

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI

JOSIMEIRE PESSOA DE QUEIROZ

CONTRIBUIÇÃO AO CONHECIMENTO SOBRE O SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE  
MARKETING: UM ESTUDO NO VAREJO DE MODA

São Paulo

2009

JOSIMEIRE PESSOA DE QUEIROZ

**CONTRIBUIÇÃO AO CONHECIMENTO SOBRE O SISTEMA DE INFORMAÇÃO  
DE MARKETING: UM ESTUDO NO VAREJO DE MODA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Centro  
Universitário da FEI, como parte dos requisitos para  
obtenção do título de Mestre em Administração,  
orientada pelo Prof. Dr. Bráulio Oliveira.

São Paulo

2009

Queiroz, Josimeire Pessoa de

Contribuição ao conhecimento sobre o sistema de informação de marketing: um estudo no varejo de moda / Josimeire P. de Queiroz. – São Paulo, 2009.

176 f.: il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Universitário da FEI.  
Orientador: Prof. Dr. Bráulio Oliveira

1.SIM 2.Marketing estratégico 3.Varejo de moda I.Oliveira, Bráulio, orientador  
II. Título

CDU 658.8

Josimeire Pessoa de Queiroz

Contribuição ao conhecimento sobre o sistema de informação de marketing: um estudo no  
varejo de moda

Dissertação de Mestrado – Centro Universitário da FEI

Comissão julgadora

---

Prof. Dr. Braulio Oliveira (Orientador – FEI)

---

Prof. Dr. Theodoro A. Peters (FEI)

---

Prof. Dr. Edson Crescitelli (FEA/USP)

São Paulo

13/05/2009

À minha família, pais e irmão, pelo apoio incondicional.

## AGRADECIMENTOS

A Deus que me deu forças para a realização deste trabalho e que tem me iluminado nos meus projetos.

A minha família, pais e irmão, pelo carinho, apoio, ajuda e incentivo.

Ao professor Bráulio pela orientação do trabalho, pela atenção, paciência, disponibilidade e, ainda, pelo apoio e firmeza no transcorrer do curso.

Aos membros da banca examinadora pela disposição de ler este trabalho.

Aos demais professores do Programa de Mestrado que depositaram confiança em mim e que deixaram valiosas contribuições durante a realização do curso.

Ao pessoal da Biblioteca pela disponibilidade e ajudas constantes.

A Carmem que sempre me atendeu gentil e prontamente.

A empresa que autorizou a execução do estudo de caso e aos profissionais que despenderam tempo e atenção nas entrevistas realizadas.

Aos amigos do mestrado, que tornaram mais fácil esta caminhada.

A todos os amigos, pela compreensão nos momentos de ausência.

E as pessoas que, de forma direta ou indireta, contribuíram para execução deste trabalho.

*Tu te tornas eternamente responsável por aquilo que  
cativas.*

*Antoine de Saint-Exupéry*

## RESUMO

O acirramento da concorrência tem levado as empresas que atuam no varejo a buscarem ferramentas que lhes forneçam vantagens competitivas. A sistematização das informações tem contribuído sobremaneira neste processo, à medida que ela pode ser utilizada como “arma” estratégica pela área de marketing. A escolha, implantação e utilização adequada do sistema de informação, além de permitir a coleta de dados, fornecem condições para que tais dados possam tornar-se informação e conhecimento, sendo, portanto, uma ferramenta estratégica de apoio a decisão. Assim sendo, este trabalho buscou compreender como o sistema de informação de marketing (SIM) contribui como suporte às decisões e atividades de marketing no varejo de moda. Portanto, este tema está fundamentado no estudo do relacionamento de sistemas de informação de marketing com as decisões de marketing. Para o alcance do objetivo definido, realizou-se a revisão da literatura específica sobre o assunto, com a finalidade de obtenção de conhecimento, visando esclarecer dúvidas e sedimentar bases para a análise crítica do problema em questão. Foram pesquisados e abordados os seguintes assuntos, considerados relevantes: competitividade; marketing estratégico; estratégia; marketing de serviços; varejo e sistema de informação. Além disso, também foi realizado um estudo de caso incorporado de uma empresa atuante no varejo de moda, segmento altamente competitivo, pouco abordado em trabalhos acadêmicos. O estudo de caso foi realizado por meio de entrevista semi-estruturada e análise documental, entre os meses de janeiro e fevereiro de 2009. Com o intuito de atingir complementariedade, uma das entrevistas foi direcionada à alta administração e, a outra, a um profissional da área de marketing, obtendo informações relevantes sobre como se dá a coleta, análise, tratamento e disseminação da informação, bem como o fluxo de informação dentro da empresa, além de explorar aspectos quanto à importância da informação para a empresa, ao uso da informação e às contribuições desta para a tomada de decisão no que tange à geração e manutenção de vantagens competitivas. Os resultados obtidos permitiram o alcance do objetivo proposto para a pesquisa de campo, por meio da compreensão das contribuições e da operacionalização do sistema de informação de marketing, ainda que utilizado de forma integrada com o sistema de informação da empresa. Como um todo, conclui-se que o sistema de informação de marketing pode gerar vantagens competitivas, desde que sejam observados alguns condicionantes. O estudo permitiu concluir, ainda, que não há uma padronização de modelos, a não ser para fins didáticos e elucidativos, pois o verificado no caso estudado difere significativamente dos apresentados na literatura específica. As limitações deste trabalho são intrínsecas ao método adotado que não permite generalizações e também por tratar-se de um único estudo de caso, embora possa ser notada a riqueza de informações e de detalhes apresentados, o que permitiu o alcance do seu objetivo. 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 mesmo ou de outros setores, permitindo uma avaliação mais completa das contribuições e vantagens que o SIM pode propiciar às empresas.

Palavras-chave: SIM. Marketing Estratégico. Varejo de Moda.

## ABSTRACT

The competition has been growing taking the companies that act in the retail to look for tools that supply its competitive advantage. The systems of information have been contributing in this process, since it could be used for market department as a “strategic weapon”. Choose, implantation and correct use of the system of information allowing the collection of data and will supply conditions to this data to become information and knowledge, being, therefore, a strategic tool for decision support. In this manner, this study looked for comprehend how the marketing information system (MIS) contributes as support to marketing decisions in the clothes retail. Thus, this subject is based on the study of the relationship between the marketing system information and marketing decision. In order to reach this established purpose, was done a specific literature revision about these topics to obtain knowledge, to elucidate doubts and to firm bases to support a critic analysis of the problem in question. The following topics was searched and approached, considered as important one: competitiveness; strategic marketing; strategy; marketing of service; retail market and information system. In addition, was done an incorporated case study in a company that belongs to the clothier market, a high competitive segment, with low number of academic works. The case study was done using a semi structured interview and document analyses, between the months of January and February of 2009. In order to obtain complementarity, one interview was done with the top manager and other to a professional of market area, gathering important information about collection, analysis, treatment and dissemination of information, as the flux of information inside the company; looking for aspects as importance of information to the company, use of information and its contribution to make decisions, related to maintenance of competitive advantages. The obtained results allowed the reach of the proposed objective to the research, thought the comprehension of contributions and the use of marketing information system, even though used in an integrate form with the company information system. Altogether, it is possible conclude that the marketing information system can generate competitive advantage, since some conditions were observed. The study support conclusion that does not exist a standardization of models, except to use as elucidative and learning systems, whereas, the aspects observed in case study are significantly different from that ones presented in specific literature. The limitations of this work are related to the adopted method that does not allow generalization moreover it is a single case study, although the presented results contributed to reach of the objective. As a manner to contribute to future studies are suggested comparative studies with one or more companies from the same sector, but there is no problem that this study would be done in other sectors of activity, allowing a better assessment of the contributions and advantages provided by MIS to the companies.

Key words: MIS. Strategic Marketing. Clothes Retail.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Problema e objetivo do estudo.....</b>	<b>16</b>
<b>2 COMPETITIVIDADE .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Competitividade e orientação para o mercado .....</b>	<b>21</b>
<b>3 ESTRATÉGIA .....</b>	<b>25</b>
<b>3.1 Marketing estratégico .....</b>	<b>34</b>
3.1.1 Atividades suporte do marketing estratégico - segmentação e posicionamento .....	40
<b>3.2 Marketing estratégico e competitividade .....</b>	<b>46</b>
<b>4 GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÃO .....</b>	<b>49</b>
<b>4.1 Sistema de informação .....</b>	<b>51</b>
<b>4.2 Sistema de informação de marketing .....</b>	<b>54</b>
4.2.1 Apresentação de modelos e benefícios do SIM.....	55
4.2.2 Tecnologias e sistemas de gerenciamento de informação .....	60
<b>5 SERVIÇOS.....</b>	<b>64</b>
<b>5.1. Marketing de serviços .....</b>	<b>67</b>
5.1.1 Qualidade.....	75
5.1.2 Informação e serviço .....	77
<b>6. VAREJO.....</b>	<b>81</b>
<b>6.1 Marketing de varejo .....</b>	<b>84</b>
<b>6.2 Gerenciamento de banco de dados e varejo .....</b>	<b>90</b>
<b>6.3 Varejo no Brasil.....</b>	<b>93</b>
6.3.1 Caracterização do setor a ser pesquisado.....	102
<b>7 METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO .....</b>	<b>108</b>
<b>7.1 Problema e objetivo da pesquisa de campo.....</b>	<b>109</b>
<b>7.2 Tipo de pesquisa .....</b>	<b>110</b>

<b>7.3 Natureza de pesquisa.....</b>	<b>112</b>
<b>7.4 Método e operacionalização da pesquisa de campo .....</b>	<b>112</b>
<b>7.5 Coleta e análise de dados .....</b>	<b>115</b>
<b>7.6 Variáveis e constituição do instrumento de coleta de dados.....</b>	<b>120</b>
<b>8 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>122</b>
<b>8.1 Caracterização da empresa.....</b>	<b>122</b>
<b>8.2 Apresentação e análise de resultados.....</b>	<b>128</b>
8.2.1 Análise do ambiente e pesquisa de mercado.....	128
8.2.2 Principais decisões tomadas e informações necessárias.....	130
8.2.3 Processos de aquisição, coleta, tratamento de dados e influência da informação na tomada de decisões.....	133
8.2.4 Utilização do sistema de informação, verificação da presença de um SIM e distribuição da informação.....	135
8.2.5 Aquisição de novas tecnologias para obtenção e disseminação de informações – como complemento ao SIM.....	139
8.2.6 Benefícios obtidos pela utilização do SIM e sua contribuição para o planejamento de marketing.....	140
<b>9 CONCLUSÕES .....</b>	<b>148</b>
<b>9.1. Limitações e sugestões para futuros estudos.....</b>	<b>153</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>154</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>164</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1 – Conceitos de orientação para mercado.....</b>	<b>23</b>
<b>QUADRO 2 – Conceitos de cadeia de valor .....</b>	<b>23</b>
<b>QUADRO 3 – Estratégia do oceano vermelho versus estratégia do oceano azul .....</b>	<b>32</b>
<b>QUADRO 4 – Os contrastes entre o marketing operacional e o estratégico.....</b>	<b>35</b>
<b>QUADRO 5 – Funções de Marketing em uma Organização.....</b>	<b>38</b>
<b>QUADRO 6 – Principais diferenças entre marketing estratégico e gestão de marketing ..</b> <b>.....</b>	<b>39</b>
<b>QUADRO 7 – Revisão de princípios básicos de marketing.....</b>	<b>41</b>
<b>QUADRO 8 – Exemplos de sistemas de informação de vendas e marketing.....</b>	<b>53</b>
<b>QUADRO 9 – Modelos de aplicação com base em informações .....</b>	<b>53</b>
<b>QUADRO 10 – Benefícios de um SIM.....</b>	<b>57</b>
<b>QUADRO 11 – Tecnologias de gerenciamento de informações .....</b>	<b>61</b>
<b>QUADRO 12 – Lista de referências das características únicas de serviço .....</b>	<b>65</b>
<b>QUADRO 13 – Construção de um sistema de informação de um serviço de qualidade .</b>	<b>72</b>
<b>QUADRO 14 – Critérios alternativos para classificar varejistas .....</b>	<b>82</b>
<b>QUADRO 15 – Síntese dos elementos que compõem o ambiente de varejo .....</b>	<b>86</b>
<b>QUADRO 16 – Abrangência PMC .....</b>	<b>96</b>
<b>QUADRO 17 – Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa .....</b>	<b>113</b>
<b>QUADRO 18 – Estrutura da empresa.....</b>	<b>124</b>
<b>QUADRO 19 – Manual do usuário .....</b>	<b>126</b>
<b>QUADRO 20 – Relação dos 10 produtos mais vendidos.....</b>	<b>136</b>
<b>QUADRO 21 – Benefícios gerados pela utilização do SIM da empresa.....</b>	<b>141</b>
<b>QUADRO 22 – Tendências demográficas do setor de moda e esforços internos da</b> <b>empresa.....</b>	<b>144</b>
<b>QUADRO 23 – Contribuições do uso do SIM para o planejamento e obtenção de</b> <b>vantagens competitivas .....</b>	<b>146</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1 – Enquadramento das atividades de relacionamento com o cliente.....</b>	<b>14</b>
<b>FIGURA 2 – Os três C’s estratégicos .....</b>	<b>20</b>
<b>FIGURA 3 – Componentes e contexto da orientação ao mercado.....</b>	<b>22</b>
<b>FIGURA 4 – Resultados de marketing e de desempenho de mercado .....</b>	<b>23</b>
<b>FIGURA 5 – Modelo das cinco forças competitivas.....</b>	<b>26</b>
<b>FIGURA 6 – As quatro barreiras organizacionais à execução da estratégia .....</b>	<b>32</b>
<b>FIGURA 7 – Como o processo justo afeta as atitudes e os comportamentos .....</b>	<b>33</b>
<b>FIGURA 8 – As duas faces do marketing .....</b>	<b>35</b>
<b>FIGURA 9 – O ciclo virtuoso do marketing estratégico .....</b>	<b>36</b>
<b>FIGURA 10 – Elementos-chave da formulação da estratégia de marketing .....</b>	<b>37</b>
<b>FIGURA 11 – Processo e condicionantes do posicionamento de marketing.....</b>	<b>45</b>
<b>FIGURA 12 – Operacionalização do posicionamento.....</b>	<b>45</b>
<b>FIGURA 13 – Estrutura integrada de sistema de informação.....</b>	<b>52</b>
<b>FIGURA 14 – Modelo de sistema de informações de marketing .....</b>	<b>56</b>
<b>FIGURA 15 – O sistema de informação de marketing .....</b>	<b>58</b>
<b>FIGURA 16 – Sistema de informações de marketing e seus componentes .....</b>	<b>59</b>
<b>FIGURA 17 – Número de empresas, por atividades de serviço - 2006.....</b>	<b>66</b>
<b>FIGURA 18 – Receita operacional líquida, por atividades de serviço - 2006.....</b>	<b>66</b>
<b>FIGURA 19 – Pessoal ocupado, por atividades de serviço - 2006 .....</b>	<b>67</b>
<b>FIGURA 20 – Definindo uma estratégia de serviço .....</b>	<b>70</b>
<b>FIGURA 21 – A flor do serviço: produto básico circundado por grupos de serviços complementares .....</b>	<b>71</b>
<b>FIGURA 22 – Modelo de lacunas da qualidade de serviços.....</b>	<b>76</b>
<b>FIGURA 23 – Decisões do marketing no varejo.....</b>	<b>85</b>
<b>FIGURA 24 – Número de empresas, por segmento de comércio - 2005.....</b>	<b>95</b>
<b>FIGURA 25 – Pessoal ocupado, por segmento de comércio - 2005.....</b>	<b>95</b>
<b>FIGURA 26 – Índice do volume de vendas no varejo .....</b>	<b>100</b>
<b>FIGURA 27 – Representação gráfica da evolução do comércio varejista.....</b>	<b>101</b>
<b>FIGURA 28 – Variação (%) da produtividade por setor (dados anualizados) .....</b>	<b>101</b>
<b>FIGURA 29 – Distribuição da renda familiar .....</b>	<b>104</b>

<b>FIGURA 30 – Organograma da empresa .....</b>	<b>123</b>
<b>FIGURA 31 – Criação da NF .....</b>	<b>126</b>
<b>FIGURA 32 – Modelo de SI com base no perfil do usuário .....</b>	<b>136</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1 – Demonstrativo de receita das empresas comerciais com 20 ou mais pessoas ocupadas, segundo divisão, grupos e classes de atividades – 2006 .....</b>	<b>94</b>
<b>TABELA 2 – Consulta anual do sistema BNDES – setor CNAE em R\$ milhões.....</b>	<b>97</b>
<b>TABELA 3 – Pesquisa mensal do comércio-PMC.....</b>	<b>98</b>
<b>TABELA 4 – Brasil – Volume de vendas do comércio varejista e comércio ampliado segundo grupos de atividades PMC-2008.....</b>	<b>99</b>
<b>TABELA 5 – Volume de vendas do comércio varejista .....</b>	<b>107</b>
<b>TABELA 6 – Cotações de ativos .....</b>	<b>127</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O acirramento da competição em ambientes dinâmicos e turbulentos tem levado as empresas à busca de novas estruturas que permitam respostas rápidas e flexíveis às exigências de mercado.

Neste contexto de mudanças contínuas e de intensificação da concorrência, atender as necessidades e expectativas dos clientes, com entrega de valor exige da empresa a monitoração do seu ambiente de negócio, bem como a elaboração de estratégias.

Estudos, como o de Montgomery e Porter (1998), corroboram este pensamento ao afirmar que para competir em um ambiente em constante mudança há a necessidade de análises mais sofisticadas sobre o ambiente, assim como maior rapidez no planejamento das ações.

Entretanto, segundo Davenport (2006), a corrida competitiva conta com grandes transformações e grandes investimentos em tecnologia, acumulação de armazenamento maciço de dados e formulação de estratégias que permitam gerenciar os dados.

Neste contexto, Pinto et al. (2006) argumentam que muitas empresas têm combinado políticas e técnicas de marketing com as tecnologias de informação por meio da exploração de banco de dados, o que permite aos gestores antecipar as expectativas e necessidades dos clientes, fornecer produtos e serviços personalizados e/ou diferenciados dos concorrentes.

A afirmação acima é ilustrada pelos autores na Figura 1, onde o processo de gestão é responsável pelo relacionamento com o cliente, por meio do banco de dados que funciona como suporte tecnológico.

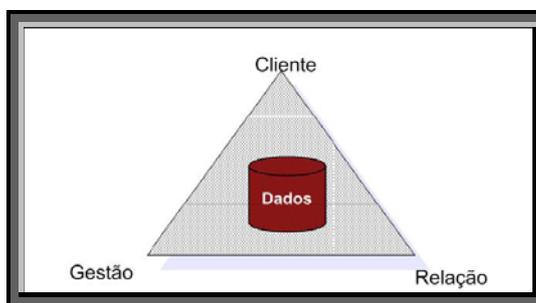


Figura 1 – Enquadramento das atividades de relacionamento com o cliente  
Fonte: Pinto et al., 2006, p. 3.

Para Pinto et al. (2006) a gestão deve ser interpretada como elemento orientador das estratégias organizativas, a relação como um conjunto de atividades que envolve: o relacionamento com os clientes ou potenciais clientes; o cliente como alvo econômico das

políticas de relacionamento; e, a base de dados como tecnologia de informação que registra as informações sobre seus clientes.

De acordo com os autores “os clientes tomarão as suas decisões de compra baseadas no relacionamento que têm com os seus fornecedores e, em troca da sua preferência, desejam reconhecimento, valor, qualidade e respeito” (PINTO et al., 2006, p. 3).

Entre outras vantagens, as informações obtidas pelas atividades de relacionamento, Pinto et al. (2006) ressaltam a fidelização do cliente, proposta de serviços e produtos diferenciados, criação de valor ao cliente, além da satisfação do cliente, por outro lado busca garantir o nível de vendas e gerar lucro para a organização.

Desta forma, para que as empresas mantenham-se competitivas e ao mesmo tempo atraentes para seus consumidores, a adoção de métodos para a obtenção, tratamento e uso de informações relevantes torna-se de suma importância para um bom desenvolvimento das atividades relacionadas às análises dos ambientes interno e externo e do planejamento das ações responsivas e/ou proativas das empresas frente às diversas demandas do negócio.

Com a finalidade de melhorar o desempenho operacional e de reduzir riscos na tomada de decisões, Cravens e Piercy (1994) afirmam que a informação é uma ferramenta que pode ser usada como meio para solucionar tais problemas e avaliar ações potenciais.

Contudo, Jaworski, Macinnis e Kohli (2002) chamam atenção para o fato de que não basta apenas obter informações: é preciso criar sentido para elas, desenvolver uma estrutura formal e estável para a coleta de informações, verificando se a mesma trafega livremente dentro da organização de forma que possibilite ao gestor, por meio de bases sólidas, planejar e desenvolver processos de decisão.

Para Davenport (2006) além de verificar a procedência das informações, cabe trabalhar cada uma delas como se fossem únicas, o que permite desenvolver a estratégia com base na informação, de acordo com o autor, o procedimento é comum em empresas que desenvolvem “*business intelligence*”, definido como análise e processos pertinentes ao banco de dados e de relatórios com utilização de *softwares* específicos.

Em cenários competitivos, a obtenção e o tratamento das informações necessárias, especificamente, no que tange às decisões de marketing, bem como a sua disseminação entre os gestores da organização, podem ser viabilizados pelo sistema de informações de marketing (SIM).

## 1.1 Problema e objetivo do estudo

A obtenção, armazenagem e uso dos dados coletados nas empresas varejistas podem constituir elemento de vantagem competitiva, uma vez que, segundo Levy e Weitz (2000), permitem a elas obterem informações quanto ao seu desempenho, reverem padrões de venda, a elaborarem novas promoções, gerenciarem estoque, localizarem novas fontes de mercadorias e ainda planejarem pedidos.

Com vistas ao estudo da influência do sistema de informação no processo de decisões de marketing no varejo, emerge a seguinte pergunta de pesquisa:

Qual é a contribuição da utilização de sistemas de informação de marketing como suporte às decisões e atividades de marketing no varejo?

O presente trabalho tem como objetivo geral conhecer o SIM e sua contribuição para a gestão de marketing.

A justificativa para o desenvolvimento deste tema está fundamentada no estudo do relacionamento de sistemas de informação de marketing com as decisões de marketing.

A fim de se alcançar o objetivo proposto, foi realizada a revisão bibliográfica dos assuntos pertinentes, quais sejam:

- a) competitividade;
- b) marketing estratégico;
- c) estratégia;
- d) marketing de serviços;
- e) varejo;
- f) sistema de informação;
- g) metodologia científica.

Também foi realizado um estudo de caso incorporado em uma empresa pertencente ao varejo de moda, segmento altamente competitivo, com características inerentes ao varejo, com vistas a contribuir para o aprofundamento do conhecimento da problemática em questão.

## 2 COMPETITIVIDADE

Segundo Jain (1999), conceitualmente, o termo competição emergiu da teoria econômica e da perspectiva da organização industrial, porém pode ser definido também do ponto de vista dos negócios.

A maioria das teorias econômicas tem convergido para o modelo da competição perfeita, apresentada como completa liberdade de entrada e saída do mercado, em que o conhecimento é completo, preciso e disponível a todos. Já, a organização industrial enfatiza o ambiente da indústria (estrutura, conduta dos atores e sua performance) como determinante da performance da empresa. Deste modo, a posição da empresa no mercado depende das características do ambiente da indústria em que compete, e também das suas estratégias.

Para Henderson (1989), a competição tem sua origem nos primórdios da vida, pois cada espécie lutava pela própria sobrevivência, buscando os recursos dos quais necessitavam. O fato de os mais aptos sobreviverem não era associado a alguma estratégia, mas ao processo de seleção natural e adaptação a mudanças.

Assim, o meio competitivo é definido como um ambiente com características físicas e estruturais que sofre mudanças contínuas, onde os competidores mais aptos adquirem vantagens sobre os demais, combinando inteligência, imaginação, recursos acumulados e condução de “guerra”; por meio:

- a) da busca pela compreensão do comportamento competitivo como um todo (concorrência, clientes, investimentos, pessoas e recursos);
- b) de movimentos estratégicos e de seus impactos no ambiente competitivo (como alterar o mercado e seu equilíbrio);
- c) da previsão de riscos e lucros e de investimentos com obtenção de retorno a longo prazo.

Desta forma, podemos acreditar que a competição empresarial é proveniente de uma batalha ou luta pela espécie com base na percepção, atitude e comportamento característico a cada empresa e do conhecimento e análise da concorrência.

Em consonância, D’Aveni (1995) argumenta que a ideologia da hipercompetição, isto é, em um ambiente em que as vantagens não são sustentáveis, mas criadas e erodidas com a mesma rapidez tal como ocorre o surgimento de novas tecnologias e informações e como as mesmas se tornam obsoletas, é comparada ao darwinismo, processo de seleção natural em que

os mais aptos e inteligentes excluem os mais fracos e menos preparados para um ambiente altamente competitivo e faz uma analogia com o capitalismo no qual “em sua forma mais pura, baseia-se na ideologia de mercado livre que exalta as virtudes da concorrência agressiva” (D’AVENI, 1995, p. 205) e requerem processos de reflexos rápidos que venham a buscar ou criar vantagens competitivas temporárias.

Para o autor, as ações das organizações devem ser tomadas observando o presente de forma a modificar o ambiente e não o contrário proposto pelas teorias contingenciais, em que a organização se adapta ou tenta se adequar ao ambiente, segundo suas palavras: “O foco é na estruturação do futuro e não na adaptação do presente” (D’AVENI, 1995, p. 220).

O mesmo autor defende, ainda, que antigamente, quando o mercado era mais estável, podia-se falar em competição tradicional, uma vez que as organizações se adequavam ao ambiente, com metas estáveis por longos anos. Mas, “com o advento tecnológico as estruturas e reorientações estratégicas sofreram uma aceleração rápida dispondo de períodos estáveis pontuados por rupturas, a vantagem anteriormente sustentável passa a ser temporária” (D’AVENI, 1995, p. 195).

É assim que nos apresenta um ambiente hipercompetitivo, com mudanças ambientais, tecnológicas e inovações aumentando a velocidade e a agressividade da competição e, ainda, promovendo o fluxo de comunicação e processamento de informações.

Neste cenário competitivo agressivo, Davenport (2006) chama os competidores de sucesso de autênticos matadores, que buscam cada vez mais ampliar sua receita e reputação. Para tal contam com o acúmulo de dados e informações que permitam otimizar operações, superar expectativas dos consumidores e auxiliar a tomada de decisão. Dessa forma, a tecnologia, segundo o autor, deixa de ser uma ferramenta de suporte e passa a ser vista como poder de fogo, uma vez que cria uma grande vantagem competitiva (DAVENPORT, 2006).

Tal comportamento hipercompetitivo - criação, destruição, neutralização de vantagem competitiva - gera o processo de desequilíbrio e destruição da concorrência perfeita definida como “situação na qual nenhum concorrente detém vantagem” (D’AVENI, 1995, p. 32).

Para D’Aveni (1995) a hipercompetição está ganhando espaço em outros setores que não se restringe apenas ao campo tecnológico ou ao segmento industrial; sua difusão é percebida em praticamente todos os segmentos e cita o exemplo de bens de consumo, nos quais os clientes exigem maior qualidade com preços menores e observa-se a preocupação dos varejistas em melhor organizar a exposição de seus produtos.

Segundo Levy (1992), que apresenta um enfoque em nível de produto ou serviço, o conceito de vantagem competitiva é um atributo percebido, uma diferenciação, que será relevante desde que o cliente a veja como um atrativo perante os concorrentes.

Em complemento, Prahalad e Ramaswamy (2004) identificam que a qualidade da interação entre o consumidor e a empresa é o elo crítico para o futuro da competição, idéia também desenvolvida por D'Aveni (1995) ao afirmar que processo de desenvolvimento de novas vantagens começa com uma compreensão de como satisfazer os clientes.

Também Ohmae (1985), ao estudar modelos japoneses de competição, constatou que a busca pela criação de vantagens competitivas sustentáveis é um processo que compreende desde a elaboração e desenvolvimento do produto, passando pelo canal de distribuição até o sistema de logística.

Para ele o segredo está em analisar o concorrente, depois as necessidades do cliente e avaliar o grau de liberdade da organização em resposta às suas necessidades, também definir o que e como produzir, bem como o mercado e ainda, testar possíveis estratégias contrárias e depois determinar a criação de valor para o cliente (OHMAE, 1985).

Segundo Ohmae (1985), os modelos japoneses são compostos do raciocínio que reúne três elementos: a corporação (empresa), a clientela e a concorrência, os quais são moldados conforme o objetivo e o plano de ação a ser trabalhado.

Em seu livro “O estrategista em ação”, Ohmae (1985), definiu os elementos supracitados como os “três Cs estratégicos”, sendo que cada um possui uma personalidade e característica própria a ser trabalhado dentro de um objetivo e interesse específico, podendo ou não ser trabalhado em separado ou em conjunto para atender aos aspectos funcionais das necessidades do cliente ou para responder de maneira positiva perante a concorrência, conforme o modelo ilustrado na Figura 2.

Basicamente, o modelo proposto por Ohmae (1985) sugere que dentro do contexto de planejamento estratégico, em busca da vantagem competitiva, deverão ser considerados todos os segmentos básicos dos grupos de clientes com necessidades semelhantes; todas as funções básicas da corporação, tanto em relação à concorrência como em relação a uma diferenciação positiva na percepção do cliente (valor); e análise de todos os aspectos da concorrência que promovam a criação de vantagens e a busca de novas oportunidades, sem que a concorrência interfira no seu desempenho operacional.

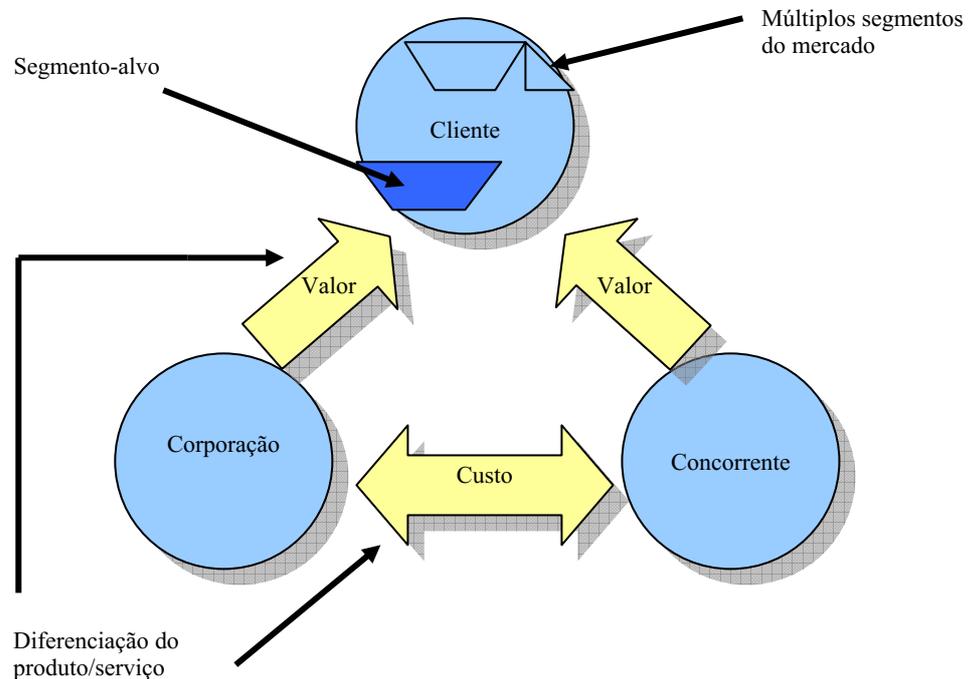


Figura 2 – Os três Cs estratégicos  
 Fonte: Ohmae, 1985, p. 90.

“No longo prazo, será a empresa gratuitamente interessada em seus clientes que interessará também aos investidores [...] Se a empresa conseguir servir à sua clientela de maneira mais eficaz que suas concorrentes, o lucro lhe virá como consequência” (OHMAE, 1985, p. 107).

Segundo Ohmae (1985) a análise deste triângulo estratégico – empresa/cliente/concorrência – permite aos gestores definirem diferentes tipos de estratégias, seja com o intuito de inovação, de criação de novos produtos e/ou de busca de novos mercados.

Todavia, para que isso ocorra, o autor afirma que a empresa deve analisar a concorrência e enxergar as necessidades da clientela, bem como otimizar recursos para entrega de valor (OHMAE, 1985).

## 2.1 Competitividade e orientação para o mercado

Em vista da necessidade de serem competitivas, as empresas tendem a serem orientadas para o mercado.

Com base na pesquisa de mercado, é possível distinguir os diferentes grupos de mercado consumidor e delimitar propostas de valor aos clientes, o que segundo Porter (1992), consiste em saber o que o cliente quer, que tipo de necessidade possui e quanto está disposto a pagar. Lovelock e Wright (2005), corroboram tal pensamento, afirmando que o primeiro passo na definição de uma estratégia de serviço é concentrar-se nas necessidades dos clientes.

No entanto, para Hooley, Saunders e Piercy (2005), compreender o cliente e suas necessidades, bem como o mercado e suas tendências, por meio de informações, torna-se requisito primordial para o que se possa desenvolver uma estratégia de posicionamento. Desta forma, tais informações podem ser úteis na determinação da posição competitiva.

Conhecendo o cliente e os atributos considerados como valor ao cliente, é possível traçar uma estratégia que atenda a um determinado mercado consumidor, entretanto, deve estar claro que é impossível agradar a todos os clientes, principalmente, quando isso significa interferir na programação normal de trabalho.

Corroborando com a afirmação acima, Kohli e Jaworski (1990) propõem o posicionamento de ofertas por meio da orientação de mercado, sendo necessário: (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.

Neste contexto, a proposta de Kohli e Jaworski (1990) é que uma organização voltada à orientação de mercado deve ser receptiva à inteligência de mercado e promover a geração e disseminação dessa inteligência em toda a organização.

Ainda segundo, Hooley, Saunders e Piercy (2005) vários componentes e contextos de marketing são propostos para desenvolver e posicionar ofertas ao mercado-alvo, ou seja, para orientar-se ao mercado, conforme o modelo proposto na Figura 3, a saber:

- a) orientação ao cliente: compreender os clientes a fim de criar valor superior para eles;
- b) orientação ao concorrente: ter ciência das capacidades de curto e de longo prazos dos concorrentes;

- c) coordenação multifuncional: usar todos os recursos da empresa para criar valor para os clientes-alvo;
- d) cultura organizacional: relacionar o comportamento de funcionários e da gerência à satisfação dos clientes;
- e) foco no lucro no longo prazo: como o objetivo primário do negócio.



Figura 3 – Componentes e contexto da orientação ao mercado  
 Fonte: Hooley, Saunders e Piercy, 2005, p. 6.

Para Hooley, Saunders e Piercy (2005) ao mesmo tempo em que a orientação ao mercado foca o cliente, a concorrência, bem como a disseminação de informação e inteligência por toda a organização, contribui para a realização das metas dos *stakeholders*, “que tanto podem ser complementares como conflitantes dependendo de suas expectativas” (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005, p. 14). Neste caso, entende-se como *stakeholders*: acionistas e proprietários, gerentes, funcionários, clientes e fornecedores.

Os mesmos autores argumentam, ainda, que a orientação ao mercado proporciona melhor atendimento ao cliente e sobrevivência da empresa no futuro, bem como melhor desempenho organizacional e financeiro, além do aumento de parcerias e alianças e da melhoria na cadeia de suprimento e distribuição, por meio de recursos de marketing bem desenvolvidos; conforme a Figura 4.

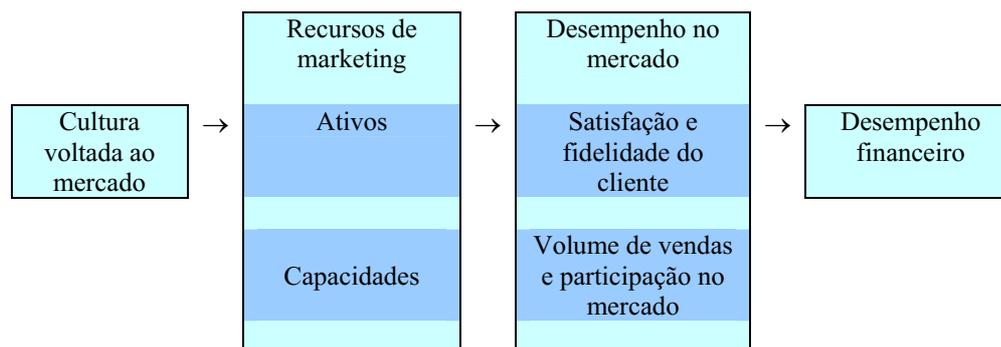


Figura 4 – Resultados de marketing e de desempenho de mercado  
Fonte: Hooley, Saunders e Piercy, 2005, p. 15.

Em adição, Nicovich, Dibrell e Davis (2007) por meio de estudo empírico, mostram forte papel da orientação para o mercado dentro do desempenho organizacional. Os autores começam com a análise de revisão de literatura de orientação para mercado e de cadeia de valor, conforme os resumos apresentados no Quadro 1 e no Quadro 2, respectivamente, para então desenvolverem a ligação destes com a performance organizacional.

Orientação para mercado	Principais autores
Forma como a organização foca o que o cliente quer e necessita.	Houston, 1986.
Forma de como a organização percebe a clientela do mercado que atendente, de acordo com o conceito de marketing.	Chang e Chen, 1994; Kohli e Jaworski, 1990.
Mecanismo organizacional que mostra o direcionamento para a criação de valor superior.	Deshpande and Webster, 1989; Lukas, 1999; Naver and Slater, 1990.
Composto por elementos do mercado, como: canais da organização, fornecedores, concorrentes, regulamentação governamental, etc.	Kohli e Jaworski, 1990; Jaworski e Kohli, 1993; Kohli e Kumar 1993.
Consiste de orientação ao consumidor, orientação ao concorrente e coordenação interfuncional (utilização de recursos da empresa para criação de valor superior ao cliente).	Naver e Slater, 1990.

Quadro 1 - Conceitos de orientação para mercado.  
Fonte: Nicovich, Dibrell e Davis (2007), p. 92-93.

Cadeia de valor	Principais autores
Derivado do conceito de cadeia de valor da indústria, proveniente da economia industrial, onde o valor adicional à cadeia usada no negócio permite a construção de vantagem competitiva.	Porter 1980, 1985; Galbraith e Kazanjian, 1986.
Conceito incorporado à orientação de mercado.	Naver e Slater, 1990.
Criação de valor é competência dos componentes do sistema de valor que determina o valor oferecido ao consumidor final.	Priem, 1992.
Modo como o sistema de marketing compartilha as necessidades do consumidor.	Chorn, 1991; Webster, 1992.

Quadro 2 - Conceitos de cadeia de valor.  
Fonte: Nicovich, Dibrell e Davis (2007), p. 93.

A partir das definições apresentadas, Nicovich, Dibrell e Davis (2007) afirmam que a literatura permite associar a relação entre orientação para mercado e performance, com foco na necessidade do cliente provida pela entrega de valor superior como perspectiva estratégica, ainda que, algumas definições tentem associar a orientação ao mercado como algo inerente à cultura da organização.

Neste contexto, o foco básico da organização é a busca da satisfação de seus objetivos de forma rentável e mensurável, por meio do retorno de ativos (ROA – *Return on Assets*) e/ou do retorno sobre as vendas (ROS – *Return on Sales*), seja a curto ou longo prazo.

De acordo com Nicovich, Dibrell e Davis (2007), do ponto de vista econômico, a obtenção de objetivos de curto-prazo foca apenas as necessidades atuais dos clientes ao passo que longo-prazo objetiva a antecipação de necessidades futuras e sobrevivência da empresa.

Por meio de dados empíricos, Nicovich, Dibrell e Davis (2007) observaram que há uma interação dinâmica entre o ambiente competitivo e a estrutura organizacional que levam à busca de novas estratégias e não ao uso de uma estratégia generalista. Com base nas descobertas dos mesmos autores a orientação de mercado não está associada à performance de curto ou de longo prazo, mas à forma de como se gerencia as estratégias alternativas.

Segundo Nicovich, Dibrell e Davis (2007), é este dinamismo que posiciona a organização entre fornecedores e consumidores e suas respectivas cadeias de valor. Deste modo, o estudo permitiu redefinir o conceito de orientação para mercado como posicionamento da organização em conjunto com a cadeia de valor da indústria.

Já para Hurley e Hult (1998) a orientação para mercado e a performance podem se beneficiar por meio da recomposição da incorporação de modelos de inovação:

“A inovação é o mecanismo que leva a organização a se adaptar aos ambientes dinâmicos” (HURLEY; HULT, 1998, p. 51).

Em outras palavras, de acordo com a pesquisa de Hurley e Hult (1998), a orientação para mercado, quando combinada com o aprendizado organizacional e a antecipação da resposta às necessidades do consumidor tende a criar um cenário propício para o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores.

Os autores afirmam, ainda que, a orientação para mercado é a fonte para novas idéias que motiva a resposta para o mercado e, que o aprendizado e o desenvolvimento de estratégias e tomada de decisões promovidas pela orientação de mercado promovem a receptividade para inovação.

Uma vez que a competitividade deve ser baseada em estratégias, a seguir, aborda-se o assunto.

### 3 ESTRATÉGIA

Kim e Mauborgne (2005) acreditam que por uma necessidade de sobrevivência em um ambiente cada vez mais competitivo, a gestão estratégica foi incorporada à agenda executiva, e que a busca pela fidelização de clientes, qualidade, fortalecimento da imagem, excelência operacional e eficiência logística são conseqüência da busca pela sobrevivência por meio da estratégia, da busca de alinhamento de todos os *stakeholders* e, sobretudo, do aprendizado organizacional em torno de estratégias inovadoras que permitam maximizar as oportunidades e minimizar os riscos.

Analisando algumas empresas, Ohmae (1985) percebeu que buscar uma estratégia orientada ao cliente e/ou criar valor ao consumidor abrange: (1) descoberta de oportunidades existentes no mercado ou criação de novas oportunidades quando elas não existem; (2) remoção de barreiras de aprendizado; (3) oferta de produto diferenciado que satisfaça as necessidades dos consumidores e ainda com uma versão melhor que a do concorrente; (4) bom relacionamento entre empresa e cliente para a oferta de produto e/ou serviço adequado, permitindo que a empresa conheça melhor as necessidades de seus clientes, podendo lançar novos produtos de acordo com suas exigências a antes de seus concorrentes; (5) inovação tecnológica e/ou de processos; (6) avaliação do produto, em outras palavras repensar o produto.

Drucker (1994) argumenta, ainda, que não se deve negligenciar a investigação dos não clientes, pois os mesmo contribuem para entender comportamentos de grande parte do público consumidor que não está em contato com a empresa. Afirma, ainda, que eles podem trazer informações importantes sobre a evolução e tendência do mercado.

Segundo Ghemawat (2002) a estratégia do negócio é o posicionamento competitivo que gera lucros discrepantes dentro de uma mesma indústria. Para o autor, apenas nos anos 70 os acadêmicos se interessaram pelo assunto, sendo que as consultorias tiveram papel principal.

As análises competitivas dos custos e dos consumidores têm destaque para a compreensão do posicionamento competitivo, onde a segmentação de mercado é uma ferramenta estratégica essencial tanto para o melhor entendimento de análise do mercado como para a obtenção de vantagens em custo (GHEMAWAT, 2002).

Para Ghemawat (2000), após considerar o posicionamento competitivo como estratégia do negócio, o próximo estágio consiste em passar da análise do nível do setor para o nível da empresa.

Ainda, segundo Kotler e Keller (2006), o planejamento estratégico deve ser orientado para mercado com o processo gerencial de desenvolvimento e adequação viável entre objetivos, habilidades e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado em constante mudança; cujo propósito do planejamento estratégico consiste em dar forma a negócios e produtos da empresa, de modo que possam gerar lucros e crescimentos almejados.

Kim e Mauborgne (2005) ressaltam que no campo da estratégia foi desenvolvido, nos últimos anos, um conjunto de ferramentas e modelos voltados para a concorrência em cenários turbulentos, como o modelo das cinco forças, aplicável à análise das condições setoriais vigentes e, as três estratégias genéricas – baixo custo, diferenciação e foco.

A Figura 5 nos apresenta o modelo das cinco forças competitivas facilmente identificado na estrutura da indústria, segundo Porter (2008). Para o mesmo autor, o modo como a empresa lida com estas forças é que tendem a propiciar a elaboração de estratégias capazes de garantir lucratividade e vantagem competitiva, com entrega de valor ao cliente.

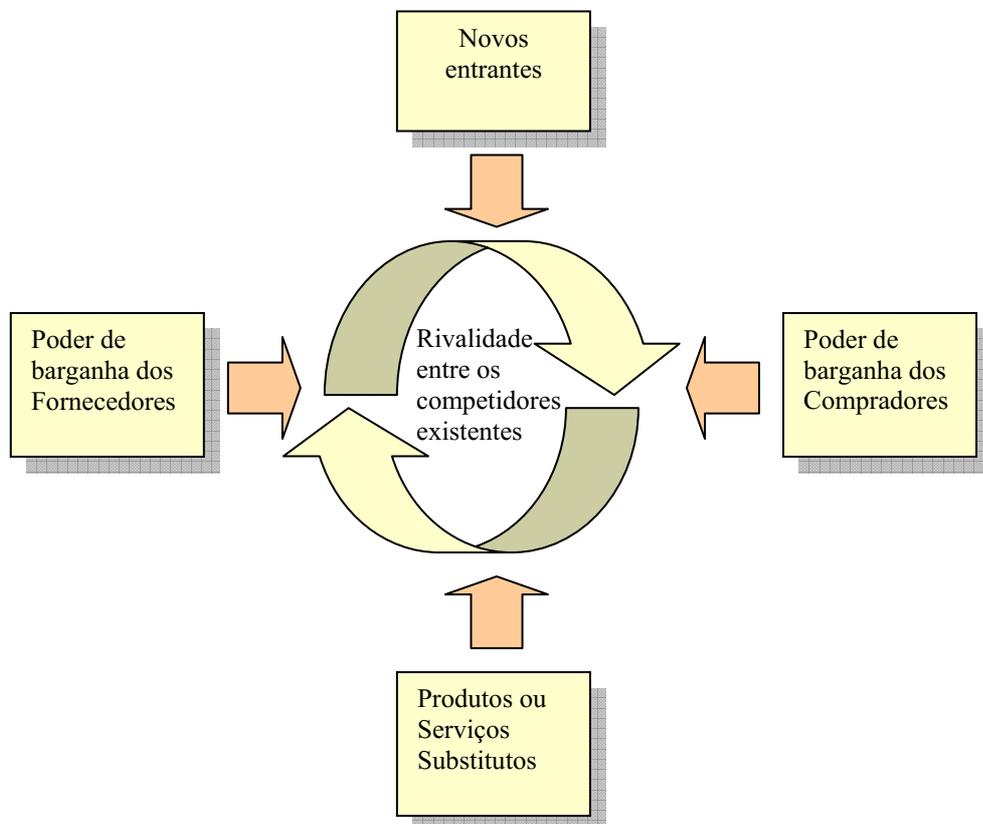


Figura 5 – Modelo das cinco forças competitivas  
Fonte: Porter (2008, p. 4).

Desta forma, Porter (2008) sugere a análise de cada uma delas, a saber:

- a) rivalidade entre os competidores – muito intensas e presentes quando: os concorrentes que operam no setor estão relativamente equilibrados; durante período de baixo crescimento do mercado; as barreiras de saída são altas; a diferenciação entre produtos é baixa; os custos fixos são relativamente altos;
- b) novos entrantes – representam ameaças às empresas existentes. As barreiras contra essa entrada podem ser baixas quando: existe baixa retaliação por parte dos concorrentes existentes, os custos de entrada são pequenos; os canais de distribuição existentes ou novos estão disponíveis; os entrantes possuem recursos tecnológicos e financeiros para investimentos; pouca diferenciação; ausência de política governamental protecionista ou que restrinja o surgimento de novos entrantes. Segundo Porter (2008) as concorrentes existentes proporcionam oportunidades aos novos entrantes quando negligenciam as necessidades dos clientes, subestimam a capacidade dos novos entrantes em relação à produção de escala e lucro e, quando acreditam que a vantagem é associada ao tamanho, achando que as novas concorrentes só representarão ameaças se forem grandes empresas ou se atenderem a um mercado amplo;
- c) poder de barganha dos fornecedores – mudam as características dos participantes da indústria, por meio do controle de preços, custos e qualidade de produto. Ocorre quando: os fornecedores estão mais concentrados do que os compradores, são poucas organizações capazes de dispostas a abastecer o mercado e/ou não existe fornecedor substituto; os custos envolvidos na troca de fornecedores são altos; as ofertas dos fornecedores são muito diferenciadas, as diferenças são tangíveis em padrões, atributos, design ou efeitos intangíveis, como marcas e reputação; credibilidade do fornecedor no mercado;
- d) poder de barganha dos compradores – tende a promover busca de maior qualidade e entrega de valor, forçando maior demanda de serviços a preços relativamente mais baixos. Ocorre quando: os compradores são mais concentrados que os vendedores, há fontes alternativas de fornecimento prontamente disponíveis, os custos para o comprador devido a mudanças de fornecedores são baixos;
- e) produtos e serviços substitutos – um substituto tem desempenho similar ao de um produto já existente na indústria. Neste caso, a ameaça surge quando: as tecnologias existentes tornam-se obsoletas; existe melhoria incremental do

produto; há oferta preço/desempenho do produto ou serviço; o custo do comprador em mudar para o substituto é baixo.

Em relação às três estratégias genéricas, Porter (1996) afirma que, a primeira delas, a liderança por baixo custo tornou-se comum nos anos 70, cujo cenário exigia construção agressiva de economia de escala a fim de reduzir o custo proporcionando à empresa retornos acima da média. Esta medida, segundo o mesmo autor permite competir com a concorrência, tanto de forma defensiva, em relação aos concorrentes existentes, como de forma agressiva como fonte de barreira a novos entrantes e aos produtos substitutos.

A estratégia de diferenciação se dá quando a empresa oferece um produto ou serviço diferente daqueles normalmente ofertados pelos concorrentes. Segundo Porter (1996) a diferenciação pode ocorrer por meio de novas tecnologias, projeto ou imagem da marca, peculiaridades, serviços por encomenda, redes de fornecedores, etc. Ele afirma que apesar de proporcionar retorno acima da média e de criar posição defensável em relação às cinco forças competitivas, a diferenciação tende a isolar a empresa dos demais concorrentes da indústria, uma vez que o cliente percebe esta diferenciação podendo levar a uma lealdade por parte do consumidor.

Já a estratégia de foco visa um alvo mais determinado, como um segmento para determinada linha de produtos, um público-alvo ou um determinado mercado. O objetivo é atender de forma mais eficiente do que o concorrente oferecendo baixo custo ou diferenciação ou ambas para o seu alvo. Para Porter (1996) esta estratégia além de permitir trabalhar os pontos vulneráveis dos substitutos, também proporciona vantagens onde os concorrentes são mais fracos.

Neste contexto, a análise de cenário competitivo leva à evolução de um processo mais sistemático de planejamento estratégico, sugerindo a identificação de oportunidades e ameaças que confrontam cada empresa, por meio do modelo força, fraqueza, oportunidade, ameaça, até a ampliação da análise pela estrutura das cinco forças (novos entrantes, fornecedores, clientes, competidores e substitutos) - apresentadas em 1980, por Porter, no seu livro “Estratégia Competitiva”, como modelo para compreender a atratividade do ambiente da indústria em que um competidor está inserido (GHEMAWAT, 2002)

Barney (1991) argumenta, ainda, que a análise das ameaças e oportunidades externas do setor complementa as ameaças e oportunidades enfrentadas pela empresa.

Contudo, segundo Conner (1991), importantes restrições são feitas quanto aos insumos, tanto internos quanto externos e, lança mão do modelo de Porter, a saber: características da demanda, políticas públicas, e ações da concorrência.

McGahan e Porter (2002), no cenário estratégico, afirmam que aproveitar oportunidades compreende as relações entre o ambiente econômico e performance da empresa, incluindo retorno de participação de mercado e cotação de ações.

Entretanto, Porter (1996), reforça que as empresas devem ser flexíveis para responder rapidamente às alterações competitivas e mudanças do mercado, desenvolvendo competências centrais (core competences) para se manter à frente dos mesmos, porém acredita que a fim de obter maior eficiência, as empresas devem comparar-se aos rivais (*benchmarking*). Assim, para atingir rentabilidade superior deve-se melhorar continuamente a eficiência operacional, pois devido à rápida difusão das melhores práticas, os concorrentes podem facilmente imitá-las.

A estratégia de posicionamento competitivo, em decorrência do marketing estratégico, consiste em ser diferente e fornecer uma combinação única de valor, pois sua essência está em optar por exercer atividades de modo diferente das dos rivais. Desse modo, o posicionamento estratégico surge de três fontes diferentes:

- a) produção de um vasto conjunto de produtos ou serviços de uma indústria, chamado de posicionamento baseado na variedade;
- b) servir a maioria ou a totalidade das necessidades de um segmento específico de consumidores. Chama-se posicionamento baseado em necessidades, próximo da visão tradicional sobre segmentação de mercado;
- c) segmentar clientes. Necessidades parecidas com as de outros clientes, mas a configuração de atividades que melhor os satisfaz é diferente. A isto se chama posicionamento baseado no acesso.

Para Porter (1996) um posicionamento único não é o bastante para garantir uma vantagem sustentável.

Os *trade-offs* criam a necessidade de escolha e protegem a empresa contra reposicionadores e imitadores. Surgem por três motivos:

- a) imagem e reputação;
- b) limitações na coordenação interna e no controle, conforme as prioridades da empresa;

- c) adaptação estratégica conforme exigência do mercado, podendo adaptar ou eliminar *trade-off*.

Entretanto, Kim e Mauborgne (2005) acreditam que a diferenciação se dá pela inovação de valor, quando as empresas alinham inovação com utilidade, com preço e com ganhos de custo; onde inovação de valor resulta na criação de um novo espaço de mercado e no rompimento com a concorrência, desafiando a estratégia baseada na concorrência – o *trade-off* valor-custo. De acordo como os autores, tradicionalmente, acredita-se que a estratégia é escolher entre diferenciação e liderança de custos, no entanto, as empresas devem perseguir a diferenciação e a liderança de custos ao mesmo tempo.

Os mesmos autores, também, sugerem que as empresas devem considerar as diferenças entre os clientes, precisam construir importantes pontos em comum no que é valorizado pelos compradores. Essa abordagem permite que as empresas ultrapassem os limites da demanda existente para criar um novo grupo de clientes até então não existentes.

Segundo Porter (1996), as tomadas de decisão sobre o posicionamento determinam, não apenas quais as atividades que uma empresa exercerá e como as irá desenhar, mas também como as atividades se relacionarão entre si. Enquanto a eficiência operacional visa atingir a excelência nas atividades ou funções individuais, a estratégia visa combinar atividades.

Porter (1996) afirma que importância da adaptação entre as políticas funcionais é uma das idéias mais antigas da estratégia, uma vez que reduz os custos e aumenta a diferenciação e, consiste em:

- a) alinhar as atividades de acordo com a estratégia global;
- b) adaptação quando as atividades se reforçam, ou seja, quando se oferece algo mais junto com o produto;
- c) adaptação além do reforço da atividade. É o chamado esforço de otimização.

Em relação à eficiência operacional, Natterman (2000) afirma que *benchmarking* não é a ferramenta para criação de decisão estratégica e, quando todos os competidores tentam jogar exatamente o mesmo jogo, declínios de margens ocorrem.

Assim como Porter (1996) o autor também defende a elaboração estratégica por meio da diferenciação de produtos, baixo custo, entrega de valor ao cliente, segmentação de cliente, oportunidade e exploração que chamou de “manchas brancas” - áreas inexploradas no cenário estratégico.

Desta forma, adaptação entre as atividades de uma empresa cria pressões e incentivos para aperfeiçoar a eficiência operacional, o que torna a imitação ainda mais difícil; a não ser que consigam copiar o sistema completo. Também para Natterman (2000), a melhor prática não é a melhor estratégia, pois o *benchmarking* é visto apenas como uma das ferramentas de eficiência operacional que ignora a criação de decisão estratégica. Além disso, a imitação de processos, pelos rivais, por meio da formação de grupos estratégicos, declina as margens da indústria.

Ghemawat (2000) também corrobora com os estudos de Porter (1996) ao afirmar que são as diferenças em atividades e a análise de seus efeitos sobre os custos que permitem avaliar a criação de uma vantagem competitiva.

Entretanto, “lembra que além de decompor a empresa em atividades, os gestores devem desenvolver uma visão do todo integrado” (GHEMAWAT, 2000, p. 80), já que a vantagem competitiva ou o valor agregado superior ao dos rivais está associado ao complexo de suas atividades. Para Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997) ao ajuste nas suas relações e não simplesmente nas partes – forças específicas, competências essenciais ou recursos críticos da empresa.

Kim e Mauborgne (2005), assim como Porter (1996) e Natterman (2000), acreditam que é possível entregar valor por meio de inovação de valor e explorar cenários inexplorados, os quais os primeiros denominaram oceanos azuis. Neste caso, os oceanos azuis são as manchas brancas de Natterman (2000), áreas inexploradas, pela criação de demanda e pelo crescimento altamente lucrativo, onde a competição é irrelevante.

Contudo, Kim e Mauborgne (2005) argumentam que o pensamento estratégico, cada vez mais, nega a capacidade de criar novos espaços de mercado inexplorados, pois concentra-se em derrotar o inimigo (competidor/concorrência) para realizar os objetivos, como nos oceanos vermelhos (áreas já exploradas, cuja competição é acirrada ou sangrenta). Para os autores parte da explicação das raízes da estratégia empresarial vem da influência da estratégia militar. Afirmam ainda que a linguagem da estratégia é cheia de referências militares, principalmente em inglês: “*headquarters*” (quartel-general), “*front line*” (linha de frente de um exército) ou “*troops*” (soldados).

Segundo Kim e Mauborgne (2005), essa “guerra” entre os competidores gera: comoditização acelerada de produtos e serviços, intensificação das guerras de preços e o encolhimento das margens de lucro, bem como baixa atividade econômica. Neste contexto, o Quadro 3, ilustra as principais diferenças entre as estratégias utilizadas no oceano azul em relação às aplicadas no oceano vermelho.

<b>Estratégia do oceano vermelho</b>	<b>Estratégia do oceano azul</b>
Competir nos espaços de mercado.	Criar espaços de mercado inexplorados.
Vencer os concorrentes.	Tornar a concorrência irrelevante.
Aproveitar a demanda existente.	Criar e capturar a nova demanda.
Exercer o trade-off valor-custo.	Romper o trade-off valor-custo.
Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo.	Alinhar todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo.

Quadro 3 – Estratégia do oceano vermelho versus estratégia do oceano azul  
 Fonte: Kim; Mauborgne, 2005, p. 17.

Todavia, Kotler (1998) afirma que o sucesso da implementação de uma estratégia é vital para sua execução; porém que é sempre mais fácil pensar em boas estratégias do que executá-las. A árdua tarefa de executar uma estratégia, de acordo com Kim e Mauborgne (2005) abrange quatro barreiras, conforme Figura 6:

- a) cognitiva (desperta os empregados para a necessidade da mudança de fundamentos);
- b) recursos (limitação de recursos para executá-la);
- c) motivação;
- d) política organizacional.

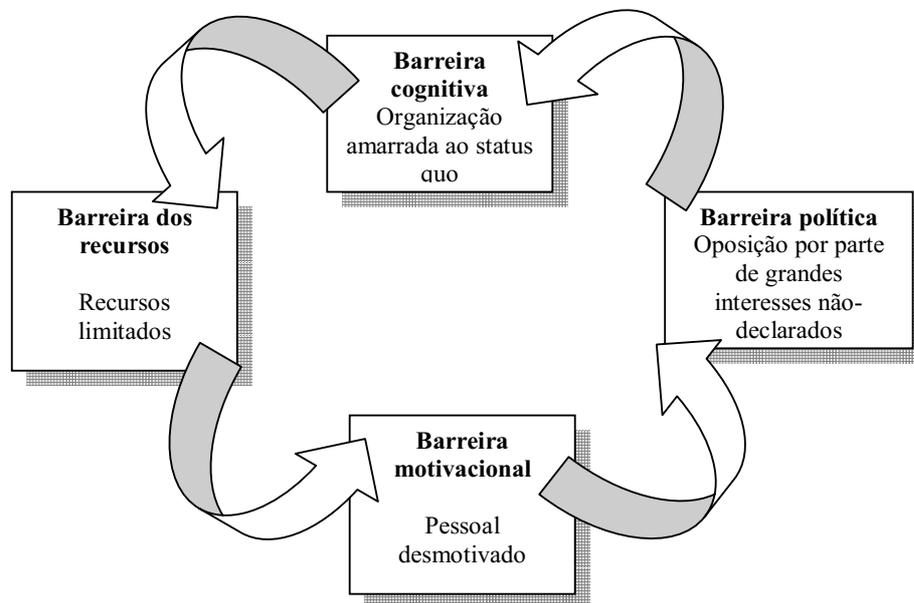


Figura 6 – As quatro barreiras organizacionais à execução da estratégia  
 Fonte: Kim; Mauborgne, 2005, p. 148.

Entretanto, Kim e Mauborgne (2005) acreditam que essas barreiras podem ser “derrubadas” logo no início da elaboração da estratégia, por meio do que chamaram de

“processo justo”, processo que incute nas pessoas a disposição para comprar a mudança, promovendo uma confiança que os leva a cooperar voluntariamente na execução das decisões estratégicas. Tal cooperação é descrita como “ir além do cumprimento do dever, criando-se uma situação em que os indivíduos despendem energia e tomam iniciativas, dando o melhor de si – até sacrificando seus interesses pessoais” (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 148). A Figura 7 apresenta o fluxo entre o processo justo, atitudes e comportamento.

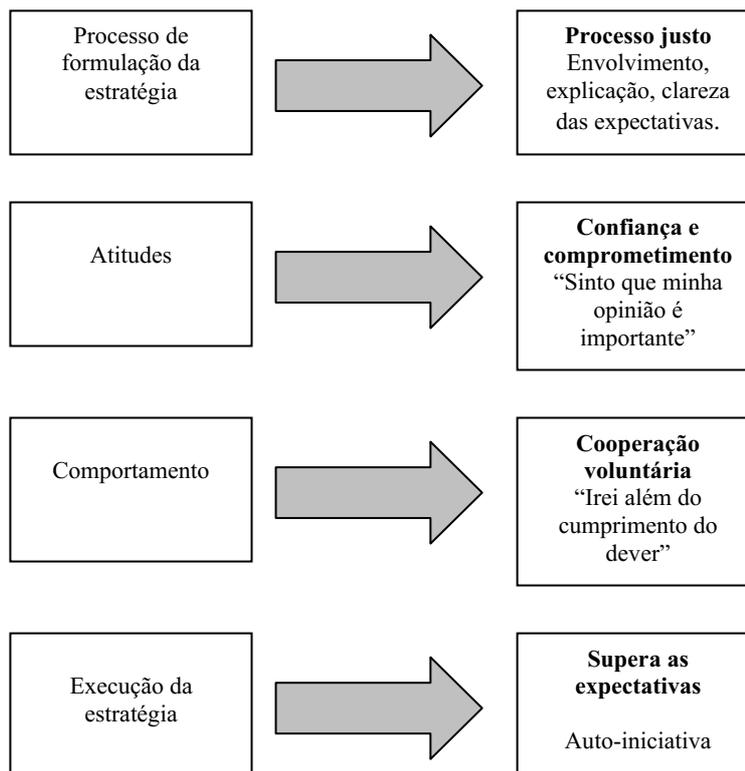


Figura 7 – Como o processo justo afeta as atitudes e os comportamentos  
 Fonte: Kim; Mauborgne, 2005, p. 172.

Apesar dos autores acreditarem que a criação de oceanos azuis leva as empresas a alcançar o crescimento lucrativo e manter-se na dianteira, defendem que raramente uma empresa preserva vantagem duradoura, é difícil manter a liderança por muito tempo, mas é possível reinventar-se, por meio da criação sucessiva de novos espaços de mercado.

“Neste sentido, embora até agora, nenhuma empresa tenha se destacado pela excelência contínua, não é vã a esperança de cultivar a excelência duradoura, por meio da adoção de práticas estratégicas excelentes” (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 246).

Segundo Porter (1992), como definir uma estratégia significa escolher o que pode ou não ser feito; certamente alguns clientes poderão ficar insatisfeitos, porém, mediante o

conhecimento do mercado consumidor, é possível definir estratégias que atendam o maior número de cliente dentro do universo estudado.

Conhecer o cliente implica conhecer as características sobre consumo, preferências, desejos, entre outros aspectos relevantes de consumo.

### **3.1 Marketing estratégico**

Em vista de a estratégia possuir, conforme apresentado até então, diversos relacionamentos com atividades e ferramentas de marketing, torna-se de fundamental importância abordar o marketing estratégico.

O direcionamento das empresas em desenvolver o marketing estratégico a fim de obter não só participação no mercado, mas também vantagem competitiva, pode ser observada pela necessidade de se identificar quem compra, por que compra, onde compra e o que quer comprar.

Para Lambin (2000) os fundamentos de marketing estão associados à economia de mercado (troca voluntária e concorrencial que atende os interesses das empresas e dos consumidores), o que por sua vez leva a empresa ao desenvolvimento do marketing estratégico e do marketing operacional. Estas duas dimensões do marketing, embora distintas, possuem comportamentos estreitos e se complementam nas tarefas exercidas pela empresa, conforme ilustra a Figura 8.

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 do 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, garantindo à empresa uma vantagem competitiva sustentável e duradoura.

Ao passo que o marketing operacional é visto como um aliado comercial da empresa cujo papel é auxiliá-la na obtenção de seus objetivos de venda e participação de mercado, utilizando-se dos meios táticos do marketing: produto, preço, distribuição e comunicação.



Figura 8 - As duas faces do marketing.  
 Fonte: Autora “adaptado de” Lambin (2000, p. 7).

De acordo com Lambin (2000), o marketing operacional compreende a conquista dos mercados existentes com foco no curto e médio prazos, enquanto que o marketing estratégico parte da análise das necessidades individuais e das organizações, observando a evolução do mercado, com base na diversidade de produtos-mercados e segmentos atuais ou potenciais, com o objetivo de orientar a empresa pela busca de novas oportunidades com foco no médio e longo prazo. Podemos observar estas diferenças no Quadro 4.

MARKETING OPERACIONAL	MARKETING ESTRATÉGICO
Abordagem voluntarista	Abordagem de análise
Oportunidades existentes	Novas oportunidades
Meios: preço, publicidade, venda, promoção	Meios: escolha dos produtos-mercado
Comportamento reativo	Comportamento proativo
Horizonte: curto prazo	Horizonte: médio-longo prazo
Responsabilidade da função de marketing	Responsabilidade interfuncional

Quadro 4 – Os contrastes entre o marketing operacional e o estratégico.  
 Fonte: Lambin (2000, p. 10).

O mesmo autor acrescenta, ainda, que “a função do marketing na economia de mercado é organizar a troca voluntária e concorrencial de modo a assegurar o equilíbrio entre

a oferta e a procura de produtos e serviços” (LAMBIN, 2000, p. 11), e para isto conta com o marketing estratégico que não só tem a função de garantir o equilíbrio entre a oferta e procura, mas propiciar “um ciclo virtuoso de desenvolvimento econômico” (LAMBIN, 2000, p. 14), como ilustra a Figura 9.

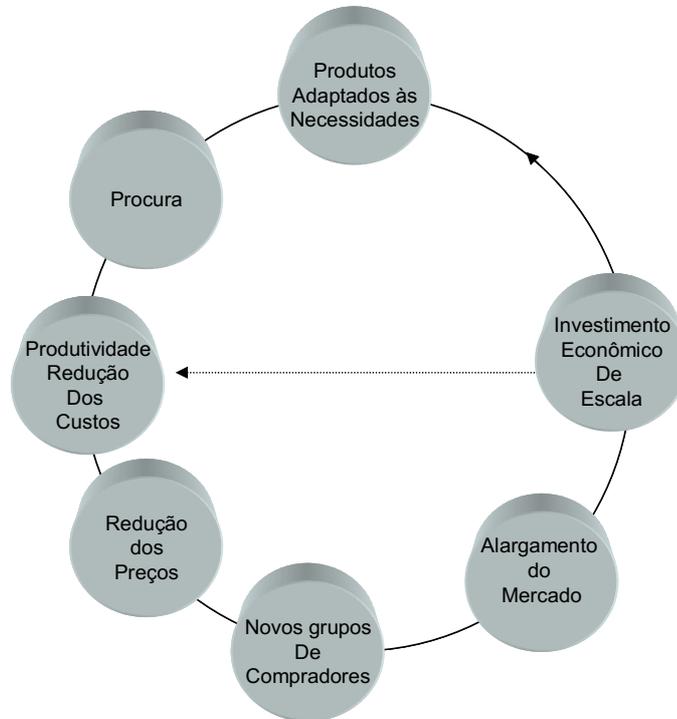


Figura 9 – O ciclo virtuoso do marketing estratégico  
Fonte: Lambin (2000, p. 14).

Todo o processo deste ciclo tem início com a análise das necessidades insatisfeitas do consumidor e com o desenvolvimento de novos produtos, pelo marketing estratégico que, conta com o marketing operacional para pôr em prática o plano de ação de marketing respeitando a segmentação de mercado e promove novos investimentos para a economia de escala, que segundo Lambin (2000, p. 15) “estimula a inovação e as atividades empreendedoras”.

Lambin (2000) ressalta, ainda, que o marketing estratégico tem função ativa focada na orientação-marketing, diferentemente do marketing operacional que é focado na orientação-venda.

Segundo Lambin (2000) o marketing estratégico permite analisar a empresa frente à concorrência, ao mercado desacelerado e à estagnação de consumidores, conduzindo à busca de novos nichos, de novas oportunidades de crescimento e/ou de desenvolvimento de produtos, com elaboração do plano de marketing estratégico que proporcione vantagens competitivas.

Partindo da mesma premissa que Lambin (2000) de que os fundamentos de marketing estão associados à economia de mercado, Jain (1999) define o marketing estratégico como o empenho da empresa em manter-se diferenciada de seus concorrentes, usando suas forças para satisfazer, melhor, as necessidades dos clientes em um determinado ambiente.

O mesmo autor argumenta que a origem do marketing estratégico ocorreu no início dos anos 70, período em que os gestores enfrentaram dificuldades em relação ao ambiente no qual as empresas estavam inseridas e foram forçados a desenvolverem planos estratégicos a fim de controlar de forma mais centralizada os seus recursos; entretanto vale ressaltar que o planejamento estratégico, na época, teve um foco financeiro com busca de retorno em investimento e participação de mercado (JAIN, 1999).

Jain (1999) acrescenta, ainda, que planejamento e decisões estratégicas constituem o campo de marketing estratégico, ajudando no desenho do negócio e do relacionamento ambiente-empresa.

Neste contexto, para Jain (1999) o marketing estratégico trata da interação entre três componentes, chamados de forças estratégicas, a saber: cliente, empresa e concorrência. Também conhecida como os três C's - do inglês: *customer, competition, corporation*.

Estas três forças estratégicas compõem o triângulo estratégico de marketing, conforme a ilustração da Figura 10.

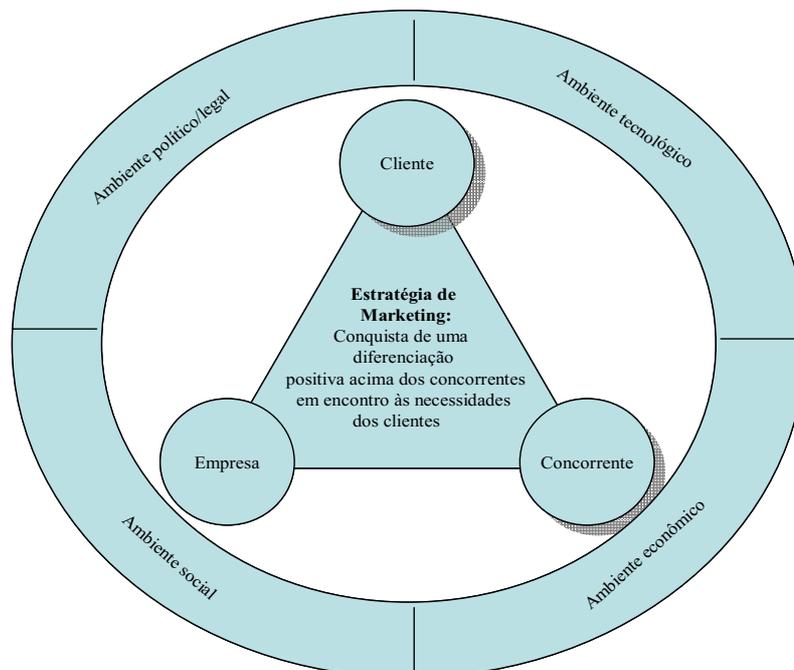


Figura 10 – Elementos-chave da formulação da estratégia de marketing  
Fonte: Jain (1999, p. 25).

No entanto, é notória a semelhança desta proposta de Jain (1999) com o modelo dos três C'S de Ohmae (1985), para a análise e busca de novas estratégias, bem como de novas oportunidades no mercado.

Com base nos três elementos apresentados, Jain (1999) afirma que a função de marketing, conforme o Quadro 5, é executada em três níveis organizacionais: empresa, unidade de negócio, produto/mercado.

Nível Organizacional	Funções de Marketing	Nome Formal
Empresa	Antecipar perspectivas em relação a clientes e concorrentes para o planejamento estratégico corporativo.	Marketing corporativo
Unidade de negócio	Auxiliar no desenvolvimento de perspectiva estratégica da unidade de negócio para seu curso futuro.	Marketing estratégico
Produto/mercado	Formular e implementar programas de marketing.	Gestão de marketing

Quadro 5 – Funções de Marketing em uma Organização  
Fonte: Jain (1999, p. 24).

Para Jain (1999), os planos estratégicos corporativos estão no nível empresa (análise de mercado, mudanças ambientais, dinamismo de mercado, etc). A gestão de marketing que desenvolve, implementa e direciona programas de marketing, dão suporte às perspectivas do marketing estratégico, e está no nível produto/mercado, a fim de focar os meios necessários para diferenciar a empresa de seus concorrentes e para entregar valor aos seus clientes. Ao passo que o marketing estratégico é desenvolvido na unidade de negócio.

De acordo ele é possível identificar cinco características intrínsecas do marketing estratégico:

- a) ênfase em longo prazo – a busca pela orientação estratégica a longo prazo analisando mudanças no ambiente por meio de sua monitoração, bem como do concorrente, utilizando-se muitas vezes da inteligência estratégica para obtenção de vantagem;
- b) dados dos aspectos corporativos – compreende decisões nas quais são consideradas a cultura, os recursos e o público da empresa, neste caso, entende-se por público, todos os stakeholders (cliente, fornecedor, funcionários, governo e sociedade);
- c) papéis diversos para diferentes produtos/mercados – análise dos estágios de introdução, crescimento e maturidade de cada produto em relação ao crescimento de mercado, proporcionando análise de investimento e de participação de mercado;
- d) nível organizacional – unidade de negócio;

- e) relacionamento com Finanças – as decisões do marketing estratégico possuem uma relação estreita com as funções financeiras no que diz respeito à utilização e geração de recursos financeiros e retorno de investimentos, permitindo que Jain (1999) afirme que ao longo dos anos é possível identificar as duas áreas trabalhando, simultaneamente, as decisões do marketing estratégico.

Considerando as características, já apresentadas, Jain (1999) ressalta que o foco do marketing estratégico é a escolha do produto certo, no mercado certo e na hora certa, mas que difere da gestão de marketing devido aos seus objetivos, apresentados no Quadro 6.

Em marketing estratégico, Jain (1999) argumenta que os objetivos são sistematicamente definidos com a preocupação de alocar os recursos de forma a maximizar a performance da empresa o que resulta na formulação de estratégias.

Ao passo que, “a gestão de marketing conduz desenvolvimento do mix de marketing para suprir o mercado” (JAIN, 1999, p. 33).

Pontos de diferença	Marketing estratégico	Gestão de marketing
Projeção de prazo	Longo alcance: implica em decisões de longo prazo.	Diário: decisões com implicações em ganhos financeiros (anual).
Orientação	Indutiva e intuitiva.	Dedutiva e analítica.
Processo de decisão	Principalmente ascendente: de baixo para cima.	Essencialmente descendente: de cima para baixo.
Relacionamento com ambiente	Ambiente considerado sempre em mudança e dinâmico.	Ambiente considerado constante com distúrbios ocasionais.
Oportunidade (sensibilidade à)	Busca contínua de novas oportunidades.	Busca de novas oportunidades quando necessário.
Comportamento organizacional	Alcance de sinergia entre os diferentes componentes da organização, tanto horizontal como verticalmente.	Interesse na adoção de uma unidade descentralizada.
Natureza do negócio	Requer alto grau de criatividade e originalidade.	Requer maturidade, experiência e orientação controlada.
Estilo de comando	Requer perspectiva proativa.	Requer perspectiva reativa.
Missão	Lida com o quê o negócio dá ênfase.	Lida com o delineamento do negócio corrente.

Quadro 6 – Principais diferenças entre marketing estratégico e gestão de marketing  
Fonte: Jain (1999, p. 34).

Se por um lado a gestão de marketing trabalha para projetar o mercado e obter posição competitiva, o marketing estratégico analisa e compara possibilidades. Se por um lado a gestão de marketing é determinista, por outro o marketing estratégico se mostra essencialmente focando em oportunidades.

Embora, assim como Lambin (2000), Jain (1999) sugira que o marketing estratégico é analítico e dá suporte para a gestão de marketing, as diferenças entre o marketing estratégico e

o marketing operacional para Lambin (2000) são baseadas na natureza ou tipo de atividades, que se complementam, no processo de marketing e, para Jain (1999) marketing estratégico e gestão de marketing são processos diferentes de tratamento do marketing.

Conforme já apresentada na Figura 8, a operacionalização do marketing estratégico se dá por meio das atividades de segmentação e posicionamento, as quais são abordadas a seguir.

### 3.1.1 Atividades suporte do marketing estratégico – segmentação e posicionamento

De acordo com Lambin (2000) a escolha de segmentos-alvo faz parte de uma das etapas do marketing estratégico, em busca de oportunidades econômicas e, de uma melhor forma de aproveitar/trabalhar a atratividade do mercado. A partir desta segmentação, o marketing estratégico se ocupa do posicionamento, a fim de garantir uma vantagem competitiva defensável.

Para Hooley, Saunders e Piercy (2005) o desafio de construir uma orientação voltada ao cliente em uma organização, elaborar propostas de valor e posicionamento competitivo exige ação de marketing que permita elaborar respostas eficazes aos ambientes de mercado em mudança, ao definir segmentos de mercado, além de desenvolver e posicionar ofertas de produtos para esses mercados-alvo.

Todavia, acreditam que a análise das cinco forças propostas por Porter (a rivalidade entre participantes atuais, a ameaça de novos entrantes e de substitutos, o poder de barganha de compradores e de fornecedores) proporciona uma base útil para a compreensão das oportunidades e das ameaças enfrentadas pelas empresas, o que permitirá à empresa direcionar seus esforços aos concorrentes específicos.

Em adição, Cravens e Piercy (1994) argumentam que a análise de segmento inclui descrição do consumidor e análise de satisfação; evolução e potencial da concorrência e vantagens competitivas; análise de programas de posicionamento de mercado e financeiro; e, mercados atraentes.

Hooley, Saunders e Piercy (2005) afirmam que a análise do setor ajuda a empresa a fortalecer as suas defesas contra os concorrentes, bem como fortalecer seus pontos fortes de acordo com o tipo de mercado que ela enfrenta. Assim, a segmentação permite que uma empresa direcione os seus recursos a fim de satisfazer a um conjunto de necessidades específicas do cliente.

Zeithaml e Bitner (2003) argumentam que a segmentação de mercado nada mais é do que aprender e definir com quem a organização quer ter relacionamentos, conforme o Quadro 7. Afirmam, ainda, que o processo de segmentação de mercado é composto por seis fases distintas:

- a) identificação das bases de segmentação de mercados, descrito no Quadro 7;
- b) desenvolvimento dos perfis dos segmentos gerados – o objetivo é verificar se o conjunto de clientes foi identificado de maneira precisa a fim de garantir a percepção do benefício (produto e/ou serviço) ofertado naquele segmento;
- c) desenvolvimento de medidas da atratividade dos segmentos – por meio do tamanho, do poder de compra e acessibilidade do segmento;
- d) seleção dos segmentos-alvo – além de contar com os mesmos instrumentos de mensuração citados acima, a empresa deve analisar se o segmento tem potencial de crescimento e fazer uma análise competitiva do mercado (concorrentes, produtos e serviços substitutos, compradores e fornecedores);
- e) comprovação de que o segmento-alvo é compatível ao desenvolvimento de serviços que atendam às necessidades dos clientes.

Para Hooley, Saunders e Piercy (2005) a mudança no perfil demográfico, especialmente em termos de idade, estado civil e distribuição de renda, apresenta muitas oportunidades para a administração de marketing.

<b>Bases para segmentação de mercado</b>	<b>Requisitos para segmentação eficaz</b>	<b>Crítérios para avaliar segmentos de mercado com vistas à escolha dos segmentos-alvo</b>
<p><b>Segmentação demográfica:</b> idade, sexo, composição familiar, renda, ocupação ou religião.</p> <p><b>Segmentação geográfica:</b> diferentes unidades geográficas, como nação, país, estado, etc.</p> <p><b>Segmentação psicográfica:</b> classe social, estilo de vida, ou características de personalidade.</p> <p><b>Segmentação por comportamento:</b> conhecimento, atitudes, usos.</p>	<p><b>Mensurabilidade:</b> grau com que podem ser medidos o tamanho e o poder de compra dos segmentos.</p> <p><b>Acessibilidade:</b> grau com que os segmentos podem ser alcançados e atendidos</p> <p><b>Implementabilidade:</b> grau com que programas eficazes podem ser projetados para atrair e prestar serviços aos segmentos.</p>	<p><b>Tamanho dos segmentos e crescimento:</b> inclui informações sobre volume de vendas atualizado, taxas de crescimento projetadas e margens de lucro esperadas.</p> <p><b>Atratividade estrutural do segmento:</b> inclui concorrentes atuais e potenciais, produtos e serviços substitutos, poder relativo dos compradores e dos fornecedores.</p> <p><b>Objetivos e recursos da empresa:</b> referente à adequação do segmento aos objetivos da empresa.</p>

Quadro 7 - Revisão de princípios básicos de marketing  
 Fonte: Zeithaml e Bitner (2003, p. 147).

Entretanto, Lambin (2000) chama a atenção para o fato de que, em se tratando de uma empresa com orientação para o mercado, a tarefa de satisfazer todos os clientes é uma tarefa árdua e ao mesmo tempo impossível, dada a complexidade de suas necessidades e expectativas. Desta forma, a escolha da segmentação deve ser feita sob a ótica do cliente, com o objetivo de atender sua expectativa, o que leva Lambin (2000) a afirmar que a segmentação de mercado deve ser realizada com a finalidade de solucionar problemas.

Neste contexto, o mesmo autor argumenta que a estratégia de segmentação permite identificar: os clientes a serem atendidos; os concorrentes diretos; os fatores-chave de sucesso a serem alcançados; tecnologia alternativas e/ou concorrentes indiretos a observar.

Com base na afirmação acima, Lambin (2000) ressalta que a segmentação ocorre em dois níveis, definidos respectivamente como, macro-segmentação e micro-segmentação.

O nível macro-segmentação é direcionado para: (1) a definição de grupo de clientes; (2) as funções de soluções, a partir da premissa de que não se compra um produto apenas pelo produto em si, a fim de se evitar a “miopia-produto” (LAMBIM, 2000, p. 236); e, (3) as tecnologias que muitas vezes auxiliam ou trazem as soluções procuradas.

Já, o nível micro-segmentação consiste na análise das diversas necessidades dos clientes, presentes em cada macro-segmento definido.

Segundo Lambin (2000) existem quatro métodos de micro-segmentação, a saber:

- a) segmentação sócio-demográfica – idade, sexo, ocupação, rendimento, etc;
- b) segmentação por vantagens procuradas – análise de como o cliente atribui valores aos produtos, observando suas preferências e o seu comportamento de compra;
- c) segmentação sócio-cultural – o mesmo que segmentação por estilos de vida ou psicológica, aborda as motivações e personalidade em relação ao consumo;
- d) segmentação comportamental – refere-se ao comportamento de compra o que inclui a utilização do produto, a sensibilidade ao preço e ofertas e o fator fidelidade em relação ao produto.

A eficácia da realização da estratégia de segmentação precisam ser mensuráveis, substanciais, acessíveis, diferenciáveis e acionáveis (JAIN, 2000; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005; KOTLER; KELLER, 2006).

Contudo, Holley; Saunders; Piercy (2005) e Kotler; Keller (2006) afirmam que as empresas têm dificuldades na implementação de estratégias baseadas na identificação do escopo da segmentação e, sugerem três níveis de segmentação: segmentação estratégica (intenção estratégica, visão e missão); segmentação gerencial (planejamento, orçamento e

alocação de recursos de marketing); e, segmentação operacional (administração de vendas, marketing e distribuição).

Segundo os mesmos autores, estes problemas da implementação, normalmente, estão associados a fatores como: estrutura da organização, política interna, cultura corporativa, informações e resultados, processos de tomada de decisão, capacidades corporativas e sistemas operacionais.

No entanto, no que se refere à cobertura de mercado, três estratégias podem ser definidas: marketing não-diferenciado - um produto oferecido para todo o mercado; marketing diferenciado - oferta de produtos diferentes para segmentos diferentes do mercado; marketing concentrado - foco em um ou poucos segmentos do mercado (JAIN, 2000; KOTLER; KELLER, 2006).

De forma bem simplista Cravens e Piercy (1994) afirmam que a análise de segmentação abrange a avaliação de satisfação do cliente, a oportunidade para novos produtos, a seleção de mercado-alvo e o planejamento de posições estratégicas.

Para Jain (2000) após a definição da estratégia de segmentação, a empresa deve voltar a sua atenção para o tipo de estratégia de posicionamento a ser adotada em cada segmento selecionado e para a forma mais apropriada de torná-la conhecida aos clientes potenciais da empresa, pois ele entende que é o posicionamento quem apresenta como a marca ou a empresa pretende ser percebida pelos seus clientes potenciais.

Segundo Porter (1996), as tomadas de decisão sobre o posicionamento determinam, não apenas quais as atividades que uma empresa exercerá, mas como as atividades se relacionarão entre si, entre os clientes e os concorrentes.

Neste contexto de gerenciamento estratégico, toda empresa e produto precisam representar uma grande idéia diferenciada na mente do mercado-alvo, a justificativa é feita através da citação de Ries e Trout, em 1997, de que o posicionamento começa com um produto, uma mercadoria, um serviço, uma instituição, uma pessoa. Existe um diferencial a ser comunicado à mente do cliente potencial. (OLIVEIRA, CAMPOMAR, 2007; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005; KOTLER; KELLER, 2006).

De acordo com Oliveira e Campomar (2006) a proposta de posicionamento apresentada, acima, surgiu como resposta à eficácia do processo comunicacional, entretanto, eles acreditam que o conceito pode ser ampliado para todo o composto de marketing, como instrumento de apoio ao processo de decisões estratégicas.

Com base no exposto, “posicionamento é a definição de uma proposta de valor que interesse à empresa, que seja significativa a um público-alvo e que, na percepção dele, seja

mais atrativa em relação às propostas elaboradas pela concorrência” (OLIVEIRA, CAMPOMAR, 2006).

Para Cravens e Piercy (1994) o desenvolvimento da estratégia de posicionamento exige a integração do produto, cadeia de valor, preço e estratégia de promoção para o mercado-alvo.

Conforme os mesmos autores, a decisão de posicionamento requer o exame do relacionamento entre os esforços de marketing e as respostas do mercado, por meio da concorrência e das preferências dos clientes, seja pela utilização de pesquisas de mercado, modelo de posicionamento ou quaisquer outros recursos, que permitam combinar a análise de informações com a experiência e o julgamento dos gestores, para selecionar a posição estratégica.

Segundo Lambin (2000), a visão de diferenciação do posicionamento implica na análise de algumas variáveis, a saber:

- a) características e vantagens reais ou percebidas em um produto ou uma marca, de forma favorável pelo cliente;
- b) a forma como estas diferenças – produto, marca, empresa – são percebidas pela concorrência;
- c) a melhor posição a adotar no segmento, levando em conta os consumidores potenciais e as posições ocupadas pelos concorrentes;
- d) os esforços e recursos de marketing necessários para ocupar e defender a posição.

Oliveira e Campomar (2007) acrescentam, conforme a Figura 11, que:

[...] o posicionamento consiste no desenvolvimento e na transmissão (alicerçada em uma marca) de uma proposta de valor, a partir de aspectos significativos para um determinado público-alvo, os quais serão processados e comparados com concorrentes, dando origem ao posicionamento percebido (OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2007, p. 47).

Os mesmos autores ressaltam que o processo de posicionamento é influenciado por outras forças, como: capacidade da empresa, concorrência, fornecedores, intermediários, regulamentação, outros públicos, atributos e objetivos valorizados pelos clientes no processo de decisão de compra. E, ainda, que a marca funciona como um arquivo presente na mente do consumidor que se abre, apresentando uma proposta de oferta e, conseqüentemente, tende a desencadear associações.

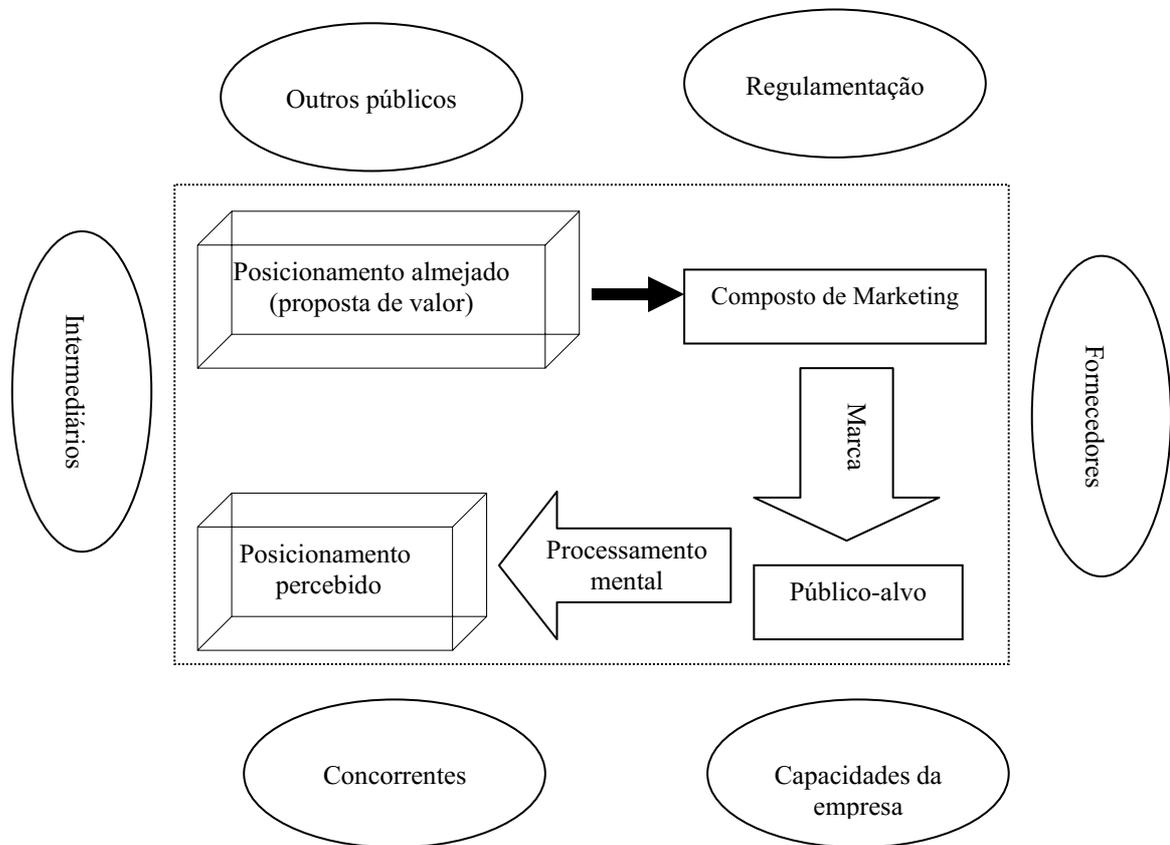


Figura 11 – Processo e condicionantes do posicionamento de marketing  
 Fonte: Oliveira; Campomar (2007, p. 47).

Em relação à operacionalização do posicionamento, Oliveira e Campomar (2007) acreditam que o posicionamento implica na busca da diferenciação, por meio da oferta de valor. Desta forma, é possível identificar três fases da operacionalização, como ilustra a Figura 12.

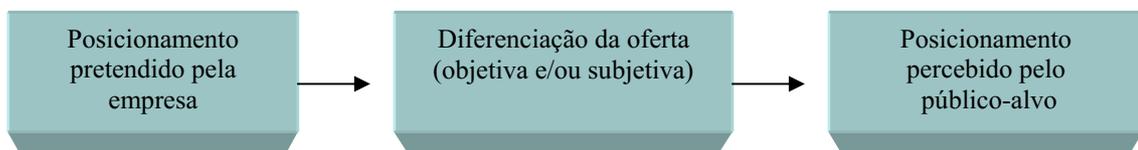


Figura 12 – Operacionalização do posicionamento  
 Fonte: Oliveira; Campomar (2007, p. 49).

Consoante, Lovelock e Wirtz (2006) afirmam que o posicionamento tem um papel muito importante na estratégia de marketing, uma vez que permite o relacionamento entre a análise de mercado e a análise da concorrência com a análise corporativa.

Segundo eles, principalmente no caso das empresas de serviços que enfrentam concorrência acirrada, 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 [...]” (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 69).

### **3.2 Marketing estratégico e competitividade**

Para Wilkins (2007) a inteligência representa uma ferramenta que facilita a execução de estratégias direcionadas aos objetivos e necessidades da empresa ressaltando seu posicionamento.

Segundo Jain (1999), basicamente, as empresas competem para satisfazer necessidades dos clientes e pela posição no mercado, por isso precisa de um sistema de inteligência competitiva para manter-se informada sobre as várias facetas dos negócios de seus rivais. O sistema deve incluir coleta de dados peculiares obtidos pela “varredura” do mercado, bem como da análise dos principais competidores e das tendências futuras.

De acordo com Morris (1998) a inteligência competitiva foi por muito tempo associada à espionagem, contudo propõe uma definição com base no conhecimento que a competição requer sobre os competidores e o mercado.

Basicamente, inteligência competitiva nada mais é do que um processo legal para obtenção de informação adequada que suporte a tomada de decisão e a aplicação de um planejamento estratégico, prevendo oportunidades e rastreando a concorrência.

Segundo Morris (1998), a aquisição, a análise e a disseminação desta inteligência na organização produzem o desenvolvimento formal do processo de planejamento.

Wilkins (2007) corrobora com a premissa de que a inteligência competitiva é proveniente da análise competitiva do mercado.

Neste contexto, as informações adquiridas, presentes e trabalhadas neste processo permeiam pela organização como inteligência que permitirá: orientar-se ao mercado, ao cliente, reduzir custos, planejar novas estratégias, desenvolver novos produtos, serviços, criar novos mercados, inovar.

Para Hooley, Saunders e Piercy (2005) a posição competitiva sustentável que gera lucros e valor para o acionista envolve a elaboração de uma estratégia de marketing baseada

na compreensão profunda do mercado, com referências superiores de serviço e de construção de relacionamentos com os clientes e fornecedores, competição com novos modelos de negócios.

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

Desta forma, ele identifica duas formas competitivas diferentes, a saber:

- a) competição natural: subtende a sobrevivência de forma adequada em um dado ambiente – analogia ao fenômeno biológico de seleção natural, proposto por Darwin. Em termos de negócio, significa que as firmas competem por posições estratégicas similares, confiando em diferenças operacionais diferentes para separar as bem sucedidas das fracassadas.
- b) competição estratégica: diferenças estratégicas com base em segmentação de mercado, oferta de produto, canais de distribuição, processos de fabricação. Normalmente requer investimento de capital, desenvolvimento de um sistema interativo dinâmico que proporcione conhecimento e habilidade para analisar o conhecimento adquirido, a fim de reduzir riscos.

Contudo, de acordo com Hooley, Saunders e Piercy (2005), é a velocidade da mudança no ambiente como um todo que requer atenção, cada vez mais turbulento. Ressaltam que o desenvolvimento tecnológico vem encurtando o ciclo de vida dos produtos e acelerando o período de comercialização. Assim, o desafio para as empresas consiste em elaborar um planejamento estratégico de marketing que gere flexibilidade à organização, para permitir que ela lide com a incerteza do ambiente em mudança, por meio de estratégias orientadas pelo mercado, para compreender e conhecer as oportunidades e ameaças que proporciona às empresas.

Considerando ainda a análise de cenário competitivo, Porter (1992) apresenta dois tipos de vantagem competitiva: a liderança de custo e a diferenciação que aliadas às atividades da empresa, levam as três estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação e foco. Neste modelo o foco determinará qual vantagem será buscada: a de custo ou a de diferenciação.

A estratégia de liderança no custo visa desencadear na empresa atividades que promovam a redução de custos, seja por melhoria da qualidade, dos processos, da cadeia *supply chain* ou por padronização dos produtos ou serviços prestados, garantindo assim a vantagem de obter e sustentar preços equivalentes ou menores que seus concorrentes.

Ao passo que a diferenciação visa obter por meio de características particulares, diferenciação em produtos ou serviços que garanta a sua escolha pelo cliente, mesmo que o fator custo não seja tão atrativo quanto os do mercado.

Contudo, a obtenção de retorno acima do normal entre algumas empresas direcionou os estudos empíricos de Schmalensee (1985) e de Rumelt, Schendel e Teece (1991), onde mostram que a influência das características das empresas sobre suas rentabilidades relativas é muito mais significativa do que a influência da indústria à qual estão inseridas, constituindo uma forma de barreira de imitação à rentabilidade.

Para Jain (1999), boas estratégias buscam não só a aquisição de vantagem competitiva, mas também a sua sustentação ao longo do tempo, por meio de barreiras levantadas contra a concorrência, ou seja: “Não basta alcançar o topo é preciso permanecer nele” (JAIN, 1999, p. 101).

De acordo com Natterman (2000), aventurar-se nestas regiões inexploradas fazem com que as empresas assumam riscos, no entanto, ocasionam valor e permitem que as mesmas contemplem vantagens de *first mover*, entretanto, como os lucros expiram rapidamente os gerentes têm que reinventar nichos de produtos ou serviços continuamente.

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, o posicionamento. No entanto, o conhecimento do mercado requer informações relevantes, que podem ser viabilizadas pela adoção do sistema de informação de marketing, como é exposto a seguir.

## 4 GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÃO

Como pôde-se observar, o conceito de competitividade apresenta diversas abordagens, entretanto, convergem para a condição de se obter um diferencial perante o mercado.

Assim sendo, qualquer característica particular em um produto ou serviço, seja tecnológico, estético, de custo, qualidade ou condições específicas de fornecimento, pode ser considerada como vantagem competitiva.

Para Davenport; Eccles e Prusak (1992) a informação é este diferencial que 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, isto é, uma organização com base na informação.

A informação tem valor no varejo, pois oferece novas possibilidades de negócios e sistemas de controle importantes para identificar oportunidades de vantagem estratégica, por isso: “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; WEITZ, 2000, p. 38), oferecendo ao consumidor um maior sortimento de mercadorias e redução de custo de estoque.

Para Levy e Weitz (2000), a estratégia de varejo indica como a empresa direciona seus recursos para a realização de seus objetivos; sendo imprescindível identificar o mercado-alvo, a natureza de mercadorias e serviços ofertados e construir vantagem competitiva sustentável.

Neste contexto, “a informação é a matéria-prima da tomada de decisão” (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005, p. 133), sendo que a pesquisa de marketing e o sistema de informação de marketing (SIM) lidam com o fornecimento de informações a fim de permitir a redução de incerteza na tomada de decisões.

Segundo os autores, o SIM permite organizar as informações obtidas dentro da empresa, por meio de um sistema estruturado de maneira formal e “consiste fisicamente de várias pessoas e de uma variedade de recursos de hardware e software [...] que permite ao tomador de decisões acessar as informações e os modelos para auxiliá-lo” (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005, p. 145).

Entretanto, Day e Aaker (1980) argumentam que muitas vezes a pesquisa de marketing é utilizada de forma isolada e que sua contribuição de forma específica dentro de

um processo de tomada de decisão depende de sua integração dentro de um planejamento e de um sistema de informação.

Esta integração pesquisa de mercado-planejamento de marketing-sistema de informação consiste, de acordo com os mesmos autores, em um plano estratégico direcionado às questões de pesquisa da empresa, cujas implicações permitirão selecionar e controlar os segmentos de mercado, os canais de distribuição, as necessidades do consumidor, a oferta de produtos e serviços, bem como atingir os objetivos da empresa.

Entretanto, a tomada decisão presente na estratégia é respaldada pelo sistema de informação que contém ao mesmo tempo, dados de marketing e *marketing intelligence*.

Neste contexto, Day e Aaker (1980) apontam os dados de marketing como os provenientes de controles estatísticos, informação sobre consumo e mercado, conhecimento do consumidor, bem como de suas atitudes e comportamentos. Ao passo que, *marketing intelligence* inclui informações relevantes sobre o futuro do ambiente para a organização.

Também Richardson e Luchsinger (2007) entendem que a obtenção da informação e sua disseminação abrangem etapas importantes no processo de tomada de decisão e na definição de estratégias de marketing, sendo necessário que os gestores pratiquem a Inteligência Competitiva para apreender as informações acerca das operações do concorrente e do mercado.

Consoante, para Minciotti (1992) é o marketing estratégico que acompanha a evolução do mercado e identifica produtos diferentes e segmentos de mercado com base nas expectativas de relação custo-benefício do público-alvo. Ele ressalta ainda que recursos e know-how da empresa são ajustados para responder de forma rentável às oportunidades.

Entretanto a análise de mercado depende da obtenção de informações relevantes e de coleta de dados o que leva Minciotti (1992) a afirmar que a utilização de um sistema de informação de marketing se faz necessário para o desenvolvimento de um planejamento estratégico.

Para Cravens e Piercy (1994), aprender sobre o mercado requer receptividade de informação distribuída no interior de toda organização, sendo que a informação em marketing, de forma ampla, inclui pesquisa de mercado, sistema de informação de marketing, sistema de banco de dados e sistema de suporte de decisão, o que segundo Kotler (1998) consistem em ferramentas necessárias para realização do planejamento estratégico orientado para o mercado.

#### 4.1 Sistema de Informação

Para Torres (1995), a tecnologia de informação pode melhorar significativamente algo que já é feito; mudar a forma como algo é feito; satisfazer uma necessidade reconhecida ou criar uma nova necessidade. Estas atividades e a análise de seus efeitos constituem uma melhoria estrutural que passa a agregar valor.

Do ponto de vista sistêmico, o uso do sistema de informação permite reduzir custos, reduzir tempo de resposta e melhoria de qualidade, sendo que tais processos dizem respeito à entrada e saída do sistema, em relação ao ambiente; criando a integração entre a empresa, seus clientes e seus fornecedores (TORRES, 1995).

Para Laudon e Laudon (2004) os benefícios apresentados por Torres (1995) são provenientes da aquisição de informações relevantes e da forma como serão trabalhadas nas organizações; sendo que as informações provêm de três atividades do sistema de informação: entrada, processamento e saída de dados.

Desta forma, a entrada é responsável pela coleta de dados brutos tanto do ambiente interno como externo à organização. O processamento é responsável pela conversão dos dados, ao passo que a saída transfere as informações processadas aos usuários.

Laudon e Laudon (2004) acrescentam ainda que o sistema de informação 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 facilitar o relacionamento com fornecedores e com clientes e auferir receitas adicionais, conforme Figura 13.

Na prática, segundo os autores, o sistema de informação permite gerar “listas discriminando os varejistas e os itens selecionados, o número total de cada item pedido por dia, o número [...] de pedido por varejista e itens que necessitam de reposição de estoque” (LAUDON; LAUDON, 2004, p. 3). Além disso, segundo os autores com o advento da Internet os gestores têm condição de gerenciar melhor o seu relacionamento com clientes e fornecedores, bem como facilitar a comunicação e a troca de informações dentro da organização.

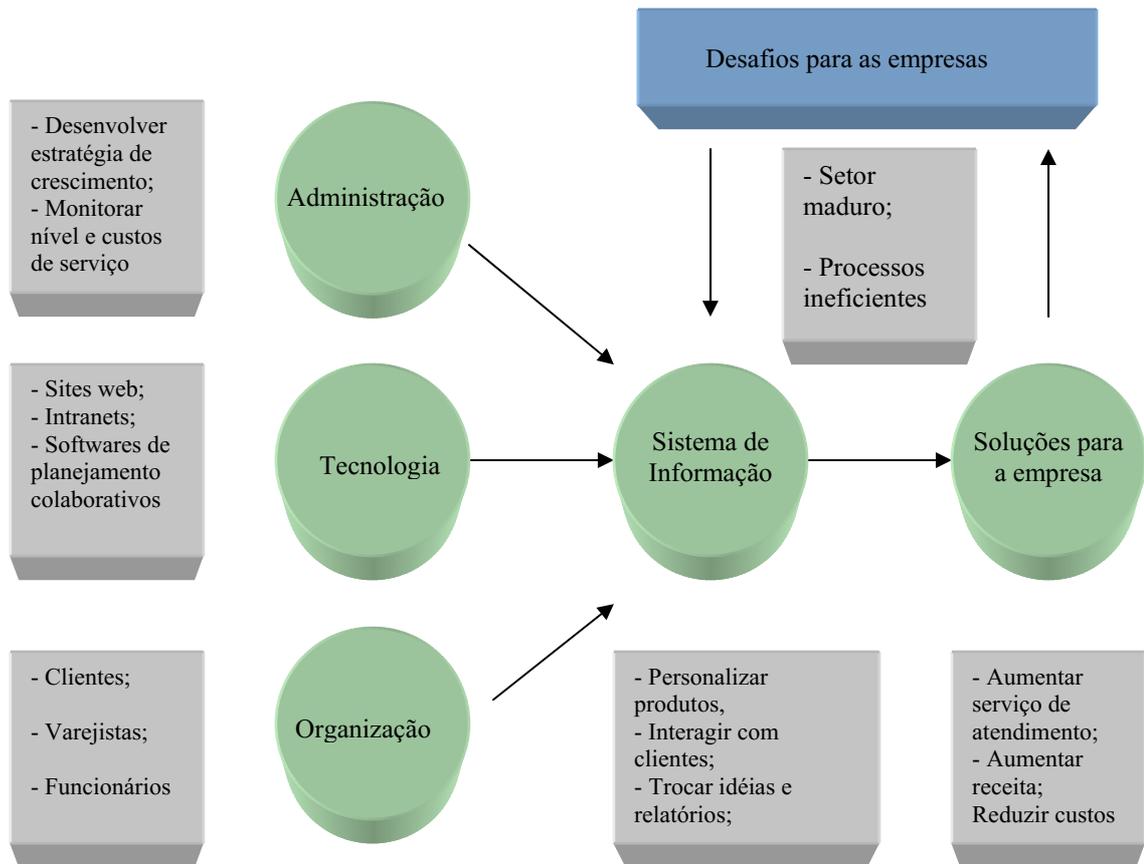


Figura 13 – Estrutura integrada de sistema de informação  
 Fonte: Laudon e Laudon, 2004, p. 3.

Neste contexto, o uso da tecnologia com base na informação tem valor estratégico, uma vez que fornece informações para a gestão, permitindo melhores tomadas de decisões, informações sobre a concorrência, o mercado, os clientes, os fornecedores, histórico de vendas, gerenciamento de estoque, etc. Em adição, Laudon e Laudon (2001, p. 2) afirmam que “a informação tem valor para a empresa e oferece novas oportunidades de negócios”.

Laudon e Laudon (2004) ressaltam que o sistema de informação, antes manual é hoje praticamente todo informatizado e, pode ser definido como uma ferramenta que proporciona informações relevantes ao administrador para solucionar problemas enfrentados pela organização e para o desenvolvimento de estratégias e planos de ação.

Todavia, argumentam que os sistemas de informação dependem da estrutura, cultura, política, fluxos de trabalho e procedimentos operacionais da organização que requer, normalmente, uma orientação para conhecimento, o que muitas vezes leva a uma redeterminação das fronteiras da empresa.

Em consonância, Graeml (1998), argumenta que os investimentos em tecnologia de informação são imprescindíveis, pois tendem a proteger opções estratégicas, aproximar os clientes e fornecedores à empresa e, principalmente, fornecer informações necessárias para

tomada de decisão em um ambiente cujas mudanças se dão de forma muito rápida, o que exige decisões cada vez mais acertadas, velozes e uma empresa mais flexível e sensível aos ambientes turbulentos.

Segundo Torres (1995), a tecnologia com base na informação pode auxiliar o desenvolvimento estratégico, pois obriga o questionamento de cada processo da organização, bem como suas relações com o ambiente e foco nas informações voltadas para resultados.

Não obstante, para Laudon e Laudon (2004) o sistema de informação dá suporte a cada uma das funções empresariais, no caso de vendas e marketing a sua utilização abrange o nível operacional, o nível estratégico, o nível de conhecimento e o nível gerencial, conforme o Quadro 8.

Sistema	Descrição	Nível organizacional
Processamento de pedidos	Registrar, processar e acompanhar pedidos.	Operacional
Análise de mercado	Identificar clientes e mercados utilizando dados demográficos, de mercado, de comportamento do consumidor e de tendências.	Conhecimento
Análise de preços	Determinar preços para produtos e serviços.	Gerencial
Previsão de tendências de vendas	Preparar previsões quinzenais de vendas.	Estratégico

Quadro 8 – Exemplos de sistemas de informação de vendas e marketing  
Fonte: Laudon e Laudon, 2004, p. 48.

Consoante, Davenport (2006) defende que o tratamento das informações possibilita ao que denominou de “competidores analíticos”, criar e/ou desenvolver modelos e critérios estatísticos para melhorar sua performance, bem como lidar com várias funções e/ou atividades. As aplicações mais comuns, observadas pelo autor, estão descritas no Quadro 9:

Função	Descrição
Cadeia de distribuição	Simulação e otimização do fluxo de abastecimento ou distribuição; redução de estoque.
Seleção de clientes, lealdade, serviço	Identificação de clientes com grande potencial rentável, aumento daqueles que buscam serviços e produtos oferecidos e retenção de lealdade.
Preço	Identificação do preço que maximizará ou rentabilidade.
Capital humano	Selecionar os melhores trabalhadores para tarefas ou trabalhos específicos, com particular remuneração correspondente ao cargo.
Produtos e serviços de qualidade	Determinar, antecipadamente, problemas referentes à qualidade e minimizá-los.
Performance financeira	Melhor entendimento do desempenho financeiro e dos fatores sem efeitos financeiros.
Pesquisa e desenvolvimento	Aperfeiçoar a qualidade, a eficácia, a aplicabilidade e a segurança do produto ou serviço.

Quadro 9 - Modelos de aplicação com base em informações  
Fonte: Davenport (2006, p. 5).

Entretanto, conforme Davenport (2006), a análise é proveniente de uma dura disciplina embutida ou colocada/estabelecida na cultura da empresa e, requer cuidados como mensuração, teste e avaliação de evidências quantitativas trabalhadas por analistas capazes de promover o relacionamento mútuo de informações, habilidades e decisões de mercado.

Contudo, ter acesso às informações mencionadas implica em coletar dados. Segundo Laudon e Laudon (1999), os dados são considerados fatos brutos, que necessitam de ação humana para ganhar forma e tornarem-se significativos e úteis, passando a ser informação.

Adicionalmente Laudon e Laudon (1999) definem conhecimento como o conjunto de ferramentas conceituais e categorias usadas para criar, colecionar, armazenar e compartilhar informação. O desafio de coletar dados e prover informação que permita obter conhecimento e, conseqüentemente, utilizá-lo na construção de estratégias que aumentem a competitividade do grupo varejista, demanda da necessidade da aplicação de um sistema de informação baseado em computador (SIBC), especificamente um sistema de informação gerencial (SIG), que contribui para a tomada de decisão.

Ainda para Carmo e Pontes (1999), um SIG dá suporte a três funções dentro da organização: resolução de problemas, produção do conhecimento e tomada de consciência da coletividade sobre a solução de um problema a curto e médio prazo; conseqüentemente, tais funções, tendem a levar à definição de uma estratégia, por meio da análise e distribuição da informação, bem como do monitoramento do mercado.

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, conforme observado em Laudon e Laudon (1999).

## **4.2 Sistema de informação de marketing**

Kotler (1998) também defende que o sistema de informação de marketing (SIM) é primordial, pois permite classificar, analisar, avaliar e distribuir as informações relevantes, de forma precisa e oportuna para os tomadores de decisão.

Em adição, Mattar et al. (2009) afirmam que o sistema de informação de marketing permite monitorar os resultados da empresa e do ambiente externo, disseminando os dados

obtidos pela empresa e contribuindo na redução de incertezas na tomada de decisões. Neste contexto, os sistemas de informações de marketing (SIM) dão “suporte ao plano e às decisões de marketing, auxiliando o gerenciamento das informações” (CAMPOMAR; IKEDA, 2006, p. 37).

Mattar (1985) ressalta que as decisões de marketing são difíceis de serem tomadas uma vez que se dão em ambiente complexo e em constante mudança, cuja saída para redução de tais riscos depende da quantidade e da qualidade de informações adquiridas.

O autor afirma que segundo literatura de marketing foi na década de 60 que surgiu a abordagem da informação de marketing, na primeira metade da década associada à pesquisa de mercado, que trata apenas do ambiente externo à organização e, somente na segunda metade de uma forma mais integrada e sistêmica, considerando também os dados internos.

De acordo com Mattar (1985) essa nova visão surgiu da crítica de que a pesquisa de mercado, por si só, não correspondia às necessidades do planejamento de marketing, uma vez que: “produz dados não relevantes; preocupa-se com a pesquisa de problemas não repetitivos; tem falhado em prover informações de marketing suficientemente relevantes e compensadoras” (MATTAR, 1985, p. 20-21).

Mattar et al. (2009) acreditam que, até o momento, a definição de sistema de informação de marketing, mais completa, fora proposta por Cox e Good, em 1967:

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 (MATTAR et al.; 2009, p. 100).

#### 4.2.1 Apresentação de modelos e benefícios do SIM

Para Kotler (1998), o modelo de sistema de informações de marketing possui os seguintes componentes: (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. O modelo proposto é apresentado na Figura 14:

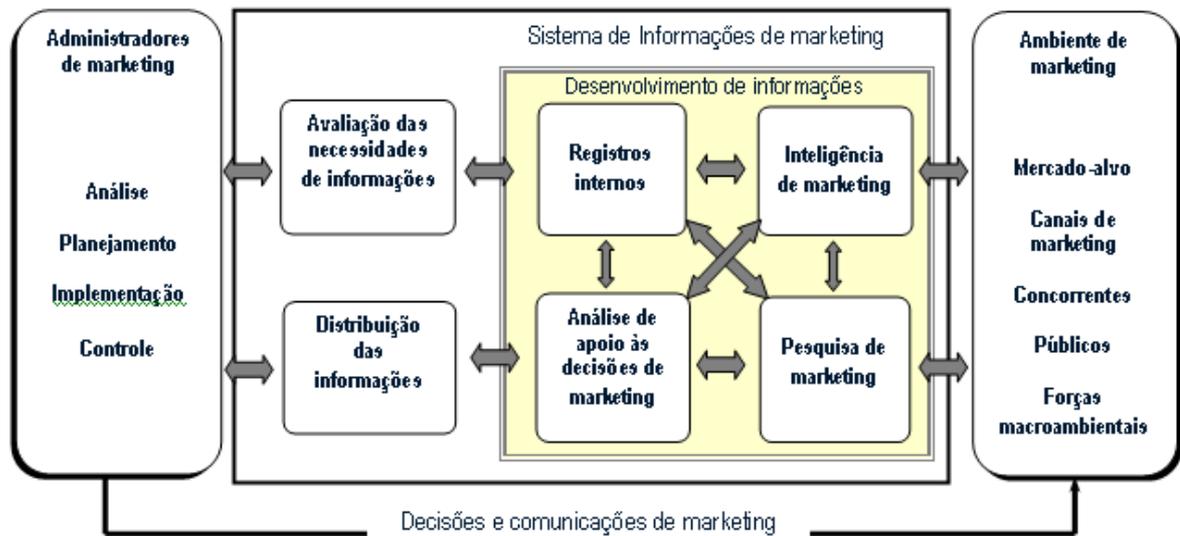


Figura 14 – Modelo de sistema de informações de marketing  
Fonte: Kotler, 1998, p. 12.

Conseqüentemente, para Campomar e Ikeda (2006) o SIM não só se faz necessário para o planejamento e tomada de decisões como também traz alguns benefícios, a saber: permite expandir linhas de produtos, controlar gastos de P & D de novos produtos, aumentar a competição e acompanhar a evolução do ciclo de vida dos produtos - cada vez mais curtos - além de auxiliar no planejamento estratégico e análise de mercado, bem como reduzir custos permitindo uma rápida disseminação de informação pela empresa por meio de programas computacionais.

Campomar e Ikeda (2006) consideram que os principais benefícios que um sistema de informações de marketing pode proporcionar, foram sugeridos por Cox e Good, em 1967, com sistemas de planejamento, controle e pesquisa, sendo que o sistema de planejamento proporciona informações sobre o programa de vendas permitindo desenvolver relatórios e registros sobre os principais compradores de produtos bem como histórico de vendas, necessários para planejamentos de marketing com base no volume de vendas. Ao passo que, o sistema de controle é obtido pelo monitoramento contínuo, das tendências, das ameaças e oportunidades, o que permite antecipar eventuais problemas. Enquanto que o sistema de pesquisa é utilizado para desenvolver e testar decisões complexas por meio de análise de relações de causa e efeito permitindo um melhor aprendizado pelas experiências vivenciadas. Resumidamente temos, no Quadro 10, os principais benefícios propostos por cada sistema:

	<b>Aplicações típicas</b>	<b>Benefícios</b>
<b>Sistemas de controle</b>	1. Controle de custos de marketing	Relatórios de computador mais pontuais.
	2. Diagnósticos de mau desempenho das forças de vendas	Flexível recuperação de dados on-line.
	3. Administração de produtos de ocasião	Aviso automático dos problemas e oportunidades.
	4. Estratégia promocional flexível	Relatórios mais detalhados, mais freqüentes e mais baratos.
<b>Sistema de planejamento</b>	1. Previsão	Interpretação automática das condições e classificação entre departamentos.
	2. Planejamento promocional e empresarial a longo prazo	Testes sistemáticos de alternativas dos planos promocionais e compatibilidade de vários tipos de planos.
	3. Gerenciamento de crédito	Regras programadas de decisão executiva podem operar com informação de banco de dados.
	4. Compras	Relatório detalhado de vendas permite gerenciamento automático das decisões.
<b>Sistema de pesquisa</b>	1. Estratégia de propaganda	A manipulação de dados é possível quando armazenados nos computadores em arquivos não agrupados.
	2. Estratégia de preços	Permite a melhoria de armazenamento e a capacidade de recuperação de novos tipos de dados coletados e utilizados.
	3. Avaliação das despesas de propaganda	Permite a integração de bancos de dados bem projetados e a comparação de diferentes campos de dados.
	4. Experiências contínuas	Inclui monitoramento de entradas e performance dos rendimentos das variáveis quando as trocas das informações são bem feitas.

Quadro 10 - Benefícios de um SIM

Fonte: Campomar; Ikeda, 2006, p. 39.

Em adição, Semenik e Bamossy (1995), conforme Figura 15, apresentam o modelo básico leva ao entendimento de que o gerenciamento do SIM se faz necessário tanto para tomada de decisão presente quanto para futuros planos de ação.

Segundo os autores, o processo proposto no modelo é bem simples: “começa com a identificação das fontes de informação e progride pelo uso daquelas informações para obter importantes resultados decisórios para a organização” (SEMENIK; BAMOSSY, 1995, p. 88).

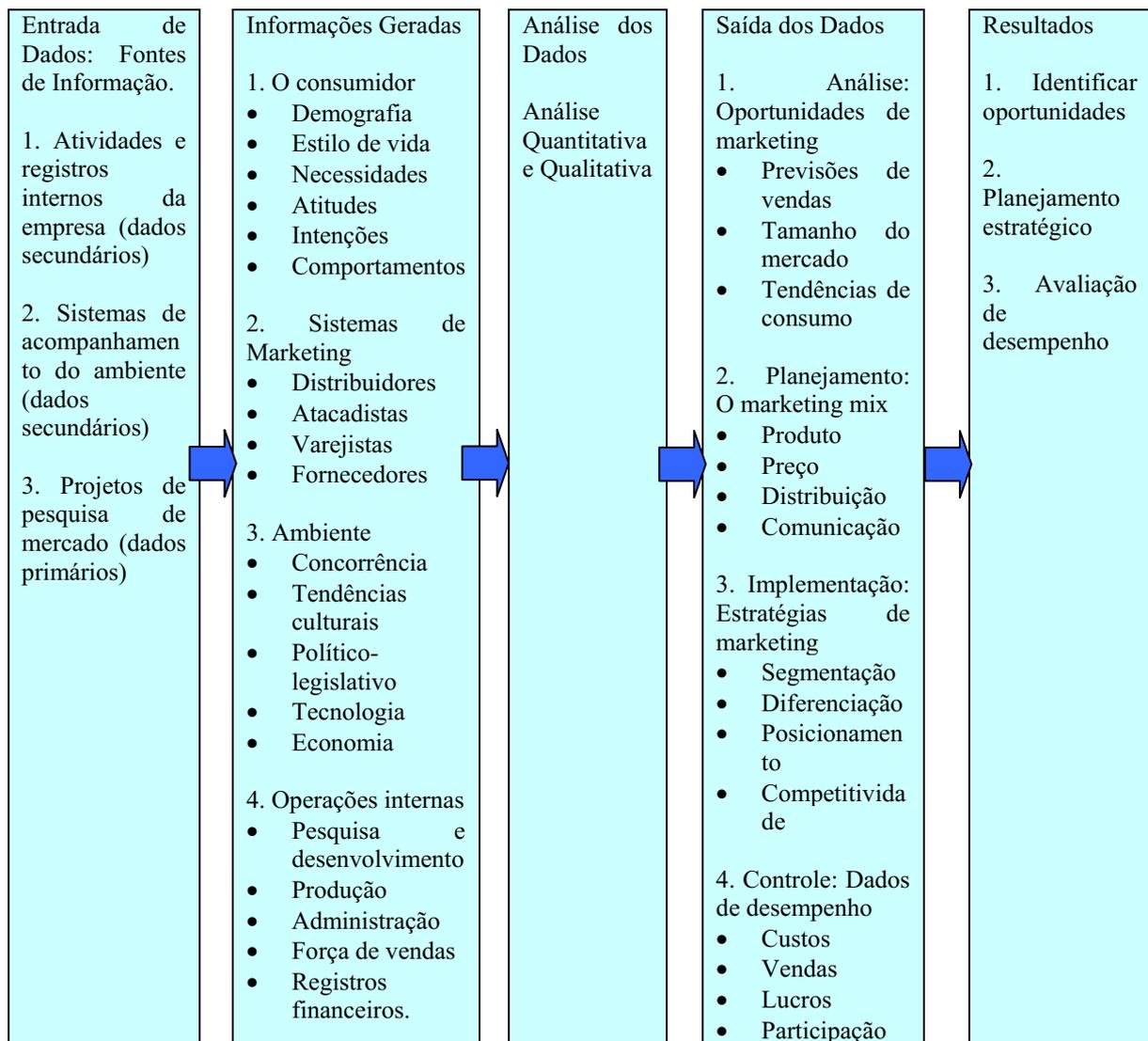


Figura 15 – O sistema de informação de marketing  
 Fonte: Semenik e Bamossy, 1995, p. 89.

Contudo, Mattar et al. (2009) entendem que um modelo genérico de SIM deve ser aplicado e adaptado à realidade de qualquer empresa, desde que compreendam as atividades de reunir, processar, disseminar e armazenar dados e informações relevantes, internas e externas à organização, para a tomada de decisões de marketing.

Deste modo, o modelo proposto é composto por quatro subsistemas: (1) sistema de monitoração ambiental (sistema de inteligência); (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 16:

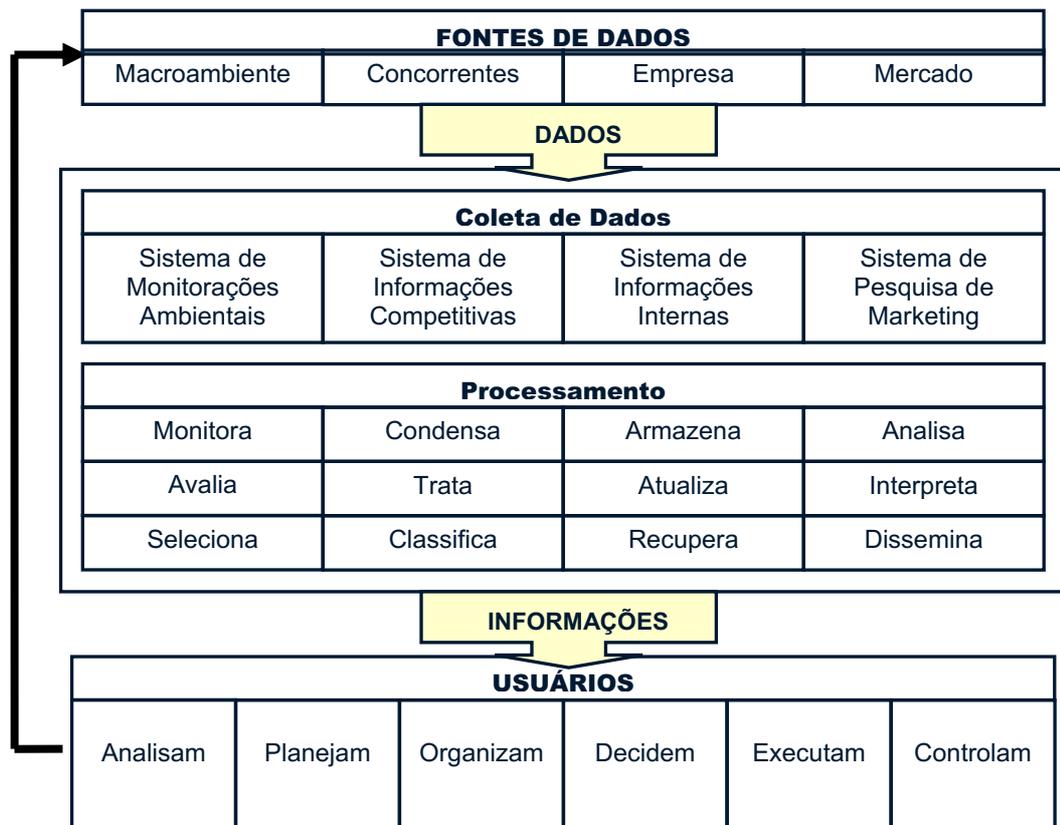


Figura 16 - Sistema de informações de marketing e seus componentes  
 Fonte: Mattar et al., 2009, p.105.

O modelo propõe a seqüência: dado-informação-conhecimento, onde os dados são processados e transformados em informações que serão analisadas pelos usuários e utilizadas na tomada de decisões, a fim de se transformarem em conhecimento.

Contudo, Mattar (1985) acrescenta que não há um modelo padronizado de SIM, pois cada empresa tem uma necessidade particular de informação que corresponde às suas expectativas próprias em relação ao seu ambiente interno e externo, respeitando também o estilo de gestão e/ou a cultura do grupo que a administra.

Não obstante, Minciotti (1992) argumenta que o SIM deve adaptar-se à realidade e à cultura de cada empresa, onde os dados estarão disponíveis à toda organização, porém permitindo um melhor entrosamento entre as áreas de marketing e informática, sendo que a coleta de dados e tratamento de informações não deve interferir na alimentação de informações, além do mais deve ser apresentado de forma clara e inteligível ao usuário.

É neste contexto que o autor afirma que o SIM “pode surgir como importante ferramenta para possibilitar a antecipação ao problema e o rápido acesso às informações necessárias à localização da melhor medida a ser tomada” (MINCIOTTI, 1992, p. 42), com base nas atividades inerentes de Marketing, dentre elas:

- a) diferenças básicas nos hábitos de compra do consumidor;
- b) grau de fidelidade ou de preferência de fabricante em relação à categoria de produto;
- c) frequência de compra para cada categoria de produto;
- d) participação de mercado de cada categoria de produto;
- e) comportamento das variáveis demográficas e geográficas do mercado em que atua;
- f) grau de satisfação dos consumidores, quanto a atendimento e instalações;
- g) avaliação pós-venda;
- h) avaliação de previsão de venda;
- i) desempenho de vendedor;
- j) prospecção de novos clientes;
- k) informações sobre o mercado e atividades da concorrência;
- l) relacionamento com canal de distribuição;
- m) avaliação de campanhas promocionais.

Segundo o autor, a apresentação dos fatores supracitados contempla a necessidade da implantação e do uso de um sistema de informação de marketing capaz de gerar conhecimento que contribua para redução de riscos no processo decisório (MINCIOTTI, 1992).

#### 4.2.2 Tecnologias e sistemas de gerenciamento de informação

Davenport (2006) afirma, ainda, que a busca do conhecimento a fim de facilitar e/ou auxiliar a tomada de decisão, software de inteligência de negócios é utilizado para coletar, processar, analisar e disseminar os dados que sejam interessantes para a tomada de decisão e deve contar com computador que permita obter e processar grande quantidade de dados em tempo reduzido, que possam ser aplicados analiticamente; o que leva muitas empresas a uma verdadeira competição tecnológica.

Contudo, novas tecnologias de gerenciamento de informações disponíveis no mercado oferecem possibilidades de incrementar o diferencial competitivo das empresas (CRAVENS; PIERCY, 2006), nos quais podemos destacar os sistemas de gerenciamento de informações (EIS, BI), os sistemas de banco de dados (*data warehousing*, *data mining*), os sistemas de

suporte a decisões (DSS, MDSS), os sistemas de gerenciamento do relacionamento com o cliente e da cadeia de valor (CRM, SCM) e os sistemas de inteligência competitiva, descritos no Quadro 11:

EIS ( <i>Enterprise Information Systems</i> )	Sistemas de informação integrados, cuja finalidade é dar suporte às operações internas da empresa, como redução de estoques, de matérias-primas, de tempo de atendimento de pedidos, produção e recebimento, além de melhorar o processo de decisão, uma vez que disponibilizam as informações em tempo real (SOUZA e ZWICKER, 2004)
BI ( <i>Business Intelligence</i> )	Do ponto de vista administrativo é um processo de transformação dado-informação-inteligência que cria o conhecimento por meio da coleta de dados internos e externos da empresa que são integrados de forma a facilitar o processo de tomada de decisão, já do ponto de vista tecnológico é um conjunto de tecnologia que armazena, grava, recupera, manipula e analisa a informação (PETRINI, POZZEBON e FREITAS, 2004)
<i>Data Warehousing</i>	Banco de dados correntes e históricos, provenientes de sistemas operacionais centrais, de fontes externas (LAUDON e LAUDON, 2004) e de armazenamento on-line de dados, contendo informações sobre clientes, transações de negócios, compras, faturas, reclamações, etc (NOGUEIRA, MAZZON e TERRA, 2004)
<i>Data mining</i>	Permite detectar um novo conhecimento, modelo ou relações de uma grande base de dados para tomadas de decisões (NOGUEIRA, MAZZON e TERRA, 2004)
DSS ( <i>Decision-Support System</i> )	Assistente de tomada de decisões com base em informações captadas no sistema de informação de marketing (CRAVENS e PIERCY, 2006)
MDSS ( <i>Marketing Decision-Support System</i> )	Ferramenta que considera mais as decisões estratégicas do que os processos de decisão, replica a situação de tomada de decisão (CRAVENS e PIERCY, 2006)
CRM ( <i>Customer Relationship Management</i> )	Banco de dados com informações relevantes dos próprios clientes da empresa, permite acompanhar todo o processo desde o pedido, entrega do produto e atendimento, bem como verificar tendências de comportamento dos clientes, elaborar novos produtos ou categorias de produto, reter e captar novos clientes, bem como criar planos de fidelização (CRAVENS e PIERCY, 2006; LAUDON e LAUDON, 2004)
SCM ( <i>Supply Chain Management</i> )	Permite a integração dos processos logísticos do fornecedor, do fabricante, do distribuidor e do cliente para reduzir tempo, esforços redundantes e custos de estoque (LAUDON e LAUDON, 2004)
Sistema de inteligência competitiva	Aquisição de dados do ambiente externo à empresa (CAMPOMAR e IKEDA, 2006)

Quadro 11 - Tecnologias de gerenciamento de informações

Fonte: Autora.

Para Davenport e Harris (2005), os administradores necessitam de mecanismos que os auxiliem a tomar decisões cada vez mais acertadas, por isso recorrem a sistemas e modelos de inteligência artificial, que também promove a melhoria do desempenho da organização. Tais mecanismos tendem a reduzir custos, se aproximar de seus clientes e fornecedores, bem como conhecer melhor a concorrência e reforçar a política organizacional. Entretanto, assim como Mattar (1985) e Mattar et al. (2009), não acreditam que haja um modelo único de sistema de

informação em marketing, mas estruturas organizadas com base em experiências acumuladas, estrutura de pessoal e grande volume de dados obtidos interna e externamente à empresa.

Não obstante, Davenport e Harris (2005) acreditam que a análise de forças e oportunidades de mercado promove, ou melhor, empurra os administradores ao uso automático de inteligência artificial, *data mining* e outros sistemas de suporte de decisão. Para o autor, as estruturas organizacionais contam com as decisões tecnológicas como aliada aos negócios; tudo depende da sua capacidade de competir em velocidade, conhecimento e flexibilidade.

Todavia, Prusak (2001) ressalta que a informação tecnológica em conjunto com habilidades, competências, experiências e aprendizado promove inovação, criação e gerenciamento de conhecimento, elaboração de novos produtos, criação de valor, decisões mais acertadas. Em suma, a afirmação sugere uma melhor compreensão do negócio da empresa, assim como perceber o papel da tecnologia da informação no intuito de tornar as empresas mais orientadas ao mercado.

Para Kohli, Jaworski e Kumar (1993) a orientação ao mercado inclui: foco no cliente, marketing coordenado e lucratividade. No entanto, se apóia nos três aspectos da inteligência competitiva: (1) geração de inteligência (coleta das necessidades dos clientes e das forças do ambiente); (2) disseminação da inteligência (troca de informações entre o mercado e a organização); (3) receptividade (resultante da geração e da disseminação de inteligência).

Porém, Jaworski, Macinnis e Kohli (2002), definem a inteligência competitiva como um processo sucessivo no planejamento de informações, envolvendo coleta de dados e análises, tal como o realizado na pesquisa de marketing, contudo deve-se tomar o cuidado de não ocultar aspectos relevantes que influenciam a geração de inteligência, tais como os identificados em suas pesquisas: o ambiente organizacional, o ambiente da informação, a rede de relacionamentos de inteligência competitiva e aspectos individuais dos analistas. Segundo os autores, a compreensão do impacto desses fatores na geração da inteligência pode ajudar os gerentes a melhorar a eficácia e a efetividade dos processos de inteligência competitiva.

Os autores sugerem ainda a associação da inteligência competitiva às teorias de aprendizado, da gestão do conhecimento e de organizações em rede, pois como Prusak (2001), acreditam que sejam oriundas de outras áreas de conhecimento, como economia, psicologia, filosofia e sociologia.

Entretanto, 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 reunião, 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 uso da informação, cuja 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, também atual, pois processos inovadores tornam algumas informações inadequadas e obsoletas.

Para Battaglia (1999), o tempo é um fator importante a ser considerado, não só para que a inteligência competitiva possa antecipar tendências e movimentos do mercado, como também para que a informação tenha valores estratégico, competitivo e inovador.

Inicialmente, 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 é um processo que parte 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 necessidades de recursos, característicos de cada empresa.

Corroborando com este pensamento, Lovelock e Wirtz (2006) afirmam que a análise do ambiente quando combinada com informações, principalmente no caso das empresas de serviços, pode criar novas oportunidades e geração de vantagens competitivas.

## 5 SERVIÇOS

Para Lovelock e Wright (2005), definir serviços é algo muito complicado devido à sua intangibilidade, ou seja, o serviço não é algo palpável como o produto, não se pode pegar; na maioria das vezes costuma-se simplesmente dizer que é algo criado e entregue ao cliente.

Com base na afirmação acima, serviços não são produtos físicos, mas são ações, processos e atuações apresentados ao cliente, cujo “consumo se faz no momento em que é produzido, proporcionando valor agregado - conveniência, entretenimento, oportunidade, conforto ou saúde” (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 28).

Segundo Lovelock e Wright (1999), a descrição que melhor conceitua serviço é: ação ou desempenho que entrega valor e cria benefícios aos seus respectivos destinatários, ou seja, aos seus clientes, em lugares específicos. Neste contexto, os autores ressaltam que benefício deve ser entendido como “vantagem ou ganho que os clientes obtêm do desempenho de um serviço ou uso do bem físico” (LOVELOCK; WRIGHT, 2005, p. 5).

No entanto, para Lovelock e Wright (1999), agradecer o consumidor nem sempre é uma tarefa simples, pois algumas vezes nem os gestores compreendem as reais diferenças entre bens e serviços.

Em adição, Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985), por meio de revisão de literatura apresentam as características básicas do serviço e resumo das principais referências documentadas, conforme Quadro 12.

Para Lovelock e Wright (1999) são estas características básicas que permitem descrever um bem como um objeto físico que oferta um benefício ao cliente pela sua posse ou uso, ao passo que serviço é visto como ação ou desempenho apresentado ao cliente.

Contudo, por acreditarem que academicamente a afirmação acima é muito simplista, Lovelock e Wright (2005, p. 5) sugerem, ainda, uma lista de com as principais diferenças entre bens e serviços, a saber:

- a) os clientes não obtêm propriedades sobre os serviços;
- b) os produtos dos serviços são realizações intangíveis;
- c) há maior envolvimento dos clientes no processo de produção;
- d) outras pessoas podem fazer parte do produto (fornecedores);
- e) há maior variabilidade nos insumos e produtos operacionais;
- f) muitos serviços são de difícil avaliação pelos clientes;
- g) normalmente há ausência de estoque;

- h) o fator tempo é relativamente mais importante;
- i) os sistemas de entrega podem envolver canais eletrônicos e físicos.

<b>Características Básicas</b>	<b>Principais autores</b>
<b>Intangibilidade:</b> algo que não pode ser tocado ou preservado, apenas experimentado.	Bateson (1977, 1979); Bell (1981); Berry (1975, 1980, 1983); Besson e Jackson (1975); Booms e Bitner (1981, 1982); Carmen e Langeard (1980); Davidson (1978); Davis, Guiltan e Jones (1979); Donnelly (1976); Eiglier e Langeard (1975, 1976); Eiglier et al. (1977); Fisk (1981); George e Barksdale (1974); George (1977); Gronroos (1977, 1978, 1979, 1983); Johnson (1969, 1981); Judd (1968); Knisely (1979a, 1979b, 1979c); Langeard et al. (1981); Lovelock (1981); Lovelock et al. (1981); Rathmell (1966, 1974); Regan (1963); Sasser (1976); Sasser e Airbeit (1978); Schlissel (1977); Shostack (1977a, 1977b); Thomas (1978), Uhi e Upah (1980); Upah (1980); Upah e Uhi (1981); Zeithaml (1981).
<b>Heterogeneidade ou variabilidade:</b> falta de consistência nos insumos e produtos durante o processo de produção do serviço.	Bell (1981); Berry (1975, 1980, 1983); Besson e Jackson (1975); Carmen e Langeard (1980); Davidson (1978); Eiglier e Langeard (1975, 1976); Eiglier et al. (1977); Johnson (1969, 1981); Knisely (1979a, 1979b, 1979c); Langeard et al. (1981); Rathmell (1966, 1974); Regan (1963); Sasser (1976); Sasser e Airbeit (1978); Schlissel (1977); Shostack (1977a, 1977b); Thomas (1978), Uhi e Upah (1980); Upah (1980); Upah e Uhi (1981); Zeithaml (1981).
<b>Percibilidade:</b> como serviço é uma ação, refere-se a ausência de estoque, de devolução e de revenda.	Bateson (1977, 1979); Bell (1981); Berry (1975, 1980, 1983); Donnelly (1976); Knisely (1979a, 1979b, 1979c); Rathmell (1966, 1974); Regan (1963); Sasser (1976); Sasser e Airbeit (1978); Thomas (1978), Uhi e Upah (1980); Upah (1980); Upah e Uhi (1981).
<b>Consumo simultâneo:</b> produção e consumo ocorrem praticamente ao mesmo tempo, com entrega e realização do serviço em tempo real.	Bateson (1977, 1979); Berry (1975, 1980, 1983); Besson e Jackson (1975); Booms e Bitner (1981, 1982); Carmen e Langeard (1980); Davidson (1978); Davis, Guiltan e Jones (1979); Donnelly (1976); Eiglier e Langeard (1975, 1976); Eiglier et al. (1977); George e Barksdale (1974); George (1977); Gronroos (1977, 1978, 1979, 1983); Johnson (1969, 1981); Judd (1968); Knisely (1979a, 1979b, 1979c); Langeard et al. (1981); Lovelock (1981); Lovelock et al. (1981); Rathmell (1966, 1974); Regan (1963); Sasser (1976); Sasser e Airbeit (1978); Schlissel (1977); Shostack (1977a, 1977b); Uhi e Upah (1980); Upah (1980); Upah e Uhi (1981); Zeithaml (1981).

Quadro 12 – Lista de referências das características únicas de serviços

Fonte: Autora “adaptado de” Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985, p. 34).

Todavia, segundo Lovelock e Wright (1999), os serviços normalmente são agrupados por ramos de atividade o que facilita uma melhor compreensão das necessidades dos clientes e do conhecimento a respeito da concorrência. Neste caso, o agrupamento do serviço envolve: o grau de tangibilidade ou intangibilidade dos processos de serviço; o destinatário direto do processo de serviço; o tempo e lugar da entrega do serviço; o grau de personalização ou padronização; a natureza da relação com os clientes; a medida na qual oferta e demanda estão em equilíbrio; a medida na qual instalações, equipamentos e pessoal participam da experiência de serviço.

Em adição, os mesmos autores argumentam que a partir dos anos 70, tanto os acadêmicos quanto os administradores têm notado, não só a presença, mas o crescimento dos

serviços na economia mundial, onde a notável mudança ainda é, de acordo com Lovelock e Wright (1999), considerada contínua e revolucionária, uma vez que muitas barreiras são derrubadas, tal fato é atribuído pelas dificuldades que as empresas enfrentam para manter seus clientes, oferecer serviços com baixo custo e qualidade.

No Brasil, de acordo com o último levantamento do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2006), o setor de serviços registrou a existência de pouco mais de 300 milhões de empresas (Figura 17), responsáveis pela receita total de aproximadamente 150 milhões de reais (Figura 18) e pelo emprego de quase 3 milhões de pessoas, conforme Figura 19.

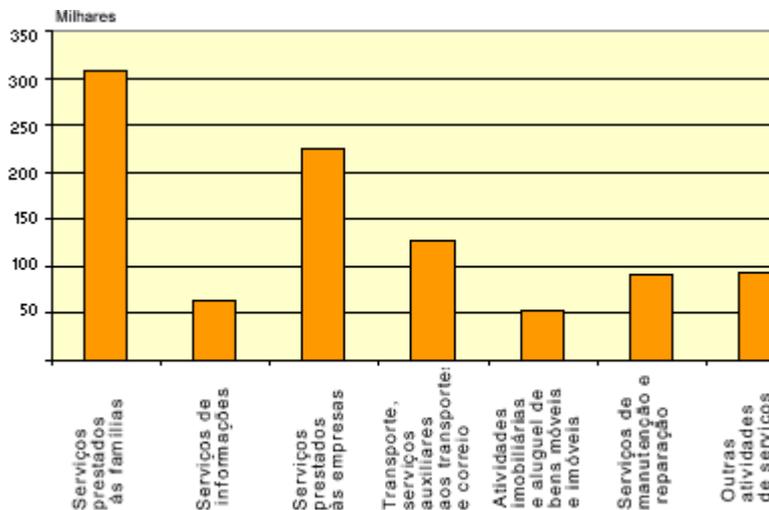


Figura 17 – Número de empresas, por atividades de serviço - 2006  
Fonte: IBGE, Pesquisa Anual de Serviço 2006.

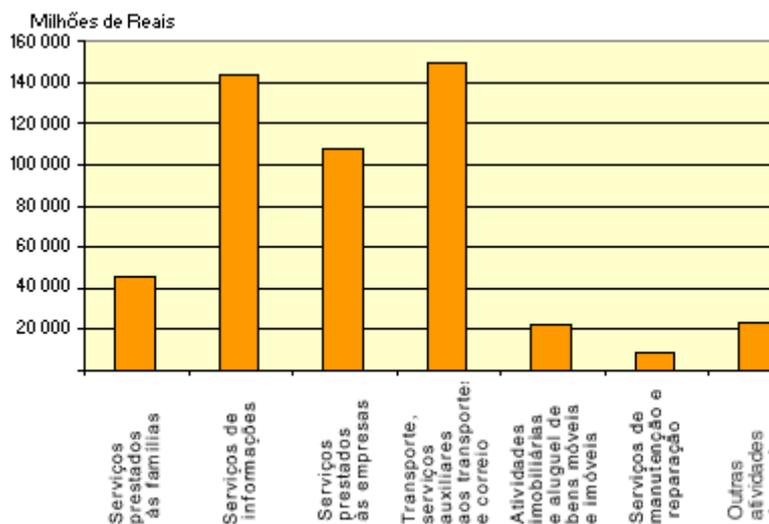


Figura 18 – Receita operacional líquida, por atividades de serviço - 2006  
Fonte: IBGE, Pesquisa Anual de Serviço 2006.

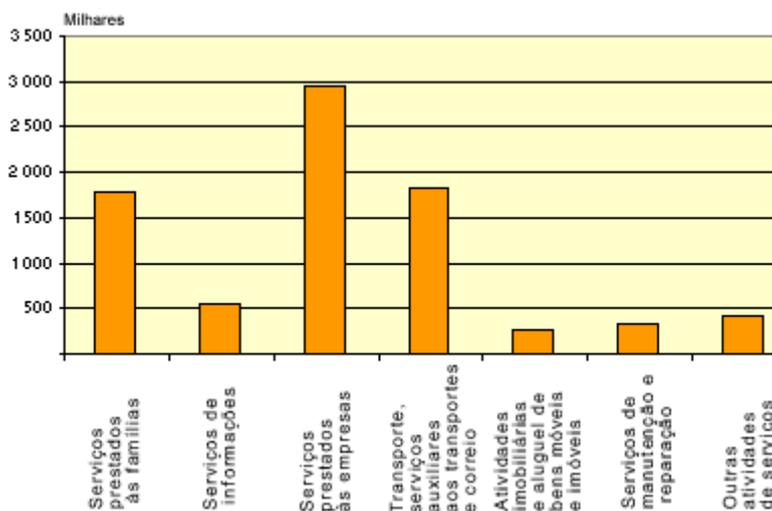


Figura 19 – Pessoal ocupado, por atividades de serviço - 2006  
 Fonte: IBGE, Pesquisa Anual de Serviço 2006.

Segundo o IBGE (2009), o Produto Interno Bruto (PIB) chegou a 2,9 trilhões de reais, dos quais o setor de serviços foi responsável por aproximadamente 1,6 bilhões de reais, com crescimento de 4,8% no quarto trimestre de 2008.

Em vista do papel do serviço na economia e das diferenças existentes entre serviços e bens físicos, torna-se de fundamental importância abordar o marketing de serviços.

## 5.1 Marketing de Serviços

Considerando que, torna-se cada vez mais difícil satisfazer os clientes, Lovelock e Wright (2005), defendem que novos padrões de serviços são criados com o objetivo de derrubar barreiras perante o concorrente em busca da lealdade do cliente. Além disso, apontam outros fatores que contribuem para mudanças contínuas no setor de serviços, a saber:

- a) mudança nos padrões de regulamentação governamental: reduz e/ou elimina algumas restrições referente às atividades competitivas e/ou comerciais, permite abertura ou expansão de mercado, cria leis de proteção ao consumidor e de proteção ao ambiente;

- b) relaxamento das restrições de marketing impostas por associações profissionais: propicia maior liberdade para criação e desenvolvimento de propagandas, promoções e reduções de preços;
- c) privatização de alguns serviços públicos e sem fins lucrativos: permite uma maior aproximação com o mercado e muitas vezes, também, a redução de custos;
- d) inovações tecnológicas: permite criar serviços novos, expandir os negócios via Internet e, além do mais prestar informações importantes para tomada de decisão, bem como melhorar o atendimento ao consumidor, aperfeiçoar processos e automações;
- e) crescimento de cadeias de serviço e redes de franquias: substitui ou absorve pequenas empresas, promove operações de serviços padronizados, treinamento de funcionários, além de forte comunicação de massa para promoção da marca;
- f) internacionalização e globalização: aumento de competição e transferência de inovação de produtos e processos;
- g) pressões para a melhoria da produtividade: tem como foco aumento do lucro e redução do custo na entrega do serviço, às vezes pode comprometer a qualidade do serviço ofertado;
- h) movimento da qualidade dos serviços: permite um maior relacionamento da empresa com o cliente na tentativa de conhecer melhor suas necessidades, pois os clientes estão cada vez mais exigentes, neste caso o objetivo é oferecer ao mesmo tempo qualidade e melhoria de produtividade.
- i) expansão das empresas de leasing e aluguel: o uso de um produto sem a sua posse representa, segundo os autores, a união entre serviço e indústria;
- j) fabricantes como fornecedores de serviços: fornecem consultoria, manutenção, consertos, etc. aos clientes;
- k) necessidade das organizações públicas e sem fins lucrativos de gerar novas receitas: captação de recursos para gerar eventos, segmentar melhor o mercado em que atua, observar o concorrente e entender melhor a necessidade de seus clientes;
- l) contratação e promoção de gerentes inovadores: busca de profissionais qualificados experientes ou treinamento intensivo promovido pela empresa com o objetivo de atrair e/ou obter novas idéias ou métodos que permitam gerar novas oportunidades.

Desta forma, Lovelock e Wright (2005) ressaltam, ainda, que os administradores ao “comercializar” serviços além de trabalhar o composto de marketing (preço, produto, promoção e praça) devem considerar a natureza dos serviços, descrita no Quadro 12, e incluir outros elementos estratégicos, a saber: (1) elementos do produto – componentes do desempenho do serviço que cria valor ao cliente; (2) lugar e tempo – quando, como e onde entregar o serviço; (3) processo - passos que definem as operações a serem realizadas; (4) produtividade e qualidade – diferenciação do serviço e satisfação do cliente, a fim de fidelizá-lo; (5) pessoas – profissionais, fornecedores, atendentes envolvidos no atendimento, oferta e entrega do serviço ao cliente; (6) promoção e educação – programa de comunicação do serviço ao cliente, a fim de mantê-lo informado ou de persuadi-lo a adquirir o serviço; (7) evidências físicas – símbolos visíveis que denotem a qualidade e/ou benefícios do serviço, como proteção no caso da aquisição de um seguro; (8) preço e outros custos de serviço – redução de despesas às quais os clientes estão sujeitos ao comprar um serviço.

Outrossim, os mesmos autores argumentam que nos diversos ramos de atividade, as empresas de serviços entram em contato com seus clientes por meio de três subsistemas que interagem ente si: (1) operações de serviços - ações e processo que criam o serviço; (2) entrega de serviços – entrega dos elementos visíveis da operação de serviços por meio de contato pessoal, eletrônico ou auto-atendimento; (3) marketing de serviços – compreende todas as funções desde a propaganda até o faturamento e contatos realizados no ponto de venda. Desta forma, “em todos os tipos de serviços, a compreensão e administração dos encontros de serviço entre clientes e pessoal de serviços é essencial para criar clientes satisfeitos [...] em relação de longo prazo com o fornecedor de serviços” (LOVELOCK; WRIGHT, 2005, p. 71).

Segundo Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985) outras práticas de negócio e estratégias são utilizadas em serviço associadas à elaboração de preços, de comunicação, venda pessoal, treinamento de funcionários, controle de qualidade e orientação para mercado como controle de estratégia de oferta e demanda.

Em adição, Lovelock e Wright (1999) defendem que o entendimento de como os clientes escolhem e avaliam os serviços é de vital importância para elaboração e entrega de serviços aos clientes, seja para superar as expectativas dos mesmos ou para alcançar vantagem competitiva perante os concorrentes.

Partindo do pressuposto de que após a segmentação de mercado deve-se definir uma estratégia que permita obter uma posição competitiva, portanto, as empresas de serviços precisam distinguir suas ofertas das oferecidas pelos concorrentes. Para Lovelock e Wright

(1999) a estratégia de serviços consiste na compreensão das necessidades humanas básicas ao longo do tempo e na orientação e motivação dos funcionários. Além disso, a definição de uma estratégia de serviços deve conter os quatro passos descritos por Berry (1995 apud LOVELOCK; WRIGHT, 2005, p. 187), conforme a Figura 20.

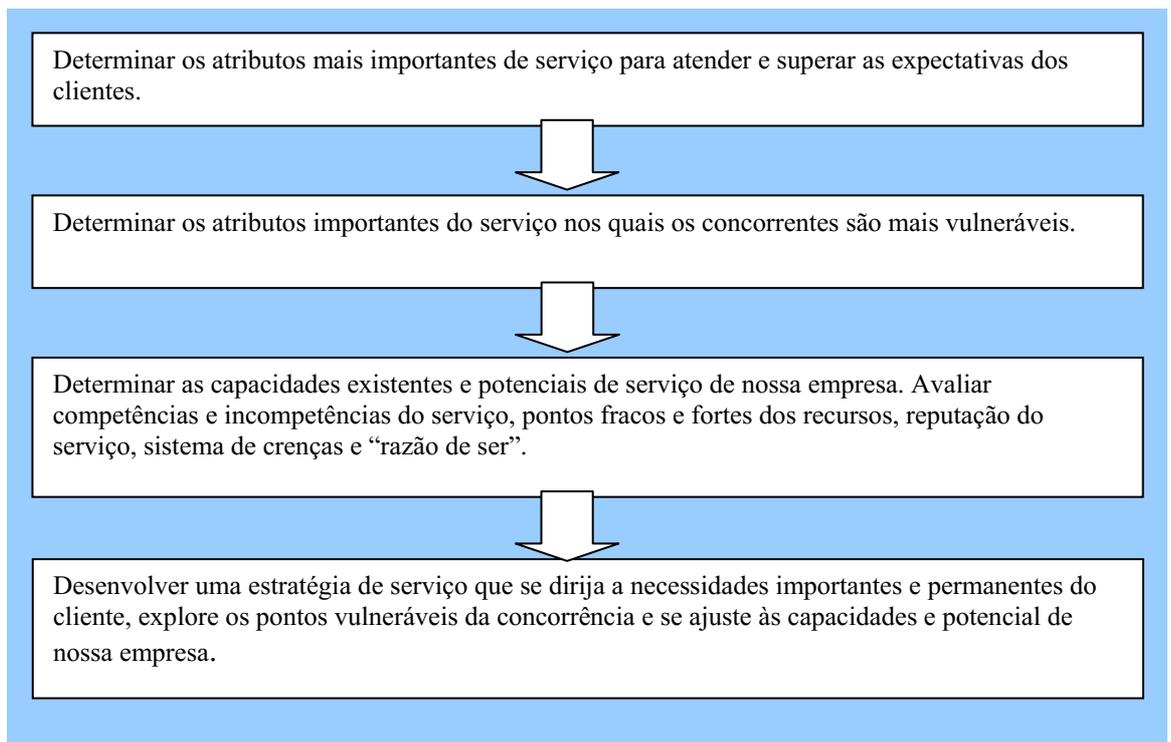


Figura 20 - Definindo uma estratégia de serviço  
Fonte: Lovelock e Wright, 2005, p. 187.

Lovelock e Wright (2005) argumentam que apesar do desenvolvimento da estratégia ser importante, convém que as empresas que atuam em ramos de atividade maduros entreguem além do produto, também serviços diversificados, por meio de produtos ampliados. Um produto ampliado é definido como produto básico, seja um bem ou serviço, acrescido de elementos suplementares que agregam valor ao cliente; sendo que tais elementos consistem em: informações, consultoria, tomada do pedido, hospitalidade, proteção, exceções, faturamento e pagamento. Estes elementos são representados como pétalas que circundam o produto básico, neste caso miolo da flor, chamado pelos autores de "a flor de serviço", apresentada na Figura 21.

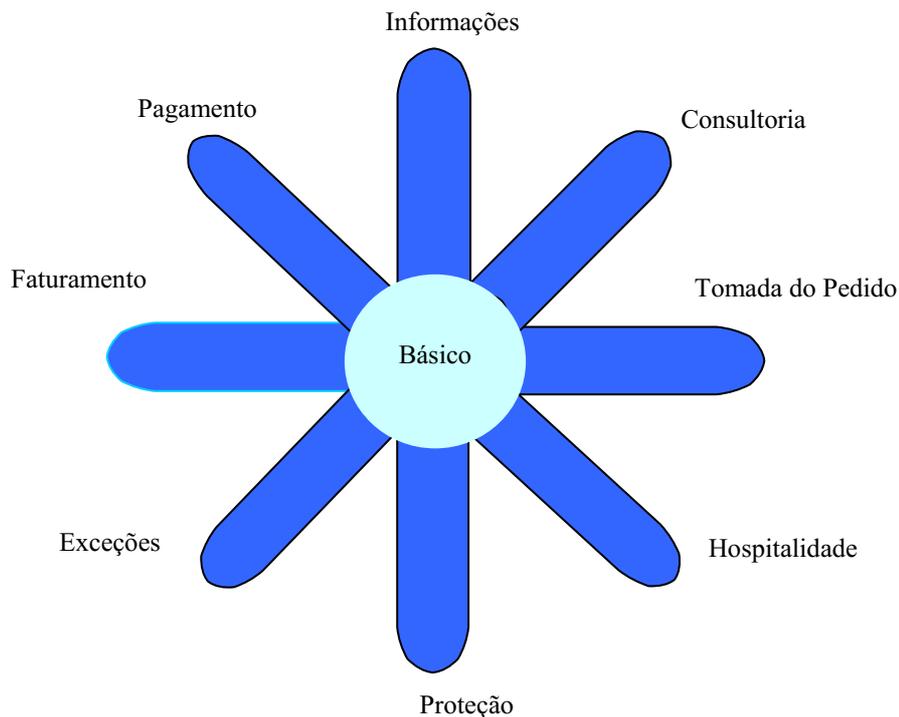


Figura 21 - A flor do serviço: produto básico circundado por grupos de serviços complementares  
 Fonte: Lovelock e Wright, 2005, p. 214.

Para os autores, as empresas não precisam necessariamente utilizar todos os elementos suplementares, ou seja, contemplar todas as pétalas da flor, contudo, cada pétala formada deve estar perfeita, pois permite estudar o desempenho do serviço por ela ofertado, verificar como o cliente percebe seu serviço e como a compara perante seus concorrentes (LOVELOCK; WRIGHT, 2005).

Todavia, para que os serviços básicos e seus elementos suplementares cheguem até os clientes, as empresas de serviços precisam definir onde, quando e como entregá-los, para tal contam com diferentes canais de entrega, a saber: varejo, intermediário ou franqueado, entrega à domicílio (casa ou trabalho do cliente), via correio, fax, e-mail ou telefone. No entanto, Lovelock e Wright (1999) afirmam que no cenário de serviço, clientes e fornecedores de serviço interagem por meio de estilos e aparências físicas que comunicam o serviço por meio de propagandas, símbolos e marcas registradas, com design cheio de “cores, texturas, aromas, sons e distribuição espacial que criam certos desejos por bens, serviços ou experiências” (LOVELOCK; WRIGHT, 2005, p. 242).

Para Berry, Zeithaml e Parasuraman (1990) o segredo consiste em como trabalhar: (1) o papel do serviço (comunicação material e/ou pessoal, aparência, equipamentos, facilidades físicas no processo da compra e/ou da oferta); (2) a competição por talento (recrutamento de

trabalhadores hábeis e qualificados), (3) a equipe de trabalho (motivação, treinamento, unidade), (4) busca da confiabilidade (reconhecimento da oferta de serviço confiável, seguro e preciso, por meio de funcionários capacitados); (5) capacidade de solucionar problemas ou de superar a expectativa do cliente (habilidade e treinamento de funcionários, histórico de consumo/venda, desenvolvimento de sistemas de informação).

De acordo com Berry et al. (1994) os cinco elementos supracitados permitem aperfeiçoar a estratégia da companhia, construindo uma cultura organizacional voltada à entrega de serviço de qualidade com pesquisas sobre as necessidades do cliente e como seu cliente avalia sua empresa, bem como os serviços por ela ofertados.

A obtenção e análise de dados torna-se possível com a utilização de um sistema gerencial de informação, conforme observação do Quadro 13.

<b>Tipo de pesquisa</b>	<b>Frequência</b>	<b>Objetivo</b>
Solicitação de reclamação do cliente	Contínua	Identificar clientes insatisfeitos para tentar recuperá-lo; identificar carências em categorias de serviços comuns para corrigir ações.
Pesquisa pós-negociação	Contínua	Obter feedback do cliente enquanto a experiência de serviço ainda está recente; desenvolver ações rápidas em relação à feedbacks negativos.
Entrevistas com clientes: focus group	Mensal	Providenciar um fórum de idéias com sugestões para aperfeiçoamento de serviços e obter feedback informal.
“Compra misteriosa” pelo fornecedor do serviço	Trimestral	Mensurar individualmente o serviço do funcionário para uso em reciclagem, treinamento, evolução de desempenho, reconhecimento e gratificação; identificar pontos fortes e fracos no contato com o cliente.
Pesquisa com funcionários	Trimestral	Mensurar a qualidade interna de serviço; identificar que obstáculos os funcionários percebem para aperfeiçoar o serviço; “rastrear” ânimo e atitude do funcionário.
Pesquisa de mercado total de serviço de qualidade	Três vezes ao ano	Avaliar o desempenho da companhia de serviço comparando-a com os concorrentes; identificar prioridades para melhoria do serviço; rastrear melhorias de serviço o tempo todo.

Quadro 13 – Construção de um sistema de informação de um serviço de qualidade

Fonte: Berry et al. (1994), p. 34.

Porém Lovelock e Wright (2005) advertem que a tecnologia está alterando a estratégia da entrega de serviços, uma vez que vem promovendo inovações neste cenário, a saber: (1) telefones inteligentes - o cliente pode comunicar-se com a empresa de serviços por meio de comandos teclados no aparelho telefônico responde ao comando de voz; (2) quiosques eletrônicos – quiosques independentes e automáticos possibilitam a realização de várias transações; (3) sites – interagem com o cliente oferecendo informações, possibilitando a tomada de pedidos e entregando serviços; (4) cartões inteligentes – armazenam informações detalhadas do cliente e funciona como meio de pagamento, também conhecido como dinheiro digital.

No entanto Berry et al. (2006) chamam a atenção para o fato de que muitas empresas estão voltadas à melhoria de serviços com base em performance econômica ignorando o desempenho que poderia ser obtido na oferta de um novo benefício ao consumidor, por meio de serviços inovadores e não somente pela oferta de melhorias incrementais nos serviços.

De acordo os autores a tarefa de inovar em serviços parece enfadonha aos executivos, pois a estratégia de inovação em produtos é facilmente percebida ou pelos atributos físicos que o produto oferece ou pelo apelo que a marca do produto carrega. No caso dos serviços, devido à sua intangibilidade, afirmam que muitas vezes o esforço de inovação deve começar pela compreensão das experiências e necessidades do consumidor para a elaboração de entrega de um benefício único.

Para Berry et al. a criação de serviços inovadores pode gerar novos mercados ou remodelar o mercado existente, como o caso do Cirque Du Soleil, que oferece não só um show comum de circo e nem uma performance de balé ou de dança, mas o misto dos dois.

Segundo Berry et al. (2006) e Kim e Mauborgne (2005) a criação da estratégia de inovação criou um novo mercado de entretenimento. De acordo com os estudos de Berry et al. (2006) a entrega de um serviço único (show inovador, diferente) rendeu o aumento de 97% das vendas e os clientes pagam por cada show o valor semelhante ao cobrado em uma peça de teatro.

Berry et al. (2006) argumentam que o foco inovador consiste em aproveitar as oportunidades oferecidas ao mercado e na avaliação de nove diretrizes que contribuem para o sucesso da inovação, a saber: (1) modelo de negócio escalável; (2) inclusão do gerenciamento com base na experiência do consumidor; (3) investimento na performance do funcionário; (4) operações inovadoras de forma contínua; (5) diferenciação da marca; (6) inovação campeã; (7) benefício superior ao cliente; (8) disponibilidade; (9) estratégia de inovação contínua.

Para os autores tornar um modelo de negócio escalável requer a adoção de estratégias de negócios, já conhecidas, que promovam a criação de valor ao consumidor e produtividade que garanta rentabilidade em longo prazo, porém é necessário adaptá-las ao tipo de serviço prestado.

Neste caso, uma possível opção, por exemplo, seria os provedores de serviços investirem em tecnologias seguras “minimizando a necessidade de aumentar o número de funcionários para servir um mercado expansível” (BERRY et al., 2006, p. 61).

Berry et al. (2006) afirmam ainda que o gerenciamento da experiência do consumidor é de suma importância para a criação de mercados inovadores, até mesmo em casos onde as empresas vendem um produto (parte funcional) em um ambiente agradável (parte mecânica) e

bom atendimento (componente humano). Experiências revelam que atender o mercado requer observação das necessidades e experiências do consumidor que convergem diretamente na avaliação da qualidade e do valor do serviço oferecido.

Outro fator importante que fora observado em seus estudos é o efeito da interação fornecedor de serviço-cliente por meio do atendimento. Os autores argumentam que o sucesso dos serviços inovadores foca o investimento na disposição e na capacidade de seus funcionários, como treinamento e educação, informação, reciclagem, compensação conforme desempenho e reforço da imagem desejada do serviço ou marca.

Considerando que no serviço as operações ocorrem de forma intensiva com o propósito de entregar benefícios, Berry et al.(2006) propõem melhorias inovadoras contínuas com o intuito de dificultar a imitação por parte da concorrência.

Outra consideração é que no negócio de serviços não há entrega de um produto físico e a diferenciação do serviço muitas vezes está associada à marca (identificador da prestadora de serviço). Segundo os autores a confiança da marca pode reduzir riscos na criação de serviço inovador, pois a força da marca pode comunicar a idéia de desempenho de um serviço confiável.

Já o propósito de uma inovação vencedora parte do pressuposto de que a inovação requer habilidade de persuadir, executar e enxergar todas as possibilidades envolvidas na idéia de transformação do serviço ou do mercado, com o intuito de entregar um benefício superior ao cliente, buscando proporcionar a este as melhores soluções para seus problemas, necessidades e anseios, por meio de novos produtos e serviços.

Contudo Berry et al. (2006) reconhecem que não basta somente entregar um benefício superior ao cliente é preciso oferecer uma estrutura de inovação que esteja à disposição do cliente, como por exemplo: pessoal bem-preparado para atendimento, preço justo, serviço eficiente, ambiente agradável, facilidade de avaliação por telefone ou Internet, etc.

E, finalmente, os autores acreditam que a criação da cultura de inovação deve ser desenvolvida para que a estratégia de inovação seja viável de forma a se tornar um processo contínuo, agressivo, gerador de novas idéias que permita criar novos mercados ou construir novos negócios que venham a sustentar o crescimento e a rentabilidade da companhia.

Considerando, ainda, que os clientes buscam, entre outras coisas, serviços capazes de proporcionar valor e qualidade, Lovelock e Wright (1999) ressaltam que os gestores de serviços devem levar em conta as etapas dos processos de compra pelos quais os clientes passam, já que estas permitem avaliar como o cliente enxerga a oferta do serviço.

### 5.1.1 Qualidade

Para Luk (1997) a busca pela melhoria da qualidade em serviços se faz cada vez mais necessário nos cenários competitivos, uma vez que a entrega da qualidade passa a ser um pré-requisito exigido pelos clientes; além disso, em mercados saturados a oferta de qualidade passa a ser um diferencial que pode gerar vantagem competitiva.

É neste contexto que o autor defende a importância do desenvolvimento da cultura do marketing voltado para um serviço de qualidade, que possa abranger todo o processo de elaboração à entrega do serviço, da interação funcionário-cliente, do serviço prestado ao cliente e de como o cliente percebe o serviço ofertado. De acordo com o autor tais interações com o cliente também podem criar oportunidades de comunicar a imagem da empresa.

Com base em estudos empíricos, Luk (1997) percebeu que o desenvolvimento de um serviço de qualidade implica em: focar as necessidades do cliente; monitorar a performance dos funcionários; obter habilidades de comunicação em relação à imagem da empresa, tanto no que se refere à empresa/funcionário, como empresa/cliente.

Para o autor o ponto chave está em desenvolver estratégia que permita disseminar esta cultura de marketing em toda a organização, identificando e/ou construindo operações, processos e treinamentos voltados à cultura de serviço orientado ao cliente, de forma a mantê-lo satisfeito, e cuja entrega de um serviço de qualidade possa ser percebida pelo consumidor como “caminho natural da vida” (LUK, 1997, p. 14).

Entretanto, Lovelock e Wright (2005) reconhecem que é difícil superar as expectativas de todos os clientes, então um dos meios mais eficientes consiste em segmentar o mercado, analisar e prever tendências, tal como na oferta de produtos físicos. No âmbito de serviços, segundo Lovelock e Wright (2005), o marketing de relacionamento permite reter clientes potenciais e/ou buscar novos clientes, por meio da análise do comportamento do cliente, bem como suas necessidades e expectativas. Assim, marketing de relacionamento deve ser entendido como: “atividades destinadas a desenvolver ligações economicamente eficazes de longo prazo entre uma organização e seus clientes para o benefício mútuo de ambas as partes” (LOVELOCK; WRIGHT, 2005, p. 132).

Em adição, visando a satisfação do cliente e uma relação de longo prazo, Zeithaml e Bitner (2003) afirmam que o foco principal para abordar a qualidade de serviço gira em torno da expectativa do cliente e de suas percepções, diminuindo a diferença existente entre serviço esperado e o serviço recebido.

Com o propósito de eliminar estas diferenças as autoras desenvolveram um modelo de lacunas de qualidade que “posiciona as estratégias e as decisões no marketing de serviços, iniciando pelo cliente e construindo as tarefas da organização ao longo daquilo que é necessário para eliminar a lacuna entre as expectativas e as percepções do cliente” (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 426).

O modelo, ilustrado na Figura 22, é composto por cinco lacunas, a saber:

- a) lacuna do cliente – diferença entre expectativas e percepções do cliente;
- b) lacuna 1 da empresa – não conhecer a expectativa do cliente;
- c) lacuna 2 da empresa – não selecionar a proposta e os padrões de serviços corretos;
- d) lacuna 3 da empresa – não executar os serviços dentro dos padrões estabelecidos;
- e) lacuna 4 da empresa – não cumprir o que foi prometido.

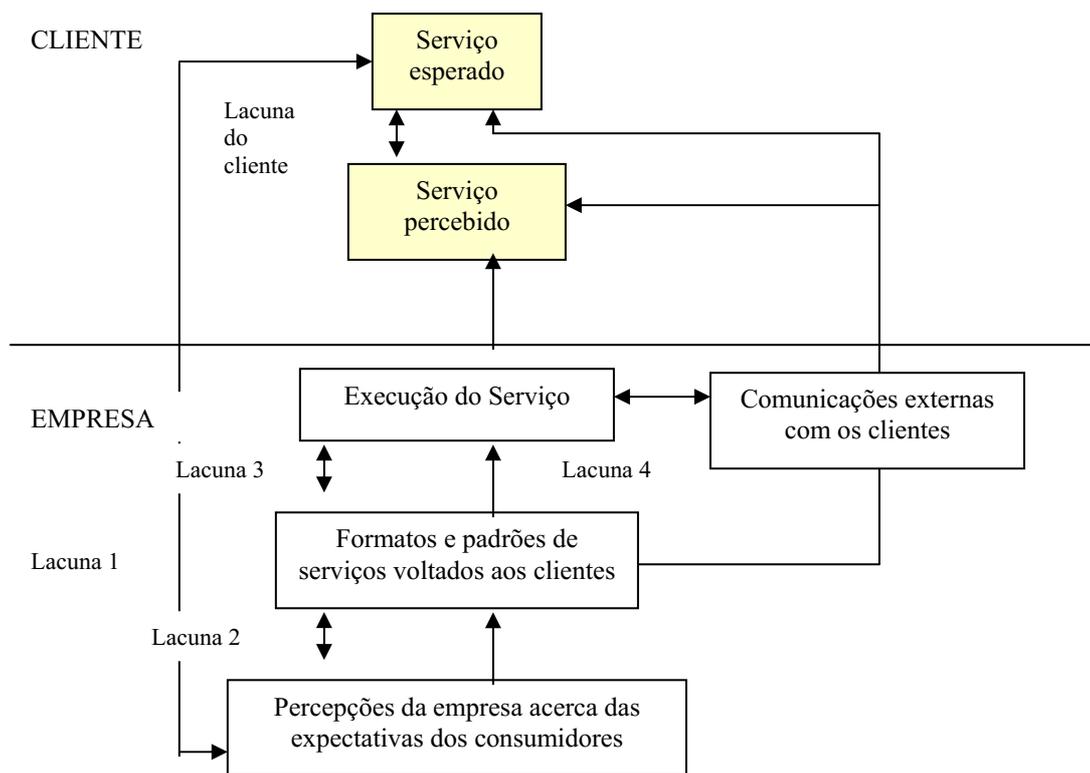


Figura 22 – Modelo de lacunas da qualidade de serviços  
Fonte: ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 420.

Segundo Zeithaml e Bitner (2003), ignorar ou negligenciar qualquer uma destas lacunas fará com o que o cliente perceba as falhas presentes na qualidade dos serviços prestados.

Lovelock e Wirtz (2006) ressaltam que a maioria das pesquisas realizadas sobre qualidade de serviço tem como base a orientação para o usuário. Neste contexto, os mesmos

autores argumentam que os critérios mais conhecidos para avaliar a qualidade de serviço foca cinco dimensões, a saber:

- a) tangibilidade – aparência dos elementos físicos;
- b) confiabilidade – digno de confiança e desempenho preciso;
- c) responsividade – rapidez, utilidade, préstimo;
- d) segurança – competência, cortesia, credibilidade, proteção;
- e) empatia – acessibilidade, comunicação e entendimento do cliente.

Entretanto, Lovelock e Wirtz (2006) citam que devido à dificuldade de se mensurar a satisfação do cliente em relação à qualidade do serviço, Zeithaml, Parasuraman e Berry, criaram uma ferramenta de medição denominada SERVQUAL, que consiste em escalas que medem, com base nas dimensões expostas anteriormente, as expectativas dos clientes entrevistados em relação às empresas, considerando as características de serviços. Desta forma, se os entrevistados atribuem notas baixas em relação ao desempenho percebido, isto caracteriza uma má qualidade, mas se as notas por eles atribuídas forem altas, isto indica boa qualidade.

Contudo, Lovelock e Wright (2005) chamam a atenção para o fato de que muitas empresas têm adotado o uso de sistemas de informação a fim “trabalhar” técnicas capazes de prover a mensuração da satisfação do cliente e da qualidade do serviço entregue.

### 5.1.2 Informação e serviço

Berry et al. (1994) afirmam que a utilização de um sistema de informação permite ao gestor observar melhor os procedimentos e processos presentes na prestação e oferta de serviço, servindo como suporte para a resolução de problemas, tomada de decisões, elaboração ou redefinição estratégica.

Não obstante, Swartz e Iacobucci (2000) após análise de estudos acadêmicos e de práticas gerenciais de profissionais de marketing acerca de marketing de serviços e gerenciamento, afirmam que planejar, organizar e entregar um serviço que minimize a variabilidade da qualidade de serviço que satisfaça o consumidor é possível por meio da utilização de um banco de gerenciamento, onde a introdução da nova tecnologia no canal de entrega de serviços requer interação entre provedores de serviços e consumidores.

Para Swartz e Iacobucci (2000) a utilização desta ferramenta permite observar os processos que abrangem os procedimentos desde a produção dos serviços até a entrega dos mesmos, como suporte de operações para a entrega de qualidade e produtividade dos serviços ofertados.

A sua utilização nos processos permite reduzir custos de operação, reduzir riscos por meio de obtenção de informações e reduzir tempo para manter o cliente, sendo que todo o suporte ao serviço torna-se possível pela utilização do banco de dados e do DSS (*Decision Support Systems*).

Dentre outras vantagens, segundo Swartz e Iacobucci (2000), observa-se maior flexibilidade para: segmentar o mercado e posicionar o serviço, desenvolver novos serviços e extensões de linha de serviços, bem como reduzir o risco nas decisões de gerenciamento estratégico.

Além disso, para eles as estratégias baseadas em informação de mercado dinâmicos, turbulentos e emergentes, como as estratégias de serviços, permitem gerenciar consumidores e produtos por meio do desenvolvimento de planos que focam estratégias específicas ao público-alvo coordenando as atividades dos profissionais de marketing em relação à variedade do mix de marketing (preço, comunicação, canal de distribuição, produto/serviço).

Contudo, Swartz e Iacobucci (2000) argumentam que a estrutura da organização deve estar voltada a processos de aprendizagem capazes de adaptar informações existentes e respostas/comportamentos rápidos em relação as novas informações obtidas, bem como distribuir a informação e torná-la acessível aos usuários.

“A informação, entretanto, deve permear em toda a cadeia de gerenciamento de serviço que envolve: operação, recursos humanos e marketing” (SWARTZ; IACOBUCCI, 2000, p. 424).

Para Swartz e Iacobucci (2000) a integração destas três funções permite melhor avaliação da evolução e da seleção do segmento de mercado a servir, identificação e monitoração de segmentos, concorrência e suas estratégias, desenvolvimento de novos produtos/serviços, entrega de valor adicional e ofertas de serviços complementares, elaboração de estratégias de preços mais competitivos e desenvolvimento de estratégias de comunicação e de programas de construção de lealdade, treinamento e desenvolvimento de pessoal, suporte ao atendimento diferenciado.

Segundo os mesmo autores, a afirmação acima é possível, uma vez que os dados coletados no ponto de venda permitem identificar quem vendeu o que (recursos humanos), o que foi vendido, quando, como, em que condições de pagamento, por qual preço e em qual

quantidade (marketing), por quantos compradores e quem comprou (gerenciamento de contas), receitas por loja, rendimento (administração contábil), planejamento de pedidos/produção (operações/manufatura), programa de expedição, locação, distribuição (logística).

Swartz e Iacobucci (2000) ressaltam ainda que os dados coletados não devem ser vistos apenas como ferramenta de controle gerencial, mas como forma de integrar atividades para uma cooperação mútua e elaboração de estratégias que permitam reduzir riscos e prover soluções.

Para Sisodia (1992) a busca de informações é justificada pelo avanço econômico no setor de serviços, cuja competição exige conhecimento do mercado, de suas funções e operações, com a finalidade de se obter aperfeiçoamento de serviços, de preços flexíveis, de antecipação em relação à demanda e de processos de criação de valor.

Neste processo, ele argumenta que um sistema de informação de marketing (SIM) para serviços permite aos gestores desempenharem aplicações práticas, onde o SIM alternado com o DSS (*Decision Support System*) consiste em avaliar dados pertinentes do mercado, combinado com modelos estatísticos e recursos. Essa combinação permite ao gestor trabalhar dados dinâmicos, atualizados e otimizados.

Segundo Sisodia (1992), neste contexto, o banco de dados é uma poderosa ferramenta competitiva uma vez que permite ao gestor manipular a transação de dados detalhados, seja de dados internos ou de dados externos, levando a um melhor desempenho de operações e de participação no mercado.

O mesmo autor afirma, ainda, que o sistema pode ser utilizado para criar vantagem estratégica por meio da triangulação corporação-cliente-concorrência - a mesma triangulação proposta no modelo de Ohmae (1985) - gerando alguns benefícios como: melhor receptividade, flexibilidade, qualidade de serviços, redução de custos, fortalecimento do relacionamento com o consumidor, aumento de customização, melhor controle dos canais de distribuição, redução do risco percebido e criação de novos serviços, além de permitir monitoração de desempenho e de tendências.

Já Pinto et al. (2006) apontam o uso do CRM como ferramenta de relacionamento com os consumidores, onde as informações obtidas auxiliam na definição de estratégias e de tratamentos diferenciados aos clientes.

Em consonância, Levy e Weitz (2000) argumentam que com o intuito de melhorar os serviços e de direcionar as atividades promocionais, o varejo busca o desenvolvimento e a

criação de programas e banco de dados, por meio de um arquivo informatizado de perfis e de padrões de compra dos clientes.

Neste contexto, Lovelock e Wright (2005) também reconhecem o fato de que os serviços competem também com os varejistas que não só vendem bens, como fornecem o atendimento ao cliente, com pessoas bem informadas e prestativas em vários departamentos. Para eles “os varejistas sediados em lojas estão respondendo a esse desafio competitivo tentando tornar as compras mais interessantes e prazerosas” (LOVELOCK; WRIGHT, 2005, p. 245).

A seguir, aborda-se o assunto “varejo”.

## 6 VAREJO

Kotler e Keller (2006), conceituam varejo, como atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais, com objetivo de uso pessoal. Qualquer organização que utilize desta forma de venda, seja fabricante, atacadista ou varejista, está praticando varejo. A maneira pela qual os bens ou serviços são vendidos (pessoalmente, pelo correio, telefone ou máquinas automáticas) ou o local onde são comercializados (lojas, comércio de rua, residência, etc) não alteram a definição de varejo.

Para Ribeiro (2008) o varejo compreende o desenvolvimento de atividades tanto com fornecedores como com clientes, o que leva ao entendimento de que o varejo está ligado à distribuição de mercadoria e ao desenvolvimento de atividades que venham de encontro com as necessidades do cliente.

Segundo a definição da autora; “tem-se o varejo como elo da cadeia de suprimentos mais próximo do consumidor final [...] que satisfaçam suas necessidades e agreguem valor aos produtos e serviços ofertados” (RIBEIRO, 2008, p. 4).

Em adição, Levy e Weitz (2000, p. 27) descrevem o varejo como: “conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para seu uso pessoal e familiar”; sendo que tais atividades além de envolver a venda de produtos em lojas, também compreendem a venda de serviços.

O varejo é utilizado não só para vender bens de consumo como, também para fazer com que os serviços básicos e seus elementos suplementares cheguem até os clientes por meio de: serviço de entrega à domicílio (casa ou trabalho do cliente), oferta de atendimento ao cliente, serviços pós-venda, etc.

De acordo com Rosenbloom (2008) o varejo constitui um grupo diverso tanto em tipos quanto em tamanhos, o que inclui a presença do varejo sem lojas - empresas de pedidos pelo correio, de venda direta, de vendas pela TV e de comércio eletrônico pela Internet – e também do varejo com lojas - lojas de especialidade, lojas de departamentos de linha ampla, supermercados gigantes, clubes de “atacado” e lojas de fábrica; além de varejistas locais, regionais, nacionais e globais.

Em busca de uma melhor classificação dos tipos de varejo, Rosenbloom (2008) elenca algumas categorias que permitem uma melhor compreensão de como o varejo pode ser classificado, conforme ilustra o Quadro 14.

<p><b>A. Pela propriedade do estabelecimento</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Lojas independentes de uma só unidade</li> <li>Organizações de varejo de mais de uma unidade           <ol style="list-style-type: none"> <li>redes</li> <li>agências</li> </ol> </li> <li>Entrepósitos de varejo de propriedade do fabricante</li> <li>Lojas cooperativas de consumidores</li> <li>Estabelecimentos de proprietários rurais</li> <li>Lojas industriais ou comissariadas</li> <li>Lojas operadas pelo governo (correios, lojas estatais de bebidas)</li> <li>Lojas de utilidade pública (para a venda dos principais equipamentos)</li> </ol> <p><b>B. Pelo ramo de negócios (mercadorias negociadas)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Mercadorias gerais           <ol style="list-style-type: none"> <li>lojas de departamentos</li> <li>lojas de secos e mercadorias gerais</li> <li>lojas gerais</li> <li>lojas de variedade</li> </ol> </li> <li>Lojas de uma só linha (por exemplo: mercearia, vestuário, móveis)</li> <li>Lojas de especialidade (por exemplo: açougue, loja de <i>lingerie</i>, loja de revestimento de piso)</li> </ol> <p><b>C. Pelo porte do estabelecimento</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Por número de empregados</li> <li>Por volume anual de vendas</li> </ol> <p><b>D. Pelo grau de integração vertical</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Não integrado</li> <li>Integrado com funções de atacado</li> <li>Integrado com manufatura ou outra criação de utilidade de forma</li> </ol> <p><b>E. Pelo tipo de relacionamento com outras empresas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Não afiliado</li> <li>Afiliado voluntariamente com outros varejistas           <ol style="list-style-type: none"> <li>mediante redes voluntárias patrocinadas pelo atacadista</li> <li>mediante cooperativa de varejo</li> </ol> </li> <li>Afiliado com o fabricante por franquia</li> </ol>	<p><b>F. Pelo método de contato com o consumidor</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Loja comum           <ol style="list-style-type: none"> <li>departamento alugado</li> </ol> </li> <li>Pedido pelo correio           <ol style="list-style-type: none"> <li>catálogo</li> <li>publicidade na mídia tradicional</li> <li>clube de afinidade ou fidelidade</li> </ol> </li> <li>Contatos em domicílio           <ol style="list-style-type: none"> <li>visita de porta a porta</li> <li>serviço de entrega regular em domicílio</li> <li>vendas por rede pessoal de contatos</li> </ol> </li> </ol> <p><b>G. Pelo tipo de localização</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Urbana           <ol style="list-style-type: none"> <li>distrito comercial central</li> <li>distrito comercial secundário</li> <li>ruas comerciais</li> <li>loja de vizinhança</li> <li><i>shopping center</i></li> <li>ponto de mercado público</li> </ol> </li> <li>Cidade pequena           <ol style="list-style-type: none"> <li>centro</li> <li>periferia</li> </ol> </li> <li>Fixas à margem da estrada</li> </ol> <p><b>H. Pelo tipo de serviço prestado</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Serviço completo</li> <li>Serviço limitado (pegue-e-pague)</li> <li>Auto-serviço</li> </ol> <p><b>I. Pela forma legal de organização</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Propriedade particular</li> <li>Parceria</li> <li>Filial</li> <li>Tipos especiais</li> </ol> <p><b>J. Pela técnica organizacional ou operacional da administração</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Não diferenciada</li> <li>Departamentalizada</li> </ol>
--	--

Quadro 14: Critérios alternativos para classificar varejistas

Fonte: Rosenbloom, 2008, p. 63

Contudo, tanto para Semenik e Bamossy (1995) quanto para Urdan e Urdan (2006) existem dois tipos de varejo, bem distintos: o varejo com loja e o varejo sem loja.

“O primeiro é estabelecido fisicamente em pontos comerciais fixos, aos quais os clientes se dirigem. Cresceu o outro tipo, em que não há estabelecimento físico e a empresa utiliza diversos meios para chegar até os clientes” (URDAN; URDAN, 2006, p. 175).

Segundo Semenik e Bamossy (1995) e Urdan e Urdan (2006), o varejo com loja é composto pelas seguintes categorias:

- a) loja de departamento: as lojas são divididas por departamentos de loja e proporcionam ampla oferta de mercadorias, é um tipo de loja voltada para muitas categorias de produto o que gera o benefício do cliente encontrar praticamente tudo o que precisa em um único lugar;
- b) lojas de desconto: são lojas que costumam vender seus produtos a preços mais baixos do que as lojas de departamentos com margens pequenas. Estas lojas costumam manter um sortimento grande de determinadas categorias de produto o que permite vender com preços muito menores em relação à concorrência. Os clubes de armazém, como o Sam's Wholesale Club (Wal-Mart) fazem parte deste tipo de loja de varejo, cuja variedade de estoque e preço costumam atrair os clientes.
- c) supermercados: são grandes lojas que costumam vender em sua maioria produtos alimentícios e embalados por meio de auto-atendimento. Todavia é possível notar a oferta de outros produtos como jardinagem, floricultura, automotivos, fotocópia, combustíveis, peixaria, padaria, etc. A concorrência neste segmento vem mudando a categoria de produtos ofertados aos clientes, a fim de que eles possam encontrar tudo o que precisam em um único lugar;
- d) lojas de especialidade: “surgiu para atender a segmentos de estilo de vida do mercado consumidor” (SEMENIK; BAMOSSY, 1995, p. 592), por isto oferece sortimento de mercadorias de um determinado produto, por exemplo: floricultura e joalheria;
- e) lojas de conveniência: são pequenos estabelecimentos, normalmente 24 horas, que vendem em sua maioria lanches e bebidas, jornais e revistas, cigarros e alguns pratos semi-prontos. “No Brasil, geralmente aparecem juntos a postos de gasolina” (URDAN; URDAN, 2006. p. 151).

O varejo sem loja compreende as vendas realizadas, em sua maioria, por telefone, correio, Internet, catálogo, máquinas de venda, venda direta e *shopping TV* ou programas de TV. Contudo Semenik e Bamossy (1995) e Urdan e Urdan (2006) argumentam que dentre os tipos mencionados merecem destaques:

- a) venda direta: conhecido como venda porta-a-porta, consiste na visita do representante da empresa ao o consumidor, na qual este busca uma forma mais adequada de satisfazer suas necessidades;

- b) venda por máquina: são equipamentos automáticos que ofertam mercadorias - salgadinhos, refrigerantes, chocolates – nas quais o consumidor deposita notas ou moedas, retira o produto e recebe o troco, entregue pela máquina;
- c) marketing direto: pode ser realizado por meio de mala direta para vender os produtos ou por meio de catálogos que possuem a impressão e descrição dos produtos, os quais são enviados ao endereço dos clientes. No entanto, segundo Urdan e Urdan (2006, p. 158), “no Brasil o varejo de catálogos não tem expressão [...] as pessoas gostam de examinar de perto as mercadorias que irão comprar”;
- d) Internet: proporciona o comércio eletrônico entre o varejista e os consumidores por meio do endereço eletrônico do varejista conhecido como loja virtual.

Uma vez conhecida a definição de varejo e apresentada as principais classificações de tipos de varejo, o assunto marketing de varejo é abordado a seguir.

## **6.1 Marketing de varejo**

Segundo Levy e Weitz (2000), o varejo no processo de tomada de decisão também pode ser definido como orientação de gerenciamento que o varejista utiliza, focalizando as necessidades de seus mercados-alvo e a satisfação dessas necessidades de forma mais eficaz que seus concorrentes.

A estratégia de varejo determina os mercados em que um varejo irá concorrer: mercados locais, regionais ou Internet, definida aqui como o encontro do comprador com o vendedor para realizar transações.

Não obstante, Kotler e Armstrong (1999) afirmam que as decisões no marketing de varejo devem considerar o mercado-alvo e posicionamento, sortimento de produtos e serviços, preço, promoção e localizações conforme o modelo proposto, na Figura 23.

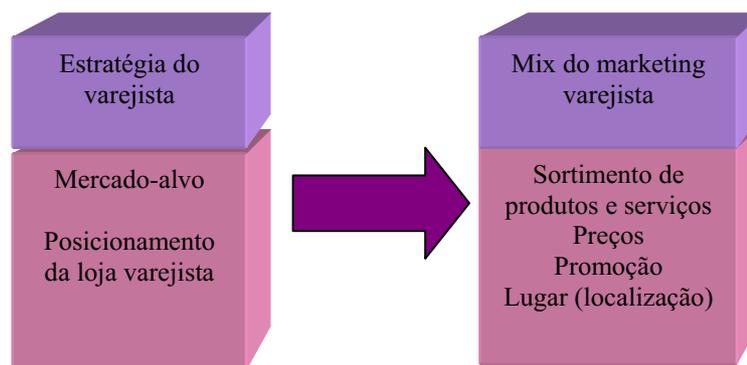


Figura 23 – Decisões do marketing do varejo  
 Fonte: Kotler e Armstrong, 1999, p. 304.

Contudo, Levy e Weitz (2000) e Parente, Barki e Kato (2007) ressaltam que para o desenvolvimento da estratégia de marketing no varejo, deve-se conhecer os elementos que compõem o varejo, a saber: o ambiente de loja, os tipos de mercadorias (linha de produtos), atendimento e serviços oferecidos, preços de mercadorias, publicidade e programas promocionais, design de lojas, exposição das mercadorias, assistência aos consumidores fornecida pelos vendedores, e a conveniência da localização e expansão das lojas.

O ambiente da loja é apresentado pelos autores como fator estratégico capaz de alterar o comportamento do consumidor.

Segundo González et al. (2008) o ambiente de loja de varejo afeta seu desempenho, por isso os autores consideram que a imagem visual do varejo deve estar condicionada às estratégias de mercado praticadas pela loja, de forma que seu layout seja definido conforme o padrão da loja e que suas características visuais e tangíveis permitam atrair os clientes.

Para Cavalcanti (2008) o ambiente representa a personalidade, a imagem da loja, o modo pelo qual ela pode ser associada ou definida na mente do consumidor.

De acordo com González et al. (2008), vários estudos apontam que o ideal seria a elaboração do ambiente de varejo com foco no perfil do consumidor, nas necessidades e nas preferências do público-alvo que se pretende atingir.

González et al. (2008) argumentam, ainda, que o ambiente da loja pode gerar alterações emocionais capazes de alterar o processo de compra, pois a percepção do consumidor se estende desde a iluminação, apresentação do produto, atendimento até à presença ou não de odores na loja, que podem ter respostas psicológicas positivas ou negativas no processo de compra.

Conforme os mesmos autores, os principais elementos do ambiente de varejo podem ser observados no Quadro 15.

<b>Elementos</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Autores</b>
Layout	Dimensão dos corredores; Organização da loja; Aparência da loja; Móveis e decoração interior da loja; Equipamentos que possui; Layout atraente; Circulação sem obstáculos; Exposição de mercadorias; Ilhas de produtos; Pontas de gôndolas; Espaçamento e altura de prateleiras; Agrupamento e posicionamento favorável de produtos; Etiquetas legíveis nas prateleiras; Projeto de cores prazerosas; Manequins com roupas adequadas à terceira idade; Utilização de imagens de celebridades de terceira; Idade na decoração das lojas.	Iyer (1989); Baker, Grewal e Parasuraman (1994); Keillor, Parker e Erffmeyer (1996); Oates; Shufeldt; Vaugt (1996); Sherman, Mathur e Smith (1997); Lovelock e Wright (2001); Baker et al. (2002); Sinha e Banerjee (2004); Newman e Foxall (2003); Sanzi (2006).
Atmosfera	Atmosfera agradável; Temperatura não muito quente nem muito fria; Loja não muito cheia; Produtos de Qualidade; Variedade de escolha na loja; Comportamento dos consumidores.	Baker, Grewal e Parasuraman (1994); Keillor, Parker e Erffmeyer (1996); Oates, Shufeldt e Vaugt (1996); Lovelock e Wright (2001); Hoffman e Turley (2002); Sinha e Banerjee (2004); Teixeira e Barbosa (2005).
Equipe	Equipe de vendas com bom conhecimento; Auxílio para encontrar produtos e para alcançar produtos; Equipe de vendas de mesma idade; Caixas rápidos e convenientes; Comportamento dos funcionários; Conhecimento dos vendedores sobre produtos; Disponibilidade da equipe; Funcionários bem vestidos; Funcionários amigáveis e prestativos; Bom tratamento; Atenção personalizada; Serviço de alta qualidade; Pronto atendimento	Baker, Grewal e Parasuraman (1994); Keillor, Parker e Erffmeyer (1996); Oates, Shufeldt e Vaugt (1996); Sherman, Mathur e Smith (1997); Lovelock e Wright (2001); Baker et al. (2002); Hoffman e Turley (2002); Bell, Mengüç e Stefani (2004); Sinha e Banerjee (2004); Wong e Sohal (2006).
Iluminação	Boa iluminação; Iluminação adequada ao ambiente; Projeção de cores	Baker, Grewal e Parasuraman (1994); Sherman, Mathur e Smith (1997); Sinha e Banerjee (2004); Sanzi (2006).
Organização	Ambiente bem organizado; Limpeza do ambiente; Loja pequena que permita encontrar os produtos; Variedade limitada que permita encontrar os produtos; Facilidade de localização de produtos.	Baker, Grewal e Parasuraman (1994); Oates, Shufeldt e Vaugt (1996); Baker et al. (2002); Sinha e Banerjee (2004); Sanzi (2006).
Odores	Presença ou ausência de odores no ambiente da loja; Qualidade afetiva da fragrância; Capacidade de provocar respostas psicológicas; Intensidade do odor.	Baker, Grewal e Parasuraman (1994); Spangenberg, Crowley e Henderson (1996); Schifferstein e Blok (2002); Hummel, Guel e Delank (2004); Pullman e Gross (2004).
Percepção musical	Música agradável; Música apropriada; Música aborrecida	Baker et al. (2002); Pullman e Gross (2004).
Facilidades	Próxima a lojas de qualidade; Variedade de lojas próximas; Longe na loja; Lugar para sentar; Entrada e saída convenientes; Marcas conhecidas; Possibilidade de troca de produtos.	Lovelock (1996); Oates, Shufeldt e Vaugt (1996); Sinha e Banerjee (2004).

Quadro 15 - Síntese dos elementos que compõem o ambiente de varejo

Fonte: González et al., 2008, p. 4.

Em adição, Cavalcanti (2008) argumenta que investir na gestão da imagem por meio de instalações físicas, arquitetura, decoração adequada e demais elementos do ambiente de varejo devem ser trabalhados em conjunto com políticas de relacionamento entre cliente e funcionário para obtenção de retornos positivos para a organização, pois de acordo com a

autora “se o cliente acredita que uma organização possui uma imagem positiva, baseando-se na percepção de alguns elementos, então haverá maior probabilidade de se perceber qualidade também” (CAVALCANTI, 2008, p. 14)

Quanto à política de preços, Parente, Barki e Kato (2007) acreditam que as duas estratégias mais significativas adotadas no varejo são: (1) *Everyday Low Price* (EDLP) – preço baixo todo dia sem descontos temporários; (2) *Hi-Lo* – preços superiores com promoções freqüentes.

Já a estratégia de linha de produtos deve trabalhar as categorias de produtos comercializados, observando o número de marcas e itens de cada categoria, bem como as dimensões preço e qualidade, associadas às marcas líderes.

“A fidelidade às marcas determina a importância de as empresas desenvolverem uma cuidadosa gestão de categorias, em que os produtos procurados pelos consumidores estejam disponíveis. Este cuidado (ou a ausência dele) pode definir a satisfação do consumidor” (PARENTE; BARKI; KATO, 2007, p. 6).

No entanto, os autores ressaltam que no varejo também encontramos no mix de produtos ofertados a presença da marca própria, que busca aumentar o “leque” de escolhas do consumidor, construir a fidelidade do consumidor e gerar lucro.

Referente às estratégias de atendimento e serviço, Parente, Barki e Kato (2007) acreditam que fazem parte do gerenciamento operacional no ambiente da loja. Porém, eles argumentam que as estratégias de propaganda e promoção devem comunicar as mensagens de forma clara e objetiva a fim de atrair o consumidor e influenciá-lo no processo de compra.

Quanto à localização e expansão, os autores acreditam que a estratégia de localização permite aproveitar, melhor, os esforços mercadológicos em relação às necessidades do consumidor, já que o varejista tende a conhecer melhor o perfil do cliente da região por ele atendida, evitando ou reduzindo a entrada de novos concorrentes.

Entretanto pesquisa realizada por Parente, Barki e Kato (2005) revela que o ambiente quando trabalhado com a oferta de variedade de produtos, simbolicamente, denota a possibilidade maior de escolhas, e principalmente no que se tange ao consumidor brasileiro de baixa renda tal estratégia leva à percepção representa a idéia de fartura.

Já os estudos realizados por Costa et al. (2008), Parente, Barki e Kato (2005) mostram que o atendimento no varejo não só exerce influência na satisfação do cliente, como também no comportamento e na intenção de compra, uma vez que contribui para a sensação de reconhecimento, além de ajudar a “criar uma sensação de confiança” (PARENTE; BARKI; KATO, 2005, p. 12).

Também Espinoza, D'Angelo e Liberali (2005) consideram de suma importância a prática gerencial voltada à otimização de recursos com foco na qualidade de mercadorias e da ambientação e do design da loja. Em pesquisa realizada, os autores constataram que estas variáveis exercem grande influência no processo decisório de compra com “tendência a diminuir [...] a importância do preço percebido” (ESPINOZA; D'ANGELO; LIBERALI, 2005, p. 121).

Contudo, Levy e Weitz (2000) acrescentam, ainda, que para o gerenciamento e planejamento de marketing, o varejo deve contar com um sistema de banco de dados, que reúne e armazena dados de toda a organização para identificar e compreender os clientes potenciais e os prováveis clientes como indivíduos e/ou grupos.

Neste contexto, o banco de dados é definido como: “desenvolvimento e criação de programas de varejo por meio de um arquivo computadorizado (armazenamento de banco de dados) de perfis e de padrões de compra dos clientes” (LEVY; WEITZ, 2000, p. 160), que permite melhorar os serviços e direcionar suas atividades promocionais.

Por outro lado Berry (2001) afirma que para “lidar” com a competição, brutal no varejo, muitas empresas ficam à espera de ferramentas mágicas que as auxiliem a superar os problemas e/ou expectativas dos clientes instáveis, a redução de preços dos competidores e as constantes mudanças econômicas.

Para o autor, o investimento e o uso da tecnologia para se comunicar melhor com o cliente, seja por meio de e-mail, do uso de câmeras escondidas para observar como o cliente toma suas decisões ou ainda de um banco de dados que ofereça registros de gerenciamento e relatórios, não são suficientes para o planejamento e gerenciamento.

Berry (2001) afirma que o uso da tecnologia pode ajudar na operação dos negócios de forma efetiva desde que, combinado com outros critérios, definidos pelo autor como “pilares”, para criar uma ligação, um elo empresa/cliente.

Segundo Berry (2001) o sucesso dos melhores varejistas está associado ao estabelecimento da criação de valor ao consumidor, com foco na experiência do consumidor, por meio da adoção de cinco pilares:

a) solucionar os problemas dos consumidores

Resolver os problemas dos clientes no varejo nem sempre é tão fácil e corriqueiro como ofertar um produto ou serviço superior ao do concorrente ou com uma qualidade melhor, como é feito na maioria das companhias.

O autor argumenta que no varejo é importante enxergar o problema do cliente. Em uma loja de roupas, por exemplo, deve-se oferecer roupas para pessoas magras e gordas,

costureiros para ajuste de roupas, manequins para exposição, serviço de entrega, etc. Em outros casos os produtos são expostos em seções diferentes de forma a facilitar a compra do cliente. O importante é buscar o melhor meio de satisfazer o cliente antes do concorrente, se antecipando às expectativas do cliente;

b) tratar o consumidor com respeito

Muitas vezes o respeito não está atrelado apenas à forma como o atendimento é exercido. Relatos de consumidores levaram Berry (2001) à conclusão de que o desrespeito no varejo vai muito além de atendentes ou funcionários aborrecidos, desmotivados ou rudes. Na realidade, o desrespeito começa na apresentação de um ambiente tumultuado, desorganizado, com preços confusos e falta de comunicação.

O tratamento ofertado ao cliente, bem como uma comunicação transparente fazem parte do valor de respeito que, normalmente, é visto pelo cliente como um elo de ligação em relação ao serviço do varejo;

c) conectar-se com as emoções do consumidor

Segundo o autor a preocupação em oferecer preços mais baixos do que a concorrência faz com que muitos varejistas negligenciem oportunidades de trabalhar com as emoções do cliente. A maioria dos varejistas observa apenas o cliente racional e suas necessidades funcionais.

Para Berry (2001) qualquer varejo pode oferecer um produto ou serviço que esteja conectado com a emoção do consumidor, desde o vendedor de vinhos que trabalha com emoções, sentimentos e ocasiões que o produto lembra ou pode proporcionar até lojas como a Harley Davidson, por exemplo, que além da venda do produto em si, vende calçados, acessórios, idéia de liberdade, marca sem substituto, etc.;

d) definir preço justo e não o menor preço

Considerando que a tática do preço no varejo carrega uma associação psicológica, por parte do consumidor, segundo o autor, tal estratégia deve ser adotada com cuidado, daí a necessidade de se trabalhar com o que chamou de preço justo.

Preços muito baixos podem ser associados à baixa qualidade. Da mesma forma produtos remarcados ou muitas promoções do mesmo produto tendem à idéia de queima de estoque, produto fora de linha ou, ainda, de que o produto virou commodity.

De acordo com Berry (2001) o ideal é minimizar a associação do custo psicológico em relação à manipulação de preços, a menos que este venha como um diferencial inovador, como a campanha do Wal-Mart “preço baixo todo dia”.

A estratégia de preço justo quando colocada em prática tende a promover uma competição regular de preços e a legitimação da promoção de vendas, pois segundo o autor: remarcações em preços inflacionados e outras formas de manipular preço impulsionam as vendas em curto prazo, no entanto, o preço justo é o que permite ganhar a confiança do consumidor e resultado em longo prazo;

e) conservar seu consumidor

O segredo está em oferecer conforto ao consumidor, o que inclui a localização do varejo, a hora de funcionamento, a facilidade de avaliação por telefone ou Internet, bem como facilitar o acesso, a seleção e identificação do produto desejado e a praticidade e rapidez ao efetuar a compra.

Para Berry (2001) somente o uso da tecnologia não garante vantagens na competição existente no varejo, mas sim o uso desta associada às experiências dos consumidores que conseqüentemente por meio da adoção dos cinco pilares levam a criação do valor. De acordo com o autor: “O varejista que mantém de pé estes pilares tem uma sólida operação que é capaz de ganhar o interesse, a confiança e a lealdade do consumidor” (BERRY, 2001, p. 11).

No entanto, considerando a possibilidade de combinar os pilares apresentados com a utilização do banco de dados para o planejamento, aborda-se a seguir a relação entre o gerenciamento de banco de dados e o varejo.

## **6.2 Gerenciamento de banco de dados e varejo**

Levy e Weitz (2000) afirmam que o banco de dados de varejo proporciona algumas vantagens, uma vez que pode ser usado para gerenciar e construir diálogos com clientes, alimentando um relacionamento de longo prazo; direcionando campanhas de marketing, na tentativa de fidelizar o cliente ou elaborando ofertas promocionais que induzam o cliente a fazer nova compra; além do mais, permite aperfeiçoar o gerenciamento de estoque e a

produtividade geral de marketing, bem como calcular o valor de um cliente ou provável cliente.

Assim, o uso das informações permite aos varejistas “avaliar seu desempenho em relação aos seus objetivos, verificando a possibilidade de mudar ou não suas estratégias a fim de construir ou manter uma vantagem competitiva sustentável” (LEVY; WEITZ, 2000, p. 187).

Todavia, alguns varejistas resistem em utilizar os bancos de dados de varejo por “considerarem alto os custos de coleta e de análise de dados” (LEVY; WEITZ, 2000, p. 291).

No entanto, o banco de dados permite também que os varejistas recebam informações sobre seu desempenho, de forma que possam obter informações, quase instantânea, por meio de redes de comunicações de dados vinculados aos terminais de ponto de compra.

De acordo com Levy e Weitz (2000), os varejistas têm um interesse particular no crescimento das vendas devido a sua ligação direta com a lucratividade total da empresa.

Neste caso, o sistema de informação gerencial da empresa também permite rever padrões de vendas, planejar promoções, gerenciar estoque, localizar novas fontes de mercadorias e ainda planejar pedidos (LEVY; WEITZ, 2000).

Segundo os mesmos autores, atualmente, os varejistas trabalham junto com seus fornecedores para prever a demanda do cliente, diminuir o tempo de espera para receber mercadorias e reduzir o investimento com estoque. Estabeleceram sistemas *on-line* que conectam suas caixas registradoras dos pontos-de-venda (*point-of-sale*: POS) aos terminais de computadores de suas mesas, o que permite enxergar o que está sendo vendido por item, por classificação, por loja ou por fornecedor; reduzindo o investimento em estoque.

Para eles a afirmação acima é possível, pois uma vez que o emprego do banco de dados de informações (1) permite ao varejista criar relacionamento com seus clientes, oferecendo promoções e ofertas de produtos únicos, (2) gera um sistema de controle de estoque onde o varejista pode desenvolver alianças estratégicas com fornecedores, para obterem, rapidamente, mercadorias para as lojas, ou seja, de forma que a mercadoria esteja disponível na loja para que o cliente a adquira.

Conforme Levy e Weitz (2000), os dados da venda do POS são quase sempre comunicados aos fornecedores, por meio de um sistema chamado intercâmbio de dados eletrônicos (*eletronic data interchange* - EDI), que consiste na troca de documentos de negócios, de computador a computador, do varejista pra o fornecedor, e vice-versa.

Além dos dados da venda, os pedidos de compra, as faturas e os dados sobre mercadorias devolvidas são transmitidos do varejista para o fornecedor, além de informações sobre quando os pedidos serão embarcados.

Também é possível trocar informações sobre mudanças de pedidos de compras, status do pedido e rotas de transporte pelo EDI; assim o EDI é parte de um amplo sistema de reposição de mercadorias.

Além de compartilhar dados com fornecedores para propósitos de reposição, muitos varejistas criam bancos de dados enormes, usados por toda a empresa para desenvolver estratégias de marketing, cujo intuito é focalizar grupos específicos de clientes (LEVY; WEITZ, 2000).

Em adição, Levy e Weitz (2000) acrescentam ainda que sistemas de gerenciamento de estoque projetados para reduzir o tempo de espera dos varejistas para receber mercadorias são comuns no varejo, como o sistema de entrega de resposta rápida (QR – *quick response*), para reduzir o tempo de espera dos varejistas para receber mercadorias, reduzindo dessa forma os investimentos em estoque, melhorando os níveis de atendimento ao cliente e reduzindo as despesas logísticas.

Neste contexto, tempo de espera é a quantidade de tempo entre o reconhecimento de que um pedido precisa ser repostado e sua chegada na loja, pronta para venda. Os sistemas de resposta rápida são conhecidos como resposta eficiente ao consumidor (ECR – *efficient consumer response*).

De acordo com Levy e Weitz (2000), o uso de EDI no *system QR* reduz o tempo de espera, como o computador do fornecedor adquire os dados eletronicamente, não há inserção de dados manualmente (como entrega de documentos ou transações realizadas por fax ou correio eletrônico), eliminando os erros de registros do fornecedor.

Segundo os mesmos autores, o sistema de plano de compras auxilia o planejador a monitorar e medir a demanda média atual, prever a demanda futura com descontos em virtude de diversas variações e mudanças na tendência; e, criar regras de decisões de pedidos para pedidos de reposição de estoque otimizados. Temos, os sistemas de compras de mercadorias básicas são usados para mercadorias que seguem um ciclo de pedido-recebimento-pedido.

O sistema permite gerenciar o estoque, pois fornece informações como velocidade de vendas, disponibilidade de estoque, quantidade a ser solicitada, rotatividade de estoque, possibilitando controlar o ponto de pedido – quantidade de estoque abaixo da qual a quantidade disponível não deve passar.

“Alguns varejistas ainda utilizam o sistema de renovação de pedido automático, sistema para fazer pedidos de mercadorias básicas usando uma quantidade mínima predeterminada de mercadorias em estoque” (LEVY; WEITZ, 2000, p. 339).

Dada a necessidade das empresas varejistas buscar um melhor desempenho operacional por meio da utilização do banco de dados que as tornem, ainda mais competitivas, a sua utilização também permite reduzir os riscos na tomada de decisões por meio da geração e armazenamento de informações.

A seguir, considerando o papel do varejo na economia, é abordado o assunto varejo no Brasil

### **6.3 Varejo no Brasil**

Na prática, segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC (2008), há a necessidade de se elaborar políticas de comércio e serviço por meio da promoção de debates e de eventos com o intuito de desenvolver ações para o desenvolvimento do setor com impactos positivos nas atividades varejistas.

Acredita-se que o acirramento da competição no setor e a sua participação na economia brasileira sejam responsáveis pelas atenções obtidas pelos órgãos governamentais e pelas instituições financeiras.

Segundo relato de Edson Lupatini Júnior, Secretário de Comércio e Serviços, o setor é responsável por 60% do PIB brasileiro e por considerável geração de empregos (MDIC, 2008).

De acordo com Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2006), por meio da Pesquisa Anual do Comércio em 2006, divulgou que as empresas comerciais varejistas foram responsáveis pela receita de 257,8 bilhões de reais, conforme a Tabela 1.

No ano anterior, o IBGE (2005) havia registrado, também pela Pesquisa Anual do Comércio a existência de 1.300.000 empresas no setor varejista (Figura 24) responsável pelo emprego de mais de 5.000.000 de pessoas, como ilustra a Figura 25.

Tabela 1 – Demonstrativo de receita das empresas comerciais com 20 ou mais pessoas ocupadas, segundo divisão, grupos e classes de atividades – 2006

Divisão, grupos e classes de atividades	Demonstrativo de receita das empresas comerciais com 20 ou mais pessoas ocupadas					
	Receita total	Receita bruta		Deduções	Receita operacional líquida	Outras receitas
		Revenda de mercadorias	Outras atividades (indústria, serviços, transportes, etc.)			
1 000 R\$						
<b>Comércio varejista</b>	<b>257 866 313</b>	<b>290 394 115</b>	<b>2 592 086</b>	<b>47 362 968</b>	<b>245 623 228</b>	<b>12 243 089</b>
Comércio não-especializado	115 789 424	131 006 385	472 052	21 395 082	110 083 356	5 706 070
Hipermercados e supermercados	101 073 482	113 370 839	271 566	17 403 488	96 238 917	4 834 565
Outros tipos de comércio não-especificado com predominância de produtos alimentícios (3)	2 554 284	2 819 981	9 238	305 336	2 523 883	30 402
Comércio não-especializado sem predominância de produtos alimentícios (4)	12 161 658	14 815 565	191 248	3 686 258	11 320 556	841 103
Produtos alimentícios, bebidas e fumo	3 342 233	3 561 517	120 336	362 093	3 319 760	22 473
Tecidos, artigos de armarinho, vestuário e calçados	23 448 524	28 668 182	350 455	7 318 576	21 700 059	1 748 466
Tecidos e artigos de armarinho	2 380 221	2 740 774	6 077	601 729	2 145 121	235 100
Artigos do vestuário e complementos	17 057 502	21 071 460	307 193	5 664 722	15 713 931	1 343 572
Calçados, artigos de couro e viagem	4 010 801	4 855 948	37 185	1 052 125	3 841 007	169 794
Combustíveis e lubrificantes	36 156 266	36 276 940	167 032	506 155	35 937 817	218 450
Comércio de outros produtos em lojas especializadas	79 096 466	90 848 139	1 475 474	17 774 395	74 549 215	4 547 251
Produtos farmacêutico, médico, ortopédico, de perfumaria, cosmético e veterinário	14 784 284	16 268 787	55 552	2 060 204	14 264 134	520 150
Máquinas e aparelhos de uso doméstico e pessoal, discos, instrumentos musicais, etc.	24 376 417	28 829 272	354 615	7 629 468	21 554 418	2 821 999
Móveis, artigos de iluminação e outros artigos de residência	7 556 364	9 067 019	140 993	2 144 863	7 063 149	493 215
Material de construção, ferragens, ferramentas manuais e produtos metalúrgicos; vidros, espelhos e vitrais; tintas e madeiras	16 483 852	19 529 636	348 184	3 786 377	16 091 442	392 410
Equipamentos e materiais para escritório, informática e comunicação	3 659 314	3 863 437	355 707	664 322	3 554 822	104 491
Livros, jornais, revistas e papelaria	2 334 668	2 512 663	43 462	259 060	2 297 064	37 604
Gás liquefeito de petróleo (GLP)	4 495 815	4 490 623	9 702	52 319	4 448 007	47 809
Outros produtos (5)	5 405 752	6 286 702	167 259	1 177 782	5 276 179	129 573
Comércio de artigos usados	33 400	32 952	6 737	6 667	33 021	379

Fonte: IBGE, Pesquisa Anual do Comércio 2006

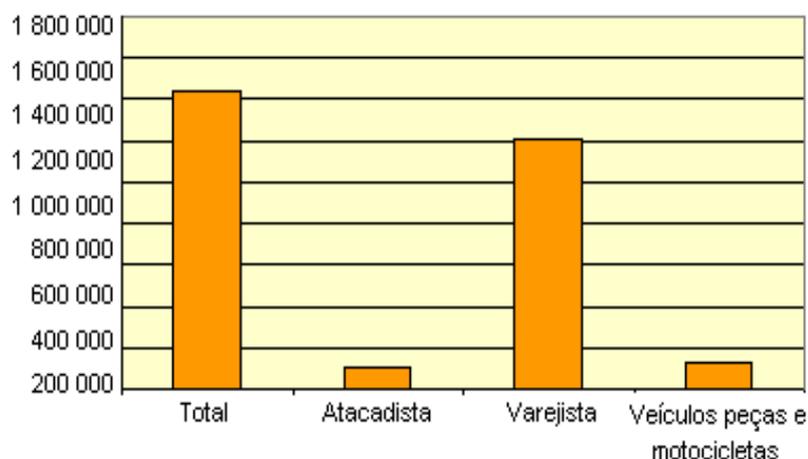


Figura 24 – Número de empresas, por segmento de comércio - 2005  
 Fonte: IBGE, Pesquisa Anual do Comércio 2005.

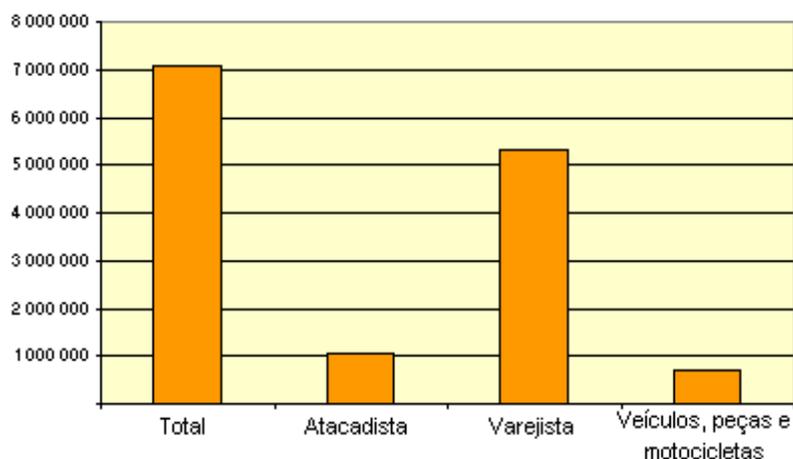


Figura 25 – Pessoal ocupado, por segmento de comércio - 2005  
 Fonte: IBGE, Pesquisa Anual do Comércio 2005.

Contudo, a evolução do comportamento varejista no país, bem como seu crescimento e tendências para o setor, pode ser acompanhado pela Pesquisa Mensal de Comércio (PMC) realizada pelo IBGE (2008) desde 1995. Inicialmente compreendia apenas a Região Metropolitana do Rio de Janeiro, sendo que sua abrangência nacional teve início no ano 2000, produzindo indicadores de volume e nominal para o Brasil, como um todo e em relação às suas Unidades de Federação.

A pesquisa abrange dez grupos de atividades de acordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) apresentada no Quadro 16, sendo que oito destes grupos têm receitas geradas particularmente na atividade varejista e dois (veículos, motos, partes e peças e material de construção) cobrem varejo e atacado.

<b>Descrição da Atividade</b>	<b>Código CNAE</b>
<b>Combustíveis e lubrificantes</b>	<b>5050</b>
<b>Supermercados, hipermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo</b>	<b>5211, 5212, 5213, 5214, 5221, 5222, 5223, 5224 e 5229</b>
<b>Tecidos, vestuário e calçados</b>	<b>5231, 5232 e 5233</b>
<b>Móveis e eletrodomésticos</b>	<b>5242 e 5243</b>
<b>Artigos farmacêuticos, médicos, Ortopédicos, de perfumaria e cosméticos</b>	<b>5241</b>
<b>Equipamentos e materiais para escritório, Informática e de comunicação</b>	<b>5245</b>
<b>Livros, jornais, revistas e papelaria</b>	<b>5246</b>
<b>Outros artigos de uso pessoal e doméstico</b>	<b>5215 e 5249</b>
<b>Veículos e motocicletas, partes e peças</b>	<b>5010, 5030 e 5041</b>
<b>Material de construção</b>	<b>5153 e 5244</b>

Quadro 16 – Abrangência PMC  
Fonte: Indicadores IBGE 2008, p. 4.

Vale ressaltar, ainda, que o tamanho de cada setor do CNAE é monitorado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES (2007), conforme Tabela 2, tanto para acompanhamento do seu desempenho financeiro como para estudos de futuros investimentos nos setores.

Tabela 2 – Consulta anual do sistema BNDES – setor CNAE em R\$ milhões

Discriminação	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO</b>	<b>12.129,5</b>	<b>13.793,6</b>	<b>21.795,1</b>	<b>14.823,6</b>	<b>13.436,5</b>	<b>21.361,5</b>	<b>49.136,8</b>	<b>53.948,7</b>	<b>46.874,1</b>	<b>42.961,6</b>
- produtos alimentícios	1.027,4	1.762,3	1.721,3	3.115,0	2.558,9	2.518,2	3.575,8	4.734,8	4.798,0	9.916,9
- bebidas	287,1	222,5	625,6	133,8	270,2	209,6	653,4	452,5	1.167,5	869,2
- fumo	3,6	2,7	0,4	3,6	4,8	23,2	18,9	4,5	12,9	8,8
- têxtil	514,6	443,2	518,3	560,9	364,3	414,7	239,2	630,0	198,6	754,9
- confec, vestuário e acessórios	72,7	32,8	84,2	69,9	72,6	77,7	48,0	77,1	137,0	416,0
- couro, artefato e calçado	179,7	41,3	182,6	197,5	342,3	279,6	213,9	107,0	253,5	336,8
- madeira	259,1	180,4	180,3	251,4	172,6	249,5	356,1	238,0	436,3	588,9
- celulose e papel	243,7	447,9	2.725,9	687,5	1.068,4	2.179,6	3.382,6	6.090,4	994,0	950,8
- gráfica	20,2	6,5	19,7	30,0	39,1	28,0	21,8	37,3	50,7	62,1
- coque, petróleo e combustível	73,6	298,8	191,6	165,8	68,8	536,7	1.568,1	1.973,6	5.205,2	6.579,9
- química	615,8	499,4	1.935,3	292,8	558,6	1.387,9	900,9	2.304,4	2.087,6	3.073,4
- farmoquímico, farmacêutico	41,2	19,4	113,0	159,6	226,7	282,6	909,5	695,8	269,7	365,9
- borracha e plástico	451,5	287,0	1.048,6	284,5	288,5	337,3	709,6	467,1	931,5	927,0
- mineral não metálico	402,0	258,2	590,4	286,7	884,3	302,8	566,1	702,0	793,3	831,3
- metalurgia	2.564,2	1.991,7	2.836,5	1.077,6	1.571,5	1.128,2	11.284,8	3.416,8	6.992,3	2.989,8
- produto de metal	513,5	412,7	198,7	198,1	410,2	404,1	846,0	441,9	375,5	1.994,0
- equip info, eletrônico, ótico	332,4	458,5	392,7	137,9	569,2	116,1	980,8	490,1	1.015,3	1.348,0
- mão, aparelho elétrico	435,5	551,0	438,5	321,3	328,9	173,4	1.523,8	1.576,7	1.758,3	1.954,1
- máquinas e equipamentos	1.198,6	1.130,9	761,8	610,7	792,3	329,1	1.538,4	1.931,9	2.750,9	1.591,6
- veículo, reboque e carroceria	1.487,0	3.339,9	2.496,7	1.184,8	1.560,7	4.032,4	4.726,2	6.005,6	6.519,7	4.140,7
- outros equip transporte	1.250,3	1.275,1	4.633,6	4.119,7	1.160,8	6.165,1	14.693,2	21.356,6	9.882,6	2.897,1
- móveis	70,2	24,3	65,1	79,8	76,8	89,4	146,0	137,7	109,9	232,2
- produtos diversos	62,7	106,8	34,0	30,4	26,0	61,7	83,0	60,7	133,2	113,2
- manutenção, reparação, instal.	23,1	0,0	0,3	624,4	0,2	14,4	166,8	17,6	2,5	17,0
<b>COMÉRCIO E SERVIÇOS</b>	<b>24.748,4</b>	<b>18.534,2</b>	<b>17.671,6</b>	<b>18.226,5</b>	<b>25.457,3</b>	<b>16.817,8</b>	<b>38.185,6</b>	<b>31.255,8</b>	<b>52.047,0</b>	<b>67.340,4</b>
- eletricidade e gás	6.102,6	3.520,1	3.392,3	7.642,4	11.777,3	4.671,8	11.693,4	8.430,6	12.116,8	14.388,2
- água, esgoto e lixo	195,0	515,1	104,8	869,5	808,8	344,1	835,8	1.040,6	294,2	1.854,8
- construção	2.561,1	999,0	2.082,7	890,7	1.132,9	743,5	9.444,0	6.219,5	7.469,1	21.729,3
- comércio	1.892,6	1.425,2	1.511,3	1.096,3	1.506,5	1.709,3	1.562,3	1.442,0	4.065,3	4.022,7
- transporte terrestre	2.661,0	2.319,7	2.631,7	2.309,7	3.023,9	3.662,3	4.544,2	6.167,7	8.970,5	12.072,4
- transporte aquaviário	1.182,2	333,4	782,3	1.289,2	709,5	1.046,5	457,4	2.356,5	6.876,8	957,9
- transporte aéreo	0,0	38,2	1.175,8	6,9	395,2	10,5	1.556,8	19,9	1.169,8	14,0
- ativ aux transporte e entrega	910,5	285,3	494,4	383,0	339,5	440,2	1.334,5	802,5	594,0	2.407,8
- alojamento e alimentação	213,5	824,6	304,6	325,2	362,1	162,2	68,0	129,9	82,3	89,3
- informação e comunicação	325,7	280,5	72,5	115,1	144,7	111,8	187,2	146,1	844,9	494,0
- telecomunicações	7.329,9	6.825,7	3.812,5	1.733,1	3.102,5	1.171,7	3.429,6	291,8	5.017,0	4.720,1
- ativ financeira e seguro	26,4	32,3	52,5	85,0	165,3	82,0	114,0	915,2	1.980,7	1.051,5
- ativ imobil, profissional e adm	252,9	129,5	184,8	326,4	229,2	381,6	742,2	764,8	836,4	1.236,8
- administração pública	146,0	197,0	125,4	255,4	568,4	1.603,2	1.066,4	1.221,5	498,2	1.362,0
- educação	368,8	190,9	323,6	351,8	461,7	270,3	495,3	187,9	191,0	223,9
- saúde e serv social	340,0	509,3	481,8	452,8	666,3	365,5	277,5	797,7	974,9	526,6
- artes, cultura e esporte	69,9	31,8	116,2	31,8	24,2	27,6	24,0	17,1	4,1	56,6
- outras ativ serviços	170,3	76,5	22,5	62,1	19,3	13,6	83,0	89,7	60,8	130,6
- organismos internacionais	-	-	-	-	-	-	249,9	214,9	-	-

Fonte: BNDES – Estatísticas (2007).

A PMC é realizada mensalmente, conforme Tabela 3, por meio da investigação da receita bruta de revenda nas empresas varejistas formalmente constituídas, por firma ou razão social e devidamente inscritas no CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica), com 20 ou mais pessoas ocupadas gerando indicadores de faturamento real e nominal, pessoal ocupado, salários, etc.

Tabela 3 – Pesquisa mensal do comércio - PMC

	No mês	Acumulado no ano
Agosto 2007	10,3	9,7
Setembro 2007	8,3	8,9
Outubro 2007	9,7	9,6
Novembro 2007	10,4	9,2
Dezembro 2007	9,5	9,7
Janeiro 2008	11,8	11,8
Fevereiro 2008	12,8	12,0
Março de 2008	11,0	12,0
Abril 2008	8,7	11,0
Mai 2008	11,1	10,9
Junho 2008	8,2	10,6
Julho 2008	11,0	10,2
Agosto 2008	9,8	10,2

Fonte: IBGE – Pesquisa Mensal do Comércio – PMC (2008).

A Tabela 3, de acordo com os dados da PMC divulgados pelo IBGE (2008) mostra que o volume de vendas no varejo, em agosto, cresceu 1,2% em relação a julho deste ano e nos últimos doze meses, até agosto, o indicador anualizado mostra o aumento do crescimento de vendas de 10,2%.

O indicador também permite analisar o aumento do volume de vendas para todas as atividades do varejo, conforme Tabela 4. O comparativo agosto 2008/agosto 2007 apresenta taxas de crescimento por ordem de importância no resultado global, a saber: 7,8% para Hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo; 13,1% para Móveis e eletrodomésticos; 14,9% em Outros artigos de uso pessoal e doméstico; 11,7% em Combustíveis e lubrificantes; 33,7% para Equipamentos e materiais para escritório, informática e comunicação; 8,7% para Artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos e de

perfumaria; 4,3% em Tecidos, vestuário e calçados; e 5,3% em Livros, jornais, revistas e papelaria.

Tabela 4 – Brasil – Volume de vendas do comércio varejista e comércio varejista ampliado segundo grupos de atividades PMC - 2008

ATIVIDADES	INDICADOR MÊS/MÊS (*)			INDICADOR MENSAIS			ACUMULADO	
	Taxa de Variação			Taxa de Variação			Taxa de Variação	
	JUN	JUL	AGO	JUN	JUL	AGO	NO ANO	12 MESES
COMÉRCIO VAREJISTA (**)	1,1	0,0	1,1	8,2	11,3	9,8	10,8	10,2
1 - Combustíveis e lubrificantes	1,8	0,6	0,3	12,8	16,2	11,7	9,8	8,0
2 - Hiper, supermercados, prods. alimentícios, bebidas e fumo	0,6	0,0	1,1	1,6	6,4	7,3	8,1	8,1
2.1 - Super e hipermercados	0,3	-0,8	1,7	1,3	6,0	7,6	6,8	8,0
3 - Têxtil, vest. e calçados	1,3	-3,1	0,7	10,3	8,4	4,3	10,2	10,4
4 - Móveis e eletrodomésticos	0,3	1,3	1,0	18,1	18,7	13,1	17,8	18,3
6 - Artigos farmacêuticos, med., ortop. e de perfumaria	1,0	1,1	0,4	8,8	14,8	8,7	12,6	11,8
8 - Equip. e mat. para escritório, informática e comunicação	1,8	2,7	3,2	38,8	31,1	33,7	31,3	33,0
7 - Livros, jornais, rev. e papelaria	1,6	-0,8	-1,0	12,6	10,2	6,3	10,8	8,4
9 - Outros arts. de uso pessoal e doméstico	-0,7	4,0	-1,3	18,3	22,1	14,8	20,8	20,8
COMÉRCIO VAREJISTA AMPLIADO (***)	1,1	0,3	-1,8	14,1	18,3	7,0	13,6	13,4
8 - Veículos e motos, partes e peças	1,8	0,8	-3,7	28,6	24,3	2,8	18,8	20,3
10 - Material de Construção	1,1	1,1	-1,8	8,8	18,3	2,4	11,0	11,8

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio.  
 (\*) Séries com ajuste sazonal  
 (\*\*) O indicador do comércio varejista é composto pelos resultados das atividades numeradas de 1 a 8.  
 (\*\*\*) O indicador do comércio varejista ampliado é composto pelos resultados das atividades numeradas de 1 a 10

Fonte: Indicadores IBGE 2008, p. 14.

Contudo, a representação gráfica da evolução do comércio varejista por setor, divulgado pelo Instituto para Desenvolvimento de Varejo – IDV (2008) com base no indicador PMC do IBGE (2008), ilustrado na Figura 26, permite melhor visualização e análise positiva em relação ao aumento de vendas nos últimos meses.

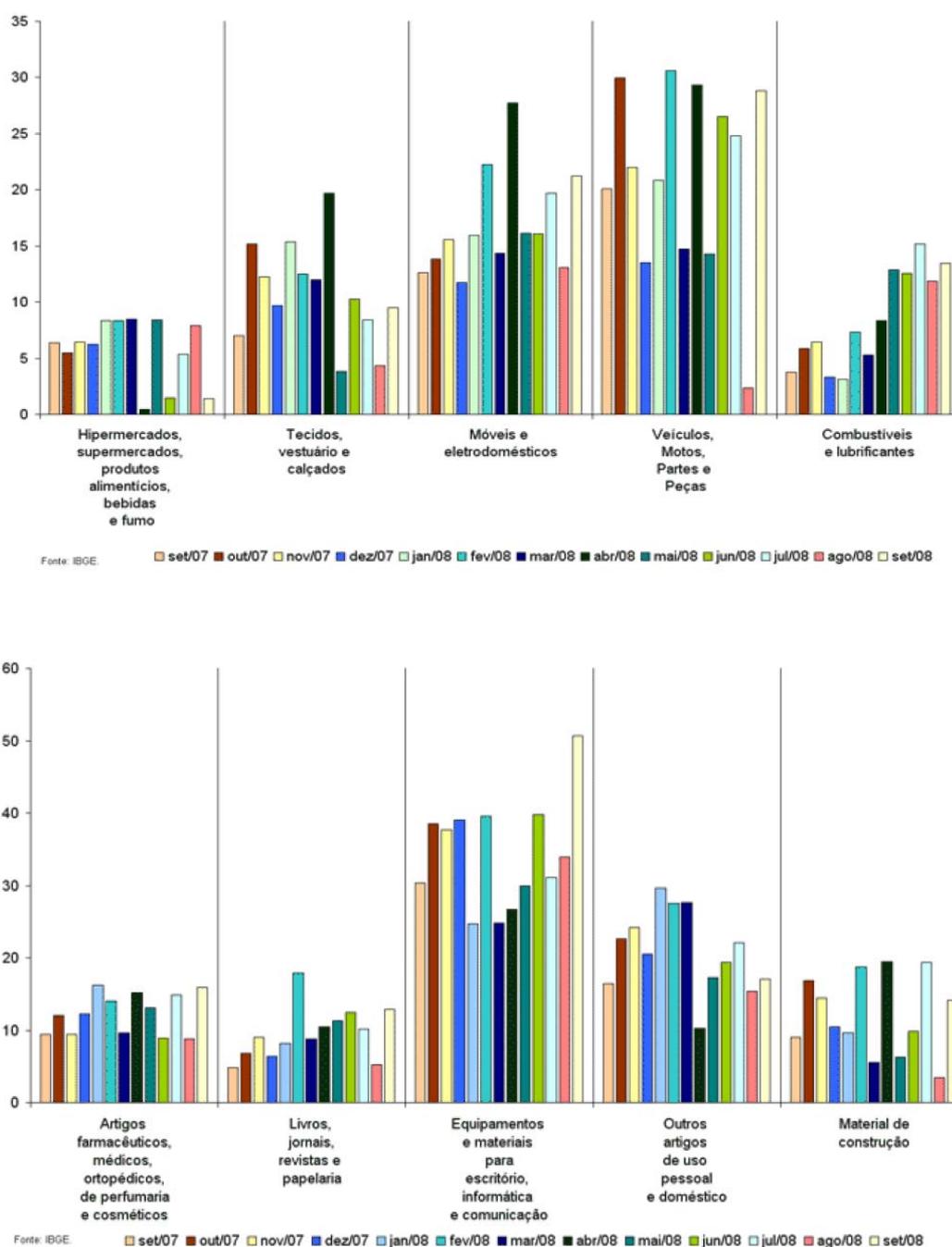


Figura 26 – Índice do volume de vendas no varejo  
Fonte: IDV, 2008.

No entanto, a análise da representação gráfica da evolução do comércio varejista ampliado (Figura 27) respeitando os períodos de sazonalidade de cada grupo de atividade, divulgada pelo IBGE (2008) não permite dizer que exista uma possível desaceleração de venda, se comparado ao comércio varejista como um todo.

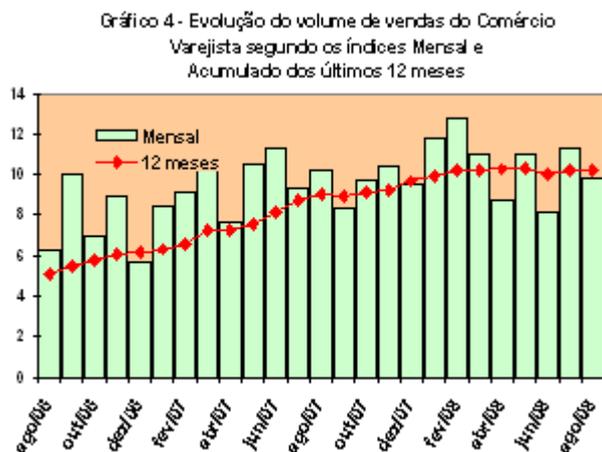


Figura 27 – Representação gráfica da evolução do comércio varejista  
Fonte: Indicadores IBGE, 2008.

Porém, o que chama a atenção em termos de produtos lançados no mercado varejista e produtividade foi a análise feita do desempenho por setor realizada pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC (2008), com base nos dados do IBGE.

Ao comparar os últimos 12 meses (fevereiro/2008 – fevereiro/2007), como ilustra a Figura 28 os setores que mais cresceram em produtividade foram os setores de equipamentos de transporte (8,1%), máquinas e equipamentos (8,3%), couro e calçados (10,7%) e vestuário (11,6%).

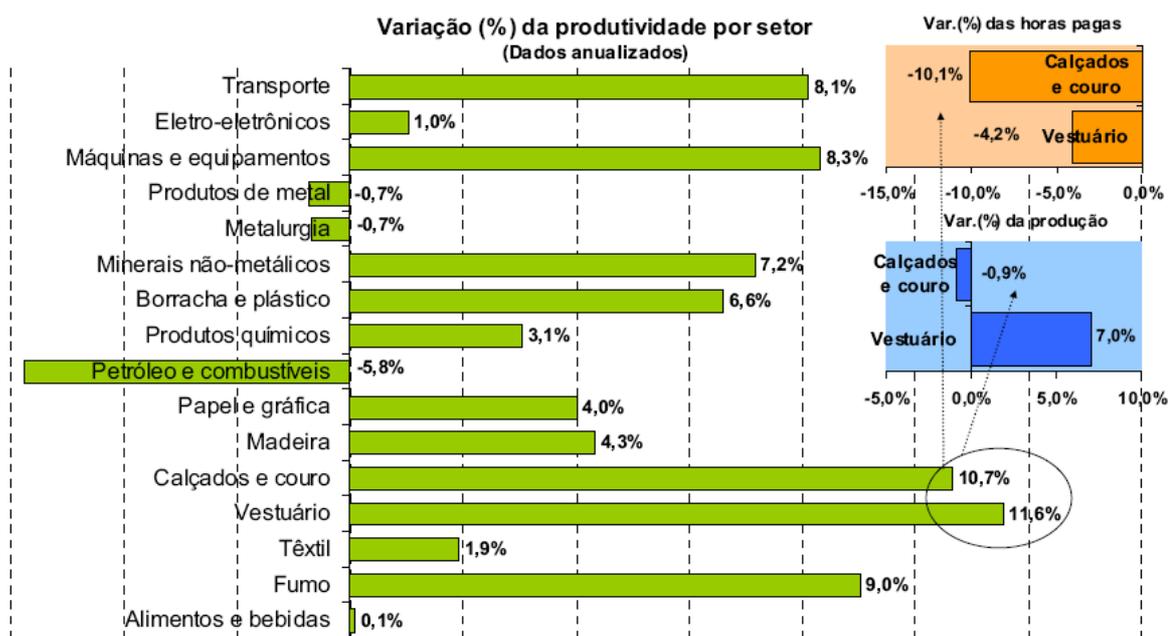


Figura 28 – Variação (%) da produtividade por setor (dados anualizados)  
Fonte: Acessória econômica MDIC, 2008.

Sendo que os setores de couro e calçados e de vestuário, juntos, obtiveram um crescimento de produtividade de 22,3% e, são responsáveis pelo abastecimento do mercado varejista de moda. Em contrapartida, os dois setores amargam a queda de volume de empregos, segundo o MDIC (2008), o que leva a crer que o ganho em produtividade resulta de avanços em tecnologia e controle e ganhos de escala.

### 6.3.1 Caracterização do setor a ser pesquisado

As pequenas e médias empresas, em 2004, foram responsáveis por 66% da produção, as de grande porte por 16% da produção e as microempresas por apenas 8% da produção.

De acordo com PESQUISA... (2004), as empresas de pequeno porte geram a maior parte dos empregos do setor de moda: 71%. Ao passo que as empresas de grande porte geram 21% dos empregos enquanto que, as microempresas geram somente 8% dos empregos do setor.

Quanto à produção do mercado de moda, dados divulgados pela PESQUISA... (2004) apontaram que, juntas, as regiões Sul e Sudeste respondem por 86% da produção nacional, ao passo que o Nordeste apenas por 12% da produção.

Segundo os estudos, o crescimento da produção é diretamente relacionado ao crescimento do consumo nas localidades e ao desenvolvimento regional, bem como aos incentivos fiscais.

O estudo apresentado revela que em 2004, 43% das vendas no país eram de produtos classificados como lazer (peças de *casual wear* - jeans, camisetas, bermudas e *shorts*). Os produtos da linha social (ternos, *tailleurs*, etc) representavam 15%, já a linha esportiva: 10%. Os 32% restantes estavam divididos entre as linhas de moda profissional, praia, gala, inverno, bebê, meias, moda íntima e roupas de dormir, roupas de segurança e acessórios.

Neste mesmo ano, a PESQUISA... (2004) apontou que a maior parte do público-alvo do mercado de moda era composto por mulheres, por este motivo 41% da produção de moda era direcionado ao público feminino ao passo que 35%, destinados ao público masculino. O restante da produção distribuída em moda infantil (18%) e em moda bebê (5%).

Em relação à comercialização com outros países, o estudo realizado pela PESQUISA... (2004) mostrou que as exportações do setor foram de R\$ 340 milhões enquanto que as importações de US\$ 148 milhões.

O Brasil exportou a maior parte de sua produção para os Estados Unidos (39% das vendas totais) e importou principalmente os produtos da China (42% das importações).

Contudo, o estudo revelou o mercado interno como o principal responsável pela sustentação do mercado de moda, cujo principal canal de distribuição ficou por conta das grandes redes de varejo (27%). O pequeno varejo responde por 23% e as lojas de departamento e hipermercados, respondem por 10% da distribuição total, cada.

Hoje o país conta com cerca de 183 milhões de habitantes, o quinto maior país do mundo em termos de população, com um crescimento econômico contínuo e uma aparente estabilidade econômica, uma população predominantemente urbana e jovem, apesar da evolução do envelhecimento da mesma.

Dentro de um contexto econômico, a Riachuelo considera o mercado frágil frente aos fatores macroeconômicos, pois seus principais custos estão atrelados à matéria-prima, o algodão, cujo preço é estabelecido pelo mercado mundial e em dólar. Assim, altas variações cambiais tendem a aumentar os custos de produção que impactam no preço do produto ofertado ao consumidor.

No entanto, de acordo com pesquisas realizadas pelas grandes redes varejistas – Renner (2009) e Riachuelo - o segmento do varejo é diretamente relacionado com a variação do PIB (Produto Interno Bruto) e também com a evolução do crédito.

A atual estabilidade econômica tem proporcionado, conforme a Riachuelo, o aumento de vendas no varejo de moda, em especial no segmento de vestuário, além disso, a estabilização dos preços nos últimos anos tem contribuído para a evolução do poder de compra da população.

Outros fatores analisados, dentro dos mercados de moda e têxtil, são as tendências demográficas que revelam, segundo estudo de mercado realizado pela Renner (2009) com base nas pesquisas feitas pelo IBGE (2007) que 81% da população brasileira reside em áreas urbanas e que cerca de 56% da população tem menos de 29 anos.

Para o setor varejista, de acordo com a Renner (2009), estes dados são altamente favoráveis ao crescimento e investimento no setor, principalmente para as lojas de departamento que vêem a possibilidade de aumentar sua rentabilidade, uma vez que representa um percentual grande de pessoas que irão investir não só em moda, mas em vestuário.

Conforme levantamentos do BNDES (1996), da Renner (2009) e da Riachuelo, o setor varejista de moda no Brasil depende do aumento de escala para alavancar sua rentabilidade. Por este motivo, estudos sobre a renda familiar também são considerados por algumas

empresas do setor, como o divulgado no site da Renner (2009), cujos dados são ilustrados na Figura 29.

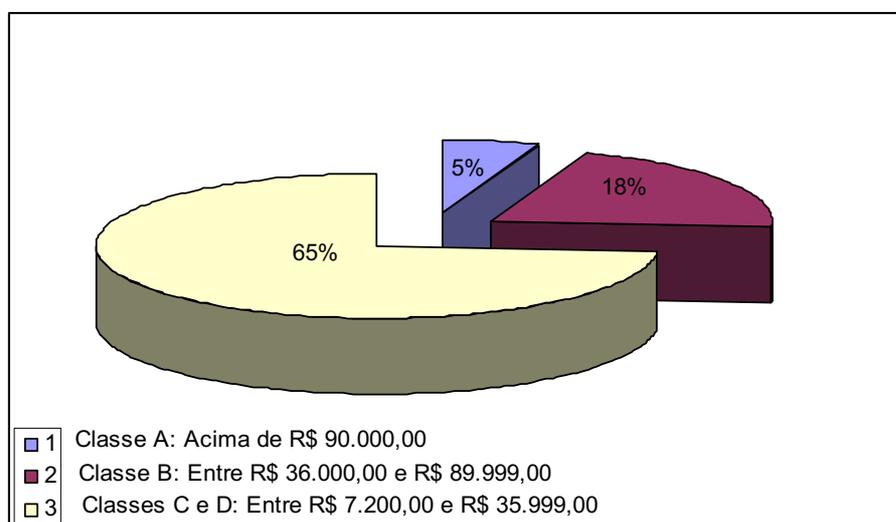


Figura 29 – Distribuição da renda familiar  
Fonte: Autora.

De acordo com material divulgado pela Renner (2009) o aumento do poder de compra das famílias C e D têm chamado a atenção do setor varejista, cada vez mais interessado em conquistar a população de baixa renda.

Outra característica do comportamento da população que tem sido alvo de análises é a busca de um único ponto de compras, levando à expansão dos shopping centers e conseqüentemente à presença de lojas de departamentos.

Segundo a Renner (2009), o setor varejista de moda é bem fragmentado o que propiciou o êxito do desenvolvimento das grandes redes de lojas de departamentos que cada vez mais recebem investimentos de grupos estrangeiros, como a própria Renner em 1998, pelo grupo americano J. C. Penney, assim como a C&A recebeu de um grupo holandês.

Estudos realizados pelo Instituto de Estudos e Marketing Industrial – IEMI (2008) revelam que o mercado de moda, em 2007, em termos de aquisições e fusões, foi reciclado, e cita quem adquiriu as diversas marcas - o que equivale a comparar o mercado aos territórios delimitados entre os vencedores de guerra.

Desta forma, as marcas Club Chocolate e Cúmplice foram adquiridas pelo grupo HLDC Investments, de Conrado Will e Enzo Manzani. Ao passo que, o fundo de investimentos Artesania Gestão adquiriu 80% da Lelis Blanc, enquanto 50% do capital da

Salinas foram para a Richard's. A Hering captou no mercado R\$ 311 milhões e a Marisa ganhou R\$ 506 milhões por meio da bolsa de valores.

De acordo com Luz (2008), o mercado de moda no que se refere ao consumo de marca é composto principalmente por pessoas das classes A e B. A autora apresenta de forma resumida as principais características do mercado e de seus consumidores, a saber:

- a) concentração de consumidores nas 150 maiores cidades e Estados brasileiros (73%);
- b) 30 a 40 anos é a faixa etária que mais se destaca entre as pessoas que gastam no mercado de moda;
- c) lojas de departamento (37% dos consumidores), lojas multimarcas (29%) e flagships (27%) - lojas de marca, do inglês: carro-chefe;
- d) a classe A gasta 19 vezes mais do que as demais; as classes A e B são responsáveis pelo consumo de 57% dos produtos de moda no Brasil, ao passo que a classe C, por 31%;
- e) 68% dos consumidores, mensalmente, compram um produto de moda;
- f) compras por impulso emocional: 48% dos consumidores;
- g) 87% costumam se lembrar do quanto gastaram na última compra.

Ainda no que se refere ao consumo de marcas no mercado da moda, Luz (2008) revela que marcas como Cavaleira e Ellus tiveram um crescimento em torno de 60% a 70% este ano (2008) e que o evento São Paulo Fashion Week (SPFW) movimentou em suas edições, cerca de R\$ 1,5 bilhões.

Em entrevista com o organizador do evento, Paulo Borges, a autora levantou o perfil dos frequentadores da SPFW, o qual o entrevistado apresenta como o perfil do consumidor de moda atrelado à marca: a predominância são as classes A e B, cuja maioria dos consumidores têm menos de 40 anos de idade (73%) e representam 64% daqueles que anseiam por lançamentos, destes 87% consideram importante o que é lançado; 98% acessam a Internet e 82% possuem carro próprio.

De modo geral, para a produção dos itens oferecidos para consumo no mercado de moda, o Ministério do Trabalho e Emprego – MTE (2008), revelou que a maioria dos funcionários que compõem o setor são mulheres, menos na profissão de costureiro na confecção em série que emprega mais homens: o levantamento realizado em 2006 apontou aproximadamente 23 mil homens contra 147.200 mulheres.

O estudo revelou ainda que os Estados que mais contratam profissionais nestas ocupações são: São Paulo, Santa Catarina e Minas Gerais. São Paulo é responsável pelo maior número de contratações nestas profissões, 110.358 pessoas o que equivale a mais de 25% do total de contratações no Brasil, na seqüência vêm Santa Catarina com 60.306 e Minas Gerais, com 53.716.

Segundo o MTE (2008) o rendimento médio do brasileiro em 2006, no setor de modas – dentre dezenove profissões relacionadas pelo próprio MTE, ficou em R\$ 564,97, muito distante daquilo que é pago às modelos e aos estilistas internacionalmente conhecidos.

O destaque na média salarial, segundo o estudo, vai para o modelista de calçado, com média de R\$ 2.110,33, garantindo-lhe o status de profissional mais bem remunerado no Brasil – neste setor, ao passo que o costureiro de confecção em série, aparece no fim da lista com R\$ 505,93.

No que se refere ainda ao segmento de moda, o comércio varejista de vestuário, segundo o MTE (2008), empregou em 2006: 490. 282 pessoas.

Entretanto, para o ano de 2008, a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção – ABIT (2009) – mostrou números que revelam o tamanho do setor de moda, incluindo também a confecção, ao todo são aproximadamente 30 mil empresas responsáveis pela geração de 1,65 milhão de empregos.

A ABIT (2009) aponta ainda que o sucesso da expansão do setor no país se dá pela forma diferenciada como atua em cada região, e ilustra com os dados dos índices de volume de vendas do comércio varejista têxtil, divulgado pelo IBGE, com base na classificação CNAE, conforme a Tabela 5.

No geral, o setor de varejo de moda no Brasil é, segundo estudos realizados pelo BNDES (1996), Renner (2009) e Riachuelo, composto por pequenas empresas varejistas locais que competem com grandes redes, e que são mais expostas às mudanças econômicas quando comparadas às grandes redes.

Em adição, o mercado de moda sofre com a concorrência ilegal. O setor tem como principal característica a alta informalidade que gera impactos negativos sobre as pequenas lojas e sobre as redes de lojas de varejo que atuam conforme as exigências da legislação fiscal, trabalhista e ambiental.

Tabela 5 – Volume de vendas no comércio varejista

<b>Índices de volume de vendas no comércio varejista</b>			
Variável = Índice de volume de vendas no comércio varejista (Percentual)			
Tipos de índice = Variação acumulada no ano (base: igual período do ano anterior)			
Atividades = Tecidos, vestuário e calçados			
Brasil e Unidade da Federação	Mês		
	2006	2007	nov/08
Brasil	6,16	10,6	7,13
Ceará	8,57	11,48	4,53
Pernambuco	-3,71	3,24	-1,79
Bahia	2,54	19,39	-1,2
Minas Gerais	3,52	7,29	5,96
Espírito Santo	7,14	4,07	17,32
Rio de Janeiro	-0,08	16,57	6,43
São Paulo	1,86	12,46	12,6
Paraná	-1,45	5,16	5,55
Santa Catarina	6,2	15,92	5,28
Rio Grande do Sul	-2,77	6,78	1,7
Goiás	-0,59	3,27	2,56
Distrito Federal	-0,57	5,84	3,48

Fonte: Departamento de Economia - ABIT.

Contudo, apesar da concorrência ilegal, nota-se o crescimento das grandes redes varejistas nos últimos anos. Acredita-se que tal crescimento deve-se à busca e ao desenvolvimento dos seguintes fatores: diferenciação, segmentação, qualidade, avanços em tecnologia e controle e ganhos de escala.

Em vista do problema de pesquisa exposto e da revisão de literatura realizada, deu-se prosseguimento a uma pesquisa de campo, conforme a metodologia exposta a seguir. Na seqüência serão apresentados os resultados desta pesquisa, a análise geral do caso e as considerações finais apresentando suas limitações e sugestões para estudos futuros

## 7 METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO

Para Selltiz et al. (1965, p. 5), “o objetivo da pesquisa é descobrir respostas para perguntas, através do emprego de processos científicos”.

Não obstante, para Severino (2002) a tensão gerada pelo problema é o fator que leva o pesquisador à descoberta científica, imposta pelo conhecimento científico associado a uma metodologia.

Assim como Selltiz et al. (1965), o autor acredita que a metodologia científica permite que o pesquisador encontre respostas precisas para o problema ao qual o trabalho pretende responder, com redução de viés, por meio do desenvolvimento de um raciocínio lógico, fundamentação teórica, fundamentação de hipóteses, elaboração de conceitos e análise e interpretação de dados.

Selltiz et al. (1965, p. 7) ressaltam que “historicamente, a pesquisa científica se interessou pelo conhecimento avaliado pelo que pode contribuir para interesses práticos [...] é, especialmente, adequada no caso da ciência social.”, pois permite trabalhar questões sociais e práticas.

De acordo com Selltiz et al. (1965), se por um lado a ciência permite compreender as interações humanas, por outro busca solução para os problemas de relação humana, dentro de uma orientação prática. Assim sendo, a pesquisa científica “fornece conhecimentos que têm utilidade prática imediata. E, que o objetivo motivador da pesquisa seja [...] intelectual, quer seja [...] prático, são idênticas as exigências do processo adequado de pesquisa” (SELLTIZ et al. 1965, p. 8).

Segundo Flick (2004), o processo de pesquisa abrange algumas fases: a formulação do problema; conhecimento teórico; operacionalização (antes de entrar no campo a ser estudado); amostragem e coleta de dados; apresentação das descobertas; interpretação de dados e conclusão (decorrentes da pesquisa de campo).

Em consonância, Yin (2005, p. 39) afirma que um projeto de pesquisa é: “uma seqüência lógica que une os dados a serem coletados e as conclusões a serem tiradas às questões iniciais de um estudo”, que deve contemplar cinco componentes básicos, a saber: (1) as questões do estudo; (2) suas proposições (se houver, pois não se aplica em casos de estudos exploratórios como levantamento e experimentos, por exemplo); (3) sua unidade de análise (apoiada na literatura para se definir o caso, coleta e descoberta); (4) a lógica que une os dados às proposições; (5) os critérios para interpretação das constatações.

De acordo com Severino (2002), a delimitação do problema de pesquisa leva à explicitação de hipóteses, bem como os critérios adotados para interpretação das constatações (YIN, 2005), presentes em trabalhos científicos, de caráter dissertativo, como forma de propor uma demonstração de um raciocínio lógico de uma proposta para solucionar um problema.

Entretanto, segundo Vergara (2004), as hipóteses normalmente são testadas e validadas. Contudo em pesquisas de campo qualitativas, as hipóteses são vistas como suposições e não necessitam de mecanismos que impliquem o teste, mas apenas sua confirmação ou não, por meios não estatísticos.

### **7.1 Problema e objetivo da pesquisa de campo**

A obtenção e o acesso à informação, com base na revisão de literatura, representam para a empresa valor inestimável, uma vez que oferece condições de analisar o mercado, a concorrência, os clientes, suas estratégias e ao mesmo tempo propiciar novas oportunidades de negócios.

No âmbito varejista à luz da literatura específica, o uso das informações permite uma melhor análise dos objetivos e das estratégias com foco na construção e manutenção de vantagem competitiva.

Neste contexto, a informação deve ser obtida, tratada e distribuída no interior da organização por meio de sistemas de informações. Para a aquisição de informações relevantes e coleta de dados, geralmente são utilizados, conforme revisão de literatura, pesquisa de mercado, sistema de informação de marketing, sistema de banco de dados e sistema de suporte de decisão, além da aquisição de novas tecnologias, com a finalidade de se obter: melhores tomadas de decisões, informações sobre a concorrência, o mercado, os clientes, os fornecedores, histórico de vendas, gerenciamento de estoque, entre outras informações que se façam necessárias para o desenvolvimento de um planejamento estratégico orientado ao mercado (LAUDON; LAUDON, 2001; CRAVENS; PIERCY 1994; MINCIOTTI, 1992; KOTLER, 1998).

Acredita-se, que a base proveniente de literatura específica sobre a importância da informação no varejo e da conceituação do sistema de informações de marketing e dos seus benefícios, bem como a influência destes no processo de decisões estratégicas propiciaram o conhecimento necessário para a condução da pesquisa de campo.

Desta forma, a pesquisa de campo busca contribuir para o trabalho como um todo fornecendo conhecimento sobre o sistema de informação de marketing como instrumento estratégico para o planejamento e atuação na área de marketing, por meio da exploração da seguinte pergunta:

Como se dão o processo de obtenção, tratamento, disseminação e utilização da informação?

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

O objetivo desta pesquisa foi investigar como é constituído e trabalhado o sistema de informação de marketing da empresa selecionada.

## **7.2 Tipo de pesquisa**

De acordo com Mattar (2001), os tipos de pesquisa podem ser classificados quanto ao objetivo e quanto ao grau do problema, sendo que na área de administração, e de forma mais específica em pesquisas de marketing, resulta a classificação em pesquisas exploratórias ou conclusivas, estas últimas subdivididas em descritiva ou causal.

Para o autor, a pesquisa exploratória é apropriada quando o pesquisador tem pouco ou nenhum conhecimento sobre o objeto a ser estudado, portanto, fundamental para os primeiros estágios de uma investigação.

Em adição, Yin (2005) afirma que questões ou processos investigativos sugerem pesquisas exploratórias para se buscar respostas a “como” ou “por quê” algo funcionou ou não, por exemplo, além criar ou comparar hipóteses.

Mattar (2001) aponta, ainda, outras características da pesquisa exploratória quanto aos objetivos propostos, como:

- a) promover e aumentar o conhecimento e compreensão de um problema de pesquisa;
- b) auxiliar na formulação do problema de pesquisa;
- c) acumular informações relacionadas ao problema de pesquisa conclusiva;
- d) auxiliar na determinação de variáveis relevantes em um problema de pesquisa;
- e) esclarecer conceitos;
- f) contribuir no delineamento do projeto final de pesquisa;
- g) comparar métodos utilizados em pesquisas semelhantes já realizadas, bem como os resultados obtidos nas mesmas;
- h) estabelecer prioridades para pesquisas futuras.

Yin (2005, p. 20) acrescenta que o foco da pesquisa exploratória encontra-se em fenômenos contemporâneos inseridos dentro de um contexto real.

As pesquisas conclusivas, segundo Mattar (2001), possuem objetivos bem definidos com procedimentos formais e, são estruturadas e dirigidas para a solução de problemas. Além do mais, diverge da pesquisa exploratória, pois requer profundo conhecimento do problema a ser estudado.

Conforme Vergara (2004), a pesquisa descritiva apresenta características de um determinado fenômeno, sem a pretensão de explicá-lo. Segundo Mattar (2001), a pesquisa descritiva adota os seguintes métodos: entrevistas pessoais e entrevistas por telefone, questionários pessoais e pelo correio e, observação.

Já a pesquisa causal ou explicativa verifica relações de causa e efeito, permitindo testar hipóteses e evidenciar o relacionamento existente entre as variáveis do estudo, portanto, esclarece a ocorrência de determinado fenômeno (MATTAR, 2001; VERGARA, 2004).

Em vista do objetivo da pesquisa de campo, que por sua vez, contribui para o alcance do objetivo do estudo, optou-se pela realização de uma pesquisa do tipo exploratória, operacionalizada por meio do estudo de caso, conforme será explicado mais adiante (VERGARA, 2004, p. 47; YIN, 2005). Exploratória porque permite esclarecer conceitos a fim de sedimentar conhecimento sobre o objeto ou fenômeno a ser estudado; e, se propõe a descrever as características de uma situação ou fenômeno, por meio de entrevistas e análise de documentos apresentados pela própria empresa, como relatórios de gerenciamento, que foram cedidos durante a entrevista.

### 7.3 Natureza de pesquisa

Para Flick (2004), por natureza da pesquisa entende-se se um problema de pesquisa é quantitativo ou qualitativo e, conseqüentemente, a forma como seus dados serão trabalhados e analisados.

As pesquisas quantitativas permitem isolar causas e efeitos, medir e quantificar fenômeno e, ainda, formular leis gerais, por meio de recursos estatísticos. Por outro lado, segundo o mesmo autor, as pesquisas qualitativas não buscam verdades absolutas, pois lidam com problemas cotidianos e questões “influenciadas muitas vezes por interesse e formações sociais e culturais dos envolvidos” (FLICK, 2004, p. 19).

Flick (2004) argumenta que o problema de pesquisa é responsável pela sua natureza, bem como pelo método a ser realizado. No caso da pesquisa qualitativa, porém, afirma que “os métodos qualitativos consideram a comunicação do pesquisador com o campo e seus membros como parte explícita da produção de conhecimento [...] e as subjetividades do pesquisador e daqueles que estão sendo estudados são partes do projeto de pesquisa” (FLICK, 2004, p. 22).

Com base nesta afirmação, Flick (2004) chama a atenção para o fato de que as pesquisas qualitativas não podem ser generalizadas, pois fazem parte de um determinado fenômeno ou contexto social onde está inserido, também não permite validação de hipóteses por meio de testes ou recursos estatísticos. Outrossim, ainda ressalta que a construção do campo social se dá pela coleta de dados verbais e/ou visuais, bem como pela interpretação destes em campo de pesquisa específico.

Face à pergunta e ao objetivo desta pesquisa, a pesquisa foi qualitativa quanto aos dados e ao processo de análise.

### 7.4 Método e operacionalização da pesquisa de campo

Segundo Vergara (2004), método de pesquisa é o meio de investigação utilizado em uma pesquisa que, de acordo com Mattar (2001), permite ao pesquisador prover conhecimento sobre o assunto pesquisado, encontrar lacunas entre prática e escrita, bem como aprofundar conhecimento sobre o problema de estudo. O autor afirma, ainda, que em uma

pesquisa exploratória, aplicada à área de marketing, utiliza-se de: (1) levantamentos em fontes secundárias – levantamentos bibliográficos, documentais, estatísticos e de pesquisas realizadas; (2) levantamentos de experiências, (3) estudo de caso e (4) observação informal.

Godoy (1995) apresenta o estudo de caso como um método qualitativo aplicado no campo de Administração de Empresas, cuja adoção propicia ao investigador adquirir dados complementares necessários para a compreensão do problema investigado, bem como a identificação de similaridades e divergências nos processos envolvidos na pesquisa.

Yin (2005) sugere que a utilização de cada estratégia ou método está intimamente associada ao tipo de questão de pesquisa proposta, à extensão de controle que o pesquisador tem sobre os eventos e ao grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos em oposição aos acontecimentos históricos e ainda são relacionados às cinco estratégias, como ilustra o Quadro 17.

<b>Estratégia</b>	<b>Forma de questão de pesquisa</b>	<b>Exige controle sobre eventos comportamentais</b>	<b>Focaliza acontecimentos contemporâneos</b>
<b>Experimento</b>	Como, por que	Sim	Sim
<b>Levantamento</b>	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
<b>Análise de arquivos</b>	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim / Não
<b>Pesquisa histórica</b>	Como, por que	Não	Não
<b>Estudo de caso</b>	Como, por que	Não	Sim

Quadro 17 - Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa  
Fonte: Yin, 2005, p. 24.

O estudo de caso é apresentado como uma das estratégias ou maneiras de pesquisa, cuja aplicação é muito comum em ciências sociais – psicologia, sociologia, ciência política, trabalho social, administração e planejamento social – e representa uma maneira de investigar um tópico empírico, pois “o estudo de caso, permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas da vida real” (YIN, 2005 p. 20), por meio de estudos explanatórios (causais), exploratório ou descritivo, sendo indicado para os casos onde o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos dentro de um contexto real.

Conforme Yin (2005) o estudo de caso surgiu no trabalho da escola de Chicago de sociologia de Jennifer Platt com a “lógica de planejamento“, considerando circunstâncias e problemas de pesquisa; para o autor, surge então o escopo da definição técnica de um estudo de caso: investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, onde os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente

definidos, com situações com muitas variáveis, várias fontes de evidências e proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

Dessa forma, o estudo de caso não deve ser considerado simplesmente uma pesquisa qualitativa, pois segundo o autor, muitas delas seguem métodos etnográficos com observação minuciosa, mas que não direciona a pesquisa para um estudo de caso e não apresenta compromisso com modelo teórico. Contudo, pelo fato de o estudo de caso permitir uma mescla de dados qualitativos e quantitativos e estar apoiado em proposições teóricas, é uma pesquisa de avaliação, pois: explica vínculos causais na intervenção da vida real por experimentos ou levantamentos; descreve a intervenção e o contexto na vida real; ilustra tópicos dentro de uma avaliação; explora situações onde a intervenção não apresenta resultados claros; e, pode incluir apenas a apresentação de um caso ou desenvolver inúmeras generalizações com base em evidências dentro do estudo de caso.

O estudo de caso foi realizado por meio de entrevista semi-estruturada em uma empresa varejista de moda, realizadas com tomadores de decisão, sendo um direcionado à alta administração e outro a um profissional da área de marketing, entre os meses de janeiro e fevereiro de 2009 e, obteve informações relevantes sobre como se dá a coleta, análise, tratamento e disseminação da informação, bem como o fluxo de informação dentro da empresa; foram observados também aspectos quanto à importância da informação para a empresa, ao uso da informação e quanto às contribuições da informação para a tomada de decisão, para o planejamento e para a geração e manutenção de vantagens competitivas.

As descrições do setor e da empresa pesquisada, bem como apresentação dos resultados, foram dispostas em blocos, conforme as variáveis pesquisadas, elencadas em questões disponíveis nos apêndices A e B, a fim de facilitar a compreensão da análise dos resultados:

- a) caracterização do setor e da empresa;
- b) análise do ambiente por meio de informações obtidas e por meio de pesquisa de mercado (questões: 1 e 6-9);
- c) principais decisões e informações necessárias (questões: 2 e 3);
- d) processos de aquisição, coleta, tratamento de dados e influência da informação na tomada de decisões (questões: 5, 4, 10, 11, 12);
- e) utilização do sistema de banco de dados, do sistema de informação e do sistema de informação de marketing, e distribuição de informação dentro da empresa (questões: 14, 15, 16, 18, 13, 19, 20, 21, 22, 23, 24 e 25);

- f) aquisição de novas tecnologias para obtenção e disseminação de informações - como complemento ao SIM (questão: 17);
- g) benefícios obtidos pela utilização do SIM e sua contribuição para o planejamento de marketing considerando os três Cs propostos por Ohmae (1985) e para a elaboração das estratégias de serviço e varejo (questões: 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 26, 27, 28, 29).

Assim, o estudo de caso realizado, com base em fontes documentais e entrevistas pessoais, permitiu à pesquisadora obter informações importantes para o cumprimento do objetivo da pesquisa e, conseqüentemente, do objetivo proposto para esta dissertação.

## **7.5 Coleta e análise de dados**

Vergara (2004) afirma que a coleta de dados deve estar intimamente relacionada ao problema de pesquisa, de forma que conduza à solução do objetivo da pesquisa de campo. A coleta de dados deve propiciar ao pesquisador a interação entre os dados obtidos e o campo pesquisado.

De acordo com Yin (2005), as evidências de estudos de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos; registros em arquivos; entrevistas; observação direta; observação participante; artefatos físicos. Contudo, o autor reconhece outras fontes podem ser incluídas, como por exemplo: filmes, fotografias e videoteipes; técnicas projetivas, etc.

O mesmo autor ressalta, ainda, que as seis fontes principais apresentam pontos fortes e pontos fracos e que nenhuma oferece uma vantagem indiscutível sobre as outras. Todavia, as fontes são complementares, por isso um bom estudo de caso deve utilizar o maior número possível de fontes.

A seguir, a descrição, em itens, das seis fontes supracitadas:

### **a) documentação**

Exceto para os estudos de caso que investigam sociedades que não dominavam a arte da escrita, é provável que as informações documentais sejam relevantes a todos os tópicos do estudo de caso. São considerados documentos:

- cartas, memorandos e outros tipos de correspondências;

- agendas, avisos e minutas de reuniões, e outros relatórios escritos de eventos em geral;
- documentos administrativos – propostas, relatórios de avaliação e outros documentos internos;
- estudos ou avaliações formais do mesmo “local” sob estudo;
- recortes de jornais e outros artigos que aparecem na mídia de massa ou em informativos de determinadas comunidades.

Para os estudos de caso, o uso mais importante de documentos é: (1) corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes; (2) fornecer outros detalhes específicos para corroborar as informações obtidas através de outras fontes; e, (3) permitir fazer inferências a partir de documentos.

#### b) registros em arquivos

Os registros podem ser utilizados em conjunto com outras fontes de informação ao se produzir um estudo de caso. Lembrando que a mesma palavra de cautela que se fez antes com as evidências documentais aplica-se, dessa forma, às evidências obtidas em arquivos. Os registros mais utilizados, normalmente são:

- registros de serviços;
- registros organizacionais;
- mapas e gráficos;
- listas de nomes e de outros itens importantes;
- dados oriundos de levantamentos;
- registros pessoais.

#### c) entrevistas

Uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso. O processo de entrevista compreende duas tarefas:

- seguir sua própria linha de investigação, como reflexo do protocolo de seu estudo de caso;
- fazer as questões reais de uma forma não tendenciosa que também atende às necessidades de sua linha de investigação.

As entrevistas de estudo de caso exigem que o pesquisador satisfaça as necessidades de sua linha de investigação enquanto de forma simultânea, passe adiante questões “amigáveis” e “não ameaçadoras” em suas entrevistas espontâneas.

A condução da entrevista de forma espontânea permite que você possa indagar dos respondentes-chave tanto os fatos relacionados a um assunto quanto pode até mesmo pedir a opinião deles sobre determinados eventos e até pedir para que ele interprete certos acontecimentos. Quanto mais o respondente auxiliar dessa última maneira, mais o papel dele se aproximará do papel de um “informante”, deixando de ser o de um mero respondente.

Um segundo tipo de entrevista é a focada, na qual o respondente é entrevistado por um curto período de tempo – uma hora, por exemplo. Assume o caráter de uma conversa informal, mas segue um conjunto de perguntas que se originam do protocolo de estudo de caso.

O terceiro tipo de entrevista exige questões mais estruturadas, sob a forma de um levantamento formal. Esse levantamento poderia ser considerado parte de um estudo de caso e produzir dados quantitativos como parte das evidências do estudo de caso.

No geral, as entrevistas constituem uma fonte essencial de evidências para os estudos de caso, já que a maioria delas trata de questões humanas. No entanto, devem ser consideradas apenas como relatórios verbais. Como tais, estão sujeitas a problemas como: vieses, memória fraca e articulação pobre ou imprecisa.

A gravação é uma escolha pessoal, porém não deve ser usado quando:

- o entrevistado não permite seu uso ou sente-se desconfortável em sua presença;
- não há um planejamento claro para transcrever ou escutar sistematicamente o conteúdo dos registros eletrônicos;
- o pesquisador é bastante desajeitado com a aparelhagem mecânica, de modo que o gravador pode causar distração durante a entrevista;
- o pesquisador acha que o gravador é uma maneira de substituir o ato de “ouvir” atentamente o entrevistado durante o curso da entrevista.

#### d) observação direta

Ao realizar uma visita de campo ao “local” escolhido para o estudo de caso, cria-se a oportunidade de fazer observações diretas. As observações podem variar de atividades formais a atividades informais de coleta de dados, com observações de reuniões, atividades de passeio, trabalho de fábrica, salas de aula e outras atividades semelhantes.

e) observação participante

O pesquisador não é apenas um observador passivo, pois pode participar dos eventos que estão sendo estudados. Esta técnica, segundo Yin (2005), foi utilizada em estudos antropológicos de grupos culturais e sociais distintos.

A observação participante fornece certas oportunidades incomuns para a coleta de dados em um estudo de caso, mas também apresenta alguns problemas, como perceber a realidade do ponto de vista de alguém de “dentro” do estudo de caso, e não de um ponto de vista externo.

Os maiores problemas relacionados à observação participante têm a ver com os possíveis vieses produzidos, uma vez que o pesquisador possui menos habilidade para trabalhar como observador externo e pode, às vezes, ter de assumir posições ou advogar funções contrárias aos interesses das boas práticas científicas.

f) artefatos físicos

Pode ser um aparelho de alta tecnologia, uma ferramenta ou instrumento, uma obra de arte ou alguma outra evidência física. Possuem uma importância potencialmente menor na maioria dos exemplos típicos de estudo de caso, porém quando são importantes, podem constituir um componente essencial do caso inteiro.

Em vista do objetivo da pesquisa de campo e da proposta do trabalho, a coleta de dados foi realizada, considerando duas fontes: a entrevista e informações obtidas por meio de documentos. A entrevista porque visa obter informações relevantes de operações eventualmente realizadas que não constam nos procedimentos, bem como conhecer a opinião dos envolvidos de forma a recolher elementos que permitam avaliar o processo, propor melhorias e antever respostas ao problema de pesquisa exposto. Os documentos porque permitem checar e complementar as declarações obtidas.

Segundo Yin (2005, p. 131), a análise de dados consiste “em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombina as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo”.

Entretanto, o Yin (2005) considera que a análise de evidências no estudo de caso não é uma tarefa tão simples e fácil, necessitando de estratégias gerais de análise, que permitam ao pesquisador estabelecer o que deve ser analisado e por quê.

A fim de permitir o alcance do objetivo proposto para esta dissertação, duas estratégias gerais de análise foram utilizadas (YIN, 2005, p. 131-136):

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

Assim, a pesquisa de campo teve objetivos exploratório e descritivo, foi de natureza qualitativa e foi realizada pelo método do estudo de caso, por meio de entrevistas e análise documental.

Apenas uma empresa foi pesquisada, a qual trata-se de um segmento altamente competitivo, conforme será apresentado mais adiante, além de haver poucos trabalhos acadêmicos no varejo de moda. Estes fatores se mostraram favoráveis ao estudo proposto neste trabalho.

O estudo de caso foi realizado por meio de entrevistas e análise de documentos, entre os meses de janeiro e fevereiro de 2009, e foram realizadas com dois tomadores de decisão, de acordo com suas responsabilidades, a fim de se buscar complementariedade, além de confrontar e verificar a consistência das informações recebidas.

Conforme já exposto, uma das entrevistas foi direcionada à alta administração e a outra a um profissional da área de marketing, a fim de obter informações relevantes sobre como se dá a coleta, análise, tratamento e disseminação da informação, bem como o fluxo de informação dentro da empresa; de foram observados também aspectos quanto à importância da informação para a empresa, ao uso da informação e quanto às contribuições da informação para a tomada de decisão, para o planejamento e para a geração e manutenção de vantagens competitivas.

## 7.6 Variáveis e constituição do instrumento de coleta de dados

Segundo Yin (2005, p. 61-67) o estudo de caso pode envolver mais de uma unidade de análise a fim de acrescentar oportunidades significativas para uma análise expressiva da unidade principal. De acordo com o mesmo autor, quando ocorre a incorporação destas unidades de análise temos um estudo de caso único incorporado.

Com base na afirmação exposta, considerando o problema da pesquisa de campo e o objetivo apresentado, foram definidas variáveis de análise, cuja finalidade consiste em operacionalizar a pesquisa e facilitar a análise de dados, permitindo a comparação e confrontação com o conhecimento obtido por meio da revisão de literatura de forma mais direcionada e, a partir daí, extrair possíveis convergências e/ou divergências.

As variáveis de análise foram constituídas a partir da revisão da literatura realizada, em especial acerca dos modelos de SIM.

Desta forma, eis as variáveis abordadas:

- a) importância da informação para a empresa;
- b) sistematização da informação (módulos, fluxos...);
- c) coleta, análise, 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.

As variáveis supracitadas foram desmembradas em questões que, por sua vez, foram utilizadas nos roteiros de entrevistas semi-estruturados, realizadas com tomadores de decisão, sendo um direcionado à alta administração e outro a um profissional da área de marketing, disponíveis nos apêndices A e B, respectivamente.

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 da 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.

Já, no quarto bloco de perguntas, abordou-se questões referentes à utilização do sistema de banco de dados, de um sistema de informação e como a distribuição de informação dentro da empresa. Sendo que 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 buscou analisar se a utilização do sistema de informação, e de forma mais precisa, se a utilização do SIM, realmente gera os benefícios abordados pela literatura, e para a competitividade da empresa.

## **8 ESTUDO DE CASO**

Como já exposto na metodologia, a caracterização da empresa e a apresentação dos resultados foram dispostas em blocos, de acordo com as variáveis pesquisadas.

### **8.1 Caracterização da empresa**

A empresa pesquisada foi fundada no final dos anos 40 e sua principal atividade era a venda de tecidos, entretanto ao ser comprada por um grupo nacional no fim da década de 70, após uma reestruturação estratégica passa a oferecer roupas prontas, hoje, figura entre as grandes redes varejistas de moda, conforme o resumo ilustrado no Quadro 18.

A busca de um melhor posicionamento fez com que, nos anos 90, a empresa voltasse sua atenção na 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 empresa é a segunda maior rede de lojas de departamento do Brasil, considerando que compete com empresas que recebem capital estrangeiro; dentre as nacionais ocupa a primeira posição. O grupo ao qual pertence é considerado o maior grupo de confecção de roupas da América Latina.

A cúpula da empresa é composta pelo Presidente (dono), pelo Conselho Administrativo (filhos), Superintendência, Diretores Estatutários (sobrinhos, genro e cunhado), Diretores Regime CLT. Abaixo dos diretores estão os Gerentes e embora hierarquicamente a Auditoria Interna esteja subordinada ao Diretor Financeiro, na realidade responde diretamente ao Presidente e ao Conselho Administrativo, conforme Figura 30.

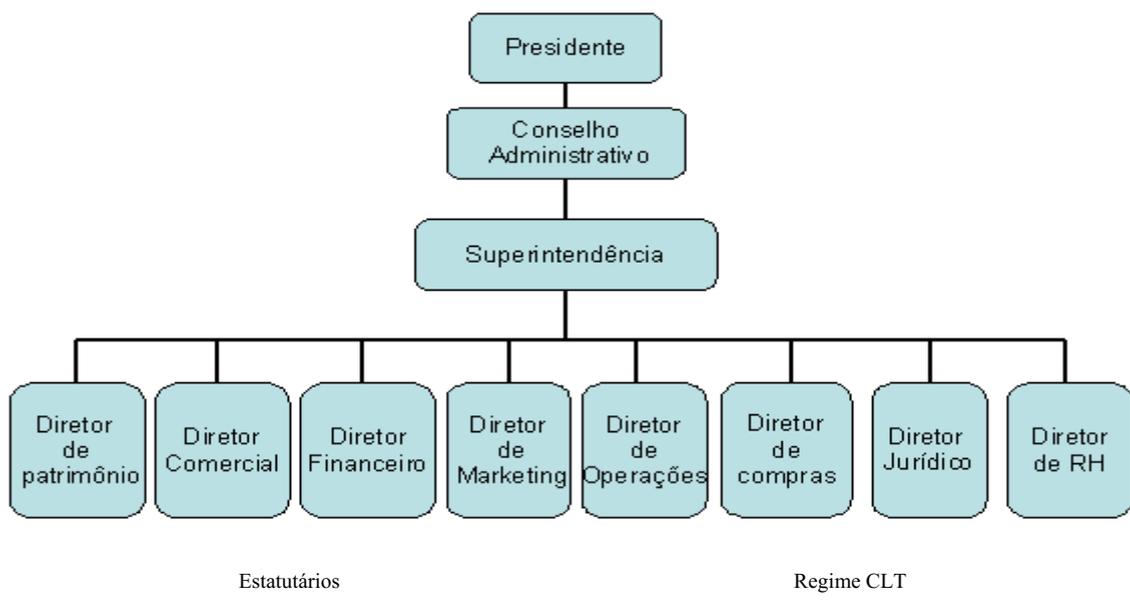


Figura 30 – Organograma da empresa  
 Fonte: Autora, a partir dos dados coletados na pesquisa.

A empresa emprega cerca de 33 mil funcionários, distribuídos nas lojas, matriz, fábricas, centros de distribuição e no *shopping center*.

O grupo possui dois centros de distribuição: (1) no Nordeste com 55.000 m<sup>2</sup> que atende a demanda das regiões Norte e Nordeste, e (2) na região Sudeste do país, com área equivalente a 86.000 m<sup>2</sup>, responsável pelas demandas das regiões Sudeste, Sul e Centro-Oeste.

É composto por duas fábricas localizadas na região Nordeste, uma responsável pela produção de tecido plano (jeans e camisaria) e a outra pela produção da malharia e da camisaria.

A matriz da empresa fica em São Paulo, enquanto que o *shopping center* situa-se na região Nordeste.

O grupo tem na rede de lojas a representação do segmento de varejo que responde pela distribuição e comercialização das mercadorias, e acredita que esta integração do varejo com o atacado seja o principal diferencial da companhia.

São 102 lojas distribuídas em 21 estados brasileiros, além do Distrito Federal, sendo que 8 destas lojas foram inauguradas em 2008, com previsão de mais 20 lojas para 2009.

A metragem total das lojas é de 395.636 m<sup>2</sup>, que contam com 13.500 funcionários em suas operações – responsáveis pelo faturamento de R\$ 2,285 bilhões no ano de 2007, conforme dados disponíveis no site da empresa.

<b>Estrutura da empresa</b>		
<b>Centros de distribuições</b>	Natal (RN) e Guarulhos (SP), com 55.000 m <sup>2</sup> e 86.000 m <sup>2</sup> de área construída, respectivamente	
<b>Presente em:</b>	21 estados brasileiros e Distrito Federal	
<b>Matriz</b>	São Paulo	
<b>Shopping center</b>	Região Nordeste	
<b>Número de Lojas</b>	102	
<b>Cartão Loja</b>	13,5 milhões de associados	
<b>Metragem total das lojas</b>	395.636 m <sup>2</sup>	
<b>Fábricas</b>	Região Nordeste – uma para produção de tecido plano (jeans e camisaria), outra para produção da malharia e camisaria.	
<b>Departamentos</b>	Moda feminina, masculina, infantil-juvenil, calçados e moda casa	
<b>Público-alvo</b>	Classes C e D	
<b>Número de funcionários</b>	33.000	
<b>Faturamento em 2007 (em mil)</b>	R\$ 2.284.835,00	
<b>Inaugurações 2008/2009</b>	<b>Loja</b>	<b>Ano</b>
	VilaVelha /ES	Inaugurado - 2008
	Fortaleza / CE	Inaugurado - 2008
	Osasco / SP	Inaugurado - 2008
	Salvador / BA	Inaugurado - 2009
	Manaus / AM	2º trimestre - 2009
	Rio de Janeiro / RJ	2º trimestre - 2009

Quadro 18 – Estrutura da empresa

Fonte: Autora, a partir dos dados coletados na pesquisa.

As lojas são divididas em seções: moda feminina, masculina, infantil, moda casa e calçados.

O público-alvo destas lojas são as classes C e D para as quais desenvolve uma campanha de comunicação disseminando a mensagem da oferta da moda a um preço justo,

acessível a todos. Para atender tal objetivo, no ano de 2007 a empresa passou a investir nas mídias de massa.

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, provenientes dos cartões da loja.

Além disso, a empresa busca atingir um modelo inovador à medida que se mantém, por meio de profissionais, próxima aos centros de moda da Europa e dos Estados Unidos. Tal pesquisa permite com 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 própria transportadora do grupo.

Ainda, 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. Ao todo são 14,2 milhões de clientes associados.

A empresa de varejo busca liderar o mercado nacional de moda, dentro de seus valores: solidez financeira, aperfeiçoamento, serviço ao cliente, governança, ética e responsabilidade social.

Em busca deste objetivo a empresa trabalha com foco no que chama de estratégia de crescimento: maior integração loja e grupo, inauguração de lojas e remodelação das existentes, consolidação do *market share* nas regiões Norte e Nordeste, aumento do *market share* em São Paulo e Rio de Janeiro, criação de uma financeira, relacionamento estreito com os clientes por meio dos cartões da loja e foco em inovação, lançamento de tendências e produtos, modernização do parque fabril e, implantação de tecnologia da informação para gestão operacional e financeira.

Além de investir na capacitação de seus funcionários, a empresa acredita em uma maior integração social, no qual o lema é respeitar as diferenças o que leva a um programa de contratação de pessoas com deficiência.

Ainda preocupada com a ação social, a empresa criou um programa de voluntariado junto a algumas instituições, com participação de grupos de funcionários responsáveis por atividades como pintura, costura, bordado, leitura, e demais atividades lúdicas, educativas e esportivas, em benefício de comunidades carentes.

Esta política de responsabilidade social é executada em parceria com organizações não-governamentais, fundações e instituições de cunho social. O programa destinado a cada instituição atendida dura um ano, então outra instituição começa a ser beneficiada.

O relacionamento com os fornecedores se dá via sistema informatizado, disponível no próprio site da empresa. Os fornecedores são classificados em revenda e não revenda.

A não revenda presta serviços ou equipamentos de loja, informática, higiene, segurança, etc. Neste caso existe um manual do fornecedor disponível no site, com pré-requisitos e procedimentos para que os fornecedores realizem a cotação e ordem de compra via *e-procurement*, como ilustram o sumário do manual no Quadro 19 e a Figura 31.

Manual do usuário		
1	<b>Objetivo</b>	3
2	<b>Pré Requisitos</b>	3
3	<b>Definição de Cotação e Ordem de Compra</b>	3
4	<b>Procedimentos</b>	3
4.1	Acompanhamento de Cotação	4
4.1.1	Acesso a Cotação	4
4.1.2	Responder a Cotação	7
4.2	Acompanhamento de Compra	11
4.2.1	Acesso a Ordem de Compra	11
4.2.2	Aprovar Ordem de Compra	14
4.2.3	Rejeitar Ordem de Compra	14
4.3	Nota Fiscal	15
4.3.1	Criação da NF	15

Quadro 19 – Manual do usuário  
Fonte: Manual do fornecedor.

Para acessar essa tela, acesso o menu:



**Tela: Seleção de Nota Fiscal**

1) Realizar consulta pelos parâmetros pré-estabelecidos e clicar em **Consultar**.

» Financeiro » Nota Fiscal » Seleção de Nota Fiscal

Nota Fiscal  
Selecione

Status da Nota Fiscal  
Selecione

Modelo

Comprador

Item

Data da Nota Fiscal  
 Até

Figura 31 – Criação da NF  
Fonte: Manual do fornecedor, p. 15.

Já a revenda, presta serviços quanto ao vestuário, calçados, acessórios, cama, banho e decoração. São acessados no site: pedidos, notas, agendamentos, etiquetas, alteração de horário de recebimento, expediente no CD (Centro de Distribuição), etc.

Por ser uma empresa de capital aberto, suas informações são divulgadas aos investidores por meio de anúncios de resultados na CVM/Bovespa – Comissão de Valores Mobiliários e Bolsa de Valores de São Paulo - e na área de relações com investidores na *web site* da empresa.

Todavia, as demonstrações financeiras completas são publicadas, anualmente, nos jornais de grande circulação, ao passo que as demonstrações financeiras trimestrais, *press releases*, apresentações, fatos relevantes e avisos aos acionistas estão disponíveis nos sites da loja, da Bovespa e da CVM, como a divulgação de cotações disponíveis no site, conforme ilustração da Tabela 6.

Tabela 6 – Cotações de ativos

Ativos	Valor*	Varição
A3	R\$ 17,48	0,46% ↑
A4	R\$ 15,50	-3,12% ↓
IBOV	41.582	-0,97% ↓

Fonte: Autora “adaptado de” material institucional disponível no site da empresa.

Vale ressaltar que a empresa goza de incentivos fiscais do Imposto de Renda e de ICMS sobre a comercialização de produtos.

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. Tais incentivos foram concedidos pela extinta SUDENE, devido à localização de suas unidades fabris, com isenção ou redução de 75% do IR para cada unidade fabril até os anos-base 2008 e 2012.

Além disso, a empresa possui incentivos fiscais do Fundo de Desenvolvimento Industrial do Ceará (FDI), com financiamento de 75% do ICMS até agosto de 2013 e, ainda, do Programa de Apoio de Desenvolvimento Industrial do Rio Grande do Norte (PROADI) que também concede financiamento de 75% do ICMS até abril de 2009.

A empresa entende que os incentivos fiscais possuem peso estratégico significativo para suas operações, segundo o site da empresa os resultados apresentados aos seus investidores, informaram que os incentivos fiscais de IR totalizaram R\$ 15,6 milhões no terceiro trimestre, o que representa um aumento de 95% em relação ao mesmo período do

exercício anterior, proporcionando um lucro líquido após os incentivos fiscais de R\$ 24,5 milhões no terceiro trimestre, visto como resultado da integração entre o varejo e a indústria.

## **8.2 Apresentação e análise de resultados**

A apresentação e análise dos resultados se darão considerando o desmembramento das variáveis abordadas na pesquisa, conforme já exposto.

### **8.2.1 Análise do ambiente e pesquisa de mercado**

A empresa está inserida no mercado de moda, cuja principal característica é a competição agressiva, acirrada e pulverizada, com a presença de cinco grandes concorrentes que perfazem pouco do *market share*, contudo apesar de monitorar as grandes redes varejistas de moda, a empresa monitora também as pequenas lojas, presentes no setor, que não devem ser subestimadas.

A análise do ambiente externo e de suas principais tendências são monitoradas, constantemente, por meio das atividades da concorrência, informações obtidas pela mídia, pelo cliente e pela realização de pesquisas de mercado.

Atualmente, as principais mudanças e/ou tendências de modas, identificadas pela empresa consiste na concentração de lojas estrangeiras, ou de que recebem capital estrangeiro fazendo fusão e/ou aquisições com outras lojas, neste caso um dos entrevistados não só aponta a presença de duas principais redes concorrentes que recebem capital estrangeiro como a pretensão de uma delas em comprar a rede de lojas Líder do Rio de Janeiro que apesar de ter ocorrido a divulgação na Internet a aquisição não se concretizou porque recuaram devido à situação de crise econômica.

Outra tendência observada no mercado de modas é o surgimento da polarização do setor: de um lado as lojas de moda luxo e do outro a de moda popular.

Em relação aos clientes, o posicionamento da empresa antes focado na classe C passou a atender também a classe D, pois devido ao aumento do poder aquisitivo observado

recentemente, a empresa visa atender a população de baixa renda com o lema “preço justo e qualidade acessível a todos”.

E, apesar de atender as classes C e D, existe uma forte preocupação com o volume de informações que os clientes têm acesso sobre o que é ou não moda, por isso a necessidade de se pesquisar as principais tendências européias e americanas e trazer as novidades.

O mercado varejista de moda é muito dinâmico e requer constantes análises por meio de pesquisa de mercado. As pesquisas de mercado consideradas 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).

Entretanto para pesquisas de mercado mais estruturadas e voltadas para elaboração de uma estratégia mais específica, a empresa utiliza serviços de outras instituições. Segundo o profissional de marketing, a empresa já utilizou serviços de outras instituições como: Gouvêa de Souza, Ipsos e Insider, uma vez que estas possuem mais *expertise* e também mais pessoas para ir a campo.

Neste caso, a frequência de sua realização depende muito do objetivo para o qual é destinado, o próprio profissional de marketing entrevistado relata que: “*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 e nunca mais*”.

Os métodos mais utilizados para a realização da pesquisa de mercado são questionários nas ruas e pela Internet; debates por meio de *focus group* com clientes convidados; pesquisas no site; pesquisa por telefone e a utilização do cliente oculto, alguém contratado se passa por cliente e avalia os produtos, serviços e atendimento oferecidos aos clientes.

No caso da escolha do grupo de clientes bem como da pesquisa por telefone, a seleção é feita, inicialmente pela consulta do banco de dados do cadastro dos clientes que possuem o cartão da loja e depois pela combinação de dados sobre o comportamento de compras e o perfil do cliente, uma vez que o sistema permite trabalhar vários *clusters* como, *cluster* de loja, *cluster* de segmento, *cluster* de perfil de compra, etc.

A empresa Algumas pesquisas rotineiras são elaboradas pelo setor de *Business Intelligence* por meio dos clusters supracitados. Assim, o cluster de lojas permite identificar qual loja deve ou não receber determinado produto, que estratégia de preço adotar para loja de tal região, com perfil de compra tal, que tipo de equipamento físico é mais apropriado, se requer exposição mais nobre ou mais popular, etc.

O perfil de compras e/ou de segmentos, muitas vezes, é trabalhado em conjunto, o profissional de marketing informou que estes dados permitem identificar, por exemplo, 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.*

*Já 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 por 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”.*

Percebe-se não só a busca de informação e de conhecimento do setor, como ao mesmo tempo a necessidade de definir o tipo de segmento em que deve atuar, bem como a determinação do público-alvo a atender.

As fusões e aquisições, a possibilidade de que pequenas lojas possam encontrar um negócio ainda inexplorado no setor - os seus oceanos azuis, bem como o surgimento de lojas de luxo - novo nicho encontrado para a oferta da moda de marcas, nos levam ao cenário hipercompetitivo descrito na literatura que tende a propiciar o surgimento de novos mercados e o rompimento com a concorrência existente, por meio de diferenciação entendida como inovação de valor ou oferta de produtos complementares (KIM; MAUBORGNE, 2005; D’AVENI, 1995).

Como se pode observar, a análise do setor tende a ajudar a empresa a definir a segmentação e a direcionar seus recursos a fim de satisfazer as necessidades de seus clientes, como disse um dos entrevistados em relação à escolha entre loja popular e loja de luxo: “não dá para ficar no meio do caminho, a posição intermediária pode ser crucial, é preciso definir o segmento e o público-alvo”.

### 8.2.2 Principais decisões tomadas e informações necessárias

As principais decisões tomadas pelo gestor de cúpula dizem respeito às abordagens estratégicas, contábeis e operacionais, investimentos, análise de riscos, análise e autorização para a realização de todos os pagamentos que deverão ser efetuados pela empresa, suporte às atividades de Finanças e do Conselho Administrativo, auditoria e criação e julgamento de

perfis de área/usuários, exposto mais adiante. Já, ao profissional de marketing cabe o julgamento de decisões que estão relacionadas à (1) inteligência de mercado (busca dados e analisar o mercado, tendências, concorrência); (2) busca de *insights* estratégicos com o auxílio de equipe focada em estatística, para obtenção de informações para a empresa nas áreas Operacionais, Compras, Marketing e Financeiro.

No que se refere à Compras, com base em análise de informações precisas, a maior parte internas, são julgados se deve ou não continuar comprando o produto e ofertando ao consumidor.

Para a área Operacional, que compreende as lojas, presta-se o serviço de assistência no desenvolvimento de campanhas promocionais e estratégias de preços diferenciadas por região, perfil de consumidor, etc. Ao passo que no caso do setor Financeiro, o auxílio consiste na identificação e análise dos principais clientes potenciais que já tem o cartão, e no caso dos que não são associados, analisa-se o que passa pelo PDV, além de identificar os bons pagadores, inadimplentes, perfil de compra e com isso, auxiliar a prospectar concessão de aumento de crédito, benefícios, promoções, cobrança, acordos, etc.

A empresa possui, segundo o profissional de marketing, um relacionamento estreito entre as áreas de Marketing, *Business Intelligence* e Tecnologia de Informação, o que permite, por exemplo, que Marketing tenha acesso a uma vasta quantidade de informações obtidas pelo uso do cartão da loja, a fim de avaliar o perfil de compras dos clientes e desenvolver modelagens contínuas (projetos) por meio de *clusters* que auxiliam na tomada de decisões, e ainda, desenhar a estratégia de marketing por meio de uma “estratégia de relacionamento” com o auxílio de CRM (*Customer Relationship Management*) analítico – trabalhado pelo pessoal de Tecnologia de Informação e *Business Intelligence*.

Ainda de forma mais direcionada, as principais decisões de marketing estão relacionadas aos projetos de relacionamento dirigido ao cliente, planejamento de promoções, estratégias de preços, escolha de folhetos, comunicação do produto e posicionamento da empresa.

Para a redução de riscos na tomada de decisões são combinados diversos aspectos, características e fatores de compras que se tornam informações importantes.

Contudo, a área de Marketing, de acordo com os dois entrevistados, não possui um banco de dados que forneça informações relacionadas à compras e estoque, 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<sup>1</sup>, 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”.*

Os critérios básicos, descritos pelo profissional de marketing, permitem ao departamento de Marketing identificar para quem e quando direcionar as campanhas, bem como o tempo necessário de divulgação. No entanto, o retorno da campanha é analisado por *Business Intelligence*, com base no acompanhamento de vendas nos cartões ou *on line* do PDV (ponto de venda) e, posteriormente passado para o setor.

As principais informações utilizadas para as tomadas de decisão são provenientes na sua maioria de informações internas, com base no histórico de dados e procedimentos da empresa, tanto no que se refere à alta gestão como no que diz respeito ao que a empresa chama de personificação do cliente, por Marketing e *Business Intelligence*, neste caso as principais informações utilizadas são provenientes de informações internas obtidas pelo ticket médio de compra dos clientes e pela pesquisas com clientes.

No que se refere à utilização da informação para a redução de risco na tomada de decisão, percebe-se de acordo com a literatura abordada ao longo da pesquisa que, existe uma atenção especial para o desenvolvimento tecnológico e para a obtenção de informações e armazenamento de dados que permitam não só compreender e conhecer o ciclo de vida e de exposição de produtos comercializados, bem como o perfil do cliente e extrair daí informações que permitam combinar estes dados com as incertezas do ambiente e identificar possíveis oportunidades e ameaças que propiciem uma melhor avaliação estratégica. (LAUDON; LAUDON, 2004; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005; CRAVENS; PIERCY, 2006; GRAEML, 1998; MINCIOTTI, 1992; CAMPOMAR; IKEDA, 2006; MATTAR et al., 2009; SEMENIK; BAMOSSY, 1995; SWARTZ; IACOBUCCI, 2000).

É possível notar, também, a busca da empresa em desenvolver processos capazes de adaptar informações existentes em relação às novas informações obtidas, bem como distribuir a informação, o que se refere ao esboço do que a literatura trata como estrutura de uma organização voltada a processos de aprendizagem.

---

<sup>1</sup> *Calling* (informática): chamada; sinal para chamar atenção, enviado por um sinal ou dispositivo para o computador principal; calling procedure ou calling routine procedimento ou rotina chamadora; procedimento ou sub-rotina que chama ou ativa outro procedimento; calling sequence=seqüência de chamadas.

### 8.2.3 Processos de aquisição, coleta, tratamento de dados e influência da informação na tomada de decisões

Para ambos os entrevistados, as principais fontes de 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, pelo acesso do banco de dados da empresa ou de outras instituições, como SERASA; (4) pelos dados organizados em um banco analítico consolidado por *Business Intelligence*, capazes de 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 têm em determinada região e qual a área de influência de determinada loja ou marca – realizados por meio de software, consultas de sites, informações sobre fusões de empresas, pesquisas de tendência de mercado e comportamento do consumidor, seja por meio de agências contratadas ou realizadas 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 internas e externas não foram 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 excesso de 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 maiores 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 ele 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:

*“nos 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 de encontro com a necessidade do cliente.”*

Contudo, o uso das informações obtidas contribui para decisões relacionadas à quantidade e/ou mix de produtos das lojas, convergindo para 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, em face do 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 em específico, que pode envolver dados de um departamento ou de vários ao mesmo, reduzindo consideravelmente os riscos de uma decisão.

Todavia, 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 em voltar o uso da informação para recursos estratégicos que permitam obter vantagem competitiva, pois entende que as informações são necessárias para gerar diferencial.

Se por um lado é perceptível uma busca ávida pela informação, por parte da empresa que exige o conhecimento do mercado devido ao cenário competitivo no qual se insere (tal

como descreve a revisão de literatura), apesar da 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 (D'AVENI, 1995; DAVENPORT, 2006; KIM; MAUBORGNE, 2005; LOVELOCK; WRIGHT, 2005; ZEITHAML; BITNER, 2003).

Pode-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 aponta a redução de burocracia e de tempo de resposta para a tomada de decisão (LAUDON; LAUDON, 2004; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005; CRAVENS; PIERCY, 2006; GRAEML, 1998; MINCIOTTI, 1992; CAMPOMAR; IKEDA, 2006; MATTAR et al., 2009; SEMENIK; BAMOSSY, 1995; SWARTZ; IACOBUCCI, 2000).

No entanto, é possível perceber por meio da junção dos setores de *Business Intelligence* e de Tecnologia da Informação, sob uma única gestão, o reconhecimento do valor estratégico da informação, de forma a prover melhores tomadas de decisões e novas oportunidades de negócios.

#### 8.2.4 Utilização do sistema de informação, verificação da presença de um SIM e distribuição da informação

O sistema de informação utilizado pela empresa é o sistema SAP (*Systems Applications and Products in Data Processing* – Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados: *software* de gestão de negócios, fabricado por 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, 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 SAP é composto por duas bases chamadas de BWs (*Business Warehouse*), 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, como a ilustração da Figura 32 e do Quadro 20 e (2) outro onde as informações se apresentam de forma desagregada, mais complexa e que são trabalhadas com ferramentas de modelagem estatística para garantir a análise dos dados.

Devido à junção das áreas de *Business Intelligence* e Tecnologia de Informação, a Intranet, com base no perfil do usuário, no momento, apresenta algumas “telas” ou acessos (assim denominados pelo profissional de marketing) em construção, como pode ser observado na Figura 32, na elipse em branco.

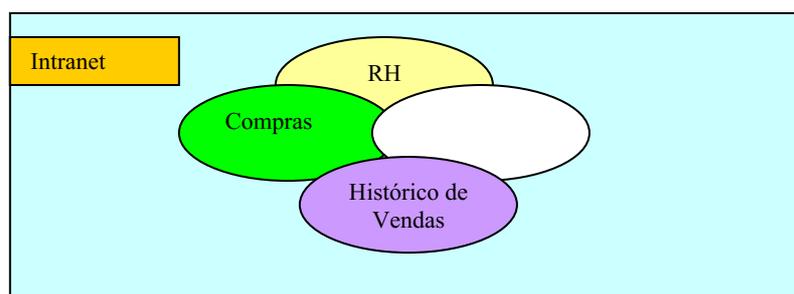


Figura 32 – Modelo de SI com base no perfil do usuário  
Fonte: Autora com base na saída de Intranet da empresa.

Produtos mais vendidos	Vendas em unidades	Vendas em R\$	Freqüência %
A			
B			
C			
D			
E			
F			
G			
H			
I			
J			

Quadro 20 – Relação dos 10 produtos mais vendidos  
Fonte: Autora com base na saída de Intranet da empresa.

O sistema de informação (SI) da empresa é capaz de coletar dados para a geração de relatórios e históricos de vendas, receita por loja, gerenciamento de estoque, planejamento de pedidos e comportamento do consumidor (este depende de uma base mais analítica permitiria extrair mais informações).

Quanto ao fluxo e distribuição de informação, o acesso é restrito a cada área. Assim, como cada loja tem acesso às informações apenas da sua loja. A empresa entende que o acesso pela atribuição de perfil evita que as informações sejam repassadas à concorrência, por meio das áreas da matriz bem como por intermédio das lojas. Por questões estratégicas somente a Auditoria Interna tem pleno acesso à todas as informações.

Desta forma, quando qualquer área precisa de uma informação que não lhe é disponível, há a necessidade de pedir autorização para Auditoria que após avaliação do perfil pode ou não conceder-lhe o acesso.

Dentro da empresa tal procedimento é visto por muitos usuários, como algo complicado e que atrasa todo o processo decisório, principalmente na área Marketing que precisa de dados que combinem o comportamento do cliente, culturas regionais, vendas e outros aspectos.

Quanto ao sistema de informação da empresa são disponibilizadas informações tanto internas (quantidade de produto vendido, produtos mais vendidos por loja, os produtos que tem 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 dificuldades na obtenção de informações sobre a concorrência.

Esta situação leva ao reconhecimento, dos gestores entrevistados, de que as informações internas são confiáveis e adequadas, mas que para as informações externas precisam de um esforço maior para coleta de dados como pesquisas com cliente e de mercado, já que o varejo de moda não é muito estruturado e ao mesmo tempo muito parecido. Quanto ao acesso à informação existe divergência entre os entrevistados quanto à restrição da informação por perfis (das áreas), um alega sua necessidade por questões estratégicas (gestor de cúpula), o outro defende que o acesso precisa ser repensado, pelo menos no 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, no qual é possível identificar os subsistemas descritos no modelo de Kotler, o qual é composto de um sistema de registros internos (ciclo de pedidos e relatórios de vendas); de um sistema de inteligência de marketing (monitoração diária sobre o ambiente de marketing); de um sistema de pesquisa de marketing (situação de marketing específica) e; de um sistema computadorizado de apoio à decisão de marketing, mas não com a mesma estrutura, “*não com caixas tão bem definidas*”.

O sistema possui informações internas que geram relatórios, modelagens próprias para pesquisa de mercado e armazenamento e disseminação destas informações; inteligência de marketing, onde *Business Intelligence* tem participação expressiva, na realidade é para onde

seus esforços estão voltados, e também possui um sistema de apoio à decisões, com uso de DSS, SCM e principalmente CRM, onde *Business Intelligence* atua significativamente.

A empresa possui o CRM operacional, de desenho analítico e de trabalho estratégico, o uso destes dois últimos é mais recente.

O módulo mais frágil refere-se à inteligência de marketing, devido ao mercado não estruturado e, depende de sinergia 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, 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.

Por questões estratégicas, a abordagem do tratamento de informações não foi detalhado e tampouco preciso, por parte dos dois entrevistados, o que leva à uma certa carência do assunto.

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 estruturadas, de acordo com o profissional de marketing, informações existem, mas se perdem no sistema e ao mesmo são precíves em relação à coleta e ao uso. 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.

Em busca de novos recursos para o tratamento e análise de informações, segundo o profissional de marketing, na tentativa de diminuir certas dificuldades. a versão SAP antiga que a empresa utilizava antes da integração *Business Intelligence* e Tecnologia da Informação que já tratava e analisava a informação, foi substituída, pois atualmente a empresa utiliza uma versão mais nova (não a recente porque a tecnologia já evoluiu) e esta oferece cubos *overlaps*<sup>2</sup> (com dados sobrepostos) que permite trabalhar as informações com várias combinações possíveis:

*“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”.*

---

<sup>2</sup> *Overlap* (informática): sobreposição; duas coisas onde uma cobre parte da outra ou duas seções de dados são colocadas uma sobre a outra; cobrir parte de um item com outro.

Tal como visto na literatura, a empresa possui uma estrutura de sistema de informação, interligado 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 (LAUDON; LAUDON, 2004; CRAVENS; PIERCY, 2006; SEMENIK; BAMOSSY, 1995; SWARTZ; IACOBUCCI, 2000).

Entretanto, considerando que a revisão de literatura propõe que a estrutura 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 informações quanto ao acesso com base nos perfis das áreas, gera certo descontentamento por parte dos usuários e pressupõe a necessidade de uma possível avaliação e/ou de um melhor entendimento do por quê tal procedimento é adotado (LAUDON; LAUDON, 2004; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005; CRAVENS; PIERCY, 2006; GRAEML, 1998; MINCIOTTI, 1992; CAMPOMAR; IKEDA, 2006; MATTAR et al., 2009; SEMENIK; BAMOSSY, 1995; SWARTZ; IACOBUCCI, 2000).

Embora os subsistemas propostos no modelo por Kotler sejam visíveis no módulo que atende à área de Marketing, não são tão bem definidos e até mesmo a Inteligência de Mercado é trabalhada por *Business Intelligence*, que possui um relacionamento estreito com Marketing, sendo que de acordo com o entrevistado, algumas informações também estão contidas no SI complementando o SIM.

A empresa desenvolveu um modelo próprio que atende as suas necessidades e, que conta ainda com sistemas de suporte à decisão e de gerenciamento do relacionamento com cliente e cadeia de valor.

#### 8.2.5 Aquisição de novas tecnologias para obtenção e disseminação de informações - como complemento ao SIM

A empresa, que já trabalha sistema SAP com auxílio do SAS (*Statistical Analysis Systems* – Sistema de Análise Estatística), embora não veja necessidade no momento, não descarta a possibilidade de buscar versões melhores e mais atualizadas de sistemas, ferramentas e softwares e justifica com o fato de que já existe uma versão mais atualizada do SAS disponível no mercado.

Contudo, os gestores entrevistados reconhecem que não basta, simplesmente, adquirir uma nova tecnologia se a mesma não responder à necessidade da empresa, mesmo que seja uma versão mais moderna:

*“O mais importante nem seria a melhoria da tecnologia em si, mas o diferencial seria extrair dos executivos o que eles precisam ter, que tipo de informações eles buscam. As maiores dificuldades se dão por questões de cultura e aprendizado, de saber o que exatamente eles querem enxergar nos relatórios. Informações mais precisas são mais importantes do que tecnologia”.*

Independentemente da aquisição, a avaliação de novas tecnologias presentes no mercado, sugere que a empresa está disposta a incrementar seu diferencial competitivo, se necessário for.

Por outro lado, em se considerando a utilização da tecnologia no sentido de satisfazer as necessidades da empresa e o tipo de informação que os gestores necessitam para tomadas 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 da informação, bem como sua distribuição (LAUDON; LAUDON, 2004; CRAVENS; PIERCY, 2006; MINCIOTTI, 1992; CAMPOMAR; IKEDA, 2006; MATTAR et al., 2009; SEMENIK; BAMOSSY, 1995; SWARTZ; IACOBUCCI, 2000).

#### 8.2.6 Benefícios obtidos pela utilização do SIM e sua contribuição para o planejamento de marketing

Os dois gestores entrevistados, quando questionados sobre os benefícios que a utilização de um SIM pode proporcionar à empresa, reconhecem que são muitos, mas que a realidade da empresa hoje, só permite alcançá-los se utilizados com a sinergia de informações provenientes da pesquisa de mercado e do SI da empresa.

A afirmação acima fica mais evidente quando o entrevistado classifica em grau de importância os benefícios que apenas a utilização do SIM pode proporcionar, como ilustra o Quadro 21, 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 Marketing	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 / desconhecido

Quadro 21 – Benefícios gerados pela utilização do SIM da empresa

Fonte: Autora, elaborado a partir dos dados coletados na pesquisa.

Como pode ser observado alguns itens não foram assinalados, como:

- a) melhorar o controle de distribuição;
- b) reduzir o risco percebido pelo cliente;
- c) identificar a natureza de serviços e produtos ofertados ao mercado.

Estes tipos de procedimentos são analisados no SI por outros setores que não Marketing, que envolvem Logística (fábrica/transportadora); Compras e *Business Intelligence*. Até mesmo a contribuição do SIM para os resultados de marketing necessita do acompanhamento do retorno de campanhas e promoções por parte de *Business Intelligence*, devido ao acesso às informações com base em perfis.

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

No que diz respeito a redução de custos operacionais, redução de burocracia, geração de relatórios e planejamento, muitas vezes o profissional 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, redução de estoque e controle de novas fontes de mercadoria, ficam restritas à *Business Intelligence* e Compras/Logística, ao passo que para o desenvolvimento qualquer atividade que requeira informações sobre a concorrência necessita do 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.

No que diz respeito ao planejamento de marketing, considerando os três Cs de Ohmae (cliente, corporação e concorrência) foram abordados como a empresa lida com a relação informações obtidas-cliente-concorrência para elaboração de planejamento, bem como seu relacionamento para com os clientes e ações com concorrentes, tendências de mercado, etc.

A empresa não possui nenhum serviço ou atividade pós-venda, o cliente simplesmente efetua a sua compra, na realidade o relacionamento com o cliente, pós-venda, se dá quando ele possui o cartão da loja e volta para efetuar pagamento ou pela emissão de mala-direta e catálogos de estação aos clientes identificados como “bons clientes” por meio do banco de dados. Os gestores entrevistados são unânimes ao relatarem: “*É como se o nosso pós-venda pudesse ser resumido em troca de produto e quando o cliente possui o cartão loja: em pagamento, cobrança e mala-direta*”.

Contudo, 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.

A empresa utiliza as seguintes ferramentas de monitoração:

- a) pesquisa de satisfação com o cliente - por telefone, site, visita na casa do cliente;

- b) pesquisa com cliente oculto - comprador misterioso – funcionário ou pessoa contratada para tal fim;
- c) *focus group* com os clientes;
- d) análise das compras dos clientes possuidores do cartão da loja no banco de dados;
- e) análise dos dados do ponto de venda *on-line*.

Ainda, no que se refere em monitorar a satisfação do cliente, ambos os entrevistados informaram que a empresa tem uma aparente preocupação em relação às reclamações dos clientes com caixas de sugestões nas lojas e um *call center*, de forma a solucioná-las, e em casos extremos levá-las a ouvidoria, as informações pouco fluem para que seja tomada uma decisão de fato, mas de acordo com o profissional de marketing: “*Existe uma intenção de automatizar o processo para lidar com reclamações e sanar necessidades e/ou conflitos*”.

Ainda, com foco no cliente e na manutenção do posicionamento dentro do segmento em que atua, a empresa aposta na integração com a fábrica para ganhar mercado e oferecer moda com qualidade e preço justo. Esta integração é vista como um diferencial perante a concorrência, espécie de serviço inovador que agregado ao atendimento tende a ofertar um produto da fábrica que reduz o risco de deixar de oferecer determinado produto porque o fornecedor deixou de ser parceiro da empresa ou porque “quebrou”, neste caso, a vantagem seria a flexibilidade para produzir.

Em relação à financeira do grupo, a empresa entende que pode ser considerada como um serviço inovador. No entanto, um dos entrevistados acredita que o seja apenas em relação aos pequenos concorrentes, supondo que uma financeira própria deixou de ser vantagem até para o principal concorrente que foi o pioneiro no negócio.

Quanto ao posicionamento da empresa frente às ações dos concorrentes, existe certa dificuldade em monitorar e obter informações sobre a concorrência, muitas vezes são os próprios gestores de loja que visitam os seus concorrentes e passam informação às áreas de Business Intelligence, Comercial, de Marketing e para outras áreas operacionais.

Todavia, para os entrevistados a integração loja/fábrica do grupo é vista como diferencial que tende a permitir a redução de custo e melhorar as estratégias de preço em relação aos concorrentes. De acordo com o gestor de cúpula: “*Hoje somos a segunda maior empresa do setor, mas trabalhamos para alcançar em breve a primeira posição*”.

A fim de atender às necessidades do mercado e de manter seu posicionamento a empresa acredita que observar e analisar os principais acontecimentos e tendências

demográficas demanda esforços, mas que se bem trabalhados tendem a oferecer mais oportunidades do que ameaças.

As principais tendências para o setor de moda, já identificados e em estudo pela empresa para elaboração de planejamentos estratégicos de marketing, podem ser conferidos no Quadro 22.

<b>Tendências demográficas do setor</b>	<b>Esforços internos de demanda</b>
Envelhecimento da população e pessoas mais altas	Adaptação de roupas, hoje são ofertadas roupas para pessoas jovens e pequenas.
Comportamento do consumidor – não é percebido neste setor o consumidor fiel à loja e/ou à marca	Observar o gosto do cliente e a tendência da moda com o objetivo de trabalhar estas características associadas ao que a maioria dos consumidores busca: qualidade/preço/promoção.
Atitude do consumidor – clientes responsáveis	Relacionamento com o meio ambiente, funcionários e comunidades – cuidado com o consumidor digital (adquirem informações pela Internet).
Disponibilidade de tempo para efetuar compras	Preencher esta lacuna de forma que as pessoas venham a comprar tudo em um só lugar, o que demandará estudos da empresa para viabilizar processos.

Quadro 22 – Tendências demográficas do setor de moda e esforços internos da empresa  
Fonte: Autora, elaborado a partir dos dados coletados na pesquisa.

Contudo, considerando que a empresa possui várias lojas em outros Estados do país, são realizados, também, estudos constantes quanto à cultura e costumes de cada região atendida. Este tipo de análise é visto como oportunidade de aumentar as vendas, principalmente quando associados ao atendimento de vendas sazonais; é o que ressalta o gestor de cúpula:

*“O que representam aqui a festa de São João, o Círio de Nazaré e o Carnaval? Nada, mas para a população do Nordeste, do Pará e da Bahia, são festas fora de época, atividades religiosas, enfim, investimento na aparência por parte das pessoas e maior demanda de vendas com expectativa de aumento de lucro. Existe todo um preparo estratégico respeitando as necessidades regionais e as vendas sazonais”.*

Para a elaboração e definição de planejamento são necessários, portanto a análise tanto de informações internas como externas, segundo os gestores entrevistados, 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”.*

Por este motivo a empresa investe em sistema de informação e em recursos para obtenção de informações.

Apesar do investimento de um SI não ser tão barato e depender de pessoas qualificadas para lidar com ele (analistas) e também pelo fato da informação ser perecível e correr o risco de se perder no sistema, a informação é vista pela empresa como suporte à gestão para elaboração de planejamentos estratégicos dentro um cenário tão competitivo.

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;
- 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, conforme o Quadro 23, cujos itens foram elencados a partir da revisão de literatura.

Dentre as principais contribuições do sistema de informações de marketing da empresa, estão:

- 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 nas tomadas de decisões a médio e longo prazo.
- 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.

Item	SAÍDA DE DADOS	RESULTADO		
		Alto	Médio	Baixo
<b>1</b>	<b>Oportunidades de marketing</b>			X
A	Previsões de vendas		X	
B	Tamanho do mercado		X	
C	Tendências de consumo			X
<b>2</b>	<b>Implementação: O marketing mix</b>		X	
A	Produto	X		
B	Preço	X		
C	Distribuição	X		
D	Comunicação			X
<b>3</b>	<b>Marketing estratégico</b>			X
A	Segmentação		X	
B	Diferenciação			X
C	Posicionamento			X
D	Competitividade			X
<b>4</b>	<b>Controle: Dados de desempenho</b>	X		
A	Custos	X		
B	Vendas	X		
C	Lucros	X		
D	Participação		X	

Quadro 23 – Contribuições do uso do SIM para o planejamento e obtenção de vantagens competitivas  
Fonte: Autora, com base na pesquisa realizada.

No entanto, a empresa atribui à falta de estrutura do mercado a dificuldade de se obter informações e de se alimentar o SIM com informações sobre o mercado e as atividades da concorrência de forma a responder às suas ações em tempo hábil, bem como acompanhar a participação de mercado e prever demanda.

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.

Tal deficiência é atribuída ao acesso de informações com base na atribuição de perfis e também pela utilização e modelagem que o sistema exige. Se por um lado as informações existentes podem ser consideradas confiáveis e o sistema permita uma certa flexibilidade para inclusão de dados, por outro o seu acesso é restrito e devido à complexidade do sistema dificulta a compreensão dependendo de análises realizadas pelo pessoal de *Business Intelligence* e de Tecnologia da Informação, outro fator que tende a dificultar a busca de

certas informações é o fato de que, por questões estratégicas, uma vez inserida a informação ela não pode ser excluída do sistema.

Apesar da identificação de possíveis melhorias, o SIM da empresa responde de forma eficiente à exatidão de informações; à confiabilidade das informações fornecidas e à integração com informações de outros bancos de dados da empresa.

Buscando em uma primeira análise convergências com a literatura é possível identificar a geração de benefícios que o SIM proporciona e também a informação de que a pesquisa de mercado pode ser utilizada em conjunto com o SIM da empresa para melhor aproveitamento dentro do planejamento de marketing.

Também o relacionamento estreito entre as áreas de Marketing, *Business Intelligence* e Tecnologia da Informação refletem a necessidade da adaptação da realidade e da cultura da empresa em relação ao uso da informação.

Contudo, no que se refere à contribuição do SIM para o planejamento de marketing ainda é observado a necessidade do acesso de outras informações obtidas no SI da empresa.

Finalmente, analisando as contribuições e benefícios do SIM em conjunto com o SI da empresa e outros bancos de dados, para o planejamento estratégico com base no modelo proposto por Ohmae (1985) em busca da vantagem competitiva, pode-se observar o empenho da empresa em obter informações sobre seus clientes, de forma a estreitar seu relacionamento, bem como a busca por atender suas necessidades.

Já no que se refere à concorrência, existe a dificuldade em relação ao conhecimento de suas atividades, o que demanda maior esforço e recursos da empresa em realizar pesquisas de mercado e principalmente de satisfação com clientes para a criação de vantagens e para a busca de novas oportunidades.

## 9 CONCLUSÕES

O presente estudo buscou conhecer o sistema de informação de marketing enquanto elemento que contribui para a gestão de marketing. Para isto contou com a revisão do estado da arte de assuntos relevantes, como competitividade, marketing estratégico, marketing de serviços, varejo e sistema de informação.

Apesar de cada assunto ter sido analisado de forma distinta na revisão teórica, pôde-se perceber ao longo do desenvolvimento do trabalho que há uma interação entre eles que permitiu elencar as variáveis pesquisadas em campo, a saber: importância da informação para a empresa; sistematização da informação (módulos, fluxos...); coleta, análise, tratamento e disseminação da informação; uso da informação; contribuição da informação para a tomada de decisão; contribuição da informação para o planejamento; contribuição da informação para a geração e manutenção de vantagens competitivas.

O estudo contou, ainda, com vistas ao alcance do seu objetivo, com uma pesquisa de campo, realizada pelo método do estudo de caso incorporado.

A realização do estudo de caso, com base nas observações relatadas e nas análises documentais e de dados secundários, permitiu observar que a empresa pesquisada está inserida em um ambiente dinâmico e considerado hipercompetitivo dada a agressividade de competição presente no setor de modas, que requerem processos de reflexos rápidos, tal como define D'Aveni (1995), cujo surgimento de novas tendências consiste na busca e criação de vantagens competitivas.

Se por um lado é possível perceber a competição natural, a luta pela sobrevivência e manutenção do posicionamento no setor, por outro é notável a questão da competição estratégica, abordadas por Jain (1999), na busca de um diferencial e de informações que permitam prover um sistema interativo de conhecimento acerca do mercado, corporação e cliente, com a finalidade de reduzir riscos.

Neste contexto, a literatura afirma que a informação deixa de ser apenas uma ferramenta estratégica de suporte, e passa a ser vista como diferencial para a geração de vantagem competitiva, em cenários cujas mudanças ambientais e tecnológicas se dão de forma muito rápida, por meio de gerenciamento de dados e desenvolvimento de *Business Intelligence* como processo de neutralização ou até mesmo de destruição do concorrente.

Analisando a empresa pesquisada por este prisma, foi possível notar que existe um investimento significativo em informação e em sistema de informação, bem como na sua

utilização de forma integrada ao sistema de informação de marketing e de outros bancos de dados da empresa, que permitem analisar o cliente, o mercado e, ainda que de forma precária, a concorrência.

Percebeu-se, no entanto, que a empresa utiliza a informação muito mais como suporte a gestão para redução de riscos na tomada de decisão do que para a geração de vantagem competitiva, embora caminhe para o uso da informação como recurso estratégico de forma a prover um melhor desempenho de operações e novas oportunidades de negócios, ao trabalhar a recente adoção dos setores de *Business Intelligence* e de Tecnologia da Informação, sob a mesma gerência, e ainda como apoio ao setor de Marketing.

A busca e criação de vantagem competitiva podem ser potencializadas, se a empresa efetivamente utilizar o SIM, aumentando a possibilidade de a empresa lucrar mais com as inovações implantadas, bem como para identificar outras demandas não atendidas pelos concorrentes, as quais a empresa teria condições de explorar (KOTLER, 1998; MATTAR et al., 2009).

A empresa apresentou características de uma orientação mais voltada para o cliente em detrimento de uma orientação estratégica voltada para o mercado, no que se refere à obtenção de dados da concorrência, que considera o equilíbrio entre os focos estratégicos direcionados ao cliente, ao concorrente e ao mercado (OHMAE, 1985). Não obstante, de acordo com a classificação disponibilizada pela literatura, a empresa encontra-se em um estágio incipiente de uma estratégia de orientação para o mercado, com busca ávida pela informação, mas com notória dificuldade de obter as informações externas e de manipular os dados e até mesmo de usar as informações existentes.

O empenho da empresa em obter, principalmente, informações sobre o cliente e suas necessidades, vem de encontro com a literatura, no que se refere ao desenvolvimento de posicionamento. A empresa começou, recentemente, a atender o público da classe D, tornando-se pioneira – segundo relato dos entrevistados, obtendo as vantagens de um *first mover*, contudo começa a ser imitada por um de seus concorrentes.

Apesar de ter desfrutado de uma vantagem competitiva temporária, as informações obtidas em relação ao cliente e à tendência de mercado, fez com que o grupo optasse pela confecção de seus próprios produtos, com conseqüente distribuição realizada pela loja. A integração loja/fábrica é vista pela empresa não só como um meio de manter o seu posicionamento, mas como aumento de participação no mercado e de se tornar referência no segmento de moda. A idéia é sair da segunda posição que ocupa e tornar-se líder do setor.

No setor de modas, é possível notar o lançamento de novos produtos a cada nova estação o que reflete no encurtamento do ciclo de vida de produtos e na aceleração do período de comercialização, desafiando a empresa a elaborar planejamentos estratégicos de marketing flexíveis, onde a busca e utilização de informações tornam-se essenciais para a redução de riscos e para a busca do conhecimento de oportunidades e ameaças para a empresa.

A principal fonte de informação que a empresa pesquisada adota provém de informações internas e do relacionamento com o cliente, que permite além da oferta de novos produtos, também a oferta de serviços como cartão loja e seguro, como meio de fidelizar o cliente e de avaliar como o cliente a “enxerga” perante o concorrente, provendo informações para avaliação estratégica.

Existe uma considerável dificuldade de obtenção de informações externas, contudo pode-se observar os esforços demandados pela empresa para sua aquisição, como as várias pesquisas com cliente e de monitoração do mercado, seja pelo pessoal de *Business Intelligence* e Tecnologia da Informação, seja pela contratação de serviços de institutos especializados.

Esforços estes já abordados na literatura para provimento de soluções, de obtenção de vantagens e de redução de riscos, que geralmente, levam à utilização do SIM e da criação de banco de dados para armazenar os dados obtidos com uso alternado de sistemas de suporte de gerenciamento, a fim de que o gestor venha a trabalhar dados otimizados, atualizados e dinâmicos (SWARTZ; IACOBUCCI, 2000; SISODIA, 1992; LOVELOCK; WHRIGHT, 2005; LEVY; WEITZ, 2000; PINTO et. al, 2006; MINCIOTTI, 1992; PIERCY; CRAVENS, 1994; KOTLER, 1998; MATTAR, 1985; SEMENIK; BAMOSSI, 1995; MATTAR et al., 2009).

O estudo permitiu observar a intensa utilização da informação e da tecnologia de informação, por meio dos investimentos realizados para o avanço tecnológico no que diz respeito à obtenção de informações e armazenamento de dados internos que combinados com as incertezas do ambiente permitem identificar possíveis oportunidades para os negócios da empresa.

Contudo, foi possível notar a dificuldade do fluxo, de distribuição e de acesso à informação. O SI da empresa permite coletar e armazenar uma vasta quantidade de informações que muitas vezes se perdem 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.

Além disso, a área de Marketing necessita de informações relevantes, comuns à outras áreas devido à sua interação com estas 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.

Quanto à abordagem, na década de 60, vista na revisão de literatura de que marketing necessita de informações internas e de que pesquisa de mercado não possui por si só informações relevantes, uma vez que atende problemas específicos e não repetitivos e de possuir falhas ao prover informações para marketing, não se comprovou.

A pesquisa de mercado é trabalhada pela empresa tanto para a resolução de um problema específico como para levantamento de informações e suporte a processos rotineiros, feitos quase que diariamente pelo setor de *Business Intelligence*. Outrossim, é reconhecida a necessidade de trabalhar de as informações da pesquisa de mercado junto com as que são disponibilizadas pelo SIM.

O estudo permitiu observar que o SIM propicia os benefícios e contribuições, propostos pela literatura, para a aplicação de pesquisa, controle, planejamento, obtenção de vantagens e definições estratégicas. Entretanto, o modelo adotado por si só não permite potencializar estas contribuições e benefícios, de acordo com relato dos entrevistados, poucas são as vezes em que o SIM é utilizado isoladamente do SI e de outros sistemas de bancos de dados.

Para melhor compreensão de como funciona o SIM da empresa, a pesquisa buscou a comparação com a proposta de um modelo abordado na literatura. O modelo proposto por Kotler (1998) foi utilizado por ser um modelo de fácil compreensão e que abrange subsistemas bem distintos, apesar da interação entre eles.

De acordo com relatos coletados, o SIM possui todos os subsistemas descritos, mas não de forma estruturada e não tão bem distribuída. E, ainda, se considerado a sua utilização integrada com o SI o modelo de SIM adotado pela empresa possui uma estrutura muito próxima do modelo proposto por Semenik e Bamossy (1995): começando pela entrada de dados e progredindo até a obtenção de resultados.

Comparando o modelo de SIM utilizado pela empresa como o modelo proposto por Mattar et al. (2009), que apresenta a possibilidade do usuário analisar, planejar, organizar, decidir, executar e controlar as informações, percebe-se divergência devido à burocracia à

atribuição de perfis dos usuários - o que restringe não só o acesso às informações como sua manipulação.

O modelo de SIM adotado permite concluir para este estudo, que não há uma padronização de modelos, a não ser para fins didáticos e elucidativos, cada empresa tem o seu – se comprado pronto ou desenvolvido pela empresa, o que não contemplado neste estudo. Fato é que o modelo de SIM da empresa é adaptado à sua realidade e que atende as suas necessidades, como visto na literatura, na qual consta que o SIM se deve adaptar à realidade e à cultura da empresa, a qual ajusta seus recursos e *know-how* (MINCIONTTI, 1992) podendo ou não adquirir novas tecnologias a fim de prover mais informações que contribuam para o planejamento estratégico (CRAVENS; PIERCY, 1994).

Ainda que a complexidade acerca da utilização da informação obtida por meio da integração SIM-SI-outros bancos de dados, se faça presente na empresa estudada e das dificuldades quanto a obtenção de informações externas, atribuídas a um mercado não estruturado, se faça notar, pode-se perceber que a confiabilidade e adequação das informações obtidas possuem não só grande valor estratégico, como são capazes de promover benefícios e vantagens competitivas à empresa.

Tal situação quando observada segundo o modelo “três C’s estratégicos” de Ohmae (1985) – corporação, clientela e concorrência, permite concluir que a empresa trabalha cada um deles segundo o objetivo e as metas por ela traçadas.

De acordo com Ohmae (1985), cada C possui uma personalidade e pode ou não ser trabalhada em conjunto ou separado. Dentro da realidade da empresa e do contexto de planejamento estratégico, em busca da vantagem competitiva, foi possível observar que a empresa, devido à carência de informações externas, principalmente em relação à concorrência, focou estrategicamente informações oriundas das tendências de mercado, do comportamento e perfil do consumidor e do histórico de informações internas.

Apesar da afirmação, presente no início destas considerações, de que a empresa apresentou características de uma orientação mais voltada para o cliente em detrimento de uma orientação estratégica voltada para o mercado, a qual leva em consideração, também a concorrência. Vale ressaltar que segundo a proposta de Ohmae (1985), o relacionamento com o cliente e com fornecedores e, de modo particular neste estudo a integração loja/fábrica, quando trabalhadas com todas as funções básicas da corporação levam a uma diferenciação positiva na percepção do cliente e à promoção de vantagens, bem como à busca de novas oportunidades, sem que a concorrência interfira no seu desempenho operacional.

E, finalmente, os resultados obtidos pela análise das variáveis permitiram alcançar o objetivo do estudo, uma vez que se pôde aprofundar o conhecimento existente acerca do SIM no varejo.

### **9.1 Limitações e sugestões para futuros estudos**

Dentre as limitações deste trabalho, pode-se apontar o método adotado, o qual não permite que generalizações sejam feitas, pelo fato de não trabalhar parâmetros e ferramentas estatísticas, muito embora tenha permitido o alcance do objetivo proposto.

Outra limitação evidente diz respeito à realização de um único estudo de caso, embora possa ser notada a riqueza de informações e de detalhes apresentados.

Por outro lado, há também a limitação quanto ao método de coleta de dados utilizado, pois apesar dos cuidados tomados em relação às anotações de próprio punho, devido à negativa de gravar as entrevistas, há a possibilidade de omissão de informação por parte dos entrevistados, uma vez que parte das informações fornecidas possui um relacionamento estreito com a estratégia adotada pela empresa, o que pode gerar a ocorrência de erros.

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, mas nada impede que o estudo seja reproduzido em outros setores de atividade, permitindo uma avaliação mais completa das contribuições e vantagens que o SIM pode propiciar às empresas.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO. **Índices de volume de vendas do comércio varejista têxtil**. Disponível em: <[http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id\\_menu=8&id\\_sub=25&idioma=PT](http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id_menu=8&id_sub=25&idioma=PT)>. Acesso em: 30 jan. 2009.

\_\_\_\_\_. **Panorama têxtil**, jan. 2009. Disponível em: <[http://www.abit.org.br/site/texbrasil/default.asp?id\\_menu=2&Idioma=PT&id\\_sub\\_tex=](http://www.abit.org.br/site/texbrasil/default.asp?id_menu=2&Idioma=PT&id_sub_tex=)>. Acesso em: 30 jan. 2009.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Estatística**, 2007. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/estatisticas/download/Int2%20C%20a%20setorCNAE.pdf>>. Acesso em: 16 dez. 2008.

\_\_\_\_\_. **Comércio varejista**, jul. 1996. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/com\\_vare.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/com_vare.pdf)>. Acesso em: 16 dez. 2008.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, New York, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

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

BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A. Five imperatives for improving service quality. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 31, n. 4, p. 29-37, summer 1990.

BERRY, L. L. et al. Improving service quality in America: lessons learned; executive commentary. **The Academy of Management Executive**, Briarcliff Manor, v. 8, n. 2, p. 32-52, may 1994.

BERRY, L. L. The Old Pillars of New Retailing. **Harvard Business Review**, Boston, v. 79, n. 4, p. 5-11, april 2001.

BERRY, L. L. et al. Creating New Markets Through Service Innovation. **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, v. 47, n. 2, p. 55-63, winter 2006.

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.

CARMO, V. B.; PONTES, C. C. C. Sistemas de informações gerenciais para programa de qualidade total em pequenas empresas da região de Campinas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 1, p. 49-58, jan./abr. 1999.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea – UFRP**, Curitiba, v. 1, n. 3, p. 7-30, set./dez. 1997.

CAVALCANTI, G. G. Imagem e qualidade percebida: a perspectiva dramática do marketing de serviços. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD. 3, 2008. Curitiba. **Anais...**, Curitiba: EMA 2008. 1 CD-ROM.

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI. **Manual para apresentação formal de trabalhos acadêmicos.** 2. ed. rev. e ampl. São Bernardo do Campo, 2007.

CONNER, K. R. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? **Journal of Management**, New York, v. 17, n. 1, p. 121-154, 1991.

CRAVENS, D. W.; PIERCY, N. F. **Strategic marketing.** Columbus: McGraw-Hill, 1994.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Strategic marketing.** Boston: McGraw-Hill, 2006.

D'AVENI, R. 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.

\_\_\_\_\_.; ECCLES, R. G.; PRUSAK, L. Information politics. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 34, n. 1, p. 53-65, fall 1992.

\_\_\_\_\_.; HARRIS, J. G. Automated decision making comes of age. **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, v. 46, n. 4, p. 83-89, summer 2005.

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

DRUCKER, P. The theory of the business. **Harvard Business Review**, Boston, v. 72, n. 5, p. 96-104, sep./oct. 1994.

ESPINOZA, F.; D'ANGELO, A. C.; LIBERALI, G.. A influência da atmosfera de varejo sobre os consumidores. **RAUSP – Revista de Administração**, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 109-122, abr./maio/jun. 2005.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GHEMAWAT, P. Competition and business strategy in historical perspective. **Business History Review**, Boston, v. 76, n. 1, p. 37-74, 2002.

\_\_\_\_\_. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em Administração de Empresas. **Revista de Administração de Empresas – FGV**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul./ago. 1995.

GONZÁLEZ, R. R. et al. A ambientação da loja de varejo de confecções para o mercado de terceira idade. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD. 3, 2008. Curitiba. **Anais...**, Curitiba: EMA 2008. 1 CD-ROM.

GRAEML, A. R. O valor da tecnologia da informação. In: ANAIS DO I SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INDUSTRIAIS, 1., 1998. São Paulo. **Anais...** São Paulo: EAESP-FGV, 1998.

HENDERSON, B. D. The origins of strategy. **Harvard Business Review**, Boston, v. 67, p. 139-143, 1989.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 62, n. 3, p. 42-64, jul. 1998.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Anual do Comércio**, 2005. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/brasil\\_em\\_sintese/default.htm](http://www.ibge.gov.br/brasil_em_sintese/default.htm)>. Acesso em: 04 nov. 2008.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Anual do Comércio**, v. 18, 2006. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pac/2006/pac2006.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2009.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Anual de Serviços**, 2006. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/brasil\\_em\\_sintese/](http://www.ibge.gov.br/brasil_em_sintese/)>. Acesso em: 08 abr. 2009.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Mensal do Comércio**, 2008. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/brasil\\_em\\_sintese/default.htm](http://www.ibge.gov.br/brasil_em_sintese/default.htm)>. Acesso em: 04 nov. 2008.

\_\_\_\_\_. **Indicadores IBGE: Pesquisa Mensal do Comércio**, agosto 2008. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/comercio/pmc/default.shtm>>. Acesso em: 04 nov. 2008.

\_\_\_\_\_. **Contas Nacionais Trimestrais - Indicadores de Volume e Valores Correntes**, março 2009. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_impressao.php?id\\_noticia=1330](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impressao.php?id_noticia=1330)>. Acesso em: 08 abr. 2009.

INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL – IEMI. **Boletim informativo do setor têxtil/confeccionista - calçadista e moveleiro**. 2 ed., jan. 2008. Disponível em: <<http://www.iemi.com.br/novo/boletin-jan-08.htm>>. Acesso em: 18 fev. 2009.

INSTITUTO PARA DESENVOLVIMENTO DE VAREJO. **Índice do volume de vendas no varejo: variação com relação ao mesmo mês no ano anterior - %**, 2008. Disponível em: <<http://www.idv.org.br/conjuntura-cvv-texto.aspx?IdTextoCCV=384>>. Acesso em: 16 dez. 2008.

JAIN, S. C. **Marketing planning & strategy**. 6. ed. United States: Thomson Learning, 1999.

JAWORSKI, B. J.; MACINNIS, D. J.; KOHLI, A. K. Generating competitive intelligence in organizations. **Journal of Marketing – Focused Management**, Boston, 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.

KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications, **Journal of Marketing**, Boston, 1990.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; KUMAR, A. MARKOR: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 30, n. 4, p. 467-477, nov. 1993.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 1998.

\_\_\_\_\_.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

\_\_\_\_\_.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAMBIN, J. J. **Marketing estratégico**. 4. ed. Lisboa: McGraw Hill, 2000.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação com Internet**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento de Sistemas de Informação**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

\_\_\_\_\_. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LEVY, A. R. **Competitividade organizacional**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1992.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2005.

\_\_\_\_\_. **Principles of service marketing and management**. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

\_\_\_\_\_.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LUK, S. T. K. An examination of the role of marketing culture in service quality. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Bradford, v. 9, p. 13-20, 1997.

LUZ, M. Paulo Borges fala sobre o mercado da moda. **A tarde**, São Paulo, 24 set. 2008. A tarde online simplesmente elegante. Disponível em: <<http://simplesmenteelegante.com/?p=1416>>. Acesso em: 18 fev. 2009.

MATTAR, F. N. **Contribuição ao estudo dos sistemas de informações de marketing: proposta de um modelo para concessionárias de veículos**. 1985. 303f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. Edição Compacta. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. et al. **Gestão de produtos, serviços, marcas e mercados: estratégias e ações para alcançar e manter-se “Top of Market”**. São Paulo: Atlas, 2009.

MCGAHAN, A.; PORTER, M. What do we know about variance in accounting profitability? **Management Science**, Linthicum, v. 48, n. 7, p 834-851, 2002.

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.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Encontro Nacional de Comércio e Serviços**. São Paulo: MDIC, 2008. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/noticia.php?area=4&noticia=8606>>. Acesso em: 04 nov. 2008.

\_\_\_\_\_. **Painel: principais indicadores econômicos da quinzena**, n. 3, abr. 2008. Disponível em: <[http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl\\_1211914600.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1211914600.pdf)>. Acesso em: 04 nov. 2008.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO – MTE. **Revista do trabalho**. 2 ed., ago./set./out. 2008. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/revista/edicao2/txt\\_complementar1.asp](http://www.mte.gov.br/revista/edicao2/txt_complementar1.asp)>. Acesso em: 18 fev. 2008.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, Michael E. (Org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORRIS, C. A. A Review of issues to gathering and assessing competitive intelligence. **American Business Review**, West Haven, v. 16, n. 1, p. 25-35, jan. 1998.

NATTERMAN, P. M. Best practice does not equal best strategy. **McKinsey Quarterly**, New York, n. 2, p. 22-31, 2000.

NICOVICH, S. G.; DIBRELL, C. C.; DAVIS, P. S. Integration of value chain position and Porter's (1980) competitive strategies into the market orientation conversation: an examination of upstream and downstream activities. **The Journal of Business and Economic Studies**, Oakdale, v. 13, n. 2, p. 91-108, fall 2007.

NOGUEIRA, R.; MAZZON, J. A.; TERRA, A. M. A Gestão de CRM nas Seguradoras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004. Curitiba. **Anais...**, Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD ROM.

OHMAE, K. **O estrategista em ação: a arte japonesa em negociar**. São Paulo: Pioneira, 1985.

OLIVEIRA, B.; CAMPOMAR, M.C. Revisitando o posicionamento em marketing. **Revista de Gestão – USP**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 41-52, jan./mar. 2007.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. O processo do posicionamento competitivo em marketing. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD. 1, 2006. Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro: EMA, 2006.

PARENTE, J. G.; BARKI, E.; KATO, H. T. Consumidor de baixa renda: desvendando as motivações no varejo de alimentos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2005. Brasília. **Anais...**, Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD ROM.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. Estratégias de marketing para o varejo na baixa renda. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007. Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD ROM.

PESQUISA traça perfil do bilionário mercado de moda. **Canal executivo**, 2004. Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/canalexecutivo/notas/170620053.htm>>. Acesso em: 18 fev. 2008.

PETRINI, M.; POZZEBON, M.; FREITAS, M. T. Qual é o papel da Inteligência de Negócios (BI) nos países em desenvolvimento? Um panorama das empresas brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004. Curitiba. **Anais...**, Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD ROM.

PINTO et al. 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. 1 CD ROM.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n. 6, p. 61-79, 1996.

\_\_\_\_\_. The five competitive forces that shape strategy. **Harvard Business Review**, Boston, p. 2-17, jan. 2008.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

POZZEBON, M.; FREITAS, H. M. R.; PETRINI, M. Pela integração da inteligência competitiva nos Enterprise Information Systems (EIS). **Ciência da Informação**, Brasília, v. 26, n. 3, 1997. Disponível em: <[www.scielo.br](http://www.scielo.br)>. Acesso em: 27 jan. 2008.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRUSAK, L. Where did knowledge management come from? **IBM System Journal – Knowledge management**, Chicago, v. 40, n. 4, may 2001.

RENNER. **Mercado brasileiro de varejo**, jan. 2009. 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: 28 jan. 2009.

RIACHUELO. **Mercado**. Disponível em: <<http://www.lojasriachuelo.com.br/ri/>>. Acesso em: 10 jan. 2009.

RIBEIRO, C. M. A ruptura de produto nas gôndolas de varejos alimentícios: um problema enfrentado pelas redes de varejo alimentício. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD. 3, 2008. Curitiba. **Anais...**, Curitiba: EMA 2008. 1 CD-ROM.

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

ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. 1. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. Strategic management and economics. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 12, p. 5-30, 1991.

SAINT-EXUPÉRY, A. **O pequeno príncipe**. 48. ed. Rio de Janeiro: Agir, 2006.

SCHMALENSEE, R. Do markets differ much? **The American Economic Review**, Nashville, v. 75, n. 3, p. 341-351, 1985.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, G. J. **Princípios de marketing: uma perspectiva global**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2002.

SISODIA, R. S. Marketing information and Decision Support Systems for services. **The Journal of Services Marketing**, Santa Barbara, v. 6, n. 1, p. 51-65, winter 1992.

SOUZA, C. A.; ZWICKER, R. Gestão de Sistemas ERP: o Desafio do Pós-implementação. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004. Curitiba. **Anais...**, Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD ROM.

SWARTZ, T. A.; IACOBUCCI, D. (Ed). **Handbook of services marketing & management**. Thousand Oaks, CA: 2000.

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

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. **Gestão do composto de marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WILKINS, R. L. Competitive intelligence: the new supply chain edge. **Supply Chain Management Review**, New York, v. 11, n. 1, p. 18-24, jan. 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A; BERRY, L. L. Problems and strategies in services marketing. **Journal of Marketing**, Boston, v. 49, n 2, p. 33-45, spring, 1985.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – Roteiro destinado ao profissional de marketing

### Caracterização da Empresa

Nome:

Mercado/público-alvo:

Tamanho (nº de empregados, nº de lojas, praça de atuação):

Endereço:

Fundação:

Participação de mercado:

Organograma:

Nome do entrevistado:

Cargo:

Principais atividades e responsabilidades exercidas:

1. Em sua atividade, como o (a) Sr. (a) caracterizaria o mercado/ambiente no qual a empresa está inserida, em termos de competitividade, mudanças, concorrência, demanda?
2. Quais são as principais decisões de marketing tomadas pelo (a) Sr. (a)?
3. Que tipo de informações são necessárias para a tomada das decisões citadas?
4. Quais são as principais dificuldades na obtenção destas informações?
5. De que forma são obtidas as informações, tanto interna quanto externa à empresa? (Quais as fontes?)
6. Para um diagnóstico mais detalhado a empresa faz pesquisa de mercado? (Se sim, questões 7, 8, 9)
7. É realizada pela própria empresa ou por outra instituição? Qual?

8. Com que frequência é realizada?
9. Quais os métodos mais utilizados para sua realização? (questionários, entrevistas, Internet, etc.)
10. Na sua opinião, qual a importância da obtenção da informação interna e externa para a resolução de problemas que envolvem as necessidades de clientes e ações dos concorrentes?
11. As informações obtidas contribuem para decisões relacionadas à quantidade e/ou mix de produtos das lojas?
12. Como o (a) Sr. (a) acredita que a informação é trabalhada na sua empresa?
- a.  burocracia inerente do negócio
  - b.  suporte à gestão
  - c.  recurso estratégico voltado à obtenção de vantagem competitiva
- Por quê?
13. Com que frequência as decisões de Marketing são tomadas tendo por base informações do ambiente externo?
14. Existe um sistema de informação estruturado que apóie a coordenação de atividades e permita a obtenção e disseminação de informações dentro da empresa?
15. Explique o modelo e o funcionamento do SI.
16. Este SI permite coletar dados sobre histórico de vendas (o que foi vendido, quantidade vendida, quem vendeu, formas de pagamento), receita por loja, gerenciamento de estoque, planejamento de pedidos, comportamento do consumidor? (Se sim, verif. possibilidade de obter a saída do sistema para posterior análise de resultados)
17. Como ele pode ser melhorado a fim de melhor contribuir para a tomada de decisões? (requer ainda novas tecnologias? Quais? Explique)

18. Considerando o seu relacionamento com a informação, o seu interesse pela obtenção e utilização de informações é restrita à atuação de sua área ou existe alguma tipo de interação com as informações de outras áreas?

19. Que tipos de informações o sistema disponibiliza (internas e externas)?

20. Como o (a) Sr. (a) classificaria as informações de marketing obtidas pela empresa (adequadas e confiáveis, poucas informações, restritas à área, etc.)?

Explique.

21. Sua empresa possui um Sistema de informações de marketing?

22. Existe um modelo de SIM bastante disseminado por Kotler, o qual é composto de um sistema de registros internos (ciclo de pedidos e relatórios de vendas); de um sistema de inteligência de marketing (monitoração diária sobre o ambiente de marketing); de um sistema de pesquisa de marketing (situação de marketing específica) e; de um sistema computadorizado de apoio à decisão de marketing. É possível identificar estes subsistemas no SIM da empresa?

Explique.

23 Existe algum inter-relacionamento entre pesquisa de mercado e o SIM ou estas formas de geração de informação são trabalhadas separadamente?

24. Quais as principais dificuldades encontradas na coleta e tratamento das informações?

25. O sistema já trata e analisa a informação? (Se sim verif. possibilidade de obter a saída do sistema para posterior análise de resultados)

26 Em grau de importância, o (a) Sr. (a) acredita que a utilização do SIM da empresa após a análise dos dados gera informações para:

Item	SAÍDA DE DADOS	RESULTADO		
		Alto	Médio	Baixo
<b>1</b>	Oportunidades de marketing			
a	Previsões de vendas			
b	Tamanho do mercado			
c	Tendências de consumo			
<b>2</b>	Implementação: O marketing mix			
a	Produto			
b	Preço			
c	Distribuição			
d	Comunicação			
<b>3</b>	Marketing estratégico			
a	Segmentação			
b	Diferenciação			
c	Posicionamento			
d	Competitividade			
<b>4</b>	Controle: Dados de desempenho			
a	Custos			
b	Vendas			
c	Lucros			
d	Participação			

27. O (a) Sr (a) diria que o sistema de informações de marketing de sua empresa, contribui para:

- Antecipar problemas, tanto para as atividades operacionais atuais quanto para planos futuros.
- Reduzir riscos nas tomadas de decisões a médio e longo prazo.
- Melhorar a comunicação e circulação de informações de marketing.
- Obter informações sobre o mercado e as atividades da concorrência em tempo hábil.
- Desenvolver e elaborar planos de marketing e campanhas promocionais.
- Conhecer os hábitos de compra dos consumidores.
- Fidelizar os consumidores.
- Observar a frequência de compra para cada categoria de produto.
- Acompanhar a participação de mercado de cada categoria de produto e prever demanda.
- Avaliar o comportamento das variáveis demográficas e geográficas do mercado em que atua.

- Obter informações sobre o grau de satisfação dos consumidores, quanto a atendimento e instalações.
- Acompanhar e trabalhar o desempenho de vendedor.
- Prospectar novos clientes.
- Avaliar pós-venda.
- Avaliar e acompanhar o relacionamento com canal de distribuição;
- Controlar todas as atividades básicas em andamento na empresa, possibilitando o redirecionamento de seus destinos e recursos.

28. Quanto usuário, o (a) Sr. (a) acredita que o SI da empresa é de fácil acesso e compreensão? Ele permite trabalhar com flexibilidade a inclusão ou até mesmo a exclusão de dados?

29. Na sua opinião, o SIM de sua empresa, corresponde de forma eficiente à:

- a.  Exatidão de informações.
- b.  Abrangência de conteúdo.
- c.  Timing.
- d.  Confiabilidade das informações fornecidas.
- e.  Apresentação das informações.
- f.  Integração com informações de outros bancos de dados da empresa.

30. Como o (a) Sr. (a) diria que o SIM contribui para os resultados de marketing?

31 (a) Sr. (a) acredita que a informação obtida contribui para a elaboração das principais estratégias de varejo? (o ambiente de loja, os tipos de mercadorias (linha de produtos), atendimento, preços de mercadorias, publicidade e programas promocionais, design de lojas, exposição das mercadorias, localização e expansão das lojas, canal de distribuição). Por quê?

32. Em grau de importância, o (a) Sr. (a) acredita que a utilização do SIM da empresa permite:

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

33. Qual o tipo de relacionamento que a empresa possui com seus clientes em termos das atividades pós-venda?

34. Qual o posicionamento da empresa frente às ações dos concorrentes?

35. Como a empresa monitora as necessidades, satisfação e os processos de compra dos clientes?

36. Como a empresa lida com as reclamações dos clientes?

37. Quais desafios a empresa enfrenta para atender e/ou manter a posição dentro do segmento em que atua?
38. É oferecido ao cliente algum produto ou serviço inovador que seja percebido por ele como diferencial perante o concorrente?
39. Que importantes acontecimentos e tendências demográficas oferecem oportunidades ou ameaças? Que tipo de esforços internos seria demandado?
40. O (a) Sr. (a) acredita que o uso da informação (interna/externa) contribua para a elaboração e definição do planejamento? (Se sim, como, de que forma?)
41. Que tipo de vantagens competitivas o (a) Sr. (a) acredita que o adequado uso de um sistema de informação pode proporcionar?

**APÊNDICE B – Roteiro destinado à alta administração****Caracterização da Empresa**

Nome:

Mercado/público-alvo:

Tamanho (nº de empregados, nº de lojas, praça de atuação):

Endereço:

Fundação:

Participação de mercado:

Organograma:

Nome do entrevistado:

Cargo:

1. Em sua atividade, como o (a) Sr. (a) caracterizaria o mercado/ambiente no qual a empresa está inserida, em termos de competitividade, mudanças, concorrência, demanda?
2. Quais são as principais decisões tomadas pelo (a) Sr. (a)?
3. Que tipo de informações são necessárias para a tomada das decisões citadas?
4. Quais são as principais dificuldades na obtenção destas informações?
5. De que forma são obtidas as informações, tanto interna quanto externa à empresa? (Quais as fontes?)
6. Para um diagnóstico mais detalhado a empresa faz pesquisa de mercado? (Se sim, questões 7, 8, 9)
7. É realizada pela própria empresa ou por outra instituição? Qual?

8. Com que frequência é realizada?
9. Quais os métodos mais utilizados para sua realização? (questionários, entrevistas, Internet, etc.)
10. Na sua opinião, qual a importância da obtenção da informação interna e externa para a resolução de problemas que envolvem as necessidades de clientes e ações dos concorrentes?
11. As informações obtidas contribuem para decisões relacionadas à quantidade e/ou mix de produtos das lojas?
12. Como o (a) Sr. (a) acredita que a informação é trabalhada na sua empresa?
- a.  burocracia inerente do negócio
  - b.  suporte à gestão
  - c.  recurso estratégico voltado à obtenção de vantagem competitiva
- Por quê?
13. Existe um sistema de informação estruturado que apóie a coordenação de atividades e permita a obtenção e disseminação de informações dentro da empresa?
14. Explique o modelo e o funcionamento do SI.
15. Este SI permite coletar dados sobre histórico de vendas (o que foi vendido, quantidade vendida, quem vendeu, formas de pagamento), receita por loja, gerenciamento de estoque, planejamento de pedidos, comportamento do consumidor? (Se sim, verif. possibilidade de obter a saída do sistema para posterior análise de resultados)
16. Como ele pode ser melhorado a fim de melhor contribuir para a tomada de decisões? (requer ainda novas tecnologias? Quais? Explique)
17. Como são definidos e alocados os recursos destinados ao sistema de informações e à tecnologia de informação na empresa?

18. Em relação à utilização do SI pelo usuário, existe a preocupação no treinamento de pessoas envolvidas para maior aproveitamento da informação existente e para obtenção de informações necessárias? (Se, sim) Como se dá este processo?

19. Na sua opinião, é possível identificar algum tipo de retorno, direto ou indireto, dos investimentos realizados no sistema de informações? (Se, sim) Quais?

20. As informações obtidas são subdivididas e restritas a cada área funcional da empresa ou trata-se de uma base única, acessível a todas as áreas funcionais? Por quê?

21. O (a) Sr. (a) acredita que o SI da empresa é de fácil acesso e compreensão? Ele permite trabalhar com flexibilidade a inclusão ou até mesmo a exclusão de dados?

22. O sistema já trata e analisa a informação? (Se sim verif. possibilidade de obter a saída do sistema para posterior análise de resultados)

23. Como é o relacionamento entre especialistas e usuários do sistema de informação (contínuo ou quando solicitado)?

24. O sistema de informação é considerado pela empresa como custo ou investimento?

Explique.

25. Considerando o comportamento da empresa, em grau de importância, o (a) Sr(a) acredita que a informação é gerenciada com o objetivo de:

- a.  Desenvolver uma organização competitiva.
- b.  Suportar as suas metas de negócio.
- c.  Reduzir riscos na tomada de decisão.

26. Com que frequência as decisões estratégicas são tomadas tendo por base informações do ambiente externo?

27 (a) Sr. (a) acredita que a informação obtida contribui para a elaboração das principais estratégias de varejo? (o ambiente de loja, os tipos de mercadorias (linha de produtos), atendimento, preços de mercadorias, publicidade e programas promocionais, design de lojas, exposição das mercadorias, localização e expansão das lojas, canal de distribuição). Por quê?

28. Em grau de importância, o (a) Sr. (a) acredita que a utilização do SI da empresa permite:

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

29. Qual o tipo de relacionamento que a empresa possui com seus clientes em termos das atividades pós-venda?

30. Qual o posicionamento da empresa frente às ações dos concorrentes?

31. Como a empresa monitora as necessidades, satisfação e os processos de compra dos clientes?
32. Como a empresa lida com as reclamações dos clientes?
33. Quais desafios a empresa enfrenta para atender e/ou manter a posição dentro do segmento em que atua?
34. É oferecido ao cliente algum produto ou serviço inovador que seja percebido por ele como diferencial perante o concorrente?
35. Que importantes acontecimentos e tendências demográficas oferecem oportunidades ou ameaças? Que tipo de esforços internos seria demandado?
36. O (a) Sr. (a) acredita que o uso da informação (interna/externa) contribua para a elaboração e definição do planejamento? (Se sim, como, de que forma?)
37. Que tipo de vantagens competitivas o (a) Sr. (a) acredita que o adequado uso de um sistema de informação pode proporcionar?