

Área temática: Marketing

A contribuição da informação de marketing para a geração de vantagem competitiva no pequeno varejo: um estudo de caso no setor de construção

AUTORES

JOSIMEIRE PESSOA DE QUEIROZ

Centro Universitário da FEI

josimeirepessoa@ig.com.br

BRAULIO OLIVEIRA

Centro Universitário da FEI

braulio@fei.edu.br

Resumo

Diversos estudos acadêmicos apontam a informação como elemento que permite melhorar o desempenho, reduzir riscos das decisões e promover contribuições para a geração de vantagem competitiva. É crescente a adoção de diferentes métodos para a obtenção, tratamento e uso de informações relevantes, a fim de promover o relacionamento informação-habilidade-conhecimento do mercado para a criação de estratégias que aumentem a competitividade das empresas na atualidade. Este artigo tem por objetivo conhecer a importância do sistema de informações de marketing (SIM) no processo decisório do pequeno varejo, como fonte de geração e manutenção de vantagem competitiva no varejo. Para tanto, foi realizada a revisão da literatura pertinente e uma pesquisa de campo em uma empresa varejista de pequeno porte, viabilizada pelo estudo de caso, por meio de entrevista semi-estruturada com o principal gestor e de análise documental. Dentre outros, os resultados do trabalho indicam que a utilização do SIM propicia benefícios e contribuições para o planejamento, geração e manutenção de vantagens competitivas, com algumas semelhanças encontradas na literatura.

Palavras-chave: Vantagem competitiva; Sistema de informações de marketing; Varejo.

Abstract

Several academic studies show the information as element that allows the improvement of performance, in order to reduce risk decisions and to promote contributions to competitive advantage generation. Currently is increasing the adoption of different methods to collection, treatment and application of considerable information to promote the relationship information-ability-knowledge of market to creation of strategies that increase the companies' competitiveness. The purpose of this paper is to know the importance of the marketing information system (MIS) in the process of decision from small retail, as source of generation and maintenance of competitive advantage in retail. So, was done a literature review and a field research in a small retail company, by a case study using a semi structured interview

with the principal executive and document analyses. The obtained results of this research denote that the use of MIS produce benefits and contributions to planning and to generation and maintenance of competitive advantages, with some similarities presented in literature.

Key-words: Advantage competitive; Marketing information system; Retail.

1 Introdução

Para responderem às mudanças e exigências do mercado, as empresas buscam cada vez mais novas estruturas que permitam maior flexibilidade e rapidez em resposta às estas mudanças, tão comuns em ambientes dinâmicos e turbulentos. Este cenário, de concorrência acirrada, exige da empresa a monitoração do seu ambiente de negócio, bem como a elaboração de estratégias para atender as necessidades e expectativas dos clientes.

Para Davenport (2006) a corrida competitiva conta com grandes transformações e investimentos em tecnologia, acumulação de armazenamento de dados e formulação de estratégias que permitam gerenciar os dados. Neste contexto, muitas empresas vêm combinando políticas e técnicas de marketing com as tecnologias de informação, por meio da exploração de banco de dados, o que permite aos gestores antecipar as expectativas e necessidades dos clientes e fornecer produtos e serviços personalizados e/ou diferenciados dos concorrentes, a fim de obter vantagem competitiva.

Em consonância, Cravens e Piercy (2006) afirmam que com a finalidade de melhorar o desempenho operacional e de reduzir riscos na tomada de decisões, a informação é um importante elemento. Contudo, Jaworski, Macinnis e Kohli (2002) chamam atenção para o fato de que não basta apenas obter informações: é preciso criar sentido para elas, desenvolver uma estrutura formal e estável para a coleta de informações, e viabilizar a sua disseminação dentro da organização, de forma que possibilite ao gestor, por meio de bases sólidas, planejar, desenvolver e controlar estratégias e ações.

A operacionalização da obtenção, tratamento e disseminação das informações necessárias deve ser baseada em uma sistematização, a fim de que recursos sejam otimizados e haja um fluxo contínuo e consistente de informações. Assim sendo, este trabalho tem como objetivo conhecer a importância do sistema de informações de marketing (SIM) no processo decisório do pequeno varejo, e observar a sua contribuição no que tange à geração de vantagens competitivas, um tema pouco explorado pela literatura de marketing nesse contexto.

Com vistas ao alcance do objetivo proposto, foram abordados os assuntos considerados relevantes para a solução do problema de pesquisa exposto. Além disso, foi realizada uma pesquisa pelo método do estudo de caso, com vistas a contribuir para o aprofundamento do conhecimento da problemática em questão, realizada em uma empresa varejista de pequeno porte atuante no setor de construção, segmento altamente competitivo, com características inerentes ao varejo, como será exposto posteriormente.

Este artigo está dividido em oito partes, contando com essa introdução. A segunda parte aborda a competitividade e a orientação para o mercado; a terceira parte a estratégia e o marketing estratégico; a quarta parte discorre sobre serviço e varejo; a quinta parte aborda o gerenciamento de informação e o sistema de informações de marketing; a sexta parte discorre sobre a metodologia da pesquisa de campo; a sétima parte apresenta os resultados da pesquisa de campo, compreendendo a caracterização da empresa e a análise das informações obtidas; e, por fim, a oitava e última parte, apresenta as conclusões do trabalho.

2 Competitividade e Orientação para o Mercado

Segundo Jain (1999), o termo competição emergiu da teoria econômica e da perspectiva da organização industrial, porém pode ser definida também do ponto de vista dos negócios, graças aos esforços do pioneirismo, cujo interesse converge para a manutenção da empresa no mercado pela adoção de uma estratégia apropriada.

Para Henderson (1989), a competição tem sua origem nos primórdios da vida, na luta pela sobrevivência, cada espécie buscando os recursos dos quais necessitavam, em um

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

Em consonância, D'Aveni (1995) argumenta que a ideologia da hipercompetição - ambiente em que as vantagens não são sustentáveis, mas criadas e erodidas com a mesma rapidez tal como ocorre o surgimento de novas tecnologias e informações - é comparada ao darwinismo, processo de seleção natural, em que os mais aptos e inteligentes excluem os mais fracos e menos preparados para um ambiente altamente competitivo e “baseia-se na ideologia de mercado livre que exalta as virtudes da concorrência agressiva” (D'AVENI, 1995, p. 205).

Contudo, Ohmae (1985) ao estudar modelos japoneses de competição, constatou que a busca pela criação de vantagens competitivas sustentáveis é um processo que compreende desde a elaboração e desenvolvimento do produto, passando pelo canal de distribuição até o sistema de logística, cujo segredo está em analisar o concorrente, depois as necessidades do cliente e avaliar o grau de liberdade da organização em resposta às suas necessidades, bem como o mercado e ainda, testar possíveis estratégias contrárias e depois determinar a criação de valor para o cliente (OHMAE, 1985).

Em seu livro “O estrategista em ação”, Ohmae (1985), definiu os elementos supracitados como os “três Cs estratégicos”, sendo que cada um possui uma personalidade e característica própria a ser trabalhado dentro de um objetivo e interesse específico, podendo ou não ser trabalhado em separado ou em conjunto para atender aos aspectos funcionais das necessidades do cliente ou para responder de maneira positiva perante a concorrência, conforme o modelo ilustrado na Figura 1.

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

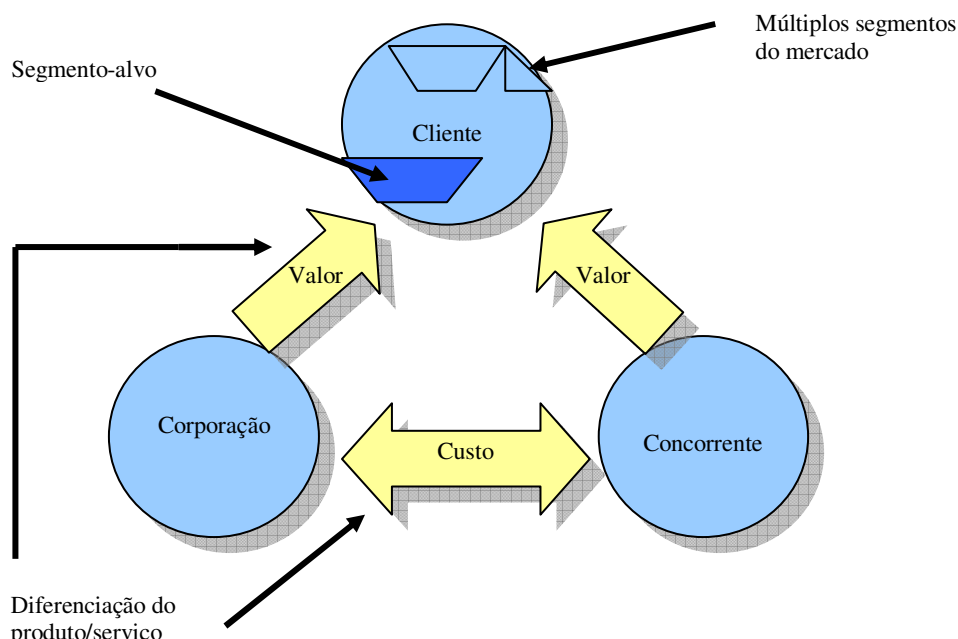


Figura 1 – Os três Cs estratégicos
FONTE: Ohmae (1985, p. 90).

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

Corroborando com a afirmação acima, Kohli e Jaworski (1990) propõem o posicionamento de ofertas por meio da orientação de mercado, sendo necessário: (a) desenvolver atividades voltadas à compreensão das necessidades atuais e futuras dos clientes; (b) compartilhar essa compreensão por todos os departamentos, e (c) promover a integração dos departamentos da empresa no planejamento de atividades para satisfazer as necessidades dos clientes.

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

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

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

Em adição, Nicovich, Dibrell e Davis (2007) por meio de estudo empírico, afirmam que é possível associar com precisão a relação entre orientação para mercado e performance, com foco na necessidade do cliente provida pela entrega de valor superior como perspectiva estratégica, ainda que, algumas definições tentem associar a orientação ao mercado como algo inerente à cultura da organização.

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

Já para Hurley e Hult (1998) a orientação para mercado e a performance podem se beneficiar por meio da recomposição da incorporação de modelos de inovação. Em outras palavras, de acordo com a pesquisa de Hurley e Hult (1998), a orientação para mercado, quando combinada com o aprendizado organizacional e à antecipação da resposta às necessidades do consumidor tende a criar produtos e serviços inovadores.

3 Estratégia e Marketing Estratégico

Segundo Kim e Mauborgne (2005) a gestão estratégica reflete a necessidade de sobrevivência em um ambiente cada vez mais competitivo, em que a busca pela fidelização de clientes, qualidade, fortalecimento da imagem, excelência operacional e eficiência logística surgem como consequência da busca pela sobrevivência por meio da estratégia, da busca de alinhamento de todos os *stakeholders* e, sobretudo, do aprendizado organizacional em torno de estratégias inovadoras que permitam maximizar as oportunidades e minimizar os riscos.

Kim e Mauborgne (2005) ressaltam que no campo da estratégia foi desenvolvido, nos últimos anos, um conjunto de ferramentas e modelos voltados para a concorrência em cenários turbulentos, como o modelo das cinco forças (Figura 2), aplicável à análise das condições setoriais vigentes e, as três estratégias genéricas – baixo custo, diferenciação e foco.

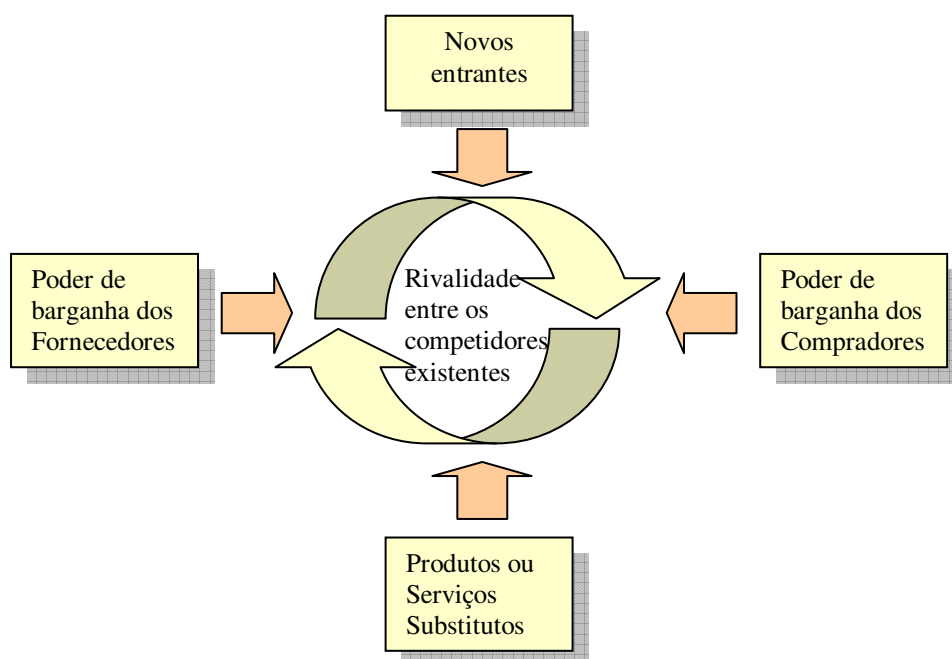


Figura 2 – Modelo das cinco forças competitivas
 FONTE: Porter (2008, p. 4).

Em relação às três estratégias genéricas, Porter (1996) afirma que, a primeira delas, a liderança por baixo custo tornou-se comum nos anos 70, cujo cenário exigia construção agressiva de economia de escala a fim de reduzir o custo proporcionando à empresa retornos acima da média. A estratégia de diferenciação se dá quando a empresa oferece um produto ou serviço diferente daqueles normalmente ofertados pelos concorrentes. Segundo Porter (1996) a diferenciação pode ocorrer por meio de novas tecnologias, projeto ou imagem da marca, peculiaridades, serviços por encomenda, redes de fornecedores, etc. Ele afirma que apesar de proporcionar retorno acima da média e de criar posição defensável em relação às cinco forças competitivas, tende a isolar a empresa dos demais concorrentes da indústria, uma vez que o cliente percebe esta diferenciação podendo levar a uma lealdade por parte do consumidor.

Já a estratégia de foco visa um alvo mais determinado, como um segmento para determinada linha de produtos, um público-alvo ou um determinado mercado. O objetivo é atender de forma mais eficiente do que o concorrente oferecendo baixo custo ou diferenciação ou ambas para o seu alvo. Para Porter (1996) esta estratégia além de permitir trabalhar os pontos vulneráveis dos substitutos, também proporciona vantagens onde os concorrentes são mais fracos. O modelo das cinco forças competitivas facilmente identificado na estrutura da indústria, segundo Porter (2008), tendem a propiciar a elaboração de estratégias capazes de garantir lucratividade e vantagem competitiva, com entrega de valor ao cliente.

Desta forma, Porter (2008) sugere a análise de cada uma delas: (1) rivalidade entre os competidores – durante período de baixo crescimento do mercado; as barreiras de saída são altas; a diferenciação entre produtos é baixa; os custos fixos são relativamente altos; (2) novos entrantes – representam ameaças às empresas existentes. As barreiras contra essa entrada podem ser baixas quando existe baixa retaliação por parte dos concorrentes existentes, os custos de entrada são pequenos; os canais de distribuição existentes ou novos estão disponíveis; os entrantes possuem recursos tecnológicos e financeiros para investimentos; pouca diferenciação; ausência de política governamental protecionista; (3) poder de barganha dos fornecedores – ocorre quando os fornecedores estão mais concentrados do que os compradores, são poucas organizações capazes de dispostas a abastecer o mercado e/ou não

existe fornecedor substituto; os custos envolvidos na troca de fornecedores são altos; as ofertas dos fornecedores são muito diferenciadas; (4) poder de barganha dos compradores – ocorre quando os compradores são mais concentrados que os vendedores, há fontes alternativas de fornecimento prontamente disponíveis, os custos para o comprador devido a mudanças de fornecedores são baixos; (5) produtos e serviços substitutos – neste caso, a ameaça surge quando as tecnologias existentes tornam-se obsoletas; existe melhoria incremental do produto; há oferta preço/desempenho do produto ou serviço; o custo do comprador em mudar para o substituto é baixo.

Neste contexto, a análise de cenário competitivo leva à evolução de um processo mais sistemático de planejamento estratégico, sugerindo a identificação de oportunidades e ameaças que confrontam cada empresa, por meio do modelo força, fraqueza, oportunidade, ameaça, até a ampliação da análise pela estrutura das cinco forças para compreender a atratividade do ambiente em que um competidor está inserido (GHEMAWAT, 2002).

Em adição, Kim e Mauborgne (2005), acreditam que a elaboração estratégica por meio da diferenciação permite entregar valor por meio de inovação e explorar cenários inexplorados, os quais denominaram oceanos azuis. Fato é que a busca pela vantagem competitiva direciona as empresas a desenvolver estratégias utilizando atividades e ferramentas de marketing. Para Lambin (2000) os fundamentos de marketing estão associados à economia de mercado (troca voluntária e concorrencial que atende os interesses das empresas e dos consumidores), o que por sua vez leva a empresa ao desenvolvimento do marketing estratégico.

Desta forma, o marketing estratégico orienta a empresa para as oportunidades de mercado visando o potencial de crescimento e de lucro com base na adaptação de recursos, por meio de uma análise sistemática e contínua das necessidades do mercado e do desempenho do produto em relação ao segmento atendido, garantindo à empresa uma vantagem competitiva sustentável e duradoura. Segundo Lambin (2000) o marketing estratégico, ainda, conduz à busca de novos nichos, de novas oportunidades de crescimento e/ou de desenvolvimento de produtos.

No entanto, Jain (1999) ressalta que o foco do marketing estratégico é a escolha do produto certo, no mercado certo e na hora certa. Ele afirma que o marketing estratégico é analítico e dá suporte para a gestão de marketing, uma vez que permite analisar, comparar e projetar o mercado para obter posição competitiva. Se por um lado a gestão de marketing é determinista, por outro o marketing estratégico se mostra essencialmente oportunista.

Para Lovelock e Wirtz (2006) as oportunidades geradas pela combinação de informações e preferências de segmentos, permitem não só a criação de novos serviços/produtos como o reposicionamento daqueles existentes, principalmente às empresas que enfrentam cenários cuja competitividade é acirrada.

4. Serviço e varejo

O serviço pode ser conceituado como um conjunto de ações, processos e atuações que entrega e cria valor ao cliente, em lugar específico, mas não pode ser considerado um produto físico, devido às suas características de intangibilidade (não pode ser tocado), de heterogeneidade (variabilidade), de perecibilidade (não é estocável) e de produção e consumo simultâneos. (ZEITHAML; BITNER, 2003; LOVELOCK; WRIGHT, 2005).

No cenário de serviço, clientes e fornecedores de serviço interagem por meio de estilos e aparências físicas que comunicam o serviço por meio de propagandas, símbolos e marcas registradas, com design cheio de “cores, texturas, aromas, sons e distribuição espacial que criam certos desejos por bens, serviços ou experiências” (LOVELOCK; WRIGHT, 2005, p. 242).

Para Berry, Zeithaml e Parasuraman (1990) o segredo em executar as tarefas mencionadas acima, consiste em como trabalhar: (1) o papel do serviço (comunicação material e/ou pessoal, aparência, equipamentos, facilidades físicas no processo da compra e/ou da oferta); (2) a competição por talento (recrutamento de trabalhadores hábeis e qualificados), (3) a equipe de trabalho (motivação, treinamento, unidade), (4) busca da confiabilidade (reconhecimento da oferta de serviço confiável, seguro e preciso, por meio de funcionários capacitados); (5) capacidade de solucionar problemas ou de superar a expectativa do cliente (habilidade e treinamento de funcionários, histórico de consumo/venda, desenvolvimento de sistemas de informação).

Já, Levy e Weitz (2000) acrescentam que com o intuito de melhorar os serviços e de direcionar as atividades promocionais, o varejo busca o desenvolvimento e a criação de programas e banco de dados, por meio de um arquivo informatizado de perfis e de padrões de compra dos clientes. Lovelock e Wright (2005) corroboram ao reconhecerem que as empresas de serviços competem também com os varejistas que não só vendem bens, como fornecem o atendimento ao cliente, com pessoas bem informadas e prestativas em vários departamentos. Para eles “os varejistas sediados em lojas estão respondendo a esse desafio competitivo tentando tornar as compras mais interessantes e prazerosas” (LOVELOCK; WRIGHT, 2005, p. 245).

Por varejo entende-se: atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais, com objetivo de uso pessoal ou familiar, e cuja venda pode ser efetuada pelo fabricante, atacadista ou varejista. E, ainda apresenta uma orientação de gerenciamento voltada para as necessidades de seus mercados-alvo e para a satisfação dessas necessidades de forma mais eficiente que seus concorrentes (LEVY; WEITZ, 2000; KOTLER; KELLER, 2006).

Já, para o desenvolvimento da estratégia de marketing no varejo, são abordados os elementos que compõem o varejo, a saber: o ambiente de loja, os tipos de mercadorias (linha de produtos), atendimento e serviços oferecidos, preços de mercadorias, publicidade e programas promocionais, design de lojas, exposição das mercadorias, assistência aos consumidores fornecida pelos vendedores, e a conveniência da localização e expansão das lojas (LEVY; WEITZ, 2000; PARENTE; BARKI; KATO, 2007).

Levy e Weitz (2000) acrescentam, ainda, que o uso de um sistema de banco de dados, no varejo, reúne e armazena dados de toda a organização para identificar e compreender os clientes potenciais e os prováveis clientes, o que o torna de fundamental importância para o gerenciamento e planejamento de marketing, uma vez que permite melhorar os serviços, direcionar suas atividades promocionais, gerenciar estoque, localizar novas fontes de mercadorias e ainda planejar pedidos. Segundo os mesmos autores, o banco de dados permite também que os varejistas recebam informações sobre seu desempenho. Desta forma o uso de um sistema de informação gerencial permite trabalhar a performance da empresa e o crescimento das vendas contribuindo com a lucratividade total da empresa (LEVY; WEITZ, 2000).

5 Gerenciamento de Informações e Sistema de Informações de Marketing

Cravens e Piercy (2006), afirmam que aprender sobre o mercado requer receptividade de informação distribuída no interior de toda organização, sendo que a informação em marketing, de forma ampla, inclui pesquisa de mercado, sistema de informação de marketing, sistema de banco de dados e sistema de suporte de decisão, o que segundo Kotler (1998) consistem em ferramentas necessárias para realização do planejamento estratégico orientado para o mercado.

Laudon e Laudon (2004) acrescentam ainda que o sistema de informação apóia o gestor na tomada de decisão, na coordenação e no controle de uma organização, uma vez que o fluxo de informação permite reduzir burocracia, reduzir riscos no processo decisório, diminuir custos e procedimentos, criar novos produtos e alimentar a inovação, além facilitar o relacionamento com fornecedores e com clientes e auferir receitas adicionais.

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

Neste contexto, os sistemas de informações de marketing dão “suporte ao plano e às decisões de marketing, auxiliando o gerenciamento das informações e permitindo que os executivos tomem decisões mais acertadas” (CAMPOMAR; IKEDA, 2006, p.37).

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

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

Os componentes do sistema de informações de marketing, considerados por Kotler (1998) são: a) 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; b) 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, por fim, 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 3 (KOTLER, 1998, p.112).

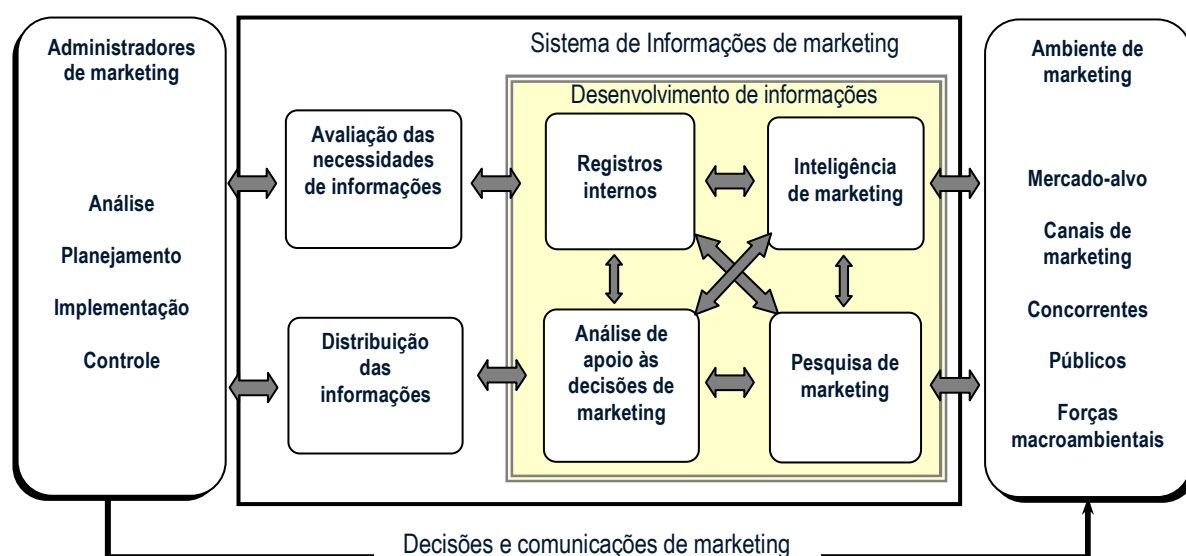


Figura 3 – Modelo de sistema de informações de marketing
FONTE: Kotler, 1998, p. 112.

Contudo, Mattar et al. (2009) entendem que um modelo genérico de SIM deve ser aplicado e adaptado à realidade de qualquer empresa, desde que compreendam as atividades de reunir, processar, disseminar e armazenar dados e informações relevantes, internas e externas à organização, para a tomada de decisões de marketing, como ilustra a Figura 4. Deste modo, o modelo proposto é composto por quatro subsistemas: (1) sistema de monitoração ambiental (sistema de inteligência); (2) sistemas de informações competitivas; (3) sistemas de informações internas ou sistema de contabilidade gerencial e; (4) sistema de pesquisa de marketing; como pode ser observado na Figura 4.

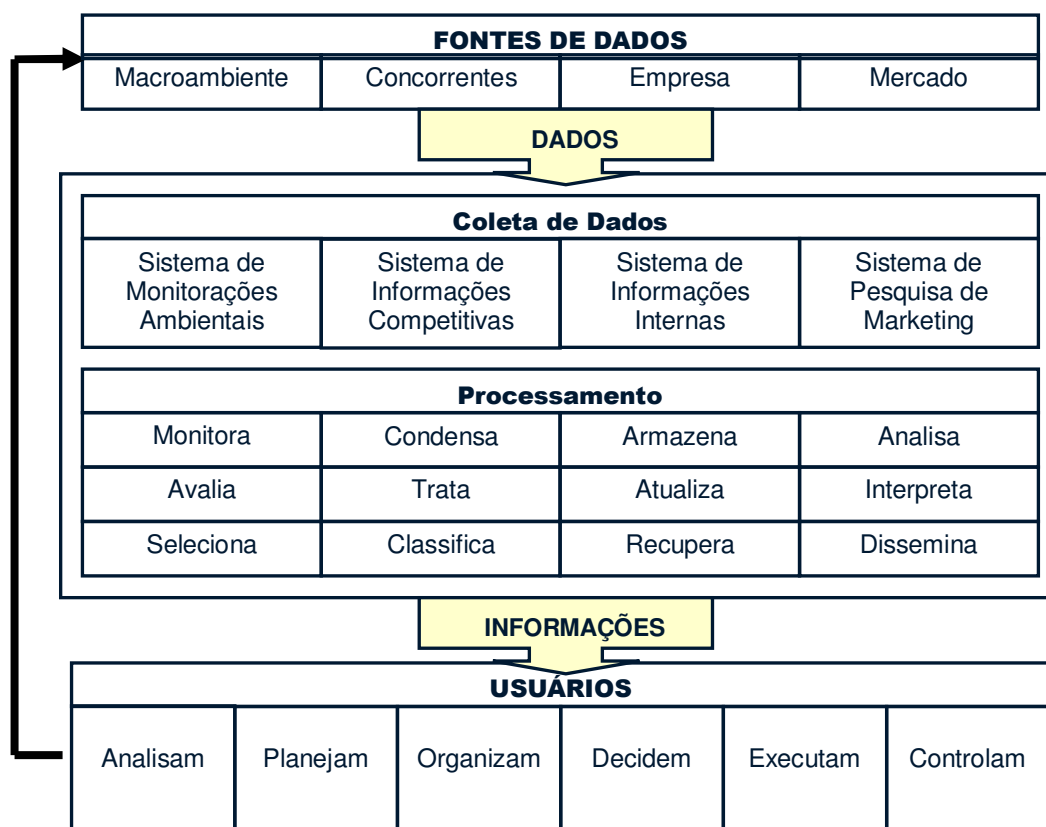


Figura 4 – Sistema de informações de marketing e seus componentes
 FONTE: Mattar et al. (2009, p. 105).

O modelo propõe a sequência: dado-informação-conhecimento, onde os dados são processados e transformados em informações que serão analisadas pelos usuários e utilizadas na tomada de decisões, a fim de se transformarem em conhecimento. Para Campomar e Ikeda (2006), os estudos de Cox e Good, em 1967, permitiram afirmar que o uso do SIM pode proporcionar, benefícios com sistemas de planejamento, controle e pesquisa.

Considerando que cada empresa necessita de diferentes sistemas internos para obter dados de mercado de seus negócios, Davenport (2006), Mattar et al. (2009), Minciotti (1992) afirmam que não existe um sistema único de informações de marketing, uma vez que cada empresa o desenvolve de acordo com as suas necessidades de informação, prioridades e estilo de administração. Esta afirmação torna-se ainda mais plausível quando as diferenças quanto às competências essenciais, aptidões, experiências acumuladas, estrutura de pessoal, entre outros fatores singulares presentes nas organizações, são levados em consideração.

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

sistemas de suporte a decisões (DSS, MDSS), os sistemas de gerenciamento do relacionamento com o cliente e da cadeia de valor (CRM, SCM) e os sistemas de inteligência competitiva.

De acordo com a revisão da literatura pertinente à problemática do presente estudo, foi realizada uma pesquisa de campo, conforme a metodologia exposta a seguir.

6 Metodologia da Pesquisa de Campo

Em vista do papel da gestão de informações, a pesquisa realizada teve por objetivo principal conhecer a operacionalização do sistema de informações de marketing (SIM) no processo decisório como fonte de geração e manutenção de vantagem competitiva no varejo.

Em vista do objetivo da pesquisa de campo, que por sua vez, contribui para o alcance do objetivo do estudo, optou-se pela realização de uma pesquisa do tipo descritiva, a qual foi operacionalizada por meio do estudo de caso (VERGARA, 1998, p. 45; YIN, 2001, p. 33), por se tratar de um fenômeno contemporâneo, inseridos dentro de um contexto real.

Para a contribuição empírica, a empresa escolhida pertence ao varejo de construção, por ser um segmento altamente competitivo, por possuir características inerentes ao varejo e pela escassez de trabalhos acadêmicos que abordam este setor. A coleta de dados deu-se por meio de entrevista pessoal, com base em um roteiro semi-estruturado, que continha questões relativas às variáveis importância, procedimentos e utilização das informações de marketing, além dos impactos nos resultados da empresa. A pesquisa foi realizada em fevereiro de 2009, com o principal gestor da empresa. A primeira parte do roteiro buscou melhor conhecer a empresa, enquanto que a segunda abordou o objetivo da pesquisa propriamente dito. Também foram realizadas análises de documentos apresentados durante a entrevista, com o objetivo de confrontar as informações fornecidas no processo de entrevistas, a fim de que se pudesse expandir a contribuição, confrontar as informações e minimizar a tendenciosidade (YIN, 2001, p. 114).

A análise foi do tipo descritiva e interpretativa, e buscou correspondência com a teoria apresentada, de forma que se pudesse reforçar ou questionar informações obtidas na revisão da literatura sobre o assunto em questão (YIN, 2001, p. 134).

7 Apresentação dos Resultados da Pesquisa de Campo

7.1 Caracterização da empresa e do ramo de atividade

Em 2007, o comércio varejista de materiais de construção possuía mais de 125 mil empresas, responsáveis pelo emprego de 500 mil pessoas e pelo faturamento de cerca de R\$ 36 bilhões, ao passo que o atacado possuía cerca de oito mil empresas e faturou cerca de R\$ 12,5 bilhões (ABRAMAT, 2007). Em relação à participação econômica, o estudo da ABRAMAT (2007) revelou que o setor foi responsável por 8,5% do PIB brasileiro em 2004 – equivalente a R\$ 141,2 bilhões.

A empresa pesquisada é uma loja de ferragens e utilidades domésticas, cuja identidade foi preservada por solicitação do entrevistado. Foi fundada em 2003 e localiza-se na zona Oeste da capital paulista. Além da loja física, a empresa possui uma loja virtual na Internet. Inicialmente, foi fundada a loja física, localizada em uma rua com várias lojas especializadas em ferragens e cujos proprietários são conhecidos na região há muitos anos e já tem sua clientela cativa. A combinação destes fatores com a competição deste setor, não permitiu o retorno dos investimentos feitos e geraram problemas como os credores. Na tentativa, de salvar o seu negócio, o proprietário criou um site e anunciou apenas um produto, obtendo em única noite 15 visitas, motivando-o a investir nas vendas pela Internet.

A empresa é composta pelo proprietário e estrategicamente por pessoas de sua confiança, esposa e filha que respondem pelo departamento financeiro e Internet, respectivamente, e por mais seis funcionários. A empresa vende mais de 200 mil itens e a maior parte da sua participação de mercado é proveniente das vendas pela Internet, de 8% a 10% em relação à Submarino e Lojas Americanas, suas principais concorrentes virtuais.

O faturamento, não divulgado pelo entrevistado, foi responsável pelo interesse da Google em realizar uma parceria, bem como pela parceria realizada com o Correio, a qual permite cumprir os prazos prometidos aos clientes em relação à entrega dos produtos. O público atendido pela empresa é muito variado. Atende desde o consumidor final até os compradores de empresas menores, como hotéis e consultorias de arquitetura. A exposição de mercadorias na loja não segue nenhum padrão específico, no entanto, a loja virtual é apresentada em seções ou categorias de produtos bem definidos.

Vale ressaltar que as principais estratégias adotadas pela empresa são focadas em preço, prazo e atendimento, fundamentais para satisfazer os clientes, de modo muito particular aquele que efetua suas compras pelo site devido à praticidade que o serviço oferece.

7.2 Variáveis pesquisadas

7.2.1 Análise do ambiente e pesquisa de marketing

A empresa está inserida no mercado de construção, considerado pouco estruturado e conhecido pela competição agressiva, acirrada e pulverizada. Dois grandes concorrentes virtuais - Lojas Americanas e Submarino - e a loja física Casa & Vídeo, são monitoradas, além de outras pequenas lojas.

A análise do ambiente externo e de suas principais tendências são monitoradas por meio das atividades da concorrência, informações obtidas pela mídia, pelo cliente, pela Google (sua parceira) e pela realização de pesquisas de mercado. Por considerar este mercado muito dinâmico a empresa realiza constantes pesquisas de mercado, utilizando principalmente os dados gerados pelo seu próprio site, os que são obtidos na Internet e aqueles fornecidos pela Google. Percebe-se que a busca de informação é necessária não só para o conhecimento do setor, mas das ações dos concorrentes e para análise de suas tendências. Neste caso, a busca pelo preço e prazo pelo cliente, permitiu à empresa entrar encontrar um novo nicho e expandir o seu negócio por meio da loja virtual. Por outro lado, as fusões e aquisições nos levam ao cenário hipercompetitivo descrito na literatura que tende a propiciar inovação de valor ou oferta de produtos complementares (KIM; MAUBORGNE, 2005; D'AVENI, 1995).

7.2.2 Principais decisões tomadas e informações necessárias

As principais decisões tomadas pelo gestor entrevistado diz respeito à análise do mercado, definição de estratégias, suporte aos setores Financeiro e *E-commerce*, mas no momento, as principais atenções estão voltadas para o período de crise econômica, segundo ele *“pelo fato de ser pequeno, ainda não tenho estrutura em termos de loja e de pessoal para atender uma demanda muito grande, por isto busco informações tanto internas quanto externas à empresa, todas possíveis”*

De acordo com a literatura, percebe-se a busca pela utilização da informação para a redução de risco na tomada de decisão, por meio da obtenção de informações e armazenamento de dados, a fim de compreender e conhecer o ciclo de vida e de exposição de produtos comercializados, bem como as incertezas do ambiente para uma melhor avaliação estratégica. (LAUDON; LAUDON, 2004; CRAVENS; PIERCY, 2006; MINCIOTTI, 1992; CAMPOMAR; IKEDA, 2006; MATTAR et al., 2009).

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

As principais fontes de informações internas utilizadas pela empresa são provenientes de relatórios internos. Já as informações externas são obtidas pela consulta de sites, com clientes e fornecedores. Para o entrevistado o processo de obtenção de informações externas é mais difícil e trabalhoso, porque o mercado é pouco estruturado e não há muita divulgação sobre as atividades dos concorrentes e no que se refere às vendas pela Internet. Apesar das dificuldades enfrentadas para a obtenção de informações, principalmente externas, existe o reconhecimento de que elas informações são necessárias para resolução de problemas que envolvem as necessidades dos clientes, as ações dos concorrentes e as decisões quanto ao mix e quantidade de produto a ser oferecido. Para o gestor, a informação é trabalhada na empresa como recurso estratégico voltado para a geração vantagem competitiva, principalmente no que diz respeito à Internet.

7.2.4 - Verificação da existência de um SIM, utilização e disseminação da informação

A empresa possui um sistema de informação não muito estruturado, desenvolvido pelo próprio gestor entrevistado, ainda em fase de implementação, para atender às necessidades da empresa, por meio da utilização de *softwares* gerenciais que permitem obter informações sobre qualquer tipo de mercado, além do mercado de construção, bem como trabalhar o cruzamento e análise de dados que considere relevante. Apesar do processo de implementação, o sistema permite obter dados sobre histórico de venda, receita por loja e Internet, comportamento do consumidor e gerenciamento de estoque, conforme recomenda a literatura abordada (MINCIOTTI, 1992; KOTLER, 1998).

Quanto ao fluxo e disseminação na informação, somente o entrevistado tem acesso à todas informações, segundo ele, por questões estratégicas, divergindo do proposto pela literatura (LAUDON; LAUDON, 2004; CRAVENS; PIERCY, 2006; MINCIOTTI, 1992; CAMPOMAR; IKEDA, 2006; MATTAR et al., 2009; KOTLER, 1998).

O entrevistado reconhece que apesar do mercado pouco estruturado, consegue obter informações confiáveis sobre o mercado, a concorrência e os consumidores, pelo fato de que a Google, para alavancar as suas vendas o ajuda a administrar a conta de marketing, complementando as informações geradas pelo sistema de informação de marketing desenvolvido por ele. Contudo reconhece que não utiliza nem 10% daquilo que o SIM disponibiliza. O modelo de SIM desenvolvido pela empresa possui os subsistemas propostos por Kotler (1998), que funcionam de forma integrada.

7.2.5 - Benefícios obtidos pela utilização do SIM e sua contribuição para o planejamento de marketing

Para o entrevistado, o SIM contribui para os resultados de marketing, mas de forma insuficiente pelo fato de ser, ainda, pouco utilizado pela empresa, seja por falta de pessoal capacitado, seja pelo processo de implementação e/ou até mesmo pela cultura e in experiência do próprio gestor entrevistado. No entanto, reconhece que o SIM permite fundamentar as estratégias de varejo. Enaltece, ainda, a capacidade de obter benefícios pela utilização do SIM, a saber: elaborar relatórios mais precisos e rápidos; controlar custos de marketing, melhorar os serviços internos realizados e oferecidos, prever e elaborar planejamento, melhorar a estrutura organizacional; promover estratégias de preço e propaganda; maior

flexibilidade em relação às mudanças ambientais; melhorar a interação com fornecedores; melhorar o desempenho da força de venda; identificar mercado-alvo; identificar novos segmentos; criar ou fornecer novos produtos; localizar novas mercadorias; gerenciar estoque; melhorar o controle do canal de distribuição, reduzir o risco percebido pelo cliente e aperfeiçoar o controle e o planejamento.

Segundo o entrevistado, se a empresa fizesse uso de todo o potencial do SIM, certamente, poderiam ser reduzidos outros custos operacionais e trâmites burocráticos, o que permitiria a ele aproveitar melhor o seu tempo para desenvolver ações de relacionamento com seus clientes. A empresa não possui o serviço de pós-venda e monitora de forma precária a satisfação do cliente e as ações do concorrente. Assim, nota-se uma lacuna no relacionamento corporação-cliente-concorrência, proposto por Ohmae (1985).

Apesar de a empresa apresentar certas limitações quanto ao uso do SIM, o gestor entrevistado admite que sua utilização como provedor de informações contribui para a elaboração e definição do planejamento, bem como para a geração e manutenção de vantagem competitiva, mas discorda do seu potencial de contribuir para a fidelização de clientes. Segundo o gestor: “há cliente fiel. Ele procura preço e prazo, quem o satisfaça naquele momento ou não teríamos conseguido entrar no mercado de grandes concorrentes”.

8 Conclusões, Limitações e Recomendações

De acordo com a literatura, é possível observar que a luta pela sobrevivência, muitas vezes, leva a empresa a buscar novos recursos e novos nichos, fugindo da concorrência existente (KIM; MAUBORGNE, 2005; D’AVENI, 1995). Se, por um lado, é possível notar a luta pela sobrevivência e a rapidez em “enxergar” e aproveitar as oportunidades como descreve Jain (1999) e Porter (2008), por outro, o uso potencial do SIM permitiria à empresa elaborar estratégias focadas nos três C’s estratégicos propostos por Ohmae (1985), aumentando a possibilidade da empresa lucrar mais com as inovações implantadas, bem como para identificar outras demandas não atendidas pelos concorrentes, as quais a empresa teria condições de explorar (KOTLER, 1998; MATTAR et al., 2009). A empresa pesquisada está inserida em um ambiente altamente competitivo, agressivo e muito dinâmico, tal como o cenário descrito por D’Aveni (1995).

De acordo com os relatos coletados, a empresa apesar dos esforços em obter informações para redução de riscos na tomada de decisão e para geração de vantagem competitiva, apresenta certas dificuldades quanto ao fluxo, distribuição e acesso à informação que muitas vezes se perde no sistema. Esta situação vem de encontro com a revisão de literatura no que diz respeito à cultura da empresa, necessidade da busca de aperfeiçoamento de estruturação e de processos de aprendizagem organizacional (LOVELOCK; WHRIGHT, 2005; LEVY; WEITZ, 2000; PINTO et. al., 2006; MINCIOTTI, 1992; PIERCY; CRAVENS, 2006; KOTLER, 1998; MATTAR et al., 2009).

O estudo permitiu identificar os subsistemas propostos por Kotler (1998), apesar da interação do seu uso, mas o acesso e manipulação de todas as informações apenas por parte do principal gestor tomador de decisões não permitiu associar o SIM adotado pela empresa ao modelo proposto por Mattar et al. (2009).

Dentre as limitações que se pode reconhecer no presente trabalho temos a escolha metodológica que não permite generalizações. No entanto, cabe ressaltar que apesar da limitação atendeu ao objetivo proposto. Como forma de contribuir para futuros estudos recomenda-se a comparação com outras empresas do setor, em vista de obter melhores avaliações quanto a relevância da gestão de informações que o SIM propicia para a geração de vantagem competitiva, além de outras pesquisas qualitativas que busquem levantar diferentes questões e variáveis relativas aos assuntos abordados.

Referências

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO. **A cadeia produtiva da construção e o mercado de materiais**. ABRAMAT, agosto 2007. Disponível em: < <http://pcc2302.pcc.usp.br/Textos/Estudo%20Abramat%20.pdf>>. Acesso em: 30 jan. 2009.
- BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A. Five imperatives for improving service quality. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 31, n. 4, p. 29-37, summer 1990.
- CAMPOMAR, M. C.; IKEDA, A. A. **O planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CRAVENS, D. W.; PIERCY, N. F. **Strategic Marketing**. Boston: McGraw-Hill, 2006.
- D'AVENI, R. A. **Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- DAVENPORT, T. H. Competing on analytics. **Harvard Business Review**, Boston, v. 84, p. 1-10, jan. 2006.
- GHEMAWAT, P. Competition and business strategy in historical perspective. **Business History Review**, Boston, v. 76, n. 1, p. 37-74, 2002.
- HENDERSON, B. D. The origins of strategy. **Harvard Business Review**, Boston, v. 67, p. 139-143, 1989.
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 62, n. 3, p. 42-64, jul. 1998.
- JAIN, S. C. **Marketing planning & strategy**. 6. ed. United States: Thomson Learning, 1999.
- JAWORSKI, B. J.; MACINNIS, D. J.; KOHLI, A. K. Generating competitive intelligence in organizations. **Journal of Market Focused Management**, v. 5, n. 4, p. 279-307, dec. 2002.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 1-18, apr. 1990.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAMBIN, J. J. **Marketing estratégico**. 4. ed. Lisboa: McGraw Hill, 2000.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2005.

_____.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MATTAR, F. N. et al. **Gestão de produtos, serviços, marcas e mercados**. São Paulo: Atlas, 2009.

MINCIOTTI, S. A. **O sistema de informações de marketing como suporte para a adoção do marketing estratégico: o desenvolvimento de um modelo**. 1992. 188f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo.

NICOVICH, S. G.; DIBRELL, C. C.; DAVIS, P. S. Integration of value chain position and Porter's (1980) competitive strategies into the market orientation conversation: an examination of upstream and downstream activities. **The Journal of Business and Economic Studies**, Oakdale, v. 13, n. 2, p. 91-108, fall 2007.

OHMAE, K. **O estrategista em ação: a arte japonesa em negociar**. São Paulo: Pioneira, 1985.

PARENTE, J. G.; BARKI, E.; KATO, H. T. Estratégias de marketing para o varejo na baixa renda. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007. Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD ROM.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n. 6, p. 61-79, 1996.

_____. The five competitive forces that shape strategy. **Harvard Business Review**, Boston, p. 2-17, jan. 2008.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.