10	.184	1.227	98.436						
	11	.100	.665	99.101						

12	.055	.368	99.469						
13	.048	.319	99.788						
14	.023	.150	99.938						
15	.009	.062	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix[a]

	Component			
	1	2	3	4
Zscore(LIQCORR)	.146	-.489	-.756	.198
Zscore(LIQSECA)	.232	-.427	-.669	.356
Zscore(ENDGERAL)	-.178	.735	.516	.086
Zscore(CAP3OS)	-.045	.813	.272	.100
Zscore(QUALDIV)	.241	.073	.743	-.113
Zscore(IMOBPL)	-.062	.904	-.018	-.261
Zscore(IMOBRECNCORR)	-.007	.801	.046	-.398
Zscore(MARGBRUT)	.683	-.299	.055	-.220
Zscore(MARGOPER)	.903	-.113	.012	.091
Zscore(MARGLIQ)	.947	-.058	.021	.078
Zscore(RETATIVO)	.904	-.104	.135	.091
Zscore(GIRATIVO)	.315	-.035	.640	.144
Zscore(ROE)	.808	.282	.196	.006
Zscore: LUCR/EMPR	.648	-.115	-.122	.547
Zscore: REC/EMPR	.012	-.183	-.098	.868

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

2007

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.554
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	476.197
	df	78
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %

	1	3.647	28.054	28.054	3.647	28.054	28.054	2.936	22.583	22.583
	2	3.142	24.166	52.219	3.142	24.166	52.219	2.427	18.667	41.250
	3	1.696	13.044	65.263	1.696	13.044	65.263	2.226	17.123	58.373
	4	1.273	9.790	75.053	1.273	9.790	75.053	2.169	16.681	75.053
	5	.840	6.463	81.517						
	6	.682	5.244	86.761						
dimension0	7	.545	4.194	90.956						
	8	.409	3.148	94.104						
	9	.319	2.455	96.559						
	10	.167	1.283	97.842						
	11	.154	1.187	99.029						
	12	.089	.688	99.717						
	13	.037	.283	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix[a]

	Component			
	1	2	3	4
Zscore(LIQCORR)	-.913	.052	-.045	.114
Zscore(LIQSECA)	-.856	-.079	-.001	-.041
Zscore(ENDGERAL)	.702	.082	.513	-.131
Zscore(CAP3OS)	.341	.022	.864	.024
Zscore(QUALDIV)	.364	-.100	-.621	.245
Zscore(IMOBPL)	.250	-.123	.845	.131
Zscore(IMOBRECNCORR)	.714	-.118	.174	-.014
Zscore(MARGBRUT)	.038	-.019	-.135	.784
Zscore(MARGOPER)	-.076	.388	.087	.833
Zscore(MARGLIQ)	-.002	.858	-.105	.306
Zscore(RETATIVO)	-.130	.358	.076	.781
Zscore(ROE)	.108	.871	.175	.026
Zscore: LUCR/EMPR	-.144	.772	-.099	.213

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

2008

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.541
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	620.341

df	91
Sig.	.000

Total Variance Explained

Component		Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
		Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
dimension0	1	4.118	29.414	29.414	4.118	29.414	29.414	3.625	25.896	25.896
	2	3.347	23.911	53.325	3.347	23.911	53.325	2.498	17.844	43.740
	3	1.690	12.068	65.393	1.690	12.068	65.393	2.299	16.423	60.164
	4	1.429	10.204	75.597	1.429	10.204	75.597	2.161	15.433	75.597
	5	1.056	7.540	83.137						
	6	.674	4.813	87.951						
	7	.498	3.559	91.509						
	8	.417	2.977	94.486						
	9	.305	2.180	96.666						
	10	.197	1.404	98.070						
	11	.121	.864	98.934						
	12	.069	.493	99.427						
	13	.052	.372	99.799						
	14	.028	.201	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix[a]

	Component			
	1	2	3	4
Zscore(LIQCORR)	.163	-.483	-.489	.609
Zscore(LIQSECA)	.219	-.321	-.427	.570
Zscore(ENDGERAL)	-.028	.890	.227	-.184
Zscore(CAP3OS)	-.002	.812	.146	-.009
Zscore(QUALDIV)	-.021	-.207	-.048	-.863
Zscore(IMOBPL)	-.016	.411	.835	.241
Zscore(IMOBRECNCORR)	.081	.094	.882	-.124
Zscore(MARGOPER)	.850	-.108	-.077	.087
Zscore(MARGLIQ)	.858	-.296	.067	.107
Zscore(RETATIVO)	.883	.173	-.033	-.123
Zscore(GIRATIVO)	.167	.377	-.068	-.586
Zscore(ROE)	.801	.191	.140	-.233

Zscore: LUCR/EMPR	.715	.033	-.259	.325
Zscore: REC/EMPR	.353	.427	-.475	.276

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

2009

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.505
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	600.699
	df	105
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component		Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
		Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	4.806	32.037	32.037	4.806	32.037	32.037	3.777	25.180	25.180
	2	3.230	21.536	53.573	3.230	21.536	53.573	3.397	22.649	47.828
	3	1.983	13.217	66.790	1.983	13.217	66.790	2.369	15.796	63.624
	4	1.254	8.361	75.151	1.254	8.361	75.151	1.729	11.526	75.151
	5	.934	6.227	81.377						
	6	.583	3.883	85.261						
	7	.562	3.744	89.005						
dimension0	8	.511	3.405	92.410						
	9	.327	2.179	94.588						
	10	.234	1.559	96.147						
	11	.185	1.235	97.382						
	12	.144	.957	98.339						
	13	.122	.810	99.149						
	14	.102	.683	99.832						
	15	.025	.168	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix[a]

	Component			
	1	2	3	4
Zscore(LIQCORR)	-.058	-.886	-.156	.002

Zscore(LIQSECA)	.112	-.861	-.254	.044
Zscore(ENDGERAL)	-.082	.768	-.292	.040
Zscore(CAP3OS)	.018	.524	-.587	.003
Zscore(QUALDIV)	.172	.246	.763	-.075
Zscore(IMOBPL)	-.133	.430	-.744	.102
Zscore(IMOBRECNCORR)	-.040	.745	-.066	-.136
Zscore(MARGBRUT)	.778	.151	-.178	-.027
Zscore(MARGOPER)	.910	-.064	.063	.017
Zscore(MARGLIQ)	.871	-.206	.178	.152
Zscore(RETATIVO)	.825	-.017	.212	.257
Zscore(GIRATIVO)	.093	.322	.635	.365
Zscore(ROE)	.714	-.055	.419	.334
Zscore: LUCR/EMPR	.545	-.168	.113	.683
Zscore: REC/EMPR	.130	-.043	-.080	.943

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

2010

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.621
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	713.259
	df	105
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component		Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
		Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	5.522	36.812	36.812	5.522	36.812	36.812	4.093	27.284	27.284
	2	2.852	19.016	55.827	2.852	19.016	55.827	3.636	24.242	51.526
	3	1.610	10.735	66.562	1.610	10.735	66.562	2.079	13.858	65.384
	4	1.358	9.055	75.617	1.358	9.055	75.617	1.535	10.233	75.617
dimension0	5	.881	5.875	81.492						
	6	.757	5.048	86.540						
	7	.609	4.063	90.602						
	8	.513	3.421	94.023						
	9	.293	1.953	95.977						

10	.188	1.252	97.229						
11	.146	.976	98.205						
12	.116	.770	98.975						
13	.081	.539	99.514						
14	.046	.307	99.821						
15	.027	.179	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix[a]

	Component			
	1	2	3	4
Zscore(LIQCORR)	-.815	.201	-.287	.243
Zscore(LIQSECA)	-.759	.248	-.283	.293
Zscore(ENDGERAL)	.840	-.313	.047	.207
Zscore(CAP3OS)	.743	-.079	.062	.307
Zscore(QUALDIV)	-.002	.219	.698	-.196
Zscore(IMOBPL)	.790	-.089	-.448	.059
Zscore(IMOBRECNCORR)	.810	.066	-.173	-.275
Zscore(MARGBRUT)	.020	.751	-.078	-.284
Zscore(MARGOPER)	-.189	.902	.073	-.003
Zscore(MARGLIQ)	-.267	.864	.088	.062
Zscore(RETATIVO)	-.145	.696	.502	.202
Zscore(GIRATIVO)	.109	.015	.829	.200
Zscore(ROE)	-.025	.664	.468	.296
Zscore: LUCR/EMPR	-.416	.566	.117	.504
Zscore: REC/EMPR	.012	-.011	.013	.793

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

2011

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.528
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	598.467
	df	91
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues	Extraction Sums of Squared Loadings	Rotation Sums of Squared Loadings

		Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
dimension0	1	4.825	34.461	34.461	4.825	34.461	34.461	3.710	26.503	26.503
	2	2.343	16.737	51.199	2.343	16.737	51.199	2.367	16.906	43.409
	3	1.775	12.679	63.878	1.775	12.679	63.878	2.335	16.678	60.086
	4	1.487	10.622	74.500	1.487	10.622	74.500	2.018	14.414	74.500
	5	.859	6.138	80.638						
	6	.809	5.777	86.415						
	7	.614	4.383	90.798						
	8	.434	3.101	93.899						
	9	.338	2.416	96.314						
	10	.228	1.629	97.943						
	11	.109	.778	98.721						
	12	.108	.768	99.490						
	13	.048	.343	99.833						
	14	.023	.167	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix[a]

	Component			
	1	2	3	4
Zscore(LIQCORR)	.115	.943	-.055	.121
Zscore(LIQSECA)	.132	.902	-.098	.149
Zscore(ENDGERAL)	-.318	-.604	-.339	.154
Zscore(CAP3OS)	.130	-.039	.883	.105
Zscore(QUALDIV)	.668	-.177	.126	-.393
Zscore(IMOBPL)	.021	-.026	.958	.080
Zscore(MARGOPER)	.781	.229	.072	.369
Zscore(MARGLIQ)	.807	.239	.048	.385
Zscore(RETATIVO)	.848	.286	-.010	.269
Zscore(ROE)	.435	-.097	-.687	.257
Zscore: LUCR/EMPR	.393	.176	-.031	.792
Zscore: REC/EMPR	.033	-.001	.069	.847
Zscore(MARGBRUT)	.610	.182	-.022	.125
Zscore(GIRATIVO)	.646	.030	-.097	-.064

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

2012

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.465
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	378.799
	df	78
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component		Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
		Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	4.453	34.254	34.254	4.453	34.254	34.254	4.015	30.888	30.888
	2	2.227	17.130	51.384	2.227	17.130	51.384	2.000	15.388	46.275
	3	1.836	14.120	65.503	1.836	14.120	65.503	1.946	14.968	61.243
	4	1.317	10.128	75.631	1.317	10.128	75.631	1.871	14.388	75.631
	5	.952	7.321	82.952						
	6	.664	5.110	88.062						
dimension0	7	.474	3.644	91.706						
	8	.393	3.025	94.731						
	9	.278	2.139	96.870						
	10	.205	1.580	98.450						
	11	.144	1.104	99.554						
	12	.034	.258	99.812						
	13	.024	.188	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix[a]

	Component			
	1	2	3	4
Zscore(LIQCORR)	.162	.856	-.284	-.056
Zscore(LIQSECA)	.390	.720	-.243	-.029
Zscore(ENDGERAL)	.058	-.760	-.181	.052
Zscore(CAP3OS)	.039	-.040	.036	.924
Zscore(QUALDIV)	.006	-.185	.825	-.159
Zscore(IMOBPL)	-.160	-.080	-.160	.923
Zscore(MARGBRUT)	.519	.140	-.676	-.118
Zscore(MARGOPER)	.895	.063	.138	.093

Zscore(MARGLIQ)	.846	.304	-.049	-.059
Zscore(RETATIVO)	.857	.063	.277	.127
Zscore(GIRATIVO)	.266	.064	.698	-.023
Zscore(ROE)	.852	.031	-.020	-.289
Zscore: LUCR/EMPR	.699	.054	-.148	-.086

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Comunalidades 2001 a 2012

comunalidades	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Média
Zscore(LIQCORR)	.817	.833	.875	.834	.870	.870	.852	.869	.812	.846	.919	.843	.853
Zscore(LIQSECA)	.830	.818	.863	.830	.762	.810	.740	.658	.821	.804	.863	.731	.794
Zscore(ENDGERAL)	.782	.870	.641	.693	.842	.845	.780	.877	.683	.848	.605	.617	.757
Zscore(CAP3OS)	.781	.845	.931	.555	.816	.747	.864	.680	.619	.656	.809	.858	.763
Zscore(QUALDIV)	.839	.596	.661	.732	.773	.629	.588	.790	.678	.574	.647	.741	.687
Zscore(IMOBPL)	.892	.885	.973	.892	.907	.890	.809	.924	.767	.836	.925	.909	.884
Zscore(IMOBRECNCORR)	.726	.761	.937	.665	.882	.803	.554	.809	.579	.766	.000	.000	.623
Zscore(MARGBRUT)	.579	.481	.497	.753	.529	.607	.635	.000	.660	.652	.422	.760	.548
Zscore(MARGOPER)	.962	.922	.885	.817	.809	.837	.858	.748	.837	.855	.803	.833	.847
Zscore(MARGLIQ)	.933	.917	.785	.891	.860	.906	.841	.839	.856	.829	.859	.814	.861
Zscore(RETATIVO)	.895	.819	.871	.829	.857	.854	.761	.825	.792	.798	.873	.831	.834
Zscore(GIRATIVO)	.581	.708	.487	.824	.647	.531	.000	.517	.649	.740	.432	.563	.557
Zscore(ROE)	.864	.858	.620	.768	.880	.772	.802	.752	.800	.748	.737	.811	.784
Zscore: LUCR/EMPR	.754	.769	.776	.838	.810	.747	.672	.685	.805	.762	.813	.520	.746
Zscore: REC/EMPR	.813	.891	.904	.772	.657	.797	.000	.609	.915	.629	.723	.000	.642

ANEXO B

Instrumento de Coleta de Dados Primários Modelo Adaptado de Spers (2003).

Prezado Sr.(a),

Sou aluno de Mestrado em Administração na Universidade de São Paulo e minha Dissertação trata sobre o mercado de bens populares no Brasil.

Essa pesquisa visa contribuir para entender melhor a indústria de confecções para que essas informações possam auxiliar o próprio setor em sua tomada de decisão.

Mesmo que a sua empresa não esteja voltada ao mercado de bens populares é importante que participe também, para podermos comparar e fazer importantes inferências.

Dessa forma, solicito sua preciosa contribuição respondendo ao questionário da pesquisa. Os respondentes receberão uma síntese dos resultados, que poderá ajudar em suas decisões futuras. NENHUM DADO CONFIDENCIAL OU FINANCEIRO É SOLICITADO, e todas as respostas são estritamente confidenciais. Serão apresentados somente dados consolidados.

São APENAS 20 MINUTOS, e é essencial que o setor empresarial apoie de fato a pesquisa e o desenvolvimento do conhecimento para melhorar a competitividade das empresas brasileiras. Só assim a Universidade brasileira pode tornar-se cada vez mais atraente, gerando conhecimento para as empresas em nosso país.

Desde já agradeço sua colaboração e coloco-me à disposição para esclarecimentos adicionais (carlospassos@usp.br / 11-3091-5848; 11-2532-4597 ou 11-99155-0861).

Carlos Augusto Passos

Mestrando em Administração de Empresas

FEA - Universidade de São Paulo

Profa. Renata Giovinazzo Spers

Professora Orientadora da Pesquisa

FEA - Universidade de São Paulo

Pesquisa de Posicionamento Empresarial

PARTE A – Características da Empresa e Posicionamento (cerca de 5 minutos para respostas)

1) Indique a alternativa que melhor representa o posicionamento da empresa no mercado, com relação ao preço praticado para a maioria de seus produtos:

(a) a empresa está posicionada como a ofertante de produtos de maior valor agregado ou os produtos mais caros e sofisticados do mercado.

(b) a empresa está posicionada, entre outras, como uma ofertante de produtos de maior valor agregado ou sofisticados do mercado.

(c) a empresa está posicionada, entre outras, como uma ofertante de produtos mais simples e baratos (populares).

(d) a empresa está posicionada como a ofertante dos produtos mais simples e baratos do mercado (populares).

(e) a empresa tem linhas de produtos mais sofisticados e de maior valor agregado e também linhas de produtos mais simples e baratos (populares).

2) Indique a alternativa que melhor representa a principal classe (ou classes) de consumidores atendidos pela empresa (Fonte: IBGE 2013):

(a) Classes A (renda média familiar mensal superior a R$ 10.170,00).

(b) Classe B (renda média familiar mensal entre R$ 3.390,00 e R$ 10.169,00).

(c) Classe C (renda média familiar mensal entre R$ 2.034,00 e R$ 3.389,00).

(d) Classe D e/ou E (renda média familiar mensal entre R$ 678,00 e R$ 2.033,00).

(e) Classes C, D e E (renda média familiar inferior a R$ 3.389,00).

3) Faça uma estimativa da porcentagem de participação de produtos voltados para as classes C,D e E apresentados acima (os produtos populares) no faturamento da sua empresa.

% do faturamento total da organização proveniente da venda de produtos para as classes C, D e E.

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

4) Quanto você estima que foi a porcentagem do faturamento voltada aos bens destinados às classes C,D e E há 5 anos? (por favor responder em %) ____

Parte B – Dimensões Estratégicas (cerca de 15 minutos para a resposta)

Levando em consideração todas as empresas concorrentes que atuam no setor de sua empresa, responda as perguntas mostrando o posicionamento da empresa em cada dimensão apresentada.

5) Política de Preço – Posição relativa de preço no mercado.

Em relação à política de preços da empresa e da concorrência, em média, quantos % seu preço costuma ficar acima/abaixo da média em relação aos preços da concorrência? (Coloque em % e caso seja abaixo com sinal negativo na frente, exemplo: acima 6%, abaixo -6%, igual 0%). ___

6) Grau de importância do preço para a competitividade da empresa

Em relação ao seu mercado de atuação, de 0 a 10, que nota atribuiria à importância do preço do produto para a competitividade da empresa? ____

7) os preços finais da empresa são formados com base

(a) nas variações dos custos de mão de obra.

(b) nas variações nos preços dos insumos no mercado interno/externo.

(c) nas variações nos preços praticados pelos principais concorrentes.

(d) nas variações nos preços praticados pela(s) empresa(s) líder no setor.

(e) nas variações da inflação do período.

8) Seleção de Canal – Modelo em que a empresa busca atingir seu consumidor no ponto de venda por meio de canal de distribuição.

A distribuição da sua empresa é feita através de:

a) Estrutura de outras empresas, mas de uso comum com os concorrentes.

b) Estrutura de outras empresas, mas de forma exclusiva.

c) Feita por pontos de vendas especializados da própria empresa.

d) Parte feita pela própria empresa, parte feita por estrutura de outras empresas.

e) outro_____

9) Especialização da Empresa – Grau em que a empresa dispende seus esforços em sua linha de produtos ou segmentos de mercado.

Com quantas categorias de produtos a sua organização trabalha? _____

Em quantos segmentos de mercado a sua organização atua? _____

10) Política de Crédito – Quantidade de dias que a empresa financia seus clientes

Qual é a quantidade média de dias em que a empresa financia os seus clientes (se a maior parte das vendas for à vista, apenas colocar zero)?_____

11) Indique a alternativa que melhor representa a utilização de informações de crédito/cadastro de empresas para o financiamento dos clientes.

(a) não faz uso de nenhum tipo de serviço de proteção ao crédito, utiliza metodologia própria de concessão de crédito.

(b) utiliza simples serviços de proteção ao crédito (restritivos) para auxiliar na concessão de crédito.

(c) utiliza serviços de proteção de crédito mais sofisticados (análise e escores) para auxiliar na concessão de crédito.

(d) utiliza serviços de proteção de crédito com soluções mais abrangentes (análises setoriais, escores, informações positivas e prospects).

(e) percebe que não há diferença entre a utilização ou não das informações para a concessão de crédito da empresa.

12) Diferenciação das Marcas – Grau em que a empresa busca a diferenciação de sua marca junto aos seus consumidores, por meio de promoções, publicidade, força de vendas, embalagens, entre outros meios.

Atribua uma nota de 0 a 10, para o quanto para a sua empresa é importante a diferenciação da marca como fator de competição para a empresa____

13) Qualidade do Produto – Nível de qualidade do produto em termos de matérias-primas, especificações, certificações etc.

Em relação aos requisitos máximos de qualidade do produto, de 0 a 10, que nota atribuiria à qualidade dos produtos de sua empresa? ____

14) Liderança Tecnológica – Grau em que a empresa busca estar na liderança tecnológica de seu setor.

Indique em uma nota de 0 a 10, qual o posicionamento da empresa em relação à pesquisa tecnológica da empresa para a busca da liderança tecnológica do setor: ____

15) Inovação – a empresa atribui a inovação de sua empresa e de seus produtos:

(a) aos seus recursos humanos.

(b) à tecnologia utilizada pela organização.

(c) à parceria junto aos fornecedores/clientes.

(d) aos investimentos em pesquisa.

(e) a empresa não tem a preocupação em inovar.

16) Posição em Custo – Grau em que a empresa busca a posição de mais baixo custo na produção e entrega do produto por meio de investimentos em instalações ou equipamentos para a minimização de custos.

Indique em uma nota de 0 a 10, qual o grau de envolvimento da empresa em investimentos com instalações e equipamentos para a minimização de custos? ____

17) a busca por minimização dos custos também é realizada, principalmente:

(a) tentando produzir a própria matéria-prima.

(b) empregando mão de obra barata.

(c) comprando matéria-prima a preços acessíveis.

(d) trabalhando com quadro de pessoal reduzido.

(e) buscando descontos junto aos fornecedores.

18) Política de Crédito Junto ao Fornecedor - Qual é a quantidade média de dias que a empresa recebe do seu fornecedor para pagar pelas matérias-primas? (se a maior parte das compras for à vista, apenas colocar zero) ___

19) Atendimento – Grau em que a empresa proporciona serviços auxiliares em sua linha de produtos, como assistência técnica, rede própria de atendimento.

Em relação ao atendimento da empresa, de 0 a 10, qual nota atribuiria à sua empresa em relação ao atendimento dela, levando em consideração um atendimento diferenciado com serviços variados de amplo apoio às linhas de produtos? ___

20) Política de Canal – Grau em que a empresa busca desenvolver a identificação da marca diretamente com o consumidor final.

Atribua uma nota de 0 a 10 para a preocupação da empresa em esforçar-se para desenvolver junto ao consumidor uma identificação de sua marca, independente da ação dos canais de distribuição. ____

21) Integração Vertical – Grau de integração para frente ou para trás adotado pela empresa incluindo a distribuição e lojas de varejo exclusivas.

Indique uma nota de 0 a 10, mostrando o posicionamento da empresa de acordo com a escala abaixo:

Onde 0 = A empresa compra sua matéria-prima de um fornecedor não relacionado ao controle societário ou ligada da empresa e entrega o produto para uma loja não própria ou não relacionada ao controle societário para comercialização ao cliente final.

Onde 10 = A empresa é produtora de sua própria matéria-prima ou compra de uma empresa relacionada ao controle societário ou ligada da empresa e possui loja própria ou relacionada ao controle societário para comercialização ao cliente final

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

22 – Internet – troca eletrônica e fluxo de informações e bens originados por meio da internet.

Indique uma nota de 0 a 10, mostrando o posicionamento da empresa de acordo com a escala abaixo:

Onde 0 = A empresa não utiliza a internet para negócios com clientes

Onde 5 = A empresa utiliza a internet para a promoção e publicidade dos seus produtos, além da interação dos clientes com sugestões e críticas sobre produtos e serviços.

Onde 10 = a empresa utiliza a internet de forma abrangente, além dos aspectos anteriores, a interatividade com fornecedores, clientes, meios de distribuição e sistemas de pagamentos integrados.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

23 – Redes Sociais – utilização das redes sociais (Orkut, Facebook, Twiteer, Linkedin, entre outras) para relações públicas da empresa.

Indique uma nota de 0 a 10, mostrando o posicionamento da empresa de acordo com a escala abaixo:

Onde 0 = A empresa não utiliza nenhuma rede social.

Onde 5 = A empresa utiliza rede (s) social (is) para interagir com os clientes e lançar novos produtos.

Onde 10 = A empresa está presente em todas as redes sociais realizando atividades de relações públicas, comércio, bem como, promoções e busca de tendências

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Cadastro do Respondente e Empresa

Nome:_____

Empresa:_____

Cargo:_____

Tempo de trabalho na empresa _____anos.

Tempo de trabalho no cargo _____anos.

Nível de atuação: ( ) Diretoria ( ) Gerência/Supervisão ( ) Assessoria ( ) Analista/Técnico ( ) Outros: _____

CNPJ da empresa_____(versão link)

CPF ou RG do respondente para pesquisas por telefone

ANEXO C

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.712
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	193.754
	df	78
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.362	33.557	33.557	4.362	33.557	33.557	3.495	26.888	26.888
2	1.911	14.702	48.259	1.911	14.702	48.259	2.156	16.583	43.471
3	1.296	9.968	58.227	1.296	9.968	58.227	1.918	14.756	58.227
4	.962	7.403	65.630						
5	.877	6.749	72.379						
6	.777	5.977	78.356						
7	.627	4.820	83.177						
8	.550	4.233	87.410						
9	.456	3.505	90.915						
10	.395	3.042	93.956						
11	.339	2.604	96.560						
12	.289	2.225	98.785						
13	.158	1.215	100.000						

Rotacionada

Precovsconcorrencia	-.229	.603	.064
Qlinhasprod	.576	.354	-.242
Qsegmentos	.183	.676	-.167
DiasFicClientes	-.156	-.189	-.672
DiferMarca	.668	.254	.230
QualiProd	.635	-.044	.351
LiderancaTec	.757	.196	.176
Investreduzcusto	.754	-.216	-.035
Atendimento	.743	-.011	.171
IdMarca	.650	.173	.442
Integracao	.172	-.064	.783
UsoInternet	.219	.720	.218
UsoRedesS	.100	.686	.531

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.556
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	128.091
	df	78
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.795	21.504	21.504	2.795	21.504	21.504	2.292	17.634	17.634
2	1.902	14.630	36.134	1.902	14.630	36.134	1.917	14.750	32.384
3	1.628	12.523	48.657	1.628	12.523	48.657	1.745	13.422	45.807
4	1.246	9.584	58.242	1.246	9.584	58.242	1.535	11.807	57.614
5	1.145	8.807	67.049	1.145	8.807	67.049	1.227	9.435	67.049
6	.893	6.867	73.915						
7	.862	6.630	80.546						
8	.598	4.598	85.143						
9	.510	3.924	89.067						
10	.483	3.715	92.782						
11	.390	2.998	95.780						
12	.315	2.422	98.202						
13	.234	1.798	100.000						

Rotated Component Matrixa

	Component				
	1	2	3	4	5
Precovsconcorrencia	.509	-.627	.156	-.249	.003
Qlinhasprod	.188	.031	.815	.047	.092
Qsegmentos	.016	.151	.798	.034	-.113
DiasFicClientes	.115	-.033	.113	.141	.884
DiferMarca	.764	.168	.054	.041	-.082
QualiProd	.370	-.186	.225	.318	-.608
LiderancaTec	.446	.098	-.043	.636	-.109
Investreduzcusto	-.053	-.064	.097	.846	.092
Atendimento	.531	.147	-.098	.406	-.035
IdMarca	.813	.070	.106	.057	.083
Integracao	.218	.475	-.521	.073	-.120

UsoInternet	.160	.781	.047	.070	.045
UsoRedesS	.219	.749	.219	-.219	.048

ANEXO D

Tipo de Mercado

	PORTE	Precovsconcorrencia	Qlinhasprod	Qsegmentos	DiasFicClientes
Mann-Whitney U	667.000	752.000	679.000	676.500	687.500
Wilcoxon W	1487.000	1572.000	1540.000	1496.500	1507.500
Z	-1.547	-.646	-1.343	-1.375	-1.265
Asymp. Sig. (2-tailed)	.122	.518	.179	.169	.206

	DiferMarca	QualiProd	LiderancaTec	Investreduzcusto	Atendimento
Mann-Whitney U	816.000	796.500	748.000	692.500	743.000
Wilcoxon W	1636.000	1657.500	1609.000	1512.500	1563.000
Z	-.038	-.233	-.689	-1.234	-.742
Asymp. Sig. (2-tailed)	.969	.816	.491	.217	.458

	IdMarca	Integracao	UsoInternet	UsoRedesS
Mann-Whitney U	749.500	808.000	669.000	677.500
Wilcoxon W	1610.500	1669.000	1489.000	1497.500
Z	-.673	-.116	-1.446	-1.369
Asymp. Sig. (2-tailed)	.501	.908	.148	.171

ANEXO E

Eficiência

	PORTE	Precovsconcorrencia	Qlinhasprod	Qsegmentos	DiasFicClientes	DiferMarca	QualiProd
Mann-Whitney U	209.500	142.500	135.000	166.000	178.000	188.500	161.000
Wilcoxon W	462.500	395.500	388.000	419.000	409.000	441.500	414.000
Z	-.559	-2.167	-2.353	-1.606	-1.298	-1.045	-1.815
Asymp. Sig. (2-tailed)	.576	.030	.019	.108	.194	.296	.070

	LiderancaTec	Investreduzcusto	Atendimento	IdMarca	Integracao	UsoInternet	UsoRedesS
Mann-Whitney U	176.500	176.000	186.500	202.000	210.000	191.000	161.000
Wilcoxon W	429.500	407.000	439.500	455.000	441.000	422.000	414.000
Z	-1.343	-1.374	-1.127	-.713	-.521	-.990	-1.735
Asymp. Sig. (2-tailed)	.179	.169	.260	.476	.602	.322	.083

ANEXO F

Summary

Dimension	Singular Value	Inertia	Chi Square	Sig.	Proportion of Inertia		Confidence Singular Value	
					Accounted for	Cumulative	Standard Deviation	Correlation 2
1	.353	.124			.589	.589	.090	.131
2	.294	.087			.411	1.000	.069	
Total		.211	17.728	.023[a]	1.000	1.000		

a. 8 degrees of freedom