

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI

JULIANA DE ARAUJO PEREIRA

**UM ESTUDO SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE
MARKETING PARA A TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS DE
MARKETING**

São Paulo

2009

JULIANA DE ARAUJO PEREIRA

**UM ESTUDO SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE
MARKETING PARA A TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS DE
MARKETING**

Dissertação de mestrado apresentada ao Centro Universitário da FEI, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de mestre em Administração de Empresas, orientada pelo Prof. Dr. Bráulio Oliveira.

São Paulo

2009

Pereira, Juliana de Araújo

Um estudo sobre a contribuição do sistema de informação de marketing para a tomada de decisões estratégicas de marketing / Juliana de Araújo Pereira. – São Paulo, 2009.

159 f.: il. ; 30 cm

Monografia – Centro Universitário da FEI.
Orientador : Prof. Dr. Bráulio de Oliveira

1.Orientação para o mercado 2.Tomada de decisão 3.Estratégia de marketing I. Oliveira, Bráulio, orientador. II. Título

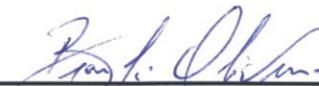
CDU 658.8

Juliana de Araújo Pereira

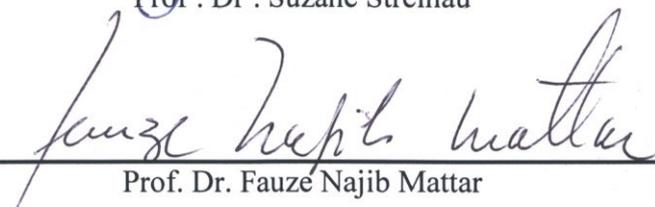
Um estudo sobre a contribuição do sistema de informação de
marketing para a tomada de decisões estratégicas de
marketing

Dissertação de Mestrado do Centro Universitário da FEI

Comissão Julgadora


Prof. Dr. Braulio Oliveira


Prof.ª Dr.ª Suzane Strelhau


Prof. Dr. Fauze Najib Mattar

São Paulo


Data da Aprovação

Ficha de aprovação assinada

*A Deus e ao meu amado esposo Rafael,
companheiros de todas as horas.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, porto seguro em todos os momentos, a quem eu mais recorri para encontrar forças para suportar todas as provas.

Ao meu querido esposo, pelo seu inestimável apoio manifestado através de pequenos e grandes gestos, em todos os momentos.

À minha mãe, que de modo atípico e pouco convencional, me ajudou a ter força e determinação para transpor os maiores obstáculos: meus próprios limites.

Ao meu pai, que com seu incessante exemplo, me ensinou a ser paciente e perseverante.

À minha irmã, pelo incentivo e iniciativa em colaborar em todos os sentidos e em todos os momentos.

Aos meus sogros pelo incessante apoio e motivação.

Ao meu orientador, professor Bráulio Oliveira, pelo profissionalismo, paciência e coleguismo com que conduziu a minha orientação e pela confiança depositada em meu potencial.

Aos meus colegas de mestrado, com quem partilhei divertidas experiências que amenizaram a íngreme escalada de escrever esta dissertação.

Aos professores do mestrado, que contribuíram de diversas maneiras para que esse resultado pudesse ser alcançado.

Às funcionárias Carmen, Patrícia e Madelaine que tanto contribuíram com os seus préstimos serviços.

Aos participantes da banca de qualificação e defesa que, com suas relevantes contribuições, me ajudaram a conduzir esse trabalho no caminho correto.

Às indústrias Tosi, representadas pelas figuras do diretor Marcelo e do engenheiro Adhemar, que gentilmente me concederam a oportunidade da realização da pesquisa de campo em suas unidades.

Aos meus amigos e colegas de trabalho que compreenderam a minha ausência e torceram pelo êxito desta realização.

A todos, e a todas as pessoas que de certa forma contribuíram para essa realização, não bastaria um muitíssimo obrigado, mas sim o reconhecimento inenarrável de que sem os mesmos, esta construção não teria sido possível.

Não sabendo que era impossível, ele foi lá e fez.

Jean Cocteau

RESUMO

As teorias de marketing e estratégia postulam que, para uma empresa ser bem-sucedida em seu negócio, os gestores devem tomar decisões munidos de informações precisas e prontamente acessíveis. O conceito de sistema de informações de marketing emergiu com a proposta de operacionalizar e tornar factível a busca, o processamento e a análise das informações atinentes aos ambientes externo e interno das organizações, no intuito de subsidiarem as decisões de marketing. No contexto atual, em que o marketing vem deixando de ser considerado somente uma área funcional, para assumir o papel de orientação de negócio nas organizações, as decisões estratégicas de marketing ganham uma nova dimensão de importância, tanto para o meio acadêmico de marketing como para a prática de gerencial. Na realidade empresarial brasileira, na qual se visualiza a presença maciça e representativa de empresas familiares de característica empreendedora, a questão de como tais empresas, com peculiaridades distintas das organizações burocratizadas e mais analíticas obtém, organizam e utilizam informações no subsídio à tomada de decisões estratégicas de marketing, desponta como uma proposta que vem preencher uma lacuna presente na literatura atual do marketing estratégico. A pesquisa foi operacionalizada por meio do método do estudo de caso - o qual se baseou em entrevista pessoal e análise documental - e objetivou um melhor entendimento sobre a importância e a contribuição do sistema de informação de marketing no subsídio à tomada de decisões estratégicas de marketing. No campo, os achados revelaram uma forte consistência entre a análise documental e as respostas do entrevistado e também corroboraram a abordagem teórica apresentada na revisão bibliográfica, atingindo aos objetivos principal e secundários da pesquisa.

Palavras-chave: SIM. Orientação para o mercado. Tomada de decisão estratégica de marketing

ABSTRACT

The marketing and strategy theories postulate that for a company being well succeed in their business, their managers has to take decisions provided with accurate and readily accessible information. The marketing information system concept emerged with the proposal to operationalize and to make tangible the information gathering, processing and analysis relative to external and internal organizations environment, in order to support the marketing decisions. On the actual context, on which the marketing is leaving to being considered just a functional department to assume the orientation business position, the strategic marketing decisions gain a new dimension of importance, even to the academic environment as well as to the managerial practice. On the enterprises Brazilian reality, on which is possible to visualize the representative presence of familiar business, with entrepreneurship proper, the issue about how that companies, with distinct peculiarity of the bureaucratic and analytic organizations obtain, organize and use information to support the strategic marketing decisions, it points as a proposal that comes to fill the strategic marketing literature blank. The field research was conducted by a case study – which was based on personal interview and documental analysis – and aimed a better understood about the importance and the contribution of the marketing information system to support the strategic marketing decision taking. On the field, the findings revealed a strong consistency between the documental analysis and the respondent answers, and also corroborated the theoretical propositions presented on the literature review, reaching the main and secondary research purposes.

Key words: MIS. Marketing Orientation. Strategic Marketing Decision Taking.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Correntes de pesquisa sobre a orientação para o mercado.....	25
QUADRO 2 – A estrutura da nova orientação de marketing.....	45
QUADRO 3 – Aplicativos e ferramentas para a análise e distribuição das informações.....	70
QUADRO 4 – Relação entre informação e resultado de marketing.....	76
QUADRO 5 – Estratégias de marketing sob o ponto de vista de diversos autores....	85
QUADRO 6 - Diferentes classificações de tipos de pesquisa.....	96
QUADRO 7 – Tipos de informação x grau de relevância das informações x disponibilização de informações.....	130
QUADRO 8 - Fontes de informação x tipos de informações utilizadas.....	133

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	22
FIGURA 2 - Um modelo dos tipos de cultura organizacional.....	27
FIGURA 3 - Os elementos de uma orientação para o mercado	28
FIGURA 4 - Orientação para o mercado.....	29
FIGURA 5 - Antecedentes e conseqüências da orientação para o mercado.....	33
FIGURA 6 - Representações das vantagens competitivas.....	36
FIGURA 7 - Modelo conceitual e relacionamento dos blocos de estudo.....	41
FIGURA 8 – Modelo de implicações da adequação entre estratégia de negócio, estrutura organizacional de marketing e comportamento estratégico.....	42
FIGURA 9 – Sistema de informações de marketing e seus componentes.....	50
FIGURA 10 – Modelo de sistema de informações de marketing.....	51
FIGURA 11 – O sistema de informação de marketing.....	52
FIGURA 12 – Subsistema de dados internos.....	55
FIGURA 13 – Relacionamento entre conceitos.....	57
FIGURA 14 – Sistema de inteligência de marketing do negócio.....	58
FIGURA 15 – O papel da pesquisa de marketing.....	61
FIGURA 16 – Etapas de um processo de pesquisa de marketing.....	63
FIGURA 17 – Sistemas de apoio às decisões de marketing (SADM).....	65
FIGURA 18 – <i>Business intelligence</i> e inteligência analítica.....	67
FIGURA 19 – Um modelo simplificado de tomada de decisões.....	75
FIGURA 20 – Relacionamento entre busca de informações, interpretação e aprendizado organizacional.....	78
FIGURA 21 – O processo da estratégia de marketing.....	80
FIGURA 22 – Adequação estratégica.....	82
FIGURA 23 – Grupos-chave responsáveis pela tomada de decisão em uma empresa.....	82
FIGURA 24 – Exemplo de estrutura vertical da procura: o mercado das bombas de calor.....	91
FIGURA 25 – Possíveis resultados da pesquisa de campo no tocante ao relacionamento entre as variáveis.....	98

FIGURA 26 – Setor de HVAC-R.....	110
FIGURA 27 – Regionalização da indústria no setor HVAC-R.....	111
FIGURA 28 – Regionalização do comércio no setor HVAC-R.....	111
FIGURA 29 – Regionalização dos instaladores no setor HVAC-R.....	112
FIGURA 30 – Panorama do setor HVAC-R.....	114
FIGURA 31 – O conjunto das indústrias Tosi.....	115
FIGURA 32 – Organograma da empresa.....	117

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Delimitação do Tema e Relevância do Estudo.....	17
1.2 Definição do Objetivo do Estudo e Problema de Pesquisa.....	18
1.3 Organização do Trabalho.....	18
2 PREMISSAS E ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS.....	20
2.1 Adequação Estratégica do Negócio.....	20
2.2 Orientação para o Mercado.....	25
2.2.1 Orientação para o mercado como um aspecto da cultura organizacional e como um recurso do marketing.....	26
2.2.2 Orientação para o mercado como um conjunto de comportamentos e atividades específicos e como base para a tomada de decisão.....	32
2.2.3 Orientação para o mercado como base para a aprendizagem organizacional e inovação.....	34
2.3 Estudos Empíricos Sobre a Adequação entre o Posicionamento Estratégico, a Orientação Estratégica de Marketing e as Atividades de Inteligência de Mercado..	35
3 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE MARKETING.....	45
3.1 SIM e Inteligência de Mercado.....	45
3.2 Modelos de SIM.....	48
3.2.1 Subsistema de dados internos.....	52
3.2.2 Subsistema de inteligência de marketing.....	56
3.2.3 Subsistema de pesquisa de marketing.....	59
3.2.4 Subsistema de análise e apoio à decisão.....	64
3.3 Sucesso e Fracasso dos Sistemas de Informações de Marketing no Subsídio ao Processo Decisório de Marketing.....	72
3.3.1 Eficácia dos sistemas de informação de marketing.....	72
3.3.2 Eficácia no processo de atribuição de sentido e tomada de decisão – a dimensão humana.....	74

4 MARKETING ESTRATÉGICO.....	80
4.1 Decisões Estratégicas de Marketing.....	82
4.1.1 Decisões estratégicas focadas no resultado.....	87
4.1.2 Decisões estratégicas focadas no mercado.....	88
4.1.3 Decisões estratégicas focadas na concorrência.....	88
4.2 Estratégias de Marketing no Mercado Organizacional.....	90
5 METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO.....	94
5.1 Classificação dos Tipos de Pesquisa Científica.....	96
5.2 Objetivos da Pesquisa de Campo, Hipóteses e Variáveis.....	97
5.3 O Método de Estudo de Caso.....	100
5.3.1 Seleção do objeto de estudo de caso.....	101
5.4 Operacionalização das Variáveis e Desenvolvimento do Roteiro para a Coleta de Dados.....	102
5.4.1 Operacionalização da variável “tomada de decisão de marketing”.....	103
5.4.2 Operacionalização da variável “eficácia do sistema de informação de marketing”.....	104
5.5 Coleta e Análise dos Dados.....	105
5.6 Procedimentos de Campo.....	107
6 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO.....	109
6.1 Descrição do Setor.....	109
6.2 Caracterização da Empresa.....	115
6.3 Apresentação e Análise dos Resultados.....	118
6.3.1 Caracterização do ambiente de marketing/competitivo e da posição estratégica.....	118
6.3.2 Caracterização do ambiente interno.....	121
6.3.3 Decisões estratégicas de marketing.....	123
6.3.4 Eficácia do sistema de informação de marketing.....	126
6.3.4.1 Ambiente informacional.....	126
6.3.4.2 Geração e compartilhamento das informações e análises necessárias para o processo de tomada de decisão estratégica de marketing.....	127
6.3.4.3 Satisfação dos tomadores de decisão quanto às informações obtidas e relevância das informações para a tomada de decisão.....	135

7 CONCLUSÕES.....	137
7.1 Limitações e Proposições para Estudos Futuros.....	141
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	143
APÊNDICES.....	150

1 INTRODUÇÃO

As empresas, ainda que pertencentes a um mesmo setor, possuem orientações estratégicas diferentes, condizentes com os seus objetivos, crenças, valores, experiências, conhecimentos, competências, ativos, estrutura, organização e estilo de liderança. E são, em parte, também influenciadas pela dinâmica da indústria e dos segmentos de mercado em que atuam, seja no nível reativo, na tentativa de adaptar-se constantemente às mudanças para continuar competindo, ou no nível proativo, buscando liderar e influenciar as mudanças do seu micro e até macro-ambiente.

É crescente, na literatura recente de marketing, a realização de trabalhos enfatizando as abordagens que consideram a importância do equilíbrio entre as estratégias orientadas ao ambiente externo e as estratégias baseadas nos processos internos, para a geração de vantagens competitivas sustentáveis e/ou performance superior das empresas (DRUCKER, 1994; HUNT; MORGAN, 1995; PORTER, 1996; AAKER, 2001; DAY, 2001; HOOLEY; SAUDERS; PIERCY, 2005; OLSON; SLATER; HULT, 2005; PERIN; SAMPAIO; HOOLEY, 2006).

O papel dos recursos do marketing, neste contexto, vem recebendo substancial interesse por parte dos pesquisadores da área (PERIN; SAMPAIO; HOOLEY, 2006, p. 1). Dentre esses recursos, destaca-se o SIM (Sistema de Informações de Marketing), considerado um importante ativo de marketing para a obtenção e análise de informações dos ambientes de marketing externo e interno, que tem por objetivo subsidiar a tomada de decisões estratégicas de marketing das empresas (HOOLEY; SAUDERS; PIERCY, 2005; KOTLER, 2000).

Apesar do grande interesse de pesquisadores da área do marketing no campo do marketing estratégico, a contribuição do marketing em si, assim como a contribuição de determinados ativos ou competências do marketing para as decisões estratégicas corporativas ou das unidades de negócios têm sido pouco exploradas na literatura (OLSON; SLATER; HULT, 2005).

Segundo Perin *et al.* (2006), existe na literatura de marketing recente um crescente número de trabalhos teóricos e conceituais acerca dos recursos do marketing (ativos e competências), com base na abordagem dos recursos da firma. No entanto, muitos desses estudos carecem de contribuições de pesquisas de campo.

Ribeiro *et al.* (2007), referindo-se ao trabalho de Oliva (2005) sobre as tendências dos recursos do marketing, apontaram três competências de marketing consideradas como mais

relevantes para a performance das empresas para os próximos dez anos: identificação e monitoramento de valor para o cliente; inteligência de mercado; relacionamento e valor de performance.

Os sistemas de informação de marketing (SIM) têm sua importância justificada no contexto em que alterações constantes das necessidades e expectativas dos consumidores e intensificação da concorrência levam as empresas a monitorarem continuamente o seu ambiente de negócio, no intuito de tomarem decisões mais acertadas. Segundo Laudon e Laudon (2007, p. 7), “muitos administradores trabalham às cegas, sem nunca poder contar com a informação certa na hora certa para tomar uma decisão abalizada”.

Ressalta-se que o SIM tem ainda se apresentado como condição fundamental para a análise de mercados na atualidade, conforme enfatizado por Aaker (2001, p. 23):

O reconhecimento das demandas de um meio em constante mutação tem estimulado o desenvolvimento ou o uso intensivo de métodos, sistemas e opções que sejam responsivos. Isso sugere, em particular, a necessidade de sistemas informativos contínuos em tempo real.

É fato que os investimentos em tecnologias e sistemas de informações têm transformado os ambientes de negócios no mundo todo. Só nos Estados Unidos a metade de todo o investimento anual privado é direcionado a esta área (LAUDON; LAUDON, 2007, p. 5). Não obstante, o que se vê em muitas organizações é uma corrida pela aquisição da tecnologia em si, em que falta o entendimento sobre a real necessidade de informação da empresa, os reais benefícios que uma solução poderá trazer e o custo da adaptação e mudança organizacional que um sistema mal projetado ou inadequado ao ambiente exige. Esses são alguns dos fatores responsáveis pelos altos índices de fracasso (de 50 a 75%) dos sistemas de informação em larga escala (LAUDON; LAUDON, 2007, p. 350-351).

Reconhecer a realidade de que, da mesma forma que a tecnologia da informação altera as organizações, definindo novos horizontes e criando novas oportunidades, a estrutura, a história e a cultura das empresas determinam as suas escolhas e, sobretudo, a forma como a tecnologia será ou deverá ser efetivamente utilizada, é fator fundamental para o êxito na implantação de sistemas de informação (LAUDON; LAUDON, 2007; ZUBOFF, 1994; DAVENPORT, 2000), principalmente em se tratando daqueles que suportam atividades do nível tático e estratégico, como no caso dos sistemas de informações de marketing.

1.1 Delimitação do Tema e Relevância do Estudo

Em vista da importância do SIM e da necessidade de estudos que compreendam a realidade brasileira acerca da sua contribuição para a tomada de decisões estratégicas de marketing nas organizações, este trabalho visa a estudar o tema inteligência de mercado, bem como a compreensão dos seus antecedentes e conseqüências.

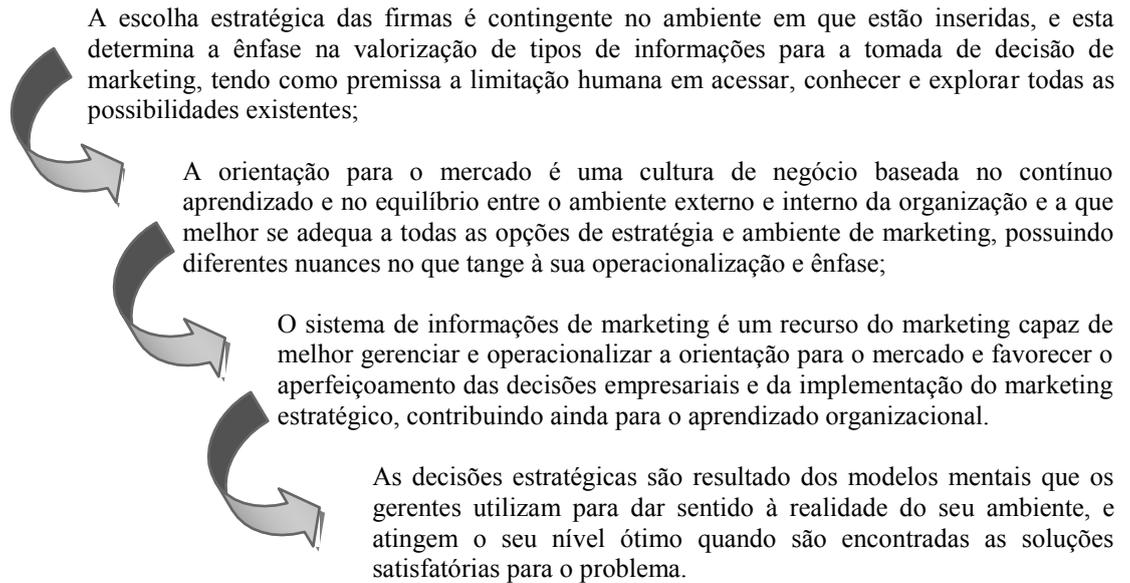
O tema abordado neste trabalho figura na relação das prioridades estabelecidas pelo *Marketing Science Institute* (MSI, 2008), na pauta para a submissão de artigos 2008-2010, relacionando-se de diversas maneiras com os assuntos considerados mais relevantes pelos membros do instituto, dentre eles, pesquisadores da área do marketing e diretores das principais multinacionais americanas.

Dentre os seis itens da lista de alta prioridade, o segundo refere-se a estudos que investiguem a “compreensão dos consumidores”, de acordo com o MSI (2008, p. 3):

A compreensão dos consumidores é uma das atividades básicas dos gerentes de marketing e continua a receber alta prioridade. Em mercados dinâmicos, as firmas necessitam continuamente encontrar meios de compreender o processo de tomada de decisão tanto dos consumidores como de indivíduos e grupos dentro das organizações. No ambiente digital de hoje, compreender as comunicações *peer-to-peer* e como elas afetam as decisões é particularmente importante. Compreender o comportamento dos membros do canal também foi algo sinalizado pelos membros como um *input* crucial à tomada de decisão de marketing.

Outros assuntos abordados neste trabalho, em razão de sua relação com o tema principal, tais como “inovação” e “estratégia de marketing” também constam na lista de prioridades do MSI, ocupando a quarta e a quinta posições, respectivamente, destacando-se as problemáticas que envolvem a integração dos clientes no processo de inovação e desenvolvimento de novos produtos e novos conhecimentos sobre o desenvolvimento de estratégias de marketing inovadoras.

Desta forma, todo o arcabouço teórico desenvolvido neste trabalho, no intuito de contribuir para a resolução da problemática em questão, é estruturado conforme a seguinte lógica de raciocínio:



1.2 Definição do Objetivo do Estudo e do Problema de Pesquisa

Com base na lacuna encontrada na literatura de marketing e, tendo em vista ainda a aplicabilidade e a relevância do tema abordado nos ambientes de negócios, o presente trabalho busca contribuir, tanto para o campo acadêmico, como para a prática gerencial, tendo como objetivo principal conhecer a importância e a contribuição dos sistemas de informação de marketing no subsídio à tomada de decisões estratégicas de marketing.

Tendo em vista o objetivo do trabalho, o problema de pesquisa procurará oferecer um melhor entendimento acerca da seguinte questão: “como os sistemas de informações de marketing podem contribuir para a tomada de decisões estratégicas de marketing nas organizações”.

1.3 Organização do Trabalho

Os elementos textuais desta dissertação estão subdivididos em sete capítulos, como segue:

O capítulo 1 contempla a introdução ao assunto pesquisado, abordando os principais tópicos presentes na fundamentação teórica do trabalho. Além disso, expõe uma justificativa

para o estudo, apresentando a sua relevância para a prática acadêmica e gerencial, e apresenta o problema de pesquisa formulado.

Os capítulos 2, 3 e 4 compreendem a parte do desenvolvimento do arcabouço teórico levantado através de pesquisa bibliográfica realizada em fontes que envolvem, além da área do marketing, outras áreas do conhecimento, tais como, da estratégia, do estudo das organizações, da psicologia, da economia, da tecnologia da informação e da ciência da computação.

O capítulo 2 discorre sobre as premissas estratégicas do negócio – a adequação estratégica e a orientação para o mercado – que formam o alicerce sobre o qual foram desenvolvidos os assuntos centrais desta dissertação.

O capítulo 3 compreende a temática envolvendo a atividade de geração e disseminação de inteligência de mercado através do detalhamento dos modelos, tipos e características dos sistemas de informações de marketing, assim como da explanação do funcionamento dos seus diversos subsistemas e da sua relação com a aprendizagem organizacional.

O capítulo 4 trata das decisões estratégicas de marketing em resposta ao mercado, compreendendo as atividades de planejamento e execução, com ênfase nos mercados organizacionais.

Nos capítulos 5 e 6 são apresentados os delineamentos acerca da fundamentação metodológica e da pesquisa de campo em si, abrangendo considerações sobre o método científico, tipos de pesquisa, explanação e justificativa quanto ao método escolhido, instrumentos utilizados na fase da coleta de dados, apresentação da empresa pesquisada e do setor no qual a mesma está inserida, bem como os resultados da pesquisa.

Por fim, o capítulo 7 contém as conclusões, limitações e proposições para pesquisas futuras.

2 PREMISSAS E ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS

Este capítulo aborda as considerações acerca dos conceitos disseminados nos campos da estratégia e do marketing estratégico.

No campo da estratégia, enfatiza-se a importância da convergência entre as diversas correntes teóricas existentes (escola do posicionamento estratégico, teoria dos recursos da firma, teoria das capacidades dinâmicas, entre outras) para uma maior compreensão do ambiente organizacional, partindo-se do pressuposto defendido por alguns autores, tais como Porter (1996), Teece, Pisano e Shuen (1997), Day e Wesley (2003), de que os paradigmas estratégicos, quando analisados em conjunto, possuem um maior poder de explanação sobre as escolhas estratégicas e o ambiente das organizações.

Sobre este aspecto, emerge o conceito de adequação estratégica (do inglês, “*fit*”), que versa sobre a adequação das atividades de uma empresa ao ambiente em que ela opera e a seus próprios recursos.

No âmbito do marketing estratégico, a literatura que trata da orientação para o mercado, operacionalizada através das atividades de inteligência de mercado, dentre outras, a define como a cultura de negócio, que busca a sintonia entre os objetivos organizacionais e as necessidades e exigências dos clientes, levando em consideração todos os fatores competitivos e ambientais que as influenciam.

Diversos trabalhos neste campo relacionam a orientação para o mercado com melhores desempenhos globais do negócio, sob quaisquer condições ambientais.

2.1 Adequação Estratégica do Negócio

Diversos autores atestam que a performance das firmas é, em parte, influenciada pela maneira como a estratégia do negócio é implementada mais do que pela escolha estratégica em si, ou seja, como as atividades e comportamentos das empresas se adequam à estratégia escolhida e ao ambiente em que elas operam (DAY, 1994, PORTER, 1996; DRUCKER, 1994; OLSON; SLATER; HULT 2005; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005).

Acerca desta abordagem, Drucker (1994, p. 99) postula que a estratégia do negócio, a qual ele denomina “teoria do negócio”, possui três premissas:

- a) premissas sobre o ambiente da organização: a sociedade e sua estrutura, o mercado, o cliente e a tecnologia e seu dinamismo – definem a atividade, escopo e o modo como a organização identifica clientes e competidores, seus valores e comportamentos;
- b) premissas sobre a própria missão das organizações – orientam o comportamento da organização e as decisões do que fazer e do que não fazer, definindo o que ela considera significativo, no tocante aos resultados;
- c) premissas sobre as competências essenciais necessárias para alcançar a missão das organizações – referem-se às forças e fraquezas do negócio e definem onde a organização deve exceder-se no intuito de manter a liderança.

Drucker esclarece que as empresas não obtêm os resultados almejados porque “as premissas geralmente não se adequam a realidade, não se adequam umas as outras, não são compreendidas entre todos da organização ou não são periodicamente atualizadas”, fazendo com que os esforços para a obtenção dos resultados sejam infrutíferos (DRUCKER, 1994, p. 100).

O autor sugere que o monitoramento do ambiente externo, sobretudo o monitoramento dos não clientes, passe a ser uma necessidade vital ao negócio, fazendo com que a empresa seja orientada não somente ao cliente, mas, principalmente, ao mercado, possibilitando a tomada de decisões efetivas no intuito de repensar e modificar as políticas, práticas e comportamentos da organização para torná-la alinhada à realidade ambiental (DRUCKER, 1994, p. 102).

Porter (1986, p. 17) enfatiza que as empresas, no processo de formulação de suas estratégias, analisem o seu ambiente externo no intuito de identificar oportunidades, ameaças e outros fatores que possam impactar o negócio, e o seu ambiente interno, objetivando encontrar pontos fortes e fracos que representem os seus ativos, qualificações e valores da companhia.

Quanto às premissas sobre o ambiente da organização, Porter (1986) postula que a concorrência em um dado setor é fruto da sua estrutura econômica básica, a qual o autor tituló de “forças competitivas”, que contemplam, além da intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, fatores referentes à ameaça de entrada de novos concorrentes, ao poder de barganha dos fornecedores, ao poder de barganha dos compradores e à ameaça de produtos substitutos (figura 1).

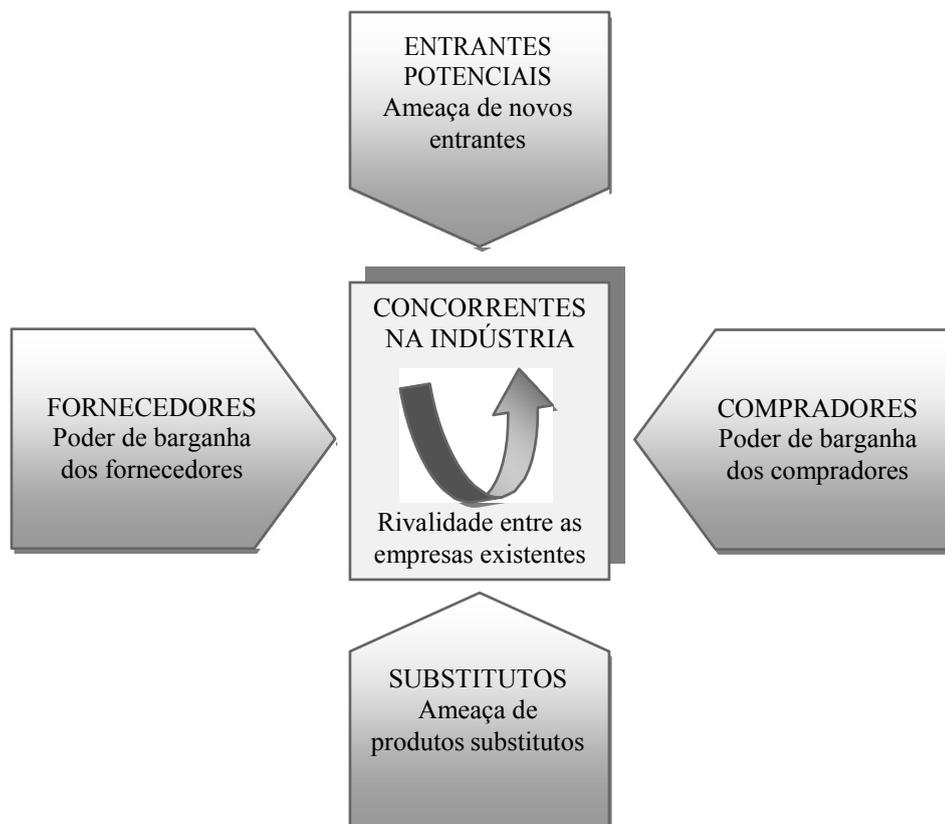


Figura 1 – Forças que dirigem a concorrência na indústria
 FONTE: Porter, 1986, p. 23.

Tais forças influenciam na escolha do posicionamento estratégico das firmas, definindo as suas ofertas, assim como as suas visões, missões, valores e objetivos.

As escolhas estratégicas de posicionamento através da liderança no custo total, diferenciação ou enfoque, descritas por Porter (1986, p. 49-58), determinam certos comportamentos organizacionais ou orientações que dão ênfase a determinadas atividades coerentes com o paradigma escolhido (DAY; NEDUNGADI, 1994; PORTER, 1996; OLSON; SLATER; HULT 2005). Essas atividades, segundo o autor, são relacionadas a uma proposta de entrega distintiva de valor para o cliente e incluem uma série de práticas que permitem às companhias utilizarem melhor os seus recursos, atingindo inclusive a eficácia, porém de forma lucrativa no longo prazo (PORTER, 1996, p. 62-63). Porter alerta que competições baseadas na eficiência operacional somente, são mutuamente destrutivas, criando uma corrida baseada em guerrilhas de preços e atritos na qual nenhum dos competidores pode

vencer, resultando em um jogo de soma zero, sugerindo que a eficiência operacional é necessária, mas não suficiente (PORTER, 1996, p. 64).

Porter (1996, p. 66-77) postula que as estratégias possuem contradições, principalmente se estão suportando atividades incompatíveis e, por esta razão, é fundamental que as empresas definam a sua posição e adequem as suas atividades à posição escolhida. O autor redefine o conceito de estratégia como sendo a escolha de uma posição singular, única, e que esta seja suportada por um rol de atividades coerentes, interconectadas e diferentes dos rivais, garantindo a vantagem competitiva (PORTER, 1996, p. 68).

Autores que defendem outras correntes de pensamento, diferentes do paradigma da organização industrial ao qual Porter pertence, também corroboram essa idéia, porém, defendem que a avaliação do ambiente externo não merece maior atenção na análise do posicionamento do que os recursos internos da firma.

De acordo com Barney (1986, p. 791), “a natureza e as características das condições competitivas encaradas pelas firmas, determinam suas oportunidades estratégicas, assim como o seu potencial retorno em explorar tais oportunidades”. Entretanto, o autor considera que o ambiente competitivo no qual as firmas estão inseridas pode representar diferentes prismas, em diferentes tempos, para diferentes empresas (BARNEY, 1986, p. 798).

Barney, ao elucidar os três conceitos de competição disseminados pela microeconomia – organização industrial, competição Chamberliniana e competição Schumpeteriana – que influenciaram os trabalhos no campo da estratégia sobre as forças competitivas, os recursos da firma e destruições criativas, simultaneamente, propõe que estratégias envolvendo os três paradigmas em conjunto devam ser desenvolvidas no intuito de aumentar as chances das firmas sobreviverem e prosperarem ao longo do tempo (BARNEY, 1986, p. 799).

Teece, Pisano e Shuen (1997), na tentativa de analisar as fontes da criação de riqueza e vantagem competitiva em ambientes de rápidas mudanças tecnológicas, desenvolveram o modelo das capacidades dinâmicas, o qual explica que a riqueza, nesses ambientes, depende da medida de recursos destinados à tecnologia interna e aos processos organizacionais e gerenciais da firma.

Esses autores comparam suas análises acerca da teoria das capacidades dinâmicas com outros três paradigmas estratégicos: forças competitivas, conflito estratégico e teoria dos recursos da firma; expondo os seus pressupostos implícitos e identificando as circunstâncias competitivas nas quais cada qual apresenta certas vantagens e adequação de uso (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Orientações estratégicas advindas dos modelos de forças

competitivas e conflito estratégico foram categorizados pelos autores como orientações que enfatizam e exploram o poder de mercado. Já a teoria dos recursos da firma, juntamente com a teoria das capacidades dinâmicas, foram caracterizadas como orientações que enfatizam a eficiência.

Em consonância com o pensamento de convergência entre os paradigmas estratégicos, Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 526) postulam que os quatro modelos devem ser apreciados em conjunto para a total compreensão da vantagem competitiva nas empresas, uma vez que os mesmos são complementares em muitos aspectos e excludentes em outros, advogando que a orientação excessiva para um determinado paradigma, acarreta em vulnerabilidade e cegueira estratégica, complementando que nenhuma capacidade pode ser suportada se não tiver valor para o mercado.

Analogamente, Day e Wensley (2003, p. 85) sugerem que três teorias da firma – teoria baseada em recursos (RBV), escola do posicionamento e escola da configuração – são usuais para avançar e compreender a natureza das estratégias de mercado e suas bases de competição. Os autores defendem que, conjuntamente, os três modelos apresentam um panorama razoável, coerente e completo da dinâmica da estratégia em mercados competitivos e que, nenhuma perspectiva única pode suportar-se por si só, enfatizando que nenhuma delas oferece uma perspectiva completa, sendo cada uma, parte de uma compreensão mais balanceada e integrativa.

As questões estratégicas de mercado podem ser respondidas por diversas perspectivas, segundo Day e Wensley (2003 p. 86), a saber:

- a) perspectiva das capacidades do marketing, refletindo a teoria dos recursos da firma, refere-se às habilidades de compreender os clientes, criar relacionamentos com os parceiros, desenvolver novos produtos ou satisfazer as demandas comparadamente aos concorrentes. Neste caso, essas capacidades-chaves determinariam o sucesso da firma;
- b) a perspectiva do posicionamento explicaria a vantagem ou desvantagem da empresa frente ao mercado através da análise da demanda dos clientes e das ofertas dos concorrentes, no intuito de melhor posicionar os produtos da empresa;
- c) a perspectiva da configuração responderia as questões de mercado analisando profundamente as alterações de toda a cadeia de valor do mercado para, então,

identificar as atividades que devem ser mantidas sob controle direto e aquelas que devem fundamentar-se nos mecanismos tradicionais intermediários de mercado.

2.2 Orientação Para o Mercado

Ao longo dos últimos anos a orientação para o mercado vem recebendo substancial interesse acadêmico, principalmente com relação à performance organizacional e a vantagem competitiva, através de diversos estudos que corroboram a idéia de que as organizações orientadas para o mercado superam a concorrência em desempenho, alcançando melhores resultados (DAY, 2001; PERIN, 2001).

Apesar do assunto sobre orientação para o mercado começar a aparecer na década de 60, Kohli e Jaworski (1990; 1993), em seus estudos sobre os antecedentes e conseqüências, descreveram o conteúdo do construto e fundaram a teoria de orientação para o mercado, desenvolvendo uma medida válida para o construto e relacionando os seus efeitos com a performance do negócio (SLATER; NARVER, 1994, p. 46). Kohli e Jaworski (1990; 1993) procuraram transcender a definição da antiga visão dos três pilares do marketing: foco no cliente, marketing coordenado e lucratividade (KOTLER, 1988 *apud* KOHLI; JAWORSKI, 1990, p.3).

Ainda que Kohli e Jaworski façam parte da corrente de pesquisa sobre orientação para o mercado mais citada no marketing moderno (HOOLEY, SAUNDERS, PIERCY, 2005, p. 6), Hurley e Hult (1998, p.42), identificaram outras quatro correntes de pensamento presentes na literatura de marketing com a contribuição de outros autores, conforme apresenta-se no quadro 1.

Quadro 1 – Correntes de pesquisa sobre a orientação para o mercado

Ênfase da Orientação para o mercado	Autores representates
Orientação para o mercado como um aspecto da cultura organizacional	Day, (1994); Deshpandé, Farley e Webster, (1993); Slater e Narver (1995)
Orientação para o mercado como um recurso do marketing	Hunt e Morgan (1995)
Orientação para o mercado como um conjunto de comportamentos e atividades específicos	Kohli e Jaworski (1990)
Orientação para o mercado como base para a tomada de decisão	Shapiro (1988)

FONTE: Autora, a partir de Hurley; Hult, 1998, p. 42.

2.2.1 Orientação para o mercado como um aspecto da cultura organizacional e como um recurso do marketing

Para Schein (1984), cultura organizacional é um modelo de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu em aprendizado, no intuito de lidar com a problemática externa de adaptação e interna de integração, e que atinge a eficácia desejada para ser considerado válido e ainda, para ser ensinado a novos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir em face à problemática em questão.

Deshpandé, Farley e Webster (1993, p. 24) definem cultura como “o modelo de valores e crenças que ajuda os indivíduos a compreenderem o funcionamento organizacional para então desenvolverem o conjunto de normas de conduta na organização”.

Os autores entendem que o conceito de cultura da orientação para o mercado abrange “um conjunto de crenças que coloca o cliente em primeiro lugar, ao mesmo tempo em que não exclui os interesses dos demais públicos... no intuito de desenvolver um empreendimento lucrativo no longo prazo” (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993, P. 27).

Influenciados pelos trabalhos de Weick no campo da teoria cognitiva da organização, que foca no processamento de informações gerenciais e na visão das organizações como um sistema de conhecimento (1985 *apud* DESHPANDÉ, FARLEY E WEBSTER, 1993, P. 24), e ainda considerando os postulados de Jung sobre a influência dos arquétipos psicológicos na determinação das crenças dominantes na organização, no estilo de liderança, nos padrões de comportamento e na ênfase estratégica (1923 *apud* DESHPANDÉ, FARLEY E WEBSTER, 1993, P. 24), os autores derivaram um modelo no qual identificam quatro tipos de cultura, que variam em uma escala de processos orgânicos a mecanicistas e em outra escala do foco na manutenção interna ao posicionamento externo (figura 2).

MANUTENÇÃO INTERNA (facilitar atividades, integração)	PROCESSOS ORGÂNICOS (flexibilidade, espontaneidade)		POSICIONAMENTO EXTERNO (competição, diferenciação)
	TIPO	Tipo: CLÃ	
	Atributos dominantes:	Atributos dominantes:	
	Ênfase Estratégica:	Ênfase Estratégica:	
	Tipo: HIERARQUIA	Tipo: MERCADO	
	Atributos dominantes:	Atributos dominantes:	
	Ênfase Estratégica:	Ênfase Estratégica:	
	PROCESSOS MECANICISTAS (controle, ordem e estabilidade)		

Figura 2 – Um modelo dos tipos de cultura organizacional

FONTE: “Adaptado de” Deshpandé; Farley; Webster, 1993, p. 25.

Em seus estudos sobre o tema, realizados no contexto empresarial japonês, Deshpandé, Farley e Webster relacionaram a orientação ao cliente, à inovação e elementos da cultura com os desempenhos das empresas. Os resultados demonstraram correlação positiva entre o desempenho do negócio e a orientação ao cliente e, sobretudo, à inovação, constatando ainda que as empresas que possuíam culturas organizacionais voltadas para o ambiente externo, que enfatizavam a competitividade (mercado) e a inovação (*adhocracia*), registraram performances superiores àquelas cujas culturas eram baseadas em clãs ou dominadas por regras burocráticas (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993).

Para Day (2001, p. 21), “uma cultura orientada para o mercado é muito mais que um mantra de mercado”, ressaltando a idéia de que não há organizações orientadas para o mercado com base em culturas superficiais. As empresas orientadas para o mercado possuem uma aptidão mais elevada para sentir o mercado, compreender, atrair e manter clientes importantes, e tais aptidões só podem ser desenvolvidas se a cultura – crenças, valores e

comportamentos voltados à busca contínua do valor superior para o cliente e novas fontes de vantagem competitiva – está impregnada e é compartilhada em todas as esferas da organização.

O mesmo autor salienta ainda que, o fato de as pessoas da linha de frente verdadeiramente entregarem valor superior aos clientes está diretamente relacionado com os incentivos, instrumentos e estruturas organizacionais compatíveis com a orientação para o mercado (DAY, 2001, p. 20). Com base no modelo de Deshpandé, Farley e Webster (1993, p. 25), o autor conclui que a cultura da *adhocracia* é mais congruente com a orientação para o mercado, pois valoriza a flexibilidade e adaptabilidade, ao mesmo tempo em que mantém o foco principal no ambiente externo (DAY, 2001, p. 63).

Day (2001, p. 20) apresenta um modelo contendo os elementos cruciais que sustentam uma orientação voltada para o mercado (figura 3).

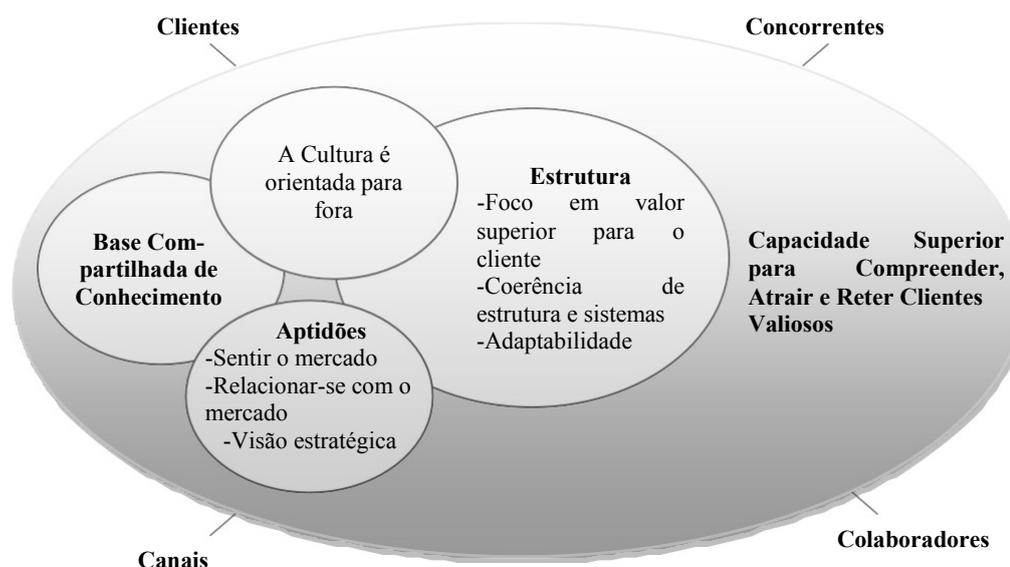


Figura 3 - Os elementos de uma orientação para o mercado
 FONTE: Day, 2001, p. 20.

Para Narver e Slater (1990), a orientação para mercado é a cultura de negócio que mais efetivamente e eficientemente cria os comportamentos necessários para a entrega de valor superior aos clientes, e enfatizam que, para a criação e entrega de valor ocorrer de forma contínua, a organização precisa, de forma balanceada, estar orientada para o cliente, para o concorrente e possuir uma coordenação interfuncional das atividades – utilização integrada

dos recursos da empresa. Os mesmos autores defendem que estes três componentes comportamentais possuem igual importância para o construto de orientação para o mercado, com foco no longo prazo e na lucratividade, conforme ilustrado a figura 4 (NARVER; SLATER, 1990, p. 21).

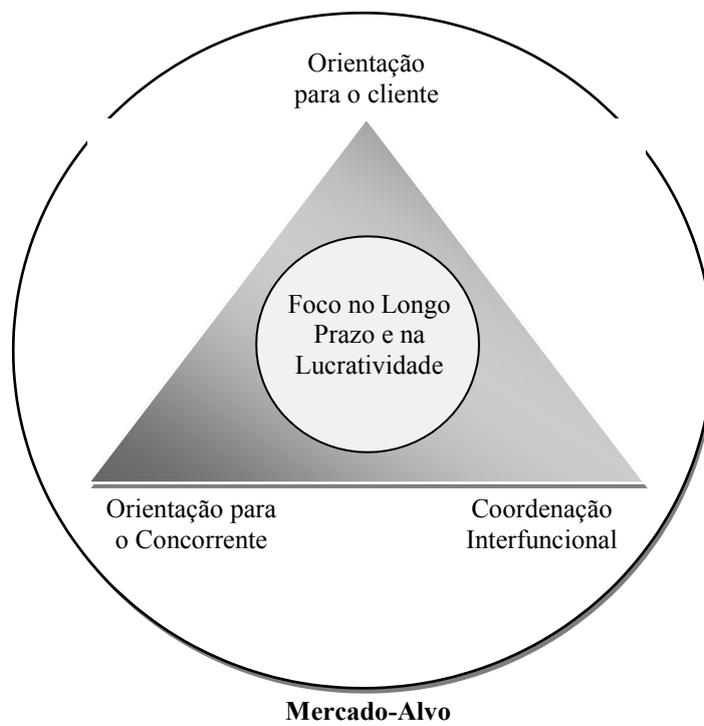


Figura 4 – Orientação para o mercado
 FONTE: Narver; Slater, 1990, p. 23.

Os autores declaram que a entrega de valor superior é a maior oportunidade que a organização possui em identificar e explorar potenciais fontes de vantagem competitiva sustentável, idéia esta veementemente explorada e reforçada por Woodruff (1997), garantindo a lucratividade no longo prazo.

Em resumo, a orientação para o concorrente e a orientação para o cliente pressupõem todas as atividades envolvidas em adquirir informações sobre os compradores e competidores do mercado alvo e a sua disseminação pela organização. E a coordenação interfuncional trata dos esforços de toda a organização, para a criação do valor ao cliente com base nas informações sobre o mercado (NARVER; SLATER, 1990, p. 21).

Orientar-se para o cliente significa compreender toda a cadeia de valor e identificar as suas necessidades atuais e futuras, assim como dos potenciais clientes, para que se possa decidir entre incrementar os benefícios percebidos com relação ao custo de obtenção pelo cliente ou diminuir o custo de obtenção com relação a esses benefícios, de forma que o cliente efetivamente obtenha sempre uma vantagem superior oferecida pela organização, superando as suas expectativas. Orientar-se para o concorrente significa que a organização deve conhecer as forças e fraquezas e ainda as capacidades e estratégias de curto prazo e longo prazo dos competidores e potenciais competidores do mercado alvo, para a superação das expectativas dos clientes (NARVER; SLATER, 1990, p. 21-22).

Narver e Slater (1990, p. 32) desenvolveram uma escala para verificar a relação entre a orientação para o mercado e a performance das empresas e a aplicaram em empresas que transacionavam produtos commodities e não commodities. Eles observaram um impacto positivo e constante (invariável) da orientação para o mercado na performance entre os negócios não commodities e verificaram a presença de uma relação positiva nos negócios commodities, somente para as empresas que apresentaram resultados acima da média de orientação para o mercado.

Embasados nos trabalhos de Day e Wesley (1988 *apud* SLATER; NARVER, 1994) e de Kohli e Jaworski (1990), que introduzem a idéia de que o ambiente pode afetar a relação entre orientação para o mercado e performance, Slater e Narver (1994) investigaram o efeito moderador das variáveis ambientais – turbulência de mercado, turbulência tecnológica, hostilidade competitiva, crescimento do mercado, poder de barganha dos compradores e concentração da competição – em uma amostra de 81 unidades estratégicas de negócio e verificaram uma baixa influência do ambiente na relação entre orientação para o mercado e performance, que permaneceu positiva sob todas as verificações das condições ambientais.

Hunt e Morgan (1995) propõem uma nova teoria para a competição, titulada de “teoria da vantagem comparativa da competição”. Embasada nos pressupostos da orientação para o mercado, na teoria evolucionária da competição e na teoria dos recursos da firma, os autores salientam que a orientação para o mercado torna-se um recurso potencial para a vantagem comparativa entre as firmas. Os autores esclarecem que as informações sobre clientes, sobre o ambiente e sobre a própria firma constituem, juntamente com outros recursos intangíveis, parte dos recursos substitutos dos antigos fatores de produção apontados na teoria neoclássica da economia: capital, trabalho e terra.

Os autores introduzem a idéia de que a orientação para o mercado é um potencial recurso para a vantagem competitiva das firmas, sendo rara entre os competidores, capaz de gerar desempenho financeiro superior, no nível das firmas e qualidade superior, eficiência e inovação, no nível econômico (HUNT; MORGAN, p. 11).

Em abordagem semelhante, Perin *et al.* (2006) apresentam um modelo teórico, desenvolvido e testado através da técnica de modelagem de equações estruturais, relacionando o construto de orientação para o mercado e capacidades gerenciais, nomeados pelos autores de “recursos de suporte ao marketing”, com os “recursos baseados em mercado”, definidos como a capacidade de conexão com os clientes, reputação e credibilidade e capacidade de inovação de mercado, e ainda com a performance da firma, contemplando os aspectos de performance de inovação, performance de clientes, performance de mercado e performance financeira. Esses autores embasam sua argumentação na perspectiva de Day (1994), Hunt e Morgan (1995), Barney (1991, *apud* PERIN *et al.*, 2006) e outros, os quais consideram a orientação para o mercado como um recurso da firma capaz de gerar vantagem competitiva. Os resultados indicaram um alto grau de relação entre as variáveis.

A própria estrutura da organização orientada para o mercado pode ser fonte de vantagem competitiva, uma vez que, desenvolvida de forma a considerar o conjunto de experiências, habilidades e conhecimentos acumulados, alinhados ao comprometimento com o cliente, coerência de fatores e flexibilidade, possibilita a geração de capacidades distintas, que, apesar de serem difíceis de desenvolver, também são difíceis de serem imitadas pelos concorrentes (DAY, 2001).

Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 109-110) posicionaram a orientação para o mercado como uma capacidade estratégica corporativa que contempla as habilidades da organização em aprender (adquirir, assimilar e agir a partir das informações) e de implementar uma estratégia.

Neste sentido, é possível identificar a orientação para o mercado como um recurso distintivo à medida que é considerado como um agente motivador e facilitador ao aprendizado organizacional, e que este pode ser fonte de vantagem competitiva, impossível de ser imitado (KOHLI, JAWORSKI, 1990, p. 17).

2.2.2 Orientação para o mercado como um conjunto de comportamentos e atividades específicos e como base para a tomada de decisão

Kohli e Jaworski (1990) realizaram uma extensa revisão da literatura de marketing, considerando publicações desde 1955, e concluíram que havia pouca referência quanto ao conceito de marketing. Esses autores então realizaram entrevistas em profundidade com 62 gestores e com 10 estudantes de administração, com o objetivo de coletar uma ampla base de experiências e perspectivas no intuito de captar *insights* não abrangidos pela literatura.

Conscientes de que a definição do conceito de marketing, traduzida através dos pilares do marketing (foco no cliente, marketing coordenado e lucratividade) não passava de afirmações idealistas com baixo e limitado valor prático, os autores se engajaram na operacionalização prática da definição do conceito de marketing (KOHLI; JAWORSKI, 1990, p. 3).

Com relação à operacionalização do conceito de foco no cliente, os autores concluíram que a empresa precisa de um conceito mais amplo – a inteligência de mercado – que considera não somente as opiniões dos clientes, mas também, considerações de fatores exógenos (competição, ambiente regulador, etc.) que podem influenciar as necessidades atuais e futuras dos clientes, ressaltando que esta definição não desafia “o espírito do primeiro pilar”, simplesmente a traduz em atividades práticas e estratégicas relacionadas aos clientes.

O conceito de marketing coordenado, segundo os autores, deveria extrapolar os limites do departamento de marketing e envolver todos os departamentos no reconhecimento das necessidades dos clientes e na postura responsiva a essas necessidades, e estabelecer o tipo de coordenação que é relevante.

No que tange à lucratividade, Kohli e Jaworski ressaltam que esta não foi identificada como um componente do marketing (pilar) e sim como consequência da orientação ao mercado.

Portanto, os autores apontam três atividades relacionadas à orientação para o mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990, p. 3):

[...] (1) um ou mais departamentos engajados em atividades guiadas para o desenvolvimento e compreensão das necessidades atuais e futuras dos clientes e para as forças que os afetam, (2) compartilhamento dessa compreensão entre os departamentos e (3) vários departamentos engajados nas atividades designadas a alcançar as necessidades selecionadas dos clientes.

Dessa forma os autores concluem que o construto de orientação para o mercado pode ser definido como o “envolvimento de toda a organização em gerar, disseminar e agir com base na inteligência de mercado” (KOHLI; JAWORSKI, 1990, p. 3).

No trabalho foram identificados inúmeros fatores que pareciam facilitar ou prejudicar a implementação da orientação para o mercado, os quais os autores chamaram de “antecedentes”, assim como alguns resultados, os quais foram denominados de “conseqüências”, conforme ilustrado na figura 5 (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

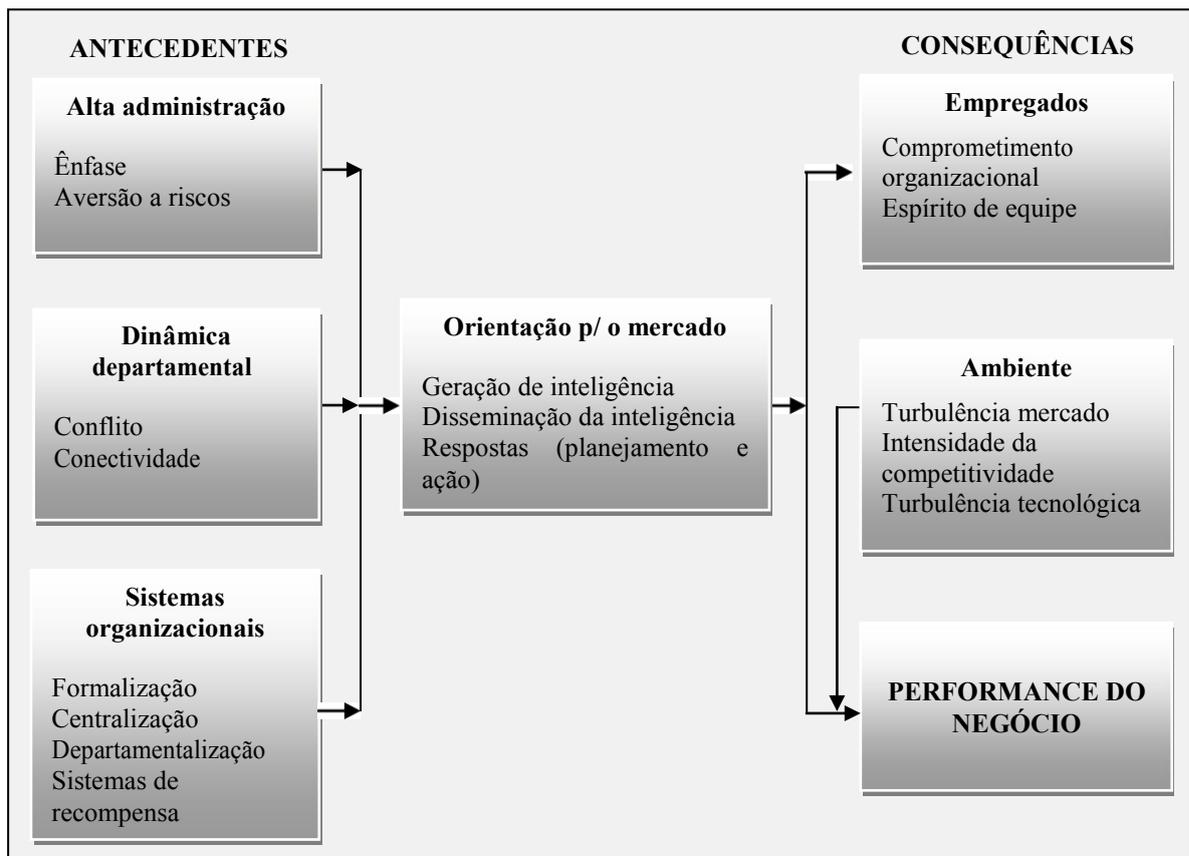


Figura 5 – Antecedentes e conseqüências da orientação para o mercado
 FONTE: Jaworski; Kohli, 1993, p. 55.

Kohli e Jaworski (1990) testaram o modelo em duas amostras contendo executivos e gerentes *seniores* de empresas americanas, totalizando 452 respondentes, com o objetivo de investigarem o porquê algumas organizações são mais orientadas para o mercado que outras, qual o efeito que a orientação para o mercado exerce sobre os funcionários e sobre a performance e se esta última pode ser moderada pelas variáveis do ambiente. Os resultados apontaram que os fatores relacionados a alta administração, conectividade e sistemas de

recompensa afetam positivamente a orientação para o mercado e que conflitos departamentais e centralização afetam negativamente. Os fatores formalização e departamentalização (que foi medido pelo número de departamentos) não apresentaram relação com a orientação para o mercado. Os efeitos positivos da orientação para o mercado nos fatores relacionados aos funcionários, bem como na performance global sob o julgamento dos respondentes (com exceção da fatia de mercado) foram confirmados. Os autores encontraram ainda baixa influência das variáveis de ambiente na moderação da relação entre orientação para o mercado e performance (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

Apesar dos autores não contemplarem o construto de inovação ao modelo proposto, os mesmos afirmam que pelo fato da orientação para o mercado envolver essencialmente algo novo ou diferente em resposta às condições de mercado, ela deve ser vista como um comportamento inovador (JAWORSKI; KOHLI, 1993, p. 56).

2.2.3 Orientação para o mercado como base para a aprendizagem organizacional e inovação

Cravens e Piercy (2006, p. 124-130) postulam que a orientação para o mercado provê a fundação para a aprendizagem organizacional, à medida que é, ao mesmo tempo, caracterizada como cultura e processo comprometidos em prover valor superior ao cliente. Os autores enfatizam que a orientação para o mercado demanda uma profunda compreensão dos mercados e da competição.

As vantagens obtidas com o aprendizado permitem às empresas responderem rapidamente e eficientemente às oportunidades e ameaças, satisfazendo as necessidades dos clientes com novos produtos e melhores serviços em curtos espaços de tempo (SLATER; NARVER, 1995; HURLEY; HULT, 1998; CRAVENS; PIERCY, 2006).

Hurley e Hult (1998, p. 42) advogam que as orientações para o mercado e para o aprendizado são antecedentes às organizações inovadoras, argumentando que empresas cujas culturas enfatizam a inovação, quando da disponibilidade de recursos, tendem a implementar mais inovações e desenvolverem vantagem competitiva, consoantes com as pesquisas de Deshpandé, Farley e Webster (1993).

Segundo Baker e Sinkula (1999 *apud* PERIN, 2001, p. 3) a orientação para o mercado, voltada ao aprendizado de circuito duplo e à inovação, só acontece se a mesma está

acompanhada de uma cultura de valorização da orientação a aprendizagem. Os autores advogam que somente a orientação para o mercado não é suficiente para o alcance de vantagem competitiva e obtenção de melhores performances, sendo fundamentais, para tanto, uma postura de aprendizagem e inovação por parte das empresas.

2.3 Estudos Empíricos Sobre a Adequação entre o Posicionamento Estratégico, a Orientação Estratégica de Marketing e as Atividades de Inteligência de Mercado

A partir do modelo das forças competitivas de Porter (1986) e de uma abordagem contingencial, no entanto, acrescentando premissas da teoria da racionalidade limitada e modelos mentais, Day e Nedungadi (1994) defendem a idéia de que os gerentes tomam decisões baseados em modelos, desenvolvidos a partir de sistemas cognitivos e memória, que servem para simplificar a avalanche de dados de mercado incompletos e segregados, os quais sobrecarregam a capacidade humana em extrair significados e tomar decisões, culminando na determinação de tipos de informações relevantes a serem pesquisadas no subsídio ao processo de interpretação dos fatos e no processo decisório para determinar o seu posicionamento competitivo com relação a vantagens e desvantagens do negócio (DAY; NEDUNGADI, 1994; DAFT; WEICK, 1984; SIMON, 1979).

Essas representações consideram o estado de superioridade ou deficiência, comparativamente ao concorrente, na entrega de valor ao cliente e nas métricas de marketing, tais como *market share* e resultados de performance (vendas, lucro, etc.), que estão diretamente relacionados a superioridade dos ativos e recursos que a empresa detém e a sua capacidade em empregá-los vantajosamente (DAY; WESLEY, 1988, STALK; EVANS; SHULMAN, 1992; TEECE; PISANO; SHUEN, 1991, *apud* DAY; NEDUNGADI, 1994).

Day e Nedungadi (1994) aplicaram uma pesquisa a 190 empresas, objetivando determinar empiricamente que: 1) os gerentes diferem em termos dos modelos mentais que eles utilizam para representar a vantagem competitiva dos seus negócios; 2) os fatores determinantes para essa diferenciação e 3) determinar a associação das representações gerenciais com o tipo de informação que os gerentes confiam para avaliar suas vantagens competitivas (DAY; NEDUNGADI, 1994, p. 32), abarcados nas seguintes hipóteses, ilustradas na figura 6:

- a) as representações gerenciais da posição competitiva diferirão na ênfase colocada em: (a) comparações diretas dos atributos do negócio com os competidores alvo que atendem ao mesmo mercado e (b) julgamentos dos seus clientes em relação aos pontos de superioridade que são encontrados no mercado;
- b) as diferenças nas representações gerenciais da vantagem competitiva serão determinadas em conjunto por: (a) a natureza do ambiente – a relativa saliência dos fatores do competidor e do cliente no ambiente irá influenciar representações acerca dos clientes e competidores – e (b) o tipo de estratégia que o negócio está seguindo – estratégias que enfatizam superioridade em custo irão direcionar o foco ao competidor, ao passo que estratégias de diferenciação irão direcionar o foco para as representações orientadas ao cliente;
- c) cada modelo de representação será associado com características ênfases nos tipos de medidas utilizadas para avaliar vantagem competitiva.

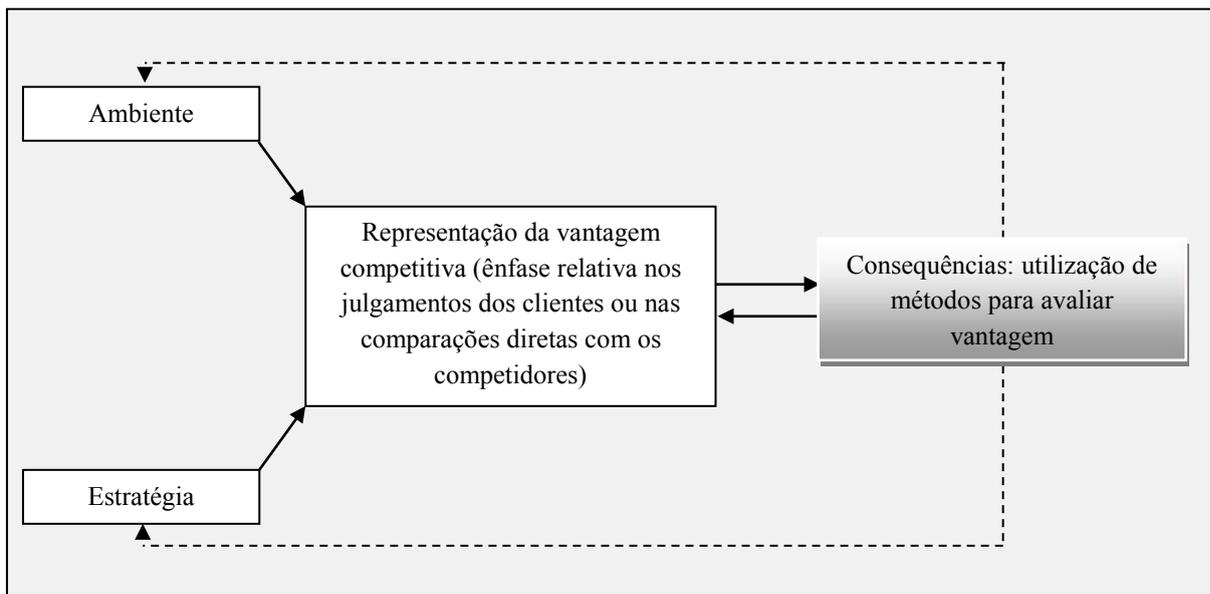


Figura 6 – Representações das vantagens competitivas
 FONTE: Day; Nedungadi, 1994, p. 33.

Com relação às premissas do ambiente os autores esclarecem que (DAY, NEDUNGADI, 1994, p. 33):

- a) competição – quanto mais fragmentada, maiores as possibilidades de diferenciação, logo, maior o foco no consumidor. Por outro lado, se for muito

concentrada tornará a rivalidade intensa entre os concorrentes diretos, logo o foco será direcionado aos competidores;

- b) poder de barganha dos compradores – quanto maior, maior a atenção demandada pelos consumidores;
- c) custos e estrutura de investimento – setores de bens de capital intensivo e com alta quantidade de ativos demanda atenção a relativa posição em custo e utilização da capacidade produtiva, o que significa manter os competidores sob constante investigação. Já os setores de serviço e aqueles que mantêm baixa quantidade de ativos, tendem a direcionar mais foco às necessidades dos consumidores;
- d) taxa de crescimento do mercado – no início do ciclo de vida do produto, em que as incertezas são maiores, os requisitos do cliente e demandas do mercado tendem a ser mais observadas, direcionando o foco para os consumidores. Quando o crescimento do mercado é lento ou há muita incerteza quanto às necessidades dos consumidores, a ênfase será em controlar e ganhar fatia de mercado, que direcionará o foco para os competidores.

Já no tocante à influência do tipo de estratégia adotada, DAY e NEDUNGADI (1994, p. 33), postulam que:

- a) a escolha da posição de liderança nos custos totais fará com que as firmas ofereçam vantagens em preço aos consumidores, subordinando todas as suas atividades ao corte de custos, o que exigirá um comportamento voltado ao monitoramento da estrutura de custos dos concorrentes;
- b) estratégias de diferenciação através da entrega de qualidade superior e serviços ou respostas rápidas, exigirá um maior foco nas atividades ligadas a satisfação dos requisitos do cliente, logo, um comportamento mais orientado ao cliente;
- c) estratégias focadas ou segmentadas demandarão um estudo da posição competitiva sob o julgamento dos consumidores, o que fará com que o comportamento seja orientado ao cliente.

Da análise dos dados verificou-se a emergência de quatro agrupamentos, representando perfis através dos quais as empresas avaliavam as suas posições competitivas:

orientados ao cliente, centrados no concorrente, orientados para o mercado e centrados no próprio negócio.

Entre os achados, verificou-se que a pesquisa de marketing é o recurso mais utilizado em todas as orientações, entretanto é mais utilizada para obter informações sobre os consumidores. O grupo centrado nos clientes é o que mais faz uso da pesquisa de marketing.

Os grupos orientados para o mercado e ao cliente baseiam-se em informações obtidas junto aos clientes para definirem preço e qualidade.

Os únicos grupos que fizeram uso das informações sobre os concorrentes foram os orientados para o mercado e centrados no concorrente.

Day e Nedungadi (1994) encontraram no grupo dos orientados para o mercado um maior conhecimento sobre competidores e consumidores, resultado dos ambientes maduros com predominância de consumidores exigentes e rivais agressivos. Os autores identificaram uma maior coerência nas respostas dos gerentes quanto à natureza da vantagem competitiva de suas empresas, apresentando também objetivos estratégicos mais sólidos. O perfil dos competidores orientados ao mercado apresenta características distintas: possuem um escopo mais amplo, podendo competir com um serviço superior, possuir caráter inovador, enquanto mantém os custos sob controle, aparentando ser o mais habilidoso em manter uma estratégia de diferenciação ou ainda de seguir escopos estratégicos mais amplos, com estratégias interconectadas separadas por segmentos. Os autores encontraram ainda que 69% das empresas deste grupo eram líderes de mercado enquanto que nos outros grupos, somente 38% assumiam a liderança (DAY; NEDUNGADI, 1994)

Em contrapartida, o grupo dos centrados no próprio negócio foi associado com o baixo uso de informações externas e os que mais apresentaram incoerência nas respostas sobre a natureza da vantagem competitiva, assim como a falta de direcionamentos estratégicos. Porém o seu mercado é considerado benigno, caracterizado pela presença de fraca rivalidade concorrencial e baixa pressão por parte dos compradores.

Os gerentes que perceberam baixos índices de resposta dos seus negócios aos clientes ou aos concorrentes, não foram capazes de alcançar uma sólida estratégia. Os centrados no concorrente e os orientados aos clientes prestaram atenção somente aos aspectos específicos das informações que eram mais congruentes com suas representações.

O grupo centrado nos consumidores, representando a maior parte da amostra (30,5%), apresentou estratégias distintivas nos âmbitos de serviço superior, caráter inovador e escolha de nichos de mercado e prevaleceu em mercados em seu ciclo de vida introdutório, com

consumidores demandantes que percebem diferenças substanciais entre as ofertas dos concorrentes.

O grupo centrado no competidor reportou intensa rivalidade e competição concentrada, com um baixo número de competidores dominando o mercado e a alta demanda por capital. Sua orientação estratégica é baseada largamente em comparações diretas com os atributos salientes dos competidores e sua tática é a defesa de posição ou respostas rápidas às ações da concorrência.

Day e Nedungadi (1994) concluem propondo que a orientação para o mercado, apesar de aparentar ser a orientação ideal, não é alcançável e nem desejável em todas as instâncias, pois contingências referentes à estratégia ou ao ambiente podem necessitar da adoção de outras representações que não fazem parte da orientação para o mercado. Não obstante, os autores sugerem que, nessas situações, a orientação para o mercado poderia ser considerada um objetivo de longo prazo (DAY; NEDUNGADI, 1994, p. 42).

Matsuno e Mentzer (2000, p. 1) analisaram os efeitos do tipo de estratégia na relação orientação para o mercado-performance, e concluíram que o ambiente não exerce diretamente a função moderadora na relação, corroborando os resultados encontrados por Jaworski e Kohli (1993) e Slater e Narver (1994), de que os efeitos positivos da orientação para o mercado no desempenho das firmas são observados em qualquer tipo de ambiente.

Entretanto, Matsuno e Mentzer (2000) identificaram que o tipo de orientação estratégica escolhida em detrimento da adaptação da firma ao ambiente percebido, é que de fato exerce influência direta na relação entre orientação para o mercado e performance, sugerindo ainda que essa relação pode ser forte ou fraca, dependendo do tipo da estratégia e do critério que se utiliza para mensurar desempenho, determinando a maneira como a empresa se engaja nas atividades relacionadas a geração e disseminação da inteligência e respostas (MATSUNO; MENTZER, 2000, p.3).

Com relação à função moderadora dos tipos de estratégia, os autores consideraram os perfis descritos por Miles e Snow (1978, *apud* MATSUNO; MENTZER, 2000, p. 2), relacionando-os a quatro tipos de medidas de desempenho que tais organizações perseguem (retorno sobre o investimento, crescimento da fatia de mercado, crescimento relativo das vendas e participação das vendas de novos produtos nas vendas totais) e encontraram os seguintes resultados:

- a) reativas – organizações sem estratégia que aguardam as pressões do ambiente alcançarem níveis intoleráveis para reagirem. Pretendem obter bons resultados em todas as medidas de desempenho, mas não conseguem exceder-se em nenhuma. Não possuem atividades de inteligência de marketing e agem segundo os seus próprios julgamentos e informações informais, geralmente no horizonte de curto prazo;
- b) defensoras de posição – organizações que possuem foco direcionado no domínio de produto-mercado e, como consequência, necessitam ajustar sua tecnologia, estrutura e métodos buscando melhorar a eficiência. Apesar de este perfil ser o que mais persegue os objetivos de maximização do retorno do investimento, foi o que obteve a menor média nesta e nas outras métricas de desempenho em comparação com os exploradores e analistas. A relação entre orientação para mercado e retorno sobre o investimento para este grupo demonstrou ser a mais robusta entre todas, porém, inversamente, as outras métricas de desempenho são diminuídas quando as atividades de inteligência de marketing são intensificadas, criando um dilema para essas empresas;
- c) analistas – organizações que operam no meio termo entre eficiência e inovação, utilizando extensivos mecanismos de vigilância para acompanhar as tendências e analisar risco e retorno na escolha do melhor momento para seguirem os exploradores. Mantém atividades formais e sistemáticas de geração e disseminação de inteligência de marketing, que guiam suas decisões, porém, ficaram em segundo lugar em todas as médias de desempenho e esses valores não demonstraram potencial de maximização quando maximizadas as atividades de vigilância. Essa limitação deve-se ao fato de que somente a vigilância não é suficiente sem o foco nas ações em resposta à inteligência;
- d) exploradoras – organizações inovadoras que buscam explorar novas oportunidades de mercado, liderando mudanças e rupturas e transformando os ambientes. Elas são as que possuem os maiores índices de desempenho em todas as métricas e as relações mais fortes entre orientação para o mercado, crescimento da fatia de mercado, crescimento relativo das vendas e participação das vendas de novos produtos nas vendas totais. Em comparação com as defensoras e exploradas, são, portanto, organizações consideradas mais proativas e as que conseguem colher

resultados mais positivos com a intensificação do grau de orientação para o mercado.

As conclusões desta pesquisa, somadas à argumentação de alguns autores de que a orientação para o mercado, as boas práticas de gerenciamento e a formulação de estratégias, seriam prejudiciais às organizações empreendedoras de sucesso, por direcionarem foco excessivo nos mercados existentes e potenciais, levaram os autores a pesquisarem mais a fundo as diferenças em desempenho das organizações empreendedoras que atuam sem a orientação para o mercado e as que possuem atividades relacionadas à inteligência de marketing, conforme modelo ilustrado na figura 7 (MATSUNO; MENTZER, 2002, p. 18).

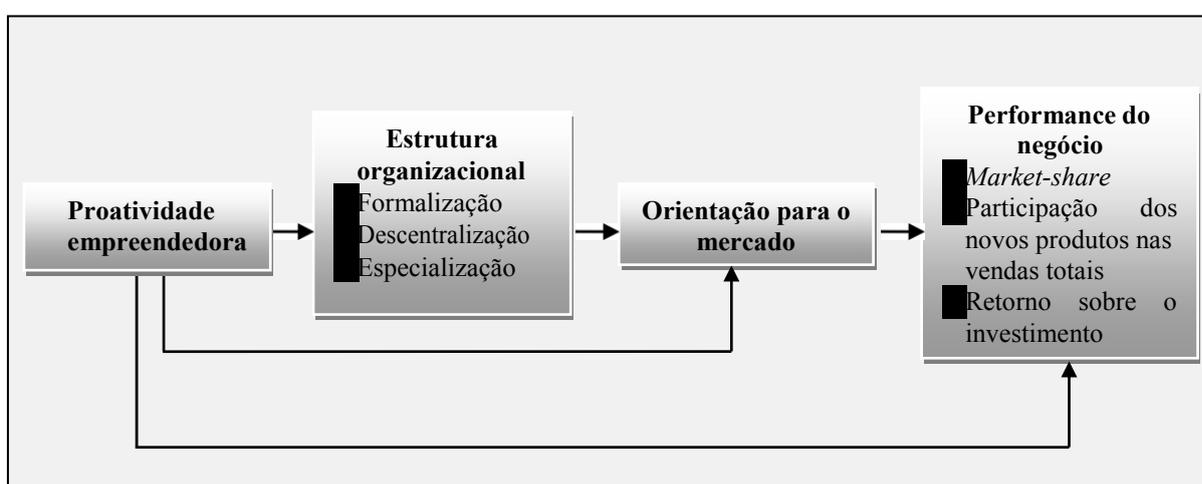


Figura 7 – Modelo conceitual e relacionamento dos blocos de estudo
FONTE: Matsuno; Mentzer, 2002, p. 19.

Os resultados demonstraram que as organizações com alto nível de proatividade empreendedora possuem baixa formalidade, exercem a delegação de poder e a descentralização, e possuem uma conexão elevada da comunicação e de processos entre os departamentos, sendo que esta última característica, em particular, quando intensificada, eleva o grau de orientação para o mercado, corroborando a afirmação de que a implementação da orientação para o mercado depende do envolvimento de toda a organização nas atividades relacionadas à inteligência de marketing (JAWORSKI; KOHLI, 1993; MATSUNO; MENTZER, 2002).

O empreendedorismo foi identificado como um fator que eleva o desempenho positivo em todas as métricas, desde que mediado pela orientação para o mercado. Isoladamente, foi

observado um impacto negativo do fator na taxa de retorno sobre o investimento e uma relação insignificante em relação ao crescimento da fatia de mercado, ao crescimento relativo das vendas e à participação das vendas de novos produtos nas vendas totais (MATSUNO, MENTZER, 2002, p. 26).

Em abordagem semelhante aos trabalhos de Matsumo e Mentzer (2000) e Day e Nedungadi (1994), Olson, Slater e Hult (2005, p. 49) pesquisaram sobre o impacto na performance das firmas sob a influência da adequação entre as características estruturais das organizações de marketing (formalização, centralização e especialização) e da ênfase no comportamento estratégico de marketing (orientação ao cliente, ao competidor, à inovação e ao controle de custos) à estratégia de negócio que a firma adota (exploradoras, analistas, defensoras do baixo custo e defensoras da diferenciação), ilustrados na figura 8.

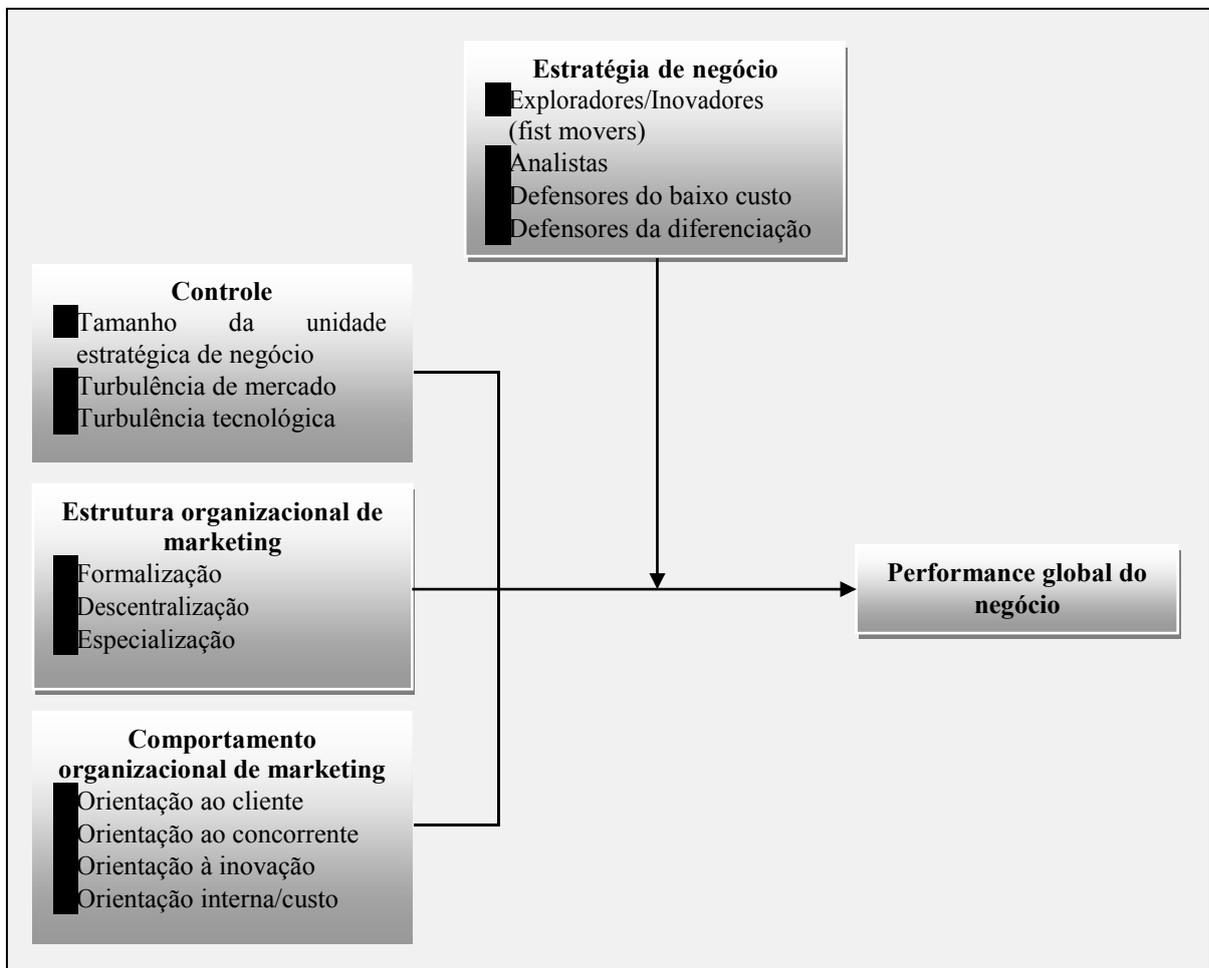


Figura 8 – Modelo de implicações da adequação entre estratégia de negócio, estrutura organizacional de marketing e comportamento estratégico

FONTE: Olson, Slater e Hult, 2005, p. 50.

Como características e resultados complementares, os autores identificaram os seguintes, entre os quatro grupos estratégicos que apresentaram os melhores desempenhos (OLSON; SLATER; HULT, 2005, p. 60-61):

- a) exploradores: a descentralização, especialização, orientação ao cliente e à inovação apontaram um efeito positivo na performance. Comparadamente aos demais perfis, são as que possuem os maiores níveis de orientação à inovação e ao cliente. A orientação ao concorrente, apesar de apresentar correlação positiva com a performance, não obteve um efeito positivo no desempenho das empresas exploradoras, assim como a orientação interna voltada para os custos e a formalização. Este grupo, portanto, é definido como altamente informal e descentralizado em larga escala, sendo organizações flexíveis e adaptativas, aonde decisões importantes são tomadas nos níveis mais baixos, uma vez que essas firmas empregam uma proporção significativa de profissionais com conhecimentos especializados (mais do que qualquer outro tipo de perfil estratégico).
- b) analistas: a estrutura é moderadamente informal e altamente descentralizada com um número moderado de especialistas de marketing. A pesquisa demonstrou que este grupo apresenta um efeito positivo da orientação ao consumidor e ao competidor na performance, mas as médias dessas orientações, assim como da orientação à inovação, ficaram entre moderada e alta. A orientação à inovação apresentou relação negativa com a performance para este grupo e, por esta razão, os autores sugerem que os mesmos devem limitar-se a imitação aos exploradores ou às inovações incrementais. A orientação para processos internos e custos não foram significantes para a performance; entretanto, esse grupo apresentou uma alta média neste fator;
- c) defensoras do baixo custo: tentam manter uma relativa estabilidade do domínio por agressivamente proteger a posição do seu produto no mercado. Em geral, essas firmas focam no aumento da participação de mercado nos mercados existentes provendo produtos com os melhores preços. As organizações com melhores performances neste grupo apresentam estrutura moderadamente informal e altamente descentralizada com a grande maioria de profissionais generalistas capazes de remeter a diversas tarefas de marketing. Apresentaram as maiores médias nas orientações para processos internos/custos e para os competidores e

médias de moderada a alta em orientação ao consumidor. Os resultados apresentaram um efeito negativo da orientação à inovação no desempenho, porém, contrariamente, as empresas que apresentaram maiores performances neste grupo também tinham maiores médias de orientação à inovação, sugerindo que essas firmas devem implantar inovações, porém, mais voltadas a processos internos do que para produtos;

- d) defensoras da diferenciação: são moderadamente informais com tomadas de decisões descentralizadas e um número moderado de especialistas de marketing. Este grupo enfatiza a redução interna de custos e apresentou as menores médias nas orientações para o consumidor e para o competidor comparadamente aos demais, porém, as maiores performances estão relacionadas as maiores orientações aos consumidores.

Os autores concluíram que uma implementação de sucesso da estratégia é requerida para a performance superior, que o marketing exerce papel crucial na implementação da estratégia e que este papel é contingente na estratégia específica em uso.

De acordo com o referencial teórico supra apresentado, a orientação estratégica escolhida, com base nas características internas e externas à organização, determinará o papel e o *set* de atividades de marketing, como por exemplo, as atividades ligadas à inteligência de marketing, assunto abordado no tópico seguinte.

3 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE MARKETING

Em vista das atividades atribuídas ao SIM serem consideradas fundamentais por diversos autores no campo do marketing estratégico para o processo que antecede as decisões de marketing, este capítulo aborda as suas peculiaridades e enfatiza a sua importância para a operacionalização da orientação para o mercado nas organizações.

3.1 SIM e a Inteligência de Mercado

Um dos papéis do marketing moderno é impulsionar e gerenciar o processo de orientação para o mercado das firmas. Webster (1994, *apud* HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, p. 7) elenca um conjunto de quinze diretrizes para a “criação de uma organização focada no cliente e impulsionada pelo mercado”, o qual o autor considera ser a “estrutura da nova orientação de marketing” (quadro 2):

Quadro 2: A estrutura da nova orientação de marketing

1. Criar um foco no cliente em toda a empresa.
2. Ouvir o cliente.
3. Definir e fortalecer as competências singulares da organização.
4. Definir marketing como inteligência de mercado.
5. Definir os clientes com precisão.
6. Gerenciar por rentabilidade, e não por volume de vendas.
7. Fazer do valor para o cliente o guia para as ações.
8. Deixar o cliente definir fidelidade.
9. Medir e gerenciar expectativas do cliente.
10. Construir relacionamentos e fidelidade junto aos clientes.
11. Definir o negócio como um negócio de serviços.
12. Comprometer-se com a melhoria e a inovação contínuas.
13. Gerenciar cultura junto com estratégia e estrutura.
14. Crescer com parcerias e alianças.
15. Destruir a burocracia do marketing.

FONTE: Webster, 1994, *apud* Hooley; Saunders; Piercy, 2005, p. 7.

Ser orientado ao mercado pressupõe o contínuo aprendizado sobre os mesmos, o que requer o desenvolvimento de processos para obter, interpretar, e agir com base em informações (CRAVENS; PIERCY, 2006, p. 126).

Para Day (2001), compreender o mercado significa cultivar a percepção de oportunidades, a previsão dos movimentos dos concorrentes e a tomada de decisões baseadas nos fatos, sejam eles comportamentos reais de clientes e concorrentes, ou informações que

apontam para as oportunidades e riscos futuros. O mesmo autor enfatiza que aprender a lógica de funcionamento dos mercados compradores e competidores, bem como entender como as mudanças nas “regras do jogo” acontecem, são fatores críticos para uma organização se manter competitiva (DAY, 2001). Os sistemas de informação de marketing foram estruturados para dar sustentação a essas e outras atividades de marketing.

Conforme citado no capítulo 2, a geração de inteligência não recai somente em investigações acerca dos clientes, mas sim, em um conjunto complementar de mecanismos envolvendo uma variedade de métodos formais e informais para a coleta de dados primários ou consulta a dados secundários, incluindo reuniões e discussões com clientes e parceiros de negócio, análises de vendas, análises da base de dados de clientes, resultados de testes de vendas, pesquisa de mercado, conferências científicas, publicações em jornais, etc. (KOHLI; JAWORSKI, 1990, p. 4-5).

Os sistemas de informações de marketing encontram-se em um ponto de convergência entre a orientação interna e a orientação externa das empresas, uma vez que visa à coleta, tratamento e disseminação de todo o tipo de informação necessária a tomada de decisão.

O desenvolvimento e implementação efetivos dos sistemas de informações de marketing (SIM), com vistas a obter as informações relevantes dos ambientes externo e interno da organização, para a melhoria da tomada de decisões, pode representar uma fonte de vantagem competitiva para as organizações (LAUDON; LAUDON, 2007, p.7).

Kotler (2000, p. 122), em consonância com esta afirmação, defende a idéia de que as empresas que possuem melhores sistemas de informação obtêm vantagem competitiva, pois podem segmentar melhor os seus mercados, desenvolver ofertas melhores que a dos concorrentes e executar melhor o planejamento de marketing.

Isto é possível porque as empresas, ainda que façam parte de um mesmo ramo de atividade, necessitam de diferentes sistemas internos para obter dados de mercado de seus negócios, tendo em vista as suas prioridades, estilo de administração, competências essenciais, experiências acumuladas, estrutura de pessoal, entre outros fatores singulares e distintivos (DAVENPORT, 2000; KOTLER, 2000; MATTAR *et al.*, 2009), o que permite, ao SIM, ser um recurso gerador de vantagem competitiva sustentável e difícil de imitar (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005).

Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 125), referindo-se à vantagem competitiva sustentável e ao papel dos ativos de marketing para alcançá-la, posicionam o SIM como um dos ativos internos de suporte ao marketing, entre outros ativos da empresa, mas, reiteram

que, para ser convertida em ativo de marketing, a informação deve ser efetivamente utilizada para a tomada de melhores decisões.

Desta forma, as informações de marketing adquiridas e transformadas em aprendizado só têm valor se forem efetivamente utilizadas para a tomada de melhores decisões (KOTLER; ARMSTRONG, 2007; EISENSTEIN; LODISH, 2003).

De acordo com Lambin (2000, p. 123), o escopo de um sistema de informação de marketing é integrar de maneira coerente um conjunto de dados, de qualquer natureza e origem, relevantes ao processo decisório em marketing e disseminá-los em um fluxo contínuo de informação. Segundo o autor:

O problema central que uma empresa com orientação-mercado enfrenta é ser ou não capaz de seguir permanentemente a evolução das necessidades e expectativas dos diferentes intervenientes que operam no mercado de referência, a fim de poder antecipar esta evolução e adaptar-se em tempo útil. É para responder a esta necessidade de informação que muitas empresas desenvolveram o conceito de sistema de informação em marketing (SIM), que é um utensílio de gestão que permite adquirir e disseminar informações referentes aos mercados em todos os níveis da organização com o objetivo de facilitar a tomada de decisão.

Kotler (2000, p. 122) apresenta o significado de um sistema de informações de marketing (SIM) como sendo “um sistema constituído de pessoas, equipamentos e procedimentos para a coleta, classificação, análise, avaliação e distribuição de informações necessárias, de maneira precisa e oportuna, para os tomadores de decisão.” O autor defende a idéia de que as empresas que possuem melhores sistemas de informação obtêm vantagem competitiva, sendo mais eficientes que os concorrentes em segmentar os seus mercados, em desenvolver ofertas de produtos e serviços e em executar o planejamento de marketing.

Mattar *et al.* (2009, p. 100) consideram que a definição de SIM mais completa foi dada por Cox e Good em 1967, a saber:

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.

Kotler e Armstrong (2007, p. 97) postulam que “cada vez mais a distribuição de informações envolve alimentar bancos de dados e disponibilizar as informações para que sejam acessadas rápida e facilmente”.

Novas tecnologias de gerenciamento de informações disponíveis no mercado oferecem possibilidades de incrementar o diferencial competitivo das empresas (CRAVENS; PIERCY, 2006, p. 129-141), nas 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.

Apesar da indústria da tecnologia da informação oferecer uma gama de soluções em sistema de informação prontas, as quais possibilitam, inclusive, uma ou outra customização para atender a certas peculiaridades das organizações, as empresas possuem necessidades, filosofias, estilos diferentes, de modo que dificilmente vão conseguir obter vantagens com soluções integralmente padronizadas (DAVENPORT, 2000; MATTAR *et al.*, 2009).

Schewe e Smith (1980, p. 82 *apud* CHIUSOLI; NONAKA; PACAGNAN, 2005 p. 3) ressaltam que um sistema de informações de marketing não necessariamente precisa estar baseado em sistemas ou softwares computacionais. Os autores postulam que o conceito de sistema refere-se ao processo de planejamento, ordenamento e coleta das informações de modo contínuo.

A correta definição quanto às informações relevantes para o negócio é fator crucial para o desenho de um eficaz sistema de informação de marketing e para a escolha da estrutura tecnológica e de pessoal adequada para a sua operação (KOTLER, 2000; MATTAR *et al.*, 2009; CRAVENS; PIERCY, 2006; DAVENPORT, 2000).

Segundo Jaworski, Macinnis e Kohli (2002, p. 280), a geração de inteligência nas organizações requer uma visão mais expansiva do que simplesmente como as empresas obtém as informações. Requer uma profunda compreensão de como elas aprendem e se tornam inteligentes.

3.2 Modelos de SIM

Brien e Stafford (1968, p. 22), há quatro décadas, declararam que a determinação de um padrão organizacional mais efetivo para a implementação e administração do sistema de informações de marketing ainda não estava claro, sendo este, um dos maiores empecilhos para a difusão do conceito de SIM.

Desde então, diversos autores e pesquisadores na área de marketing, na tentativa de compreender e elucidar os pressupostos e as características desses sistemas, bem como de compreender a sua relação com os processos decisórios das organizações, têm apresentado diversos modelos para ilustrar o conceito de sistema de informação de marketing.

Mattar *et al.* (2009) conceituaram um modelo genérico de SIM para ser aplicado e adaptado à realidade de qualquer empresa, e que atendesse às funções de reunir, processar e disseminar dados e informações, internas e externas à organização, que fossem relevantes para a tomada de decisões de marketing.

O modelo é composto por quatro subsistemas – sistema de monitoração ambiental, sistemas de informações competitivas, sistemas de informações internas ou sistema de contabilidade gerencial e sistema de pesquisa de marketing, conforme apresentado na figura 9. O modelo proposto remete ao antigo conceito de inteligência embutido na hierarquização dado-informação-conhecimento, o qual estabelece que dados brutos quando processados e contextualizados, se transformam em informações que, quando analisadas pelos usuários e utilizadas na tomada de decisões, transformam-se em conhecimento (DAVENPORT, 2000; TARAPANOFF *et al.*, 2000; SILVA, 2003).

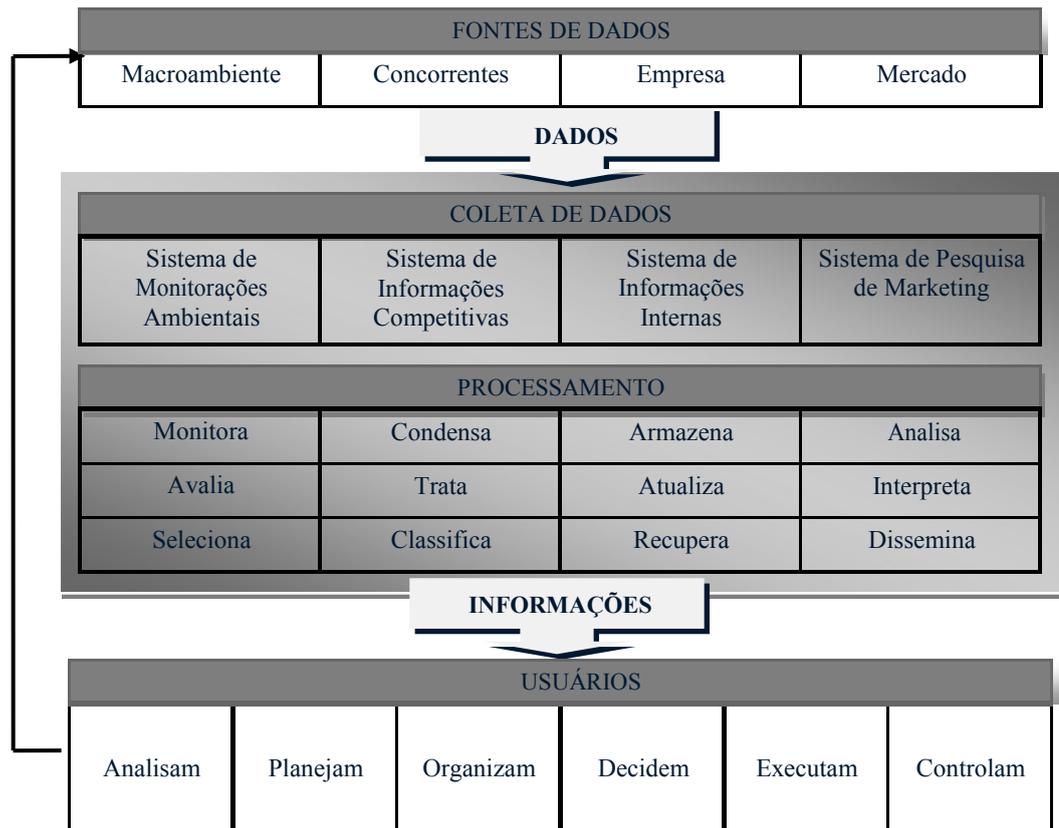


Figura 9 – Sistema de informações de marketing e seus componentes
 FONTE: Mattar *et al.*, 2009, p. 105.

Segundo Chiousoli (2005, p. 64) o modelo mais tradicional, reconhecido e difundido na literatura de sistemas de informações de marketing foi proposto por Kotler. Os componentes do sistema de informações de marketing considerados por Kotler (2000, p. 122) são:

- o subsistema de registros internos, que contém informações resultantes do cruzamento de dados das operações de venda realizadas pela empresa, permitindo o monitoramento e a análise do desempenho da organização;
- o subsistema de inteligência de marketing, que fornece um conjunto de procedimentos e fontes de informações sobre as diversas variáveis ambientais e eventos de marketing que influenciam o negócio, no qual estão incluídos concorrentes e clientes;

- c) o subsistema de pesquisa de marketing, direcionado à elaboração, coleta, análise e a edição de relatórios sistemáticos de dados e descobertas relevantes para a resolução de problemas específicos de marketing, e;
- d) o subsistema de análise e apoio às decisões de marketing que se caracteriza como um conjunto coordenado de ferramentas e técnicas, software e hardware para o auxílio da análise e interpretação das informações.

O modelo sugerido pelo autor é representado na figura 10:

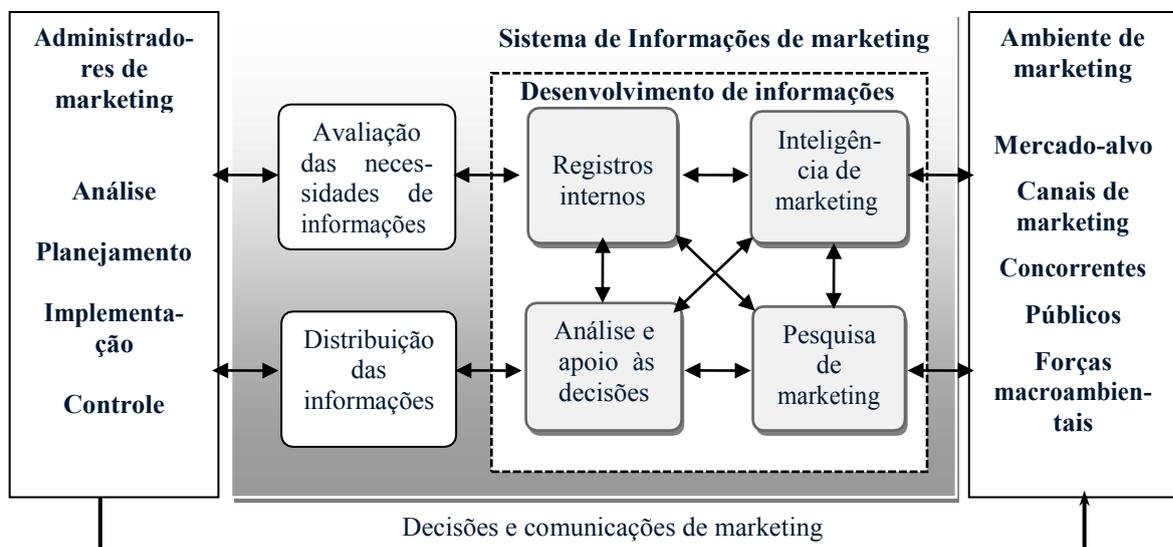


Figura 10 – Modelo de sistema de informações de marketing
 FONTE: Kotler, 1998, p. 112.

Já Kotler e Armstrong (2007) re-conceituaram o modelo de Kotler (1998) alterando a taxonomia dos subsistemas de “registros internos” para “bancos de dados internos” e de “análise e apoio às decisões” para “análise das informações”, ressaltando que os subsistemas de dados internos, inteligência de marketing e pesquisa de marketing são responsáveis pela obtenção de informações, que são analisadas através das ferramentas e softwares presentes no subsistema de análise das informações.

O modelo redesenhado por Kotler e Armstrong (2007 p. 85) apresenta poucas diferenças em relação ao original proposto por Kotler (1998), resumindo-se às alterações taxonômicas descritas anteriormente e aos fluxos das informações representados pelas setas, conforme apresenta-se na figura 11:

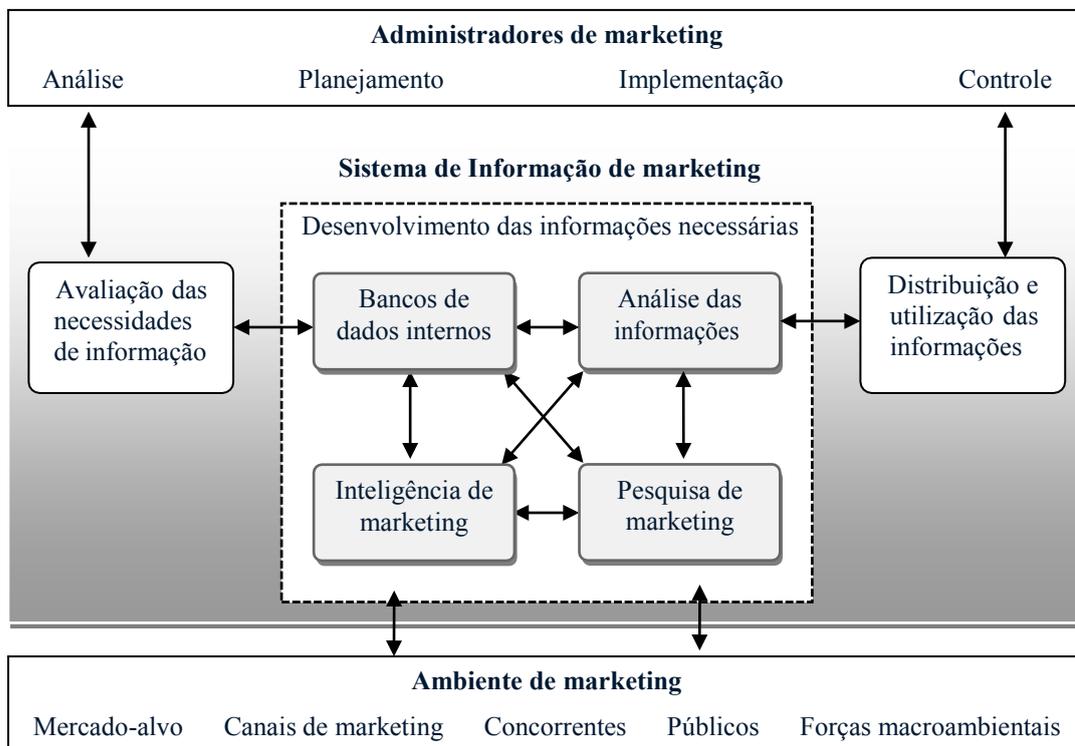


Figura 11 – O sistema de informação de marketing
 FONTE: Kotler; Armstrong, 2007, p. 85.

Nos tópicos seguintes, serão exploradas as peculiaridades de cada um dos subsistemas do sistema de informação de marketing, conforme modelos apresentados por Kotler (1998; 2000), Kotler e Armstrong (2008) e Mattar *et al* (2009).

3.2.1 Subsistema de dados internos

O subsistema de dados internos contempla dados resultantes dos sistemas de processamento de transações (SPT's), revelando informações sobre o desempenho do negócio que apóiam os gestores nas atividades de monitoramento e controle da empresa (KOTLER, 2000; LAUNDON; LAUNDON, 2007).

O sistema pode ser subdividido em (KOTLER, 2000; MATTAR *et al.* 2009):

- a) dados de transação para consulta: dados gerados no processo do ciclo pedido-pagamento, tais quais, processamento e status de pedidos, produção, níveis de estoque, logística de materiais, embarque, faturamento e cobrança, disponíveis para consulta em tempo real e;
- b) informações cruzadas disponibilizadas em relatórios e gráficos: dados cruzados dos banco de dados de vendas com banco de dados de clientes, de vendedores, de produção, de cobrança, como por exemplo, acompanhamento dos índices de vendas realizadas e a realizar por cliente, por vendedor, por produto, por região, inadimplência de clientes, frequência de compra por cliente por período específico, entre outros.

Além disso, Mattar *et al.* (2009) postulam que o sistema de registros internos deveria prover informações acerca das potencialidades e vulnerabilidades do negócio. Os autores elucidam que o subsistema de registros internos visa informar os gestores de marketing sobre o desempenho e os resultados das atividades de marketing, permitindo que eles possam exercer certo controle sobre elas no momento oportuno (MATTAR *et al.*, 2009). Desta forma, as informações geradas pelo sistema são resultado da conciliação entre a necessidade de informações que os gestores imaginam existir, as informações que eles realmente precisam e o que é possível de ser obtido (KOTLER, 2000; MATTAR *et al.*, 2009). Alerta-se para o fato das empresas estarem atentas para que o sistema não gere informações dispendiosas e inúteis, que atrapalhariam as análises ao invés de ajudá-las (KOTLER, 2000; MATTAR *et al.*, 2009).

Lambin (2000, p. 125) defende que tais informações, as quais denomina de dados secundários internos, constituem uma fonte riquíssima de conhecimento, por serem precisas. O autor elenca ainda outras informações consideradas relevantes às análises decisórias:

- a) comparação das vendas do período relativamente ao ano precedente (em quantidade e em volume de negócios);
- b) reflexão sobre a composição da gama de produtos em função da classificação do volume de negócios por produto;
- c) análise do grau de concentração do volume de negócios relativamente aos clientes mais importantes e da vulnerabilidade que tal pode acarretar;

- d) análise do trabalho da força de venda por observação das vendas por setor e da frequência das visitas;
- e) análise da penetração comercial por território com a ajuda de indicadores de poder e de vontade de compra; etc.

Esses sistemas alimentam ainda, informações relevantes ao *database* marketing e aos sistemas de relacionamento com o cliente (CRM), que dão suporte às atividades de segmentação, seleção de mercados-alvo, comunicação e fidelização de clientes (CRAVENS; PIERCY, 2006; LAUDON; LAUDON, 2007).

Tais informações fornecem subsídios para a tomada de decisão tanto no curto prazo, uma vez que apresentam um cenário em tempo real, para a resolução de problemas específicos e emergentes, como no longo prazo, se forem analisadas de forma longitudinal e co-relacionadas com outras séries de eventos internos e externos (LAUDON; LAUDON, 2007).

Longe de ser relacionado somente com as antigas análises das séries de dados históricos das organizações no intuito de tecer previsões para exercícios futuros, o subsistema de dados internos pode fornecer dados que, quando analisados conjuntamente com os eventos endógenos e/ou exógenos que impactam o resultado do negócio, geram informações relevantes sobre a sua sensibilidade a determinados fatores, auxiliando na busca de ações que possam ser incluídas no plano de marketing, visando a sua imunidade contra certos agentes, no caso de resultados negativos ou da otimização no aproveitamento de determinadas circunstâncias, no caso de resultados positivos.

Consoantes, Kotler e Armstrong (2007, p. 86) advogam que o uso dessas informações pode oferecer uma poderosa vantagem competitiva.

Com base no referencial teórico pesquisado, apresenta-se um modelo ilustrativo de um subsistema de dados internos (figura 12):

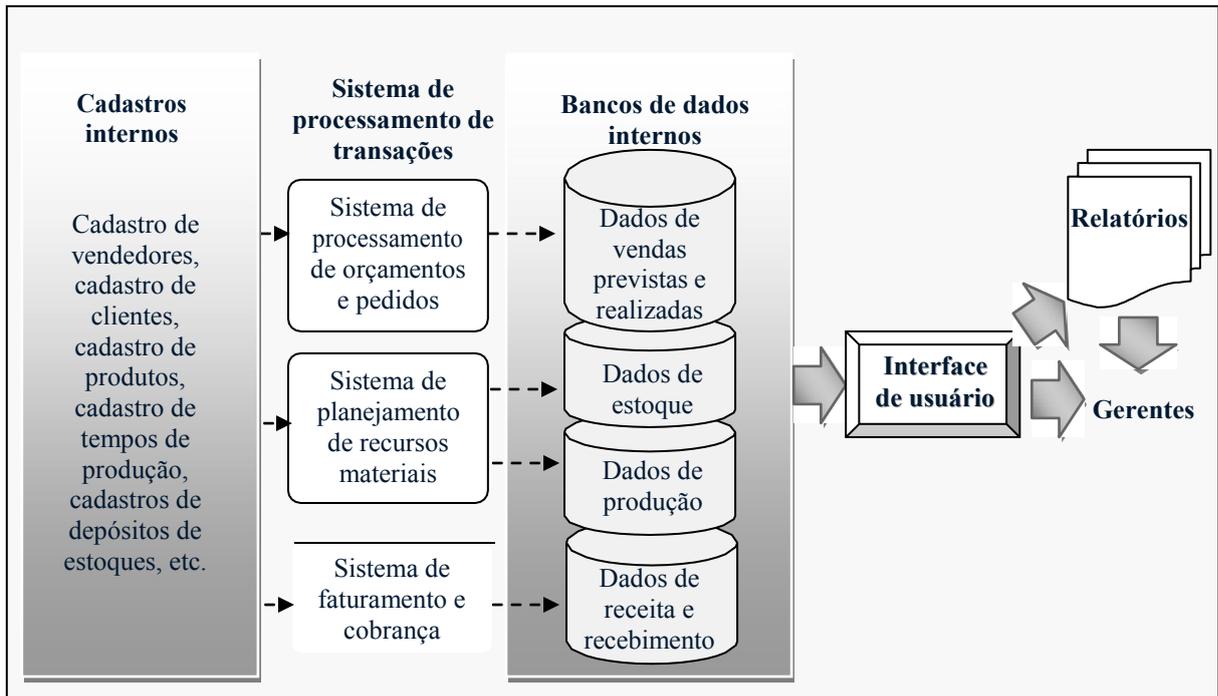


Figura 12 – Subsistema de dados internos

FONTE: Autora, com base em Laudon; Laudon, 2007; Kotler, 2000; Kotler; Armstrong, 2007; Lambin, 2000; Mattar *et al*, 2009.

No sistema exemplificado nesse diagrama há três sistemas de processamento de transações (SPT's) que realizam as atividades rotineiras correspondentes ao ciclo pedido-pagamento.

Os SPT's utilizam os dados cadastrados nas diversas bases de dados do sistema (clientes, vendedores, produtos, etc.) para a realização das tarefas de geração de orçamentos, pedidos de venda, programação da produção, requisições de materiais, faturamento, cobrança, entre outras, gerando um banco de dados das operações da empresa.

Esse banco de dados disponibiliza informações aos usuários através da interface de consultas em telas e geração de relatórios, relativas ao desempenho da empresa, tais como séries de vendas por um período determinado, vendas por vendedor, por cliente, por produto e por região, *timing* do ciclo operacional e financeiro, dentre muitas outras.

Ressalta-se ainda que o modelo ilustrado pode contemplar muitas outras atividades, dependendo das características do negócio e das operações internas.

3.2.2 Subsistema de inteligência de marketing

A definição semântica para o conceito de inteligência é descrita por “faculdade ou capacidade de aprender, apreender, compreender ou adaptar-se facilmente” [...] “destreza mental; agudeza, perspicácia” (FERREIRA, 2008, p. 484).

Para Miller (2002, *apud* PETRINI, FREITAS, POZZEBON, 2006, p. 9) inteligência competitiva (como também é chamada a inteligência de marketing) é definida como “um processo de coleta, análise e disseminação de informação precisa, relevante, específica, atual e visionária, relacionada com a empresa, o ambiente empresarial e os competidores”.

Para Choo (2002 *apud* ALVARENGA NETO, 2008, p. 85):

A sobrevivência depende da habilidade organizacional de processar informações sobre o meio ambiente e transformá-las em conhecimentos que permitam à organização se adaptar às mudanças externas e contingências impostas.

Na visão de Kotler (2000, p. 124) a gestão de informações externas está compreendida em um subsistema, intitulado de inteligência de marketing, definida como “um conjunto de procedimentos e fontes usado por administradores para obter informações diárias sobre eventos no ambiente de marketing”, incluindo informações sobre o mercado, concorrentes e sobre o macroambiente (regulamentações, tecnologias, economia, etc.) que alteram as variáveis mercadológicas.

Tratam-se de informações publicamente disponíveis sobre condições e modificações no ambiente e no macroambiente de marketing, e sobre os concorrentes, no intuito de antever oportunidades e ameaças (KOTLER; ARMSTRONG, 2007; MATTAR *et al.*, 2009).

O conceito de inteligência competitiva (IC) vem sendo explorado na literatura pelas correntes do marketing, do planejamento estratégico e da tecnologia da informação (JAWORSKI; MACINNIS; KOHLI, 2002). Entretanto, a abrangência do termo possibilita diversas interpretações.

Petrini, Freitas e Pozzebon (2006, p. 11) diferenciam inteligência de negócios de inteligência competitiva baseados no tipo e na origem dos dados coletados e no público para os quais os dados são destinados. Dados quantitativos, essencialmente estruturados, seriam matérias-primas para os sistemas de inteligência de negócios (BI); já o sistema de inteligência competitiva (IC) utiliza-se de dados qualitativos, textuais e não estruturados (PETRINI; FREITAS; POZZEBON, 2006).

Alvarenga Neto (2008, p. 99) apresenta o modelo de Choo (2002) que ilustra o relacionamento entre os diversos conceitos atinentes à inteligência (figura 13):

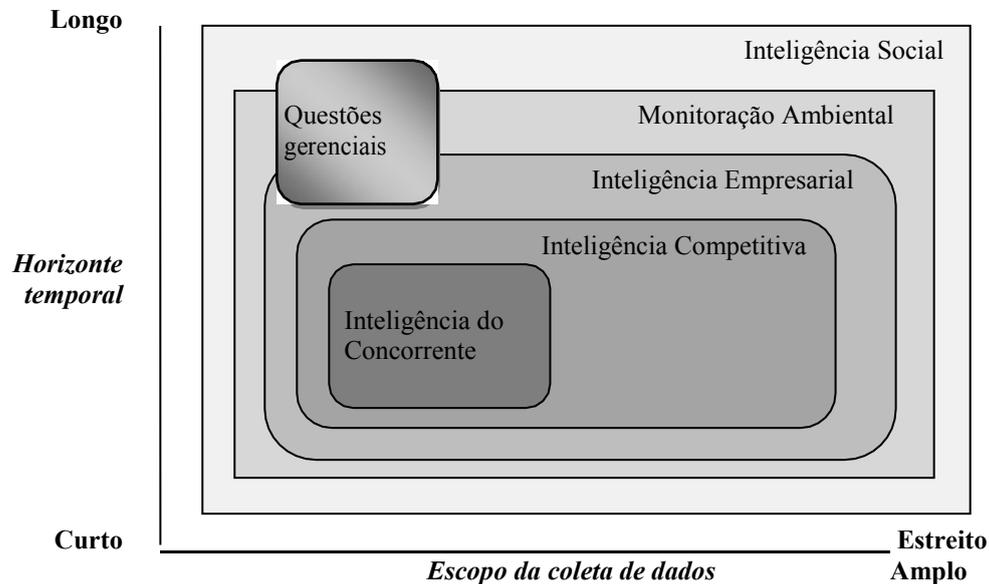


Figura 13 – Relacionamento entre conceitos
 FONTE: “Adaptado de” Alvarenga Neto, 2008, p. 99.

Segundo Alvarenga Neto (2008):

- inteligência do concorrente diz respeito ao acompanhamento dos movimentos dos concorrentes e as reações prováveis do ambiente (ex. alterações no mix de marketing);
- inteligência competitiva refere-se ao conhecimento da concorrência, do setor e da competitividade em segmentos ou mercados particulares no intuito de definir o perfil das intenções, performance e posicionamento dos concorrentes para a formulação de uma estratégia competitiva eficaz;
- inteligência empresarial incorpora a análise de fenômenos econômicos, sociais e políticos relevantes ao negócio, às análises anteriores;
- monitoração ambiental diz respeito ao monitoramento de outros agentes tais como fornecedores, clientes, tecnologia, economia, política, legislação, etc.;
- issues management ou gerenciamento de questões estratégicas objetiva o desenvolvimento de políticas corporativas para a atuação e interação da

organização com os ambientes político, social e econômico que exercem influência sobre o negócio;

- f) inteligência social preocupa-se com a capacidade das organizações em identificarem problemas e a buscarem soluções que coadunam com as estratégias nacionais.

Hutt e Speh (1995 p. 130-131) apresentam o conceito de inteligência de marketing como sendo o cerne do sistema de informações de marketing, com a função de receber e processar informações dos demais subsistemas geradores de informações de marketing e transmitindo-as para o subsistema analítico. Os autores enfatizam que a efetividade do sistema de inteligência irá afetar dramaticamente a qualidade das decisões tomadas.

O modelo das relações entre o sistema de inteligência de marketing e os demais subsistemas do SIM, proposto pelos autores, é apresentado na figura 14:

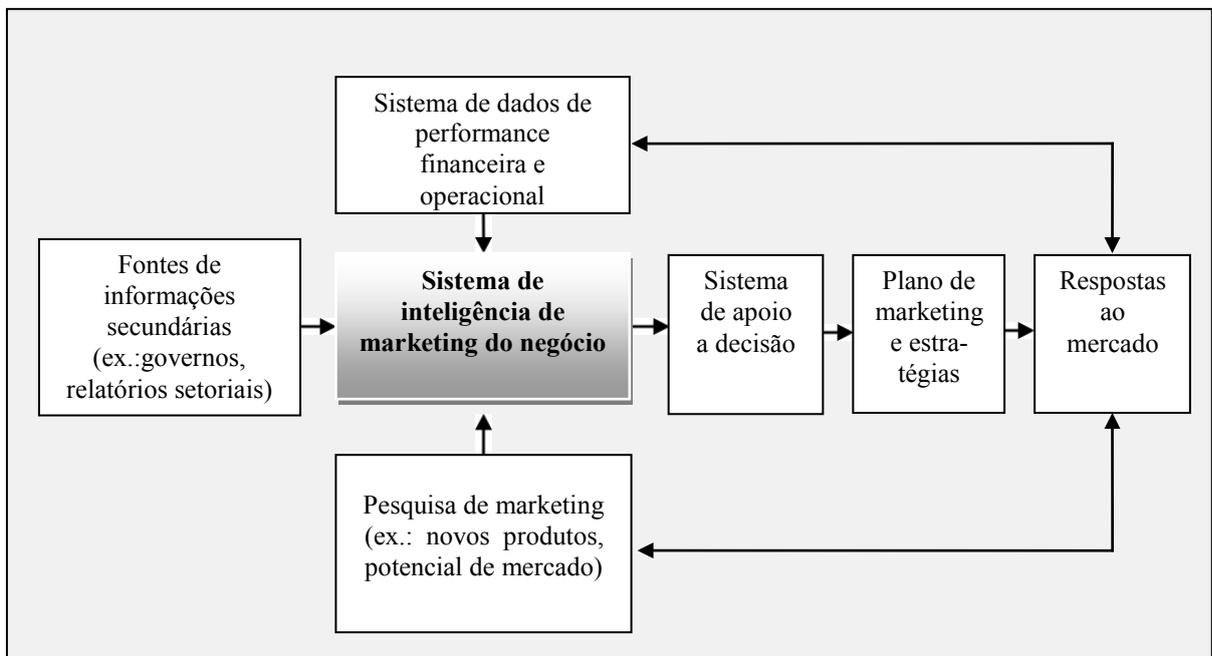


Figura 14 – Sistema de inteligência de marketing do negócio

FONTE: Hutt; Speh, 1995, p. 133.

De acordo com Mattar *et al.* (2009, p. 104-106) esse subsistema teria a dupla função de coletar informações não sistematizadas e esporádicas, através de diversas fontes, e de gerar informações sistematizadas e freqüentes.

Kotler (2000) além de citar, como formas de coleta de informações de marketing, o monitoramento de jornais e publicações do setor, a participação em reuniões, eventos e feiras e o contato informal com os agentes de mercado com os quais a empresa se relaciona, avança ainda seis possibilidades para a obtenção de informações que alimentem o sistema de inteligência de marketing, a saber:

- a) utilização da força de vendas, a qual considera os “olhos e ouvidos da empresa”;
- b) utilização dos canais de distribuição, tais como as revendas;
- c) aquisição de produtos concorrentes e publicações no geral acerca dos concorrentes;
- d) promoção de reuniões periódicas com clientes;
- e) aquisição de informações (dados de painéis) sobre clientes e concorrentes de empresas especializadas;
- f) estabelecimento de um centro de informações de marketing interno com a responsabilidade de coletar e disseminar informações.

Lambin (2000, p. 127) complementa ainda que as universidades e centros de pesquisa também podem oferecer trabalhos e estudos com dados relevantes para as organizações.

3.2.3 Subsistema de pesquisa de marketing

O subsistema de pesquisa de marketing é responsável por suprir a necessidade de informações da empresa, que não pôde ser suprida pelos subsistemas de dados internos e de inteligência de marketing, e por coletar os dados relevantes, confiáveis e atualizados, transformá-los em informação e editá-los em relatórios sistemáticos, remetendo à solução de problemas específicos, definidos e únicos que a pesquisa se propõe a responder (KOTLER, 2000; KOTLER; ARMSTRONG, 2007, MATTAR, 2005; MATTAR *et al.*, 2009, MALHOTRA, 2001).

Para Mattar (2005, p. 45) a definição que melhor representa o significado de pesquisa de marketing é dada pela European Society for Opinion and Marketing Association (Esomar) e pela American Marketing Association (AMA), a saber:

Pesquisa de marketing é a função que liga o consumidor, o cliente e o público ao marketing através da informação – informação usada para identificar e definir as oportunidades e problemas de marketing, gerar, refinar e avaliar a ação de marketing; monitorar o desempenho de marketing e aperfeiçoar o entendimento de marketing como um processo. Pesquisa de marketing específica a informação necessária destinada a estes fins; projeta o método para coletar informações; gerencia e implementa o processo de coleta de dados; analisa os resultados e comunica os achados e suas implicações.

O conceito de pesquisa de marketing difundido por Brien e Stafford (1968) no final da década de sessenta já ressaltava a importância desse subsistema para a fixação de objetivos, elaboração e controle do plano de marketing e para a identificação de novas fontes de lucro por meio de novos produtos e serviços (MINCIOTTI, 1992, p. 67).

Conforme entendimento de Brien e Stafford (1968, p. 19):

a pesquisa de marketing deve ser utilizada para analisar relacionamentos específicos nas várias áreas funcionais do marketing, mas a ênfase deve ser no seu uso coordenado, forma sistemática no intuito de tornar a estratégia total de marketing mais eficiente.

Malhotra (2001, p. 9) elucida que a pesquisa de marketing é amplamente utilizada por todos os tipos de empresas, atendendo a um grande número de propósitos. O autor apresenta um modelo no intuito de melhor explicar o papel da pesquisa de marketing à luz do paradigma de marketing (figura 15).

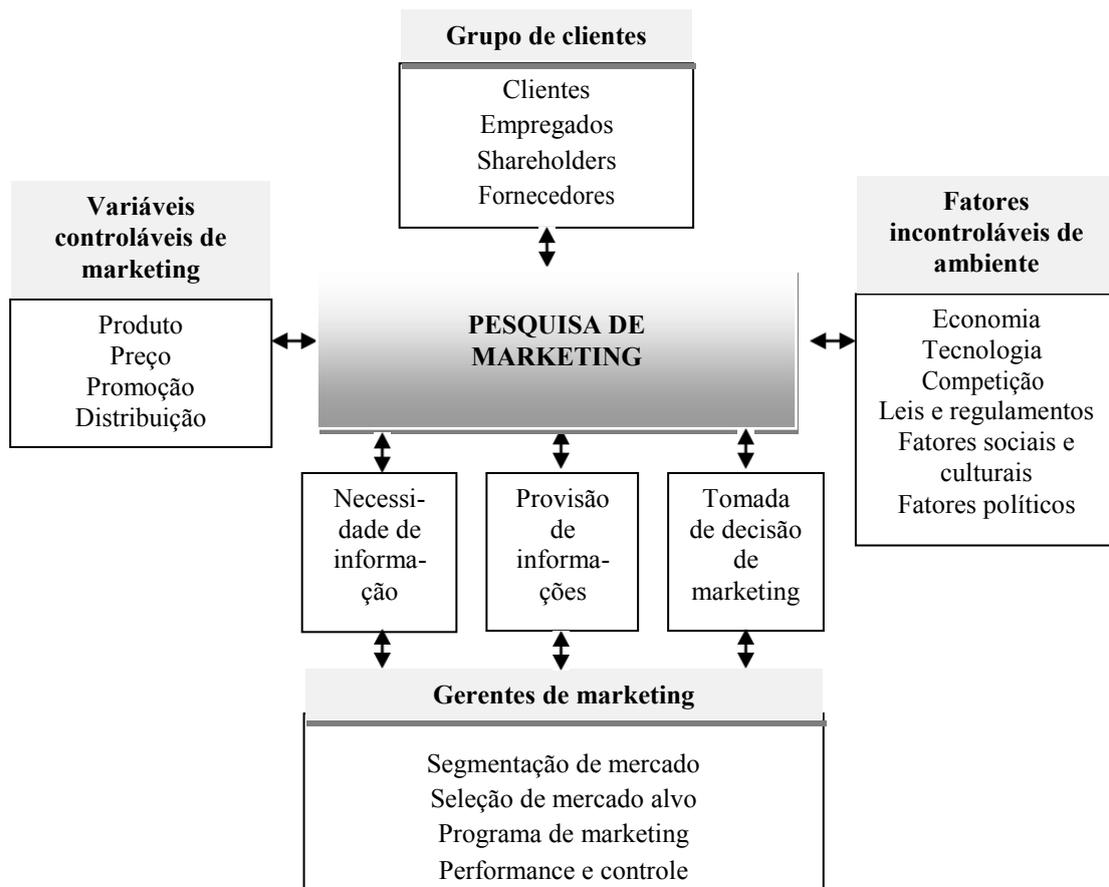


Figura 15 – O papel da pesquisa de marketing
 FONTE: Malhotra, 2001, p. 10.

Lambin (2000, p. 134) elucida que os estudos de mercado podem ser exploratórios, descritivos ou causais, dependendo do objetivo da pesquisa, ressaltando, porém, que a distinção entre os tipos não é tão nítida:

- estudos exploratórios, geralmente de natureza qualitativa, visam a descoberta da natureza de um problema que se apresenta à empresa;
- pesquisas descritivas buscam o máximo de informações possíveis, no intuito de descrever o objeto em estudo, um mercado, um canal de distribuição, etc.
- os estudos causais são considerados ambiciosos tanto do ponto de vista do objetivo (encontrar relação de causa e efeito para prever fenômenos), quanto do ponto de vista dos métodos utilizados.

Kotler (2000, p. 127) divide o processo de pesquisa de marketing em cinco etapas.

A primeira delas, contemplando a definição do problema e os objetivos da pesquisa, delimita o problema para o qual a pesquisa será direcionada e o levantamento dos resultados esperados com a aplicação da pesquisa.

A segunda etapa envolve o desenvolvimento do plano de pesquisa, que se refere a toda a preparação e planejamento da pesquisa no que tange à definição do tipo de pesquisa a ser realizado, aos processos de definição da amostra, à elaboração do instrumento de pesquisa, e à escolha do método adequado para a operacionalização da pesquisa.

A coleta de informações representa a terceira etapa e diz respeito aos processos referentes à obtenção de informações junto às amostras selecionadas.

A análise das informações, quarta etapa, envolve a análise dos dados obtidos com a utilização de técnicas de tratamento dos dados adequados ao problema de pesquisa para a elaboração das conclusões.

E, por fim, a apresentação dos resultados compreende a quinta e última etapa, na qual são comunicadas as conclusões da pesquisa e informações relevantes observadas.

Mattar (2005) apresenta um modelo ilustrativo e didático, compreendendo as etapas supra-apresentadas, porém, agrupa a terceira e quarta etapas (de Kotler) em um item que chamou de “execução da pesquisa” (figura 16).

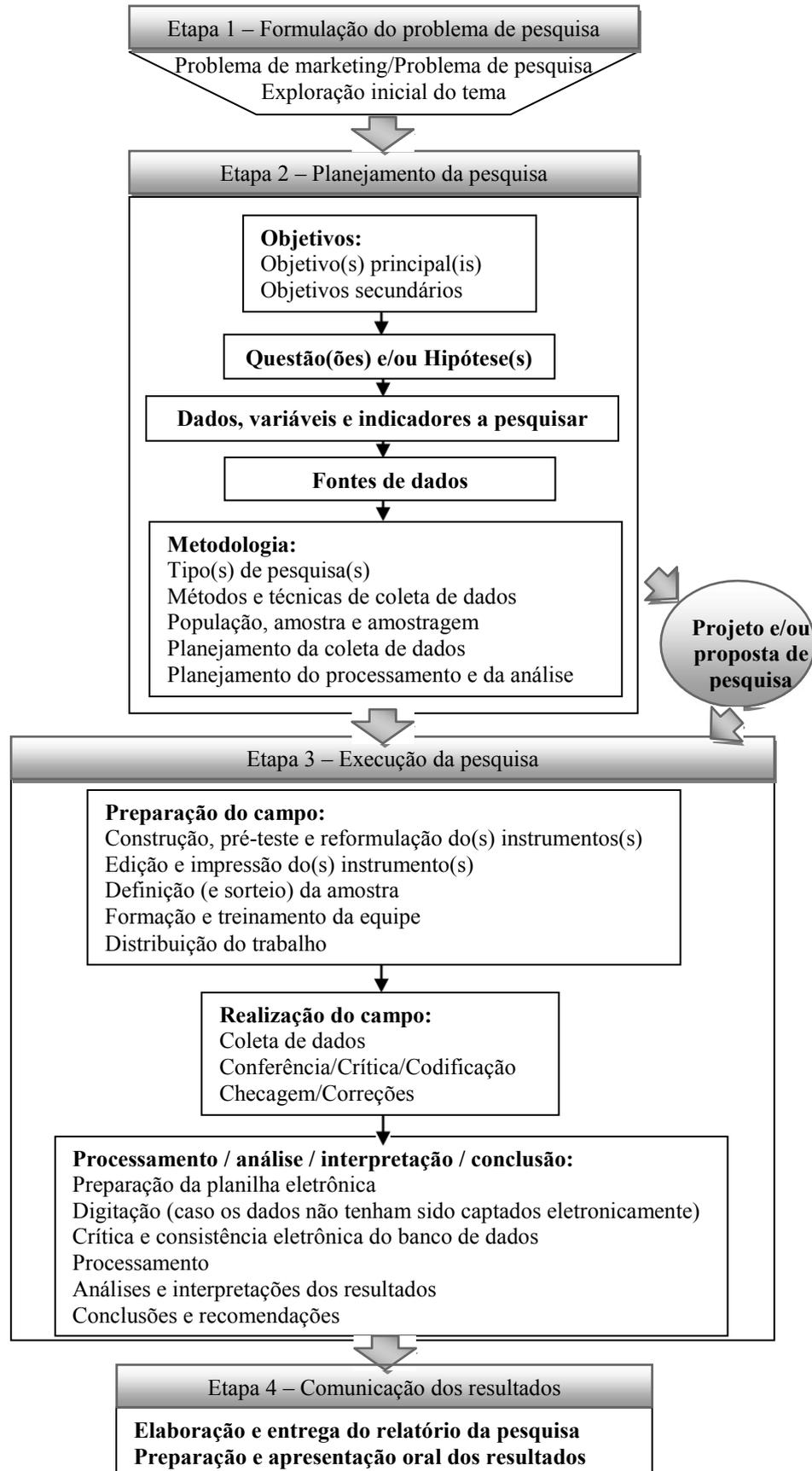


Figura 16 – Etapas de um processo de pesquisa de marketing
FONTE: Mattar, 2005, p. 59.

3.2.4 Subsistema de análise e apoio à decisão

De acordo com Einsenstein e Lodish (2003, p. 437) “o sucesso do negócio está baseado nas melhores decisões tomadas em comparação aos competidores”. Os autores esclarecem que o volume e a complexidade das informações disponíveis para decisão têm crescido vertiginosamente, sobretudo nos campos em que os dados computadorizados são fundamentais, como no marketing, inviabilizando uma rápida e acurada tomada de decisão sem a utilização de recursos computacionais para o auxílio nas análises das informações e no processo decisório em si. Davenport (2007, p. 15) esclarece que a maioria das empresas pode se beneficiar de um processo decisório mais analítico.

Baseados em duas correntes teóricas, uma advinda da teoria da decisão, que, através da contribuição de múltiplas disciplinas, tais como administração de empresas, psicologia, pesquisa operacional, estatística e engenharia, deu origem aos sistemas básicos, também chamados de *plain vanilla*, e outra da disciplina da ciência da computação, mais especificamente do campo da inteligência artificial, através da qual foram desenvolvidos os sistemas baseados no conhecimento (EISENSTEIN; LODISH, 2003, p. 436-439), os sistemas de apoio às decisões de marketing – SADM – ou MDSS (sigla em inglês para *marketing decision suport system*) fornecem suporte aos tomadores de decisão, no intuito de aprimorar os processos decisórios.

Isso é possível por meio da captura dos dados gerados pelos outros sistemas e do tratamento dessas informações através de análises estatísticas e das rotinas de otimização e simulação efetuadas pelos modelos matemáticos computacionais (KOTLER, 2000; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005, CRAVENS; PIERCY, 2006, EISENSTEIN; LODISH, 2003) e ainda pela imitação do processo de tomada de decisão de *experts* com a utilização de técnicas sofisticadas, tais como redes neurais, lógica difusa, algoritmos genéticos e agentes inteligentes (EISENSTEIN; LODISH, 2003; LAUDON; LAUDON, 2007).

Laudon e Laudon (2007, p. 306) conceituam o SAD (sistema de apoio à decisão) ou DSS (*decision support system*, em inglês), como uma tecnologia que fornece “ferramentas ou modelos analíticos para analisar grandes quantidades de dados, além de consultas interativas de apoio para gerentes de nível médio que enfrentam situações de decisão semi-estruturadas e não estruturadas”.

Cravens e Piercy (2006, p. 140) elucidam que um SADM utiliza as informações capturadas pelo SIM integrando, com a utilização de hardware e software, os dados que não

são facilmente encontrados, assimilados ou prontamente manipulados. Os autores esclarecem que o SADM pode ser utilizado em vários níveis de decisão, permitindo uma grande flexibilidade ao usuário no que tange a aplicações e formato.

O modelo contendo os componentes de um SADM, na visão de Hooley, Saunders e Piercy (2005, p.146), foi melhor sugerido por Little (1979), como segue (figura 17):

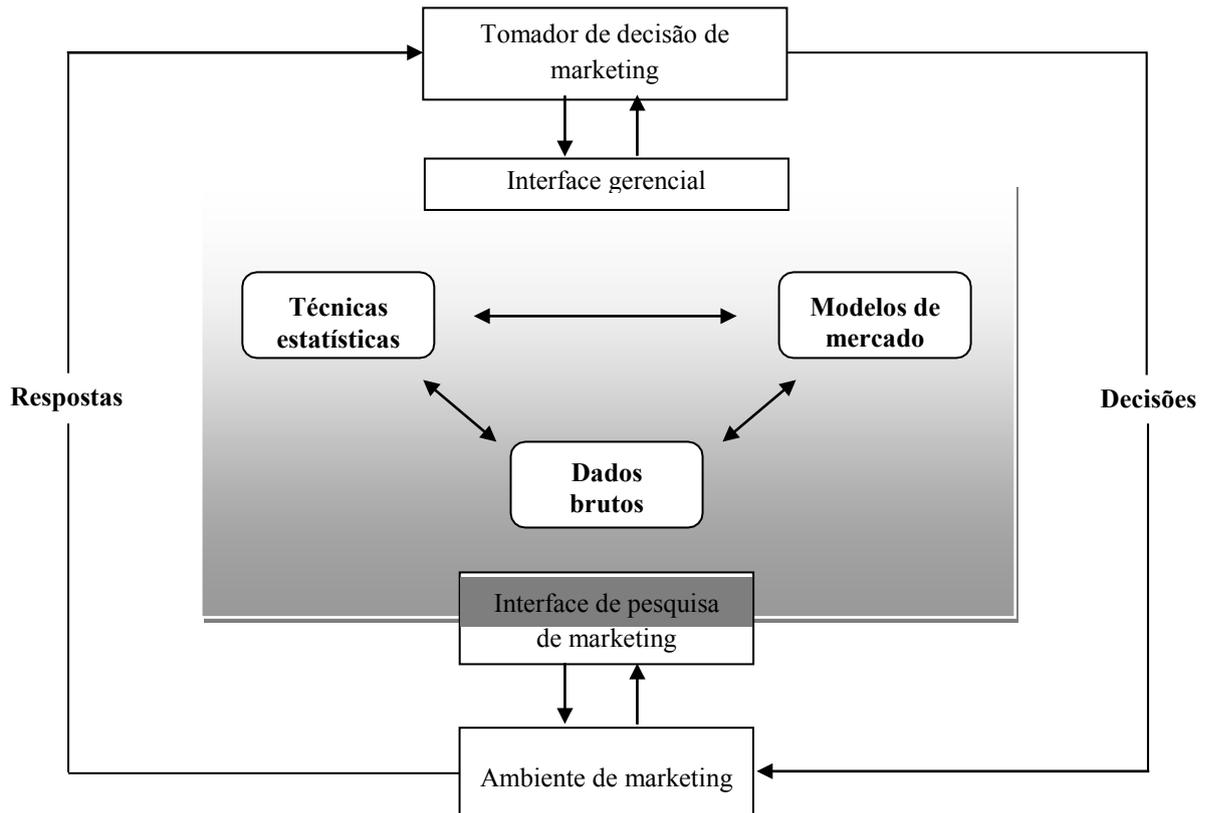


Figura 17 – Sistemas de apoio às decisões de marketing (SADM)
 FONTE: Hooley; Saunders; Piercy, 2005, p. 146.

- a) interface de pesquisa de mercado – responsável pela coleta e processamento dos dados brutos do ambiente de marketing, conceito que hoje se estende ao SIM;
- b) dados brutos – dados advindos de diversas fontes para serem analisados e contextualizados;
- c) técnicas estatísticas – processos para sintetizar, resumir e dar sentido aos dados, de modo que eles possam ser transformados em informações significativas para a tomada de decisão;

- d) modelos de mercado – abstrações do funcionamento real do mercado de atuação das empresas, nos quais os tomadores de decisão se baseiam para a tomada de decisão;
- e) interface gerencial – a conexão entre o tomador de decisão e o sistema de informação, que pode ser um indivíduo, um relatório ou um conjunto deles, ou até mesmo um terminal de um computador equipado com softwares e outras ferramentas de análise.

Os autores apresentam o modelo de Little (1979) como um modelo evolutivo do SIM e advogam que a alteração da sua definição semântica para SADM ocorrida na década de 90, foi fundamental para a compreensão do novo conceito, no qual, segundo eles, além da disponibilização das informações, também passou a englobar as análises. Hooley *et al.* (2005, p. 147), advogam que os SADM são sistemas que realmente apóiam as decisões, diferentemente dos SIM que somente analisam dados para que os tomadores de decisão possam traçar as suas escolhas.

Kotler também utiliza-se da definição de Little (1979) para descrever um sistema de apoio a decisões de marketing:

Um sistema de apoio a decisões de marketing é um conjunto coordenado de dados, sistemas, ferramentas e técnicas com software e hardware de suporte, por meio do qual uma empresa coleta e interpreta informações relevantes provenientes dos negócios e do ambiente e as transforma em uma base para a ação de marketing.

Contudo, diferentemente de Hooley, Saunders e Piercy (2005), Kotler (2000) considera que o conceito de SIM possui um significado mais amplo, no qual, um de seus elementos é justamente o subsistema de decisão de marketing.

Chiusoli (2005, p. 34) também compartilha deste entendimento quando esclarece que o SADM não foi desenvolvido para substituir o SIM, mas sim para oferecer um melhor suporte aos profissionais, através da predição de algumas situações de mercado.

Para fins deste trabalho, considera-se mais adequada a abordagem proposta por Kotler (2000).

Laudon e Laudon (2007, p. 308-309) apresentam um modelo aprimorado de SAD, cujos principais componentes são:

- a) o banco de dados SAD: pode ser um pequeno banco de dados instalado em um PC ou um grande *data warehouse* (LAUDON; LAUDON, 2007), contendo dados oriundos do subsistema de dados internos, da pesquisa de mercado, e da inteligência de marketing (CRAVENS; PIERCY, 2006);
- b) o sistema de software SAD: contempla as ferramentas de software analíticas;
- c) a interface de usuário SAD: interatividade com o usuário para a obtenção das análises e recursos gráficos.

Segundo Davenport (2007, p. 9), o sistema de apoio à decisão ou de inteligência analítica, passou a ser chamado de *business intelligence* (BI), por incorporar tanto o acesso aos dados e relatórios (interface de usuário SAD) como o conjunto de tecnologias e processos para compreender e analisar o desempenho do negócio (sistema de software SAD). Para o autor, o conceito de inteligência analítica suporta processos de negócios de alto desempenho, sendo um dos últimos pontos de diferenciação que restaram (figura 18):

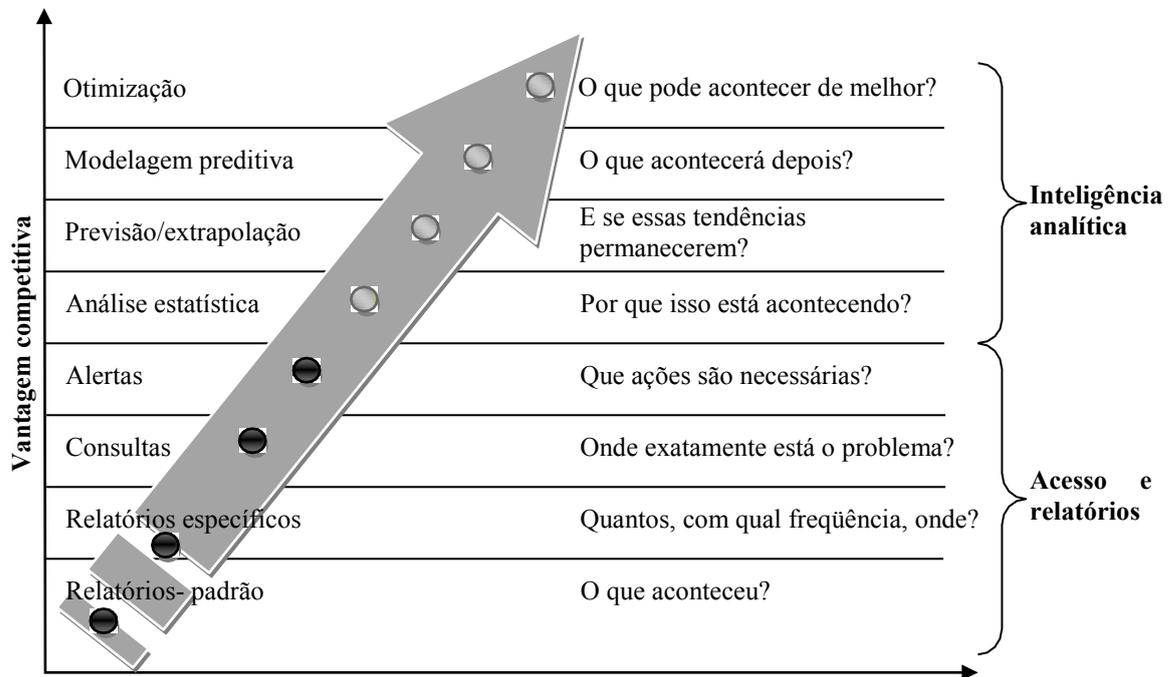


Figura 18 – *Business intelligence* e inteligência analítica
 FONTE: Davenport, 2007, p. 9.

Para as empresas sustentarem uma vantagem competitiva com base na inteligência analítica, esta deve ser aplicada de modo criterioso, ser bem executada e continuamente renovada (DAVENPORT, 2007, p. 57-58).

Davenport (2007) elenca algumas capacidades essenciais do sistema analítico para o alcance da vantagem competitiva:

- a) difícil duplicação: se os aplicativos forem capazes de replicar os processos e a cultura da organização, ao invés de simplesmente se limitarem a soluções padronizadas, serão de difícil imitação;
- b) únicas: a forma como a empresa utiliza a inteligência analítica em relação à sua estratégia e a seu posicionamento de mercado deve ser singular;
- c) adaptáveis a muitas situações: o sistema analítico pode cruzar fronteiras e ser aplicado de forma inovadora em outras situações internas;
- d) melhor que a concorrência: as organizações devem buscar explorar melhor as informações do que as outras, tomando decisões mais inteligentes;
- e) renováveis: a inteligência analítica é particularmente adequada a inovação e renovação e precisa receber aprimoramentos e reinvestimentos contínuos.

Os aplicativos analíticos, abarcados na tecnologia da informação, lançam mão desde ferramentas estatísticas e de otimização relativamente simples, na forma de planilhas eletrônicas, como o Excel, por exemplo, até pacotes de *business intelligence*, aplicativos de previsão do setor e os módulos analíticos e de relatórios de grandes sistemas integrados empresariais (DAVENPORT, 2007, p. 8).

Segundo Kotler (2000, p. 138), são muitas as ferramentas estatísticas, os modelos e as rotinas de otimização que compreendem um moderno sistema de apoio a decisões de marketing, disponíveis no mercado.

Davenport (2007, p. 184-198) sustenta que a escolha dos aplicativos e ferramentas certas para determinadas decisões depende de diversos fatores, dentre os quais se destacam:

- a) disponibilidade de dados segundo o estágio analítico da empresa: no estágio 1 os sistemas são pouco integrados, há predominância de muitos dados ausentes, de baixa qualidade e/ou com múltiplas definições. No estágio 2 existe a coleta de

dados transacionais de maneira eficiente, porém, sem disponibilidade de dados corretos ou suficientes para um melhor processo decisório. No estágio 3 existe uma proliferação de ferramentas de BI e *data marts*, mas a maior parte dos dados permanece sem integração, sem padronização e inacessível. No estágio 4 existem dados de alta qualidade, um plano analítico envolvendo toda a empresa, processos de TI e princípios de governança, além de algumas análises incorporadas ou automatizadas. Por fim, no estágio 5, existe uma arquitetura analítica completamente desenvolvida no âmbito de toda a empresa, plenamente automatizada e integrada nos processos, além de altamente sofisticada;

- b) a extensão e a profundidade da incorporação do processo decisório nos processos de negócio: pode haver casos em que uma pessoa revisa os dados e as análises e toma uma decisão e outros em que a decisão é automatizada e incorporada ao processo natural do fluxo de trabalho, neste último caso, as tecnologias que estruturam o fluxo de trabalho e proporcionam regras – quantitativas ou qualitativas – para tomar decisões são mais adequadas;
- c) o tipo de aplicativo – padronizado/terceirizado ou customizado/personalizado: a decisão de “criar ou comprar” depende da existência de um pacote de soluções no mercado ou do nível de habilidade necessário existente na organização. Independentemente de utilizar uma solução customizada ou padronizada, a empresa deve utilizar várias ferramentas para diferentes tipos de análise de dados;

No quadro 3 são elencados alguns exemplos de tecnologia em aplicativos e ferramentas analíticas utilizadas para a análise e distribuição das informações.

Quadro 3 – Aplicativos e ferramentas analíticas para a análise e distribuição das informações

Tecnologias analíticas (processamento e análise das informações) e aplicativos e ferramentas de apresentação (disseminação e compartilhamento das informações)	
Tecnologias analíticas típicas	
Planilhas eletrônicas	Consideradas as ferramentas analíticas mais comuns por serem fáceis de utilizar e refletirem os modelos mentais do usuário, porém, são passíveis de erro humano e demandam habilidades e conhecimentos necessários para desenvolver modelos. Exemplo: <i>planilhas Excel</i> .
Processadores analíticos on-line (OLAP)	Trata-se de um sistema de gestão de banco de dados relacional. Utilizados para decisões e análises semi-estruturadas, sendo uma forma altamente eficiente de organizar os dados em sistemas transacionais e solucionar problemas multidimensionais, cujos modelos de dados podem ter sete ou mais dimensões, apresentados na forma de “cubo de dados”. Exemplo: <i>soluções desenvolvidas pela Business Objects e Cognos</i> .
Algoritmos estatísticos ou quantitativos	Processam dados quantitativos através da utilização de técnicas multivariadas de análise de dados, tais como, análise de correlação canônica, análise de regressão múltipla, análise discriminante, análise fatorial, análise de agrupamentos, entre outras; através de modelagem preditiva, com a utilização da técnica de equações estruturais, por exemplo; e através de rotinas de otimização e simulações, tais como cálculo diferencial, programação matemática, teoria da decisão estatística, etc. Exemplo: <i>softwares desenvolvidos pela SPSS, STATA, LISREL e outros utilizados por gestores e analistas com alta qualificação em análises por meio de técnicas estatísticas e modelagem matemática</i> .
Mecanismos de regras	Processam uma série de regras de negócios que utilizam instruções condicionais, para lidar com questões lógicas do tipo “SE-ENTÃO-SE NÃO” e oferecer recomendações aos usuários que tenham de tomar um tipo específico de decisão. Também chamadas de heurística. Exemplo: <i>softwares desenvolvidos pela Fair Isaac, Ilog Inc E Pegasystems Inc</i> .
Ferramentas de <i>data mining</i>	Ferramentas que utilizam técnicas variadas, de computação aritmética direta a inteligência artificial, estatísticas, árvore de decisão, redes neurais e teoria de redes bayesianas com o objetivo de identificar padrões, tendências e relacionamentos ocultos em grandes conjuntos de dados complexos e mal definidos. O <i>data mining</i> extrai os dados, os analisa e os transforma em informações mais significativas. Exemplo: <i>pacotes oferecidos pela SAS</i> .
Ferramentas de <i>text mining</i>	Ferramentas similares ao <i>data mining</i> , porém utilizadas para identificar, extrair e contar palavras em outras fontes de dados, como nos web sites e blogs, por exemplo. São capazes de reconhecer referências a pessoas, lugares, objetos ou tópicos e traçar inferências, indicar novas tendências e relações sobre os padrões encontrados. Exemplo: <i>softwares spiders ou data crawlers de aplicação em web sites</i> .
Ferramentas de simulação	Modelam os processos de negócios com um conjunto de funções simbólicas, matemáticas, científicas, de engenharia e financeiras, utilizadas em um número surpreendente de aplicações. Exemplo: <i>softwares MATLAB, ADAMS</i> .
Tecnologias analíticas emergentes	
Categorização de textos	Processo de utilizar modelos ou regras estatísticas para classificar a relevância de um documento em relação a um determinado tópico.
Algoritmos genéticos	Categoria de método de otimização cujas técnicas de resolução de problemas são baseadas nos métodos dos processos de adaptação e evolução das populações de organismos vivos, tais como reprodução, mutação e seleção natural. Um algoritmo funciona representando informações como cadeias de 0 e 1, similares as estruturas de DNA, em que uma solução possível pode ser representada por uma longa cadeia desses dígitos, na qual o algoritmo genético pesquisa e testa todas as possíveis combinações de dígitos e identifica a cadeia que representa a solução ótima para o problema.

continua...

...conclusão

Tecnologias analíticas (processamento e análise das informações) e aplicativos e ferramentas de apresentação (disseminação e compartilhamento das informações)	
Tecnologias analíticas emergentes	
Sistemas especialistas ou inteligentes (<i>expert systems</i>)	Aplicativos especializados em inteligência artificial capazes de disponibilizar o conhecimento especializado aos tomadores de decisão na resolução de problemas complexos, utilizando-se de mecanismos de inferência para vasculhar regras e aplicá-las de acordo com os fatos inseridos pelo usuário. Exemplo: <i>aplicativos diversos, como o ADCAD, NEGOTEX e MATLAB que utilizam a lógica difusa, ou fuzzy, redes neurais, raciocínio baseado em casos, e agentes inteligentes.</i>
Áudio e vídeo <i>mining</i>	Similares às ferramentas de <i>data</i> ou <i>text mining</i> , porém, voltadas a busca de padrões de áudio ou imagens.
Inteligência coletiva (<i>swarm intelligence</i>)	Tecnologia utilizada para aumentar o realismo das simulações e compreender como mudanças de baixo nível em um sistema podem gerar efeitos drásticos, através da observação das complexas colônias de formigas e abelhas.
Extração de informações	Seleciona e rotula conceitos como nomes, entidades geográficas e relacionamento de dados (geralmente) textuais em grande parte desestruturados.
Aplicativos e ferramentas de apresentação	
Relatórios, gráficos e consultas em tela	Representações visuais das informações contextualizadas, organizadas e apresentadas de maneira compreensível, por meio de relatórios (tabelas, textos), gráficos ou consultas em telas específicas dos sistemas.
Aplicativos web	Relatórios e consultas disponibilizadas através de portais de intranet, extranet ou internet
Ferramentas analíticas visuais	Ferramentas que auxiliam a análise visual das informações, possibilitando ao usuário a interação com a apresentação dos dados, manipulando as imagens, conferindo o efeito de diferentes variáveis ou testando cenários alternativos.
Alertas automatizados	Mensagens disparadas pelos softwares de alerta, encaminhadas aos usuários por meio de E-mails, PDAs, pagers, etc., a fim de comunicarem quando determinados indicadores-chave estão dentro das faixas de alerta pré-configuradas.

FONTE: Autora, com base em Davenport, 2007, p. 199-203; Laudon; Laudon, 2007; Kotler, 2000, p. 139-140; Eisenstein; Lodish, 2003, p. 438; Caldeiras *et al.*, 2007; Zenone, 2007, p. 78.

3.3 Sucesso e Fracasso dos Sistemas de Informação de Marketing no Subsídio ao Processo Decisório de Marketing

O conceito de sucesso e/ou fracasso do SIM no alcance do seu objetivo em apoiar os gestores no processo decisório de marketing, está atribuído às dimensões que envolvem a eficácia do SIM enquanto gerador de informações e a eficácia do processo de atribuição de sentido às informações geradas, etapa em que ocorre grande interferência humana, tal como descrito nos tópicos a seguir.

3.3.1 Eficácia dos sistemas de informação de marketing

Apesar da grande promessa dos sistemas de análise e apoio a decisões no aprimoramento do processo decisório, projetos de sistemas de grande escala têm índices de fracasso de 50 a 75 por cento mais altos que os outros, pois são muito complexos e difíceis de controlar (CONCOURS GROUP, 2000; XIA; LEE, 2004 *apud* LAUDON; LAUDON, 2007, p. 351).

Silva (2000 *apud* ROBIC, 2003, p. 89), apresenta três abordagens para a consideração da dimensão de eficácia de um sistema de informações de marketing:

- a) pela obtenção dos resultados organizacionais: abrange as medidas objetivas de resultados econômicos e medidas de eficácia percebida;
- b) pela utilização do sistema de informações: engloba medidas objetivas e perceptuais do uso;
- c) pela satisfação dos usuários: trata-se de medida perceptual quanto a satisfação dos usuários em relação à eficácia do sistema de informações.

Laudon e Laudon (2007, p. 351-352) listam alguns dos principais fatores que interferem no sucesso/fracasso dos sistemas informatizados:

- a) papel dos usuários – grau de envolvimento e influência do usuário;
- b) grau de respaldo da administração - apoio e comprometimento da organização;

- c) nível de complexidade e risco do projeto de implementação;
- d) qualidade do gerenciamento de projeto (capacitação técnica e administrativa do gestor do projeto e análise prévia do impacto organizacional).

Laudon e Laudon (2007, p. 346) atribuem ainda, o fato dos sistemas não funcionarem adequadamente ou não produzirem os resultados esperados, aos fatores relacionados a uma avaliação incorreta do valor empresarial dos sistemas ou a incapacidade no gerenciamento da mudança organizacional exigida pela nova tecnologia.

Os autores ressaltam a importância das empresas avaliarem a viabilidade econômica dos sistemas analisando os benefícios e custos totais, financeiros e não financeiros, que podem ser obtidos com a implantação da solução. Os mesmos sugerem a utilização dos métodos de orçamento de capital, como valor presente líquido, taxa interna de retorno (TIR) ou taxa de retorno sobre o investimento (RSI) para a avaliação do investimento.

Eisentein e Lodish (2003, p. 441) relacionam o sucesso da tecnologia com métricas financeiras que representem incrementos no lucro, na fatia de mercado ou nas vendas.

Os autores elencam alguns fatores antecedentes que influenciam no resultado esperado (EISENTEIN; LODISH, 2003, p. 441-445):

- a) a característica dos problemas decisórios:
 - a. estrutura: decisões muito estruturadas contam com soluções padronizadas, já as pouco estruturadas não possuem padrão de solução;
 - b. disponibilidade de dados;
 - c. estabilidade do processo: se o ambiente não for estável a validade de diversos tipos de modelos baseados em dados pode ser prejudicada e o dados podem não ajudar. Os softwares especialistas, neste caso, são menos vulneráveis a instabilidade, uma vez que não são baseados em dados, não obstante, manter a base de conhecimento atualizada pode ser um processo caro e moroso, inviabilizando a sua aplicação;
 - d. tipo de resposta/ação requerida (discreta ou contínua): ações discretas como, adquirir ou não um concorrente, demandam informações focadas e direcionadas ao problema, já as ações contínuas, como por exemplo a alocação de capital para os diversos projetos de marketing, requerem uma maior previsibilidade, estrutura e profundidade em conhecimento;

- b) desenho do sistema:
 - a. validade técnica: fornecimento de respostas válidas como componente essencial ao sistema;
 - b. outras características: acurácia, facilidade de uso e qualidade das alternativas geradas;
- c) fatores relacionados à adoção e uso dos MDSS:
 - a. características dos tomadores de decisões: familiaridade com computadores e experiências prévias com DSSs, expertise que o usuário possui em tomar decisões (novato ou *expert*), traços psicológicos e estilos de cognição (analíticos ou heurísticos) alteram a probabilidade de uso dos MDSS;
 - b. características da organização: necessidade de comprometimento da alta administração, tipo de estratégia de implementação e desenvolvimento do sistema, incluindo treinamentos e envolvimento dos usuários;
 - c. características do sistema: a coerência/qualidade entre as alternativas de solução do DSS e os processos racionais do usuário, bem como a compreensão da lógica de como os sistemas geraram as respostas e a percepção dos usuários quanto a validade, acurácia, facilidade de uso.

3.3.2 Eficácia no processo de atribuição de sentido e tomada de decisão – a dimensão humana

Diversos autores atestam que, ainda que os sistemas de informações e decisões de marketing possam oferecer um caminho quanto à melhor decisão a tomar, a escolha desta sempre levará em conta fatores humanos que influenciam na qualidade e na dimensão das análises e da tomada de decisão (DAVENPORT, 2007; EISENSTEIN; LODISH; 2003; MATTAR *et al*, 2009, DACORSO; YU, 2005; KOHLI; JAWORSKI, 1990; JAWORSKI; MACINNIS; KOHLI, 2002; DAFT; WEICK, 1984; ZUBOFF, 1994).

Conforme descrito por Kohli e Jaworski (1990, p. 7) “o papel dos gerentes *seniores* emerge como um dos mais importantes antecedentes da orientação para o mercado”, referindo-se aos fatores relacionados ao comprometimento da alta administração para com a orientação para o mercado e à aversão ao risco da alta gerência. De acordo com os resultados da aplicação da escala MARKOR (*Marketing Orientation*) em uma larga base de dados de

companhias membros do MSI e da AMA, Jaworski e Kohli (1993, p. 63) identificaram que a aversão ao risco dos gerentes seniores não aparentaram afetar a geração e a disseminação da inteligência, entretanto o fator obteve um efeito negativo na resposta à inteligência, ou seja, no processo de tomada de decisão e planejamento das ações em resposta ao mercado.

Segundo Davenport (2007, p. 156), em estudos realizados em mais de trinta empresas com forte competência analítica no ano de 2000, foi identificado que uma alta dose de habilidades humanas se fazia presente em cada uma das empresas pesquisadas. Conforme esclarece o autor:

apesar de os aplicativos de *data mining* serem ferramentas maravilhosas, um ser humano inteligente ainda precisa interpretar os padrões identificados, decidir quais padrões merecem validação ou confirmação subsequente e traduzir as novas revelações em recomendações para a ação.

Segundo Campomar e Ikeda (2006, p. 2) a probabilidade de uma decisão errada ser tomada é muito maior do que a de acerto, transformando a tomada de decisão em um processo difícil para a maioria das pessoas, fazendo com que as decisões sejam postergadas para se evitar o sofrimento natural advindo da dissonância cognitiva gerada pela situação de incerteza (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2002; DACORSO; YU, 2005).

De acordo com os autores, o resultado da decisão é determinado pelas informações que se tem sobre determinada situação e pelo processo de raciocínio que se utiliza para decidir – inteligência, experiência e conhecimento técnico sobre a questão, conforme ilustrado na figura 19 (CAMPOMAR; IKEDA, 2006, p. 1).

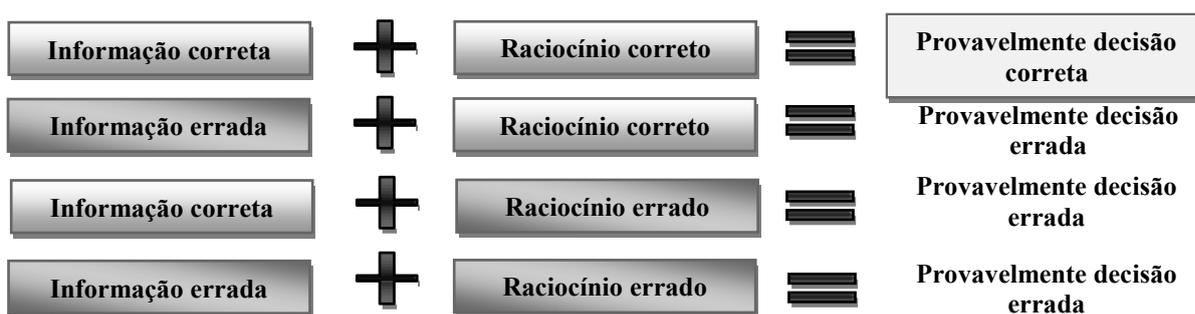


Figura 19 – Um modelo simplificado de tomada de decisões
 FONTE: Campomar; Ikeda, 2006, p.1.

Mattar *et al.* (2009, p. 118), em abordagem semelhante, porém envolvendo um detalhamento maior do processo decisório, destacam a necessidade de se alcançar sucesso em outros fatores envolvidos para que uma decisão possa ser efetivamente considerada de

sucesso, conforme ilustrado no quadro 4, reduzindo ainda mais as probabilidades de resultados satisfatórios.

Quadro 4 – Relação entre informação e resultado de marketing

Informação	Qualidade da informação	Capacidade de análise criativa	Análise da situação	Decisão	Implementação das decisões	Resultado
Disponível 50%	Boa 25%	Boa 12,5%	Correta 6,3%	Correta 3,1%	Acertada 1,6%	Sucesso
					Errada	Insucesso
			Incorreta	Prejudicada	Insucesso	
		Ruim	Incorreta	Incorreta	Prejudicada	Insucesso
	Ruim	Prejudicada	Incorreta	Incorreta	Prejudicada	Insucesso
	Não disponível	Sem análise	Sem análise	Sem análise	Incorreta	Prejudicada

Admitindo-se 50% de acerto a cada etapa = 1,6% Sucesso e 98,4% Insucesso.

FONTE: Mattar *et al.*, 2009, p. 118.

Segundo Campomar e Ikeda (2006) e Mattar *et. al.* (2009), o processo de análise da situação é complexo e envolve uma série de procedimentos mentais acerca da percepção do decisor, tais como, sua formação, experiência e conhecimentos em marketing e sobre o mercado, além das capacidades de análise de dados qualitativos e quantitativos e de compreensão da realidade, sua intuição e criatividade.

As observações destes autores consideram aspectos humanos e processuais importantes que influenciam na decisão e, conseqüentemente, exercem certo impacto no resultado.

Laudon e Laudon (2007, p. 306-307) consideram melhores decisões aquelas “que refletem de maneira mais precisa os dados do mundo real”, considerando os fatos e circunstâncias e as preocupações e interesses das partes envolvidas. Para os autores, a qualidade das decisões é definida ainda pelas dimensões de velocidade (eficiência), coerência e obediência a um processo.

Entretanto, ao se analisar uma decisão, há que se considerar que o bom resultado é um estado futuro do mundo, o qual não se tem acesso no momento em que a decisão é tomada, se não por meio de suposições, simulações e prognósticos, que não conferem ou garantem a representação perfeita da realidade futura, e que, portanto, a boa decisão é, simplesmente, “aquela tomada logicamente, consistentes com as alternativas percebidas, as informações

disponíveis e as preferências que se tem” de modo que a boa decisão pode conduzir a um resultado ruim e vice-versa (HOWARD, 1988 *apud* DACORSO; YU, 2005, p. 2).

Dacorso e Yu (2005, p. 3), baseados na teoria da decisão, advogam que uma decisão de sucesso é aquela que foi tomada seguindo-se um conjunto lógico de etapas envolvendo a estruturação do problema, a criação de alternativas factíveis, a coleta de informações e a tomada de decisão, que, embora não garantam um bom resultado, aumentam as chances de se atingir os objetivos almejados.

Contrariamente, tomando como exemplo o modelo ilustrado no quadro 4, e se a ele adicionarmos fatores como “resistência da equipe à implementação da decisão”, ou ainda “aceitação ou rejeição do mercado à ação implementada” e tantos outros, a probabilidade de sucesso se reduziria a um índice muito próximo a zero, gerando uma equivocada impressão de que tantas informações, análises e levantamentos de alternativas só servem para reduzir a chance das organizações serem bem sucedidas em suas decisões, de forma que se excluirmos todos os fatores antecedentes a decisão do processo, as chances de sucesso aumentariam significativamente.

Em verdade, as decisões, bem como as respostas a elas, são processos subjetivos que utilizam lentes impregnadas de crenças, paradigmas e valores (VERGARA, 2009, p. 1). Outrossim, Choo (1998, *apud* ALVARENGA NETO, 2008), advoga que para uma decisão ser completamente racional, demandaria informações além das capacidades de coleta e de atribuição de sentido humanas.

A racionalidade do processo cognitivo humano de tomada de decisão é limitada e atua de maneira a minimizar o impasse decorrente do risco das conseqüências de uma má decisão e por isso lança mão de mecanismos para reduzir a incerteza e chegar a uma solução satisfatória para o problema, e não à solução ótima (SIMON, 1979).

A capacidade dos indivíduos de perceberem as oportunidades de ação, preverem as conseqüências e os riscos de cada alternativa e assumirem o risco decidindo por uma ou outra escolha estratégica varia de pessoa para a pessoa, segundo a sua origem social, o meio cultural e a interação com os outros indivíduos em diversos tipos de situação (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2002, p. 66).

Em síntese, a avaliação da qualidade de um conjunto de alternativas em uma decisão não estruturada, como no caso das decisões estratégicas, ainda não foi respondida pela ciência da decisão (DACORSO; YU, 2005, p. 13). Não obstante, diversas correntes de pesquisa, influenciadas pelos estudos no campo da psicologia, corroboram a tese de que somente

através experiência e da gestão da aprendizagem organizacional é que as decisões podem de fato ser aprimoradas (SINKULA, 1994; SENGE, 2006; SIMON, 1979).

Isso porque as “organizações são uma extensão dos indivíduos, e possuem sistemas cognitivos e memória que preservam o conhecimento, comportamento, mapas mentais, normas e valores ao longo do tempo, por causa do compartilhamento” (DAFT; WEICK, 1984, p. 285).

Sinkula (1994, p. 35), advoga que o ciclo da aprendizagem ocorre quando as ações dos indivíduos levam a interações da organização com o ambiente, o ambiente responde e as respostas são interpretadas pelos indivíduos que aprendem pela evolução da causa e efeito, ou ação e resposta.

Daft e Weick (1984, p. 286) dividiram o ciclo de aprendizagem em três estágios: 1) busca de informações, envolvendo procedimentos de monitoramento e coleta de dados, obtidos através de sistemas formais ou de contatos pessoais; 2) interpretação, em que ocorre o processo de tradução dos eventos e desenvolvimento e compartilhamento da compreensão através de esquemas conceituais (modelos mentais) que atribuem significado aos dados; e 3) aprendizado, no qual a interpretação é traduzida em ação e o *feedback* desta gera novos dados a serem interpretados e *insights* que ficarão arquivados na memória da organização (figura 20).



Figura 20 – Relacionamento entre busca de informações, interpretação e aprendizado organizacional
FONTE: Daft; Weick, 1984, p. 286.

Simon (1991, p. 128-129) elucida que um *expert* armazena em sua memória cerca de 50 mil partes, ou unidades familiares, de informações relevantes organizadas em forma de uma enciclopédia indexada, a qual faz alusão a um sistema de produção de conhecimento. Um conjunto de sugestões é associado e armazenado na memória juntamente a essas unidades familiares que, quando estimulado, são resgatados rapidamente e apresentados em forma de respostas. Este processo permite ao *expert*, responder a várias situações do seu domínio, intuitivamente.

Mattar *et al.* (2009, p. 236-237), baseados na pesquisa sobre intuição realizada pelo IMD (*International Institute for Management Development*), ressaltam que ela tem sido valorizada nas organizações como um fator importante para a formulação de estratégias e que a área de marketing é uma das que mais necessita da utilização da intuição.

Segundo Davenport, a intuição continua sendo importante para o processo decisório, sobretudo quando os tomadores de decisão não possuem dados e devem tomar decisões muito rápidas, porém, o autor salienta que esta geralmente resulta em um bom resultado somente quando apoiada por muitos anos de experiência (DAVENPORT, 2007, p. 16-17).

Day (2001, p. 88) esclarece que o processo de aprendizado sobre os mercados demanda pesquisas com a “mente aberta”, a disseminação interna das informações geradas nas pesquisas e a sua absorção através dos modelos mentais coletivos pelos quais o mercado se comporta.

Consoante, Sinkula (1944, p. 43) postula:

Apesar do considerável progresso que tem sido feito na compreensão do processamento de informações de mercado nas firmas, pesquisadores de marketing aparentam pesquisar uma compreensão aprofundada das forças que estão por detrás da utilização das informações de mercado. Uma teoria do processamento de informações de mercado aprofundada no aprendizado organizacional sustenta uma tremenda promessa em alcançar este fim. Se nós aceitarmos que o modo como uma organização adquire, distribui, interpreta e arquiva informações de mercado está relacionado fundamentalmente com os conhecimentos compartilhados que constituem sua memória, nós poderemos inaugurar todos novos construtos e modelos de processamento de informação – modelos de propriedade da sociologia das organizações – mais do que oferecer uma perspectiva puramente funcionalista e estrutural.

No modelo de aprendizagem organizacional ressalta-se a importância das empresas não ficarem presas somente aos seus modelos mentais sob o risco de tomarem decisões equivocadas diante de situações novas que se apresentam nos ambientes empresariais (DAY, 2001; DACORSO; YU, 2005; CRAVENS; PIERCY, 2006).

Em face da abordagem supra exposta, evidencia-se que a adoção de sistemas de informações de marketing, adaptados à realidade dos ambientes externo e interno das organizações, aliada a uma cultura de valorização do aprendizado coletivo acerca da inteligência de mercado favorecem o processo de tomada de decisão estratégica de marketing nas organizações.

A seguir apresentam-se as considerações acerca da terceira dimensão da inteligência de mercado: as ações de resposta ao mercado.

4 MAKETING ESTRATÉGICO

O gerenciamento do marketing utiliza-se das informações de marketing para guiar o processo de uma nova estratégia de marketing ou para a modificação de uma estratégia em curso (CRAVENS; PIERCY, 2006, p. 30), seguindo um fluxo de processo conforme ilustrado na figura 21.



Figura 21 – O processo da estratégia de marketing
 FONTE: Cravens; Piercy, 2006, p. 30.

Mattar (2005, p. 28-29), dividiu o processo acima em cinco fases. A primeira e segunda fase do processo, as quais Cravens e Piercy (2006) resumiram na “análise da situação estratégica”, contemplam os elementos do SIM e compreendem as etapas de reunião de informações e análise da situação, (diagnósticos - ameaças e oportunidades do ambiente externo e potencialidades e vulnerabilidades do ambiente interno; e prognósticos – construção de cenários e previsões). A terceira fase compreende a etapa das decisões de marketing, na qual o autor separou em decisões “fins” (objetivos e metas), decisões “meio” (estratégias competitivas, de mercado, de produto, de preço, de distribuição, de comunicação e de vendas) e decisões quanto aos recursos que deverão ser gerados, adquiridos e gerenciados. A quarta e quinta fases compreendem a definição dos controles de execução e a redação do plano de marketing.

Mattar *et. al.* (2009, p. 82) enfatizam que diante das mudanças e aumento da complexidade ambiental, da concorrência, do avanço tecnológico, das exigências dos consumidores, etc. as organizações demandam um aprimoramento dos métodos de planejamento e tomada de decisão no sentido de, em uma abordagem sistêmica, encontrarem

o posicionamento ideal quanto ao nível de abrangência do processo entre as demais áreas envolvidas.

De acordo com Webster (2003 p.74-75), alguns autores advogam que o processo de planejamento estratégico tradicional, voltado para o aumento do *market-share* e retorno do investimento, tem sido questionado por ter se tornado um processo burocrático que paralisa as organizações e as limita no atendimento dos seus mercados atuais, sendo identificado como parte do problema da morosidade das empresas em responder às mudanças dos mercados e da sobrecarga dos custos advinda da burocracia. Dessa limitação advém a necessidade das firmas em considerarem em seu planejamento as necessidades dos clientes, suas competências distintivas com relação à concorrência e a sua posição na cadeia de valor (WEBSTER, 2003, p. 74-75).

Em complemento a este pensamento, Webster (2003, p. 80) ressalta que as mudanças no papel do marketing nas firmas também têm alterado o foco das organizações:

[...] de receita para lucro, de preço para valor para o consumidor, de produtos para necessidades dos clientes e preferências, da burocracia tradicional das estruturas funcionais para organizações em rede, de funções para processos e de “produzir e vender” para “senso e resposta”.

Nas organizações orientadas para o mercado, o marketing adquiriu uma dimensão estratégica na qual as decisões estratégicas de marketing representam o caminho escolhido para se alcançar os objetivos e metas organizacionais, ao mesmo tempo em que apresentam a orientação para o *set* de atividades de marketing que se estabelecerá no nível tático.

Segundo Hooley, Cravens e Piercy (2005, p. 24), o desenvolvimento de uma estratégia de marketing assegura que as capacidades da empresa estejam alinhadas com o ambiente do mercado competitivo no qual ela opera, respondendo às suas necessidades e exigências, em um processo contínuo chamado de “adequação estratégica” (figura 22).



Figura 22 – Adequação estratégica
 FONTE: Hooley; Cravens; Piercy, 2005, p. 25.

4.1 Decisões Estratégicas de Marketing

Em uma organização as decisões são tomadas em três níveis distintos, cada qual possuindo diferentes características, exigindo, portanto, diferentes tipos de informações, conforme figura 23 (LAUDON; LAUDON, 2007, p. 304-305).



Figura 23 – Grupos-chave responsáveis pela tomada de decisão em uma empresa
 FONTE: Laudon; Laudon, 2007, p. 305.

No nível do marketing operacional as decisões são estruturadas, repetitivas e rotineiras, envolvendo procedimentos pré-definidos e são tomadas geralmente por pessoal da

equipe e gerência operacional, remetendo aos problemas do dia-a-dia, tais como fechamento de propostas, concessão de descontos e ofertas especiais, entre outros.

No nível do marketing tático, no qual se encontra a gerência de nível médio, são tomadas as decisões semi-estruturadas, nas quais somente parte do problema possui uma resposta clara e precisa, demandando uma quantidade maior de informação e análise para a resolução dos problemas. A elaboração do plano de marketing é um exemplo típico de decisão no nível tático.

Por fim, no nível da gerência *sênior*, no qual são tomadas decisões estratégicas de marketing, tais como em quais mercados entrar, com qual posicionamento competitivo atuar, entre outras, os problemas são geralmente não estruturados e não rotineiros, demandando bom senso, capacidade de avaliação e perspicácia na avaliação dos problemas e escolha das alternativas de solução (LAUDON; LAUDON, 2007).

Mattar *et. al.* (2009, p. 88) apresentam alguns aspectos distintos acerca das definições de estratégia e tática de marketing, no intuito de elucidar a questão e minimizar a ambigüidade existente entre os conceitos, a saber:

- a) as estratégias antecedem as táticas;
- b) as estratégias são poucas; as táticas são numerosas;
- c) as estratégias podem afetar o marketing de dois ou mais produtos da empresa; as táticas são exclusivas de cada produto;
- d) as estratégias tendem a ter continuidade no tempo (são menos flexíveis), enquanto as táticas tendem a ser de curto prazo (são mais flexíveis);
- e) mudanças radicais nas estratégias (acertos ou erros) podem trazer consequências drásticas, positivas ou negativas, para o marketing do(s) produto(s); nas táticas não;
- f) os resultados das estratégias ocorrem a médio e longo prazos; as táticas trazem resultados imediatos.

Lambin (2000, p. 9-10) postula que “a função do marketing estratégico é seguir a evolução do mercado de referência e identificar os diferentes produtos-mercado e segmentos atuais ou potenciais, na base da análise da diversidade de necessidades a satisfazer.” Adicionalmente, o autor enfatiza a necessidade de o marketing estratégico orientar a empresa

para as oportunidades existentes e/ou para a criação de novas oportunidades, que estejam em consonância com os seus recursos e que ofereçam atratividade, definida por potencial de crescimento e rentabilidade.

Segundo o autor, para traçar estratégias de marketing de crescimento e atuação, é fundamental que as empresas avaliem a atratividade dos produtos-mercado, que deve ser medida em termos quantitativos, pela noção de mercado potencial, pela duração do ciclo de vida econômico e ainda pela sua competitividade (LAMBIN, 2000, p. 9).

Lambin (2000 p. 390-407) esclarece que as empresas devem escolher uma estratégia de base, conforme descrito no capítulo 2 (diferenciação, custos e/ou foco) para depois decidirem sobre as estratégias de crescimento nos mercados e pelas estratégias concorrenciais.

Consoante, Mattar *et al.* (2009, p. 180) advogam que “embora as estratégias de marketing sejam sempre dirigidas para obter resultados com os clientes, podem ser definidas tendo como foco principal a concorrência, o mercado ou as potencialidades do produto da empresa.

Conforme orientações estratégicas elucidadas no capítulo 2, e considerando ainda, a abordagem encontrada na literatura de marketing pesquisada, conforme apresentada resumidamente no quadro 5, as decisões estratégicas de marketing podem ser agrupadas em três dimensões, não mutuamente excludentes, considerando a orientação estratégica da empresa, contingente nas características dos ambientes externo e interno da organização e de sua cultura – decisões estratégicas focadas no resultado, decisões estratégicas focadas no mercado e decisões estratégicas focadas na concorrência.

Quadro 5 - Estratégias de marketing sob o ponto de vista de diversos autores

Autores	Considerações sobre estratégia de marketing	Abrangência da escolha estratégica	Tipos de decisões
Lambin (2000)	Estratégias de base	Liderança em custo	Decisões quanto à vantagem concorrencial defensável
		Diferenciação	
		Foco	
	Estratégia de crescimento	Crescimento intensivo	Decisões quanto ao crescimento no próprio mercado
		Crescimento integrado	Decisões quanto ao crescimento na cadeia de valor
		Crescimento pela diversificação	Decisões quanto à exploração de novas oportunidades fora do mercado-produto atual
	Estratégias concorrenciais	Líder	Decisões para defender a posição de líder
		Desafiante	Decisões para alcançar a posição de líder
		Seguidor	Decisões para manter-se competindo no mercado pacificamente
		Especialista	Decisões para especializar-se em um nicho de mercado
Hooley, Saunders, Piercy (2005)	Estabelecimento da estratégia central	Vendas	Decisões quanto aos objetivos da empresa
		Rentabilidade	
	Criação do posicionamento	Mercados-alvo	Decisões quanto à escolha de onde e como competir
		Vantagem diferencial	
	Estratégias competitivas defensivas e ofensivas	Estratégias de construção	Decisões de expansão das atividades
		Estratégias defensivas e de manutenção	Decisões de defesa da posição atual
		Estratégias de nicho de mercado	Decisões de concentração em nichos de mercado mal atendidos pela concorrência
		Estratégias de colheita	Decisões para obtenção do máximo retorno de produtos que serão exterminados
Estratégia de desinvestimento/exclusão		Decisões de retirada de produtos consumidores de caixa	
Cravens e Piercy (2006)	Estratégia de marketing para unidades de negócio	Seleção de mercados e posicionamento competitivo	Decisões quanto à escolha de onde e como competir
		Estratégia de marketing de relacionamento	Decisões quanto à formação de parcerias colaborativas e integração com outros membros da cadeia de valor
		Planejamento de novos produtos	Decisões quanto ao desenvolvimento de novos produtos para atender necessidades latentes de mercados

continua...

...conclusão

Autores	Considerações sobre estratégia de marketing	Abrangência da escolha estratégica	Tipos de decisões
Kotler e Armstrong (2007)	Estratégia de marketing orientada para o cliente	Segmentação de mercado	Decisões quanto à escolha de onde e como competir
		Seleção e mercados-alvo	
		Diferenciação e posicionamento	
	Estratégias competitivas	Estratégias de líder de mercado	Decisões para defender a posição de líder
		Estratégias de desafiantes de mercado	Decisões para alcançar a posição de líder
		Estratégias das seguidoras de mercado	Decisões para manter-se competindo no mercado pacificamente
		Estratégia das ocupantes de nicho	Decisões para especializar-se em um nicho de mercado
Mattar <i>et al.</i> (2009)	Estratégias focadas na concorrência	Estratégia competitiva de marketing de guerra	Decisões quanto a movimentos de ataque e defesa para o alcance de posições mais fortes
		Estratégia competitiva na hipercompetição	Decisões quanto a movimentos estratégicos para dominar a dinâmica do mercado e neutralizar as potencialidades dos concorrentes
	Estratégias focadas no mercado	Estratégia de marketing indiferenciado	Decisões quanto à escolha de onde e como competir de acordo com fatores condicionantes
		Estratégia de marketing diferenciado	
		Estratégia de marketing concentrado	
	Estratégias focadas nas potencialidades do produto ou da empresa	Estratégia em produtos e serviços	Decisões quanto à diferenciação de produtos e serviços com base em suas potencialidades distintas
		Estratégia em preços e custos	
		Estratégia em canais de distribuição	
		Estratégia em comunicação	
		Estratégia em tecnologia	

FONTE: Autora a partir de Lambin, 2000; Hooley; Saunders; Piercy, 2005; Cravens; Piercy, 2006; Kotler; Armstrong, 2007; Mattar *et al.*, 2009.

Em resumo, todas essas decisões podem ser consideradas como decisões estratégicas de marketing, entretanto, a ênfase pode variar em maior ou menor grau em um dos três focos estratégicos relatados anteriormente, determinando o tipo de informação a ser contemplada pelo sistema de informação de marketing.

4.1.1. Decisões estratégicas focadas no resultado

As decisões estratégicas de resultado refletem os objetivos centrais das organizações, que buscam o alcance de melhores desempenhos através da escolha entre o crescimento das vendas ou do nível de rentabilidade obtida com as vendas existentes (LAMBIN, 2000; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005).

Decisões que focam rentabilidade são direcionadas às ações para o alcance de um melhor aproveitamento das capacidades e recursos internos, objetivando o aumento da margem dos produtos através da redução de custos fixos e variáveis, da melhoria dos processos produtivos, na mudança do composto do produto, do direcionamento da oferta dos produtos aos nichos mais rentáveis, com possibilidade de práticas de preços mais elevados, através do processo de agregação de valor, da aliança e parcerias com fornecedores dos insumos principais objetivando vantagem em custo, entre outras (HOOLEY; SAUNDERS, PIERCY, 2005, p. 34-35).

Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 33-34) postulam que quando a escolha se dá pelo crescimento intensivo das vendas, as empresas podem escolher entre:

- a) expansão do mercado: contemplando as ações referentes à atração de novos clientes (ex. novos mercados geográficos, novos nichos, etc.), à identificação de novos usos para os produtos e ao desenvolvimento de novos produtos; e
- b) aumento da participação de mercado mantendo a mesma estrutura: através da captura de clientes da concorrência e do aumento da frequência de uso dos produtos atuais, procurando trabalhar melhor o composto de marketing.

Mattar *et al* (2009, p. 229) e Lambin (2000, p. 399) acrescentam ainda às estratégias de crescimento:

- a) estratégia de crescimento pela diversificação, que compreende a entrada em novos produtos-mercado para a empresa, seja através da introdução de novos produtos para novos mercados que possam utilizar a mesma tecnologia (diversificação concêntrica); da introdução de novos produtos que demandam aquisição de nova tecnologia, porém, direcionados ao mesmo mercado (diversificação horizontal); e

da atuação em atividades-mercados totalmente novos e desconhecidos (diversificação pura ou por conglomerado); e

- b) estratégia de crescimento integrativo, que considera o crescimento através do controle de membros da cadeia de valor relevantes, tais como fornecedores (integração para trás); clientes (integração para frente) e concorrentes (integração horizontal).

4.1.2. Decisões estratégicas focadas no mercado

Mattar *et al.* (2009, p. 194) postulam que as decisões estratégicas com foco no mercado são direcionadas para as oportunidades detectadas no mercado ou nos seus diversos segmentos. Os autores destacam três possibilidades de atuação estratégica focada no mercado:

- c) estratégia de marketing indiferenciado, que compreende a oferta de um produto padrão para todo o mercado;
- d) estratégia de marketing diferenciado, ou de cobertura ampla, que considera a atuação da empresa nos diferentes segmentos de mercado com ofertas diferenciadas, implicando na identificação dos desejos e das necessidades dos diversos segmentos e no direcionamento e desenvolvimento de produtos que atendam às diferentes peculiaridades;
- e) estratégia de marketing concentrado, que corresponde o foco em um determinado nicho de mercado no qual a empresa se especializa para atender com superioridade;
- f) estratégia de posicionamento e diferenciação, que em verdade, atende todas as demais estratégias, porém foca a comunicação do diferencial competitivo segundo os parâmetros de valor para o cliente, oferecidos pela empresa-produto.

4.1.3 Decisões estratégicas focadas na concorrência

As empresas orientadas aos concorrentes tomam decisões levando em consideração as estratégias, ações e desempenhos dos concorrentes (MATTAR *et al.*, 2009, p. 180).

As estratégias focadas no concorrente resultam em decisões que objetivam a manutenção e defesa da posição atual, ações voltadas à busca de posições mais fortes, movimentos estratégicos para neutralizar as potencialidades do concorrente, foco em nichos de mercado que são mal atendidos pela concorrência e, ainda, ações de recuo e desinvestimento em determinados produtos cujas fraquezas, comparativamente ao concorrente, são muito maiores e difíceis ou custosas para serem superadas (LAMBIM, 2000; MATTAR *et al.* 2009; HOOLEY, SAUNDERS; PIERCY, 2005; KOTLER; ARMSTRONG, 2007), como segue:

- a) estratégias defensivas e de manutenção: trata-se de medidas para proteger determinada posição alcançada (geralmente de liderança), tais como, a construção de barreiras de entrada (ex. patentes), aquisição de empresas com menores participações de mercado, domínio de um determinado recurso de produção, entre outras;
- b) estratégias ofensivas ou de ataque: compreende o ganho de participação de mercado pelo confronto direto com a concorrência, como, por exemplo, oferecendo vantagens aos clientes da concorrência para a mudança de fornecedor;
- c) estratégias de marketing na hipercompetição: trata-se de decisões tomadas em mercados hipercompetitivos em que predomina o clima de conflito estratégico. Diversos movimentos de ataque, defesa e contra-ataque ocorrem no sentido das empresas tentarem dominar a dinâmica do mercado e neutralizar as potencialidades dos concorrentes, podendo se dar nas “arenas” custo/qualidade, tempo de lançamento de novos produtos, know-how, invasão aos pontos fortes dos concorrentes, criação de reservas financeiras;
- d) estratégia de especialização: corresponde à opção da aquisição de vantagem concorrencial através da especialização/foco em determinado nicho de mercado no qual a concorrência não possua recursos ou não considere interessante competir com um nível de excelência, de modo que se possa gozar de certa preferência ou até mesmo de exclusividade;
- e) estratégia de desinvestimento: contempla decisões estratégicas de desinvestimento em produtos ou linhas de produtos que apresentam desempenhos muito inferiores com relação aos produtos concorrentes e geram pouco resultado financeiro para a

empresa, de modo que investimentos na linha não são capazes de gerar os retornos esperados.

4.2 Estratégias de Marketing no Mercado Organizacional

Tendo em vista que a empresa pesquisada opera no mercado industrial, não foi objeto de estudo deste trabalho as motivações e necessidades humanas difundidas no âmbito do marketing que estuda o comportamento do consumidor. Em contrapartida, objetiva-se neste item um melhor entendimento das teorias acerca do comportamento do mercado organizacional, partindo-se da premissa que o conhecimento da evolução da demanda dos clientes diretos, como também dos clientes dos clientes diretos, é de importância fundamental para um bom planejamento de marketing, sob pena deste se configurar como um comportamento meramente reativo (LAMBIN, 2000, p. 299).

Lambin (2000, p. 109), descreve algumas especificidades do marketing organizacional que podem ser classificadas em três níveis:

- a) a procura de bens industriais – caracterizada por uma demanda derivada de outras organizações que utilizam os produtos em seu processo produtivo para responder às demandas de outras organizações ou dos próprios compradores finais. Possui a característica de ser flutuante e sensível às variações da procura final;
- b) o cliente organizacional – um profissional ou um grupo de profissionais tecnicamente competente, que sabe o que quer, o que torna o ato da compra extremamente objetivo caracterizado por uma conduta de resolução extensiva;
- c) o produto industrial – ao contrário dos bens de consumo que quase sempre possuem uma utilização específica, o produto industrial, em sua grande maioria, possui uma grande gama de possibilidades de utilização. São de importância estratégica por entrarem no sistema de produção do cliente organizacional e geralmente são bem definidos pelos clientes.

De acordo com o autor, a complexidade da análise da demanda está diretamente relacionada à distância que a organização se encontra da demanda final, de modo que, quanto maior for o número de categorias de clientes existentes entre a organização e o consumidor

final, mais dificultosa e incerta será a análise e a previsão da demanda, uma vez que dependem do conhecimento das necessidades específicas dos clientes diretos, intermediários e dos que estão no extremo da cadeia (LAMBIN, 2000, p. 110-113).

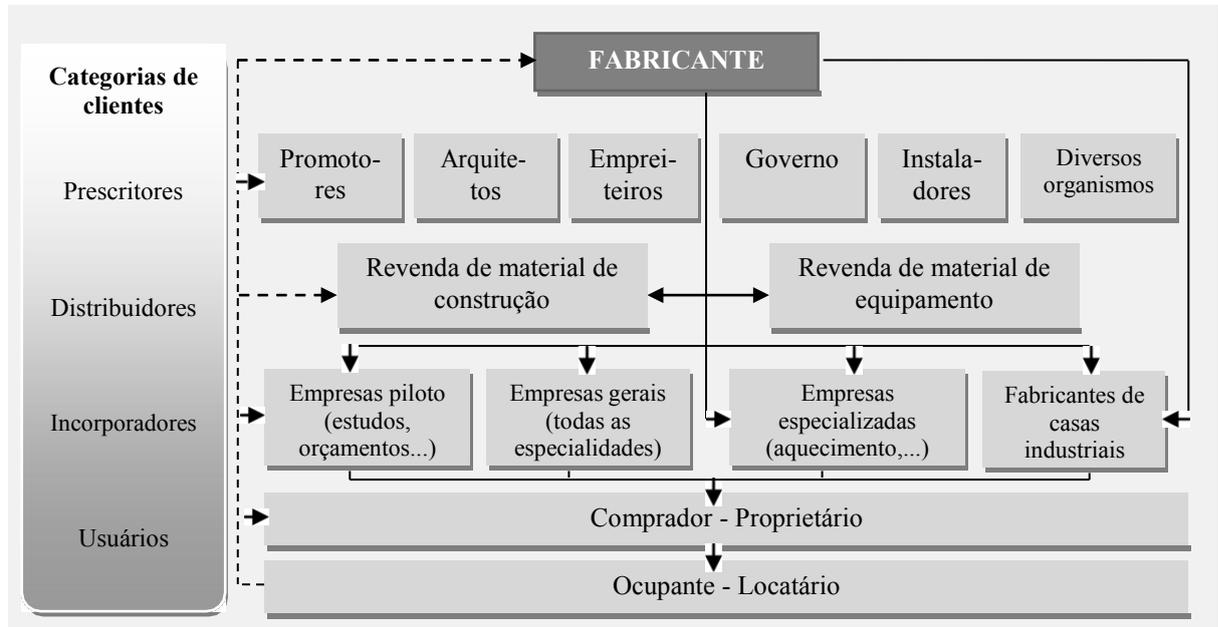


Figura 24 – Exemplo de estrutura vertical da procura: o mercado das bombas de calor
 FONTE: Lambin, 2000, p. 112.

Nos mercados industriais existe a predominância de uma forte orientação técnica, nos quais os especialistas de ambas as partes tendem a representar um papel mais ativo e significativo nos processos de geração de valor e até mesmo de suporte às compras e vendas, exercendo grande influência no processo decisório dessas áreas (LAMBIN, 2000; HAKANSSON; SNEHOTA, 2003).

Outras três características distintivas podem ser observadas na literatura de marketing organizacional, que delineiam o processo de mercado entre organizações e requerem a compreensão de processos distintos aos disseminados no marketing de consumo (HAKANSSON; SNEHOTA, 2003, p. 514):

- a) a existência de contínuos relacionamentos de negócios – fluxo de trocas contínuas entre as organizações ao invés de uma única transação, no qual ambas as partes tendem a intervir ativamente na relação, refletindo uma simetria de recursos e competências entre compradores e vendedores;

- b) mercado estruturado em formato de rede – a existência de inúmeras interdependências entre as empresas em diferentes níveis, possibilitando vantagens para ambas as partes e as tornando relativamente sensíveis ao que acontece com a outra parte;
- c) mudanças contínuas – presença de constantes adaptações em produtos e serviços e nos arranjos organizacionais resultantes do confronto entre as percepções dos compradores e vendedores quanto aos problemas e soluções, alterando, inclusive a configuração da rede.

Segundo Hakansson e Snehota (2003, p. 516), a perspectiva do marketing relacional nos mercados organizacionais é baseada na corrente econômica schumpeteriana que fundamenta as bases para explicar a formação dos relacionamentos, enfatizando a importância da inovação e o seu impacto no escopo, na utilização de recursos e, conseqüentemente, nas estratégias de marketing.

Neste contexto, os autores advogam que a estratégia básica das firmas está relacionada à criação de valor econômico para os clientes, o que requer um constante monitoramento desta medida, que resulta na descoberta e exploração de novas oportunidades, tendo em vista ainda a diversidade de segmentos e micro-segmentos pertencentes na cadeia de valor, salientando ainda que o monitoramento da concorrência e do *market-share* passam a ser menos importante no marketing relacional (HAKANSSON; SNEHOTA, 2003). Ribeiro *et al* também compartilham deste entendimento e complementam com os achados de suas pesquisas, condizentes ainda com os trabalhos de Oliva (2005, *apud* RIBEIRO *et al*, 2007), que as competências de marketing mais relevantes para a performance das firmas nos próximos dez anos recairão ainda sobre a inteligência de mercado e na preocupação do desenvolvimento de ferramentas e habilidades analíticas avançadas para apoiar o conhecimento do mercado, e valor de performance na condução de estudos para a análise da viabilidade econômico-financeira das propostas de valor.

Apesar de algumas correntes defenderem a predominância do marketing relacional sobre o marketing transacional nos mercados organizacionais, Gronroos (1991 *apud* RIBEIRO *et al*, 2007, p. 1) sintetiza que as organizações na verdade não optam por um tipo de estratégia em detrimento de outro, mas, ao contrário se posicionam em algum ponto da escala que parte do marketing transacional para o relacional, mais coerente com os tipos de

produtos, tipos de clientes, contextos, etc., enfatizando que os dois tipos podem perfeitamente coexistir dentro de uma organização.

O capítulo 4 encerra o referencial teórico apresentado no trabalho, contribuindo com importantes *insights* e considerações no que se refere às decisões estratégicas de marketing e sua contextualização nos mercados organizacionais.

A seguir serão apresentadas as informações acerca da metodologia da pesquisa de campo.

5 METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO

Em face das considerações acerca do método científico, René Descartes (1637 *apud* NEVES, 2006), em sua obra *Discurso do Método*, conceitua método, do grego “*méthodos*”, como o caminho para acessar a “*scientia*” (conhecimento), propondo o pensamento racional em contraponto ao senso comum, para a explicação das razões que estão por trás dos fenômenos e eventos.

Descartes (*apud* NEVES, 2006, p. 21-22), relacionou em sua obra os quatro princípios básicos para se acessar o conhecimento, resumido em seu célebre pensamento “*cogito ergo sum*”, do latim, “penso, logo existo”:

- a) não aceitar nada como verdadeiro sem antes ter passado pelo crivo da razão;
- b) tudo o que aparece como complexo deve ser dividida em tantas partes simples quanto possíveis (problema / análise);
- c) esta separação objetiva a obtenção de nexos necessários que no momento estão ocultos e deve seguir um ordenamento lógico, de forma que possibilite a sua remontagem para o composto sem desvios (síntese / resposta);
- d) comprovação por outros de modo que todos cheguem no mesmo resultado.

A perspectiva epistemológica presente na corrente iluminista representada por Descartes (1637 *apud* NEVES, 2006), em contraponto ao pensamento indutivo, sustenta que não é possível observar todos os fatos, fenômenos ou coisas, para deles fazer surgir uma explicação (KÖCHE, 2007, p. 63-71). O método científico hipotético-dedutivo emerge, desta forma, como uma maneira de se testar hipóteses à luz de uma teoria, procurando fatos que tornem a hipótese falsa não permitindo generalizações a todos os objetos da mesma espécie (COHEN, 1965; MEDAWAR; 1975, *apud* KÖCHE, 2007, p. 105).

Neste sentido, Köche (2007, p. 29) declara que:

O conhecimento científico emerge não apenas da necessidade de encontrar soluções para problemas de ordem prática da vida diária, característica essa do conhecimento do senso comum, mas do desejo de fornecer explicações sistemáticas que possam ser testadas e criticadas através de provas empíricas e da discussão intersubjetiva.

Para Vergara (2009, p. 2) “ciência é um processo permanente de busca da verdade, de sinalização sistemática de erros e correções, predominantemente racional”.

Campomar (2005, p. 4), sintetiza a definição do método científico como “um conjunto de passos, onde, ao se encontrar um resultado, outra pessoa, seguindo os mesmos passos, deve encontrar o mesmo resultado”.

Segundo Selltiz *et al.* (2004, p. 35), : “a ciência é um processo de descoberta no qual usamos os melhores instrumentos e ferramentas para responder a nossas questões”.

Consoante, Mattar (2005, p. 56) advoga que a pesquisa científica deve ser submetida a um rigor metodológico sem o qual os resultados não são considerados válidos e a sua contribuição para o campo da ciência torna-se questionável.

Segundo o autor, o procedimento de pesquisa científica compreende as seguintes etapas (MATTAR, 2005, p. 56):

- a) isolamento de um fenômeno natural para estudo;
- b) identificação das variáveis intervenientes no fenômeno;
- c) elaboração de proposições hipotéticas sobre as relações presumidas entre as variáveis (hipóteses);
- d) investigação, com todos os meios e técnicas disponíveis, de forma sistemática, controlada, empírica e crítica, das proposições hipotéticas estabelecidas, verificando quais são sustentadas e quais não.

A despeito da verificação da sustentação de hipóteses, o processo da ciência é cíclico e evolutivo e “a descoberta pode ser continuamente submetida à prova, enriquecer-se, reformular-se ou até mesmo superar-se mediante o mesmo método, em uma retomada constante das teorias e problemas do passado e do presente” (BUNGE, 1969 *apud* KÖCHE, 2007, p. 37).

Um dos objetivos da investigação científica, segundo Köche (2007, p. 31), é o confronto de diversas teorias e leis a fim de se corrigir ou eliminar possíveis contradições que as tornem inconsistentes e ambíguas, verificando até que ponto as proposições teóricas concordam e discordam umas das outras.

Na ciência contemporânea, portanto, o processo de investigação no contexto do método científico hipotético-dedutivo surge de um problema, conforme sugerido por Popper (1977 *apud* KÖCHE, 2007, p. 71):

[...] sugeri que toda discussão científica partisse de um problema, ao qual se oferecesse uma espécie de solução provisória, uma teoria-tentativa, passando-se depois a criticar a solução, com vistas à eliminação do erro, e, tal como no caso da dialética, esse processo se renovaria a si mesmo, dando surgimento a novos problemas.

5.1 Classificação dos Tipos de Pesquisa Científica

Mattar (2005, p. 80-84) elucida as complexas e diversas classificações existentes na literatura sobre pesquisa científica, ressaltando o fato de que tais tipologias utilizam variáveis de classificações que não podem ser utilizadas ao mesmo tempo (quadro 6).

Quadro 6 – Diferentes classificações de tipos de pesquisa

Classificações	Tipos de pesquisa	Características
Quanto à natureza das variáveis pesquisadas	Qualitativas	Identifica algo
	Quantitativas	Mede algo
Quanto ao objetivo e ao grau em que o problema de pesquisa está cristalizado	Exploratórias	Pouco estruturada, obtenção de maior conhecimento, desenvolvimento de hipóteses e aprofundamento de questões
	Conclusivas	Bastante estruturada, hipóteses definidas, objetivos claros
Quanto à natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas	Descritivas	Responde quem, o quê, quanto, quando e onde
	Explicativas	Responde por que e como
Quanto à forma utilizada para a coleta de dados primários	Por comunicação	Dados obtidos através de declaração do próprio respondente ou através do preenchimento de questionários
	Por observação	Dados obtidos através da observação sistemática ou assistemática do pesquisador sem participação do pesquisado
Quanto ao escopo da pesquisa em termos de amplitude e profundidade	Estudo de casos	Estudo profundo de um ou poucos elementos, não amplo
	Estudo de campo	Estudo com amostra pequena, amplitude média
	Levantamentos amostrais	Estudo superficial com dados representativos da amostra, amplo
Quanto à dimensão da pesquisa no tempo	Ocasionais <i>ad hoc</i>	Realizadas uma única vez
	Evolutivas	Realizadas ao longo do tempo
Quanto à possibilidade de controle sobre as variáveis em estudo	Experimentais de laboratório	Variáveis controláveis e manipuláveis
	Experimentais de campo	Uma ou mais variáveis independentes manipuláveis
	<i>Ex-post facto</i>	Variáveis não controláveis são isoladas

continua...

...conclusão

Classificações	Tipos de pesquisa	Características
Quanto ao ambiente de pesquisa	De campo	Condições ambientais reais
	De laboratório	Condições ambientais artificiais
	Por simulação	Condições ambientais simuladas

FONTE: Autora a partir de Mattar, 2005, p. 80-84.

Vergara propõe a utilização de dois critérios básicos para a definição dos tipos de pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios (VERGARA, 2009, p. 41).

Quanto aos fins, Vergara (2009, p. 41-44) engloba os tipos de pesquisa exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. E quanto aos meios, a pesquisa de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e, por fim, estudo de caso, ressaltando que os tipos não são mutuamente excludentes.

Neste trabalho, de cunho exploratório (visa apresentar uma contribuição original e não definitiva ao assunto) foi aplicado o tipo de pesquisa de campo descritiva, no sentido em que descreve características de determinado fenômeno, e não parâmetros de uma população, realizada por meio da técnica de estudo de caso (YIN, 2005; VERGARA, 2009). Segundo Vergara (2009, p. 42), a pesquisa descritiva não objetiva explicação dos fenômenos, entretanto, apresenta os fundamentos para tal explicação.

5.2 Objetivos da Pesquisa de Campo, Hipóteses e Variáveis

Em decorrência do objetivo do trabalho apresentado no capítulo 1, a pesquisa de campo busca conhecer a contribuição do SIM para o processo decisório no nível do marketing estratégico.

Para tanto, foram elencados os seguintes objetivos para a pesquisa de campo, considerados como objetivos secundários:

- a) explorar e compreender as variáveis que influenciam a configuração do sistema de informações de marketing e identificar traços da cultura e das escolhas

estratégicas ao longo da história da empresa que direcionaram os esforços no sentido de sua implementação;

- b) explorar as principais similaridades e divergências do sistema de informações de marketing presentes no caso pesquisado em relação ao exposto na literatura de marketing, bem como aspectos singulares que apontem novos direcionamentos ao tema;
- c) verificar o quanto as informações de marketing armazenadas e processadas pelos sistemas de informações de marketing apóiam os gestores nas decisões estratégicas de marketing;
- d) verificar a satisfação dos gestores com a contribuição dos *outputs* gerados pelo sistema de informações de marketing para a tomada de decisões;

A literatura de marketing apresentada neste trabalho postula que sistemas de informações de marketing eficazes auxiliam a tomada de decisão nas organizações, indicando que há uma relação positiva entre as duas variáveis. Portanto, o presente estudo, através da análise do relacionamento entre as variáveis e do confronto com a literatura de marketing existente, poderá elencar algumas hipóteses e chegar a alguns direcionamentos mediante a compreensão dos fatores relacionados que parecem de fato influenciar ou não o subsídio do SIM para a tomada de decisão, conforme ilustrado na figura 25.

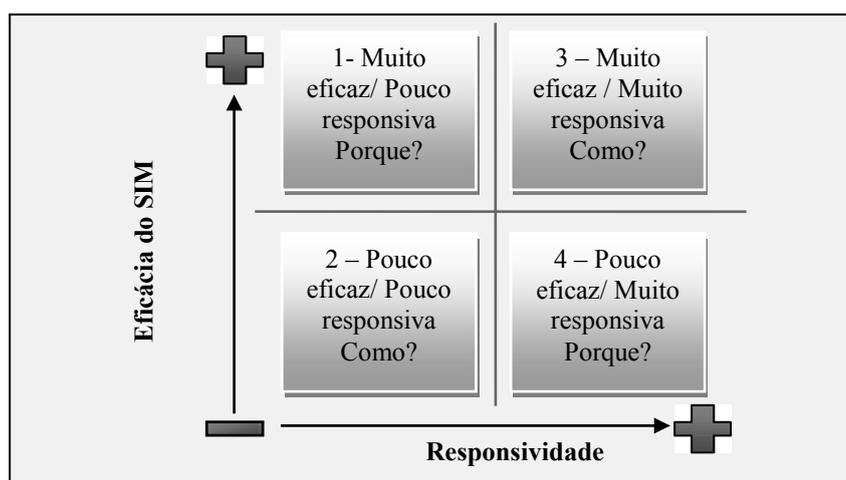


Figura 25 – Possíveis resultados da pesquisa de campo no tocante ao relacionamento entre as variáveis
FONTE: Autora.

O quadrante 1 representa o resultado em que tem-se um sistema de informação de marketing muito eficaz, que atende às necessidades de informações para a tomada de decisão da empresa adequadamente, porém, a mesma apresenta um baixo grau de responsividade, revelando uma relação inversamente proporcional entre as variáveis. Neste caso, as considerações recaem sobre a compreensão do porquê o caso não corrobora a teoria de marketing sobre sistemas de informações de marketing.

O quadrante 2, inversamente, ilustra um resultado que corrobora a teoria de marketing sobre sistemas de informações de marketing, no qual sistemas pouco eficazes contribuem para organizações pouco responsivas, assim como o quadrante 3, porém com sistemas muito eficazes e organizações com características muito responsivas. Em ambos os casos as variáveis apresentam relação diretamente proporcional uma a outra e a compreensão dos fatores antecedentes, bem como da configuração dos sistemas de informações de marketing elucidam as conclusões acerca dos resultados encontrados.

Semelhante ao quadrante 1, a empresa pertencente ao quadrante 4 não corrobora a teoria marketing, possuindo um baixo grau de eficácia dos sistemas de informações de marketing e um alto grau de responsividade.

Koche (2007, p. 113) utiliza-se da nomenclatura de Tuckman (1972) para classificar as variáveis de um estudo:

- a) variável independente – fator determinante para que ocorra um determinado resultado;
- b) variável dependente – fator ou propriedade que é efeito de algo que foi observado.

Em face aos objetivos da pesquisa de campo supracitados, identifica-se a emergência de duas variáveis, cuja operacionalização é detalhada no tópico 5.4:

- Eficácia dos sistemas de informação de marketing (variável independente) e
- Tomada de decisão estratégica de marketing (variável dependente).

A variável „eficácia do SIM“ representa a intensidade em que os *outputs* do SIM satisfazem às necessidades de informação e auxílio às análises para a tomada de decisões estratégicas de marketing.

A variável foi expressa por indicadores que demonstrem: a) a geração e compartilhamento de informações e análises necessárias para o processo de tomada de decisão; b) a satisfação dos tomadores de decisão quanto às informações obtidas e c) a utilização dessas informações para a tomada de decisão.

A variável „tomada de decisão de marketing” foi explorada para acessar a dimensão de “responsividade” da empresa. Embora o conceito completo de responsividade contemple o planejamento e a implementação de ações em resposta ao mercado (KOHLI, JAWORSKI, 1990; 1993), será considerada para a definição da variável em questão, somente o conceito de decisão, tendo em vista que o mesmo antecede o planejamento. Quanto à implementação, o foco do trabalho está direcionado à dimensão estratégica do marketing este conceito situa-se no nível tático de marketing. Ademais, o SIM apresenta uma relação direta com a dimensão decisão, uma vez que o propósito do mesmo é auxiliar o processo decisório, entretanto, para verificação da sua relação com o planejamento e implementação das ações seria necessário ampliar ainda mais o foco deste trabalho para a consideração de outros fatores não contemplados, o que fugiria do escopo do mesmo.

No entanto, é evidente que a abordagem teórica deste trabalho, bem como os objetivos elencados, demonstram uma preocupação com a consideração de outros aspectos que influenciam o comportamento das variáveis em estudo, moderando a relação entre elas. Tal consideração exige certa flexibilidade em campo para a compreensão do fenômeno como um todo, o que é possível de ser alcançada através da operacionalização da pesquisa por meio da técnica de estudo de caso, cujas características são detalhadas no próximo tópico.

5.3 O Método de Estudo de Caso

Cada método de pesquisa revela diferentes relações, uma vez que traçam diferentes caminhos para responder a questão de pesquisa (SELLTIZ *et al.* 2004, p. 1). A escolha do método de pesquisa leva em consideração três condições: “o tipo de questão de pesquisa, o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos e o foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos” (YIN, 2005, p. 19).

O método de estudo de caso tem a sua contribuição enfatizada no momento em que surge o desejo de se compreender os fenômenos sociais complexos, permitindo uma

investigação que preserve as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, como nos casos dos processos organizacionais e administrativos (YIN, 2005, p. 20).

Para Yin (2005, p. 32) o escopo de um estudo de caso é, portanto, “investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real especificamente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Ressalte-se que, embora o estudo de caso seja comumente e erroneamente apresentado como um método de pesquisa específico para estudos exploratórios, Yin (2005, p. 22) advoga que a sua utilização pode ser recomendável também para descrever ou testar proposições.

O autor esclarece que estudos descritivos e causais também podem ser realizados por meio desta técnica. Isso é possível porque a forma de coleta de dados deve se adaptar aos objetivos e às especificidades de cada estudo. Yin (2005, p. 23) acrescenta, ainda, que quando utilizado o método do estudo de caso, o objetivo do pesquisador é realizar generalização analítica, e não estatística.

Para a coleta dos dados foi selecionada uma empresa do setor correspondente aos mercados de Aquecimento, Ventilação, Ar condicionado e Refrigeração (AVAC-R) pelo fato da acessibilidade às empresas atuantes nesses segmentos.

5.3.1 Seleção do objeto de estudo de caso

A seleção do objeto de estudo de caso em si, se deu através da análise de anúncios e reportagens institucionais publicadas em 11 exemplares das revistas especializadas que circulam no setor – Revista *Abrava e Climatização e Refrigeração* – entre os períodos de dezembro de 2007 a janeiro de 2009.

Nestes exemplares foram veiculados os totais de 75 anúncios de página inteira e 2 reportagens institucionais de ao menos uma página, correspondendo a 32 empresas.

Objetivou-se com as análises encontrar empresas que transmitissem a imagem de atitude responsiva, voltada ao mercado, traduzida pelos indicadores de lançamento de novos produtos, comunicação da proposta de valor e da identidade da marca.

Das 32 empresas, somente duas estavam presentes em 100% dos exemplares, cada qual contemplando participação de 15% dos anúncios veiculados, porém, uma das empresas detinha duas, das três páginas de reportagem institucionais veiculadas pelas revistas no período em questão, cujo teor da entrevista versava exatamente sobre o tema em tela, o que

fez com que se configurasse como primeira opção. Além disso, a localização geográfica das empresas (a primeira localizada em Cabreúva e a segunda em Caxias do Sul) também influenciou a escolha quanto à seleção do objeto para o estudo de caso, bem como para a escolha de um caso único.

No primeiro contato com a empresa verificou-se que a mesma possuía um sistema de informações de marketing em uso.

5.4 Operacionalização das Variáveis e Desenvolvimento do Roteiro para a Coleta de Dados

O roteiro para a coleta de dados, exposto nos apêndices A, B e C, contemplam questões abertas, semi-estruturadas e questões fechadas (estas em forma de múltipla escolha e escalas).

O apêndice A trata de questões sobre a unidade de negócio, que, além de ter o intuito de caracterizar a empresa, objetiva ainda a exploração de questões sobre a sua orientação estratégica e sobre a sua consciência quanto aos ambientes competitivo e interno, a fim de se verificar a adequação estratégica da empresa e a coerência de suas ações em resposta ao ambiente.

O apêndice B dispõe as questões que operacionalizam a variável dependente – tomada de decisões estratégicas de marketing.

O apêndice C apresenta as questões que operacionalizam a variável independente – eficácia do SIM.

As questões referentes à mensuração destas variáveis foram dispostas em questionários estruturados com aplicação de questões fechadas de múltipla escolha e escalas, a serem conduzidas pelo próprio pesquisador. De acordo com as respostas do respondente e das dúvidas que emergirem durante a aplicação da pesquisa, o pesquisador se utilizará de questões abertas não estruturadas para uma compreensão mais aprofundada dos fatores que influenciaram as respostas.

5.4.1 Operacionalização da variável “tomada de decisão de marketing”

Para a compreensão da responsividade da empresa, resumida no conceito de “tomada de decisão estratégica de marketing”, são elencadas diversas possibilidades de decisões conforme descrito na literatura de marketing apresentada no capítulo 4.

A questão que buscou operacionalizar tal variável, apesar de ser de múltipla escolha, permite que o respondente cite exemplos de decisões tomadas que evidenciem aspectos da sua responsividade e a coerência com a orientação estratégica escolhida e o ambiente de negócio (externo/interno).

Os indicadores referentes a esse aspecto abrangem, portanto:

- a) Decisões estratégicas focadas no resultado
 - a. decisões quanto ao crescimento no próprio mercado;
 - b. decisões quanto ao crescimento na cadeia de valor;
 - c. decisões quanto à exploração de novas oportunidades fora do mercado-produto atual;
 - d. decisões quanto ao aumento da rentabilidade através do aumento de margens e/ou redução de custos.

- b) Decisões estratégicas focadas no mercado
 - a. estratégia de marketing indiferenciado – oferta única para todo o mercado;
 - b. estratégia de marketing diferenciado – cobertura ampla do mercado com ofertas diferenciadas;
 - c. estratégia de marketing concentrado – mercado-alvo;
 - d. estratégia de posicionamento – ênfase no valor oferecido ao mercado.

- c) Decisões estratégicas focadas na concorrência
 - a. decisões de manutenção e defesa da posição atual;
 - b. decisões quanto a movimentos de ataque e defesa para o alcance de posições mais fortes;

- c. decisões quanto a movimentos estratégicos para dominar a dinâmica do mercado e neutralizar as potencialidades dos concorrentes (somente para mercados hipercompetitivos);
- d. decisões quanto ao foco em nichos de mercado mal atendidos pela concorrência – não interessantes a concorrência;
- e. decisões quanto ao recuo e desinvestimento em determinados produtos.

5.4.2 Operacionalização da variável “eficácia dos sistemas de informação de marketing”

Para a compreensão da dimensão “eficácia dos sistemas de informação de marketing” foram desmembradas questões que dão conta das problemáticas elucidadas no capítulo 3, conforme segue:

- a) geração e compartilhamento de informações e análises necessárias para o processo de tomada de decisão estratégica de marketing:
 - a. tipologia e interfaces do sistema;
 - b. tipos de informações geradas x grau de importância para o tomador de decisão;
 - c. fontes de informação por natureza do dado;
 - d. forma como as informações são apresentadas – dados soltos e desconexos ou dados interpretados e relacionados com outras questões relevantes em forma de gráficos e relatórios;
 - e. resultados de simulações, previsões e prognósticos de cenários;
 - f. compartilhamento das informações para os interessados;
 - g. armazenamento dos dados e análises para consultas futuras;
 - h. retroalimentação do sistema com resposta do resultado da decisão para consultas futuras.

- b) satisfação dos tomadores de decisão quanto às informações obtidas:

- a. grau de satisfação com as informações obtidas no que tange a qualidade/precisão, disponibilização no tempo oportuno, quantidade suficiente, abrangência/cobertura, grau de profundidade das análises, apresentação.
- c) utilização das informações para a tomada de decisão
- a. intensidade em que as informações são utilizadas para a tomada de decisão por decisão estratégica.

5.5 Coleta e Análise dos Dados

O método de estudo de caso possui uma preocupação rigorosa com a apresentação dos dados empíricos (YIN, 2005, p. 21).

Apesar da coleta de dados seguir um plano formal, devido à contínua interação entre as questões teóricas estudadas e os dados coletados, os procedimentos para a coleta de dados não seguem uma rotina como acontece nos experimentos de laboratório ou em levantamentos, o que permite ao pesquisador uma grande flexibilidade para tirar vantagem de oportunidades inesperadas e adaptar situações para lidar com as discrepâncias (YIN, 2005, p. 82-85).

Durante o processo de coleta de dados existe uma grande interferência do pesquisador que interpreta e analisa as informações obtidas, observando convergências ou contradições entre as fontes e decidindo quanto à necessidade de evidências adicionais ou quanto às mudanças no curso do estudo, quando aceitável ou mesmo desejável (YIN, 2005).

Segundo Yin (2005, p. 109-124), são muitas as fontes de evidências nas quais os estudos de caso podem se basear, das quais destacam-se:

- a) documentação – análise de correspondências, atas de reuniões, documentos administrativos, artigos que aparecem na mídia de massa, etc.;
- b) registros em arquivo – análise de registros de serviço, registros organizacionais, mapas e gráficos, listas, dados oriundos de levantamentos, registros pessoais, etc.;
- c) entrevistas – “relatórios verbais” do tipo espontânea, focada (com a utilização de protocolo ou roteiro de entrevista para estudo de caso) ou levantamento;

- d) observação direta – avaliação da incidência de certos tipos de comportamentos durante certo período de tempo no campo;
- e) observação participante – avaliação das evidências através da participação do pesquisador nos eventos em estudo (interação);
- f) artefatos físicos ou culturais – observação de evidências físicas ou culturais presentes no campo.

O autor esclarece que as entrevistas representam as fontes mais importantes dos estudos de caso e os artefatos físicos, as menos importantes (YIN, 2005 p.116 -124).

Yin (2005, p.111) advoga ainda que para que sejam atendidos os propósitos de validade do construto, validade interna, validade externa e confiabilidade, é fundamental que o pesquisador oriente-se pelos três princípios da coleta de dados: a) utilização de diversas fontes de evidências, b) criação de um banco de dados para o estudo de caso; e c) realização da manutenção de um encadeamento de evidências.

O primeiro princípio versa sobre a triangulação de dados, processo em que as múltiplas fontes de evidências oferecem linhas convergentes de investigação, resultando em conclusões mais acuradas e convincentes, em busca da validade do construto. O segundo princípio elucida a importância, a todo projeto de estudo de caso, quanto ao desenvolvimento de um banco de dados formal e apresentável que possa ser utilizado por outros pesquisadores, possibilitando que as evidências sejam revisadas diretamente, e não somente acessadas através do relatório de pesquisa, o que aumentaria a confiabilidade do estudo. Ainda com a intenção de aumentar a confiabilidade, o terceiro princípio trata da questão do encadeamento de evidências, que permite ao leitor uma clara referência cruzada, dos procedimentos metodológicos às constatações resultantes. Esses processos, segundo o autor, validam a realização das análises adicionais (YIN, 2005, p. 124-134).

Yin (2005, p. 138) ressalta a importância do desenvolvimento de uma estratégia analítica geral para a condução da análise do estudo de caso, a fim de se considerar as evidências de forma justa e de se produzir conclusões analíticas convincentes, eliminando interpretações alternativas.

O autor sugere três estratégias (baseadas em proposições teóricas, explicações concorrentes e descrição de caso) que podem ser combinadas com cinco técnicas analíticas específicas:

- a) adequação ao padrão;
- b) construção da explanação;
- c) análise de séries temporais;
- d) modelos lógicos;
- e) síntese de casos cruzados (específica para casos múltiplos)

A análise buscou correspondência com a revisão da literatura apresentada, seguindo as estratégias baseadas em proposições teóricas e descrição de caso, combinadas com as técnicas analíticas de adequação ao padrão e construção da explanação, onde aplicáveis.

5.6 Procedimentos de Campo

As fontes de evidências utilizadas para a operacionalização da pesquisa de campo e alcance do propósito de validade do construto foram:

- a) análise documental: análise de exemplares de revistas especializadas no setor, veiculadas entre dezembro de 2007 a maio de 2009, dando conta das variáveis de ambiente, caracterização do setor, caracterização da empresa e suas atitudes frente ao mercado além de consulta à bibliografia que trata da história do setor e websites. Cabe ressaltar que, sobretudo a entrevista concedida pelos diretores à revista *Climatização e Refrigeração* (2008), foi utilizada no intuito de corroborar ou confrontar as informações obtidas na entrevista em campo;
- b) entrevista com informante-chave: realizada em 06/07/2009, com duração de duas horas, a qual foi gravada com a concessão do entrevistado, objetivando um melhor aproveitamento das informações, a possibilidade de observação de outros fatores e evidências presentes no campo e uma melhor fluidez do curso da entrevista em si, que transcorreu isenta da preocupação com as interrupções e com o desvio de atenção às respostas do respondente, decorrentes da necessidade das anotações das mesmas;
- c) artefatos físicos e culturais: observações do pesquisador em campo acerca das evidências físicas presentes no campo, tais como quadro de avisos contendo

relatórios extraídos do sistema de informações de marketing e mensagens enfatizando o espírito de equipe no tocante ao cumprimento de metas.

Com relação à entrevista, em contato com o diretor da unidade para o agendamento da data, o mesmo indicou o engenheiro como respondente-chave enfatizando que seria a pessoa mais habilitada da empresa para responder à pesquisa, em face da vasta experiência e do envolvimento direto no processo decisório, atuando também como consultor interno, na área técnica e de mercado.

De fato, o respondente apresentou vasto conhecimento e segurança durante a entrevista, ao responder questões que envolviam a dinâmica do mercado, os processos da empresa e o processo decisório. Ficou evidenciado na entrevista e no discurso do diretor ao indicar o respondente, que muitas das decisões sobre produto-mercado são tomadas somente após o respaldo técnico de um especialista, o que coaduna com o elucidado na literatura de marketing organizacional, sobre a importância do papel dos especialistas nos processos decisórios (LAMBIN, 2000; HAKANSSON; SNEHOTA, 2003).

No tópico seguinte são apresentados os resultados da pesquisa de campo.

6 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

6.1 Descrição do Setor

O setor no qual a empresa pesquisada está inserida inclui os mercados de Aquecimento, Ventilação, Ar Condicionado e Refrigeração (AVACR), ou setor “HVACR” (sigla em inglês) como é mais comumente mencionado, e corresponde a uma ramificação da indústria de máquinas e equipamentos.

A primeira obra a utilizar um sistema completo de ventilação, refrigeração e condicionamento de ar no Brasil foi a do Teatro Municipal carioca inaugurado em 1909, que operou até 1934, quando passou por sua primeira reforma na qual foram introduzidos aparelhos tal como concebidos conceitualmente por Willis Carrier em 1902. Na verdade, os primeiros sistemas Carrier chegaram ao Brasil no final da década de 20, representados pela General Electric, para serem instalados nas minas de ouro de Morro Velho em Minas Gerais, no intuito de ajudar os trabalhadores a suportarem grandes profundidades na extração de minério (DI RIENZO, 2007, p. 93-108).

Na refrigeração comercial, os primeiros projetos que se tem notícia no Brasil datam da década de 30, e tiveram a sua primeira aplicação em um frigorífico do Rio Grande do Sul, no qual, até então, a carne era conservada em forma de charque, a base de sal, muito embora os refrigeradores domésticos já fossem comercializados no país desde 1918 (DI RIENZO, 2007, p. 40-43).

O Brasil foi o pioneiro na implantação dos sistemas de refrigeração, ar condicionado e tratamento de ar na América do Sul, e hoje os processos e tecnologias utilizados estão inseridos entre os mais modernos do mundo (DI RIENZO, 2007, p. 217).

O setor está dividido entre indústria (fabricantes de equipamentos, componentes e partes), comércio (revendedores e distribuidores) e serviço (projetistas, consultores, instaladores e empresas de manutenção).

Não se sabe ao certo quantas empresas compõem o setor HVAC-R no Brasil. A Associação Brasileira de Refrigeração, Ar Condicionado, Ventilação e Aquecimento (ABRAVA), através do departamento de economia e estatística, realizou um levantamento junto à base de dados do IBGE no ano de 2006, o qual apontou para um total de 3311 estabelecimentos pertencentes ao setor, dentre eles, aproximadamente 1303 caracterizavam-se como indústrias, 1200 como comércio e 808 como prestadores de serviço de instalação e

manutenção (ABRAVA, 2006). A figura 23 ilustra a divisão do setor e seus respectivos faturamentos. Já no ano de 2008, o setor contabilizou a marca de R\$ 19 bilhões em faturamento, tendo sido R\$ 14,9 bilhões por meio das indústrias, R\$ 2,4 bilhões por meio do comércio e R\$ 1,7 bilhão através dos serviços (REVISTA DO FRIO, 2009, p. 42).

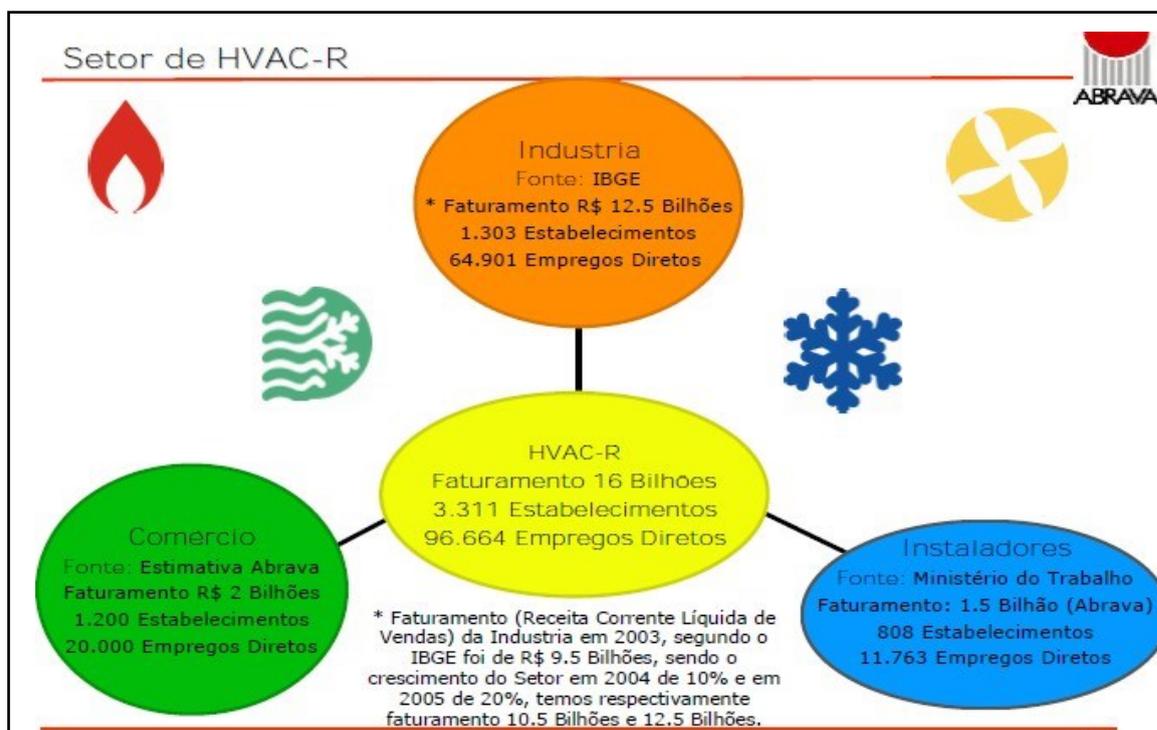


Figura 26 – Setor de HVAC-R
 FONTE: Abrava, 2006, p. 16.

O estudo identificou ainda a distribuição geográfica das indústrias, comércio e instaladores do setor. Destaca-se a forte atuação das empresas do setor na região sudeste (figuras 24, 25 e 26).

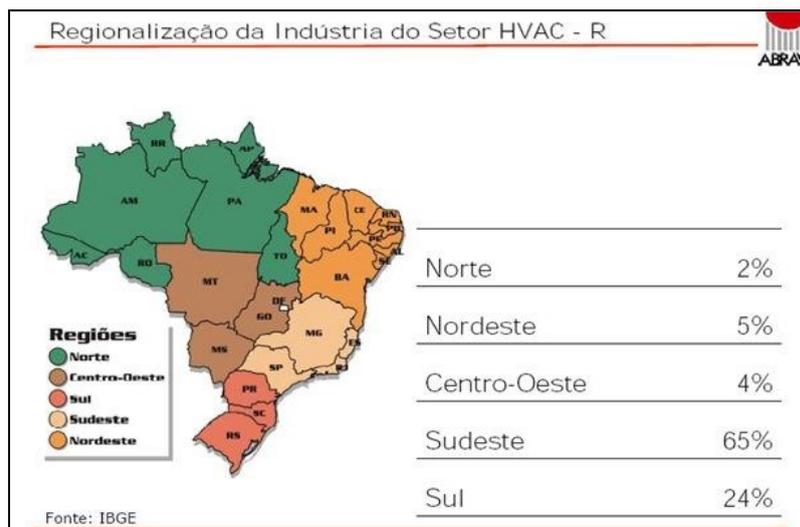


Figura 27 – Regionalização da indústria no setor HVAC-R
 FONTE: Abrava, 2006, p. 17.

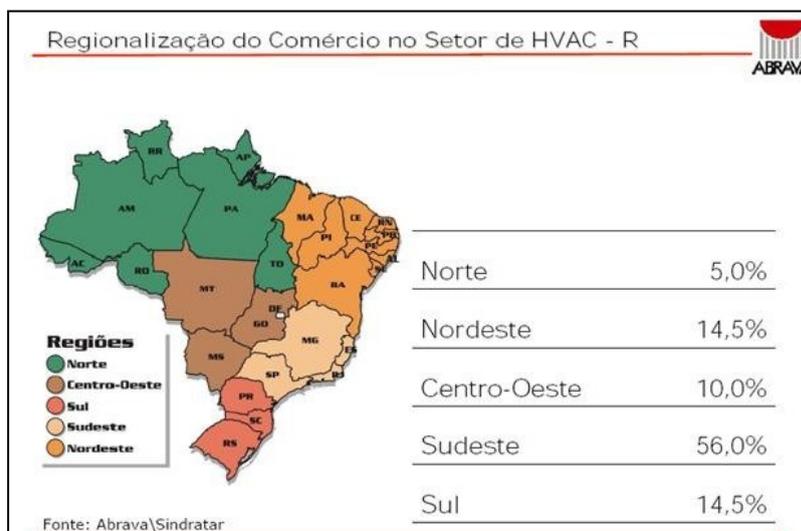


Figura 28 – Regionalização do comércio no setor HVAC-R
 FONTE: Abrava, 2006, p. 18.

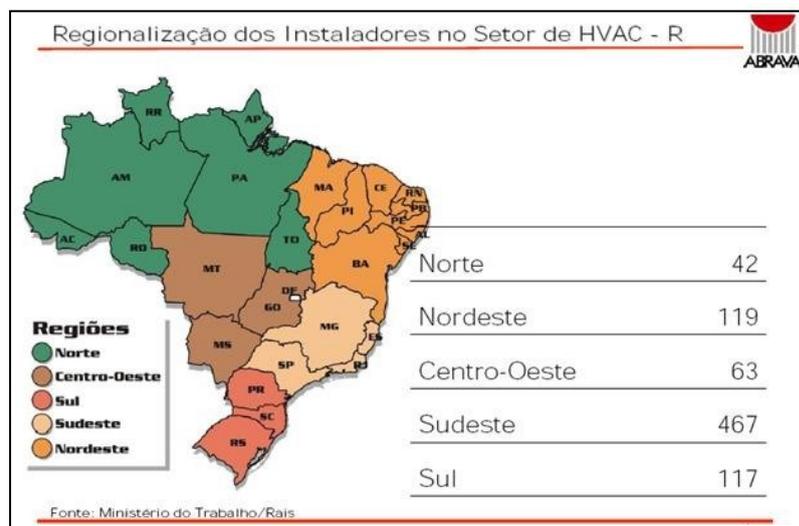


Figura 29 – Regionalização dos instaladores no setor HVAC-R
 FONTE: Abrava, 2006, p. 19.

A associação, juntamente ao Sindratar-SP (Sindicato da Indústria de Refrigeração, Ar Condicionado e Tratamento do Ar do Estado de SP), possui uma representação na FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo) a fim de encaminhar e discutir as demandas do setor que são relacionadas através dos catorze DN's (Departamentos Nacionais), canais de representatividade da entidade com vários públicos, como fabricantes, distribuidores, empresas de serviço, comércio, entidades congêneres, imprensa entre outros, presididos voluntariamente por empresários da indústria, comércio e serviço do setor (MINOZZO, 2009). Segundo Minozzo (2009) essa representatividade política das lideranças é fundamental para o fortalecimento e prosperidade do setor.

A Abrava e o Sindratar-SP são as duas entidades de classe mais representativas do setor responsáveis pela disponibilização de boa parte das informações referentes ao ambiente externo, incluindo o mapeamento do setor, competitividade, economia, meio ambiente, políticas governamentais, treinamento, profissionalização, legislação trabalhista e tributária, normalização, tendências internacionais, entre outras (MEDELA, 2009; MINOZZO, 2009). As informações são veiculadas através de diversas fontes, tais como site, boletins enviados aos associados, reuniões e palestras na sede da associação, consultas a entidade, guias de compras anuais ou através das edições mensais da revista Abrava.

As pressões ambientais acerca das questões climáticas, da sustentabilidade, da eficiência energética dos sistemas, da utilização de fontes de energias renováveis, da utilização de fluidos refrigerantes ecológicos e do uso racional da água e dos recursos naturais

têm impulsionado as inovações tecnológicas no setor e o uso intensivo sistemas de automação e controle (ABRAVA, 2007).

Nos últimos tempos tem havido um crescente intercâmbio de idéias entre o setor e os mercados consumidores no intuito do desenvolvimento de soluções em conjunto para os problemas relacionados à sustentabilidade, como no caso das incorporadoras e construtoras, por exemplo, cujo consumo das edificações responde por 50% da energia consumida em todo o mundo. Um recente estudo da USGBC (United States Green Building Council) demonstrou que 5% a mais em investimentos retornariam 30% de redução de consumo de energia, 50% do consumo de água e 35% de redução na emissão de gás carbônico (REVISTA ABRAVA, 2008, p. 24).

Regulamentações específicas, sobretudo no município de São Paulo, acerca da obrigatoriedade do tratamento do ar em determinados ambientes, da utilização de sistemas de pressurização de escadas como medida de segurança em casos de incêndio nos edifícios residenciais e da utilização de aquecedores solar em projetos de edificações comerciais e residenciais, dentre outras, também favorecem o aumento da demanda dos produtos ofertados pelo setor (ABRAVA, 2007).

Não somente de obras novas sustenta-se o setor HVAC-R. No mercado brasileiro, aonde há grande predominância de instalações com mais de vinte anos, as oportunidades de *retrofit*, que consiste na reforma e substituição dos sistemas existentes, tornando-os mais eficientes energeticamente, também surgem em diversos segmentos, como no da hoteleira, no automotivo, nas indústrias alimentícias e até na aviação (REVISTA ABRAVA, 2009), apresentando-se como mais uma opção de segmentação de mercado.

Para a melhor compreensão do leitor, a figura 30 apresenta um panorama do setor, relacionando as principais necessidades atendidas, alguns exemplos de produtos ofertados por mercado, segmentos de atuação por natureza de cliente e nichos de mercado com necessidades específicas.

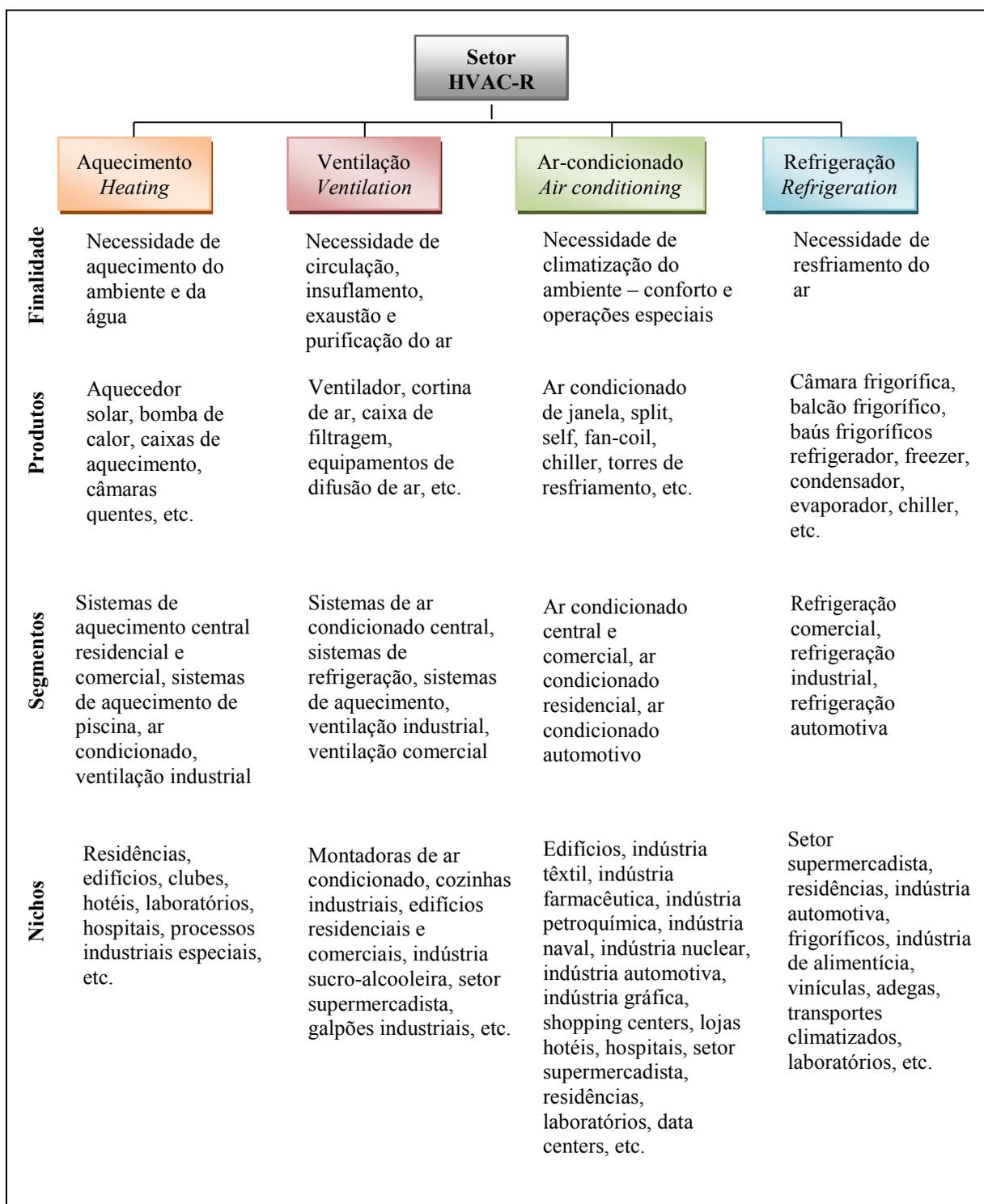


Figura 30 – Panorama do setor HVAC-R

FONTE: Autora, com base nas informações obtidas em campo.

6.2 Caracterização da Empresa

A empresa pesquisada, localizada na cidade de Cabreúva, estado de São Paulo, de médio porte, capital nacional e natureza familiar, possui cinco unidades de negócios, sendo que duas delas ainda estão inseridas na mesma planta fabril. Essas unidades de negócio compõem o grupo chamado de “Indústrias Tosi”, conforme ilustrado na figura 31.

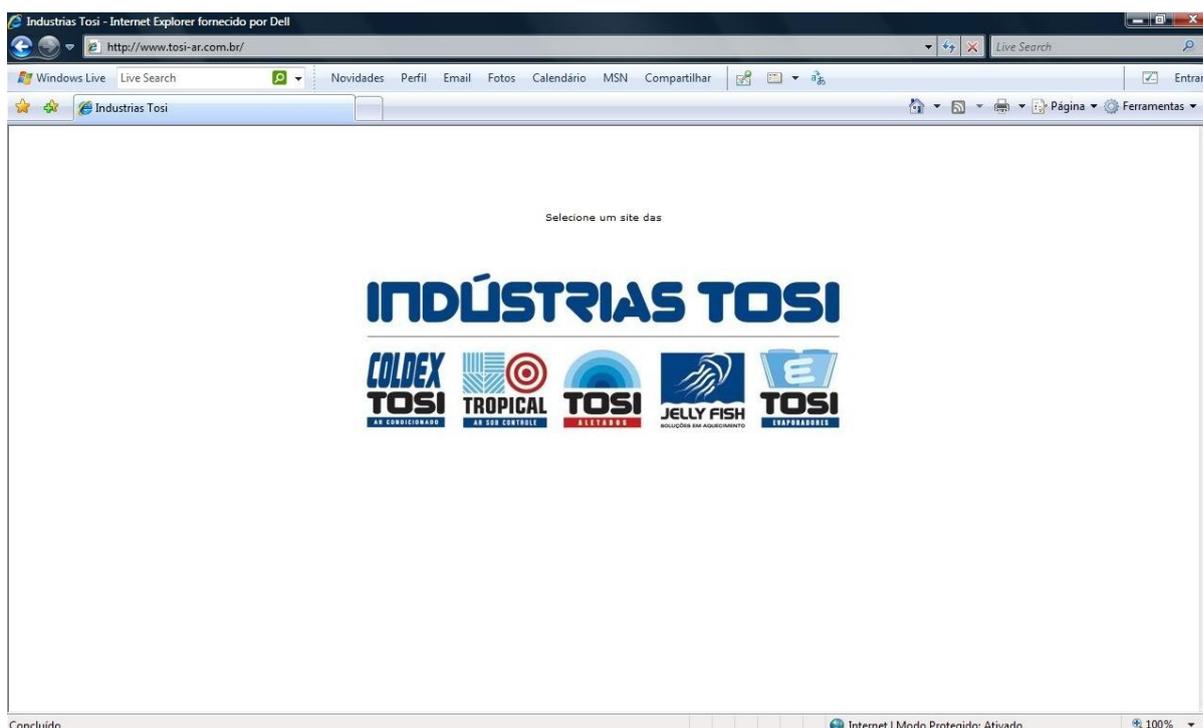


Figura 31 – O conjunto das indústrias Tosi
FONTE: TOSI-AR.

A história do grupo se inicia em 1954 quando, sob a gestão de José Daniel Tosi e Mário Lantery, foi fundada na cidade de São Paulo a empresa Coldex, que se destacou pelo pioneirismo e liderança no mercado brasileiro na fabricação de equipamentos para refrigeração, produtos que até então eram importados (DI RIENZO; 2007; TOSI-AR, 2009).

Segundo Di Rienzo (2007, p. 142-143) a empresa iniciou suas atividades no ramo da refrigeração doméstica e comercial e tinha em sua carteira de clientes empresas como Prosdócimo, Brastemp e General Eletric. Entrou no ramo do ar-condicionado no final da década de 50, início da década de 60, através de uma parceria com a empresa Springer, que decidiu terceirizar a fabricação de uma linha de produtos com a empresa.

A Coldex fazia investimentos maciços em capacidade de produção para acompanhar a crescente evolução da demanda. Para se atualizarem e acompanharem a tendência do mercado, os gestores visitavam regularmente as feiras internacionais, especialmente nos Estados Unidos e Europa, de onde traziam idéias e licenças para a fabricação de produtos. Já no ano de 1959 a empresa se tornara sociedade anônima.

No final da década de 60 os gestores decidiram fabricar um produto final e, para não concorrerem diretamente com os próprios clientes, fabricantes de ar condicionado de janela, optaram por serem somente fabricantes de ar condicionado central – uma nova filosofia no mercado (DI RIENZO, 2007, p. 144). Com essa decisão a empresa foi responsável pelo desenvolvimento de mais um membro na cadeia de valor – os instaladores especializados. Até então, pequenas empresas eram responsáveis pela venda, projeto, fabricação e instalação desses sistemas, processo que levava quase um ano, fazendo com que muitas empresas crescessem e quebrassem. A Coldex teve a iniciativa de qualificar a rede de instaladores para que focassem somente na atividade de instalação e, com isso, mais obras pudessem ser realizadas. Surgiu então mais uma categoria de profissionais: a dos projetistas (DI RIENZO, 2007, p. 145).

Na década de 70, a Coldex possuía oito plantas e era a maior fabricante de selfs do país; porém, sem muito acesso a informações de mercado, Tosi e Lantery, sentindo-se ameaçados com a entrada da japonesa Hitachi no Brasil, em 1972 decidiram vender a empresa para a americana Trane, mas permaneceram ainda durante dois anos no negócio (DI RIENZO, 2007, p. 146).

Em 1974, José Daniel Tosi fundou a Tropical, especializada na fabricação de grelhas e difusores. Em 1985, já fabricava novamente a linha de produtos para sistemas de ar condicionado central e em 1996 essa divisão foi vendida para a americana Carrier, que exigiu em cláusula contratual a renúncia da Tropical na fabricação da linha de produtos por um prazo de dez anos. Em 1998, Tosi, já com duas empresas, Tropical e Tosi Ar Condicionado, compartilha a direção dos negócios com os seus três filhos, que investiram em um novo parque industrial, em maquinários modernos e em um novo produto para o setor de aquecimento, inaugurando, no ano de 2000 mais uma fábrica: a Jelly Fish (TOSI-AR, 2009).

No ano de 2006, o grupo voltou a fabricar os produtos que estavam suspensos pela cláusula contratual com a Carrier, o que resultou em um crescimento de 80% em dois anos.

No ano de 2007, a quarta empresa do grupo foi fundada (Tosi Aletados) e, logo no ano seguinte, nasceu a quinta empresa – a Tosi Evaporadores – que marcou o retorno do grupo à

refrigeração comercial e industrial (CLIMATIZAÇÃO E REFRIGERAÇÃO, 2008; TOSI-AR, 2009).

José Daniel Tosi continua participando da empresa como membro do conselho de administração e hoje o grupo já possui em seu corpo de colaboradores, membros da terceira geração da família. Porém, a direção e o controle das atividades continuam com os três filhos. O organograma da empresa está ilustrado na figura 32.

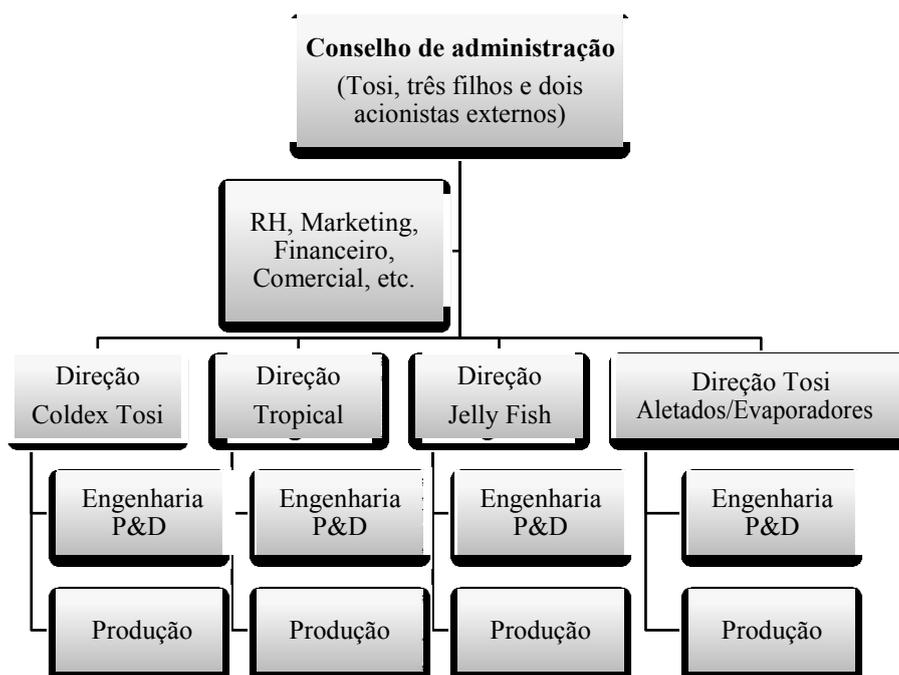


Figura 32 – Organograma da empresa
FONTE: Autora.

A unidade de negócio inicialmente escolhida para a aplicação do estudo de caso foi a Tosi Ar Condicionado (Coldex-Tosi), muito embora os respondentes tenham se embasado em exemplos pertencentes às outras unidades para justificar algumas das respostas. A mesma é dirigida pelo filho mais velho de José Daniel Tosi, Marcelo Tosi.

O grupo possui ao todo 300 colaboradores, sendo 180 pertencentes somente a esta unidade, que contribui com aproximadamente 30% da receita total das indústrias. A receita total, todavia, não fora informada.

A unidade possui em seu corpo técnico, responsável pelo desenvolvimento e gestão dos produtos e negócios, profissionais altamente qualificados, com ampla experiência no mercado. O engenheiro de produto respondente possui quarenta anos de experiência, sendo vinte somente nas indústrias Tosi.

6.3 Apresentação e Análise dos Resultados

Nos tópicos seguintes seguem as descrições e análises dos resultados.

6.3.1 Caracterização do ambiente de marketing/competitivo e da posição estratégica da empresa

Os produtos da unidade de negócio pesquisada atendem ao mercado de ar condicionado central, industrial e comercial, no geral. São oferecidos três produtos básicos que formam o sistema de ar condicionado: *fan-coil*, *self* e *chiller*.

A demanda pelos produtos é dependente da demanda de diversos setores da economia, como o setor da construção civil, atendendo tanto às obras novas como às reformas (*retrofit*), das indústrias com necessidades e processos especiais, entre outras. A empresa atua em todos os seguimentos de mercado, entretanto, praticando estratégias diferenciadas.

Segundo o diretor, o diferencial do grupo Tosi é a diversificação:

“O grupo Tosi é o único que tem a linha completa, desde grelhas e difusores, passando por caixas de VAV, fan-cois, selfs e chillers, até água quente, com tecnologia solar ou de bomba de calor, e evaporadores de ar forçado. Podemos oferecer um pacote completo para uma instalação, seja ela um edifício administrativo, shopping center, hotel, hospital, indústria entre outras. Isto nenhuma outra empresa do mercado pode oferecer. (CLIMATIZAÇÃO E REFRIGERAÇÃO, 2008).”

Em se tratando da unidade de negócio em questão, a empresa compete com grandes indústrias multinacionais e com pequenas e médias fabricantes.

Segundo o respondente, quando a divisão de máquinas foi vendida para a Carrier em 1996, a Tosi detinha 45% do mercado. Hoje, três anos após retomarem a fabricação dos produtos, possuem uma fatia de mercado de 32%.

Para os produtos do tipo *fan-coil* e *self*, segundo o entrevistado a procura vem se mantendo estável, ainda que alta, porém o mesmo observa que *“há muitos fabricantes no mercado”*.

Além disso, o sistema também sofre com a presença de produtos substitutos. O mesmo relatou que os equipamentos vinham perdendo mercado nos últimos anos para os sistemas VRF, uma nova tecnologia de produtos energeticamente mais eficientes, utilizados em

conjunto nas instalações de *splits*, cujo sistema substitui o sistema de ar condicionado central em alguns casos. Entretanto, para evitar a ameaça advinda do crescimento da adesão do mercado aos produtos substitutos, a empresa encontrou junto a um fornecedor, uma nova tecnologia em um dos componentes-chave do sistema, o compressor com tecnologia *digital scroll*, que possibilitou competir com o VRF em eficiência energética e neutralizar a sua vantagem competitiva. Conforme também relatado pelo diretor:

“Grande parte do mercado de self foi comido por equipamentos do tipo split, particularmente o VRF. Com o digital scroll, nossos selfs passaram a ter a mesma eficiência energética do VRF, mas com preço bem mais baixo.” (CLIMATIZAÇÃO E REFRIGERAÇÃO, 2008)

Com relação à proposição de valor, o respondente declarou que a empresa tem consciência de que em alguns produtos possuem preços mais elevados em até 20% em comparação com aos produtos concorrentes, porém, a ênfase do posicionamento é do tipo preço-qualidade, no qual é enfatizada na comunicação a melhor relação custo-benefício (preço-qualidade) comparadamente à concorrência (MATTAR *et al.*, 2009, p. 198), bem como o diferencial prazo de entrega.

Para compensar a fragilidade em preço, o respondente relatou que a “empresa procura sempre oferecer algo mais para o cliente, de modo que ele possa perceber certo retorno econômico”. Neste sentido, a empresa demonstrou trabalhar o conceito de oferta de valor por membros da cadeia de valor, conscientes de que em seu ramo de atividade, tanto os projetistas (prescritores), como os consumidores finais (usuários) valorizam determinados atributos econômicos não relacionados diretamente ao preço, conforme exemplifica o respondente:

“A grande conversa nas vendas é se o cliente tem o payback, que seria o que ele investe e qual o tempo de retorno que ele tem. Por exemplo, um dos trabalhos que a gente faz na Jelly Fish, que é a empresa do grupo para o aquecimento de água, é o que trabalhamos os hotéis que usam aquecimento de água elétrica ou gás. A gente coloca o nosso produto, e com a redução que ele tem no gasto com energia elétrica ele paga o nosso produto mensalmente com parte dessa redução, ou seja, o valor está no benefício. A mesma coisa a gente vai fazer no ar condicionado, pois você imagina quantas empresas neste país tem unidades funcionando a 10, 15, 20 anos com um consumo de energia de 1,1 a 1,6 KW/TR e se você apresentar um produto para o cliente, com o turbo core, que vai consumir 0,4KW/TR, sem dúvida o payback dele é tão rápido, vai ser coisa de um ano e meio, dois, o que é muito interessante para o empresário. Então a gente tem trabalhado os projetistas e o cliente final que são os dois focos que estão preocupados com isso. O pessoal que está no meio (revendedores, instaladores) não tem muito essa visão.”

Com relação aos instaladores, a empresa foca em estratégias de relacionamento e fidelização do pequeno instalador, pois, segundo o respondente, *“se gente ajuda o pequeno instalador a crescer, esse cara vai comprar de mim a vida toda”*.

O respondente enfatizou que as concorrentes multinacionais possuem estratégias ofensivas no que se refere a preços, muitas vezes praticando descontos abaixo do normal na oferta de pacotes de produtos. Nesses casos, a posição da empresa é recuar e não participar da guerrilha por preços. Mas reforçou que quando o que está em jogo é a agilidade na entrega (prazo), a concorrência não os ameaça. Segundo o respondente:

“A ameaça é muito pequena porque nós somos muito rápidos. Vou dar um exemplo clássico do que acontece hoje no Brasil: nos grandes shopping centers, tudo é muito rápido, então quando eles liberam a instalação dos equipamentos o prazo que eles precisam é muito curto e todas as grandes fabricantes são empresas engessadas. Eles não tem a liberdade que nós temos dentro da Tosi, onde estamos sentados ao lado da direção e se precisar fabricar um lote de equipamentos para 15 dias quando o cliente precisa, a gente senta, faz, e entrega. Se isso acontece na grande montadora ele vai dizer que o pedido só vai poder entrar na produção em 15, 20 dias e só vão entregar em 30, 40 dias. Essa é a nossa vantagem de mercado.”

Marcelo Tosi também compartilha desse entendimento:

“Um diferencial nosso é o prazo de entrega. Dez anos após termos vendido a fábrica, quando retomamos o prazo de entrega continua o melhor. Somos os únicos a entregar com prazo bem curto.”. (CLIMATIZAÇÃO E REFRIGERAÇÃO, 2008.

Para sustentar o diferencial competitivo de menor prazo, o respondente declarou que é comum a formação de parcerias com fornecedores de insumos-chave, como ventiladores e motores, que possam atendê-los em tempo recorde.

Apesar da empresa não focar o quesito “preço” como diferencial competitivo, o engenheiro enfatizou que está sempre buscando novas opções de materiais e re-conceituação de produtos e processos de produção que possam diminuir o custo dos mesmos sem comprometer a qualidade. Segundo o respondente, as exigências dos clientes em termos de inovação tecnológica e eficiência têm aumentado ao longo dos anos, portanto, afirma o respondente, *“a gente procura sempre evoluir” [...] “a gente não pode parar nem ficar na mesmice dos outros.”*

6.3.2 Caracterização do ambiente interno

Conforme o observado na pesquisa de campo, o ambiente interno possui características que corroboram a literatura de marketing sobre orientação para o mercado, no que se refere aos antecedentes, conforme descrito por Jaworski e Kohli (1993) e ainda estilo de administração do tipo *adhocracia*, conforme elucidado por Deshpandé, Farley e Webster (1993).

A alta direção considera importante o monitoramento do mercado e do ambiente externo para a sua atualização quanto às tendências e necessidades dos clientes. Segundo o respondente:

“Eles estão sempre preocupados com isso, tanto que temos funcionários da Tosi dentro da Abrava, que possui o perfil de tudo o que acontece dentro do mercado mensalmente, que acompanham isso e trazem as informações para a diretoria, para que a diretoria possa saber como ela está se colocando no mercado e trabalhar em cima disso para que aumente a nossa participação dentro do mercado.”

Esse tipo de comportamento é incentivado em toda a empresa. Segundo o respondente, a empresa realiza reuniões mensais chamadas de “reunião de gerência”, através das quais essas e outras informações quanto ao desempenho global da empresa comparadamente ao setor, são disseminadas entre os vendedores, diretores, engenheiros e chefes de departamento. O respondente considera que esse tipo de atitude, além de sinalizar para os funcionários a posição da empresa frente aos objetivos, contribui ainda para a participação de todos na elaboração das ações necessárias para o alcance das metas, criando um clima de incentivo e de espírito de equipe.

O entrevistado declarou que tudo funciona de maneira muito transparente e aberta dentro da empresa, aonde todos podem ter acesso ao sistema de dados internos e verificar o volume de pedidos, qual o prazo, qual a previsão de faturamento do mês, o que foi vendido, recebido, o que está inadimplente, entre outras informações, o que, segundo ele, gera uma autonomia muito grande entre os funcionários e evita a existência de “feudos” dentro da empresa. Conforme enfatizado pelo entrevistado, em se tratando da descentralização de poder no nível de decisões táticas:

“na cabeça dos diretores, quanto mais informações a gente tem nesse aspecto, na necessidade de tomar uma decisão, a gente vai tomá-la embasado naquilo que está ocorrendo dentro da empresa.”

A despeito do sistema de recompensa da empresa, no que tange ao reconhecimento de atitudes dos colaboradores que impactam positivamente no mercado e nos clientes, não foi ficada evidenciada a presença de métricas e recompensas relacionadas à satisfação do cliente, redução de itens devolvidos e reclamações, entre outras. Não obstante, o entrevistado declarou a existir um programa de PLR voltado ao ganho (tudo o que recebeu no ano, subtraído do que gastou), refletindo indiretamente nos clientes, pois contribui para gerar uma grande conscientização nos funcionários quanto à economia de recursos e evitar desperdícios de tempo e material decorrentes de retrabalhos, que poderiam gerar atrasos no prazo de entrega dos pedidos.

A empresa apresenta um perfil empreendedor, conforme identificado nos diversos exemplos relatados pelo respondente, bem como na observação de reportagens e anúncios publicados tanto em seu web-site, como nas revistas do setor, que dão conta dos lançamentos

de novos produtos, investimentos em novas plantas fabris, modernização do parque industrial, e outras atitudes proativas, entretanto, de acordo com o entrevistado, *“todas essas decisões são tomadas com bastante pé no chão, mesmo porque até hoje o Sr. Tosi ainda está conosco e ele é uma pessoa de muito bom senso. A Tosi é uma empresa empreendedora, só que não faz nenhuma loucura e nem se aventura.”*

Conforme salientado em entrevista concedida para a revista Climatização e Refrigeração (2008), algumas características e ações do grupo são elencadas como razões para o seu crescimento, tais como, constantes investimentos no comercial e na indústria, prazo de entrega mais curto do mercado, autonomia dos funcionários e proximidade da família, tomada rápida de decisões, agilidade na fabricação, no lançamento de novos produtos e no atendimento ao mercado, visão orientada para o aproveitamento de oportunidades do mercado, constante atualização quanto às tendências de mercado e de tecnologia através de visitas a feiras internacionais e desenvolvimento de parceiros no exterior e, aproximação com os projetistas, presença de profissionais com larga experiência no mercado, o fato da estrutura ser divisionalizada, simplicidade da operação e desburocratização:

“Na conjuntura atual de crise internacional, quando os executivos de multinacionais estão trabalhando trinta horas por dia para fazer relatórios para dizer por que não alcançaram o número e o que farão para alcançar lá na frente, nós ao contrário, estamos desenvolvendo produtos [...] não estamos perdendo tempo fazendo relatórios. Estamos olhando o mercado.” (CLIMATIZAÇÃO E REFRIGERAÇÃO, 2008).

6.3.3 Decisões estratégicas de marketing

O grupo possui estratégias definidas que objetivam o crescimento intensivo, através da expansão de mercado, tanto nos mercados atuais como em novos mercados-produtos dentro do mesmo setor. Segundo o entrevistado *“ela está expandido e na verdade quer abranger todo o mercado que fala de refrigeração, ar-condicionado e aquecimento”*.

As decisões estratégicas tomadas pela empresa nos últimos anos, citadas pelo respondente e também observadas na entrevista para a revista Climatização e Refrigeração, tais como, expansão da linha de produtos, aquisição de novas plantas, entrada em novos produtos-mercados, evidenciam a predominância da estratégia de marketing diferenciado,

que, segundo Mattar *et al.* (2009, p. 7), tangencia o estágio do ciclo de vida do produto de maturidade, no qual os clientes ficam mais exigentes e as possibilidades de segmentação são vastas.

Em se tratando da unidade de negócio em tela, a expectativa do grupo é voltar a ter os 45% que detinham antes da venda da empresa, segundo o respondente:

“A idéia é chegar a 45% do mercado. Lógico que a gente sabe que vai ficando um pouco mais difícil, mas a idéia é chegar a esse número sem a intenção de vender nada agora, incomodar mesmo.”

De acordo com o entrevistado, a empresa trabalha com metas de crescimento que são estipuladas a cada início de ano com base no que ocorreu no ano anterior. A estratégia de crescimento sempre se baseia no aumento das vendas e na fidelização de clientes: *“o que acontece sempre é que quando você chega em um cliente e faz um bom atendimento, na sequência você percebe que o cliente retorna quase que automaticamente.”* [...] *“ele começa a comprar sem nem fazer pesquisa”*.

Quanto à rentabilidade, a empresa não persegue a redução de custo até a última instância por acreditar que essa postura acabará refletindo negativamente na qualidade, o que não é a intenção da empresa, que busca aumento das margens por meio do aumento do volume de vendas e conseqüente redução do custo fixo e por meio das vendas diretas aos clientes finais, sobretudo aos clientes que possuem grande probabilidade de retorno e possibilidades de fidelização, dentre os quais, o entrevistado destaca as indústrias e as redes hoteleiras.

Essa orientação é expressa nos resultados obtidos pelo grupo. Segundo Marcelo Tosi:

“Crescemos 40% em 2008. Em 2007 já havíamos crescido igual percentual. E, para 2009, planejamos crescer os mesmos 40%”
(CLIMATIZAÇÃO E REFRIGERAÇÃO, 2008)

O monitoramento dos índices de crescimento e rentabilidade, segundo o respondente, são todos globais.

Em termos de decisões baseadas nas ações da concorrência, o entrevistado relatou que o foco se resume em oferecer para o cliente um diferencial competitivo em relação à oferta do concorrente, enfatizando atributos como benefícios superiores e prazo.

O entrevistado reitera que a empresa não possui a cultura de “guerrilha estratégica” e não está preocupada em defender a sua posição de mercado, contrariamente, a empresa prefere recuar em situações em que não tem como oferecer o mesmo diferencial do concorrente. Segundo o entrevistado, isso geralmente acontece no nível comercial, de fechamento de propostas, no qual prevalece uma disputa por preço.

No nível estratégico, entretanto, o entrevistado relatou que não há a postura, por parte da empresa, de desinvestimento em linhas de produtos por conta da ameaça do concorrente, e sim, opostamente, é a própria Tosi quem atua em mercados mal atendidos ou abandonados pela concorrência. Conforme exemplifica o entrevistado:

“Para você ter uma idéia, existem dois equipamentos de sistema de self, um self a água de 1 a 3TR’s e um self tipo split de 1 a 3TR’s também, que os concorrentes lançaram no mercado e existe um monte de instalação no mercado e simplesmente eles tiraram de linha. [...] Nós criamos esses dois modelos exatamente para atender o retrofit. [...] Então os clientes nos procuram buscando esses produtos, dizendo que os concorrentes não fazem mais e eu digo, a Tosi faz. E estamos vendendo bastante. [...] A gente aproveita alguma coisa que eles já deixaram e que nós sabemos que o mercado vai precisar, então nós os disponibilizamos.”

Com relação à estratégia evidencia-se, portanto, as escolhas pela diferenciação e pelo posicionamento competitivo por valor (PORTER, 1986). Em suma, o foco estratégico da empresa demonstra a existência de uma orientação voltada ao mercado, com ênfase maior ao cliente e à inovação, do que ao concorrente.

A orientação estratégica seguida pela empresa se ajustar tanto às premissas do ambiente externo (natureza da demanda, da competição e da tecnologia), quanto às do ambiente interno (competências essenciais, cultura, estrutura de custos, porte), o que, segundo o referencial teórico apresentado no capítulo 1, se apresenta como condição fundamental para que a empresa alcance os resultados almejados (DRUCKER, 1994; DAY; NEDUNGADI, 1994; PORTER, 1996; OLSON; SLATER; HULT 2005).

6.3.4 Eficácia do sistema de informação de marketing

No intuito de se verificar a eficácia do sistema de informação de marketing, evidenciada pela intensidade em que as respostas geradas por ele satisfazem às necessidades de informação para a tomada de decisão da empresa, foram considerados diversos fatores, conforme disposto no apêndice C. Foram consideradas as características fundamentais do sistema de informações de marketing, os tipos de informações que a empresa considera importante para a tomada de decisão e a capacidade do sistema gerá-las ou não, bem como as dificuldades e facilidades atinentes ao tema, o grau de satisfação do informante-chave em relação às informações geradas além da impressão do entrevistado quanto a real utilização dessas informações para o subsídio das decisões estratégicas.

Também foram consideradas questões atinentes ao ambiente informacional, que se referem às variáveis antecedentes, tais como, pressão por respostas rápidas por parte do mercado, facilidade ou dificuldade de obtenção das informações, possibilidade e estrutura da empresa em conseguir as informações e distribuí-las às pessoas-chave, deficiências de informações mais importantes que a empresa enfrenta para tomar decisão e outras, que podem exercer influência sobre o processo de geração e análise das informações.

6.3.4.1 Ambiente informacional

Segundo o entrevistado, o mercado exige respostas muito rápidas e eles procuram consultar um número razoável de informações antes de tomar a decisão, considerando o tempo curto que possuem para analisar as informações.

A empresa possui uma grande facilidade, segundo o respondente, em adquirir as informações de mercado por conta de sua rede de relacionamento, a qual a empresa considera um importante recurso interno:

“É muito fácil obter informações de mercado, porque essas informações geralmente chegam em nossas mãos através dos instaladores que estão correndo o mercado e falam sempre conosco ou com nossos vendedores, e até pelos próprios projetistas. [...] Como a gente tem um grande círculo de amizade, por exemplo, eu tenho quarenta anos no mercado e sou bastante conhecido, então, o cara tem um problema para uma obra que precisa de um produto que não existe no mercado, e nos procura buscando a solução, então, eu falo com o Marcelo, a gente chama ele aqui, conversa, verifica se ele tem mercado, quantas máquinas ele garante sair e, passou de vinte nós não pensamos duas vezes. É assim, tudo muito rápido. Um de nossos produtos, o self à água, que os concorrentes deixaram de fabricar, foi projetado dessa forma. Fizemos para uma obra e agora está saindo direto essas máquinas, inclusive toda a instalação do Shopping Cidade Jardim foi feita com esse produto, tem um monte de Selves instalados lá e somente nós quem fornecemos. Em geral é por amizade que as informações de mercado chegam.

Segundo o mesmo, quando a informação não chega, cada um se encarrega de encontrá-la entre as pessoas que por ventura possam possuí-la.

De fato, segundo o entrevistado não há na empresa um departamento específico ou uma pessoa direcionada a função de coleta de informação. Em vez disto, o que existe “*é a cultura que valoriza a informação e que acompanha a empresa desde a época da Tropical*”. [...] “*Somos todos cães de caça e garimpeiros*”.

De fato, a literatura sobre sistema de informações de marketing, que trata do subsistema de inteligência de marketing, enfatiza que as informações informais exercem um grande papel na geração das informações da empresa, principalmente as adquiridas através da força de vendas (KOTLER, 2000, p. 124; LAMBIN, 2000, p. 127; MATTAR *et al*, 2009, p. 106.).

6.3.4.2 Geração e compartilhamento das informações e análises necessárias para o processo de tomada de decisão estratégica de marketing

A empresa possui um sistema desenvolvido por um programador contratado para este fim, tendo em vista a dificuldade de se encontrar uma solução pronta que se adequasse às necessidades da empresa, na visão do entrevistado.

O sistema contempla basicamente o subsistema de dados internos com os módulos que considera somente processos relacionados ao cliente, do comercial, passando pelo faturamento até o contas a receber. Segundo o respondente, o sistema pode ser classificado como uma “*espécie de CRM*”, com a possibilidade do cruzamento de algumas informações exibidas em gráficos e relatórios específicos que auxiliam nas análises e algumas regras que auxiliam as decisões no nível operacional/tático:

“[...] O programa te dá uma liberdade pra você decidir algumas coisas. Ele te diz o seguinte, por exemplo, eu vendo o meu equipamento por esse preço. Se tiver dentro deste preço, atende. Se tiver abaixo desse preço, só sai com a diretoria autorizando.”

As outras informações internas, tais como custos de produtos, curvas das despesas, estoque, produção encontram-se em *data marts* específicos por departamento e não estão integrados em um sistema único ainda, porém, são consultados constantemente e são considerados parte do conjunto que compõe o sistema de informações da empresa. Segundo o respondente, já está em desenvolvimento um programa que integra todos os bancos de dados das cinco unidades de negócios Tosi, em um único sistema.

O subsistema de dados internos, portanto, parece respaldar as decisões de curto prazo no nível tático (produto, preço, promoção, ponto de venda) e no nível estratégico (segmentação e posicionamento).

A empresa não possui regras para a coleta, processamento, disponibilização e armazenagem de informações sobre o ambiente externo. Esse processo é realizado de maneira informal pelas pessoas no momento em que necessitam das informações, conforme explicado anteriormente, resultando em um subsistema de inteligência de marketing não estruturado em forma de sistema computadorizado ou em processos documentados de trabalho. Não obstante, de acordo com o observado no teor das respostas do entrevistado, a utilização de diversas fontes para o monitoramento do ambiente externo e a busca de informações pertinentes ao processo decisório existem, e de fato respaldam as decisões, a despeito da inexistência de um procedimento formal para tanto.

O subsistema de pesquisa de marketing resume-se na realização de pesquisas eventuais para a busca de oportunidades de mercado. Segundo relato do respondente, a empresa solicitou serviços externos de pesquisa algumas vezes, para a garimpagem das obras

no território nacional. Os resultados das pesquisas realizadas são utilizados no momento da análise para a tomada de decisão específica de mercado e depois são arquivados. Não foi evidenciada a presença de um banco de dados contendo todos os resultados das pesquisas compilados para consultas posteriores e cruzamento de dados com as outras informações pertinentes do sistema de informações de marketing, tal como sugere a literatura pesquisada.

Não foi evidenciada a presença de um subsistema analítico e de apoio à decisão embasado na utilização de sofisticadas ferramentas de análises e recursos da tecnologia da informação, conforme descrito no referencial teórico apresentado. Segundo o respondente, e ainda conforme observado na documentação apresentada em campo (relatórios e gráficos emitidos pelo sistema) evidenciou-se que as análises mais estratégicas são realizadas pelas próprias pessoas envolvidas no processo decisório (*experts*), considerando os modelos mentais compartilhados, geralmente conduzindo a resultados positivos. De acordo com a justificativa do engenheiro:

“A Tosi tem uma vantagem que a maioria está aqui há muitos anos... Também tem o Sr. Tosi que ainda participa das decisões. Então, não precisamos de análises muito demoradas e refinadas, e nem temos tempo pra isso. As pessoas estão na empresa há quinze anos, vinte anos, então todo mundo já sabe o que se pensa.”

Muito embora os tomadores de decisão possuam experiência suficiente para a tomada das decisões estratégicas na empresa, o respondente admite que em alguns casos, como os que envolvem a análise econômico-financeira de projetos de grande porte ou de grande importância para a empresa, geralmente é contratado o serviço de uma consultoria externa especializada neste tipo de análise.

As informações consideradas relevantes para o processo decisório, conforme sugerido por Mattar *et al.* (2009) e Mattar (2005), e a sua disponibilidade na empresa, bem como as principais fontes utilizadas para a geração das informações, em relação ao tipo das informações, foram marcadas pelo respondente, respectivamente nos quadros 7 e 8:

Quadro 7 - Tipos de informação x grau de relevância das informações x disponibilização de informações

Informação	Pouco relevante	Relevância moderada	Muito relevante	Inform. disponível? (S/N)
Sobre o macro ambiente				
Condições da economia e tendências			X	S
Legislação e tendências			X	S
Tecnologia e tendências			X	S
Demografia e tendências	X			N
Clima político / governamental e tendências	X			N
Valores sociológicos / culturais e tendências			X	S
Pressões da sociedade e tendências – Ex. responsabilidade social / ambiental			X	S
Ecologia – Utilização de recursos naturais e tendências			X	S
Ecologia – Mudanças climáticas e tendências			X	S
Principais mercados para o produto			X	S
Mercado total – tamanho e potencial			X	S
Evolução do mercado			X	S
Segmentação do mercado			X	S
Demanda por segmento			X	S
Diferenças entre os segmentos			X	S
Mercados e segmentos de mercados atendidos			X	S
Presença da empresa nesses segmentos – participação	X			N
Rentabilidade por segmento	X			N
Surgimento e crescimento de novos mercados			X	S
Previsão dos padrões futuros do mercado			X	S
Previsão de vendas na indústria		X		N
Clientes – quais são			X	S*
O que compram			X	S*
Quais as razões da compra	X			S
Quais as razões porque deixam de comprar			X	S
Quais são as pessoas envolvidas na compra – quem influencia, quem negocia, quem decide			X	S
Onde está o cliente			X	S*
Para onde compram		X		S*
Como compram		X		N
Qual a frequência de compra			X	S*
Qual a quantidade/volume de compra			X	S*
Qual é o potencial de compra			X	S
Quais as queixas relatadas			X	S
Quais necessidades estão sendo satisfeitas e quais não estão			X	S
Qual é a imagem que tem dos produtos e da empresa			X	S

continua...

...continuação

Informação	Pouco relevante	Relevância moderada	Muito relevante	Inform. disponível? (S/N)
Sobre o mercado e a demanda				
Quais são as atitudes com relação ao produto e à empresa			X	S
Quais são as possibilidades de fidelização			X	S
Quais são os não clientes	X			N
Porque não compram	X			N
Comportamento da demanda e do mercado no mundo		X		S
Sobre o ambiente competitivo e concorrência				
Estrutura do ambiente competitivo e nível de competição			X	S
Principais concorrentes para os produtos			X	S
Principais concorrentes para as necessidades (produtos substitutos)			X	S
Porte dos concorrentes	X			S
Estratégia competitiva e de marketing dos concorrentes	X			N
Disponibilidade de recursos - físicos, tecnológicos, humanos e financeiros	X			N
Sobre o ambiente competitivo e concorrência				
Resultados das medidas de desempenho	X			N
Estilo de administração	X			N
Principais diferenciais e/ou vantagens oferecidas			X	S
Principais fraquezas			X	S
Investimentos programados – áreas	X			N
Posicionamento da marca		X		S
Benefícios, incentivos e/ou vantagens	X			N
Política de preços			X	S
Estrutura de custos	X			N
Sobre o ambiente interno				
Recursos, capacitações e vulnerabilidades de marketing			X	S
Recursos, capacitações e vulnerabilidade de produção e logística de materiais			X	S
Recursos, capacitações e vulnerabilidades de finanças e controladoria			X	S
Recursos, capacitações e vulnerabilidades técnicas e tecnológicas			X	S
Clima organizacional			X	S
Recursos, capacitações e vulnerabilidades de compras			X	S
Sobre as variáveis de marketing				
Atributos diferenciais do produto			X	S
Respostas dos segmentos aos diferenciais oferecidos			X	S
Possibilidades de melhoria nos produtos			X	S

continua...

...conclusão

Informação	Pouco relevante	Relevância moderada	Muito relevante	Inform. disponível? (S/N)
Importância dos serviços pós-venda			X	S
Estágio do ciclo de vida do produto			X	S
Análise da atratividade			X	S
Análise do portfólio			X	S
Percepção do produto em comparação aos produtos concorrentes			X	S
Elasticidade-preço da demanda por segmento e por produto		X		S
Custo variável dos produtos			X	S
Custo da distribuição	X			N
Prazo de entrega			X	S*
Adequação dos canais de distribuição (representação comercial / revenda)			X	S
Cobertura dos canais			X	S
Eficiência/deficiência da comunicação com o mercado (canais, atendimento, etc.)			X	S
Eficiência/deficiência da equipe de vendas			X	S*
Eficiência/deficiência de recursos de apoio às vendas			X	S
Cumprimentos de metas			X	S*
Sobre os resultados				
Resultados de desempenho por canal de distribuição, por representante e por vendedor			X	S*
Resultados de desempenho por segmento de mercado	X			N
Resultados de desempenho por linhas de produto			X	S*
Resultados de pesquisas de satisfação de clientes			X	S
Resultados de pesquisas de posicionamento da marca			X	S
Margens e/ou lucros por linha de produtos			X	S
Retorno do investimento	X			N
Evolução dos índices acima ao longo do tempo			X	S*
Comportamento e tendência do ponto de equilíbrio			X	S

FONTE: Autora, com base nos resultados da pesquisa de campo.

Nota: *Informações geradas pelo sistema de informação de marketing interno.

Quadro 8 - Fontes de informação x tipos de informações utilizadas

Fontes de informação	Tipo de informação				
	Macro ambiente	Mercado e demanda	Ambiente competitivo e Concorrência	Ambiente interno	Variáveis de marketing
Pesquisa/estudos de mercado		X			
Banco de dados interno				X	X
Reunião com vendedores e equipes de venda (formal ou informal)	X	X	X	X	X
Reunião com fornecedores (formal ou informal)	X	X	X		
Reunião com parceiros de negócio - revendedores, prestadores de serviço, etc. (formal ou informal)	X	X	X		X
Reunião com clientes (formal ou informal)	X	X	X		
Reunião com concorrentes (formal ou informal)	X	X	X		
Reunião com associações comerciais/profissionais	X	X	X		X
Web-Sites	X	X	X		
Sites de relacionamento					
Material publicitário/técnico impresso			X		
Artigos e reportagens publicadas em revistas especializadas e jornais	X	X	X		X
Artigos e periódicos acadêmicos					
Universidades e centros de pesquisa					
Congressos	X	X	X		
Ex-funcionários contratados		X	X		
Feiras comerciais	X	X	X		
Produtos adquiridos dos concorrentes	X				
Consultores especialistas		X			

FONTE: Autora, com base nos resultados da pesquisa de campo.

Com relação às informações sobre o macro ambiente, as consideradas cruciais para o direcionamento e tendências do negócio da empresa, são relacionadas à economia nacional e global, às normas técnicas e ambiente regulador, tecnologia e ecologia. As questões demográficas e sobre o ambiente político não são discutidas na empresa com ênfase estratégica e as demais informações, apesar de relevantes e de estarem presentes na pauta de preocupações sociais da empresa, não afetam o negócio diretamente. Segundo o entrevistado, essas informações estão disponíveis nas mais diversas fontes, mas o mesmo relata que a leitura das revistas especializadas que circulam no setor, filtram as informações mais importantes relevantes, apontando o direcionamento da busca de mais informações.

Para a análise da tecnologia e tendência, aspecto considerado mais importante pelo respondente, a empresa além de visitar diversas feiras no mundo todo, também adquire produtos desenvolvidos no exterior para a realização de análises e estudos que orientam o desenvolvimento de novos produtos.

O respondente também enfatizou aspectos de inovação e de comunicação de marketing ligados ao apelo ecológico e às condições climáticas, cujas informações sobre os temas o mesmo considera muito importante, observando que neste setor, tais fatores tendem a influenciar cada vez mais a demanda pelos produtos.

As informações sobre o mercado e demanda são praticamente consideradas todas importantes, com exceção das que dão conta do monitoramento da participação de mercado da empresa em micro-segmentos. Segundo o respondente, a empresa está preocupada com a participação no mercado total de equipamento, assim como as métricas de desempenho global. Algumas das informações deste bloco, as quais se referem aos clientes, podem ser obtidas no sistema interno da empresa, outras o respondente enfatiza mais uma vez a importância da rede de relacionamento como fator fundamental para se manterem informados.

Sobre o ambiente competitivo e concorrência são consideradas importantes somente as informações atinentes à proposta de valor dos concorrentes e a estrutura da competição de um modo geral.

Informações sobre o ambiente interno e resultados estão todas disponíveis nos sistemas internos e no acompanhamento do dia-a-dia, com exceção do resultado por segmento, e retorno sobre o investimento, sendo todas as demais definidas como importantes, segundo consideração do respondente.

O respondente salientou que a utilização de universidades e centros de pesquisa como fonte de informação e parceria para o desenvolvimento de novos produtos está nos planos da empresa encabeçado pelo próprio, porém, reclama de não ter encontrado tempo para dedicar-se a essa busca.

As feiras comerciais foram citadas diversas vezes na entrevista no campo e também na reportagem publicada na revista *Climatização e Refrigeração* (2008) como uma fonte importante para o acompanhamento das novidades em termos de produtos.

Com relação às variáveis de marketing, o respondente cita que o prazo de entrega é a *“preocupação um da empresa”*.

6.3.4.3 Satisfação dos tomadores de decisão quanto às informações obtidas e relevância das informações para a tomada de decisão

O respondente declarou estar “70% satisfeito com as informações obtidas”. Segundo ele, “as informações existem e são abundantes, porém o que poderia melhorar é a vontade das pessoas em aprender e buscar o conhecimento”.

O entrevistado declarou que as informações auxiliam muito a tomada de decisão, porém, o mesmo afirma que, no processo decisório como um todo, a informação possui um peso de 30%, sendo os outros 70% atribuídos a experiência e a intuição dos tomadores de decisão.

Segundo percepção do entrevistado, as decisões que levam em conta informações sobre as tendências de mercado são as que mais demandam a busca por informações e as que menos demandam são as decisões referentes às respostas às ações da concorrência.

Em síntese, podemos elencar as principais considerações acerca do sistema de informações de marketing da empresa:

- a) existe um subsistema de dados internos utilizado para o constante monitoramento dos processos envolvendo registros sobre o comportamento dos clientes, resultados de vendas, faturamento, prazo de entrega e previsão de vendas que permite a empresa monitorar o seu desempenho por linha de produto, por vendedor e por cliente e auxilia na tomada de decisões estratégicas de segmentação e posicionamento;
- b) o subsistema de inteligência de marketing não é baseado na tecnologia da informação nem em regras formais, conforme proposto na literatura abordada no capítulo 3, no entanto, evidencia-se a presença do subsistema por meio da busca e do compartilhamento de informações sobre o ambiente externo continuamente, de maneira orgânica (não burocrática) e informal;
- c) o subsistema de pesquisa de marketing responde somente às questões relativas a pesquisas de oportunidades de mercado cujos resultados são utilizados oportunamente para a tomada de decisões específicas, não englobando outras problemáticas;
- d) a condução de análises, interpretações e prognósticos são baseados na experiência e no *feeling* dos tomadores de decisão, que recebem auxílio de especialistas com muitos

anos de prática, caracterizando o subsistema de análise e apoio às decisões, como altamente informal e não estruturado;

- e) o compartilhamento das informações se dá basicamente através das reuniões internas, da consulta ao sistema de dados internos e das conversas informais. Não existem sistemas automáticos que disparam mensagens e alertas via e-mail ou outro recurso tecnológico, tal como citado no capítulo 3;
- f) não existe um departamento ou uma função interna responsável pela coleta, tratamento, análise e disseminação das informações, nem tão pouco processos formais que dão conta deste tipo de procedimento, entretanto, a forte cultura de valorização da informação presente no ambiente interno e a facilidade da aquisição das informações contribuem para que a inteligência de mercado seja gerada mesmo sem um processo de rotina formal;
- g) não existe o armazenamento do conhecimento adquirido, contemplando as análises das informações e observações dos resultados das decisões em bancos de dados disponibilizados para o aprendizado coletivo, mas sim, a transmissão do conhecimento acumulado ao longo dos anos, através da cultura e dos modelos mentais aos mais jovens, pelos mais experientes;
- h) as informações obtidas respaldam o processo decisório da empresa em um nível satisfatório, considerando a realidade dos ambientes interno e externo da empresa, mas não ótimo.

7 CONCLUSÕES

Este trabalho dissertou sobre a contribuição dos sistemas de informações de marketing, enquanto um instrumento para a operacionalização da orientação para o mercado (geração de inteligência de mercado e ações em resposta ao mercado), em vista de sua relevância no processo decisório de marketing nas empresas, no nível estratégico.

Foram apresentadas as teorias que defendem a cultura da orientação para o mercado e a sua operacionalização através das atividades de inteligência de mercado - os sistemas de informações de marketing - como uma necessidade para um melhor desempenho das atividades empresariais, independente do tipo de mercado em que as organizações atuam, porém, com direcionamentos e ênfases contingentes nos diversos aspectos que influenciam o negócio, tais como a estratégia adotada e características dos ambientes externo e interno.

Apesar de alguns autores defenderem a idéia de que a orientação ao mercado é a opção que resultará em melhor performance global do negócio em qualquer tipo de ambiente ou para qualquer tipo de estratégia escolhida (NARVER; SLATER, 1990; JAWORKI; KOHLI, 1993), é também disseminado na literatura de marketing que a sua ênfase terá nuances que fará com que as atividade de inteligência, ou os sistemas de informação de marketing, sejam contingentes no ambiente, no ciclo de vida do produto e na realidade interna do negócio (DAY; NEDUNGADI, 1994; MATSUNO; MENTZER, 2002).

No intuito de responder ao objetivo principal do estudo, que versa sobre a compreensão da importância e da contribuição dos sistemas de informação de marketing no subsídio à tomada de decisões estratégicas de marketing, foi realizada a revisão da literatura acerca dos assuntos pertinentes, em uma empresa que apresenta alto grau de proatividade e responsividade no mercado em que atua. A empresa possui características distintas das organizações analistas nas quais a maioria dos trabalhos sobre planejamento estratégico de marketing encontrados na literatura se consubstancia. Este trabalho enfatizou a análise profunda dos principais aspectos que influenciam a configuração da atividade de inteligência de mercado existente na organização e procurou novas contribuições e configurações para o tema em tela.

Semelhante a abordagem de Jaworski, Macinnis e Kohli (2002), este trabalho se baseou na literatura sobre marketing estratégico, sobre estratégia e sobre mercados organizacionais para consubstanciar os *insights* acerca da inteligência de mercado sobre os ambientes externo e interno, além de considerar alguns aspectos ressaltados no campo da

sociologia e psicologia, no que tange às características individuais e grupais, os quais influenciam os processos de atribuição de sentido às informações e de tomada de decisão.

A empresa pesquisada apresentou características que, à luz do referencial teórico pesquisado, evidenciam a presença de antecedentes que resultam em alto grau de responsividade e desempenho superior, tais como:

- a) adequação estratégica: a escolha da posição estratégica de diferenciação, está coerente com o ambiente de marketing em que a empresa atua, o qual caracteriza-se por concorrência fragmentada, diversas possibilidades de diversificação e segmentação, mercado em crescimento, demanda exigente e receptiva às inovações incrementais, o que demanda um foco e atenção maiores ao cliente do que ao concorrente, conforme verificado nas respostas acerca das informações consideradas relevantes para a tomada de decisão, consoante com a abordagem de Day e Nedungadi (1994);
- b) presença de uma forte cultura de orientação para o mercado: foi identificada na entrevista, a presença de fatores relacionados aos antecedentes da orientação para o mercado, ligados à alta administração, à dinâmica departamental e à organização de marketing, sobretudo aqueles que apresentaram correlação positiva com a terceira dimensão da inteligência (a resposta ao mercado), conforme postulado por Kohli e Jaworski (1993);
- c) estilo de liderança do tipo empreendedor/explorador: foram verificadas características organizacionais que evidenciam a presença de um estilo de gestão empreendedora, tais como, descentralização, especialização, orientação ao cliente e à inovação, informalidade, flexibilidade e alto grau de adaptação ao meio, esta última, potencializada pela presença da cultura da orientação ao mercado, tal como apresentada por Matsuno e Mentzer (2002), Olson, Slater e Hult (2005) e Deshpandé, Farley e Webster (1993);
- d) resultados positivos: apesar do objetivo do estudo não englobar tais métricas, foi possível observar o reflexo da orientação ao mercado e da postura empreendedora no crescimento da empresa (aumento das vendas) e no espírito de equipe, de acordo com o relato do entrevistado e do diretor. O que corrobora os achados de Matsumo e Mentzer (2002) e Kohli e Jaworski (1993);

- e) predominância do marketing relacional sobre o marketing transacional: consoante com a literatura acerca do marketing organizacional, a empresa apresentou vários exemplos de que goza de certa vantagem advinda da boa gestão da sua rede de relacionamentos, inclusive refletindo no desenvolvimento de novos produtos e na entrega de valor ao cliente (HAKANSSON; SNEHOTA, 2003).

Essas evidências demonstram o importante papel que os antecedentes à orientação para o mercado, descrita como o processo de geração de inteligência de mercado (SIM) e o processo de planejamento de ações em resposta ao mercado, e o empreendedorismo, conjuntamente, exerce nos resultados das organizações, tal como enfatizado por Matsuno e Mentzer (2002).

Segundo a literatura pesquisada, o fator crucial para o alcance do desempenho desejado é a escolha adequada da posição estratégica, coerente com a realidade do mercado e com as possibilidades internas da organização, respaldada também por atividades coerentes (DAY; NEDUNGADI, 1994; PORTER, 1996; DRUCKER, 1994; OLSON; SLATER; HULT, 2005).

As atividades de inteligência de mercado realizadas pela empresa, apesar de pouco estruturadas e com alto grau de informalidade, características de empresas com perfil empreendedor (MATUNO; MENTZER, 2002), são compatíveis com os objetivos organizacionais e com os ambientes internos e externos da empresa, por isso atendem, no que tange a variável eficácia dos sistemas de informações de marketing, às necessidades atuais de informações da empresa no nível estratégico, possuindo, entretanto, diversas possibilidades de melhoria sugeridas posteriormente.

Apesar das características do sistema de informações de marketing da empresa serem um pouco distintas das descritas na literatura pesquisada sobre o tema, até pelo fato de que a maioria das obras está voltada ao marketing analítico, característico de organizações que praticam marketing do tipo *business-to-consumer*, a empresa apresenta uma sistemática mais orgânica e flexível, compatível ao seu perfil.

A sinergia entre a tecnologia de suporte à informação existente e a informalidade da experiência humana no processo de geração de inteligência e no processo decisório, parecem contribuir para que a organização seja de fato ágil e responsiva, atendendo e antecipando as demandas do mercado de maneira proativa e apresentando resultados satisfatórios em termos de performance global. Os antecedentes relacionados à sua cultura responsiva e à capacidade

da empresa em explorar a sua *network*, as quais o grupo considera suas maiores vantagens, de fato, podem ser consideradas capacidades distintivas, geradoras de vantagem competitiva, conforme sugerido por Hooley, Saunders e Piercy (2005) e Ribeiro *et. al.* (2007).

No entanto, cabe salientar que tais capacidades, ainda que tenham gerado benefícios no passado e que continuem a respaldar os resultados da organização no presente, não aparentam sustentabilidade no longo prazo, o que demanda uma preocupação maior por parte da empresa em angariar esforços no sentido de transformar o conhecimento existente em ativo mais tangível e acessível, além de procurar meios para que a atividade de inteligência não fique tão dependente somente da “boa vontade” das pessoas, conforme queixa relatada pelo respondente, apontada como principal causa de não ser atingido o nível de 100% de satisfação com as contribuições do sistema no subsídio ao processo decisório.

O sistema existente na empresa referente aos processos dos clientes (segundo o respondente, “*uma espécie de CRM*”) poderia contemplar novos módulos que dessem conta do registro das informações informais, dos resultados das pesquisas de oportunidades de mercado e, sobretudo, de algumas análises e interpretações relevantes realizadas pelos especialistas em respaldo às decisões estratégicas. Posteriormente, com o *turn-over* natural que acontece em todas as organizações ao longo do tempo, a empresa teria garantida a retenção de uma base de conhecimento acessível a novos usuários.

Apesar da concorrência não ser o foco principal da empresa, considerando a necessidade do foco ao cliente ser maior para a realidade em que a mesma se encontra, novos módulos poderiam contemplar, ainda que de forma simplista, informações básicas sobre o desempenho da empresa em relação à concorrência de maneira a monitorar e diagnosticar outras as possibilidades de melhoria e diferenciais ainda não explorados.

Parece evidente que a empresa se beneficiaria da existência de um departamento de marketing com funções mais estratégicas, como por exemplo, auxiliar equipes do nível tático e estratégico na construção de um sistema para armazenar e disponibilizar as informações informais, dados de pesquisas de mercado e outros dados esporádicos relevantes ao processo decisório, que hoje ficam dispersas na mente dos especialistas. Tal procedimento geraria uma base de dados que poderia resultar em um sistema de gestão do conhecimento no longo prazo. Hoje, as atividades de marketing na empresa se limitam a responder questões do nível tático e operacional no que se refere às atividades de promoção.

Webster (2003, p. 79) corrobora esta idéia ao afirmar que a visão do marketing limitada simplesmente às abordagens do marketing como cultura e tática é incompleta e

ênfatiza a necessidade de trabalhos que continuem a integrar os três pontos de vista do marketing: cultura, estratégia e tática. Outro ponto de vista do autor versa sobre os “*trade-offs*” entre o controle burocrático dos ativos e alocações de recursos e a flexibilidade organizacional das formas estruturais híbridas baseadas em equipes.

Verifica-se, portanto, com o confronto entre a teoria e o caso pesquisados, que os objetivos principal e secundários, apresentados no presente estudo, foram alcançados, permitindo uma maior elucidação quanto a contribuição dos sistemas de informações de marketing para a tomada de decisões estratégicas de marketing no contexto do marketing *business-to-business* e de organizações com características de processos orgânicos de mercado.

7.1 Limitações e Proposições para Pesquisas Futuras

Limitações ao estudo recaem primeiramente sobre o método escolhido para a aplicação da pesquisa de campo, o qual não permite a generalização das conclusões, apesar da coerência encontrada entre os resultados do caso com o referencial teórico abordado e do alcance dos objetivos propostos.

Muito embora tenha sido encontrada também grande sinergia entre as respostas do respondente, e a entrevista dos diretores à revista *Climatização e Refrigeração* (2008), assim como com outras fontes se referem à análise documental, o fato da realização de uma única entrevista com o informante-chave, bem como a realização de estudo de caso único, podem comprometer os propósitos de validade do construto e confiabilidade, exigindo a replicação desta pesquisa em outros casos.

Decorrentes das próprias limitações do estudo, as proposições para pesquisas futuras envolvem a replicação desta em empresas que apresentem o mesmo perfil empreendedor da empresa pesquisada, bem como em empresas com culturas diferentes, tais como descritas por Deshpandé, Farley e Webster (1993); Matsuno e Mentzer (2000) e Olson, Slater e Hult (2005), no mesmo setor, bem como em setores com dinâmicas e realidades diferentes, buscando encontrar semelhanças e divergências com a literatura e entre os casos.

As pesquisas futuras abarcadas nesse propósito podem contribuir para o desenvolvimento de um modelo de sistema de informações de marketing mais adequado às

organizações orgânicas e empreendedoras, com baixo grau de formalização e alto grau de orientação ao mercado e à inovação.

Estudos quantitativos podem ser desenvolvidos com base nas mesmas considerações teóricas no intuito de testar a relação entre as variáveis dependente e independente e o seu comportamento diante da inclusão das variáveis moderadoras.

A questão de como o sistema de informação de marketing pode contribuir para a gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional sobre o mercado e sobre o comportamento do negócio frente às mudanças mercadológicas também se apresenta como uma proposta auspiciosa, pouco explorada neste trabalho.

Da mesma forma, trabalhos que viessem a complementar as abordagens sugeridas, considerando a influência de novos fatores encontrados, a partir da busca em novas fontes bibliográficas contribuiriam para o enriquecimento do campo de estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ABRAVA. Panorama geral sobre o mercado de HVACR no Brasil. Disponível em: <http://www.climario.com.br/paginas/anteriores/forum_06/PANORAMAHVACR.pdf> Acesso em: 12 dez. 2007.

ALVARENGA NETO, R.C.D. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.

BARNEY, Jay B. Types of competition and the theory of strategy: toward an integrative framework. **The Academy of Management Review**, v.11, p. 791-800, Oct, 1986.

BRIEN, Richard H.; STAFFORD, James E. Marketing information systems: a new dimension for marketing research. **Journal of Marketing**, v.32, p. 19-28, Jul, 1968.

CALDEIRA, A. Machado *et al.* **Inteligência computacional aplicada à administração, economia e engenharia em Matlab**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CAMPOMAR, Marcos C. Pesquisa em marketing e seus problemas versus pesquisa de marketing. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: ENANPAD, 2005. 1 CD ROM.

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI. **Manual para apresentação formal de trabalhos acadêmicos**. 2. ed. rev. e ampl. São Bernardo do Campo, 2007.

CHIUSOLI, Cláudio L.; NONAKA, Henry T.; PACAGNAN, Mario N. O uso das informações de marketing para tomada de decisões: um estudo exploratório junto às empresas de Londrina. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: ENANPAD, 2005. 1 CD ROM.

_____. **Um estudo exploratório sobre tipologia e sistema de informação de marketing**. 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA-USP), São Paulo, 2005.

CLIMATIZAÇÃO E REFRIGERAÇÃO. Grupo Tosi esquece a crise e projeta crescimento de 40% para 2009. **Climatização e Refrigeração**, São Paulo, v.9, n.99, p. 20-21, Nov. 2008.

CRAVENS, David W.; PIERCY, Nigel F. **Strategic Marketing**. Boston: McGraw-Hill, 2006

DACORSO, Luiz R.; YU, Abraham S. O. Análise do comportamento de gerentes em tomada de decisão organizacional: um experimento sobre a geração de alternativas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: ENANPAD, 2005. 1 CD ROM.

DAFT, Richard L.; WEICK, Karl, E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **The Academy of Management Review**, v.9, p.284-395, Apr. 1984.

DAVENPORT, Thomaz H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 2000.

_____. **Competição analítica: vencendo através da nova ciência: como decisões baseadas em fatos e business intelligence transformaram os negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DAY, George S.; NEDUNGADI, Prakash. Managerial representations of competitive advantage. **Journal of Marketing**, v.58, p.31-44, Apr. 1994.

_____. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____; WENSLEY, Robin. Market strategies and theories of the firm. In: WEITZ, Barton A.; WENSLEY, Robin (Ed.). **Handbook of marketing**. London: Sage, 2003. p. 85-105.

DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U; WEBSTER, Frederick E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 23-27, Jan. 1993.

DI RIENZO, Cristiane R. **Memória da refrigeração e do ar condicionado no Brasil: uma história a ser contada**. São Paulo: Sindratar, 2007.

DRUCKER, P. The theory of the business. **Harvard Business Review**, v.72, n.5, p.96-104, Sep/Oct, 1994.

EISENSTEIN, Eric M.; LODISH, Leonard M. Marketing decision support and intelligent systems: precisely worthwhile or vaguely worthless? In: WEITZ, Barton A.; WENSLEY, Robin (Ed.). **Handbook of marketing**. London: Sage, 2003. p. 436-454

FERREIRA, Aurélio B.H. **Miniaurélio: o minidicionário da língua portuguesa**. 7 ed. Curitiba: Editora Positivo, 2008.

HAKANSSON; Hakan; SNEHOTA, Ivan. Marketing in business markets In: WEITZ, Barton A.; WENSLEY, Robin (Ed.). **Handbook of marketing**. London: Sage, 2003. p. 513-526

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

HUNT, Shelby D.; MORGAN, Robert M. The comparative advantage theory of competition. **Journal of Marketing**, v. 59, p. 1-15, Apr. 1995.

HURLEY, Robert F.; HULT, Tomas M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, v. 62, p. 42-54, Jul. 1998.

HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. **Business marketing management: a strategic view of industrial and organizational markets**. 5 ed. Orlando: Dryden Press, 1995.

JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 3, p. 53-70, Jul. 1993.

_____.; MACINNIS, Deborah J.; KOHLI, Ajay K. Generating competitive intelligence in organizations. **Journal of Market-Focused Management**, v.5, p. 279-307, Dec. 2002.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 24 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.. Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 1-18, Apr. 1990.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAMBIN, Jean-Jacques. **Marketing estratégico**. 4 ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informações gerenciais**. 7 ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2007.

MALHOTRA, Naresh K. **Marketing research: an applied orientation**. 3 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

MARKETING SCIENCE INSTITUTE. **Research Priorities: 2008-2010 guide to MSI research programs and procedures**. Disponível em: <http://www.msi.org/msi/rp0204.cfm#Rank>. Acesso em: 01/07/2008.

MATSUNO; Ken; MENTZER, John T. The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship. **Journal of Marketing**, v.64, n.4, p. 1-16, Oct. 2000.

_____; _____. The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. **Journal of Marketing**, v.64, n.4, p. 1-16, Oct. 2000.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. v.1, 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____.; OLIVEIRA, B.; QUEIROZ, M. J.; MOTTA, S.L.S. **Gestão de produtos, serviços, marcas e mercados: estratégias e ações para manter-se top of market**. São Paulo: Atlas, 2009.

MEDELA, J. R. Miguel. Informação como instrumento de trabalho. **Revista Abrava**, São Paulo, n.266, p. 5, Mar, 2009.

MINCIOTTI, Silvio Augusto. **O sistema de informação de marketing como suporte para a adoção do marketing estratégico: o desenvolvimento de um modelo**. 1992. Tese

(Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA-USP), São Paulo, 1992.

MINOZZO, J. Roberto. Lideranças necessárias. **Revista Abrava**, São Paulo, n.266, p. 4, Mar, 2009.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v.54, n.4, p. 20-35, Oct. 1990.

NEVES, Paulo. **Discurso do método**. Porto Alegre: L&PM, 2006.

OLSON, Eric M.; SLATER, Stanley F.; HULT, G. Tomas M. The performance implications of fit among business strategy, marketing organizational structure, and strategic behavior. **Journal of Marketing**, v.69, n.3, p. 49-65, Jul. 2005.

PERIN, Marcelo G. **A relação entre orientação para mercado, aprendizagem organizacional e performance**. 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Disponível em: <http://volpi.ea.ufrgs.br/teses/teses_e_dissertacoes/td/000888.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2007.

_____.; SAMPAIO, C.H.; HOOLEY, G.J. Os recursos de marketing como antecedentes da performance. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30, ENANPAD, 2006. 1 CD ROM.

PETRINI, M.; FREITAS, M. T.; POZZEBON, M. Inteligência de negócios ou inteligência competitiva? Noivo neurótico, noiva nervosa. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006. Curitiba. **Anais...**, Curitiba: ANPAD, 2006. 1 CD ROM.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-79, 1996.

REVISTA ABRAVA. Os elos da sustentabilidade. **Revista Abrava**, São Paulo, n.263, p. 24-26, Dez. 2008.

REVISTA ABRAVA. Retrofits. **Revista Abrava**, São Paulo, n.263, p. 26-28, Mai. 2009.

REVISTA DO FRIO. 2009, segundo as entidades do setor. **Revista do Frio**, São Paulo, n.224, p. 42-46, Jan. 2009.

RIBEIRO, A.H. *et al.* Estratégias de valor, capacidades e competências em mercados organizacionais: tendências e desafios. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31, 2007, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Curitiba: ENANPAD, 2007. 1 CD ROM.

ROBIC, André Ricardo. **O comportamento informacional nos sistemas de informação de marketing: um estudo exploratório no setor do varejo de moda.** 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA-USP), São Paulo, 2003.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.S.; COOK, S.W. In: KIDDER, L.H.; MALUFE, J.R.; GATTI, B.A. (Org.). **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** v.1. 2 ed. São Paulo: E.P.U, 2004.

SCHEIN, Edgar H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**, p. 3-16, Winter 1984.

SILVA, Helena P. Inteligência Competitiva na Internet: um processo otimizado por agentes inteligentes. **Ciência da Informação**, Jan./Abr. 2003, v.32, n.1, p.115-134. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 06 mar. 2007.

SIMON, Herbert A. Rational decision making in business organizations. **The American Economic Review**, v.69, p. 493-513, Sep. 1979.

_____. Bounded rationality and organizational learning. **Journal of Organizational Science**, v.2, n.1, p. 125-134, Feb. 1991.

SINKULA, James M. Market information processing and organizational learning. **Journal of Marketing**, v.58, p. 35-45, Jan. 1994.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Does competitive environment moderate the market-orientation performance relationship? **Journal of Marketing**, v.58, p. 46-55, Jan. 1994.

TARAPANOFF, Kira; ARAÚJO, R.H.; CORMIER, P.M.J. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ciência da Informação**, Set./Dez. 2000, v.29, n.3, p.91-100. Disponível em: < <http://www.scielo.br>>. Acesso em: 06 mar 2007.

TEECE, David.J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p.509-533, Aug. 1997.

TOSI-AR. **Empresa**. Disponível em: <[http:// www.tosi-ar.com.br/empresa.asp](http://www.tosi-ar.com.br/empresa.asp)>. Acesso em: 27 mai. 2009.

VASCONCELLOS, I.F. Gouveia; VASCONCELLOS, Flávio C. Gestão de recursos humanos e identidade social: um estudo crítico. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 64-78, Jan./Mar. 2002.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WEBSTER, Frederick E. The role of marketing and the firm. In: WEITZ, Barton A.; WENSLEY, Robin (Ed.). **Handbook of marketing**. London: Sage, 2003. p. 66-82.

ZENONE, L. Cláudio. **Marketing estratégico e competitividade empresarial: formulando estratégias mercadológicas para organizações de alto desempenho**. São Paulo: Novatec Editora, 2007.

ZUBOFF, Shoshana. Automatizar x informatizar: as duas faces da tecnologia inteligente. **Revista de Administração de Empresas**, v.34, n.6, p.80-91, nov./dez. 1994.

APÊNDICE A – Roteiro destinado às questões para a caracterização da empresa e contextualização em seu ambiente

I - Caracterização da empresa – Unidade Estratégica de Negócio

Grupo a que pertence:

Ano de fundação do grupo:

Origem do grupo: () Nacional () Estrangeira

Quantidade total de empregados:

Porte do grupo (classificação por Receita Operacional Bruta):

Quantidade de unidades de negócio:

Nome da unidade de negócio:

Ano de fundação da unidade de negócio:

Número de funcionários da UEN:

Percentual do faturamento da UEN na receita total do grupo:

Mercado-alvo da UEN:

Organograma da UEN:

Cargo, experiência e formação do respondente:

II - Caracterização do ambiente de marketing / competitivo e da posição estratégica

1) Assinale o item que melhor condiz com a realidade atual do produto-mercado da UEN:

Ciclo de vida Produto-Mercado	
	Introdução – lançamento do produto no mercado
	Crescimento – desenvolvimento rápido da demanda
	Maturidade – a demanda segue desacelerando para manter o ritmo do crescimento do PIB
	Declínio – surgimento de novos produtos substitutos com tecnologia e/ou desempenho superior

2) A empresa oferece um único produto, ou linha de produtos, que atende a diversos segmentos de mercado ou possui certo grau de personalização para atender necessidades específicas de clientes?

- 3) Segundo a literatura de marketing, em mercados organizacionais o valor econômico do produto é preponderante para a decisão de compra do comprador organizacional. Você considera que essa afirmação é válida para a demanda neste mercado ou há inúmeras outras possibilidades de oferecer valor para o cliente? Se sim, quais?
- 4) O conceito de valor para o cliente varia de acordo com a posição que o mesmo ocupa na cadeia de valor (Ex.: prescritores, prestadores de serviços, revendedores e consumidores finais)? Se sim, a empresa possui ofertas diferenciadas para esses públicos? Explique como funciona.
- 5) A empresa se vê algumas vezes ameaçada por ações da concorrência, sentindo-se obrigada a alterar algum aspecto da sua política ou estratégia para manter ou melhorar a sua posição? Se sim, como isso acontece? Cite um exemplo.
- 6) De um modo geral, você considera que neste mercado o mais importante para manter a competitividade e atingir os objetivos de crescimento e rentabilidade da empresa é: melhorar a eficiência operacional e buscar superar a concorrência em desempenho, buscar meios para satisfazer melhor os clientes oferecendo o valor desejado, ou ambos?
- 7) Você acredita que a empresa possa perder mercado para um ou mais produtos substitutos que ofereçam melhores soluções ao cliente ou essa é uma possibilidade remota?
- 8) A demanda, a competição e as inovações tecnológicas no setor têm se alterado ao longo do tempo? Se sim, como isso tem afetado o negócio e a postura da empresa em resposta a essas alterações?

III - Caracterização do ambiente interno

- 9) Em sua opinião, o mais importante é sair na frente lançando novos produtos e explorando novos mercados, analisar o que está ocorrendo à sua volta e seguir as tendências de mercado, defender incisivamente uma posição de oferta de valor seja de baixo preço ou diferenciação, ou não ter uma postura definida e aguardar os acontecimentos, para então, reagir a eles? Explique.
- 10) A alta direção considera importante o monitoramento do mercado e do ambiente externo para a atualização quanto às tendências e necessidades dos clientes? Se sim, esse comportamento é reforçado em toda a empresa?
- 11) A alta direção aparenta ter baixa aversão ao risco e incentiva a geração de novas idéias, sobretudo se elas estiverem justificadas nas necessidades do mercado? Explique.
- 12) As questões sobre o mercado, a concorrência e a posição da empresa são discutidas livremente entre os departamentos ou são compartilhadas somente com vendas e marketing?
- 13) Você considera que o clima interno é de harmonia entre os departamentos e a comunicação e cooperação flui livremente?
- 14) Os departamentos trabalham em conjunto em certas atividades e, independentemente da posição hierárquica dos indivíduos, as pessoas são acessíveis?
- 15) Há descentralização e delegação de poder, conferindo certa autonomia para as pessoas tomarem decisões?
- 16) O sistema de recompensa da UEN privilegia e reconhece atitudes dos colaboradores que impactam positivamente o mercado e os clientes?

**APÊNDICE B – Roteiro destinado às questões para a operacionalização da variável
“decisões estratégicas de marketing”**

1) Assinale as decisões estratégicas de marketing que a empresa tomou nos últimos anos. Cite outra opção, caso considere relevante, e explique as opções assinaladas, apresentando contextos e exemplos.

- a) Decisões estratégicas focadas no resultado
 - a. decisões quanto ao crescimento no próprio mercado;
 - b. decisões quanto ao crescimento na cadeia de valor;
 - c. decisões quanto à exploração de novas oportunidades fora do mercado-produto atual;
 - d. decisões quanto ao aumento da rentabilidade através do aumento de margens e/ou redução de custos.

- b) Decisões estratégicas focadas no mercado
 - a. estratégia de marketing indiferenciado – oferta única para todo o mercado;
 - b. estratégia de marketing diferenciado – cobertura ampla do mercado com ofertas diferenciadas;
 - c. estratégia de marketing concentrado – mercado-alvo;
 - d. estratégia de posicionamento – ênfase no valor oferecido ao mercado.

- c) Decisões estratégicas focadas na concorrência
 - a. decisões de manutenção e defesa da posição atual;
 - b. decisões quanto a movimentos de ataque e defesa para o alcance de posições mais fortes;
 - c. decisões quanto a movimentos estratégicos para dominar a dinâmica do mercado e neutralizar as potencialidades dos concorrentes (somente para mercados hiper-competitivos);
 - d. decisões quanto ao foco em nichos de mercado mal atendidos pela concorrência – não interessantes a concorrência;
 - e. decisões quanto ao recuo e desinvestimento em determinados produtos.

**APÊNDICE C – Roteiro destinado às questões para a operacionalização da variável
“eficácia do SIM”**

I – Ambiente informacional – antecedentes

- 1) As pressões do mercado geralmente exigem respostas rápidas no que tange às decisões estratégicas da empresa, ou há tempo suficiente para analisar todos os aspectos envolvidos? Explique.**
- 2) Comente sobre a facilidade / dificuldade em se adquirir informações sobre o ambiente externo (clientes, concorrentes, ambiente regulador, índices do setor etc), considerando aspectos como: volume de informações disponível, qualidade/divergência das informações, valor das informações (importância).**
- 3) Existe uma pessoa ou um departamento interno responsável pela coleta, administração, controle e disseminação da informação relevante para os tomadores de decisão ou essas atividades estão dispersas e distribuídas entre as áreas ou em poder de pessoas-chaves? Explique o funcionamento.**

II – Geração e compartilhamento de informações e análises necessárias para o processo de tomada de decisão estratégica de marketing

- 4) Comente sobre as necessidades cruciais de informações para a tomada das decisões estratégicas da empresa (relacionadas no módulo anterior).**
- 5) Comente sobre a maior deficiência de informação que a empresa se depara ao tomar decisões estratégicas.**
- 6) Um sistema de informações de marketing SIM é definido como um conjunto estruturado de pessoas, software, hardware e procedimentos, destinados a gerar e disseminar um fluxo ordenado e contínuo de informações úteis para a tomada de**

decisão em marketing. O sistema é composto por dados internos (originados da operação da empresa), dados de pesquisa de mercado (adquiridas de institutos de pesquisa ou realizadas internamente), dados eventuais e de tendência sobre o macro ambiente e dados sobre os clientes, mercado e concorrência, chamados de “inteligência” (provenientes de diversas fontes) e um subsistema analítico e de decisão que processa as informações armazenadas e as interpreta gerando gráficos, tabelas e outras formas de análise. Sobre este último, existem também os mais sofisticados, programados para apresentar simulações de resultado da decisão, chamados de sistemas inteligentes. Com relação a esses dados e a essa sistemática, como você diria que a empresa está estruturada?

- 7) **Relacione no quadro abaixo os tipos de informações versus grau de relevância da informação para a tomada de decisões estratégicas de marketing, assinalando S ou N, caso haja ou não disponibilidade de tais informações na empresa e indique outras informações, caso não tenham sido contempladas (MATTAR, 2005, p. 38-42; MATTAR *et al.* 2009, p. 133-139):**

Informação	Pouco relevante	Relevância moderada	Muito relevante	Inform. disponível? (S/N)
Sobre o macro ambiente				
Condições da economia e tendências				
Legislação e tendências				
Tecnologia e tendências				
Demografia e tendências				
Clima político / governamental e tendências				
Valores sociológicos / culturais e tendências				
Pressões da sociedade e tendências – Ex. responsabilidade social / ambiental				
Ecologia – Utilização de recursos naturais e tendências				
Ecologia – Mudanças climáticas e tendências				
Sobre o mercado e a demanda				
Principais mercados para o produto				
Mercado total – tamanho e potencial				
Evolução do mercado				
Segmentação do mercado				
Demanda por segmento				
Diferenças entre os segmentos				
Mercados e segmentos de mercados atendidos				

Presença da empresa nesses segmentos – participação				
Rentabilidade por segmento				
Surgimento e crescimento de novos mercados				
Previsão dos padrões futuros do mercado				
Previsão de vendas na indústria				
Clientes – quais são				
O que compram				
Quais as razões da compra				
Quais as razões porque deixam de comprar				
Quais são as pessoas envolvidas na compra – quem influencia, quem negocia, quem decide				
Onde está o cliente				
Para onde compram				
Como compram				
Qual a frequência de compra				
Qual a quantidade/volume de compra				
Qual é o potencial de compra				
Quais as queixas relatadas				
Quais necessidades estão sendo satisfeitas e quais não estão				
Qual é a imagem que tem dos produtos e da empresa				
Quais são as atitudes com relação ao produto e à empresa				
Quais são as possibilidades de fidelização				
Quais são os não clientes				
Porque não compram				
Comportamento da demanda e do mercado no mundo				
Sobre o ambiente competitivo e concorrência				
Estrutura do ambiente competitivo e nível de competição				
Principais concorrentes para os produtos				
Principais concorrentes para as necessidades (produtos substitutos)				
Porte dos concorrentes				
Estratégia competitiva e de marketing dos concorrentes				
Disponibilidade de recursos - físicos, tecnológicos, humanos e financeiros				
Resultados das medidas de desempenho				
Estilo de administração				
Principais diferenciais e/ou vantagens oferecidas				
Principais fraquezas				
Investimentos programados – áreas				
Posicionamento da marca				
Benefícios, incentivos e/ou vantagens				
Política de preços				
Estrutura de custos				
Sobre o ambiente interno				
Recursos, capacitações e vulnerabilidades de				

marketing				
Recursos, capacitações e vulnerabilidade de produção e logística de materiais				
Recursos, capacitações e vulnerabilidades de finanças e controladoria				
Recursos, capacitações e vulnerabilidades técnicas e tecnológicas				
Clima organizacional				
Recursos, capacitações e vulnerabilidades de compras				
Sobre as variáveis de marketing				
Atributos diferenciais do produto				
Respostas dos segmentos aos diferenciais oferecidos				
Possibilidades de melhoria nos produtos				
Importância dos serviços pós-venda				
Estágio do ciclo de vida do produto				
Análise da atratividade				
Análise do portfólio				
Percepção do produto em comparação aos produtos concorrentes				
Elasticidade-preço da demanda por segmento e por produto				
Custo variável dos produtos				
Custo da distribuição				
Prazo de entrega				
Adequação dos canais de distribuição (representação comercial / revenda)				
Cobertura dos canais				
Eficiência/deficiência da comunicação com o mercado (canais, atendimento, etc.)				
Eficiência/deficiência da equipe de vendas				
Eficiência/deficiência de recursos de apoio às vendas				
Cumprimentos de metas				
Sobre os resultados				
Resultados de desempenho por canal de distribuição, por representante e por vendedor				
Resultados de desempenho por segmento de mercado				
Resultados de desempenho por linhas de produto				
Resultados de pesquisas de satisfação de clientes				
Resultados de pesquisas de posicionamento da marca				
Margens e/ou lucros por linha de produtos				
Retorno do investimento				
Evolução dos índices acima ao longo do tempo				
Comportamento e tendência do ponto de equilíbrio				

Outras informações:

- 8) **Relacione no quadro abaixo as fontes de informação mais utilizadas por natureza da informação e aponte em seguida outras fontes não contempladas:**

Fontes de informação	Tipo de informação				
	Macro ambiente	Mercado e demanda	Ambiente competitivo e Concorrência	Ambiente interno	Variáveis de marketing
Pesquisa/estudos de mercado					
Banco de dados interno					
Reunião com vendedores e equipes de venda (formal ou informal)					
Reunião com fornecedores (formal ou informal)					
Reunião com parceiros de negócio - revendedores, prestadores de serviço, etc. (formal ou informal)					
Reunião com clientes (formal ou informal)					
Reunião com concorrentes (formal ou informal)					
Reunião com associações comerciais/profissionais					
Web-Sites					
Sites de relacionamento					
Material publicitário/técnico impresso					
Artigos e reportagens publicadas em revistas especializadas e jornais					
Artigos e periódicos acadêmicos					
Universidades e centros de pesquisa					
Congressos					
Ex-funcionários contratados					
Feiras comerciais					
Produtos adquiridos dos concorrentes					
Consultores especialistas					

Outras fontes:

- 9) **Caso haja um subsistema analítico, explique as atividades por ele desempenhadas e indique quais as formas de apresentação que são geradas pelo mesmo:**

- a. gráficos
- b. relatórios
- c. tabelas
- d. figuras

- e. descrições
- f. outras – especifique:

- 10) São gerados resultados de simulações, previsões e prognósticos de cenários futuros, utilizando informações cruzadas, seja por um sistema computadorizado ou por um analista? Explique.
- 11) Como se dá o processo de compartilhamento das informações para os interessados?
- 12) Os dados e informações processadas e analisadas são armazenados e disponibilizados para consultas futuras? Se positivo, de que maneira?
- 13) Os resultados das decisões tomadas são registrados em um banco de dados ou em algum sistema e disponibilizados para consultas futuras, ou ao menos são discutidos internamente?

III – Satisfação dos tomadores de decisão quanto às informações obtidas

- 14) Como você considera o seu grau de satisfação em relação às informações obtidas no que se refere à qualidade/precisão, disponibilidade no tempo oportuno, quantidade adequada, abrangência/cobertura adequada, grau de profundidade das análises e apresentação (gráficos, modelos, relatórios, matrizes).

IV- Utilização das informações para a tomada de decisão

- 15) No cômputo geral, você diria que as informações e análises obtidas pelo sistema auxiliam o processo decisório em sua totalidade, parcialmente ou muito pouco? Ou seja, qual é a relação informação x intuição na decisão estratégica de marketing?
- 16) Quais decisões estratégicas de marketing relatadas no apêndice B mais se beneficiam da utilização de informações geradas pelo sistema e quais menos se beneficiam?