

# Revista Eletrônica de Sistemas de Informação

## ISSN 1677-3071

v. 11, n. 1  
jan-jun 2012

doi:10.5329/RESI.2012.1101

### Sumário

#### Editorial

SUBINDO NO QUALIS...

*Alexandre Reis Graeml*

#### Foco nas organizações

A DIMENSÃO SOCIAL NO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE  
NEGÓCIO E TI

*Gustavo Abib, Norberto Hoppen, Eduardo Henrique Rigoni*

UN ANALISIS EXPLORATORIO DEL USO DE LAS REDES SOCIALES EN  
INTERNET COMO HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DEL  
CONOCIMIENTO

*Rodrigo Sandoval-Almazán, Rocio Gomez Diaz*

ANÁLISE DE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA GESTÃO DE  
PROCESSOS DE NEGÓCIO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

*Higor Monteiro Santos, André Felipe Santana, Carina Frota Alves*

CARACTERÍSTICAS DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE MARKETING  
(SIM) E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A COMPETITIVIDADE DE UMA  
EMPRESA VAREJISTA DE MODA

*Josimeire Pessoa de Queiroz, Bráulio Oliveira*

#### Foco nas pessoas

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS RELEVANTES PARA OS CHIEF  
INFORMATION OFFICERS NA PERCEPÇÃO DE PROFISSIONAIS DE  
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

*Edimara Mezzomo Luciano, Carlos Alberto Becker, Mauricio  
Gregianin Testa*

INTENÇÃO DE COMPRA ONLINE: APLICAÇÃO DE UM MODELO  
ADAPTADO DE ACEITAÇÃO DA TECNOLOGIA PARA O COMÉRCIO  
ELETRÔNICO

*Luana de Oliveira Fernandes, Anatólia Saraiva Martins Ramos*

#### Foco na tecnologia

UMA ARQUITETURA DE DATA WAREHOUSE PARA APOIO À GESTÃO  
DE PROJETOS EM DESENVOLVIMENTO DISTRIBUÍDO DE SOFTWARE

*Clara Aparecida Milanez, Tania Fatima Calvi Tait*

Aplicação de Lógica Fuzzy na Estimativa de Prazo de Projetos de  
Software

*Rúbia Eliza de Oliveira Schultz Ascari, Beatriz Terezinha Borsoi,  
Kathya Silvia Collazos Linares, Luiz Fernando Toscan*

PROPAGAÇÃO DE IDENTIDADE E EXECUÇÃO DE REGRAS DE  
AUTORIZAÇÃO PARA CONTROLE DE ACESSO EFETIVO EM SISTEMAS  
DE INFORMAÇÃO

*Felipe Leão, Sergio Puntar, Leonardo Guerreiro Azevedo,  
Fernanda Baião, Claudia Cappelli*



Este trabalho está licenciado sob uma [Licença Creative Commons Attribution 3.0](http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/).  
ISSN: 1677-3071

Revista hospedada em: <http://revistas.facecla.com.br/index.php/reinfo>  
Forma de avaliação: *double blind review*

Esta revista é (e sempre foi) eletrônica para ajudar a proteger o meio ambiente, mas, caso deseje imprimir esse artigo, saiba que ele foi editorado com uma fonte mais ecológica, a *Eco Sans*, que gasta menos tinta.

# CARACTERÍSTICAS DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE *MARKETING* (SIM) E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A COMPETITIVIDADE DE UMA EMPRESA VAREJISTA DE MODA

## *FEATURES OF THE MARKETING INFORMATION SYSTEM AND THEIR CONTRIBUTION TO THE COMPETITIVE EDGE OF A RETAIL FASHION STORE*

(artigo submetido originalmente em julho de 2010,  
com resubmissão em março de 2012)

**Josimeire Pessoa de Queiroz**

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação  
em Administração (PPGA/FEI) – Centro  
Universitário da FEI  
josimeirepessoa@ig.com.br

**Braulio Oliveira**

Professor do Programa de Pós-Graduação em  
Administração (PPGA/FEI) – Centro  
Universitário da FEI  
braulio@fei.edu.br

### **ABSTRACT**

*Systems that allow you to obtain and process information are considered essential to support decisions and contribute to the development of competitiveness. With respect to marketing decisions, several authors point to the existence and use of a marketing information system (MIS) as essential to the success of its purpose. However, many of them address the issue in a very theoretical framework. The aim of this paper is to improve understanding of the features of SIM and their contribution to business competitiveness. For this purpose, besides the literature review of relevant issues, a field research was conducted in a fashion retail company, through a case study based on documentary analysis and semi-structured interviews with decision makers - with a top management and a marketing executive. The results indicate that indeed the SIM contributes effectively to business competitiveness. Moreover, the study show that some of what is prescribed by the theory, such as unrestricted access to information, cannot be provided in practice. However, the adopted SIM in the studied organization is very similar to the theoretical model proposed by Kotler and others in their Marketing text books.*

*Keywords: marketing information system (MIS); strategic marketing; competitiveness.*

### **RESUMO**

Sistemas que permitem obter e processar informações são considerados fundamentais para subsidiar as decisões e contribuir para o desenvolvimento da competitividade das empresas. No que tange às decisões de *marketing*, diversos autores apontam a existência e o uso de um sistema de informações de *marketing* (SIM) como condição essencial para o êxito do seu propósito. No entanto, muitos deles abordam a questão em um âmbito muito teórico. O objetivo deste artigo é conhecer as características do SIM e a sua contribuição para a competitividade empresarial. Para tanto, além da revisão da literatura dos assuntos pertinentes, foi realizada uma pesquisa de campo em uma empresa varejista de moda, por meio de estudo de caso, com base em análise documental e de entrevistas semi-estruturadas com tomadores de decisões, sendo um profissional da alta administração e um profissional da área de *marketing*. Os resultados indicam que, de fato, o SIM contribui de forma efetiva para a competitividade empresarial. Além disso, pôde-se constatar na empresa pesquisada que algumas premissas, tal como o livre acesso à informação, podem não ser cumpridas, embora o SIM utilizado aproxime-se bastante do modelo teórico proposto por Kotler e outros autores em seus manuais de Marketing.

Palavras-chave: sistema de informações de *marketing*; *marketing* estratégico; competitividade.

## 1 INTRODUÇÃO

A fim de que as empresas mantenham-se competitivas, a adoção de métodos para a obtenção, tratamento e uso de informações é de suma importância, pois contribui para o bom desenvolvimento das atividades relacionadas às análises dos seus ambientes interno e externo e para o planejamento das ações que permitem atender às diversas demandas do negócio.

As empresas vivem em busca de soluções e respostas cada vez mais rápidas para atender às necessidades do mercado, que se altera continuamente e em uma velocidade intensa. Este cenário contribuiu consideravelmente para o avanço, o uso, e a disseminação da tecnologia de informação (TI) nas empresas (TURBAN e RAINER Jr.; PORTER, 2003).

Acredita-se que a tecnologia da informação (TI) possa contribuir para melhorar algo que já é feito, para atender necessidades de informações existentes e novas, por meio de sistemas de informações estruturados, reduzindo a burocracia e os riscos no processo decisório (TORRES, 1995; LAUDON e LAUDON, 2004; PRUSAK, 2001; CRAVENS e PIERCY, 2006).

Para Turban, Rainer Jr. e Porter (2003), o uso da TI como facilitador às empresas, além de apoiar o trabalho da organização como um todo, do ponto de vista sistêmico, também permite seu uso de forma isolada pelos diversos departamentos ou áreas.

Portanto, a corrida competitiva conta com grandes transformações e grandes investimentos em tecnologia, acumulação de armazenamento maciço de dados e formulação de estratégias que permitam gerenciá-los (DAVENPORT, 2006).

Pinto *et al.* (2006) chamam a atenção para o fato que muitas empresas têm combinado políticas e técnicas de *marketing* com as tecnologias de informação, a fim de permitirem aos gestores antecipar as expectativas e necessidades dos clientes para fornecerem produtos e serviços diferenciados em relação aos concorrentes.

Mas não basta apenas ter informações, é preciso criar sentido para elas, desenvolver uma estrutura formal e estável para a coleta de dados, verificando se as informações trafegam livremente dentro da organização de forma que possibilite ao gestor, por meio de bases sólidas, planejar e implementar decisões (JAWORSKI, MACINNIS e KOHLI, 2002).

Especificamente no que tange às decisões de *marketing*, a obtenção e o tratamento das informações necessárias, bem como a sua disseminação entre os gestores, podem ser viabilizados pelo sistema de informações de *marketing* (SIM) (KOTLER e KELLER, 2006).

Diversos autores apontam a relevância de sistema de informações (SI) e do SIM (KOTLER e KELLER, 2006; LAUDON e LAUDON, 2004; HOOLEY, PIERCY e NICOULAUD, 2011; ISMAIL, 2011; OLIVEIRA e MOTTA, 2011), porém em um âmbito muito teórico, principalmente no que diz respeito à sua operacionalização. Além disso, cada vez mais aumenta o interesse

sobre a relação existente entre sistemas de informações e a sua efetiva contribuição para os resultados empresariais (SALLEH, JUSOH e ISA, 2010).

Um estudo realizado por Kharuddin, Ashhari e Nassir (2010) com pequenas e médias empresas malasianas apontou que aquelas que adotaram sistemas de informações tiveram melhoria na performance e que o desempenho foi superior em relação àquelas que não possuem SI. Também Salleh, Jusoh e Isa (2010) afirmam que estudos que investigaram o relacionamento entre investimentos em SI e os resultados financeiros apresentaram relação positiva.

Por outro lado, com base em uma pesquisa com executivos de informação seniores de 153 grandes empresas norte-americanas, Zhang (2010) chama a atenção para que o sistema de informações como suporte de decisões estratégicas, isoladamente, não possui significativo impacto na *performance* empresarial. Essa relação só existente quando são considerados aspectos específicos das organizações, como sua cultura e estrutura – o que denota a necessidade de se conhecer o funcionamento do SI dentro do contexto empresarial real.

Baseado no que foi apresentado até aqui, definiu-se como objetivo deste trabalho *compreender o sistema de informações de marketing e a sua contribuição para a competitividade empresarial*.

Com vistas ao alcance do objetivo proposto, foram abordados os assuntos considerados relevantes e, além disso, foi realizada uma pesquisa de campo, pelo método do estudo de caso, em uma empresa varejista de moda de roupas, dada a sua importância para a economia brasileira e por não terem sido encontrados trabalhos que abordem o SIM em empresas desse setor, anteriormente.

Trata-se de um setor bastante competitivo e fragmentado (RENNER, 2011; O SETOR..., 2010), que faturou R\$ 44,8 bilhões em 2009, ficando atrás apenas do comércio de hiper e supermercados (R\$ 162,8 bilhões), combustíveis e lubrificantes (R\$ 126,6 bilhões), materiais de construção (R\$ 63,7 bilhões) e produtos farmacêuticos, perfumaria e cosméticos e artigos médicos, ortopédicos e de óptica (R\$ 49,4 bilhões). Frente a 2008, o varejo de moda cresceu 13,5% em 2009 e, em 2010, cresceu 16,6% frente a 2009 (IBGE, 2010; 2011).

Este artigo está dividido em seis partes, contando com essa introdução. A segunda parte aborda o *marketing* estratégico e a competitividade; a terceira parte discorre sobre gerenciamento de informação e o sistema de informações de *marketing*; a quarta parte discorre sobre a metodologia da pesquisa de campo; a quinta parte apresenta e discute os resultados da pesquisa de campo e, por fim, a sexta e última parte, apresenta a conclusão do trabalho.

## 2 **MARKETING ESTRATÉGICO E COMPETITIVIDADE**

Segundo Jain (1999), o termo *competição* é oriundo da teoria econômica e da perspectiva da organização industrial (setores de atividades econômicas), mas pode ser definido também do ponto de vista dos negó-

cios. Assim, o meio competitivo é definido como um ambiente com características físicas e estruturais que sofre mudanças contínuas, em que os competidores mais aptos adquirem vantagens sobre os demais, combinando inteligência, recursos acumulados e estratégias que permitam prever riscos e otimizar lucros no longo prazo (JAIN, 1999).

Jain (1999) sugere ainda que a competição é um fator estratégico que afeta a formulação da estratégia de *marketing*, voltada à obtenção de vantagem sustentável. Assim, os recursos são alocados, muitas vezes, para áreas cujas atividades competitivas oferecem desempenhos mais rentáveis e, conseqüentemente, maiores retornos de investimentos.

As empresas competem basicamente para satisfazer necessidades dos clientes e pela posição no mercado, por isso precisam de um sistema de inteligência competitiva para manterem-se informadas sobre as várias facetas dos negócios de seus rivais. O sistema deve incluir a coleta de dados peculiares obtidos pela “varredura” do mercado, bem como possibilitar a análise dos principais competidores e identificar tendências futuras (KOTLER e KELLER, 2006; HOOLEY, PIERCY e NICOULAUD, 2011).

Em vista da necessidade de se manterem competitivas, as empresas atuais tendem a ser orientadas para o mercado, distinguindo os diferentes grupos de consumidores e delimitando propostas de valor para eles, por meio do desenvolvimento de estratégias e da determinação de uma posição competitiva (PORTER, 1992; LOVELOCK e WRIGHT, 2005; HOOLEY, PIERCY e NICOULAUD, 2011).

Desta forma, Kohli e Jaworski (1990) apontam a importância de (a) desenvolver atividades voltadas à compreensão das necessidades atuais e futuras dos clientes; (b) compartilhar essa compreensão por todos os departamentos, e (c) promover a integração dos departamentos da empresa no planejamento de atividades para satisfazer as necessidades dos clientes. Salientam, ainda, que a organização deve ser receptiva à inteligência de mercado e promover a geração e disseminação dessa inteligência em todas as suas áreas ou departamentos (KOHLI e JAWORSKI, 1990).

Exige-se, portanto, que as empresas tenham um comportamento proativo em busca de conhecimentos que lhes permitam suplantar as suas concorrentes – o que implica a necessidade de se possuir um SI (HEMMATFAR, SALEHI e BAYAT, 2010), ou simplesmente encontrar possibilidades em que a concorrência seja irrelevante (KIM e MAUBORGNE, 2005). Por sua vez, a busca de informações para o desenvolvimento de vantagem competitiva, observada pela necessidade de se identificar quem compra, por que compra, onde compra e o que quer comprar, direciona as empresas ao desenvolvimento do *marketing* estratégico (LAMBIN, 2000).

Segundo Lambin (2000), cabe ao *marketing* estratégico orientar a empresa às oportunidades de mercado visando o potencial de crescimento e de lucro, com base na adaptação de recursos, por meio de uma análise sistemática e contínua das necessidades do mercado e desempenho do produto em relação ao segmento atendido, de forma a propiciar e até mesmo distinguir qualidades e características que a diferenciem de seus

concorrentes, contribuindo para a geração e manutenção de vantagens competitivas, com foco no médio e longo prazo.

Para Jain (1999), *marketing* estratégico consiste no empenho da empresa em usar suas forças para satisfazer melhor as necessidades dos clientes em um determinado ambiente, em que planejamento e decisões estratégicas ajudam no desenho do negócio e do relacionamento empresa-ambiente (cliente, concorrência), dando suporte para a gestão de *marketing*. Trata-se de “um processo gerencial que tem por filosofia se orientar pelo mercado e por princípio gerar valor superior para o cliente” (TOLEDO, 2011, p. 91).

Em vista da necessidade de ser competitiva, a empresa deve adotar a orientação para o mercado e, por isso, utiliza-se de atividades e ferramentas de *marketing* como a segmentação e o posicionamento (JAIN, 1999; LAMBIN, 2000).

No entanto, conhecer o mercado requer informações relevantes, que possam ser viabilizadas pela adoção do sistema de informação de *marketing*, já que ele contribui para a execução da estratégia do negócio e para que a empresa alcance os seus objetivos (NEMUTANZHELA, PHATHUTSHEDZO e IYAMU, 2011).

A operacionalização do *marketing* estratégico se dá por meio das atividades de segmentação e posicionamento, em busca de oportunidades e de uma melhor forma de aproveitar a atratividade do mercado, a fim de garantir uma vantagem competitiva defensável (LAMBIN, 2000). Lovelock e Wirtz (2006, p. 69) afirmam que estas atividades têm um papel muito importante na estratégia de *marketing*, uma vez que permitem o relacionamento da análise de mercado e da concorrência com a análise corporativa, pois o posicionamento “quando combinado com informações sobre as preferências de vários segmentos, incluindo o nível de demanda [...] previsto poderiam sugerir oportunidades para criar novos serviços ou reposicionar aqueles existentes”.

Em suma, a competitividade diz respeito à obtenção de uma condição, baseada em um ou mais diferenciais perante o mercado, o que, em ambientes dinâmicos, é suportado por um SI (OLIVEIRA e MOTTA, 2011; AL-ALLAK, 2010). Dessa forma, o campo da gestão empresarial vem estudando com especial interesse os sistema de informação, especialmente com relação à estratégia e à tomada de decisão (CHEN *et al.*, 2010).

### 3 GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÃO E O SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE *MARKETING*

De acordo com Chen *et al.* (2010, p. 237), o SI “é estratégico pela perspectiva empresarial do investimento, desenvolvimento, uso e gestão”. Hemmatfar, Salehi e Bayat (2010) complementam, afirmando que um sistema de informações é estratégico quando permite suportar ou alterar a estratégia empresarial.

Para Laudon e Laudon (2004), os benefícios obtidos pelo conhecimento são provenientes da geração de informações relevantes e da forma

como são trabalhadas nas organizações. Acrescentam, ainda, que o SI apóia o gestor na tomada de decisão, na coordenação e no controle de uma organização, uma vez que o fluxo de informação permite reduzir burocracia, reduzir riscos no processo decisório, diminuir custos e procedimentos, criar novos produtos e alimentar a inovação, além de facilitar o relacionamento com fornecedores e com clientes e auferir receitas adicionais.

Tais considerações, juntamente com o que foi apresentado até aqui com relação à contribuição que a informação pode propiciar às empresas, implicam a necessidade de que ela seja ativamente gerenciada. Em vista disso, novas tecnologias de gerenciamento de informações disponíveis no mercado oferecem possibilidades de incrementar o diferencial competitivo das empresas (CRAVENS e PIERCY, 2006; SWARTZ e IACOBUCCI, 2000). Daí os investimentos pelas empresas em sistemas de informações terem chegado, em 2010, a cerca de US\$ 450 bilhões em nível mundial (CHEN, *et al.*, 2010). Cabe ressaltar, no entanto, que a tecnologia em si ou o volume de investimentos nela não garante resultados, pois o principal é o uso que se faz dela (GRAEML, 1998).

Ramaraj (2010) chama a atenção para o fato que, em vista da variedade de informações e da necessidade de flexibilidade imposta pela alta competitividade, a infraestrutura tecnológica é uma questão crítica para os gestores. Acrescenta, ainda, que a flexibilidade do sistema de informações diz respeito à capacidade de ele se adaptar às mudanças tecnológicas e do ambiente de negócios.

De acordo com Davenport, Eccles e Prusak (1992), para a informação ser de fato um diferencial, precisa estar presente em toda a empresa e não em alguns departamentos ou acessível apenas aos analistas ou gestores. A informação não deve ser negociada, mas disseminada aos usuários, a fim de que a organização seja voltada ao conhecimento, com base na informação (MATTAR *et al.*, 2009; KOTLER e KELLER, 2006; CRAVENS e PIERCY, 2006).

Um sistema de informação pode ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e outras organizações (OLIVEIRA e MOTTA, 2011).

Laudon e Laudon (2004) ressaltam que a contribuição dos sistemas de informação para o êxito das empresas depende da estrutura, cultura, política, fluxos de trabalho e procedimentos operacionais da organização que requerem, normalmente, uma orientação para conhecimento, o que muitas vezes leva a uma redeterminação das fronteiras da empresa.

Neste contexto, “a informação é a matéria-prima do processo decisório” (HOOLEY, PIERCY e NICOLAUD, 2011, p. 69), sendo que o sistema de informação de *marketing* (SIM) lida com o fornecimento de informações a fim de permitir a redução de incerteza inerente ao processo, na tomada de decisões, e às atividades de *marketing*.



Segundo Kotler e Keller (2006), o SIM consiste em ferramenta necessária para a realização do planejamento estratégico orientado para o mercado. Neste contexto, o SIM dá “suporte ao plano e às decisões de *marketing*, auxiliando o gerenciamento das informações” (CAMPOMAR e IKEDA, 2006, p. 37).

Para Al-allak (2010), o SIM passa a ser fundamental quando a criação de valor ao mercado se dá por meio de serviços, uma vez que serviços são muito dependentes de informações. Em vista disso, “alguns varejistas estão desenvolvendo sistemas de computadores de distribuição sofisticados para monitorar fluxos de informações e mercadorias de fornecedores para centros de distribuição de varejo e para lojas de varejo” (LEVY e WEITZ, 2000, p. 38), oferecendo ao consumidor um maior sortimento de mercadorias e redução de custo de estoque.

Mattar *et al.* (2009) acreditam que, até o momento, a definição de sistema de informação de *marketing* mais completa é a proposta por Cox e Good:

É um complexo estruturado e interagente de pessoas, máquinas e procedimentos destinados a gerar um fluxo ordenado e contínuo de dados, coletados de fontes internas e externas à empresa, para uso como base para a tomada de decisões em áreas de responsabilidade específicas de *marketing* (COX e GOOD, 1967, *apud* MATTAR *et al.*; 2009, p. 100).

Um modelo de SIM bastante conhecido no meio acadêmico e que se tornou o mais referenciado na literatura de *marketing* é o proposto por Kotler (1998), o qual considera que o núcleo do SIM é formado pelos seguintes subsistemas, conforme apresentado na Figura 2: (1) sistema de registros internos, que inclui informações sobre o ciclo de pedidos e o sistema de relatórios de vendas; (2) sistema de inteligência de *marketing*, composto de um conjunto de procedimentos e fontes usados por administradores para a obtenção de informação diária sobre desenvolvimentos pertinentes no ambiente de *marketing*; (3) sistema de pesquisa de *marketing*, que permite o projeto, a coleta, a análise, o relatório de dados e a apresentação dos resultados relevantes para uma situação de *marketing* específica; e (4) sistema computadorizado de apoio à decisão de *marketing*, que ajuda os administradores a interpretar dados e informações relevantes e a transformá-los em uma base para a ação de *marketing*.

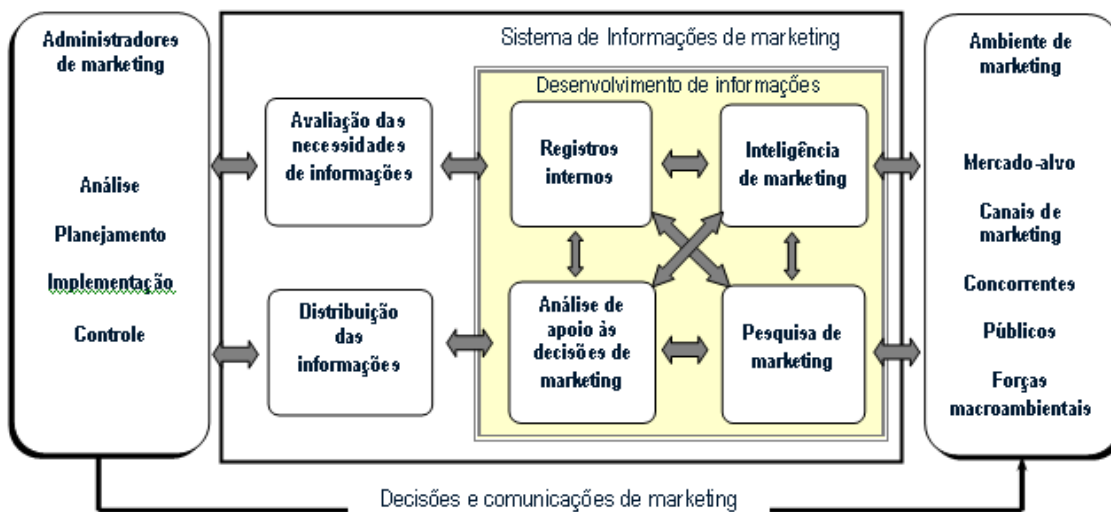


Figura 2 – Modelo de sistema de informações de *marketing*  
 Fonte: Kotler (1998, p. 12)

Note-se que mais recentemente, o referido modelo deixou de ser apresentado em forma de figura e, além disso, deixou de mencionar o subsistema de análise (KOTLER e KELLER, 2006).

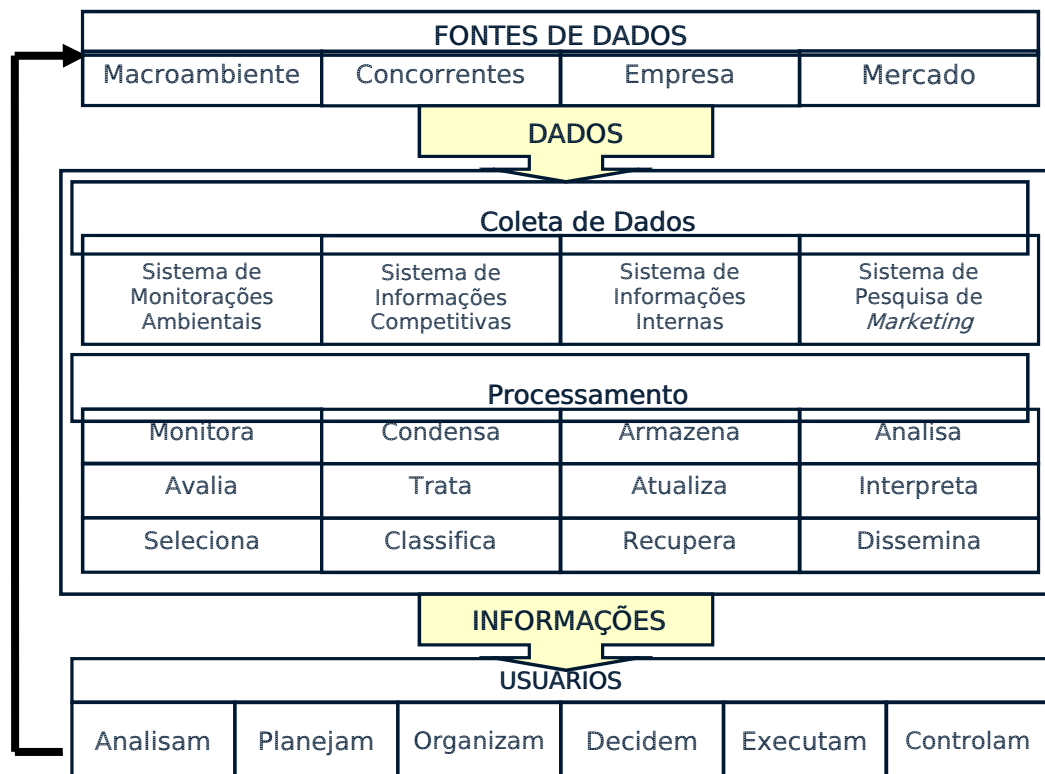


Figura 4 - Sistema de informações de *marketing* e seus componentes  
 Fonte: Mattar *et al.* (2009, p. 105)

Considerando-se os últimos anos, o mais recente modelo proposto por autores nacionais considera que o SIM deve possuir quatro subsistemas: (1) sistema de monitoração ambiental; (2) sistemas de informações competitivas; (3) sistemas de informações internas ou sistema de contabilidade

gerencial; e (4) sistema de pesquisa de *marketing*, como pode ser observado na Figura 4 (Mattar *et al.*, 2009).

O modelo supra-apresentado, além de detalhar as atividades de responsabilidade de cada subsistema, propõe uma sequência por meio da qual os dados são processados e transformados em informações, para serem analisadas pelos usuários e utilizadas na tomada de decisões, a fim de se transformarem em conhecimento.

Ressalte-se que, para efeitos da pesquisa de campo, foi considerado o modelo de Kotler (1998), uma vez que se trata de um modelo mais conhecido e consolidado.

Mattar *et al.* (2009) entendem que um modelo genérico de SIM pode ser aplicado à realidade de qualquer empresa, mediante as adaptações necessárias, desde que compreenda as atividades de reunir, processar, disseminar e armazenar dados e informações relevantes, internas e externas à organização, para a tomada de decisões de *marketing*. Minciotti (1992) reforça que o SIM deve adaptar-se à realidade e à cultura de cada empresa, que a coleta e o tratamento de dados não devem interferir na alimentação de informações, e que essas devem ser apresentadas de forma clara e inteligível aos usuários.

Davenport e Harris (2005) acreditam que a análise de forças e oportunidades de mercado promove o uso de inteligência artificial, *data mining* e outros sistemas de suporte de decisão. Para os autores, as estruturas organizacionais contam com as decisões tecnológicas como aliadas aos negócios. Tudo depende da sua capacidade de competir em velocidade, conhecimento e flexibilidade (DAVENPORT e HARRIS, 2005).

A obtenção da informação e sua disseminação abrangem etapas importantes no processo de tomada de decisão e de estratégias de *marketing*, sendo necessário que os gestores pratiquem a chamada *inteligência competitiva* para apreender as informações acerca das operações do concorrente e do mercado (DAY e AAKER, 1980; RICHARDSON e LUCHSINGER, 2007).

Para Pozzebon, Freitas e Petrini (1997), a essência da inteligência competitiva está em como trabalhar as informações de mercado (clientes e concorrentes), as informações tecnológicas e as informações de tendências externas, políticas e sócio-econômicas provenientes de comunicações verbais e escritas, de documentos, de entrevistas, de reuniões, de programas de rádio e TV, bem como informações obtidas na Internet; que são armazenadas de forma não estruturada e dispersa.

Em adição, Battaglia (1999) argumenta que a inteligência competitiva está fundamentada na informação e na velocidade do seu uso, e que sua função é monitorar as mudanças contínuas para que as empresas possam garantir seu posicionamento e competitividade. É neste contexto, que a autora afirma que a informação tem que ser, além de relevante, atual, pois o dinamismo dos negócios faz com que as informações se tornem rapidamente inadequadas e obsoletas (BATTAGLIA, 1999; D'AVENI, 1995; DAVENPORT, 2006).

Nemutanzhela e Iyamu (2011) reforçam que as empresas fazem da inteligência competitiva uma importante ferramenta para o desenvolvimento de estratégias. Battaglia (1999) apresenta a inteligência competitiva como uma antena capaz de identificar novas oportunidades e sinais de mudança do ambiente. Contudo, de forma mais ampla, a considera um processo que envolve desde a coleta e análise sistemática de informações, até a disseminação de inteligência aos usuários como suporte para decisão estratégica, fundamental para obtenção da vantagem competitiva. Entretanto, ressalta que cada empresa possui o seu sistema de inteligência particular, próprio, pois cada sistema deve atender às necessidades de informação estratégica e de recursos, característicos da empresa em que está implantado (BATTAGLIA, 1999), ainda que os benefícios que se busca obter sejam os mesmos (ZEITHAML e BITNER, 2003).

Especificamente quanto ao varejo, Levy e Weitz (2000) apontam que o uso de um SI permite reunir e armazenar dados de toda a organização para identificar e compreender os clientes potenciais e os prováveis clientes, o que o torna de fundamental importância para o gerenciamento e planejamento de *marketing*, uma vez que permite melhorar os serviços, direcionar suas atividades promocionais, gerenciar estoques, localizar novas fontes de mercadorias e ainda planejar pedidos (LEVY e WEITZ, 2000).

#### 4 METODOLOGIA

Considerando o objetivo apresentado na introdução deste trabalho, foi realizada uma pesquisa de campo com a finalidade de contribuir para o seu alcance.

De acordo com Flick (2004), a pesquisa de campo fornece meios que possam garantir a relevância de dados e descobertas provenientes da literatura ou mesmo descobertas empíricas, dispostos na fragmentação de relações complexas em variáveis que proporcionem ao pesquisador isolar, analisar ou confirmar seus efeitos.

Por se tratar de um fenômeno contemporâneo, inserido em um contexto real, optou-se pela realização de uma pesquisa do tipo descritiva, a qual foi operacionalizada por meio do estudo de caso (VERGARA, 2004; YIN, 2005).

A empresa pesquisada é uma das maiores do varejo de moda brasileiro. Ela foi escolhida pelo fato deste segmento ser altamente competitivo e pela escassez de trabalhos acadêmicos que o abordem, conforme já exposto na introdução.

A coleta de dados deu-se por meio de entrevistas pessoais com um representante da alta administração e com um representante da área de *marketing* da empresa, com base em um roteiro semi-estruturado. Além disso, foram utilizados documentos internos fornecidos pelos entrevistados e informações públicas divulgadas pela empresa no seu *site*. Como

as diversas fontes existentes são complementares, optou-se por utilizar o maior número possível de fontes, seguindo a recomendação de Yin (2005).

As entrevistas foram realizadas porque contribuem para obter informações relevantes de operações realizadas, que possam não constar nos procedimentos, bem como conhecer a opinião dos envolvidos de forma a recolher elementos que permitam avaliar o processo e antever respostas ao problema de pesquisa exposto. Já os documentos foram utilizados porque imaginava-se permitirem verificar e complementar as informações obtidas nas entrevistas.

Foram definidas variáveis de análise a fim de contribuir na operacionalização da coleta, organização e análise de dados. Essas variáveis foram elaboradas a partir da revisão da literatura realizada, e são apresentadas abaixo.

- a) importância da informação para a empresa;
- b) sistematização da informação;
- c) coleta, tratamento e disseminação da informação;
- d) uso da informação;
- e) contribuição da informação para a tomada de decisão;
- f) contribuição da informação para o planejamento;
- g) contribuição da informação para a geração e manutenção de vantagens competitivas;
- h) contribuição da informação para o resultado empresarial.

Especificamente para o item “b” foi apresentado ao entrevistado da área de *marketing* o modelo de SIM de Kotler (1998), com breves explicações das responsabilidades de cada um dos subsistemas.

As variáveis supracitadas foram desmembradas em questões que, por sua vez, integraram o roteiro semi-estruturado utilizado nas entrevistas. As questões diretivas foram organizadas em seis blocos, a saber:

No primeiro bloco de perguntas buscou-se conhecer a empresa, número de funcionários, tempo de existência da empresa, área de atuação, participação do mercado, etc. O objetivo foi o de caracterizar a empresa; no segundo bloco buscou-se avaliar como a empresa “enxerga” o seu mercado; no terceiro bloco buscou-se conhecer como se dão os processos de aquisição e coleta de dados e qual sua influência na tomada de decisões; no quarto bloco de perguntas foram abordadas questões referentes à utilização de um sistema de informação e como se dá a distribuição de informação dentro da empresa (o roteiro direcionado ao gestor da área de *marketing* contou, ainda, com perguntas que abrangem a utilização do sistema de informação de *marketing* e sua contribuição para o planejamento de *marketing*); o quinto bloco compreendeu questões sobre a necessidade de se adquirir novas tecnologias para a obtenção e disseminação de informações; por fim, o objetivo do último bloco foi analisar se a utilização do sistema de informação, e de forma mais precisa do SIM, gera para a empresa os benefícios apontados pela literatura revisada.

Quanto à análise dos dados coletados, duas estratégias gerais foram utilizadas (YIN, 2005):

- com base em proposição teórica: revisão de literatura para dar forma ao plano da coleta de dados e orienta o estudo de caso;
- com a descrição do caso: organização do estudo de caso, descrevendo as informações dos dados obtidos, e ainda permitindo questionar e/ou comparar as informações obtidas por meio da revisão da literatura com as informações obtidas na coleta de dados.

Cabe ressaltar que as entrevistas foram gravadas, com a permissão dos pesquisados e, posteriormente, foram transcritas, a fim de permitir uma análise mais acurada.

## 5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa pesquisada atua no setor de serviços, mais especificamente no varejo de moda de roupa e acessórios. Foi fundada no final dos anos 1940 e sua principal atividade era a venda de tecidos. Entretanto, ao ser comprada por um grupo nacional no fim da década de 1970, após uma reestruturação, passou a oferecer roupas prontas. Atualmente, figura entre as grandes redes varejistas de moda do Brasil e é o maior grupo de confecção da América Latina, conforme o resumo apresentado no Quadro 1. A empresa é a segunda maior rede de lojas de departamento do Brasil. Dentre as nacionais ocupa a primeira posição.

A busca de um melhor posicionamento fez com que, nos anos 1990, a empresa voltasse sua atenção à moda, em termos de tendências nacionais e internacionais. Data do mesmo período o aperfeiçoamento da qualidade de seus produtos e o lançamento de marcas próprias voltadas a um público-alvo específico.

A fim de estreitar o relacionamento com o cliente ativo, a empresa conta com o cartão da loja para disponibilizar crédito aos clientes, bem como serviços financeiros, a saber: saque fácil, crédito pessoal, seguros, assistência domiciliar e de veículos, proteção de perda e roubo, seguro desemprego e residencial.

As campanhas publicitárias são direcionadas ao principal público das lojas, mulheres entre 25 e 40 anos, com exposição em TV e ações específicas para cada loja, utilizando as informações da sua base de dados de clientes, proveniente dos cartões disponibilizados.

Além disso, a empresa busca atingir um modelo inovador à medida que realiza constantes pesquisas nos principais centros de moda da Europa e dos Estados Unidos. Tais pesquisas permitem que suas novas coleções, produzidas nas suas fábricas, divulguem as novas tendências.

Em média são produzidas 120.000 peças por dia, as quais são entregues às lojas pela transportadora do próprio grupo.

Estrutura da empresa	
Centros de distribuição	Natal (RN) e Guarulhos (SP), com 55.000 m <sup>2</sup> e 86.000 m <sup>2</sup> de área construída, respectivamente.
Presença	21 estados brasileiros e Distrito Federal
Matriz	São Paulo
Shopping center	Região Nordeste
Número de lojas em 2011	135
Financeira	17,6 milhões de associados em 2010
Área total das lojas	395.636 m <sup>2</sup>
Fábricas	Região Nordeste – uma para produção de tecido plano ( <i>jeans</i> e camisaria), outra para produção da malharia e camisaria.
Departamentos	Moda feminina, masculina, infanto-juvenil, calçados e moda casa
Públicos-alvo	Classes C e D
Número de funcionários	38.700 em 2011
Faturamento em 2010	R\$ 2,6 bilhões
Produção média em 2009	200 mil peças/dia

Quadro 1. Estrutura da empresa  
Fonte: dados coletados na pesquisa de campo

A empresa goza de incentivos fiscais do Imposto de Renda e de ICMS sobre a comercialização de produtos (financiamento de 75% até agosto de 2013). Os incentivos fiscais sobre o Imposto de Renda (IR) incidem sobre o resultado auferido na comercialização de produtos de sua fabricação, condicionados à constituição de reserva de capital por montante equivalente. A empresa entende que os incentivos fiscais possuem peso estratégico significativo para suas operações.

## 5.2 VARIÁVEIS ABORDADAS

A empresa possui um SI denominado SAP (*Systems Applications and Products in Data Processing*) – basicamente um *software* de gestão de negócios, desenvolvido pela empresa alemã de mesmo nome, que permite obter informação e disseminá-la pela empresa para que possa ser usada em suas atividades. Considerado um pouco complexo por ambos os entrevistados, às vezes requer que algumas informações, depois de extraídas e analisadas, sejam transferidas para a Intranet, que tende a facilitar a sua utilização pelos usuários. O sistema é composto por duas bases chamadas de BWs (*Business Warehouses*), sendo que uma base atende a área comercial e a outra base atende o restante da empresa.

O modelo pode ser dividido em dois blocos: (1) um definido com base no perfil do usuário, que tem acesso apenas às informações do seu setor, para a realização das suas funções, tal como um relatório de vendas detalhado por item de produto com as suas respectivas quantidades e participação no total das vendas e (2) outro em que as informações são apresentadas de forma desagregada, mais complexa, podendo ser trabalhadas com ferramentas de modelagem estatística para melhor aproveitamento.

O sistema de informação (SI) da empresa é capaz de processar dados para a geração de relatórios de históricos de vendas, receita por loja, estoque, planejamento de pedidos e comportamento do consumidor (este último foi apontado por ambos os entrevistados como complexo, pois requer que se trabalhe com dados desagregados).

Quanto ao fluxo e distribuição de informação, o acesso é restrito a cada área. Assim, cada loja tem acesso às informações apenas da sua loja. A empresa entende que o acesso pela atribuição de perfil dificulta que as informações sejam repassadas à concorrência. Por questões estratégicas somente a auditoria interna tem pleno acesso a todas as informações. Desta forma, quando qualquer área precisa de uma informação que não lhe é disponível, há a necessidade de pedir autorização para a auditoria que, após avaliação do perfil do solicitante, pode ou não conceder acesso.

Segundo o entrevistado da área de *marketing*, tal procedimento é visto por muitos usuários como algo complicado e que atrasa todo o processo decisório, principalmente na área de *marketing* que precisa de dados que combinem o comportamento do cliente, cultura regional, vendas e outros aspectos. De fato, a opção por manter fechado o acesso à informação contradiz o que a literatura considera adequado – que a informação flua livremente por toda a empresa (DAVENPORT, ECCLES e PRUSAK, 1992; MATTAR *et al.*, 2009; KOTLER e KELLER, 2006; CRAVENS e PIERCY; 2006).

O SI da empresa disponibiliza informações tanto internas (quantidade de produto vendido, produtos mais vendidos por loja, produtos que têm maior giro, forma de pagamento mais utilizada, inadimplência, relatórios de venda, de compra, contábil, custo e margem de lucro por produto, produto em estoque, pedidos, etc.), quanto externas (tendências de mercado e do comportamento do cliente). Embora a área de *marketing* use com frequência as informações externas, ainda encontra dificuldade na obtenção de informações sobre a concorrência, de acordo com o gerente de *marketing*.

Esta situação leva ao reconhecimento, por parte dos gestores entrevistados, de que as informações internas são confiáveis e adequadas, mas que as informações externas requerem um esforço maior para serem obtidas, como as baseadas em pesquisas com clientes e de mercado.

Houve divergência entre os entrevistados quanto à restrição da informação por perfil (das áreas). Um alega sua necessidade por questões estratégicas (gestor de cúpula), o outro defende que o acesso precisa ser



repensado, pelo menos no que diz respeito às áreas de *business intelligence*, tecnologia da informação e *marketing* (profissional de *marketing*).

De acordo com o profissional de *marketing*, a empresa possui um sistema de informação de *marketing* (SIM) inserido no módulo que atende o *marketing*, por meio do qual é possível identificar os subsistemas descritos no modelo de Kotler (1998), o qual é composto por um sistema de registros internos (ciclo de pedidos e relatórios de vendas); um sistema de inteligência de *marketing* (monitoração diária do ambiente de *marketing*); um sistema de pesquisa de *marketing* (situação de *marketing* específica) e um sistema computadorizado de apoio à decisão de *marketing*, mas “*não com caixas tão bem definidas*”, especialmente no que tange ao subsistema de análise, uma vez que não há pessoas ou uma estrutura específica. Cada usuário analisa as informações que acessa.

Quanto à pesquisa de mercado, devido ao varejo de moda ser muito dinâmico e requerer constantes análises, as mais simples e quase que diárias são realizadas pela própria empresa (gerentes operacionais de loja, pessoal de *business intelligence* e de tecnologia da informação, em conjunto com *marketing* e compras). No caso de pesquisas de mercado mais estruturadas e voltadas para elaboração de uma estratégia mais específica, a empresa utiliza serviços de outras instituições como a Gouvêa de Souza, Ipsos e Insider, uma vez que “*elas possuem mais expertise e também mais pessoas para ir a campo*”, conforme afirma um dos executivos.

Neste caso, a frequência de sua realização depende muito do objetivo para a qual é destinada. De acordo com o profissional de *marketing* entrevistado, “*no caso de imagem de marca, realizada recentemente, uma vez ao ano. E, se for um problema muito específico, a pesquisa pode ser realizada uma única vez, desde que permita solucionar o problema*”.

O mesmo entrevistado afirmou, ainda, que:

No caso do perfil de compras ou de segmentos, muitas vezes conseguimos combinar os dois e identificar que as pessoas que costumam efetuar compras no fim de semana, normalmente compram roupas e acessórios básicos, nada que possa ser identificado como uma compra para uma ocasião mais específica.

As mulheres que costumam comprar lingerie normalmente compram também acessórios como brincos ou outras jóias, mas não levam o jeans, em uma mesma compra.

Informações deste tipo podem ser utilizadas, de repente pelo *marketing*, para auxiliar em uma promoção de mala-direta ou catálogos/folhetos tentando associar o jeans, considerado como básico à combinação de determinadas jóias e certos modelos de lingerie.

O SIM da empresa possui informações internas que geram relatórios, modelagens próprias para pesquisa de mercado e armazenamento e disseminação destas informações. O módulo mais frágil, de acordo com o profissional de *marketing*, é o de *inteligência de marketing*, devido ao fato de o mercado ser pouco estruturado. Depende-se, então, de sinergias entre as informações obtidas pela pesquisa de mercado e as que estão lá à disposição no SI.

Segundo o profissional de *marketing*, embora o modelo de SIM da empresa seja “algo próximo” da proposta de Kotler (1998), ele possui deficiências e para seu pleno funcionamento depende da interação com outras áreas, como *business intelligence* e tecnologia da informação, além da integração com o SI. Portanto, nota-se a interferência da estrutura, da cultura, da política e da operacionalização para a plena contribuição ao negócio, conforme apontado por Zhang (2010) e por Laudon e Laudon (2004). Além disso, essas interações são apontadas como importantes pela literatura (NEMUTANZHELA e IYAMU, 2011).

Segundo ambos os entrevistados, de modo geral, as principais dificuldades encontradas na coleta e tratamento de informações, tanto no SI quanto no SIM, estão relacionadas à forma como estão estruturados os sistemas. De acordo com o profissional de *marketing*, informações existem, mas se perdem no sistema. Para complicar a situação, essas informações são perecíveis, perdendo sua utilidade se não puderem ser utilizadas no momento certo, conforme apontado por Bataglia (1999). Quando se trata de coleta e tratamento de informações internas o problema maior é saber exatamente o que se está buscando, o tipo de informação que se pretende obter, conforme explicou o profissional de *marketing*.

A empresa está em constante busca de novos recursos para o tratamento e análise de informações, segundo o profissional da cúpula, na tentativa de diminuir as dificuldades relativas à facilidade de coleta, organização e uso da informação, conforme defendido por Ramaraj (2010). Assim, a versão do SAP antiga, que a empresa utilizava antes da integração entre *business intelligence* e tecnologia da informação, que já tratava e analisava a informação, foi substituída. A nova versão oferece cubos com *overlaps* (dados sobrepostos) que permitem trabalhar as informações com várias combinações possíveis. Nas palavras do gestor da alta cúpula,

antigamente, era tudo mais estruturado. Hoje, se por um lado permite que o usuário trabalhe os dados, por outro tem a dificuldade de não ter um usuário que saiba trabalhá-los, os dados são soltos. O ideal seria, talvez, trabalhar os cubos e registrar estas informações de alguma forma, a fim de que elas estejam lá à disposição para permitir identificar o que aconteceu em determinado período, como se contasse uma história.

Tal como visto na literatura, a empresa possui uma estrutura de sistema de informação interligada ao uso de softwares e Intranet, que trabalha de forma integrada ao SIM e à pesquisa de mercado, para o desenvolvimento de estratégias e planos de ação, conforme preconizado por diversos autores (CHEN *et al.*, 2010; NEMUTANZHELA e IYAMU, 2011; LAUDON e LAUDON, 2004; CRAVENS e PIERCY, 2006).

Entretanto, considerando que a revisão de literatura aponta que o sucesso de um SI, bem como de um SIM, dependem da cultura, política, fluxo de trabalho e procedimentos operacionais para sua implementação e uso, a restrição de acesso às informações com base nos perfis das áreas, gera certo descontentamento por parte dos usuários e pressupõe a neces-

cidade de uma possível avaliação ou de um melhor entendimento do motivo para a adoção de tal procedimento (ZHANG, 2010; HOOLEY, PIERCY e NICOULAUD, 2011; CRAVENS e PIERCY, 2006; MINCIOTTI, 1992; CAMPOMAR e IKEDA, 2006; MATTAR *et al.*, 2009).

Os gestores entrevistados reconhecem que não basta, simplesmente, adquirir uma nova tecnologia se a mesma não responder à necessidade da empresa, conforme apontado por Zhang (2010). Contudo, a área de *marketing*, de acordo com os dois entrevistados, não possui um banco de dados que forneça informações relacionadas a compras e estoques, o que leva o departamento a depender de relatórios e análises desenvolvidas pelo pessoal de tecnologia de informação e de *business intelligence*, conforme relato do profissional de *marketing*:

*De TI para fazer calling, que é extrair dados de um banco de dados monstruoso, de BI para filtrar grupos e segmentos e analisar o retorno dos projetos, fornecendo as principais informações e desenvolver as estruturas de projetos que envolvem relacionamento com cliente de forma dirigida, por meio da análise do cartão da loja - perfil do comportamento do consumidor e perfil de compras - direcionando campanhas a um grupo de clientes com características muito similares/próximas.*

Independentemente da decisão de aquisição, o fato de a empresa estar avaliando novas tecnologias presentes no mercado sugere que está disposta a incrementar seu diferencial competitivo por meio da adoção de tecnologias de informação, se perceber que isso é possível.

Por outro lado, considerando a utilização da tecnologia no sentido de satisfazer as necessidades da empresa e o tipo de informação que os gestores necessitam para tomada de decisão, pode-se observar algumas das principais dificuldades relatadas na literatura: a busca de informação relevante, a presença de informação inadequada e o acesso e distribuição da informação (LAUDON; LAUDON, 2004; CRAVENS; PIERCY, 2006; MINCIOTTI, 1992; CAMPOMAR; IKEDA, 2006; MATTAR *et al.*, 2009; SWARTZ; IACOBUCCI, 2000).

Foi possível notar a dificuldade do fluxo, de distribuição e de acesso à informação na empresa estudada. O SI da empresa permite coletar e armazenar uma vasta quantidade de informações, que muitas vezes se perde no sistema. Se para os gestores é visto como questão de cultura da empresa, a literatura ainda acrescenta a necessidade da busca de aperfeiçoamento de estruturação e de processos de aprendizagem organizacional (HEMMATFAR, SALEHI e BAYAT, 2010; ZHANG, 2010).

Além disso, a área de *marketing* necessita de informações relevantes, comuns a outras áreas, devido à sua interação com tais áreas e também depende de informações externas. Neste âmbito, encontra restrições na obtenção de informações tanto no que diz respeito às informações propiciadas pelo SIM, que depende da integração com outros sistemas da empresa e do suporte de outros setores como *business intelligence* e tecnologia da informação, quanto em relação à política de restrição de informação, por meio da atribuição de perfis, que gera o atraso na elaboração de projetos e na definição de planejamentos.

Para ambos os entrevistados, as principais informações internas da empresa são obtidas: (1) no ponto de venda; (2) pela utilização do o cadastro do cliente que fez cartão, que permite cruzar os dados de compras, pagamento, cobrança, sugestões, reclamações, etc; (3) pelo CPF do cliente, acessando o banco de dados da empresa ou de outras instituições, como o Serasa; (4) pelos dados organizados em um banco analítico consolidado por *business intelligence*, que permitem gerar relatórios consolidados de vendas, margem etc.

Já para a obtenção das informações externas, segundo o gestor de cúpula, a empresa utiliza informações provenientes dos clientes e fornecedores. No entanto, para o profissional de *marketing*, a principal fonte de informação externa vem do que ele chama de *geomarketing* - dados organizados por meio de levantamento de quantos domicílios há em determinada região e qual a área de influência de determinada loja ou marca - realizados por meio de *software*, consulta a *sites*, informações sobre fusões de empresas, pesquisas de tendência de mercado e comportamento do consumidor, seja por meio de agências contratadas, seja com os próprios clientes da empresa.

A adoção das práticas supracitadas para obtenção das informações externas é justificada pela carência de tais informações no mercado de moda, conforme o relato do profissional de *marketing*:

*O mercado de moda é carente de informação externa. Não dá para comparar com outros mercados como o de supermercados, que tem algo mais organizado, estruturado, que utiliza os dados da Nielsen que reúne todas as informações relacionadas à tendência do comportamento do mercado e do consumidor, crescimento do setor, participação do mercado, principais estratégias utilizadas, faturamentos etc.*

No que se refere às dificuldades de obtenção de informações internas e externas, as opiniões dos entrevistados divergem muito. O entrevistado da alta administração não vê dificuldade alguma, já que a empresa costuma investir em tecnologia. No entanto, para o profissional de *marketing* as principais dificuldades para obtenção de informações não devem ser atribuídas à tecnologia, mas:

- a) ao quanto a empresa está disposta em investir em tecnologia e conhecimento;
- b) à cultura da empresa para o aprendizado e para a utilização da informação;
- c) ao nível de preocupação com segurança, que impacta na liberação de informação;

*Não temos acesso às informações de estoque. Caso eu precise de um relatório para compras que dependa deste tipo de informação tenho que pedir autorização à auditoria e ao conselho administrativo. Se a informação se tornar vital para a realização de processos contínuos de compra, sempre terei acesso a esta informação, mas se for para uma ocasião em específico, assim que o relatório é emitido a concessão termina.*

- d) à disponibilidade do pessoal de tecnologia da informação de obter informações precisas e de analisá-las utilizando várias combinações que o sistema permite;
- e) em como “desenhar” o banco de dados na própria tecnologia existente, porque o gestor nem sempre sabe dizer/especificar que tipo de informação busca.

Apesar das dificuldades de obtenção de informações, existe o reconhecimento de sua importância para a resolução de problemas que envolvem as necessidades de clientes e ações dos concorrentes, já que propiciam a avaliação e até mesmo mudanças estratégicas, além de ajudar a sanar problemas. Entretanto, segundo o profissional de *marketing*, a empresa pesquisada não utiliza todo seu potencial, se comparada a outros setores do mercado:

*Os bancos sugam todas as informações possíveis e imagináveis dos seus clientes: tipo de aplicações, comportamentos, faixa etária, classe social, se é solteiro, casado, enfim... o banco sempre tem um pacote de produto ou serviço que vem ao encontro da necessidade do cliente.*

Contudo, o uso das informações obtidas contribui para decisões relacionadas à quantidade e *mix* de produtos das lojas, convergindo para a realização de projetos que atendem à quantidade e tipos de produtos, divididos por categoria e marca.

No que se refere à tomada de decisões, de modo geral, as informações obtidas são trabalhadas na empresa como suporte à gestão, face ao cenário em que está inserida, no qual tudo acontece de forma rápida, de forma que a informação serve, muitas vezes, não só para elaborar um planejamento, mas para resolver um problema específico, que pode envolver dados de um departamento ou de vários departamentos ao mesmo tempo, reduzindo consideravelmente os riscos de uma decisão.

Para os dois entrevistados, a recente adoção de *business intelligence* e de tecnologia da informação sob o comando de uma única gerência, revela a intenção da empresa de voltar o uso da informação para recursos estratégicos, que permitam obter vantagens competitivas.

Se, por um lado, é perceptível uma busca ávida pela informação pela empresa, devido ao cenário competitivo no qual se insere (tal como descreve a revisão de literatura), e considerando-se a dificuldade de obter as informações externas, por outro lado, nota-se a dificuldade de manipular os dados e até mesmo de usar as informações de forma a prover um melhor desempenho de operações, o que corrobora a percepção de vários autores que se debruçaram sobre o tema anteriormente (D’AVENI, 1995; DAVENPORT, 2006; KIM e MAUBORGNE, 2005; LOVELOCK e WRIGHT, 2005; ZEITHAML e BITNER, 2003).

Pôde-se observar, também, que apesar da empresa investir na obtenção de informação e em um sistema de informação para coleta e tratamento de informações, as dificuldades internas precisam ser avaliadas, como a cultura para o aprendizado e utilização da informação, além do excesso de segurança, que restringe o fluxo de informação, divergindo

da literatura que sugere a redução de burocracia e de tempo de resposta para a tomada de decisão (LAUDON e LAUDON, 2004; HOOLEY, PIERCY e NICOULAUD, 2011; CRAVENS e PIERCY, 2006; GRAEML, 1998; MINCIOTTI, 1992; CAMPOMAR e IKEDA, 2006; MATTAR *et al.*, 2009; SWARTZ e IACOBUCCI, 2000).

Os dois gestores entrevistados, quando questionados sobre os benefícios que a utilização do SI e do SIM podem proporcionar à empresa, reconhecem que são muitos, mas que a realidade da empresa hoje não permite otimizá-los.

As consequências da afirmação acima ficam mais evidentes quando o entrevistado da área de *marketing* aponta os graus de importância dos benefícios que a utilização do SIM pode proporcionar, conforme mostra o Quadro 2, cujos itens foram elencados a partir da revisão de literatura.

Item	RESULTADO	BENEFÍCIO OBTIDO		
		Alto	Médio	Baixo
1	Reduzir custos operacionais		X	
2	Elaborar relatórios mais precisos e rápidos		X	
3	Melhorar produtividade		X	
4	Controlar custos de <i>Marketing</i>	X		
5	Melhorar os serviços internos realizados e oferecidos		X	
6	Melhorar a tomada de decisões		X	
7	Prever e elaborar planejamentos		X	
8	Melhorar a estrutura organizacional			X
9	Promover estratégias de preço e propaganda		X	
10	Melhorar a flexibilização da empresa em relação à mudanças de fatores ambientais			X
11	Otimizar a prestação de serviços oferecidos aos clientes		X	
12	Melhorar a interação com seus fornecedores			X
13	Melhorar o desempenho da força de vendas			X
14	Desenvolver programas de treinamento pessoal			X
15	Construir atendimento diferenciado ao cliente		X	
16	Identificar o mercado-alvo e direcionar esforços		X	
17	Conhecer as atividades do concorrente			X
18	Monitorar e identificar novos segmentos		X	
19	Desenvolver novos produtos/serviços			X
20	Gerenciar e reduzir custo de estoque		X	
21	Localizar novas fontes de mercadorias			X
22	Fortalecer o relacionamento com o consumidor		X	
23	Melhorar o controle do canal de distribuição *			
24	Reduzir o risco percebido pelo cliente *			
25	Construir vantagem longo prazo sobre a concorrência			X
26	Identificar a natureza de serviços e produtos ofertados ao mercado *			
27	Aperfeiçoamento do controle		X	
28	Aperfeiçoamento do planejamento		X	

\* Não se aplica. O entrevistado explicou que, dadas as características da empresa, estes procedimentos são analisados no SI por outros setores, os quais envolvem logística (fábrica/transportadora); compras e business intelligence.

Quadro 2. Benefícios gerados pela utilização do SIM da empresa  
Fonte: elaborado a partir dos dados coletados na pesquisa de campo

Para o profissional de *marketing*, o SIM da empresa é “*frágil*”, o que explica o grau médio na importância de seu uso para a geração de benefícios. No entanto, reconhece que o acesso às informações com base em perfis leva à uma maior dependência de informações por parte de outros setores, e isto dificulta a geração e a análise dos dados, para a obtenção dos benefícios.

No que diz respeito à redução de custos operacionais, redução de burocracia, geração de relatórios e planejamento, muitas vezes o pessoal do *marketing* depende do pessoal de *business intelligence* e do pessoal de tecnologia da informação para fornecer as informações necessárias, o que requer tempo e atrasa o processo. Da mesma forma, a preocupação com redução de estoques e controle de novas fontes de mercadoria ficam restritas à *business intelligence* e compras/logística. Para o desenvolvimento qualquer atividade que requeira informações sobre a concorrência é necessário o uso de outras fontes e recursos de obtenção, devido à carência de informações sobre o mercado, conforme relato dos dois entrevistados.

Quanto à elaboração das principais estratégias de varejo, as informações obtidas contribuem para o planejamento estratégico e decisões na linha de produtos, elaboração de preços, localização e expansão de lojas, mas, de acordo com o profissional de *marketing*, caminha, ainda, para o ambiente de loja, que é pouco trabalhado neste sentido.

A empresa não possui nenhum serviço ou atividade pós-venda. Os gestores entrevistados relatam que o *pós-venda se resume à troca de produto e quando o cliente possui o cartão loja, nas atividades de recebimento de pagamento, cobrança e mala-direta*.

Mas existe a preocupação em monitorar as necessidades, satisfação e os processos de compra dos clientes, realizados pelo departamento de *business intelligence*, que cuida da parte estratégica de abastecimento e fornecimento de informações aos gestores para tomada de decisões.

Segundo o gestor da cúpula, a contribuição do uso da informação é essencial: “*não dá para pensar em planejamento sem informação [...] não se planeja nem se toma decisão por feeling ou intuição*”. Mais uma vez, há concordância com o que apontam diversos autores, tais como Campomar e Ikeda (2006), Zhang (2010) e Chen *et al.* (2010).

Quanto à utilização do SI na empresa, os entrevistados acreditam que o uso adequado de um SI pode proporcionar as seguintes vantagens competitivas: a) maximização de vendas e de lucros; b) redução de custo; c) redução de estoque (estoque mais enxuto); d) avaliação da entrada ou saída de determinados mercados; e) entrada em diferentes formatos de lojas; e f) atendimento a novos mercados.

No entanto, a utilização do SIM da empresa, segundo o profissional de *marketing*, após a análise dos dados, gera informações (em grau de importância): (1) médio para oportunidades de *marketing*; (2) de alto à médio para implementação do *mix* de *marketing*; (3) baixo para *marketing*

estratégico, menos no que se refere à segmentação; (4) alto para o controle de dados de desempenho.

Dentre as principais contribuições do sistema de informações de *marketing* da empresa, estão, na opinião dos entrevistados:

- a) conhecimento dos hábitos de compra dos consumidores;
- b) fidelização dos consumidores;
- c) observação da frequência de compra para cada categoria de produto;
- d) antecipação de problemas, tanto para as atividades operacionais atuais quanto para planos futuros;
- e) redução de riscos na tomada de decisões em médio e longo prazos.
- f) avaliação do comportamento das variáveis demográficas e geográficas do mercado em que atua;
- g) obtenção de informações sobre o grau de satisfação dos consumidores, quanto a atendimento e instalações;
- h) acompanhamento e trabalho do desempenho de vendedor;
- i) controle de todas as atividades básicas em andamento na empresa, possibilitando o redirecionamento de seus destinos e recursos.

O profissional de *marketing* reconhece ainda que o SIM existente, bem como o atual SI da empresa, precisa ser trabalhado para melhorar a comunicação e circulação de informações de *marketing*, para desenvolver e elaborar planos de *marketing*, campanhas promocionais e prospectar novos clientes.

## 6 CONCLUSÃO

A luta pela sobrevivência em ambientes altamente competitivos requer a busca de diferenciais, os quais dependem de informações que permitam prover um sistema interativo de conhecimento acerca do mercado, da própria empresa e cliente.

Tomando-se por base tanto a revisão teórica quanto o caso estudado, pode-se entender que atualmente a informação não é apenas um elemento de suporte, mas especialmente um diferencial para a geração de vantagem competitiva. Para tanto, ela deve ser obtida, tratada e distribuída na organização por meio de sistemas de informações.

Analisando a empresa pesquisada, foi possível notar que existe um investimento significativo em informação, bem como na sua utilização de forma integrada. No entanto, a empresa utiliza a informação muito mais como suporte à gestão para redução de riscos na tomada de decisão do que para a geração de vantagem competitiva.

Conforme evidenciado, contribuiriam para a obtenção de vantagem competitiva a integração das informações de diversas áreas e, sobretudo,



a sua disseminação de forma mais equânime e com o mínimo possível de gargalos e de restrições.

O empenho da empresa em obter, principalmente, informações sobre o cliente e suas necessidades, vai ao encontro do que é pregado na literatura.

O estudo de caso realizado teve por base a literatura pertinente ao problema de pesquisa, conforme apresentado nas três primeiras sessões deste trabalho.

O modelo de SIM proposto por Kotler (1998) e Kotler e Keller (2006) mostrou-se atual e consistente com a realidade da empresa pesquisada, inclusive em relação ao subsistema analítico, que deixou de ser mencionado em edições mais recentes dessa obra.

Mas o modelo de SIM existente na empresa, sobretudo no que tange às ressalvas de pouca estruturação, evidencia que, na prática, deve ser desenvolvido e adaptado à realidade de cada empresa em termos culturais, estruturais e de outras características, conforme descrito por Mattar *et al.* (2009), por Minciotti (1992) e por Zhang (2010). No entanto, para fins didáticos e elucidativos é fundamental que haja modelos ditos “ideais” ou “genéricos”, como proposto por Kotler.

O estudo permitiu observar que o SIM propicia os benefícios e contribuições para a aplicação de pesquisa, controle, planejamento, obtenção de vantagens e definições estratégicas, conforme apontado por Mattar *et al.* (2009), por Kharuddin, Ashhari e Nassir (2010) e por Salleh, Jusoh e Isa (2010), entre outros autores.

Entretanto, o modelo adotado, por si só, não permite potencializar estas contribuições e benefícios, de acordo com relato dos entrevistados, o que é corroborado por Chen *et al.* (2010). Isso porque algumas questões importantes, tais como a cultura empresarial e um tratamento adequado do pós-venda, precisam ser mais bem trabalhadas.

Uma possível limitação é o fato de os respondentes terem se negado a fornecer algumas informações, que consideraram estratégicas. Talvez tenha havido ainda cerceamento de acesso a documentos, embora os participantes tenham se demonstrado muito receptivos à pesquisa.

Como forma de contribuir para estudos futuros recomenda-se a abordagem das variáveis pesquisadas por meio de estudos comparativos com uma ou mais empresas do setor. Nada impede, contudo, que o estudo seja reproduzido em outros setores de atividade, com o intuito de proporcionar outras perspectivas para avaliações, além de outras pesquisas qualitativas que busquem levantar diferentes questões e variáveis relativas aos assuntos abordados.

## REFERÊNCIAS

AL-ALLAK, Basheer. Information systems to improve *marketing* intelligence - the case of tourism SMEs in Jordan. *International Journal of Marketing Studies*, v. 2, n. 2, Nov. 2010.

ATAWAY, M. C. A Review of issues to gathering and assessing competitive intelligence. *American Business Review*, v. 16, n. 1, p. 25-35, Jan. 1998.

BATTAGLIA, M. G. B. A inteligência competitiva modelando o sistema de informação de clientes. *Ciência da Informação*, v. 28, n. 2, 1999.

CAMPOMAR, M. C.; IKEDA, A. A. *O planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo*. São Paulo: Saraiva, 2006.

CHEN, D. Q.; MOCKER, Martin; PRESTON, David S.; TEUBNER, Alexander. Information systems strategy: reconceptualization, measurement, and implications. *MIS Quarterly*, v. 34, n. 2, Jun. 2010.

CRAVENS, D. W.; PIERCY, N. F. *Strategic marketing*. Columbus: McGraw-Hill, 2006.

D'AVENI, Richard A. *Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DAVENPORT, T. H. Competing on analytics. *Harvard Business Review*, Boston, v. 84, p. 1-10, Jan. 2006.

DAVENPORT, T. H., ECCLES, R. G.; PRUSAK, L. Information politics. *Sloan Management Review*, v. 34, n. 1, p. 53-65, Fall 1992.

DAVENPORT, T. H., HARRIS, J. G. Automated decision making comes of age. *MIT Sloan Management Review*, v. 46, n. 4, p. 83-89, Summer 2005.

DAY, G. S.; AAKER, D. A. Increasing the effectiveness of *marketing* research. *California Management Review*, v. 23, n. 2, p. 59-65, Winter 1980.

FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GRAEML, Alexandre R. O valor da tecnologia da informação. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Industriais, 1., 1998. São Paulo. *Anais...* São Paulo: EAESP-FGV, 1998.

HEMMATFAR, Mahmood; SALEHI, Mahdi; BAYAT, Marziyeh. Competitive advantages and strategic information systems. *International Journal of Business and Management*, v. 5, n. 7, Jul. 2010.

HOOLEY, G. J.; PIERCY, N. F.; NICOLAUD, B. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. São Paulo: Pearson, 2011.

IBGE 2011. Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=1823&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1823&id_pagina=1). Acesso em: 25/01/2012.

IBGE 2010. Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pac/2009/tabelas\\_pdf/parte1\\_tab1.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pac/2009/tabelas_pdf/parte1_tab1.pdf). Acesso: 25/01/2012.

ISMAIL, Shaker T. The role of *marketing* information system on decision making: an applied study on Royal Jordanian Airlines (RJA). *International Journal of Business and Social Science*, v. 2, n. 3, Jan. 2011.

- JAIN, S. C. *Marketing planning & strategy*. Thomson Learning, 1999.
- JAWORSKI, B. J.; MACINNIS, D. J.; KOHLI, A. K. Generating competitive intelligence in organizations. *Journal of Marketing*, v. 5, n. 4, p. 279-307, Dec. 2002.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. *A estratégia do oceano azul – como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KHARUDDIN, Zariyawati; ASHHARI, Mohd; NASSIR, Annuar. Information system and firms' performance: the case of Malaysian small medium enterprises. *International Business Research*, v. 3, n. 4, Oct. 2010.
- KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J. Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications, *Journal of Marketing*, Boston, 1990.
- KOTLER, P. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 1998.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- LAMBIN, J. J. *Marketing estratégico*. Lisboa: McGraw Hill, 2000.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. *Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- LEVY, M.; WEITZ, B. A. *Administração de varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MATTAR, F. N.; OLIVEIRA, Braulio; QUEIROZ, Maurício; MOTTA, Sérgio L. S. *Gestão de produtos, serviços, marcas e mercados: estratégias e ações para alcançar e manter-se "top of market"*. São Paulo: Atlas, 2009.
- MINCIOTTI, S. A. *O sistema de informações de marketing como suporte para a adoção do marketing estratégico: o desenvolvimento de um modelo*. 1992. 188f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- NEMUTANZHELA, P.; IYAMU, T. A framework for enhancing the information systems innovation: using competitive intelligence. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, v. 14, n. 2, p. 242-253, 2011.
- OLIVEIRA; B.; MOTTA, S. L. S. Informações para o marketing. In: OLIVEIRA, B. (Org). *Gestão de marketing*. São Paulo: Pearson, 2011.
- O SETOR VAREJISTA NO BRASIL. Marisa. Disponível em: [http://www.mzweb.com.br/marisa/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&tipo=10535&submenu=&conta=28#2](http://www.mzweb.com.br/marisa/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=10535&submenu=&conta=28#2). Acesso em: 28/01/2012.
- PINTO, Filipe; MARQUES, Alzira; GAGO, Pedro; SANTOS, Manuel F. Integração da descoberta de conhecimento em bases de dados como suporte a

atividades de CRM. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30, 2006. Salvador. *Anais...*, Salvador: ANPAD, 2006.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

POZZEBON, M.; FREITAS, H. M. R.; PETRINI, M. Pela integração da inteligência competitiva nos Enterprise Information Systems (EIS). *Ciência da Informação*, v. 26, n. 3, 1997. <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-19651997000300003>

PRUSAK, L. Where did knowledge management come from? *IBM System Journal*, v. 40, n. 4, May, 2001. <http://dx.doi.org/10.1147/sj.404.01002>

RAMARAJ, P. Information systems flexibility in organizations: conceptual models and research issues. *Global Journal of Flexible Systems Management*, v. 11, n. 1/2, p. 1-12, 2010.

RENNER. *Mercado brasileiro de varejo*. 2011. Disponível em: <http://www.b2i.us/profiles/investor/fullpage.asp?f=1&BzID=1251&to=cp&Nav=0&LangID=3&s=0&ID=3485>. Acesso em: 07/10/2011.

RICHARDSON, L.; LUCHSINGER, V. Strategic *marketing* implication in competitive intelligence and the economic espionage act of 1996. *Journal of Global Business Issues*, v. 1, n. 2, p. 41-45, Summer 2007.

SALLEH, Noor A. M.; JUSOH, Ruzita; ISA, Che R. Evaluating the adoption and use of Internet-based *marketing*. *Industrial Management & Data Systems*, v. 10, n. 7, p. 993-1017, 2010.

SWARTZ, T. A.; IACOBUCCI, D. *Handbook of services marketing and management*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000

TOLEDO, G. L. Marketing estratégico. In: OLIVEIRA, B. (Org). *Gestão de marketing*. São Paulo: Pearson, 2011.

TORRES, Norberto A. *Competitividade empresarial com a tecnologia de informação*. São Paulo: Makron Books, 1995.

TURBAN, E.; RAINER JR., R. K.; PORTER, R. E. *Administração de tecnologia da informação: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZHANG, Michael J. Can firms improve their bottom-line performance from providing information systems support for strategic decision making? *The Business Review*, v. 15, n. 1, Summer 2010.