

Aplicação de inteligência de mercado em empresa do ramo de entretenimento: Um estudo de caso no GNC cinemas

Rafael Laguna ZAMBELLI
Escola de Administração /UFRGS
razambelli@hotmail.com

Raquel JANISSEK-MUNIZ
Escola de Administração /UFRGS
rjmuniz@ea.ufrgs.br

Resumo

Este artigo apresenta a análise do fluxo de informações provenientes de clientes dentro de uma empresa do ramo de entretenimento cinematográfico. A partir desta análise traçou-se uma estratégia a ser seguida pela empresa para que a geração de inteligência proveniente dos dados e informações deste contexto fosse maximizada, tomando como base os conceitos de Inteligência de Mercado. A Inteligência de Mercado tem como objetivo acompanhar a evolução do mercado e disponibilizar aos tomadores de decisão o constante entendimento do cenário em que a empresa se insere. Desta forma a organização pode agir e não apenas reagir frente às exigências do crescente aumento concorrencial. Uma estratégia de coleta, análise e disseminação da informação foi estabelecida para que as tomadas de decisões da diretoria ganhassem maior rapidez e assertividade.

Palavras-chave: Inteligência de Mercado, Tomada de decisão, Empresas de Entretenimento.

Abstract

This Article presents the analysis of information flow that comes from customers within a cinematic entertainment company. From this analysis it was possible to draw up a strategy to be followed by the company so the intelligence generated from the information and data on this context would be maximized, based on the concepts of Market Intelligence. The Market Intelligence aims to monitor market developments and provide decision makers with the constant understanding of the scenario in which the company operates. Thus the organization can act and not just react to the demands of increasing competition. A strategy for collecting, analyzing and disseminating information has been established that the decision-making board would obtain faster and more assertive resolutions.

Key-words: Market Intelligence, Decision making, Entertainment Companies.

1. Introdução

O cenário econômico Brasileiro atual caracteriza um país emergente, onde oportunidades surgem a todo o momento, possibilitando que novos entrantes se destaquem, aumentando assim a concorrência empresarial. Nesta crescente competição as empresas necessitam cada vez mais estar atentas ao seu ambiente de negócio (Figura 1). As informações provenientes deste ambiente são um importante insumo para que as empresas construam sua estratégia de adaptação e diferenciação no mercado, a fim de atingirem uma posição de destaque sustentável.

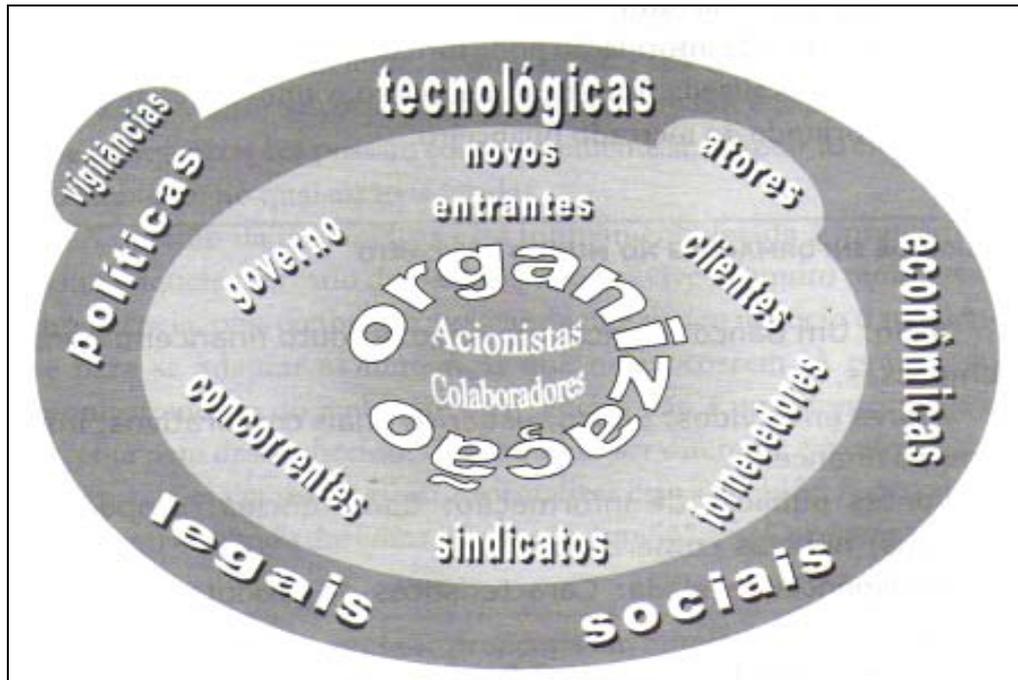


Figura 1: Ambiente de negócio
 Fonte: GOMES; BRAGA, 2004, p.19

Ferramentas, conceitos e métodos para trabalhar com a massa de dados e informações disponíveis, identificando aquelas relevantes e levando adiante dentro da empresa até que atinjam seu objetivo de embasar a tomada de decisão dos gerentes e diretores, estão cada vez mais recebendo a atenção das organizações. Este processo culmina na geração de inteligência que, segundo Gomes e Braga (2004, p.31) é “a informação que possibilita ao executivo tomar decisão porque fornece um grau de previsão de coisas que possam vir a causar impacto à organização”. De posse desta inteligência o gestor fica impelido a tomar algum tipo de decisão. A Inteligência de Mercado contempla exatamente este processo de transformação de dados em inteligência por meio do monitoramento do ambiente de negócio, coleta, análise e disseminação deste dado, informação ou inteligência.

Contudo, muito embora a importância em estar atento ao ambiente de negócios, muitas empresas acabam se envolvendo demasiadamente em questões operacionais a ponto de deixar em segundo plano esta questão de obtenção de informação de qualidade. Normalmente trata-se de empresas que estão acostumadas a reagir às condições impostas pelo mercado, deixando caminho livre para as empresas que estão dispostas a investir na construção da inteligência e agir, ou proagir, com base em interpretações de informação. Essas são as organizações que acabam se destacando e incorporando oportunidades, inovação e mercado.

Moura diferencia estas formas de interagir com o mercado ao descrever que a análise do ambiente e a percepção dos cenários ajuda a evitar ameaças, identificar oportunidades, antecipar-se às tendências, enfim a agir e não apenas reagir (MOURA, 2009).

O objetivo principal desta pesquisa foi analisar, sob o ponto de vista dos conceitos que englobam a ferramenta Inteligência de Mercado, o fluxo de informações provenientes dos clientes em uma empresa do ramo do entretenimento cinematográfico (GNC Cinemas) e, a partir desta análise, sugerir inovações em processos internos, onde a geração de inteligência baseada em dados e informações fosse maximizada, permitindo melhor embasar as tomadas de decisão da diretoria. Ao analisar o ambiente e sugerir medidas inovadoras, incorporou-se às práticas da empresa o fluxo de informações de clientes, auxiliando a tomada de decisão da empresa.

O método escolhido para conduzir este estudo, e para identificar e analisar o fluxo de informações da empresa, foi o estudo de caso, através de múltiplas formas de coleta de dados. Ao enfatizar uma empresa específica, o estudo de caso permitiu aproximar o pesquisador à problemática, e acompanhar a fundo sua evolução.

2. Construção da Inteligência

Para entender o termo “inteligência” é preciso buscar a sua origem, ou seja, do que ela é composta e como ela é construída. Em analogia a uma pirâmide, os dados seriam o que representa a base, o ponto de partida para o topo, representado pela inteligência. Entre os dois extremos, está a informação, como parte da transformação de dados em inteligência (Figura 2).

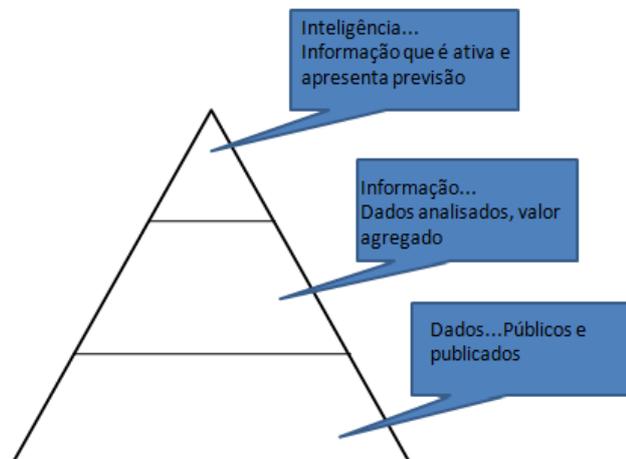


Figura 2: Hierarquia da Informação

Fonte: SHAKER, 1999 apud GOMES; BRAGA, 2004, p. 24.

Quando se trata de informação, fala-se do produto gerado através do tratamento dos dados. “A informação se refere a dados que foram organizados de modo a terem significado e valor para o receptor” (TURBAN; RAINER; PORTER, 2007, p. 3). Portanto, a fim de criar uma cronologia, parte-se do entendimento do conceito de dados, ou seja, a matéria-prima da inteligência.

Mesmo que existam diversos conceitos de autores renomados quanto à definição de dados, é possível identificar uma característica em comum entre eles: a de que se trata do ponto de partida para a obtenção da informação. Para Gomes e Braga (2004) dados são de natureza quantitativa e consistem na informação em seu estado mais básico. São utilizados

como insumo para a geração de informação. Nesta mesma linha de definição, Burch e Strater (1974 apud FREITAS et al. 1997, p. 26) colocam que “Dados são materiais brutos que precisam ser manipulados e colocados em um contexto compreensivo antes de se tornarem úteis”.

A melhor forma de entender a transformação de dados em informação é por meio de uma comparação entre eles. Murdick e Munson (1988 apud FREITAS et al. 1997, p. 27) fornecem esta visão comparativa entre dados e informação ao definir que a informação (na ciência do comportamento) é um sinal ou conjunto de sinais que impulsionam uma ação. Distingue-se de dados porque dados não são estímulos de ação, mas simplesmente cadeias de caracteres ou padrões sem interpretação. Exemplificando esta teoria outros autores colocam da seguinte maneira: “A nota de um aluno é um dado, mas o nome de um aluno associado a sua nota é uma informação” (TURBAN; RAINER; PORTER, 2007, p. 4).

A informação é ponto fundamental para a orientação da empresa, é o insumo principal para a construção da inteligência que irá nortear a tomada de decisão. Sendo assim, fica evidente sua importância estratégica, que será determinante na qualidade e assertividade destas decisões gerenciais. Neste contexto, Gomes e Braga (2004) descrevem que a única maneira de antecipar-se às mudanças e enxergar as oportunidades é através de um monitoramento permanente do fluxo de informações de negócios do ambiente em que a organização se insere. Deve-se considerar que toda organização é parte integrante do seu ambiente de negócios. O conhecimento sobre este ambiente é fundamental para o processo estratégico no sentido de se obter a compatibilidade adequada entre a organização e as forças externas, que afetam seus propósitos e objetivos (GOMES; BRAGA, 2005, p.19.).

De todos os atores que compõem este ambiente, a empresa pode optar por um foco de estudo e análise. “O ponto de partida do processo de especificação para a instalação do processo de Inteligência é a seguinte pergunta: qual área de atividade da empresa interessa mais em determinado momento? Para a área de atividade identificada, quais são os atores exteriores que interessam realmente? São os fornecedores, os clientes, os políticos ou os laboratórios?” (JANISSEK-MUNIZ; LESCA; FREITAS, 2006). No estudo de caso realizado no GNC Cinemas determinou-se que o cliente seria o foco principal no momento da pesquisa. Assim todo o processo da construção da Inteligência de Mercado do GNC Cinemas foi direcionado para este ator.

Uma vez identificada a origem da informação e do que ela é constituída (dados) necessita-se saber como proceder para coletar estes dados e manipular este insumo da melhor forma possível. Se esta etapa do processo não for feita de maneira correta o produto final e, conseqüentemente, todo o esforço despendido durante a geração da inteligência terá sido em vão. Para que isto não ocorra, a empresa precisa valer-se de um Sistema de Informações e recurso humano qualificado para operá-lo. Esta equipe (ou pessoa), com posse deste sistema, é responsável por viabilizar uma coleta, análise e disseminação dos dados de maneira estruturada e confiável.

Para Oliveira (2005, p.23) “sistema é um conjunto de partes integrantes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função.” (OLIVEIRA, 2005, p. 23). No caso deste sistema estar apoiando o fluxo de informações, o produto principal é a informação. O objetivo é armazenar dados, tratar e fornecer informações de tal modo a apoiar as funções ou processos de uma organização. Neste sentido, Turban, Rainer e Porter (2004, p.04) afirmam que “um sistema de informação coleta, processa, armazena, analisa e dissemina informações para um fim específico”.

Freitas et al. (1997) afirma que dados isolados não possuem significado relevante para o tomador de decisão. O usuário do sistema deve ter a consciência de que é necessário

que ocorra um tratamento destes dados para que se tornem informação. “Não há gestão possível sem informação. As empresas que ganharão a guerra econômica serão aquelas que tiverem ganho a guerra da informação.” (FREITAS, 1993, p. 27).

Para sistematizar este processamento de informações é necessária intervenção humana qualificada. “Entre as atribuições do profissional, que, em geral, é formado em marketing ou administração, está antecipar o movimento dos concorrentes para diminuir os riscos de prejuízo” (NOMURA, 2008). Em suma, esta etapa se completa quando as pessoas gestoras, auxiliadas por um sistema de informações adequado, estão aptas a tomar decisões relevantes com maior segurança.

Neste contexto de construção da informação acrescido da intervenção humana surge o conceito da inteligência, atrelada ao uso que se faz destas informações. A inteligência também está relacionada à tomada de decisão e ação, no sentido de não apenas tê-la, mas também tomar uma iniciativa frente a ela. Para Freitas (1993, p. 26) “existe uma oportunidade geralmente subestimada pelas empresas: a ação sobre a informação e o conhecimento”. É possível constatar esta evolução em obras mais recentes, conforme Gomes e Braga (2004) onde o conceito de inteligência já se mostra mais evidente. A informação que possibilita ao executivo tomar a decisão porque fornece um grau de previsão de coisas que possam vir a causar impacto à organização. Ela obriga o executivo a tomar algum tipo de atitude em resposta à inteligência recebida, por isso é ativa. O processo de inteligência não decorre das informações coletadas, mas da forma como elas são processadas. A capacidade analítica é o maior ativo.

Muitos gestores tomam suas decisões com base em conselhos, intuições, experiências pessoais e informações recebidas assistematicamente. “As estatísticas apontam que 60% das decisões tomadas dessa maneira fracassam.” (GOMES; BRAGA, 2004, p. 25).

A fim de que este panorama seja alterado é necessário que a pessoa esteja consciente da necessidade de mudança no seu processo de tomada de decisão. A figura 3 mostra como este processo pode ser desenvolvido.



Figura 3: Mudança do processo de tomada de decisão
 Fonte: SHAKER, 1999 apud GOMES; BRAGA, 2004, p. 25.

Existem hoje no mercado algumas ferramentas que auxiliam no melhor aproveitamento dos dados como *Business Intelligence*, *Data warehouse* (auxilia no armazenamento de dados), *Data mining* (auxilia na análise dos dados), etc. Entretanto nada disso adianta sem uma análise dedicada de uma pessoa que possua os conhecimentos do processo de geração de inteligência e do ambiente que está sendo analisado.

O conceito ou prática utilizados para o desenvolvimento deste trabalho surge, então, das definições anteriormente expostas. Trata-se da Inteligência de Mercado que engloba todo o processo da construção da inteligência e seu fluxo, desde o monitoramento de mercado, análise e disseminação das informações culminando na construção da inteligência.

Inteligência de Mercado é o processo de garimpar, analisar e aplicar informações - tanto qualitativas, quanto quantitativas, cujo resultado é o conhecimento sobre a lógica do mercado-alvo e o direcionamento das ações estratégicas a serem adotadas. A análise do ambiente e a percepção dos cenários ajudam a evitar ameaças, identificar oportunidades, antecipar-se às tendências, enfim a agir e não apenas reagir (MOURA, 2009).

No mesmo sentido a empresa Global Market (2009) reforça que a “Inteligência de Mercado é uma ferramenta que compreende o levantamento de informações e análises que envolvem diversos mercados como, clientes, fornecedores e competidores, indicando as oportunidades existentes”.

No contexto da Inteligência de mercado o monitoramento dos concorrentes, por exemplo, é uma necessidade de extrema importância, tendo em vista que “para ser bem sucedida a empresa deve oferecer mais valor e satisfação para os clientes do que seus concorrentes” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 58). Entender o posicionamento estratégico dos concorrentes e acompanhar suas variações é uma forma eficiente de obter vantagem no mercado. As empresas devem “obter vantagem estratégica posicionando agressivamente suas ofertas em relação às de seus concorrentes na mente do consumidor” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 58).

É possível identificar, para fins de melhor entendimento da ferramenta de Inteligência de Mercado, um exemplo citado por Kotler e Armstrong (2007, p. 57): “um aumento nos custos dos suprimentos pode forçar a alta dos preços, o que pode prejudicar o volume de vendas da empresa”. Neste exemplo, uma empresa de commodities, onde os preços dos players são muito parecidos, poderia estar extremamente interessada no monitoramento deste ator. Uma empresa de pronta entrega estaria, por exemplo, monitorando seus fornecedores, com maior interesse, com foco em possíveis atrasos nas entregas dos insumos.

Desta forma, foi na Inteligência de Mercado que se encontrou o enquadramento que mais se adaptou ao objetivo deste trabalho. Ao tratar da análise de todo o ambiente de negócios esta ferramenta possibilita que seja estabelecido um foco de maior interesse para cada necessidade (no caso do estudo realizado no GNC Cinemas, o foco foi nos clientes) com sua respectiva análise detalhada das fontes de dados, fluxos de informações dentro da empresa e posterior construção da inteligência.

3. Metodologia

É fundamental que se tenha conhecimento dos métodos utilizados para a identificação e análise do fluxo de informações provenientes de clientes gerados na empresa estudada, pois é através deles que se produz o conhecimento necessário para atingimento dos objetivos propostos.

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa e exploratória, para obter melhor compreensão do objeto estudado. “Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato” (GIL, 1994, p. 45). Para que fossem preservadas as características holísticas do estudo o método de estudo de caso com formas múltiplas de coleta de dados foi adotado. “O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, tais como processos organizacionais e administrativos” (YIN, 2005, p. 20).

As ferramentas de pesquisa utilizadas para suprir as necessidades do trabalho de coleta de um número significativo de dados específicos e sua análise foram entrevistas, aplicação de questionários, observação participante, levantamento bibliográfico e análise documental. As entrevistas foram não padronizadas, realizadas com integrantes da gerência da operação GNC Iguatemi Porto Alegre, onde assuntos diversos foram debatidos,

informalmente, a fim de se obter maior entendimento das operações da empresa no que diz respeito ao fluxo de informações, e semi-estruturada, realizada com um dos integrantes da direção da empresa e guiada por um roteiro pré-definido, onde o entrevistado transitava livremente em seu pensamento e experiências dentro do foco colocado pelo entrevistador.

A aplicação de questionários, composto por perguntas abertas e fechadas, surge como um canal extra de coleta de dados até então inexistente dentro da empresa. Serviu para agregar matéria-prima à estrutura de fluxo de informações da empresa e assim dar mais consistência ao produto final, a inteligência. Para a aplicação dos questionários os cuidados tomados foram: explicar ao respondente os benefícios esperados da pesquisa; evitar questões que possivelmente exporiam o respondente; identificar o público-alvo da pesquisa; não influenciar os entrevistados; e elaborar um questionário auto-aplicável.

Já com a técnica de observação participante encontrou-se maior facilidade pelo fato do pesquisador já ser funcionário da empresa na área gerencial. Desta forma o principal empecilho deste método, o custo de tempo, seria reduzido a praticamente zero. A observação teve como base a análise dos fluxos de informação gerados pela empresa interna e externamente. Neste contexto destinou-se maior foco para os clientes, suas atitudes, satisfações, descontentamentos e como estes dados e informações eram captadas e utilizadas pela empresa em pró de melhorias e adaptações estratégicas ou operacionais. O fato de os demais funcionários deste ambiente estar acostumados com a presença do observador é também um ponto positivo a ser ressaltado, pois a simples presença de um observador estranho tende a afetar o comportamento rotineiro dos indivíduos e, conseqüentemente, dos processos desenvolvidos por eles.

O levantamento bibliográfico se caracteriza por ser desenvolvido a partir de material já elaborado. Foram explorados diversos autores em diferentes áreas como Marketing, Inteligência Competitiva, Sistemas de Informações, Inteligência Estratégica Antecipativa e de Mercado e Informação. “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia ser pesquisada diretamente” (GIL, 1994, p. 71).

Na pesquisa documental, muito semelhante à bibliográfica, porém com diferença quanto a suas fontes, coletaram-se relatórios internos de pesquisas e dados como, público de um final de semana em todas as redes do sul do país e rankings das empresas de cinema no Brasil e especificamente no sul do Brasil.

4. O GNC Cinemas e a utilização da Inteligência de Mercado

O GNC Cinemas é uma empresa que atua no ramo de entretenimento cinematográfico há 18 anos, obtendo neste período um crescimento gradual de sua estrutura. Composta por duas empresas provenientes deste ramo foi pioneira ao implantar a primeira sala de cinema dentro de um shopping na capital gaúcha. Atualmente, possuidora de 8 operações chegando ao número de 35 salas de cinema, compete com as maiores empresas do país no seu setor ocupando hoje o 12º lugar do Brasil e 2º lugar do sul do Brasil. Com público alvo composto por pessoas de 14 a 35 anos de ambos os sexos, tem como missão vender serviços e produtos de entretenimento, associados à diversão, proporcionando momentos prazerosos aos seus clientes. A empresa tem como missão vender serviços e produtos de entretenimento, associados à diversão, proporcionando momentos prazerosos aos clientes.

A maioria das operações possui em seu corpo funcional um gerente e um sub gerente. O restante da equipe trabalha nas *bombonieres*, bilheterias, projeção, recepções e limpeza da operação. Não existem grandes áreas de marketing, finanças, operação e programação, cada um dos quatro diretores incorpora uma destas áreas.

Neste contexto empresarial as fontes de dados e fluxos de informações que apóiam as tomadas de decisão da diretoria assumem formatações específicas do GNC Cinemas. Diversas ferramentas de relacionamento como o site, o Programa de Fidelidade Movie Club, onde o cliente adquire pontos a cada ingresso que compra, trocando posteriormente por prêmios, newsletter com a programação para clientes cadastrados, disque programação e urnas de opinião assumiram este papel informacional.

Apesar de estas ferramentas existirem há alguns anos elas não vêm cumprindo o seu papel de maneira adequada. Quando se trata da percepção da satisfação do cliente, nota-se que esta questão poderia estar bem mais desenvolvida caso todo o potencial deste instrumental estivesse sendo utilizado. Atualmente, o GNC Cinemas não dispõe de um sistema de Inteligência contínuo e estruturado, nem de processos relacionados ou uma área dedicada a este assunto, que possibilite o monitoramento de seus clientes, concorrentes e de novas oportunidades de negócio, bem como ameaças, a fim de que se tenha maior massa crítica de informações ou que se possa fazer um melhor uso das informações que chegam à empresa. A Inteligência de Mercado é proposta neste trabalho a fim de que se crie esta estruturação informacional que guia a empresa durante seu crescimento.

5. Resultados

O propósito deste capítulo é apresentar os resultados do estudo de caso desenvolvido na empresa GNC Cinemas com foco na aplicação dos conceitos de Inteligência de Mercado para entendimentos e proposições a cerca dos fluxos de informações gerados no ambiente da empresa. Para que as ferramentas já existentes tivessem maior produtividade no processo de geração de inteligência que apóia a tomada de decisão da diretoria, elas foram mapeadas uma a uma. Além disso, a aplicação de questionários foi desenvolvida para agregar mais insumo ao processo de geração de inteligência. Foram, também, citados outros mecanismos, não explorados neste trabalho, que pudessem potencializar a geração de inteligência dentro da organização.

“A informação é um recurso importante para a organização e deve ser tratada de forma a contribuir para a melhoria dos resultados; deve-se identificar onde encontrar as informações relevantes, podendo-se obtê-las tanto em fontes formais como em fontes informais.” (FREITAS, BECKER, KLADIS e HOPPEN, 1997). As fontes de dados relativas à satisfação do cliente identificadas nesta pesquisa foram: a urna de opinião, o canal “fale” via internet, o programa de fidelidade e a observação participante.

5.1 Urnas de opinião

Sendo esta uma ferramenta que fica em contato direto com o cliente em cada uma das operações da empresa, ficou claro que estava aí uma importante fonte de informação para agregar valor no processo de geração de inteligência.

Na entrevista realizada com a Gerente Geral Administrativa, foi ressaltado que diversas urnas foram recentemente distribuídas nas operações da empresa. Um banco de dados vem sendo alimentado semanalmente com o produto gerado por elas. A entrevistada, encarregada pela leitura dos questionários preenchidos e alimentação do banco de dados, esclarece que a partir destes dados são gerados relatórios com informações que possam auxiliar na tomada de decisão da empresa.

Apesar de ser uma informação valiosa, e com custo baixo para a empresa, o fluxo de informações proveniente desta fonte não se mostrou bem estruturado. As urnas, posicionadas a critério dos gerentes de cada uma das operações, proporcionam ao consumidor expressar satisfação, ou insatisfação, durante sua experiência dentro do cinema. Este material é recolhido semanalmente e transportado à sede da empresa onde a Gerente Geral

Administrativa analisa e tem a possibilidade de gerar relatórios, que traduzam os dados e informações contidos ali. Todo este processo, ainda por ser analisado pelos diretores da empresa, faz com que a reação da empresa às insatisfações de seu público consumidor seja tardiamente reativa.

Outro ponto impactante, identificado por meio da observação participante, foi o posicionamento das urnas. As urnas são enviadas pela sede administrativa da empresa via malote para cada uma das operações, onde cada gerente define onde irá colocá-las. Ao observar no dia-a-dia de uma das operações que a quantidade de informações recolhidas semanalmente era muito baixa, a urna foi trocada da cafeteria para o balcão da bilheteria, onde passava um maior número de clientes. Percebeu-se um aumento na quantidade de informações recolhidas. Isto deixou claro que, por não existir um padrão, a quantidade de informações adquiridas em algumas operações estava sendo prejudicada.

5.2 “Fale”

Outra fonte existente dentro da empresa, o “fale”, demonstra ser um bom meio para a obtenção de dados e informações provenientes dos clientes. Trata-se do espaço no site da empresa, www.gnccinemas.com.br, onde o cliente escreve críticas, sugestões, agradecimentos e etc. A mensagem é encaminhada instantaneamente para a caixa de entrada de emails dos diretores, que prontamente respondem ou encaminham para a pessoa que deve dar um retorno para o contato. Este processo funciona muito bem no que diz respeito ao atendimento personalizado dado aos clientes por este canal. Emails escritos pela diretoria da empresa freqüentemente são enviados aos clientes que demonstram um maior grau de insatisfação, a fim de reverter uma eventual imagem negativa causada pela empresa. Quando um problema é identificado como sendo freqüente, por estarem os diretores olhando para esta fonte de informações, as providências cabíveis são tomadas, em geral, com rapidez.

Um ponto crítico desta ferramenta identificado durante a pesquisa é o fato de o cliente precisar ter uma pré-disposição muito grande para utilizar este canal uma vez que é necessário ter acesso a internet para isto. Se o cliente se depara com alguma situação desagradável no momento da compra de seus ingressos para o filme que irá começar em poucos minutos, por exemplo, e deseja utilizar este canal para expressar sua insatisfação, ele terá um longo percurso até que tenha acesso a esta ferramenta de relacionamento. Além de assistir ao filme que, em média, dura uma hora e quarenta e cinco minutos, como todas as operações da empresa situam-se dentro de *shopping centers*, os usuários, não raramente após freqüentarem o cinema, fazem refeições, compras ou apenas passeiam, demandando mais algumas horas do seu dia. Tendo transcorrido um grande espaço de tempo entre o fato ocorrido e o acesso a este canal (normalmente em sua residência) o cliente acaba ficando desmotivado de entrar em contato com a empresa. Este fato é percebido pela baixa quantidade de informações obtidas por este canal.

5.3 Programa de fidelidade

Uma excelente ferramenta de construção de relacionamento com o cliente, utilizada por diversas organizações, diz respeito ao programa de fidelidade. Segundo Kotler e Armstrong (2007, p. 13) “muitas empresas oferecem agora programas de marketing de freqüência que premiam os clientes que compram freqüentemente ou em grandes quantidades”. Abordado na entrevista com o Diretor Operacional do GNC Cinemas, o programa, onde o cliente adquire pontos a cada ingresso que compra, trocando-os posteriormente por prêmios ao atingirem uma determinada faixa de pontuação, mostra algumas fragilidades. Não existe atualmente uma análise a cerca dos benefícios ou possíveis prejuízos que o programa vem trazendo para a empresa. Sendo assim fica muito difícil a

tarefa de propor melhorias no programa, visto que não se sabe o que realmente esta gerando valor para o cliente e o que está indo contra o seu propósito. A possibilidade de ele estar abaixo das expectativas existe dada a grande frequência com que problemas ocorrem com estes usuários, conforme detectado na observação participante realizada na pesquisa. Além disso, indícios desta insatisfação aparecem nas informações coletadas nas urnas de opinião e no canal “fale”.

Nenhuma pessoa dentro da empresa é claramente responsável pelo acompanhamento detalhado deste programa. Os elogios ou reclamações que são feitos a respeito do programa, na maioria das vezes, diretamente na bilheteria no momento da computação dos pontos, são repassadas a gerência da operação conforme a pré-disposição do bilheteiro (a) em fazê-lo. Desta forma muitas informações relevantes acabam não indo adiante no fluxo de informações da empresa até chegarem às pessoas mais aptas em avaliá-las e tomarem decisões cabíveis. Quando a informação passa do cliente para o bilheteiro e chaga ao gerente da operação ela ainda precisa ser remetida aos diretores da empresa, pois são eles que detêm o maior conhecimento de uma forma geral para tomarem as decisões mais acertadas. Entretanto, por não haver este fluxo bem estruturado, nem sempre esta disseminação ocorre, impossibilitando a análise pela alta hierarquia.

5.4 Observação participante

No dia-a-dia da operação os gerentes, assim como o restante dos funcionários, têm contato direto com os clientes. Desta forma muitas situações que dificilmente seriam identificadas por ferramentas, que para serem alimentadas dependem da pré-disposição dos usuários, são flagradas. Por terem sido captadas pelo próprio gerente da operação estas informações são informalmente avaliadas e utilizadas para tomadas de decisões pontuais do dia-a-dia. Entretanto, não existe um processo estruturado que defina o que deve ser feito com este material coletado, como reuniões periódicas ou relatórios a serem reportados à matriz.

A visita esporádica dos diretores, familiares e amigos, tem sido utilizada como ferramenta de coleta de informações. O boca-a-boca destes atores a respeito de algo que é observado e acaba chagando, mesmo que informalmente, à direção da empresa. Da mesma forma a própria observação dos sócios da empresa nos dias em que vão assistir a algum filme, acaba sendo uma forma de obtenção de informações relevantes.

FONTE	COLETA DE DADOS	DISSEMINAÇÃO	ANÁLISE
Urna	Localização não estruturada	Lenta	Em formalização
Fale	Email - Pré-disposição do cliente	Rápida – por email	Imediata
Programa de Fidelidade	Cadastro dos usuários	Não há	Não há
Observação participante	Informal	Varia	Não estruturada

Quadro 1: Comparativo das fontes de dados e fluxos de informação

O quadro 1 resume as ferramentas descritas anteriormente (urna de opinião, “fale”, programa de fidelidade e observação participante) mostrando o fluxo de informações de cada uma delas desde a coleta de dados passando pela disseminação e posterior análise.

5.5 Questionários

Além das ferramentas existentes na empresa identificadas pelo estudo, foi desenvolvida uma nova ferramenta dentro da empresa, a aplicação de questionários, a fim de colaborar com mais insumo para a produção de inteligência. O questionário foi elaborado com

base nas colocações feitas durante as entrevistas semi-estruturadas e não estruturadas com diretores e gerentes. Após a coleta de dados os mesmos foram tabulados e analisados por meio de gráficos e tabelas.

Parte dos entrevistados foi abordada no foyer da operação Iguatemi, totalizando 47 pessoas. Outros 33 questionários foram aplicados de duas formas. Uma das formas utilizadas foi o email direto de conhecidos pessoais que frequentam cinemas e outra forma foi a aplicação presencial do questionário por meio de indicações, totalizando 80 questionários aplicados. Existiu uma preocupação em abordar pessoas que aparentassem estar na faixa etária do público frequentador de cinema, ou seja, consumidores de 15 a 35 anos, conforme relatado pelo diretor na entrevista não-estruturada. Quanto ao nível de instrução da amostra, 53,8% encontra-se cursando algum curso de graduação.

Esta ferramenta trouxe algumas informações relevantes como, por exemplo, o fato de as pessoas irem ao cinema acompanhadas. Praticamente cinquenta por cento (48,8%) da amostra apontou que vai ao cinema em grupos e apenas 22,5% dos entrevistados vão sozinhos ou com no máximo um acompanhante. Isto reforça ainda mais a importância de se medir a satisfação de cada cliente, pois ele estará influenciando positiva ou negativamente outras pessoas que estarão acompanhando nas salas.

Outra importante informação constatada com esta ferramenta é a de que os clientes estariam dispostos a pagar mais em detrimento de atributos como filme e conforto, por exemplo. Foram apresentados oito atributos diferentes para que o entrevistado classificasse por ordem de importância conforme sua percepção.

Outro ponto relevante desta ferramenta que contribui muito para o processo de geração de inteligência é o fato de o questionário ter perguntas abertas com campos de sugestões/reclamações, gerando comentários, por vezes recorrentes, como: “O ambiente é ótimo e os funcionários são atenciosos” ou, “Os terminais de atendimento automático nunca funcionam, estão sempre com problemas, e não obedecem aos comandos que são dados através da tela”. Comentários como estes podem ajudar a embasar tomadas de decisões da empresa com relação aos seus clientes. Estas informações podem ganhar maior importância quando cruzadas com as informações coletadas nas outras fontes de dados pertencentes à empresa.

6. Discussão Final

Este trabalho procurou identificar, por meio de diversos métodos de pesquisa, fontes de dados e de informações, os fluxos que eles percorrem e a forma como são utilizados pela empresa. Por vezes impactando positivamente através da geração de inteligência suficiente para suportar tomadas de decisões estratégicas, outras vezes sendo prejudicial à empresa sem que se tenha mensuração dos danos causados.

Algumas ferramentas possíveis de serem utilizadas para o auxílio na tomada de decisão já existentes dentro da empresa foram analisadas. O fato de a empresa não ter a mensuração exata se o programa de fidelidade Movie Club está abaixo das expectativas, ou está sendo bem aproveitado, é um exemplo claro de que é fundamental que haja uma pessoa ou área da empresa responsável pelo acompanhamento contínuo das informações relacionadas à satisfação dos clientes com o programa bem como uma medida do aumento da assiduidade deste cliente através do programa, para uma posterior análise que gere inteligência suficiente que possibilite a empresa tomar decisões de melhorias, ajustes ou continuidade do que vem sendo executado. Neste momento vale retomar que “a capacidade analítica é o maior ativo”. (GOMES; BRAGA, 2004 p. 31).

Juntamente ao acompanhamento do programa de fidelidade a área ou pessoa responsável deve fazer um acompanhamento e análise do material recolhido pelas urnas de opinião. Desta forma, provavelmente, tanto suposições levantadas a cerca da satisfação dos clientes no programa Movie Club podem ser confirmadas no material coletado pelas urnas, quanto registros coletados pelas urnas podem demandar uma análise mais criteriosa de alguns aspectos do programa. Conforme comentado na entrevista não-estruturada cedida pela Gerente Geral Administrativa, não existe uma pré-definição do local exato onde as urnas devem ser colocadas em cada operação, desta forma o volume de insumo arrecadado pode estar sendo prejudicado, conforme constatado no decorrer do trabalho. Isto reforça, mais uma vez, a importância de se ter um capital humano elaborando novas pesquisas nas questões que cercam o assunto desenvolvido neste trabalho.

Outra ferramenta pesquisada, o “fale”, deveria estar incorporada neste processo de modo a enriquecer mais ainda estas análises a fim de que se tenha mais insumo para a geração de inteligência. Hoje, caindo diretamente na caixa de entrada dos diretores, as mensagens acabam não passando pelo conhecimento de quem analisa os resultados obtidos nas urnas, por exemplo, ou pelo conhecimento de quem está vivenciando a dificuldade dos clientes em relação aos problemas apresentados pelo programa de fidelidade da empresa, impossibilitando que as informações sejam corroboradas por ferramentas que estão funcionando em paralelo dentro da empresa, dando maior consistência a tomada de decisão.

Outra ferramenta que ainda não existia dentro da empresa foi explorada: a aplicação de questionários e os resultados obtidos com ele. O questionário aplicado com *prospects* e clientes foi realizado com o intuito de levantar dados suficientes para que fossem geradas informações relevantes, a fim de explorar esta que é uma das ferramentas possíveis de serem utilizadas na construção de um processo de fluxo de informação. Esta ferramenta serviu como um complemento às demais fontes de informações analisadas para que se tornasse mais concreta a construção da inteligência.

De uma forma geral os questionários possuem limitações no que se refere à dificuldade das pessoas exporem suas reais percepções. “Há muita diferença entre o que as pessoas fazem ou sentem e o que elas dizem a esse respeito” (GIL, 1994, p. 77). Às vezes as pessoas são incapazes de responder às perguntas por não se lembrarem do que e porque fazem ou por nunca pensarem nisso. Outras não gostam de responder por não conhecerem os entrevistadores ou por não gostarem de falar sobre assuntos que consideram privados. Há também pessoas que respondem as perguntas mesmo quando não sabem as respostas, em geral para parecerem inteligentes e bem informados. Existe ainda quem tente ajudar o entrevistador dando respostas simpáticas (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 91).

Todos estes são fatores que devem ser levados em consideração. Podemos citar, também, como questões limitantes o tempo disponível para que fosse aplicado o questionário e, conseqüentemente, a quantidade baixa de pessoas abordadas.

Fica evidente, que o capital humano é de fundamental importância para a função informacional da empresa. Uma pessoa ou área que unifique os dados provenientes das diversas fontes existentes como urnas, programa de fidelidade, site da empresa e etc, e possa cruzá-los e analisá-los como um todo a fim de tirar conclusões que um dado isolado não revelaria, junto a um sistema de informações próprio que facilitasse o tratamento dos mesmos, seria uma evolução no sentido de se ter um fluxo de Inteligência dentro da empresa para embasar as tomadas de decisões principalmente no que diz respeito aos clientes.

Uma pessoa ou área dedicada a explorar as ferramentas já existentes dentro da empresa e com liberdade e suporte para implementar novas ferramentas como pesquisas periódicas de satisfação do cliente, ferramentas de *Business Intelligence*, *data mining*, *data warehouse*, *softwares* de apoio a tomada de decisão já existentes no mercado e etc., a fim de

aumentar ainda mais o seu insumo de trabalho, disporia do processo necessário para aumentar o volume de inteligência gerado dentro da empresa. Como consequência, resultariam decisões mais acertadas a cerca do aumento da satisfação do cliente e de sua maior fidelidade.

Peter Drucker (1995 apud GOMES; BRAGA, 2004 p. 52) ressalta que “Informação é o principal ‘capital’ do gerente, e é ele quem decide qual a informação necessária e como irá utilizá-la”. A cadeia completa da tomada de decisão que vai desde os dados até a ação deve ser utilizada. Caberia à pessoa/área responsável escolher as ferramentas e procedimentos necessários para a coleta, análise e disseminação a fim de transformá-los no maior número possível de informações e posteriormente inteligência que sirva como suporte a tomadas de decisões da empresa, exigindo mudança do processo de tomada de decisão. Fica claro que a utilização de forma mais produtiva dos dados a fim de transformá-los em inteligência depende da mudança no processo de tomada de decisão da empresa. Este demonstrou ser o que seria o melhor caminho para uma postura mais agressiva da empresa no mercado em relação ao aumento da satisfação de seus clientes.

Referências

- FREITAS, H. A informação como ferramenta gerencial: um telessistema de informação em marketing para o apoio à decisão. Porto Alegre: Ortiz, 1993.
- FREITAS, H.; BECKER, J.L.; KLADIS, C.M.; HOPPEN, N. Informação e decisão: sistema de apoio e seu impacto. Porto Alegre: Ortiz, 1997.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GLOBAL MARKET. Disponível em <http://www.globalmk.com.br>. Acesso em: 15 jun. 2009.
- GOMES, E.; BRAGA F. Inteligência competitiva: como transformar informações em um negócio lucrativo. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H.; FREITAS, H. Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva para Tomada de Decisão. Revista Organização em Contexto. Ano 2, n.4, jul/dez 2006. p.92-118. Disponível em: <http://www.ieabrasil.com.br/ieabrasil/arquivos/biblioteca/2007_207_Org_e_Contexto.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2009.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de marketing. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- MOURA, M. Inteligência de Mercado. DISPONÍVEL EM: <[HTTP://INTELIGENCIA-DE-MERCADO.BLOGSPOT.COM/SEARCH/LABEL/INTELIG%C3%AANCIA%20DE%20MERCADO](http://INTELIGENCIA-DE-MERCADO.BLOGSPOT.COM/SEARCH/LABEL/INTELIG%C3%AANCIA%20DE%20MERCADO)>. ACESSO EM: 15 MAIO 2009.
- NOMURA, M. C. Concorrência incentiva inteligência de mercado. São Paulo, mar. 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/inteligencia_de_mercado_e_destaque_na_folha_de_spaulo/22006/>. Acesso em: 26 abr. 2009.
- OLIVEIRA, D. R. Sistemas de informações gerenciais. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- TURBAN, E.; RAINER, JR., R.; PORTTER, R. E. Introdução a sistemas de informação: uma abordagem gerencial. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus/ Elsevier, 2007.
- YIN, R. K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.