

**Área temática: Marketing**

**Análise do Ambiente e Tomada de Decisão de Marketing com Base em Sistema de Informações**

**AUTORES**

**BRAULIO OLIVEIRA**

Centro Universitário da FEI  
braulio@fei.edu.br

**JOSIMEIRE PESSOA DE QUEIROZ**

Centro Universitário da FEI  
josimeirepessoa@ig.com.br

**Resumo**

Sistemas que permitem obter informações acerca do mercado são considerados subsídios para geração e manutenção de competitividade e redução de riscos das decisões gerando contribuições para a elaboração de estratégias. No que se refere às decisões de marketing a viabilização do uso informação-habilidade-conhecimento do mercado geralmente é proporcionado por meio da utilização do sistema de informações de marketing (SIM). Diversos estudos acadêmicos associam a relevância da informação ao sistema de informações. Desta forma, o objetivo deste artigo é conhecer a importância da informação, a sistematização da informação e as principais decisões relativas ao processo de marketing. Em vista do alcance deste objetivo, foi realizada a revisão da literatura e pesquisa de campo em empresa varejista de moda por meio de estudo de caso com análise documental e entrevistas semi-estruturadas, realizadas com dois tomadores de decisões, sendo um profissional da alta administração e um profissional da área de marketing. Os resultados indicam que o SIM permite obter informações de grande valor estratégico e promovem benefícios e vantagens competitivas. O estudo também permitiu observar que a utilização do sistema de informações de marketing da empresa poderia ser potencializada por meio da interação com o SI e outros sistemas de bancos de dados.

Palavras-chave: Sistema de informações de marketing; Análise do ambiente; Tomada de decisões.

**Abstract**

Systems that allow information about the market are considered as subsidies for creation and maintenance for competitiveness and risk reduction decisions generating contributions to the development of strategies. About to marketing decisions, the use of relationship information-skill-market knowledge usually is possible through the use of the marketing information system (MIS). Several academic studies associate the relevance of information with an information system. In such case, this article aims to understand the importance of information, the processing of data and meet key decisions relating to the marketing outlets. In view of get this aim, we performed a literature review and field research in a fashion retail company, made possible by a case study, through documentary analysis and semi-structured interviews with two decision makers: a professional senior management

and a professional marketing. The results indicate that the MIS (marketing information system) allow information for company with great strategic value and promote benefits and competitive advantages. The study also show that marketing information system used by company may be raise this potential through integration with information system (IS) and other databank systems.

Key-words: Marketing information system; Environmental analysis; Decision making.

## 1 Introdução

A busca por soluções e respostas cada vez mais rápidas para atender às necessidades do mercado que se altera continuamente e em uma velocidade intensa. Turban, Rainer Jr. e Porter (2003), afirmam que este cenário contribuiu para o uso, o avanço e a disseminação da tecnologia de informação (TI) nas empresas. Para Davenport (2006) a corrida competitiva conta com grandes transformações e grandes investimentos em tecnologia, acumulação de armazenamento maciço de dados e formulação de estratégias que permitam gerenciar os dados.

Desta forma, a tecnologia da informação pode melhorar algo que já é feito, e atender a uma necessidade existente, fornecer informações por meio de sistemas de informações estruturados sobre o mercado, o cliente e o fornecedor, reduzir burocracia e riscos no processo decisório, auferir receitas adicionais, e tornar a empresa mais orientada ao mercado (LAUDON; LAUDON, 2001; PRUSAK, 2001; CRAVENS; PIERCY, 2006).

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

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

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

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

Diversos estudos acadêmicos apontam a relevância da informação associada a um sistema de informações (SI), porém em um âmbito muito teórico, principalmente no que diz respeito à sua operacionalização. Assim, este artigo tem por objetivo conhecer como se dão os processos de aquisição, coleta e tratamento de dados, bem como a disseminação da informação - tema pouco explorado pela literatura.

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 de campo, 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 moda - segmento altamente competitivo, conforme será exposto mais adiante.

Este artigo está dividido em sete partes, contando com essa introdução. A segunda parte aborda o marketing estratégico e a competitividade; a terceira parte discorre sobre gerenciamento de informação e o sistema de informações de marketing; a quarta parte compreende serviço e varejo; a quinta parte aborda a metodologia da pesquisa de campo; a sexta parte apresenta os resultados da pesquisa de campo, compreendendo a caracterização

da empresa e a análise das informações obtidas; e, por fim, a sétima e última parte, apresenta as conclusões do trabalho.

## **2 Marketing Estratégico e Competitividade**

Segundo Jain (1999), o termo competição emergiu da teoria econômica e da perspectiva da organização industrial, mas pode ser definido também do ponto de vista dos negócios, em que o meio competitivo é um ambiente com características físicas e estruturais que sofre mudanças contínuas em que competidores mais aptos adquirem vantagens sobre os demais, combinando inteligência, recursos acumulados e estratégias que permitam prever riscos e otimizar lucros a longo prazo.

Em vista da necessidade de serem competitivas, as empresas tendem a serem orientadas para o mercado, distinguindo os diferentes grupos de mercado consumidor, delimitando propostas de valor aos clientes desenvolvendo estratégias e determinando uma posição competitiva (PORTER, 1992; LOVELOCK; WRIGHT, 2005; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005).

A busca de informações para obtenção da participação no mercado e de vantagem competitiva direciona as empresas ao desenvolvimento do marketing estratégico. Segundo Lambin (2000), cabe ao marketing estratégico orientar a empresa às oportunidades de mercado visando o potencial de crescimento e de lucro com base na adaptação de recursos, por meio de uma análise sistemática e contínua das necessidades do mercado e do desempenho do produto em relação ao segmento atendido, de forma a propiciar e até mesmo distinguir qualidades e características que a diferenciem de seus concorrentes, garantindo à empresa uma vantagem competitiva sustentável e duradoura, com foco no médio e longo prazo.

Para Jain (1999) marketing estratégico consiste no empenho da empresa em usar suas forças para satisfazer, melhor, as necessidades dos clientes em um determinado ambiente, em que planejamento e decisões estratégicas ajudam no desenho do negócio e do relacionamento empresa-ambiente (cliente, concorrência), dando suporte para a gestão de marketing. Todavia, de acordo com Lambin (2000), a operacionalização do marketing estratégico se dá por meio das atividades de segmentação e posicionamento, em busca de oportunidades econômicas e, de uma melhor forma de aproveitar/trabalhar a atratividade do mercado, a fim de garantir uma vantagem competitiva defensável.

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

De acordo com Morris (1998) e Wilkins (2007) a inteligência competitiva propõe uma definição com base no conhecimento que a competição requer sobre os competidores e o mercado. Assim, a aquisição, a análise e a disseminação desta inteligência na organização produzem o desenvolvimento formal do processo de planejamento. No entanto, o conhecimento do mercado requer informações relevantes, que podem ser viabilizadas pela adoção do sistema de informação de marketing, como é exposto a seguir.

## **3 Gerenciamento de Informação e o Sistema de Informações de Marketing**

Para Davenport; Eccles e Prusak (1992) a informação é um diferencial competitivo que precisa estar presente em toda a empresa, a fim de que a organização seja voltada ao

conhecimento, com base na informação. No varejo, a informação oferece novas possibilidades de negócios e sistemas de controle importantes para identificar oportunidades de vantagem estratégica, oferecendo ao consumidor um maior sortimento de mercadorias e redução de custo de estoque (LEVY; WEITZ, 2000).

Neste contexto, “a informação é a matéria-prima da tomada de decisão” (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005, p. 133), sendo que a pesquisa de marketing e o sistema de informação de marketing (SIM) lidam com o fornecimento de informações a fim de permitir a redução de incerteza na tomada de decisões. Em adição, Minciotti (1992) afirma que é o marketing estratégico que acompanha a evolução do mercado.

Consoante, para Cravens e Piercy (2006) aprender sobre o mercado requer receptividade de informação distribuída no interior da organização e, a informação em marketing, de forma ampla, inclui pesquisa de mercado, SIM, 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.

Para Laudon e Laudon (2004) os benefícios obtidos pelo conhecimento são provenientes da aquisição de informações relevantes e da forma como serão trabalhadas nas organizações; sendo que as informações provêm de três atividades do sistema de informação: entrada, processamento e saída de dados. Desta forma, o sistema de informação apóia o gestor na tomada de decisão, na coordenação e no controle de uma organização, reduzindo burocracia e riscos no processo decisório, diminuindo custos e procedimentos, criando novos produtos e alimentando a inovação, facilitando o relacionamento com fornecedores e clientes e auferindo receitas adicionais.

Neste contexto, o uso da tecnologia com base na informação tem valor estratégico, uma vez que fornece informações para a gestão e oferece novas oportunidades de negócios (LAUDON; LAUDON, 2001). Contudo, a análise de mercado depende de informações relevantes e coleta de dados, para Minciotti (1992) a utilização do sistema de informação de marketing se faz necessário para o desenvolvimento de um planejamento estratégico.

Desta forma, o SIM dá “suporte ao plano e às decisões de marketing, auxiliando o gerenciamento das informações” (CAMPOMAR; IKEDA, 2006, p. 37). Mattar et al. (2009) acreditam que a definição de SIM 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).

Para Kotler (1998), o modelo de sistema de informações de marketing possui os seguintes componentes: (1) sistema de registros internos, que inclui informações sobre o ciclo de pedidos e o sistema de relatórios de vendas; (2) sistema de inteligência de marketing, composto de um conjunto de procedimentos e fontes usados por administradores para a obtenção de informação diária sobre desenvolvimentos pertinentes no ambiente de marketing (3) sistema de pesquisa de marketing, que permite o projeto, a coleta, a análise, o relatório de dados e a apresentação dos resultados relevantes para uma situação de marketing específica e; (4) sistema computadorizado de apoio à decisão de marketing, que ajuda os administradores a interpretar dados e informações relevantes e a transformá-los em uma base para a ação de marketing. O modelo proposto é apresentado na Figura 1:

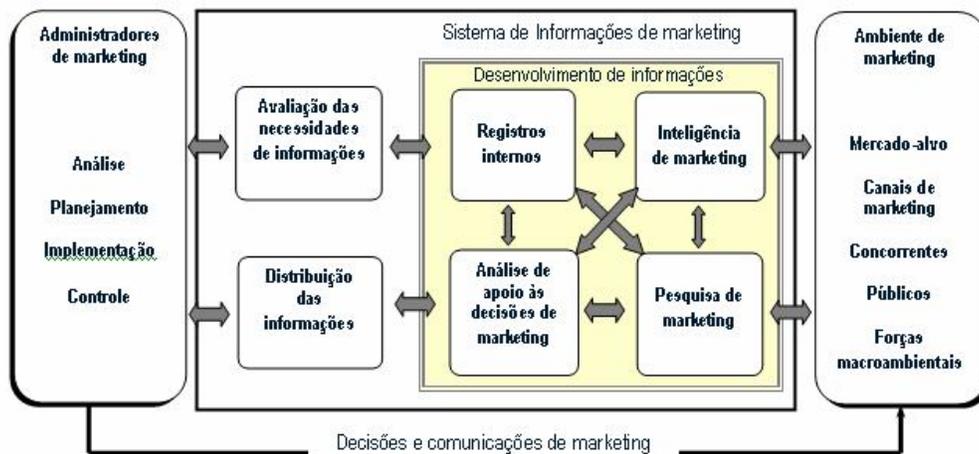


Figura 1 – Modelo de sistema de informações de marketing  
Fonte: Kotler, 1998, p. 12.

Em adição, Semenik e Bamossy (1995), conforme Figura 2, apresentam o modelo básico leva ao entendimento de que o gerenciamento do SIM se faz necessário tanto para tomada de decisão presente quanto para futuros planos de ação.

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

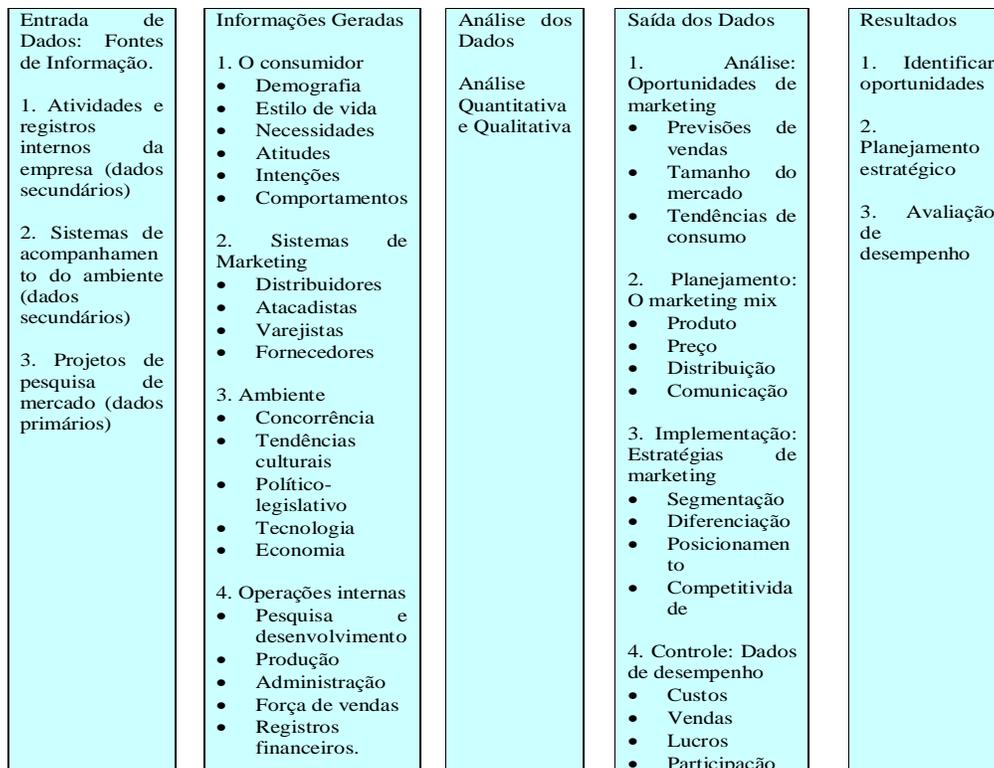


Figura 2 – O sistema de informação de marketing  
Fonte: Semenik e Bamossy, 1995, p. 89.

No entanto, o modelo de Semenik e Bamossy (1995) possui uma falha no processo sugerido, pois como pode-se observar o modelo começa pela entrada de dados, informações geradas, análise de dados, saída de dados e resultados. Como não é possível ter informações geradas antes da análise de dados, acredita-se que o termo mais adequado seria dados obtidos ou apresentação dos dados.

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

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

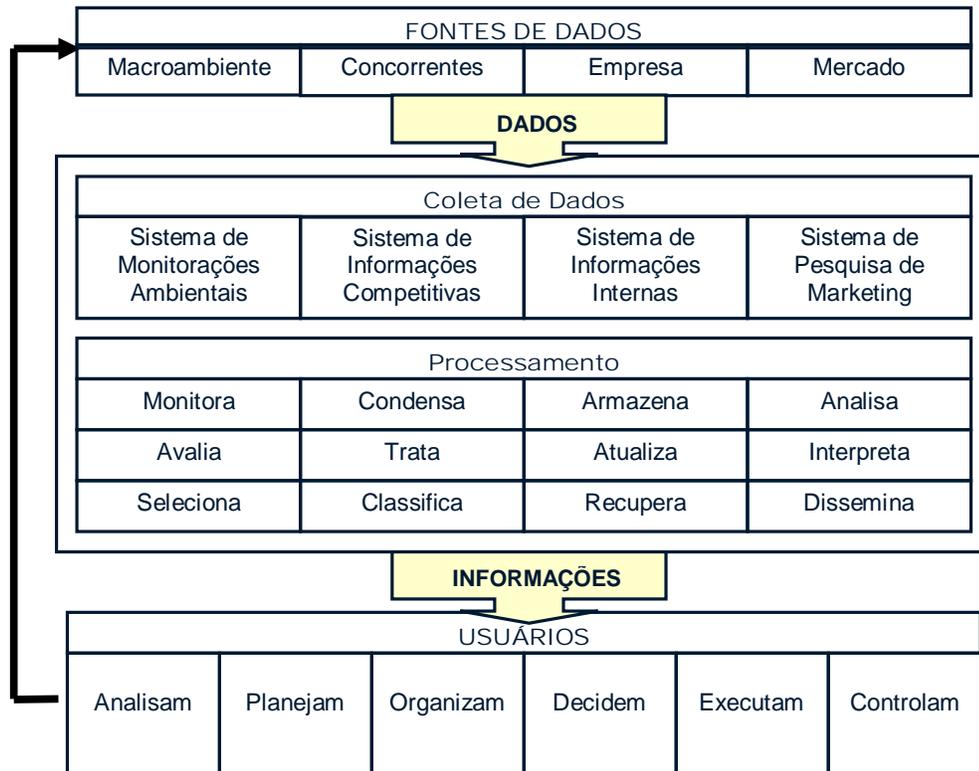


Figura 3 - Sistema de informações de marketing e seus componentes  
Fonte: Mattar *et al.*, 2009, p.105.

Contudo, Mattar (1985) acrescenta que não há um modelo padronizado de SIM, pois cada empresa tem uma necessidade particular de informação que corresponde às suas expectativas próprias em relação ao seu ambiente interno e externo, respeitando também o estilo de gestão e/ou a cultura do grupo que a administra. Não obstante, Minciotti (1992) argumenta que o SIM deve adaptar-se à realidade e à cultura de cada empresa, permitindo melhor entrosamento entre as áreas de marketing e informática e que as informações devem ser apresentadas de forma clara e inteligível ao usuário.

Contudo, novas tecnologias de gerenciamento de informações disponíveis no mercado oferecem possibilidades de incrementar o diferencial competitivo das empresas (CRAVENS; PIERCY, 2006), nos quais podemos destacar os sistemas de gerenciamento de informações (EIS, BI), os sistemas de banco de dados (*data warehousing*, *data mining*), os sistemas de suporte a decisões (DSS, MDSS), os sistemas de gerenciamento do relacionamento com o cliente e da cadeia de valor (CRM, SCM) e os sistemas de inteligência competitiva.

Neste contexto, considerando a característica da empresa e necessidades do negócio, Levy e Weitz (2000) acrescentam 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.

#### 4 Serviço e Varejo

A definição de serviço consiste em um conjunto de ações, processos e atos que entrega e cria valor ao cliente, em lugar específico. Não consiste em 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). Desta forma, 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/pessoal, aparência, equipamentos, facilidades no processo da compra); (2) a competição por talento (trabalhadores qualificados), (3) a equipe de trabalho (motivação, treinamento), (4) busca da confiabilidade (reconhecimento da oferta de serviço confiável, seguro e preciso); (5) capacidade de solucionar problemas ou de superar a expectativa do cliente (histórico de consumo/venda, desenvolvimento de sistemas de informação).

Entretanto, com o intuito de melhorar os serviços e de direcionar as atividades promocionais, Levy e Weitz (2000) acrescentam que 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.

A definição de varejo consiste em atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais, objetivando o uso pessoal ou familiar, independentemente da venda ter sido efetuada pelo fabricante, atacadista ou varejista (LEVY; WEITZ, 2000; KOTLER; KELLER, 2006).

No entanto, o desenvolvimento da estratégia de marketing no varejo aborda os seguintes elementos: 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).

Em relação ao gerenciamento e planejamento de marketing, o varejo deve contar com um sistema de banco de dados, definido como: “desenvolvimento e criação de programas de varejo por meio de arquivo computadorizado (armazenamento de banco de dados) de perfis e de padrões de compra dos clientes” (LEVY; WEITZ, 2000, p. 160), que

permite melhorar serviços, direcionar atividades promocionais e receber informações sobre desempenho por meio de redes de comunicações de dados vinculados aos terminais de ponto de compra. Contudo, alguns varejistas, ainda, apresentam resistência em utilizar os bancos de dados de varejo por “considerarem alto os custos de coleta e de análise de dados” (LEVY; WEITZ, 2000, p. 291).

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.

## 5 Metodologia da Pesquisa de Campo

Considerando a relevância da informação associada ao âmbito do sistema de informações e a escassez de trabalhos que abordem a sua operacionalização, a pesquisa de campo realizada teve por objetivo principal conhecer parte desse processo. Definiu-se, como objetivos da pesquisa de campo: (a) verificar o processo de monitoramento do ambiente de marketing e, (b) averiguar quais informações são requeridas e quais decisões são tomadas pelos gestores. Para tanto, optou-se pela realização de uma pesquisa do tipo descritiva, a qual foi operacionalizada por meio do estudo de caso, por se tratar de um fenômeno contemporâneo, inseridos dentro de um contexto real (VERGARA, 2004; YIN, 2005).

A empresa escolhida para a contribuição empírica atua no varejo de moda, por ser um segmento altamente competitivo e pela escassez de trabalhos acadêmicos que abordam este setor – o qual é bastante representativo, conforme exposto a seguir. 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 da informação para a empresa, sistematização da informação (módulos, fluxos...) e procedimentos (coleta, análise, tratamento e disseminação da informação). A pesquisa foi realizada entre os meses de janeiro e fevereiro de 2009, com um profissional da alta administração e com um profissional da área de marketing.

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, 2005).

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, 2005).

### 5.1 Caracterização do setor de atividade e do mercado

Segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC (2008), ao comparar os meses de fevereiro/2008 com fevereiro/2007, os setores que mais cresceram em produtividade foram os setores de equipamentos de transporte (8,1%), máquinas e equipamentos (8,3%), couro e calçados (10,7%) e vestuário (11,6%).

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

Dentro dos mercados de moda e têxtil, a análise de tendências demográficas revela, segundo estudo realizado pela Renner (2009) com base nas pesquisas feitas pelo IBGE (2007), que 81% da população brasileira reside em áreas urbanas e que cerca de 56% da população tem menos de 29 anos. De acordo com material divulgado pela Renner (2009) o aumento do poder de compra das famílias C e D têm chamado a atenção do setor varejista, cada vez mais interessado em conquistar a população de baixa renda. Outra característica do comportamento da população é a busca de um único ponto de compras, levando à expansão dos shopping centers e conseqüentemente à presença de lojas de departamentos.

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

De acordo com Luz (2008), o mercado de moda no que se refere ao consumo de marca é composto principalmente por pessoas das classes A e B. A autora apresenta de forma resumida as principais características do mercado e de seus consumidores, a saber: (a) concentração de consumidores nas 150 maiores cidades e Estados brasileiros (73%); (b) 30 a 40 anos é a faixa etária que mais se destaca entre as pessoas que gastam no mercado de moda; (c) lojas de departamento (37% dos consumidores), lojas multimarcas (29%) e *flagships* (27%) - lojas de marca, do inglês: carro-chefe; (d) a classe A gasta 19 vezes mais do que as demais; as classes A e B são responsáveis pelo consumo de 57% dos produtos de moda no Brasil, ao passo que a classe C, por 31%; (e) 68% dos consumidores, mensalmente, compram um produto de moda; (f) compras por impulso emocional: 48% dos consumidores; (g) 87% costumam se lembrar do quanto gastaram na última compra.

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

Segundo o Ministério do Trabalho e Emprego - MTE (2008), a maioria dos funcionários que compõem o setor são mulheres e os Estados que mais contratam profissionais do setor são: São Paulo, Santa Catarina e Minas Gerais. São Paulo é responsável pelo maior número de contratações, 110.358 pessoas (mais de 25% do total de contratações no Brasil), na seqüência Santa Catarina com 60.306 e Minas Gerais com 53.716.

## **6 Apresentação dos Resultados da Pesquisa de Campo**

### **6.1 Caracterização da empresa**

A empresa pesquisada pertence ao setor de modas, fundada no final dos anos 40 sua principal atividade era a venda de tecidos, ao ser comprada por um grupo nacional no fim dos anos 70, após reestruturação estratégica passa a oferecer roupas prontas, hoje, figura entre as grandes redes varejistas de moda, conforme o resumo ilustrado no Quadro 1.

A busca de melhor posicionamento fez com que, nos anos 90, a empresa voltasse sua atenção na moda, em termos de tendências nacionais e internacionais. Data do mesmo período o aperfeiçoamento da qualidade de seus produtos e o lançamento de marcas próprias voltadas a um público-alvo específico. A empresa é a segunda maior rede de lojas de departamento do Brasil, considerando que compete com empresas que recebem capital estrangeiro; dentre as nacionais ocupa a primeira posição. O grupo ao qual pertence é

considerado o maior grupo de confecção de roupas da América Latina. As campanhas publicitárias são direcionadas ao principal público das lojas, mulheres entre 25 e 40 anos, com exposição em TV e ações específicas para cada loja, utilizando as informações da sua base de dados de clientes, provenientes dos cartões da loja.

Além disso, a empresa busca atingir um modelo inovador à medida que se mantém, por meio de profissionais, próxima aos centros de moda da Europa e dos Estados Unidos. Tal pesquisa permite com que suas novas coleções, produzidas nas suas fábricas, divulguem as novas tendências; em média são produzidas 120.000 peças por dia, as quais são entregues às lojas pela própria transportadora do grupo. Ainda, a fim de estreitar o relacionamento com o cliente ativo, a empresa conta com o cartão da loja para disponibilizar crédito aos clientes, bem como serviços financeiros, a saber: saque fácil, crédito pessoal, seguros, assistência domiciliar e de veículos, proteção de perda e roubo, seguro desemprego e residencial.

A empresa goza de incentivos fiscais do Imposto de Renda e de ICMS sobre a comercialização de produtos (financiamento de 75% até agosto de 2013). Os incentivos fiscais sobre o Imposto de Renda (IR) incidem sobre o resultado auferido na comercialização de produtos de sua fabricação, condicionados à constituição de reserva de capital por montante equivalente; concedidos devido à localização de suas unidades fabris, com isenção ou redução de 75% do IR para cada unidade fabril até os anos-base 2008 e 2012. A empresa entende que os incentivos fiscais possuem peso estratégico significativo para suas operações, proporcionando um lucro líquido após os incentivos fiscais de R\$ 24,5 milhões no terceiro trimestre, visto como resultado da integração entre o varejo e a indústria.

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

Quadro 1 – Estrutura da empresa

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

## 6.2 Variáveis pesquisadas

### 6.2.1 Análise do ambiente de marketing

A empresa está inserida no mercado de moda, cuja principal característica consiste na competição agressiva, acirrada e pulverizada, com a presença de cinco grandes concorrentes que perfazem pouco do *market share*, contudo apesar de monitorar as grandes redes varejistas de moda, a empresa monitora também as pequenas lojas, presentes no setor, que não devem ser subestimadas. A análise do ambiente externo e de suas principais tendências são monitoradas, constantemente, por meio das atividades da concorrência, informações obtidas pela mídia, pelo cliente e pela realização de pesquisas de mercado.

Atualmente, as principais mudanças e/ou tendências de modas, identificadas pela empresa consiste na concentração de lojas estrangeiras, ou de que recebem capital estrangeiro fazendo fusão e/ou aquisições com outras lojas, neste caso um dos entrevistados não só aponta a presença de duas principais redes concorrentes que recebem capital estrangeiro como a pretensão de uma delas em comprar a rede de lojas Líder do Rio de Janeiro que apesar de ter ocorrido a divulgação na Internet a aquisição não se concretizou porque recuaram devido à situação de crise econômica. Outra tendência observada no mercado de modas é o surgimento da polarização do setor: de um lado as lojas de moda luxo e do outro a de moda popular.

Em relação aos clientes, o posicionamento da empresa antes focado na classe C passou a atender também a classe D, devido ao aumento do poder aquisitivo observado recentemente, a empresa visa atender também a população de baixa renda. E, apesar de atender as classes C e D, existe uma forte preocupação com o volume de informações que os clientes têm acesso sobre o que é ou não moda, por isso a necessidade de se pesquisar as principais tendências européias e americanas e trazer as novidades.

O mercado varejista de moda é muito dinâmico e requer constantes análises por meio de pesquisa de mercado. As pesquisas de mercado consideradas mais simples e quase que diárias são realizadas pela própria empresa (gerentes operacionais de loja, pessoal de *Business Intelligence (BI)* e de Tecnologia da Informação, em conjunto com Marketing e Compras). Entretanto para pesquisas de mercado mais estruturadas e voltadas para elaboração de uma estratégia mais específica, a empresa utiliza serviços de outras instituições. Segundo o profissional de marketing, a empresa já utilizou serviços de outras instituições como: Gouvêa de Souza, Ipsos e Insider, uma vez que estas possuem mais *expertise* e também mais pessoas para ir a campo. Neste caso, a frequência de sua realização depende muito do objetivo para o qual é destinado.

Os métodos mais utilizados para a realização da pesquisa de mercado são questionários nas ruas e pela Internet; debates por meio de *focus group* com clientes convidados; pesquisas no site; pesquisa por telefone e a utilização do cliente oculto, alguém contratado se passa por cliente e avalia os produtos, serviços e atendimento oferecidos aos clientes. No caso da escolha do grupo de clientes bem como da pesquisa por telefone, a seleção é feita, inicialmente pela consulta do banco de dados do cadastro dos clientes que possuem o cartão da loja e depois pela combinação de dados sobre o comportamento de compras e o perfil do cliente, uma vez que o sistema permite trabalhar vários *clusters* como, *cluster* de loja, *cluster* de segmento, *cluster* de perfil de compra, etc.

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

nobre ou mais popular, etc. O perfil de compras e/ou de segmentos, muitas vezes, é trabalhado em conjunto, conforme relato do profissional de marketing. Percebe-se não só a busca de informação e de conhecimento do setor, como ao mesmo tempo a necessidade de definir o tipo de segmento em que deve atuar, bem como a determinação do público-alvo a atender.

As fusões e aquisições, a possibilidade de que pequenas lojas possam encontrar um negócio ainda inexplorado no setor por meio de diferenciação entendida como inovação de valor ou oferta de produtos complementares. Como se pode observar, a análise do setor tende a ajudar a empresa a definir a segmentação e a direcionar seus recursos a fim de satisfazer as necessidades de seus clientes, como disse um dos entrevistados em relação à escolha entre loja popular e loja de luxo: “não dá para ficar no meio do caminho, a posição intermediária pode ser crucial, é preciso definir o segmento e o público-alvo”.

#### 6.2.2 Principais decisões tomadas e informações necessárias

As principais decisões tomadas pelo gestor de cúpula dizem respeito às abordagens estratégicas, contábeis e operacionais, investimentos, análise de riscos, análise e autorização para a realização de todos os pagamentos que deverão ser efetuados pela empresa, suporte às atividades de Finanças e do Conselho Administrativo, auditoria e criação e julgamento de perfis de área/usuários, exposto mais adiante. Já, ao profissional de marketing cabe o julgamento de decisões que estão relacionadas à (1) inteligência de mercado (busca dados e analisar o mercado, tendências, concorrência); (2) busca de *insights* estratégicos com o auxílio de equipe focada em estatística, para obtenção de informações para a empresa nas áreas Operacionais, Compras, Marketing e Financeiro.

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

Ainda de forma mais direcionada, as principais decisões de marketing estão relacionadas aos projetos de relacionamento dirigido ao cliente, planejamento de promoções, estratégias de preços, escolha de folhetos, comunicação do produto e posicionamento da empresa. Para a redução de riscos na tomada de decisões são combinados diversos aspectos, características e fatores de compras que se tornam informações importantes. Contudo, a área de Marketing não possui um banco de dados que forneça informações relacionadas à compras e estoque, o que leva o departamento a depender de relatórios e análises desenvolvidas pelo pessoal de *TI* e de *BI*, conforme relato do profissional de marketing.

Os critérios básicos, descritos pelo profissional de marketing, permitem ao departamento de Marketing identificar para quem e quando direcionar as campanhas, bem como o tempo necessário de divulgação. No entanto, o retorno da campanha é analisado por *BI*, com base no acompanhamento de vendas nos cartões ou *on line* do PDV (ponto de venda) e, posteriormente passado para o setor. As principais informações utilizadas para as tomadas de decisão são provenientes na sua maioria de informações internas, com base no histórico de dados e procedimentos da empresa, tanto no que se refere à alta gestão como no que diz respeito ao que a empresa chama de personificação do cliente, por Marketing e

*BI*, neste caso as principais informações utilizadas são provenientes de informações internas obtidas pelo ticket médio de compra dos clientes e pela pesquisas com clientes.

Percebe-se de acordo com a literatura abordada ao longo da pesquisa que, existe uma atenção especial para o desenvolvimento tecnológico e para a obtenção de informações e armazenamento de dados que permitam não só compreender e conhecer o ciclo de vida e de exposição de produtos comercializados, bem como o perfil do cliente e extrair daí informações que permitam combinar estes dados com as incertezas do ambiente a fim de identificar possíveis oportunidades e ameaças que propiciem uma melhor avaliação estratégica (LAUDON; LAUDON, 2004; CRAVENS; PIERCY, 2006; MINCIOTTI, 1992; CAMPOMAR; IKEDA, 2006; MATTAR et al., 2009; SEMENIK; BAMOSSY, 1995). É possível notar, também, a busca da empresa em desenvolver processos capazes de adaptar informações existentes em relação às novas informações obtidas, bem como distribuir a informação, o que se refere ao esboço do que a literatura trata como estrutura de uma organização voltada a processos de aprendizagem.

## 7 Conclusões, Limitações e Recomendações

É possível perceber a luta pela manutenção do posicionamento no setor e a questão da competição estratégica, abordadas por Jain (1999), na busca de informações como um diferencial para a geração de vantagem competitiva o que leva a um investimento significativo em informação e em sistema de informação (SI), bem como na sua utilização de forma integrada ao sistema de informação de marketing (SIM) e de outros bancos de dados da empresa. Percebeu-se, no entanto, que a empresa utiliza a informação muito mais como suporte a gestão para redução de riscos na tomada de decisão do que para a geração de vantagem competitiva, embora caminhe para o seu uso como recurso estratégico de forma a prover melhor desempenho de operações e novas oportunidades de negócios, ao trabalhar os setores de *BI* e de *TI*, sob a mesma gerência, e ainda como apoio ao setor de Marketing.

O recente atendimento ao público da classe D, segundo relatos dos entrevistados, proporcionou as vantagens de um *first mover*, mas começou a ser imitada por um de seus concorrentes e, apesar de ter desfrutado de uma vantagem competitiva temporária, as informações obtidas em relação ao cliente e à tendência de mercado, fez com que o grupo optasse pela confecção de seus próprios produtos, com conseqüente distribuição realizada pela loja. A integração loja/fábrica é vista não só como meio de manter o posicionamento, mas de aumentar a participação no mercado e de se tornar referência, saindo da segunda posição que ocupa e tornando-se líder do setor.

A principal fonte de informação que a empresa pesquisada adota provém de informações internas e do relacionamento com o cliente, que permite além da oferta de novos produtos e de serviços, fidelizar o cliente e avaliar como o cliente a “enxerga” perante o concorrente. Contudo, existe considerável dificuldade de obtenção de informações externas, apesar dos esforços demandados pela empresa para sua aquisição, como as várias pesquisas com cliente e de monitoração do mercado, seja pelo pessoal de *BI* e *TI*, seja pela contratação de serviços de institutos especializados. Esforços estes já abordados na literatura para provimento de soluções, de obtenção de vantagens e de redução de riscos, que geralmente, levam à utilização do SIM e da criação de banco de dados para armazenar os dados obtidos com uso alternado de sistemas de suporte de gerenciamento, a fim de que o gestor venha a trabalhar dados otimizados, atualizados e dinâmicos (LOVELOCK; WHRIGHT, 2005; LEVY; WEITZ, 2000; PINTO et. al, 2006;

MINCIOTTI, 1992; PIERCY; CRAVENS, 1994; KOTLER, 1998; MATTAR, 1985; SEMENIK; BAMOSSI, 1995; MATTAR et al., 2009).

Contudo, foi possível observar no estudo a dificuldade do fluxo, de distribuição e de acesso à informação. O SI da empresa permite coletar e armazenar uma vasta quantidade de informações que muitas vezes se perdem no sistema. Se para os gestores é visto como questão de cultura da empresa, a literatura ainda acrescenta a necessidade da busca de aperfeiçoamento de estruturação e de processos de aprendizagem organizacional. Além disso, a área de Marketing necessita de informações relevantes, comuns a outras áreas devido à sua interação com estas e, também depende de informações externas, neste âmbito, encontra restrições na obtenção de informações tanto no que diz respeito às informações propiciadas pelo SIM que depende da integração com outros sistemas da empresa e do suporte de outros setores como BI e TI quanto em relação à política de restrição de informação por meio da atribuição de perfis, que gera o atraso na elaboração de projetos e na definição de planejamentos. Outrossim, é reconhecida a necessidade de trabalhar de as informações da pesquisa de mercado junto com as que são disponibilizadas pelo SIM.

O estudo permitiu observar que a utilização do SIM da empresa poderia ser potencializada por meio da interação com o SI e outros sistemas de bancos de dados. Ainda que a complexidade acerca da utilização da informação obtida por meio da integração SIM-SI-outros bancos de dados, se faça presente na empresa estudada pode-se perceber que a confiabilidade e adequação das informações obtidas possuem não só grande valor estratégico, como são capazes de promover benefícios e vantagens competitivas à empresa.

Dentre as limitações deste trabalho, pode-se apontar o método adotado, o qual não permite que generalizações. No entanto, cabe ressaltar que apesar da limitação atendeu ao objetivo proposto. Outra limitação evidente diz respeito à realização de um único estudo de caso, embora possa ser notada a riqueza de informações e de detalhes apresentados.

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

## Referências

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**. Columbus: McGraw-Hill, 2006.

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

\_\_\_\_\_.; ECCLES, R. G.; PRUSAK, L. Information politics. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 34, n. 1, p. 53-65, fall 1992.

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

JAIN, S. C. **Marketing planning & strategy**. 6. ed. United States: Thomson Learning, 1999.

JAWORSKI, B. J.; MACINNIS, D. J.; KOHLI, A. K. Generating competitive intelligence in organizations. **Journal of Marketing – Focused Management**, Boston, v. 5, n. 4, p. 279-307, dec. 2002.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 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. **Gerenciamento de Sistemas de Informação**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

\_\_\_\_\_. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004

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

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

LUZ, M. Paulo Borges fala sobre o mercado da moda. **A tarde**, São Paulo, 24 set. 2008. A tarde online simplesmente elegante. Disponível em: <<http://simplesmenteelegante.com/?p=1416>>. Acesso em: 18 fev. 2009.

MATTAR, F. N. **Contribuição ao estudo dos sistemas de informações de marketing: proposta de um modelo para concessionárias de veículos**. 1985. 303f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo.

\_\_\_\_\_. et al. **Gestão de produtos, serviços, marcas e mercados: estratégias e ações para alcançar e manter-se “Top of Market”**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Encontro Nacional de Comércio e Serviços**. São Paulo: MDIC, 2008. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/noticia.php?area=4&noticia=8606>>. Acesso em: 04 nov. 2008.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO – MTE. **Revista do trabalho**. 2 ed., ago./set./out. 2008. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/revista/edicao2/txt\\_complementar1.asp](http://www.mte.gov.br/revista/edicao2/txt_complementar1.asp)>. Acesso em: 18 fev. 2008.

MORRIS, C. A. A Review of issues to gathering and assessing competitive intelligence. **American Business Review**, West Haven, v. 16, n. 1, p. 25-35, jan. 1998.

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.

PINTO et al. Integração da Descoberta de Conhecimento em Bases de Dados como Suporte a Atividades de CRM. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006. Salvador. **Anais...**, Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD ROM.

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

PRUSAK, L. Where did knowledge management come from? **IBM System Journal – Knowledge management**, Chicago, v. 40, n. 4, may 2001.

RENNER. **Mercado brasileiro de varejo**, jan. 2009. Disponível em: <<http://www.b2i.us/profiles/investor/fullpage.asp?f=1&BzID=1251&to=cp&Nav=0&LangID=3&s=0&ID=3485>>. Acesso em: 28 jan. 2009.

SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, G. J. **Princípios de marketing: uma perspectiva global**. São Paulo: Makron Books, 1995.

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

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WILKINS, R. L. Competitive intelligence: the new supply chain edge. **Supply Chain Management Review**, New York, v. 11, n. 1, p. 18-24, jan. 2007.

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

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