SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS 4
LISTA DE QUADROS 5
LISTA DE TABELAS 6
LISTA DE FIGURAS 7

CAPÍTULO I 9
1 INTRODUÇÃO 9
1.1 Objetivo geral do estudo 14
1.2 Objetivos específicos do estudo 14

CAPÍTULO II 15
2 REFERENCIAL TEÓRICO 18
2.1 Sistema de informação gerencial 18
2.2 Sistema de apoio à administração de marketing 31
2.2.1 Modelos de marketing (MM – *marketing models*) 33
2.2.2 Sistema de informação de marketing (MKIS – *marketing information systems*) 34
2.2.3 Sistema de apoio à decisão marketing (MDSS – *marketing decision support systems*) 34
2.2.4 Sistemas especialistas em marketing (MES – *marketing expert systems*) 35
2.2.5 Sistema baseado em conhecimento de marketing (MKBS – *marketing knowledge – based systems*) 36
2.2.6 Sistema de raciocínio baseado em casos de marketing (MCBR – *marketing case - based reasoning systems*) 36
2.2.7 Redes neurais de marketing (MNN – *marketing neural networks*) 37
2.2.8 Sistema de apoio à criatividade do marketing (MCSS – *marketing creativity support systems*) 37
2.2.9 Tendências na área de marketing 37
2.3 Sistema de informação de marketing: conceitos, importância e seus benefícios 40
2.3.1 Conceitos de sistema de informações de marketing 40
2.3.2 Importância e benefícios do sistema de informação de marketing 43
2.4 Tipologias de modelos de sistemas de informação de marketing 58
2.4.1 Modelo inicial de KOTLER - Centro de informação e análise de marketing (CIAM) 62
2.4.2 Modelo KOTLER - Sistema de Informação de Marketing 64
2.4.3 Modelo McCARTHY - Elementos de um sistema de informação de marketing 66
2.4.4 Modelo BRIEN & STAFFORD - O processo gerencial de marketing e o fluxo de informações 68
2.4.5 Modelo O'BRIEN & SCHOENBACHLER & GORDON - Um modelo de avaliação do sistema de informação de marketing 70
2.4.6 Modelo SISODIA - Sistema de informação de marketing para serviços 72
2.4.7 Modelo AMARAVADI & SAMADDAR & DUTTA - Relacionamento do sistema de inteligência de informação de marketing 73
2.4.8 Modelo LI & MCLEOD & ROGERS - A estrutura do sistema de informação de marketing 74
2.4.9 Modelo KIMBAL - Componentes básicos de um sistema de informação de marketing 76
2.4.10 Modelo UHL - Sistema de informação de marketing 78

2.4.11 Modelo MATTAR - Sistema de informação de marketing e seus componentes 79
2.4.12 Modelo MINCIOTTI - Modelo de sistema de informação de marketing 81
2.4.13 Modelo ROCHAS & COQUARD - Sistema de informação de marketing e plano de marketing 82
2.4.14 Modelo HALLOWAY & HANCOCK - A ação gerencial de marketing e o papel da informação..... 83
2.4.15 Modelo MAYROS & WERNER – O gerente de marketing e o sistema de informação de marketing..... 84
2.4.16 Modelo TALVINEN – Sistema de informação de marketing..... 85
2.4.17 Modelo SEMENIK & BAMOSSY – Sistema de informação de marketing..... 87
2.4.18 Modelo LITTLE – Sistemas de apoio à decisão de marketing..... 89
2.4.19 Modelo LAMBIN – Estrutura de um sistema de informação de marketing 90
2.4.20 Modelo SANDHUSSEN – O SIM imaginado pela gerente de marketing..... 92
2.4.21 Modelo MONTGOMERY & URBAN – Sistema de informação de marketing. 93
2.4.22 Modelo TULL & HAWKINS – A natureza de um sistema de informação de marketing..... 94
2.5 Sistema de informação de marketing: uso, aplicação e classificação..... 97
2.5.1 Uso e aplicação do sistema de informação de marketing..... 97
2.5.2 Classificação de sistema de informação de marketing..... 104
2.5.2.1 Sistemas de processamento de transações (TPS – *transaction processing systems*)..... 105
2.5.2.2 Sistema de informação gerencial (MIS – *management information systems*) e sistema de apoio à decisão (DSS – *decision support systems*) 106
2.5.2.3 Sistema de informações executivo (EIS – executive information systems)..... 107
2.5.2.4 Sistema especialista de marketing (ES – expert systems): 108
2.6 Fases de um sistema de informação de marketing e seus principais subsistemas..... 110
2.6.1 Subsistema de pesquisa de marketing 115
2.6.2 Subsistema de inteligência de marketing 126

CAPÍTULO III 142
3 METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO 142
3.1 Tipo de pesquisa..... 143
3.2 Questões 146
3.3 População e amostra..... 149
3.4 Coleta de dados, fontes de informações e forma de abordagens..... 153
3.5 Tratamento estatísticos e análise 154
3.6 Limitações do método de estudo de campo..... 155

CAPÍTULO IV 157
4 RESULTADO E DISCUSSÃO..... 157
4.1 Algumas considerações iniciais sobre a pesquisa de campo..... 158
4.2 Estrutura de análise..... 159
4.2.1 Estatística descritiva: médias obtidas e mapas de posicionamento..... 160
4.2.2 Estatística descritiva: perfil dos respondentes e das organizações..... 170
4.2.3 Testes estatísticos não paramétricos e paramétricos 180
4.2.3.1 Resumo das significâncias estatísticas do teste qui quadrado..... 181
4.2.3.2 Resumo das significâncias estatísticas do teste Anova 200
4.2.4 Estatística multivariada 214

4.2.4.1 Análise fatorial 214
4.2.4.2 Análise de correspondência 223

CAPÍTULO V 15
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 235
5.1 Outras limitações do estudo 240
5.2 Sugestões para estudos futuros 240
REFERÊNCIAS 242
APÊNDICE 1 – Modelo de questionário 253

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIPTI: Associação Brasileira de Instituição de Pesquisa Tecnológica
AMA: *American Marketing Association*
CIAM: Centro de Informação de análise de marketing
CNPJ: Cadastro nacional de pessoa jurídica
DSS: *Decision Support System*
EIS*:Executive Information System*
IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IOS: *Inter-Organizational Information Systems*
MCBR*: Marketing Case - Based Reasoning Systems*
MCSS*: Marketing Creativity Support Systems*
MDSS*: Marketing Decision Support Systems*
MES*: Marketing Expert Systems*
MIAC*: Marketing Information and Analysis Center*
MIS: *Management Information System*
MKBS: *Marketing Knowledge – Based Systems*
MKIS: *Marketing Information Systems*
MM: *Marketing Models*
MMSS: *Marketing Management Support Systems*
MNN: *Marketing Neural Networks*
SAE: Sistemas de automação de escritório
SEBRAE: Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa
SIC: Sistema de Inteligência Competitiva
SIG: Sistemas de informação gerenciais
SIM: Sistema de Informação de Marketing
SIS: *Strategic Intelligence Systems*
SPSS: *Statistical Programme for Social Development*
SPT: Sistemas de processamento de transações
SSC: Subsistema de Concorrência
SSD: Sistemas de suporte de decisões
SSE: Sistemas de suporte executivo
SSM: Subsistema de Mercado
SSP: Subsistema de Produto
STC: Sistemas de trabalho de conhecimento
TPS: *Transaction Processing Systems*

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução da teoria geral de sistemas 20
Quadro 2 – Resumo das características dos diferentes tipos de MMSS 39
Quadro 3 – Possíveis benefícios com um sofisticado MKIS 46
Quadro 4 – Funções Administrativas e Decisões de Marketing 50
Quadro 5 – Informações necessárias à administração de marketing 52
Quadro 6 – Comparação e divergências dos modelos de SIM apresentados 95
Quadro 7 – A evolução e principais subsistemas do sistema de informação de marketing (MKIS) 101
Quadro 8 – Outras tipologias de modelos de SIM quanto aos subsistemas e formas de uso . 102
Quadro 9 – Comparativo dos sistemas de informação de marketing quanto à sua aplicação 104
Quadro 10 – Principais subsistemas do sistema de informação de marketing - MKIS 109
Quadro 11 – Roteiro para avaliação da necessidade de implantação de um SIM 112
Quadro 12 – Planejamento da coleta de dados primários 121
Quadro 13 – Comparação dos Métodos de Coleta de Dados 122
Quadro 14 – Os quatro principais níveis de mensuração 124
Quadro 15 – As formas de atuação que os tipos de analistas de inteligência competitiva adotam 141
Quadro 16 – Semelhanças e diferenças entre pesquisa exploratória e descritiva 145
Quadro 17 – Blocos de perguntas do questionário de pesquisa e técnicas estatísticas utilizadas 146
Quadro 18 – Número de estabelecimentos comerciais comparada ao tempo de fundação das empresas 150
Quadro 19 – Médias das variáveis pesquisadas quanto à importância e a utilização atribuída às informações 161
Quadro 20 – Médias das variáveis pesquisadas quanto a itens de concordância atribuídos às informações 162
Quadro 21 – Médias das variáveis pesquisadas quanto ao uso das fontes de informações 163
Quadro 22 – Perfil das empresas e dos respondentes 170
Quadro 23 – Um comparativo dos perfis quanto as características e atitudes 174
Quadro 24 – Resumo do teste qui quadrado entre as variáveis e os segmentos do estudo 199
Quadro 25 – Resumo do teste anova entre as variáveis e os segmentos do estudo 213
Quadro 26 – Matriz componente rotacionado* (análise fatorial) dos itens de importância ... 217
Quadro 27 – Matriz componente rotacionado* (análise fatorial) dos itens de utilização 219
Quadro 28 – Matriz componente rotacionado* (análise fatorial) dos itens de utilização 221
Quadro 29 – Matriz componente rotacionado* (análise fatorial) dos itens de utilização 223
Quadro 30 – Resumo das principais associações verificadas entre as variáveis e os segmentos do estudo 234
Quadro 31 – Resumo das variáveis quanto à importância e utilização de um SIM 237

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação das variáveis quanto ao grau de importância atribuído pelos executivos 175
Tabela 2 – Classificação das variáveis quanto ao grau de importância atribuído pelos executivos 176
Tabela 3 – Concordância das afirmações quanto ao acesso das informações atribuído pelos executivos 177
Tabela 4 – Usos mais comuns das fontes de informações pelos executivos 179
Tabela 5 – Resumo das significâncias estatísticas do teste qui quadrado versus perfil dos respondentes e das organizações 181
Tabela 6 – Resumo das significâncias estatísticas do teste qui quadrado nas variáveis importantes versus segmentos do estudo 185
Tabela 7 – Resumo das significâncias estatísticas do teste qui quadrado nas variáveis utilizadas versus segmentos do estudo 189
Tabela 8 – Resumo das significâncias estatísticas do teste qui quadrado nas variáveis de concordância versus segmentos do estudo 192
Tabela 9 – Resumo das significâncias estatísticas do teste qui quadrado do uso das fontes de informações versus segmentos do estudo 195
Tabela 10 – Resumo das significâncias estatísticas do teste anova nas variáveis importantes versus segmentos do estudo 201
Tabela 11 – Resumo das significâncias estatísticas do teste anova nas variáveis utilizadas versus segmentos do estudo 204
Tabela 12 – Resumo das significâncias estatísticas do teste anova das concordâncias versus segmentos do estudo 207
Tabela 13 – Resumo das significâncias estatísticas do teste anova do uso das fontes de informações versus segmentos do estudo 209

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Componentes genéricos de muitos tipos de sistemas 19
Figura 2 – Recursos do sistema de informação 22
Figura 3 – Classificações dos sistemas de informação como operacionais e gerenciais 26
Figura 4 – Diferentes tipos de sistemas de apoio à administração de marketing 33
Figura 5 – O sistema de informação de marketing: uma definição 59
Figura 6 – O sistema de informação de marketing: uma definição 63
Figura 7 – Modelo de Sistema de Informação de Marketing (modelo KOTLER) 65
Figura 8 – Elementos de um sistema de informação de marketing completo (Modelo MCCARTHY) 67
Figura 9 – O processo gerencial de marketing e o fluxo de informações (modelo BRIEN & STAFFORD) 69
Figura 10 – Um modelo de avaliação do sistema de informação de marketing (modelo O'BRIEN & SCHOENBACHLER & GORDON) 71
Figura 11 – Sistema de informação de marketing para serviços (modelo SISODIA) 72
Figura 12 – Relacionamento do sistema de inteligência de informação de marketing (modelo AMARAVADI & SAMADDAR & DUTTA) 73
Figura 13 – A estrutura do sistema de informação de marketing (modelo LI & MCLEOD & ROGERS) 75
Figura 14 – Componentes básicos de um sistema de informação de marketing (modelo KIMBAL) 77
Figura 15 – Sistema de informação de marketing (modelo UHL) 78
Figura 16 – Sistema de informação de marketing e seus componentes (modelo MATTAR) 80
Figura 17 – Modelo de informação de marketing (modelo MINCIOTTI) 81
Figura 18 – Sistema de informação de marketing e plano de marketing (modelo ROCHAS & COQUARD) 82
Figura 19 – A ação gerencial de marketing e o papel da informação (modelo HALLOWAY & HANCOCK) 83
Figura 20 – O gerente de marketing e o sistema de informação de marketing (modelo MAYROS & WERNER) 84
Figura 21 – Sistema de informação de marketing (modelo TALVINEN) 86
Figura 22 – O sistema de informação de marketing (modelo SEMENIK & BAMOSSY) 88
Figura 23 – Sistemas de apoio à decisão de marketing (modelo LITTLE) 89
Figura 24 – Estrutura de um sistema de informação de marketing (modelo LAMBIN) 91
Figura 25 – O SIM imaginado pela gerente de marketing (modelo SANDHUSSEN) 92
Figura 26 – Sistema de informação de marketing (Modelo MONTGOMERY & URBAN) 93
Figura 27 – A natureza de um sistema de informação de marketing (Modelo TULL & HAWKINS) 94
Figura 28 – O Processo de Pesquisa de Marketing 118
Figura 29 – Algumas formas de técnicas de amostragem 123
Figura 30 – O diagrama de funções de Porter 133
Figura 31 – O Ciclo de inteligência de Sammon 133
Figura 32 – Ciclo da inteligência estratégica 134
Figura 33 – A função e o processo da inteligência competitiva 135
Figura 34 – Formas leais e éticas na obtenção da inteligência competitiva 136
Figura 35 – Procedência das fontes de inteligência competitiva 137
Figura 36 – A pirâmide da inteligência 138
Figura 37 – Aspectos da inteligência competitiva 139

Figura 38 – Os cinco tipos de atitudes de inteligência 140
Figura 39 – Proposta da metodologia da pesquisa de campo 143
Figura 40 – Mapa de posicionamento das variáveis pesquisadas quanto ao grau de importância e de utilização das informações 164
Figura 41 – Mapa de posicionamento das variáveis pesquisadas quanto ao grau de importância e de utilização das informações 165
Figura 42 – Mapa de posicionamento das variáveis pesquisadas quanto ao grau de importância e de utilização das informações 166
Figura 43 – Mapa de posicionamento das variáveis pesquisadas quanto ao grau de importância e de utilização das informações 168
Figura 44 – Mapa de posicionamento das variáveis pesquisadas quanto ao grau de importância e de utilização das informações 169
Figura 45 – Mapa espacial das médias: fontes de informações versus perfil do executivo (pró-ativo, ativo, reativo e inativo) 225
Figura 46 – Mapa espacial das médias: fontes de informações versus perfil (porte da empresa e existência de departamento de marketing) 226
Figura 47 – Mapa espacial das médias: fontes de informações versus ramo de atividade 227
Figura 48 – Mapa espacial das médias: Variáveis utilizadas versus perfil (pró-ativo, ativo, reativo e inativo) 228
Figura 49 – Mapa espacial das médias: Variáveis utilizadas versus perfil (porte da empresa e existência de departamento de marketing) 229
Figura 50 – Mapa espacial das médias: Variáveis utilizadas versus ramo de atividade 230
Figura 51 – Mapa espacial das médias: Concordâncias das frases com perfil (pró-ativo, ativo, reativo e inativo) 231
Figura 52 – Mapa espacial das médias: Concordâncias das frases versus perfil (porte da empresa e existência de departamento de marketing) 232
Figura 53 – Mapa espacial das médias: Concordância das frases versus ramo de atividade 233
Figura 54 – Uma proposta de sistema de informação de marketing como atividade estratégica 238

CAPÍTULO I

Este capítulo apresenta a importância e justificativa do tema do presente estudo por meio da introdução. Então, é apresentado o objetivo do estudo e, por fim, exposta a estrutura do trabalho realizado em tópicos.

1 INTRODUÇÃO

Os executivos das empresas, sobretudo os profissionais ou gerentes de marketing, deparam freqüentemente com situações adversas em um ambiente altamente competitivo, no qual precisam tomar suas decisões rapidamente, e, na maioria das vezes, são obrigados a decidir com base em sua própria experiência. Isso decorre especialmente por não disporem de informações adequadas e pontuais, como também às vezes não estão amparados por uma metodologia específica para coletá-las e processá-las de forma confiável.

Assim, cada vez um maior número de organizações necessita monitorar o ambiente de marketing que se encontra em mudanças bastante profundas e rápidas, pois a exigência do mercado competidor faz com que o fluxo de informação torne-se dinâmico e, sobretudo, uma fonte segura para auxílio à tomada de decisão, que tem sido permitido pela moderna tecnologia de informação disponível às empresas (TALVINEN; SAARINEN, 1995, p. 18).

Certamente, a realidade atual, bem como a dos próximos anos, é de intensa competição no cenário empresarial, o que levará as organizações a um processo de intensa competição. Essa turbulência é cada vez maior quando um ou mais eventos futuros, tanto positivos como negativos, no horizonte próximo ou distante, afetam fortemente os negócios corporativos (COSTA, 2003, p. 101). E cada nicho ou segmento de mercado será disputado acirradamente pelas empresas que competem na mesma indústria. As organizações que mais habilmente se estruturarem no que diz respeito a antecipar-se a esse quadro de mudança se posicionarão mais favoravelmente. Nesse sentido, o momento tem se pautado pela valorização do conhecimento e da informação, que se constituíram como elementos essenciais na construção das vantagens competitivas.

Dessa forma, para sobreviverem nesse ambiente competitivo, as empresas devem almejar o desenvolvimento dos processos de sistematização e a organização do fluxo de informações internas e externas à organização, para que os gerentes de marketing possam mais habilmente tomar suas decisões.

Desde o advento da tecnologia de informação, a produção da informação proliferou em uma taxa enorme e os executivos estão sendo bombardeados com enormes quantidades de informações bastante valiosas (MITCHELL; VOLKING, 1993).

E, como dizia Fletcher e Wheeler (1989), o fluxo de informação necessita ser controlado de forma que assegure sistematicamente o levantamento de dados de forma relevante em um formato padronizado apropriado para que os executivos responsáveis tomem decisões em temo real.

Nesse sentido, verifica-se que a partir da década de 80, como destaca Minciotti (1992, p. 2), no Brasil houve um processo de efetiva valorização das informações de mercado; porém, notava-se que os gestores utilizavam as informações de modo inadequado e pouco hábil, pois somente algumas empresas que implantaram um procedimento sistêmico para coletar os dados do ambiente externo conseguiram armazená-los e transformá-los em informações relevantes. E passados mais de 20 anos, provavelmente poucas organizações, que desenvolveram procedimentos estruturados, conseguem de forma hábil trabalhar com as informações coletadas melhorando assim a tomada das decisões gerenciais.

Por outro lado, mesmo diante das dificuldades de obter as informações, existem no mercado inúmeras fontes de dados e informações disponíveis ao gestor de marketing, derivadas de livros técnicos e acadêmicos, relatórios anuais, mídia impressa, equipe de vendas, associações, equipe de assistência técnica, assessoria jurídica, funcionário, amigo, consultores, pesquisa de marketing, “boatos” e outras fontes (SCHEWE; SMITH, 1982, p.68).

Assim, alguns fatores têm contribuído no sentido de potencializar os efeitos de mudanças no mercado, dentre eles, destacam-se a acelerada evolução tecnológica, a desregulamentação dos mercados e conseqüente volatilidade financeira, a escassez de recursos naturais, a transição da economia de produção para a economia de mercado e a interdependência dos mercados globais.

Nesse sentido, Cravens (1982) afirma que quando a organização precisa de informações sobre determinado composto de marketing a gestão das informações deve incluir informações ambientais e dos concorrentes, as quais geram relatórios de rotina para decisões operacionais e relatórios não rotineiros.

Segundo Mattar (1986), para que o exercício de planejamento seja adequadamente executado, é preciso que ele repouse sobre uma base sólida; para tanto é fundamental que se coloquem à disposição dos responsáveis pelo planejamento de marketing todas as informações possíveis sobre: a) desejos e necessidades do consumidor; b) ações dos concorrentes; c) evolução do mercado; d) capacitações e recursos disponíveis da empresa; e) evolução das vendas e lucros da empresa; e) comportamento das variáveis ambientais e outros.

Mattar (1986) ainda destaca que somente com base em informações sólidas desse tipo será possível avaliar corretamente os riscos e as conseqüências das inúmeras linhas de ação e assim escolher aquela que melhor se molda às condições da empresa na ocasião. E que para diminuir o risco de qualquer atividade de negócio em que a organização opera é importante dispor do máximo de conhecimento a respeito das variáveis ambientais, que estão em constantes mudanças.

Nesse contexto, essa busca incessante por alternativas que se adaptam a esse panorama tem-se constituído em demanda crescente por novas tecnologias de informação (WIERENGA, 2000, p. 7).

Evidencia-se a importância do sistema de informação de marketing, que faz parte do sistema de informação da empresa, que pode ser considerado como um subsistema, cujo papel é avaliar as necessidades de informação da gerência, obter as informações necessárias e distribuir essas informações de maneira oportuna para melhorar a eficácia da tomada de decisão (KOTLER, 2000; WOLLER, 1974).

Kotler (1970, p. 11) ressaltava que os executivos na década de 60 gastavam dias resolvendo problemas com a equipe de vendas, planejando as campanhas publicitárias, monitorando a concorrência e tentando tomar decisões mais acertadas que os competidores por meio do desafio de classificar e analisar as informações.

Nesse caso, ainda não havia o grande avanço da tecnologia de informação como hoje em dia que opera por meio de sofisticados programas de computadores e modelos matemáticos dando respostas rápidas aos executivos das organizações.

Nesse contexto, Grisi *et al* (2001), registra que ocorre uma transformação importante nos sistemas de informações e pesquisa de marketing, adaptando-se com novas premissas e modelos, fruto de uma combinação entre utilização criativa das possibilidades dos sistemas de informação e sofisticação de novas tecnologias, incorporadas à integração sistemática de funções organizacionais.

Cabe aqui uma ressalva quanto à atribuição da terminologia do sistema de informação de marketing que se trata de uma atividade do sistema de informação gerencial. Em inglês, o primeiro termo é conhecido como *marketing information systems* (MKIS) e o segundo como *management information systems* (MIS), apesar de alguns autores, como Tull (1993) e Gibson *et al* (1973), também conceberem como sistema de informação de marketing.

Porém, para não gerar confusão nas terminologias, neste estudo, o termo referência será sistema de informação de marketing, que, segundo Talvinen e Saarinen (1995, p. 18), divide-se em dois grupos principais: pelo uso e tipo de usuário. Por tipo de usuário entende-se por sistema de informação de marketing gerencial e operacional, entendendo-se por sistema de informação de marketing operacional, gestão de vendas e sistema orientado para o processo de marketing.

Enquanto que o grupo por uso classifica-se em administração de marketing e sistema orientado para tomada de decisão. Nessa situação, o sistema de informação de marketing deve melhorar as operações básicas das informações para os gestores por meio de uma busca mais perspicaz, cujo entendimento daria origem à nomenclatura inteligência de marketing de acordo com o grau de capacidade do gestor em resolver os problemas da organização de modo muito rápida e de forma constante, comentam Stone e Good (1989).

Até porque, pela pressão da competição, as decisões de marketing precisam se apoiar nas ferramentas que dão sustentação aos executivos, que precisam transformar dos dados obtidos em informações aplicáveis (WIERENGA; OUDE OPHUIS, 1997).

Assim, as primeiras reflexões que deram origem ao sistema de informação de marketing foram os sistemas de apoio à administração de marketing a partir da década 50, como narra Wierenga (2000, p. 11), com os primeiros modelos de marketing (MM), baseados em representações matemáticas de problemas de Marketing e otimização de objetivos via soluções mais apropriadas para o momento.

No decorrer da década de 60, com o uso de critérios estatísticos e crescente importância da informática, tem-se uma nova tipologia de sistema de informação de marketing (SIM), um modelo mais sofisticado de armazenamento e recuperação de dados, com informações quantitativas de mercado, determinadas basicamente por relações de causa-e-efeito. Este sistema, embora tenha sido uma evolução, ainda operava na condição passiva.

Na década de 70, os sistemas de apoio à administração de marketing já eram mais flexíveis, ativos e com oportunidade de simulação, podendo-se prever os resultados de ações de marketing tomadas com base nas informações fornecidas. Na década de 80, surgiu o conceito do sistema especialista em marketing, como um centro de inteligência de marketing focado nas pessoas e na representação do conhecimento baseado em regras.

E por fim, na década de 90, aparecem os sistemas de marketing baseados no conhecimento de uma classe mais abrangente que os especialistas com conhecimento obtido por meio de várias fontes: especialistas, casos, experiências passadas e textos didáticos, que não buscavam uma solução otimizada, mas sim a tomada de decisão de forma mais racional. Dessa maneira, ao longo dos anos, a nomenclatura sistema de informação de marketing (SIM) tem aparecido com maior intensidade na literatura especializada de marketing; porém, nota-se que na prática ainda é um campo a ser explorado.

A proposta deste estudo, diante do exposto, é, pois, investigar como as empresas aplicam e utilizam os dados coletados, oriundos dos ambientes interno e externo, processados para gerar as informações necessárias ao auxílio de tomada das decisões de marketing, cujas informações são obtidas por meio dos subsistemas: a) pesquisa de marketing; b) inteligência de marketing; c) contabilidade interna e; d) sistema analítico.

1.1 Objetivo geral do estudo

Identificar e descrever a aplicação e utilização do sistema de informações de marketing por meio de seus subsistemas: a pesquisa de marketing, a inteligência de marketing, a contabilidade interna e o sistema analítico.

1.2 Objetivos específicos do estudo

Em um aspecto mais específico este trabalho pretende:

a) Identificar o grau de utilização e a importância atribuída pelos gestores aos elementos que compõem os fatores-chave para tomada de decisão no sistema de informação de marketing.

b) Verificar se as empresas possuem departamento formalizado de marketing, utilizam serviços de consultoria externa e contratam serviços de agência de propaganda.

c) Levantar as tipologias de modelos de sistema de informação de marketing existentes na literatura.

d) Levantar quais as principais fontes de informações que os gestores utilizam quando precisam de informações para auxiliar nas tomadas de decisões.

Diante do exposto, para alcançar esses objetivos pretende-se organizar os assuntos relacionados às informações de marketing, com um levantamento bibliográfico (capítulo II) e por meio de uma pesquisa de campo conforme descrição que será feita na metodologia da pesquisa de campo (capítulo III).

Em seguida, consolida-se a estrutura do trabalho, analisando e discutindo os resultados obtidos na pesquisa a luz da teoria encontrada e organizada nesse estudo por meio de estatística descritiva dos resultados e aplicação de alguns testes estatísticos (capítulo IV), com as considerações finais, possíveis limitações e implicações para futuros trabalhos (capítulo V).

CAPÍTULO II

Esta parte do estudo realiza um levantamento bibliográfico que aborda diversas linhas de pensamento referentes ao tema proposto. Quais sejam:

2.1 Sistema de informação gerencial:

Aborda sua origem e evolução enquanto concepção de um sistema – entrada, processamento e saída – sua inter-relação e tipos de sistema aplicados nas organizações, dividindo-se em sistema de apoio operacional e gerencial.

2.2 Sistema de apoio à administração de marketing:

Aborda como a área de marketing incorporou o conceito de sistemas, criando assim uma ferramenta que operacionaliza o apoio à administração, auxiliando no gerenciamento das decisões que precisam ser tomadas. Este tópico narra sobre a nomenclatura "sistema de apoio à administração de marketing" que se trata do nome coletivo das inúmeras ferramentas disponíveis aos gestores desenvolvidas ao longo do tempo:

a) modelos de marketing;
b) sistema de informação de marketing;
c) sistema de apoio de decisão marketing;
d) sistemas especialistas em marketing;
e) sistema baseado em conhecimento de marketing;
f) sistema de raciocínio baseados em casos de marketing;
g) redes neurais de marketing;
h) sistema de apoio da criatividade do marketing.

Além da abordagem e explicação dessas ferramentas, faz-se um corte no tempo, possibilitando a compreensão da origem do sistema de informação de marketing.

2.3 Sistemas de informação de marketing: conceitos e importância:

aborda como surgiu o sistema de informação de marketing, evidenciado qual sua verdadeira função para o gerente, com as informações necessárias à administração de marketing, tornando-se um auxílio para análise, planejamento, implementação e controle. A partir desse item, torna-se possível compreender os diversos conceitos de sistema de informação de marketing na visão de vários autores. Também, apresenta as reais vantagens de implantação de um SIM e as crescentes necessidades do uso dessa ferramenta tão importante para a gestão empresarial.

2.4 Tipologias de modelos de sistemas de informação de marketing:

Neste tópico aborda os modelos de sistema de informação de marketing encontrados na literatura de acordo com a opinião de vários autores. Não obstante, tomou-se o cuidado de registrar que não houve a pretensão de esgotar as discussões em torno dos modelos, devido à dificuldade de acesso aos existentes na literatura, pois algumas propostas desses modelos datam da década de 60 e início de 70. Após a definição de sistema de informação de marketing torna-se mais fácil entender a tríade – sistema, informação e marketing – em que cada autor estabelece uma conexão muito semelhante aos modelos estudados. No entanto, percebe-se que alguns são bastante simples e outros propõem modelos muito complexos que exigiria um maior esforço de interface com os demais gestores de outras áreas da organização. Adiante, encerra-se o assunto por meio de um Quadro comparativo dos modelos apresentados, abordando suas semelhanças e possíveis divergências de seus subsistemas e formas de uso.

2.5 Sistema de informação de marketing: uso, aplicação e classificação:

Este item expõe que as classificações dos modelos de sistema de informação de marketing dividem-se em seis grupos: a) busca de dados, b) análise de dados; c) planejamento de marketing; d) tomada de decisão de marketing; e) implementação das atividades de marketing e; f) controle (externo e interno) (TALVINEN, 1994). Tratando-se de uma forma mais fácil de entender os tipos de aplicações dos diversos modelos de sistema de informação de marketing.

2.6 Fases de um sistema de informação de marketing e seus principais subsistemas:

Com intuito de encerrar a sessão que apresenta sobre sistema de informação de marketing esboça-se, na visão de alguns autores, quais os estágios e as fases de construção de um SIM**.**

2.6.1 Subsistema de pesquisa de marketing:

Trata-se de um subsistema do SIM, destacam-se as etapas de uma pesquisa de marketing, a qual o gerente deve apropriar, explicando que se deve começar com a definição do problema e dos objetivos da pesquisa. Em seguida, aponta-se o desenvolvimento do plano de pesquisa para busca de informações e sua implementação, coleta e análise dos dados e por último interpretação e apresentação dos resultados aos grupos de interesse**.**

2.6.2 Subsistema de inteligência de marketing:

Considera-se, neste tópico, um outro componente importante do SIM, a inteligência de marketing. Este tópico aborda o conceito de inteligência de marketing, cuja referência será pelo termo inteligência competitiva por meio de explicações de vários autores. Considera-se ainda o que não pode ser chamado de inteligência competitiva. Também é exposto o ciclo da inteligência competitiva, sua procedência e como pode ser obtido, encerrando assim, este tópico com a abordagem a respeito dos aspectos da inteligência competitiva e os cincos tipo de atitude de inteligência que gira em torno do gestor organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Sistema de informação gerencial

O conceito de sistema pode ser entendido como um grupo de elementos inter-relacionados ou em interação, que formam um todo unificado (O'BRIEN, 2004, p.17).

Assim, os exemplos de sistemas podem ser encontrados nas ciências físicas, biológicas e químicas, como o sistema solar, o sistema biológico do corpo humano, o sistema tecnológico de uma refinaria de petróleo, afirma O'Brien (2004). Bio (1996, p. 18), distingue as formas de sistema, que pode ser fechado ou aberto; o primeiro se refere às máquinas, relógio etc. e o segundo aos sistemas biológicos e sociais: o homem, a organização, a sociedade.

Bio entende (1996, p. 18) que na administração os sistemas abertos em um ambiente que a empresa vivencia é essencialmente dinâmico; o sistema organizacional tem que responder eficazmente às pressões exercidas pelas mudanças contínuas e rápidas do ambiente. Diante disso, O'shaughnessy (1976) e O'Brien (2004) definem que um sistema é um conjunto de partes interdependentes que, conjuntamente, constituem um todo unitário. Esse sistema conhecido como sistema dinâmico possui três componentes ou funções básicas de interação: a) entrada; b) processamento; e c) saída. No entanto, a construção de um sistema requer ainda a definição de seu objetivo.

As entradas alimentam o processador do sistema que armazena e produz para saídas. E uma vez que o processador transforma as entradas em saídas efetuando várias operações como calcular, juntar, transformar, armazenar, selecionar etc, fornece por meio das saídas o produto final do sistema, o resultado do processamento (CHURCHMAN, 1972)
Em outras palavras, O'Brien (2004, p.18) observa que as entradas envolvem a captação e a reunião de elementos que entram no sistema para serem processados. Já o processamento envolve processos de transformação que convertem insumos em produtos, como também a entrada de dados brutos transformados em informação. E, por último, a saída envolve a transferência de elementos produzidos por um processo de transformação até seu destino final. Essas explicações podem ser observadas na Figura 1, que ilustra os componentes genéricos de muitos tipos de sistemas.

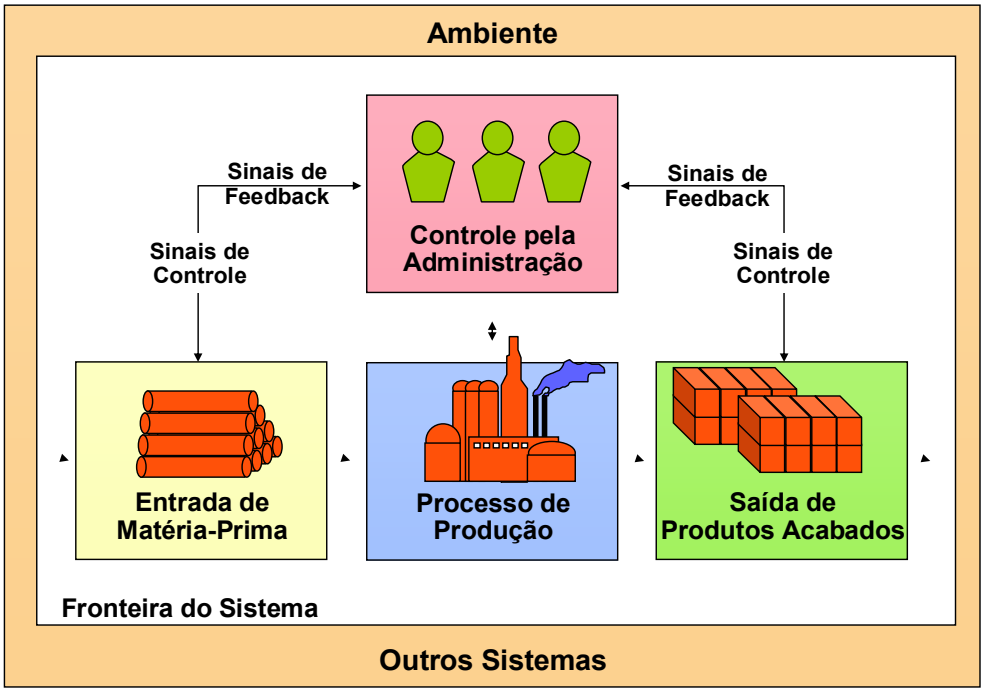


Figura 1 – Componentes genéricos de muitos tipos de sistemas
FONTE: O'BRIEN, 2004, p. 18

O'Brien (2004, p. 19) também considera outros tipos de sistemas conhecidos como cibernéticos, que tratam de um sistema automonitorado, auto-regulado dotado de *feedback* e controle. O *feedback* são dados sobre o desempenho e o controle envolve a monitoração e avaliação do *feedback* para determinar se um sistema está se caminhando para a realização das metas impostas.

Também há os sistemas abertos que interagem com outros sistemas em seu ambiente, conectados por interfaces de entrada e saídas, e o sistema adaptável que tem a capacidade de transformar a si mesmo ou seu ambiente.

Assim, O'Brien (2004, p. 19) conclui que uma empresa é um sistema organizacional no qual os recursos econômicos (entrada) são transformados por vários processos organizacionais (processamento) em bens e serviços (saídas).

Esses sistemas de informação fornecem para a administração informações (*feedback*) sobre as operações do sistema para sua direção e manutenção (controle), enquanto ele troca entradas e saídas com seu ambiente.

O conceito mais amplo de sistema apresentado até o momento propicia o entendimento da descrição dos sistemas de informação. Nesse sentido a teoria geral de sistemas proposta por Bertalanffy (1973) visualiza a empresa como um sistema dinâmico que realiza trocas intermitentes com o meio no qual está inserida, além de receber influências vindas de fora.

Diante dessa realidade a teoria geral de sistemas propõe a análise de problemas do cotidiano da administração como uma realidade complexa que muda a cada decisão tomada, o que demanda um raciocínio amplo que pode ser mais facilmente atingido a partir da decomposição das partes, ou seja, os subsistemas. Desde a sua incorporação pelo contexto do conhecimento da administração, a teoria geral de sistemas tem contribuído efetivamente como uma forma inovadora de encarar um dos problemas clássicos da função principal, que é o exercício da tomada de decisão.

O administrador moderno encara um ambiente altamente turbulento e se vê na obrigação de tomar decisões que conduzam a acertos superiores à concorrência. A consolidação da teoria geral de sistemas e de suas contribuições ao campo da administração tem atribuído papel à função dos sistemas de informação de forma significativamente ampliada, como pode ser visto no Quadro 1, cujas tarefas dos sistemas expandiu-se ao longo do tempo, demonstrando ainda que a mudança impacta sobre os usuários e gestores de uma organização. Observe ainda como os papéis dos sistemas de informações computadorizados têm se expandido no curso do tempo.

Quadro 1 – Evolução da teoria geral de sistemas

Período	Características	Principais idéias
1950 / 60	Processamento de dados	**Sistema de processamento eletrônico de dados**: processamento de transação, manutenção de registros e aplicações contábeis tradicionais
1960 / 70	Relatórios administrativos	**Sistema de informação gerencial**: relatórios administrativos de informações pré-estipuladas para apoiar a tomada de decisão
1970 / 80	Apoio à decisão	**Sistemas de apoio à decisão**: apoio interativo e *ad hoc* ao processo de tomada de decisão gerencial
1980 / 90	Apoio estratégico e ao usuário final	**Sistemas de computação do usuário final**: apoio direto à computação para a produtividade do usuário final e colaboração de grupos de trabalho **Sistemas de informação executiva**: informações críticas para a alta administração **Sistemas especialistas**: conselho especializado baseado no conhecimento para usuários finais **Sistemas de informação estratégica** **Produtos e serviços estratégicos para vantagem competitiva**
1990 / 2000	Empresa e conexão em rede global	**Sistemas de informação interconectados**: para o usuário final, a empresa e a computação, comunicações e colaboração interorganizacionais, incluindo operações e administração globais na Internet, intranets, extranets e outras redes empresariais e mundiais

FONTE: O'BRIEN, 2004, P. 27

Uma das primeiras referências à teoria geral dos sistemas aparece com o alemão Bertalanffy (1973), que postula a existência de uma tendência de integração das várias ciências naturais e sociais, argumentando que o impacto do progresso nas ciências biológicas, sociais e do comportamento parece tornar necessária à expansão de nossos esquemas conceituais, de modo a permitir o estabelecimento de leis em campos onde a aplicação da física é insuficiente ou impossível.

Na teoria geral dos sistemas, estabelece a distinção entre sistemas fechados e abertos e, para Bertalanffy (1973), essa expansão parece orientar-se na direção de uma nova disciplina chamada teoria geral dos sistemas que concebe o modelo dos sistemas abertos, entendido como um complexo de elementos em interação e em intercâmbio contínuo com o ambiente, tomando-se como exemplo os organismos vivos.

O autor constata que o problema de sua época é o da complexidade organizada, e acredita que a teoria geral dos sistemas é capaz de romper o isolamento das diversas ciências e de levar a uma desejável integração da educação científica.

Tal abordagem pode propor definições exatas dos conceitos ligados aos estudos sobre as organizações e, nos casos adequados, submetê-los à análise quantitativa.

Bertalanffy (1973) adverte, no entanto, que a teoria geral dos sistemas busca explicações da realidade empírica, mas, da mesma forma como os economistas são incapazes de predizer as flutuações da bolsa, não visa solucionar problemas práticos. Seu objeto é a formulação de princípios válidos para os "sistemas" em geral, qualquer que seja a natureza dos elementos que os compõem e as relações de "forças" existentes entre eles.

Com o avanço desse campo de estudo sobre sistemas, surge à definição de sistema de informação, que é um conjunto organizado de pessoas, *hardware*, *software*, rede de comunicação e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização (O'BRIEN, 2004, p. 6).

Um sistema de informações tem por objetivo fornecer informações pertinentes a um determinado assunto a alguém interessado. Os elementos de um sistema de informações são: dados, processador, informações e controle, conforme considera Mattar (1997, p. 28).

Ainda segundo Mattar (1997, p. 28), os dados são as entradas do sistema de informação, que podem ser coletados nas diversas fontes possíveis e, para que sejam relevantes e úteis, faz-se necessário que os dados sejam coletados, triados, juntados, armazenados, convertendo-se em informações, cuja atividade de coleta, classificação, armazenagem de dados e a emissão de relatórios é feita pelo processador do sistema.

Para contribuir com esse entendimento, a Figura 2 exemplifica essa definição em que os gestores têm recorrido aos sistemas de informação para se comunicarem entre si, utilizando uma diversidade de dispositivos físicos (*hardware)*, instruções e procedimentos de processamento de informação (*software)*, canais de comunicações (redes) e dados armazenados (recursos).

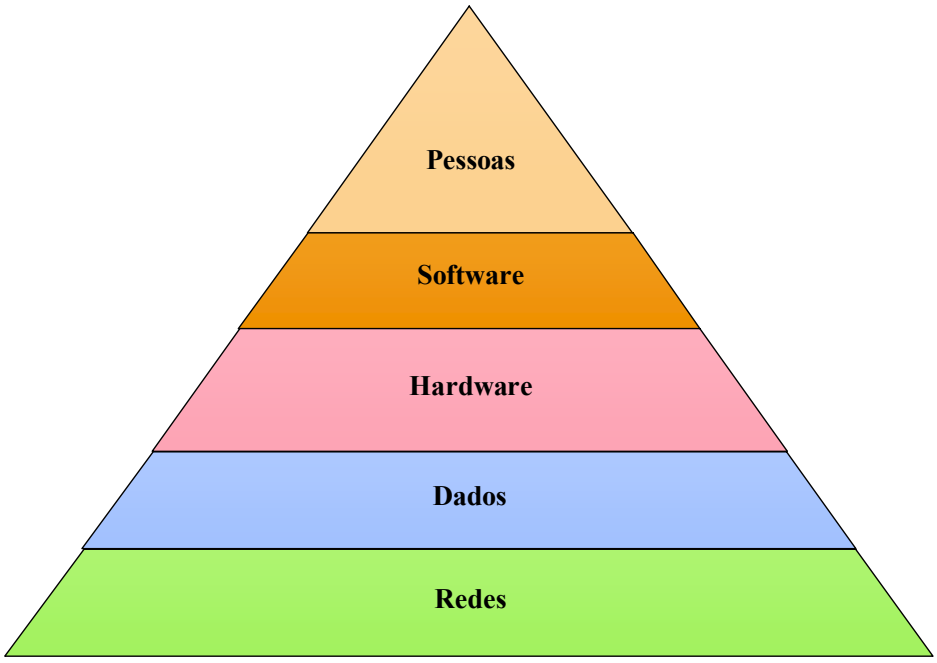


Figura 2 – Recursos do sistema de informação
FONTE: O'BRIEN, 2004, p. 6

E o que O'Brien chama de recursos do sistema de informação, Laudon e Laudon (1999, p. 20) denominam como arquitetura da informação e que apesar dos sistemas ser operado por pessoal técnico, os gestores tem que decidir como alocar os recursos de *hardware*, *software* e telecomunicações, e que os principais sistemas de aplicações empresariais baseiam-se em sistemas de computadores.

E como os responsáveis técnicos e *staff* interagem diretamente com esses sistemas, torna-se vital para o sucesso da organização que sejam satisfeitos a exigência funcional da empresa. Ainda os autores apud Weill e Broadbent (1997 e 1998) enfatizam que ao invés do termo arquitetura alguns gestores preferem utilizar o termo infra-estrutura de TI (tecnologia de informação), enfatizado pelos computadores e tecnologias de telecomunicações como a base técnica dos recursos dos sistemas de informação da organização.

Anthony (1965), cita que assim como existem diferentes interesses, especialidades e níveis em uma organização, também existem diferentes tipos de sistemas. E que mesmo pela simplicidade de um sistema ele não é capaz de fornecer todas as informações necessárias. Para tanto, segundo o autor, uma organização deve dividir-se em quatro níveis: a) estratégico, b) gerencial, c) de conhecimento e; d) operacional.

Para Laudon e Laudon (1999, p. 28) sistemas de nível estratégico ajudam a administração sênior a atacar e enfocar assuntos estratégicos e tendências de longo prazo, tanto na empresa e como no ambiente externo. Seu principal foco é acompanhar as mudanças no ambiente externo com a capacidade organizacional existente. Sistemas de nível gerencial são projetados para monitorar, controlar, tomar decisão em relação às atividades administrativas dos gerentes médios.

Os sistemas de nível de conhecimento dão suporte aos trabalhadores de conhecimento e de dados em uma organização. O seu propósito é ajudar a empresa a integrar novos conhecimentos no negócio e a controlar o seu fluxo de papelada. E os sistemas de nível operacional dão suporte aos gerentes operacionais no acompanhamento das atividades e transações elementares da organização, como vendas, recibos, depósitos em dinheiro, folha de pagamento, decisões de crédito e o fluxo de materiais numa fábrica. O principal propósito de sistemas deste nível é responder perguntas rotineiras e localizar o fluxo de transações através da organização.

Nesse sentido, O'Brien (2004, p. 9) revela que os sistemas de informação desempenham três papéis vitais em qualquer tipo de negócio:

a) apoio às operações;

b) apoio às tomadas de decisões gerenciais; e

c) apoio às estratégias em busca de vantagem competitiva.

Katz e Kahn (1976) também creditam à teoria dos sistemas a capacidade de melhor delimitar o campo de atuação das organizações na formatação da necessidade de um sistema de informação, postulando que os conceitos teóricos devem começar com o *input*, o *output* e o funcionamento da organização como sistema, e não com os propósitos racionais de seus líderes.

Os aspectos singulares da estrutura social em comparação com a física não impedem Katz e Kahn (1976) de considerarem que a teoria dos sistemas proporciona arcabouço para toda a ciência. Utilizando a abordagem sistêmica, caracterizam as organizações sociais como sistemas abertos que carecem da estrutura física dos sistemas biológicos, mas apresentam uma estrutura de eventos inseparável do seu funcionamento.

Nessa estrutura, assumem grande importância a integração de organizações (papéis, normas e valores) e a dinâmica de subsistemas que, no seu entendimento, são diferenças em relação ao sistema biológico, que não invalidam a analogia, mas apenas tornam necessário o enquadramento das organizações numa classe especial de sistemas abertos (KATZ; KAHN, 1976).

A mesma concepção em relação à teoria dos sistemas percebe-se em Churchman (1972, p. 296), que considera que o enfoque sistêmico não é uma má idéia e que sua filosofia introduziu uma grande parte de racionalidade nas empresas, de modo que a eficiência total melhorou evidentemente.

Por outro lado, Mota e Bresser (1986, p. 199) não poupam críticas ao "biologismo" da teoria geral dos sistemas. Para eles, na análise da realidade organizacional, a utilização de instrumentos importados da biologia e adaptados à natureza social das organizações torna o cientista social envolto em uma "ilusão científica". Mas não acreditam que ele é a vítima.

Ao afirmar que o objeto de sua análise tende a tornar-se tão previsível quanto o sistema biológico, e que seus estudos seguem os mesmo rigores científicos que caracterizam as ciências físicas e biológicas, o cientista social tenta sugerir que as formas de controle do mundo natural podem ser repassadas ao mundo social.

Provavelmente daí a tendência em adotar a metáfora física e biológica, pois, uma vez que o homem já foi razoavelmente bem-sucedido no controle do mundo natural, por que não adaptar os mesmos mecanismos para o controle do mundo social, cuja evidencia é a resposta à questão formulada, de modo direto, concluindo que se trata de tentativa de direcionar o comportamento das pessoas, comentam Mota e Bresser (1986, p. 219).

Para Glautier e Underdown (apud AQUINO, 1999, p. 31), o propósito da informação é capacitar uma organização a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente de seus outros recursos, isto é, pessoas, materiais, máquinas, dinheiro e outros ativos.

Em sentido único, a idéia de eficiência é expressa na relação entre *inputs* e *outputs*. As finalidades de um sistema de informações gerenciais são: auxiliar nas decisões, gerar banco de informações e auxiliar na identificação de problemas. Para utilização do sistema de informações gerenciais, é necessário entender o significado da informação, o valor das informações, a forma e o conteúdo das informações (AQUINO, 1999).

Assim, o gestor pode diminuir as incertezas e tomar a decisão mais correta, baseada em dados consistentes. Um sistema de informação deve basear-se nas necessidades dos seus clientes internos e externos.

Para entender um sistema de informação, é importante ter a noção da diferença entre dado e informação. A questão dos dados está associada a algo bruto, sem valor ou difícil de ser utilizado. As novas tecnologias têm colocado à disposição das pessoas uma grande quantidade de dados, entretanto, essa quantidade é tão grande que se perde a finalidade maior que é a sua existência como matéria-prima para informação e geração de conhecimentos. Torna-se então necessária à filtragem de dado relevante, ou seja, que pode constituir informação. Informação é algo útil associado à satisfação de algum interesse.

Somando valor aos dados, é possível transformá-los em informação. Dessa forma, é possível adicionar valor contextualizando, ou seja, compreendendo o motivo pelo qual foram reunidos; classificados, calculados, corrigidos ou condensando (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Os parâmetros dos sistemas - entrada, processamento e saída - estão ligados aos conceitos de dados e informação e aos conceitos de propósito do sistema.

A coleta de dados serve à produção de determinada informação e esta é a razão de ser do sistema. O valor da informação está ligado à capacidade de modificar o estado de conhecimento do usuário, ou ainda, de ser capaz de apoiar uma ação por meio da redução do risco ligado à incerteza ambiental. A variabilidade das informações também pode ser incluída nos aspectos de valor da informação em razão da sua utilidade para o usuário. Relatórios gerenciais são bons exemplos de informações com valor mais alto daqueles que relatam fatos costumeiros.

O'Brien (2004, p. 28) aponta na Figura 3 as classificações dos sistemas de informação como operacionais e gerenciais, organizados para destacar os papéis principais que cada um desempenha nas operações e administração de um negócio. Sob essa perspectiva conceitual o propósito dos sistemas de informação é apoiar as operações e a tomada de decisão gerencial nas empresas.

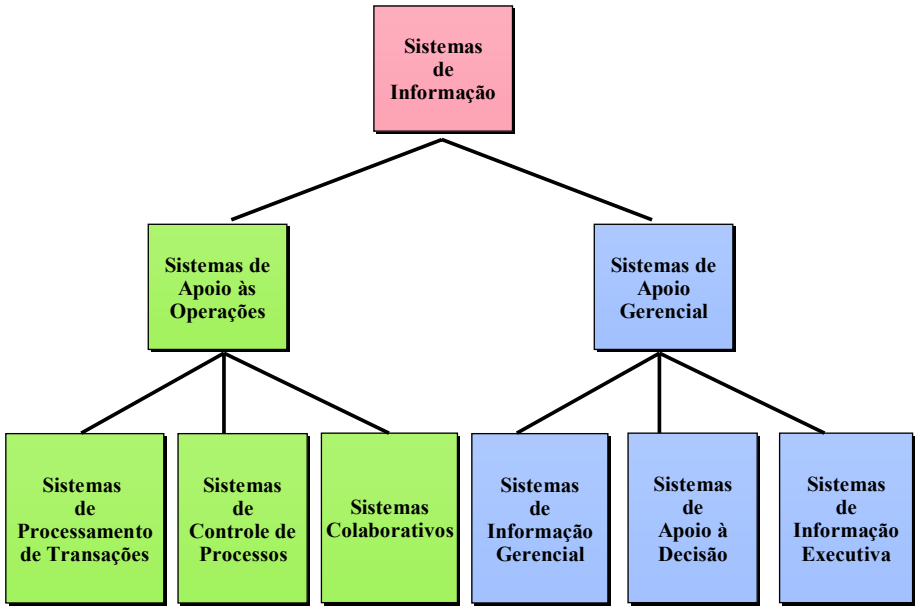


Figura 3 – Classificações dos sistemas de informação como operacionais e gerenciais
FONTE: O'BRIEN, 2004, p. 28

O sistema de apoio às operações sempre foi necessário para processar dados gerados nas empresas, tanto para uso interno como externo. É subdividido em:

a) Sistemas de processamento de transações: registram e processam dados resultantes de transações das empresas, de dois modos básicos: 1. acumulados durante certo período de tempo e periodicamente processados; 2. processamento em tempo real, imediatamente após uma transação comercial efetuada.

b) Sistemas de controle de processo: monitoram e controlam processos físicos, muito utilizados nos controles de processos industriais.

c) Sistemas colaborativos: aumentam as comunicações e a produtividade de equipes e grupos de trabalhos.

O sistema de apoio gerencial, que se concentra em fornecer informações e apoio para a tomada de decisões mais eficazes pelos gerentes, se apóia em três sistemas:

a) Sistemas de informação gerencial: fornecem informação na forma de relatórios padronizados e exibições em vídeo para os gerentes.

b) Sistema apoio à decisão: dão suporte computacional direto aos gerentes em forma de apoio interativo *ad hoc* para o processo de decisão dos gerentes.

c) Sistemas de informação executiva: fornecem informação crítica em quadros de fácil visualização para vários gerentes.

Da mesma maneira, Laudon e Laudon (1999, p. 31), em complemento à figura anterior, reforçam que a organização no nível estratégico possui sistemas de suporte executivo (SSE); no nível gerencial possui sistemas de informação gerenciais (SIG) e sistemas de suporte de decisões (SSD); no nível de conhecimento possui sistemas de trabalho de conhecimento (STC) e sistemas de automação de escritório (SAE) e no nível operacional possui sistemas de processamento de transações (SPT).

Assim, esses sistemas em cada nível são especializados para servir cada uma das principais áreas funcionais.

E os sistemas típicos encontrados nas empresas são projetados para assistir trabalhadores ou gerentes das diversas áreas organizacionais, como marketing, produção, finanças, contabilidade e recursos humanos. Os autores citam ainda que se deve observar que os diferentes tipos de sistemas podem ter componentes usados por níveis organizacionais e outros grupos distintos, como por exemplo, uma secretária encontrar informação num SIG ou um gerente médio pode precisar extrair dados de um SPT.

Em resumo, podem-se ter como explicações mais detalhadas os tipos de sistemas a partir da visão de Laudon e Laudon (1999, p. 33).

a) Sistemas de processamento de transações (SPT): são os sistemas empresariais básicos que servem o nível operacional da organização. Um sistema de processamento de transações é um sistema computadorizado que executa e registra as transações rotineiras diárias necessárias para a condução do negócio.

Há cinco categorias funcionais de SPT: vendas/marketing, fabricação/produção, finanças/contabilidade, recursos humanos e outros tipos de SPT, únicos para indústrias específicas.

b) Sistemas de trabalho do conhecimento (STC) e sistemas de automação de escritório (SAE): suprem as necessidades de informação ao nível de conhecimento da empresa. Os sistemas de trabalho do conhecimento ajudam os trabalhadores do conhecimento, formado por gestores de maior qualificação, enquanto que os sistemas de automação de escritório ajudam principalmente os trabalhadores de dados, entrando em um nível de formação mais operacional.

Os sistemas de automação de escritório (SAE) são aplicações de informática projetadas para aumentar a produtividade dos trabalhadores de dados dando suporte à coordenação e às atividades de comunicação de um escritório típico.

Os sistemas de automação de escritório coordenam os diversos trabalhadores de informação, unidades geográficas e áreas funcionais: os sistemas se comunicam com clientes, fornecedores e outras organizações fora da empresa e servem como uma câmara de compensação para os fluxos de informações e de conhecimento.

c) Sistemas de informação gerenciais (SIG): dão suporte ao nível gerencial da empresa, proporcionando aos gerentes relatórios e, em alguns casos, acesso on-line para o desempenho atual e registros históricos da empresa. Tipicamente, eles são orientados quase exclusivamente para dentro e não para eventos externos ou ambientais. Os SIG dão suporte principalmente às funções de planejamento, controle e tomada de decisão no nível gerencial. Os SIG resumem e produzem relatórios sobre as operações básicas da empresa.

Os dados de transações básicas de SPT são comprimidos e normalmente apresentados em longos relatórios que são produzidos regularmente. Os SIG normalmente servem gerentes interessados por resultados semanais, mensais e anuais - não atividades diárias. A maioria dos SIG usa rotinas simples tais como resumos e comparações, em oposição a sofisticados modelos matemáticos ou técnicas estatísticas.

d) Sistemas de suporte de decisões (SSD): também dão suporte ao nível gerencial da organização. Os SSD ajudam os gerentes a tomarem decisões que são semi-estruturadas, únicas, ou rapidamente modificadas e não facilmente especificadas com antecipação. Embora usem informação interna do SPT (sistema operacional) e do SIG (sistema gerencial) os SSD freqüentemente trazem informação de fontes externas, tais como preço atual de ações ou preços de produtos dos concorrentes. O SSD possui mais poder analítico que outros sistemas.

Eles são construídos explicitamente com uma variedade de modelos para analisar dados, ou condensam grandes quantidades de dados dentro de um formulário onde eles podem ser analisados pelos tomadores de decisão.

Os SSD são projetados de modo que os usuários possam trabalhar diretamente com eles; estes sistemas incluem explicitamente um software amigável. Os SSD são interativos; os usuários podem trocar suposições, fazer perguntas novas e incluir novos dados.

e) Sistemas de Suporte Executivo (SSE): dá suporte ao nível estratégico da empresa, que enfocam decisões não estruturadas e criam um ambiente computadorizado e de comunicações generalizado em vez de fornecer qualquer aplicação fixa ou capacidade específica. Os SSE são projetados para incorporar dados sobre eventos externos tais como uma nova lei tributária ou atividades de concorrentes, mas eles também extraem informações internas resumidas do SIG e SSD (sistemas gerenciais).

Eles filtram, comprimem e monitoram dados vitais, enfatizando a redução de tempo e exigindo esforços para obter informações proveitosas para os executivos.

Os SSE empregam os mais avançados softwares gráficos e podem produzir gráficos e dados de muitas fontes imediatamente para o escritório de um executivo sênior ou para uma sala do conselho.

Como são diferentes de outros tipos de sistemas, os SSE não são projetados principalmente para resolver problemas específicos. Em vez disso, os SSE fornecem uma capacidade de computação e telecomunicações generalizada que pode ser aplicada para mudar a ordem dos problemas. Apesar de muitos SSD serem projetados para serem altamente analíticos, os SSE tendem a fazer menos uso dos modelos analíticos.

Diante da abordagem a respeito da origem e conceitos de sistemas de informação, o propósito do estudo é canalizar a discussão contextualizando para a área funcional de marketing, sob o ponto de vista de uma ferramenta importante que dá apoio ao trabalho dos executivos nas organizações.

E como uma analogia à discussão, diversos tipos diferentes de organizações são como espécies dentro de um sistema de sociedade comparado aos animais dentro de um ecossistema. A importância de ter um sistema de informação é visto em termos de prover informações importantes sobre o ambiente externo e interno, muito como faz os 5 sentidos do ser humano, argumenta Mitchell (1991). A maior complexidade das organizações ou organismos é a necessidade de uma comunicação melhor e informação cada vez mais depurada do ambiente em que estão inseridos, uma vez que elas são sistemas abertos e não podem trabalhar independentemente do ambiente.

Segundo Klatt (1973), diante de sua abordagem de informações de marketing para pequenas empresas, acredita-se que existe extensão da discussão para médias e grandes organizações e assim em contribuição essas informações podem ser classificadas como dados operacionais, dados do consumidor e dados da concorrência.

Nesse sentido, esses dados vão fornecer os *inputs* para as decisões de marketing e os *outputs* para os elementos estratégicos de um plano de marketing.

Nessas três formas de dados que serão transformados em informações Ikeda (1988) complementa com a contribuição do autor que os dados operacionais referem-se às operações internas da empresa, semelhante o que é entendido como registros internos, um subsistema do SIM.

Ao que se refere aos dados do consumidor, que são mais difíceis de se obter, porque seus gostos e preferências mudam com o passar do tempo, recebe auxílio do outro subsistema do SIM que é a pesquisa de marketing. E os dados sobre a concorrência, que entre outras atividades, procura monitorar principalmente as ações dos concorrentes, assunto que está inserido no subsistema do SIM, a inteligência de marketing (IKEDA, 1988).

Diante dessa perspectiva, a discussão nos próximos tópicos será realizada com abordagem sobre os sistemas de apoio à administração de marketing, sistema de informação de marketing, subsistema de pesquisa de marketing e subsistema de inteligência de marketing, com enfoque a inteligência competitiva.

2.2 Sistema de apoio à administração de marketing

Na área de estudo do marketing, há várias ferramentas que podem auxiliar os gerentes de marketing com informações de qualidade que dêem suporte para suas tomadas de decisões, sendo que o termo utilizado para essas ferramentas é conhecido como sistema de apoio à administração de marketing. Nesse tópico, a proposta é demonstrar os tipos de ferramentas existentes, suas finalidades e origens, inclusive com ênfase no sistema de informação de marketing.

A partir da década de 60, a área de marketing vem se aperfeiçoando e desenvolvendo seus métodos de aplicações e, mesmo diante das diversas nomenclaturas como gerentes de produto, de marca, de marketing, necessitam obter informações para a tomada de decisões cada vez mais apuradas. Isso se deve à proliferação de produtos e marcas em um mercado cada vez mais fragmentado, com o crescente número de consumidores em diferentes segmentos, a abertura de novos mercados, surgimento de novos canais de distribuição, rapidez das mudanças tecnologias, o ciclo de vida dos produtos cada vez mais curtos e o acirramento da concorrência.

Assim, essas ferramentas de apoio à decisão foram criadas, aprimoradas e utilizadas no decorrer das décadas, pois davam suporte para as atividades de marketing implementadas por esses profissionais. No decorrer dos tempos, a tecnologia de informação, não foi muito voltada para a área de marketing, predominando o investimento em outras áreas como finanças, contabilidade. Segundo uma pesquisa realizada por Ernst & Young (1995) com 327 empresas, 72% das companhias afirmam que as áreas financeiras e contábeis são automatizadas, enquanto que a área de marketing respondia por quase metade das empresas consultadas.

Porém, a mesma pesquisa revelou ser a área de marketing em que o gerente espera ser a mais valorizada nos próximos anos para a aplicação de mais tecnologia de informação (WIERENGA, 2000, p. 5). Esses dados têm demonstrado que as outras áreas funcionais ainda predominavam diante desse debate de maior investimento tecnológico, no entanto, nos dias de hoje essa referência tende a mudar ano após ano.

Desta forma, e com o indício da pesquisa, o desenvolvimento da tecnologia de informação, o novo modelo de marketing pela Internet e o novo método e conhecimento de área do marketing, estão transitando para modelos de sistema de apoio à administração de marketing (MMSS - *marketing management support systems*).

De acordo com Wierenga (2002, p. 5), o sistema de apoio à administração de marketing (MMSS - *marketing management support systems*) é a combinação de tecnologia de informação, da capacidade analítica, de dados de mercado e de conhecimento de marketing, elaborada pelos gestores aperfeiçoando a qualidade da administração na organização das informações.

Para Little (1979), o MMSS é combinação coordenada de dados, sistemas, ferramentas e técnicas com apoio de programa computacionais (software e hardware) pelos quais a organização junta, armazena e interpreta a informação pertinente ao seu negócio e ao ambiente em que está inserido, permitindo assim ações concretas das atividades de marketing.

Essa nomenclatura, como mostra a Figura 4, é o nome coletivo das várias ferramentas de modelos de sistemas que tem sido desenvolvido desde os anos 60, nas quais são:

2.2.1 Modelos de marketing;

2.2.2 Sistema de informação de marketing;

2.2.3 Sistema de apoio de decisão marketing;

2.2.4 Sistemas especialistas em marketing;

2.2.5 Sistema baseado em conhecimento de marketing;

2.2.6 Sistema de raciocínio baseados em casos de marketing;

2.2.7 Redes neurais de marketing;

2.2.8 Sistema de apoio da criatividade do marketing.

Figura 4 – Diferentes tipos de sistemas de apoio à administração de marketing
FONTE: WIERENGA; BRUGGEN, 2000

Dessa forma, Wierenga (2000, p. 5) descreve os diferentes tipos de sistemas que surgiram a partir da década de 60:

2.2.1 Modelos de marketing (MM – *marketing models*)

O início da década de 60 inaugura o uso de computadores, que auxiliam o trabalho de decisões de marketing, consistindo em representações matemáticas dos problemas de marketing, que tinham como alvo encontrar a forma mais adequada dos instrumentos para sua aplicação como uma melhor solução.

2.2.2 Sistema de informação de marketing (MKIS – *marketing information systems*)

Em meados da década de 60, os gerentes de marketing utilizavam ferramenta que armazenava, buscava e analisava por meio de dados quantitativos, permitindo análises estatísticas, auxiliando os gerentes a determinar as possíveis causas dos eventos que aconteciam no mercado.

Ressalta-se que há um capítulo específico para esse item, por tratar-se do objeto desse estudo, analisando as propostas de diversos modelos de MKIS (*marketing information systems* – sistema de informação de marketing), em especial ao de Kotler (2000), cujo modelo é um dos mais citados nos meios acadêmicos, sendo um dos precursores dessa terminologia. No caso, diversos estudos têm sido feitos sobre a perspectiva do MKIS nas últimas décadas, em que vários autores tentaram compreender o uso das informações de marketing nas organizações.

Segundo Li (1997), o sistema de informação de marketing torna-se o ponto central para a organização a respeito do gerenciamento das informações de marketing. Esse gerenciamento melhora à medida que as informações são identificadas e sistematizadas considerando os dados provenientes do ambiente interno e externo como forma de melhorar o produto e/ou serviço, satisfazer as necessidades dos consumidores etc.

2.2.3 Sistema de apoio à decisão marketing (MDSS – *marketing decision support systems*)

Trata-se de um sistema mais ativo, enquanto que o MKIS é um sistema passivo que provém aos gerentes de marketing com informações que necessitam. É um sistema de informação computacional que provem informação por meio de aplicação de modelos de decisões analíticas e acesso ao banco de dados, possibilitando apoiar os executivos tomarem decisões com maior eficácia diante de ambientes complexos e competitivos ressalta (FINLAY; FORGHANI, 1998).

E os primeiros entendimentos conceituais e práticos, começaram na década de 70 e início a de 80, sendo conhecido como sistema de apoio de decisão de marketing que dispõe aos profissionais as oportunidades de mercado com respostas – **O Por quê, O quê e Se** – perguntas por meio de simulações. Na verdade, o MDSS não veio para substituir o MKIS, mas deu um melhor suporte aos profissionais predizendo algumas situações de mercado, por meio do sistema analítico, com o auxílio de poderosas ferramentas estatísticas.

Nesse sentido, Wierenga e Bruggen (1996) argumentam que mesmo diante de várias literaturas focando o desenvolvimento do MDSS o desempenho das decisões tomadas em função do sistema de apoio depende de quatro variáveis básicas:

a) o tipo de sistema utilizado;
b) a forma que as decisões de marketing são tomadas;
c) os problemas de marketing encontrados; e
d) o ambiente de marketing.

Porém, existem diferenças entre um sistema de informação de marketing (SIM ou MKIS) em relação ao sistema de apoio à decisão de marketing (MDSS), de acordo com Hooley (2001, p. 128) em que o primeiro enfatiza o fornecimento de informações, basicamente na forma de fatos e números, enquanto que o segundo muda a ênfase de modo que ajude a tomada de decisão por meio de perguntas e respostas (WIERENGA, 2000).

Hooley (2001, p. 128) destaca que o sistema de apoio à decisão de marketing é interativo, permite apoio às decisões, não se tratando de um mero sistema de recuperação de dados e deve ser flexível e de fácil manuseio.

Nesse sentido, trata-se de programas de computadores que permitem ao gerente de marketing obter e usar informações no momento que for tomar decisões considera Mcarthy (1997, p. 100), pois esse sistema ajuda a transformar dados brutos em informações mais úteis.

Como ressalta Flores (1991, p. 56), o gerente de marketing usa os seus objetivos, intuição e conhecimentos gerais para formular, modificar e controlar a solução do problema enquanto que ao computador cabe a função de auxiliar a tomada de decisão por meio de relatórios mais adequados.

2.2.4 Sistemas especialistas em marketing (MES – *marketing expert systems*)

Em meados da década de 80, uma nova geração de sistema de apoio de decisão marketing se desenvolveu, pois esse novo sistema enfatizava em particular o conhecimento de marketing mais do que dados quantitativos. Esse sistema foi o precursor dos sistemas baseados em conhecimento.

A filosofia básica que sustenta esse sistema era captar o conhecimento específico de domínio dos especialistas e fazer que esse conhecimento disponível nos programas de computadores resolvesse problemas de marketing.

A meta desse sistema era reaplicar o nível de desempenho dos especialistas em modelos de computadores, no qual esse sistema faz uma aproximação normativa, procurando pela melhor solução dado um problema. Assim, esses sistemas usam técnicas de inteligência artificial (IA) aplicadas na elaboração de programas computacionais "inteligentes", cujos sistemas exibem as características que geralmente associam a inteligência humana, como compreensão da linguagem e aprendizado (FLORES, 1991, p. 56)

2.2.5 Sistema baseado em conhecimento de marketing (MKBS – *marketing knowledge – based systems*)

Início na década de 90, descreveu uma ampla classe de sistema, em relação aos sistemas especialistas em marketing. As informações obtidas vinham de outras fontes como livros, *cases*, rede de relacionamento e não somente de especialistas, no qual o conhecimento podia ser representado de várias formas.

O sistema especialista em marketing e o sistema baseado em conhecimento de marketing não focaram em encontrar a melhor solução, mas sim enfatizar o processo de raciocínio dos responsáveis pelas decisões de marketing.

2.2.6 Sistema de raciocínio baseado em casos de marketing (MCBR – *marketing case - based reasoning systems*)

Surgiu em meados da década de 90, cujo sistema foca a decisão no raciocínio por analogia. Esse raciocínio por analogia foi uma maneira de resolver problemas quando as soluções eram similares aos ocorridos no passado como referência de um ponto de partida para resolver os problemas atuais de marketing. Esse sistema adveio pelos casos disponíveis em bibliotecas e que fornecia essas ferramentas para análise.

2.2.7 Redes neurais de marketing (MNN – *marketing neural networks*)

Esses sistemas são modelos à maneira do ser humano, sendo um campo inovador estimulado entre as pessoas como reconhecimento de padrões de sinais. Eles foram inspirados pelo processo físico atual que ocorre no cérebro humano, no qual a chegada de sinais é transmitida por redes massificadas de conexões formadas por ligações entre os neurônios e cérebro.

2.2.8 Sistema de apoio à criatividade do marketing (MCSS – *marketing creativity support systems*)

São programas de computadores estimulados de forma criativa a tomarem decisões de marketing. Embora possa haver as limitações, a expectativa desse sistema tornou-se popular nos anos recentes, incrementando a importância para criatividade de marketing, como, por exemplo, no desenvolvimento de novos produtos.

Dessa forma, diante da evolução das ferramentas de apoio a decisão de marketing, Kotler (1970, p. 11) citava em seu artigo, no início da década de 70, as tendências da informação tecnológica para as áreas de inteligência de marketing, pesquisa de marketing e as informações internas da empresa, itens que compõem um sistema de informação de marketing.

Porém, sem entrar muito em detalhes, porque adiante haverá um tópico especial para o subsistema inteligência de marketing e pesquisa de marketing com maiores explicações.

2.2.9 Tendências na área de marketing

No entanto, ao longo da década de 70, verificavam-se algumas situações mencionadas a respeito das tendências, como salientado por Kotler (1970). Nota-se que são considerações passadas que de uma forma ou de outra fazem parte do momento cotidiano para as organizações e que segue abaixo:

- **Tendência na área de inteligência de marketing:**

a) Ocorrerá um melhor treinamento e motivação para a equipe de vendas para busca de informações.

b) As empresas contratarão profissionais para monitorar as ocorrências do ambiente externo.

c) As empresas buscarão construir um banco de informações dos competidores, consumidores, fornecedores.

- **Tendência na área de pesquisa de marketing:**

a) Os executivos reconhecerão que uma boa pesquisa de marketing é mais do que uma mera busca de informação; é o esforço de entender o real problema de mercado, auxiliando nas decisões diante das alternativas em que os gerentes precisam optar.
b) Haverá novas técnicas de coleta de dados.
c) Os executivos procurarão quantificar seus esforços para conhecer o tamanho de mercado, os efeitos dos gastos de marketing, como também as probabilidades dos eventos de marketing, dando assim, condições de estimar os possíveis eventos por meio de modelos de simulação.

- **Tendência na área de contabilidade interna da empresa:**

a) Os executivos recuperarão as informações em tempo hábil por meio do armazenamento de dados como da vendas e custos de marketing.
b) As empresas tentarão reduzir o tempo de resposta aos executivos sobre os acontecimentos das vendas.
c) As empresas encontrarão novas formas de utilizar o computador como uma ferramenta de vendas para atender as necessidades dos consumidores.

Após essas considerações a respeito dos prováveis acontecimentos futuros para o marketing, verifica-se que muitas propostas de sistema de apoio ao gerenciamento de marketing surgiram e, diante do Quadro 2, tem-se um resumo das características dos diferentes tipos de sistema de apoio à administração de marketing (MMSS – *marketing management support systems)* e sua evolução cronológica de acordo com Wierenga e Bruggen (2000) atualmente disponível na literatura.

Quadro 2 – Resumo das características dos diferentes tipos de MMSS

Tipos de MMSS	Características chaves
Modelo de marketing (MM) – início década de 60	▪ Representação matemática ▪ Otimização dos valores para instrumentos de marketing ▪ Objetividade ▪ Melhor solução
Sistema de informação de marketing (MKIS) – meados da década de 60	▪ Armazenamento e recuperação de dados ▪ Informações quantitativas ▪ Registro de "O que aconteceu no mercado" ▪ Sistema passivo
Sistema de apoio à decisão de marketing (MDSS) – início da década de 70 e 80	▪ Sistema flexível ▪ Gerenciamento julgado de reconhecimento ▪ Capaz de responder as questões "Por quê" e "O quê – se", fazendo análise e simulações
Sistemas de especialistas em marketing (MES) – meados da década de 80	▪ Marketing como centro do conhecimento ▪ Pessoas especialistas ▪ Regra baseada na representação do conhecimento ▪ Aproximação normativa: melhor solução
Sistema baseado em conhecimento de marketing (MKBS) – início da década de 90	▪ Diversificação dos métodos, incluindo aproximações híbridas ▪ Estruturação da representação do conhecimento, incluindo forma baseada em hierarquia ▪ Modelo baseado em raciocínio
Sistema de raciocínio baseado em casos de marketing (MCBR) – meados da década de 90	▪ Similaridade com casos recentes ▪ Armazenamento dos casos na memória ▪ Recuperação e adaptação ▪ Sem generalização
Redes neurais de marketing (MNN) – meados da década de 90	▪ Treinamento de associação ▪ Reconhecimento de modelo ▪ Nenhuma teoria a *priori* ▪ Aprendizagem
Sistema de apoio à criatividade do marketing (MCSS) – meados da década de 90	▪ Associação através de conexões ▪ Geração de idéias ▪ Endosso para resolver problemas de forma criativa

FONTE: WIERENGA; BRUGGEN, 2000

Ainda que diante de toda tecnologia disponível, Wierenga e Oude Ophuis (1997) comentam que, apesar de todas as possibilidades de uso e crescimento das opções das ferramentas de apoio gerencial, o executivo passa por alguns estágios na intenção da adoção no MMSS.

Esses estágios seguem pela adoção definitiva do MMSS e sua implementação, mas essas ocorrências terão como fatores influenciadores os ambientes: externo, organizacionais, o interno, os usuários e a própria barreira de implementação para que esse sucesso devido ao seu uso gere a satisfação necessária à empresa e seus usuários. Tal situação de uso do MMSS, ainda citam os autores, tem pouca penetração junto às organizações.

2.3 Sistema de informação de marketing: conceitos, importância e seus benefícios

Na literatura, existem várias definições e entendimento a respeito do SIM - sistema de informação de marketing (ou MKIS - Marketing informations systems), que serão abordadas a seguir sob a ótica de vários autores, cujas definições são muitas semelhantes com pouca ênfase na diferenciação de alguns atributos de seus subsistemas.

2.3.1 Conceitos de sistema de informações de marketing

Para Hilton e McNiven (1970), o sistema de marketing é estruturado em seis áreas de atuação cujos esforços conjuntos são necessários para se complementarem: a) sistema de classificação; b) sistema de mensuração; c) sistema de análise; d) sistema de relatórios; e) sistema de recuperação de dados; e f) sistema de modelos de decisão. Os três últimos identificam-se mais com a área ou tipos de sistema e os três primeiros são itens mais tradicionais advindo área de pesquisa de marketing e todos eles afetam a qualidade do global de todo os sistemas se mal concebido.

E muitos sistemas foram concebidos ou propostos para melhorar os dados e a capacidade analítica necessária para tomada de decisões estratégicas (GIBSON, *et al.*, 1973).

Mediante a concepção de estrutura de sistema de marketing, surgem as mais variadas interpretações de sistema de informação de marketing a partir do momento que novos modelos foram sendo elaborados e disponibilizados na literatura.

Assim, umas das definições mais clássicas, verificam-se com Cox e Good (1967, p. 145) que definem o SIM como um campo de procedimentos e métodos formal de um plano de coleta de dado, análise e apresentação das informações para tomada de decisões de marketing.

Uma outra definição de sistemas de informação de marketing esboçada é a de Malhotra (2001), destacando que o SIM é um conjunto formalizado de procedimentos que geram, analisam, armazenam e distribuem, de modo permanente, informações aos executivos responsáveis pelas tomadas de decisões de marketing.

Em outras palavras, o sistema de informação de marketing é estruturado para administrar a coleta, análise, armazenagem e apresentação dos dados de marketing, afirmam Nickels e Wood (1999, p. 88), que podem ser desde números de vendas a preços de produto e índice de satisfação de clientes. Para Sandhussen (1998, p. 105), o SIM é uma estrutura contínua e em interação de pessoas, equipamentos e procedimentos para juntar, classificar, avaliar e distribuir informações pertinentes, oportunas e precisas para o uso por tomadores de decisão de marketing para melhorar o planejamento, a execução e o controle de marketing.

Para Semenik e Bamossy (1995, p. 88), o sistema de informação de marketing é um complexo estruturado de pessoas e máquinas, projetado para gerar informações pertinentes numa base contínua e a partir de fontes internas e externas da empresa, para dar suporte ao processo decisório de marketing.

Mattar e Santos (1999, p. 68) relatam que o SIM monitora os resultados da empresa, monitora o ambiente externo, busca e capta, avalia e seleciona, trata, dissemina dados e informações externos e internos à empresa, pertinentes e relevantes para a tomada de decisões em marketing. Outra definição é fornecida por Kotler (2000, p. 122), que afirma que o SIM é a constituição de pessoas, equipamentos e procedimentos para a coleta, classificação, análise, avaliação e distribuição de informações necessárias de maneira precisa e oportuna para os que necessitam tomar decisões de marketing.

Para Stanton (1980, p. 769), o sistema de informação de marketing pode ser definido como uma estrutura de interação contínua composta de pessoas, equipamentos e processos voltados para o futuro, destinados a gerar e processar o fluxo de informações de modo a ajudar nas decisões a serem tomadas pela diretoria, dentro do plano geral de comercialização da empresa.

Da mesma maneira, McCarthy (1997, p. 100) define que o SIM é um modo organizado de reunir e analisar continuamente dados para serem oferecidos aos gerentes de marketing, na forma de informações para a tomada de decisões.Um outro entendimento sobre sistema de informação de marketing é dado como um conjunto organizado de dados analisados por meio de relatórios e modelos estatísticos, em que os dados são transformados em informações para auxiliar o executivo de marketing a fundamentar suas premissas ou para ajudá-lo a esclarecer dúvidas.

O sistema é a moldura que mantém os elementos unidos (dados, informações, relatórios e modelos), no sentido de realizar os objetivos de marketing (MAYROS; WERNER, 1982, p. 12).

E, na visão de Brien e Stafford (1968, p.21), o sistema de informação de marketing define-se como um complexo estruturado e interativo de pessoas, máquinas e procedimentos, concebidos para gerar um fluxo ordenado de informações pertinentes, coletadas tanto de fontes internas quanto externas à empresa, para uso como base para a tomada de decisões em áreas especificadas de responsabilidade da administração de marketing.

Brien e Stafford (1968, p. 21), ao fazerem referência à "estrutura complexa e interativa", destacam a importância da noção do sistema de informação de marketing que é um plano mestre cuidadosamente desenvolvido como fluxo de informação, com objetivos explícitos na organização.

Segundo, ao referirem-se à "interação de pessoas, máquinas e procedimento" afirmam que, com o advento do computador, com o crescimento da tecnologia e de novas máquinas, criou-se uma relação com o sistema de informação muito próxima, requerendo o esforço da coordenação de várias pessoas e dos departamentos.

Schewe e Smith (1980, p. 82) complementam que o fato de um sistema de informação de marketing utilizar os recursos computacionais, não se torna necessariamente uma exigência, pois o importante é o processo de planejamento, ordenamento e coleta contínua das informações para que possa auxiliar nas análises e apresentações adequadas nas tomadas de decisões de marketing.

Nesse caso, segundo Cox e Good (1967, p. 145), incluem-se: a) a cúpula da administração; b) gerentes de marketing, de marcas, de vendas; c) grupos de novos produtos; d) pessoal de pesquisa de marketing; e) departamento de controle e finanças; f) *designers* e analistas de sistemas; g) pesquisadores de operações, estatísticos, construtores de modelos e programadores; i) especialistas e fornecedores de equipamentos de computador.

Diante do apontamento de diversas definições para sistema de informação de marketing, o autor propõe o seguinte conceito entendendo ser complementar a referência já existente e particularmente orientada ao padrão dinâmico das atuais organizações.

Então, tendo em vista os pontos convergentes das definições para um sistema de informação de marketing é possível sintetizar o seguinte conceito: "trata-se de um modelo de interface entre pessoas com uso de equipamentos sofisticados que obtêm informações relevantes por meio de tratamento de dados estatísticos, oriundo de dados de pesquisa de marketing, da inteligência de marketing e dos registros internos da empresa, cuja execução e coleta de dados é realizada de forma sistemática e planejada, com posterior processamento e formatação dos dados transformados em informações que geram relatórios analíticos auxiliando o responsável a tomar decisões de marketing de maneira mais adequada e acertada".

Brien e Stafford (1968, p.21) relatam sobre as diversas implicações que advêm da definição de sistema de informação de marketing e umas delas é que o SIM lida com a informação de modo sistemático e sem interrupções, diferenciando fundamentalmente da pesquisa de marketing que opera de certa forma de modo intermitente.

2.3.2 Importância e benefícios do sistema de informação de marketing

Além disso, o SIM se inicia com a determinação de quais dados são necessários e seu ponto central é a geração e o processamento das informações, assim como deve haver um dispositivo de armazenagem dos dados para posterior consulta das informações desejadas (BRIEN; STAFFORD, 1968). Outro elemento implícito é que, ainda que possa servir tanto ao diagnóstico como ao prognóstico de marketing, ou seja, ao presente e ao futuro, ele é mais voltado para o futuro. Obviamente, trata-se de um processo dinâmico e interativo sendo que a riqueza e o valor do sistema como um todo está na constante atualização dos dados, citam Brien e Stafford (1968).

Para Nickels e Wood (1999, p. 88), o SIM pode ser computadorizado ou para organizações menores baseados em papel e que para um padrão mundial deve possuir pelo menos quatro componentes:

a) Um mecanismo para coletar dados de dentro e de fora da organização;

b) Um mecanismo para processar e armazenar os dados;

c) Um mecanismo para fazer com que a informação esteja disponível para todos na organização e;
d) Um mecanismo para permitir que os empregados peçam informação adicional para o sistema.

Uma empresa que utiliza o SIM ganha diversas vantagens, quando bem estruturado e funcionando adequadamente, conforme argumentos de Berenson (1969, p. 17):

- Melhora o desempenho da empresa devido às informações proporcionadas dentro das limitações de tempo exigidas pela empresa.
- Permite às grandes empresas descentralizadas usar informação que se acha dispersa e integrá-la de forma mais adequada.
- Permite maior exploração do conceito de marketing.
- Proporciona a recuperação seletiva de informação – os usuários recebem apenas o que querem e necessitam.
- Proporciona reconhecimento mais rápido das tendências que se desenvolvem.
- Permite um melhor uso do material que é coletado pelas empresas no decorrer de suas atividades, como por exemplo, vendas por produto, por cliente e por região.
- Permite melhor controle do plano de marketing da empresa; por exemplo, pode dar sinais de alarme quando há algo errado no plano.
- Evita que informações importantes sejam facilmente suprimidas; por exemplo, indicações de que um produto deve ser retirado.

E, além das citadas acima, Mattar (1996) complementa com outras vantagens que a implantação de um sistema de informações de marketing traz às organizações e para seus executivos, dentre as quais:

- Integra as informações que estão dispersas pelas diversas áreas das grandes empresas.
- Recupera seletivamente as informações.
- Melhora o uso dos dados históricos relacionados às atividades da empresa.
- Garante evidência para informações importantes ou relevantes.
- Reduz o número de decisões tomadas com base apenas em intuições ou experiências.

- Reduz o número de reclamações dos gerentes quanto ao excesso, irrelevância, dispersão, omissão, atraso, imprecisão e falta de comprometimento com as informações.
- Explora o conceito de marketing em termos de orientação para o consumidor, de criação de valor para os consumidores e acionistas e de administração do marketing *mix* (produto, preço, praça e promoção).

Por outro lado, a necessidade e o uso crescente de sistemas de informação de marketing, de acordo com Boyd e Massy (1978, p. 696), justifica-se pelas seguintes tendências que hoje afetam o marketing:

- Números crescentes de empresas globais que estão expandindo suas linhas de produtos.
- Gastos ascendentes com P&D de novos produtos e o crescimento de produtos lançados no mercado.
- Aumento da competição e ciclo de vida cada vez mais curto dos produtos.
- Crescente utilização de planejamento estratégico para produtos e mercado no departamento de marketing.
- Técnicas analíticas mais sofisticadas em marketing, inclusive com o recurso de modelos de simulação em computadores.
- Disponibilidade de programas computacionais poderosos com redução de custos para tomada de decisão e rápido difusão das informações nas empresas.

Entre os possíveis benefícios que um sofisticado sistema de informação de marketing pode oferecer, como advogam Cox e Good (1967, p. 146), são os sistemas de controle, planejamento e de pesquisa, e conforme o Quadro 3, sumarizam-se alguns dos tipos de aplicações e prováveis benefícios que cada tipo de sistema pode oferecer.

Quadro 3 – Possíveis benefícios com um sofisticado MKIS

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

FONTE: COX; GOOD, 1967

Para Cox e Good (1967, p. 147), o sistema de controle provém de um monitoramento contínuo, das tendências das ameaças e oportunidades de marketing. Dessa forma, conseguem antecipar possíveis problemas com mais detalhes, além de propiciar um desempenho dos planos, com grande rapidez de resposta. As aplicações típicas do sistema de controle envolvem:

a) Controle dos custos de marketing;

b) Diagnóstico da má performance das forças de vendas;

c) Administração de produtos de ocasião e;

d) Estratégia promocional flexível.

Já o sistema de planejamento fornece, de forma conveniente, informações que os executivos de marketing requerem para planejamento de marketing e programas de vendas, pois é possível desenvolver registros para os gerentes de produtos sobre os principais compradores dos produtos vendidos.

Isto permite aos gerentes de marketing elaborarem seus planejamentos de marketing anualmente com base no volume de vendas durante o período anual. Suas aplicações típicas do sistema de planejamento envolvem: a) previsão; b) planejamento promocional e empresarial em longo prazo; c) gerenciamento de crédito e; d) compras.

Quanto ao sistema de pesquisa é usado para desenvolver e testar decisões complexas tomadas e verificar as relações de causa e efeito que melhorariam a habilidade de acessar objetos de ações e permitir um aprendizado pelas experiências vivenciadas. As aplicações típicas do sistema de pesquisa envolvem: a) estratégia de propaganda; b) estratégia de preços; c) avaliação das despesas de propaganda e; d) experiências contínuas.

No entanto, a literatura de marketing, no período anterior à primeira metade da década de 60, aborda a problemática da informação de marketing apenas por meio da pesquisa de marketing, sendo que a pesquisa de marketing está voltada para o ambiente externo da empresa, mais precisamente para o mercado (MATTAR, 1986).

Porém, a necessidade de informação para o planejamento e controle em marketing é muito mais ampla e extravasa outras fontes do ambiente externo como o macroambiente além, naturalmente, do ambiente interno, cobertos pela pesquisa de marketing.

Mattar (1986) cita que, após aquela data, os autores de marketing (SMITH, 1968; COX; GOOD, 1967; BRIEN; STAFFORD, 1968; ADLER, 1967) passam a tratar a problemática da informação de forma mais integrada e sistêmica, provavelmente pela influência do desenvolvimento e difusão da teoria dos sistemas.

Conforme aborda Toffler (apud MATTAR, 1986):

> [...] à medida que os pensadores cartesianos acentuavam a análise de componentes, freqüentemente às expensas do contexto, o pensamento dos sistemas tem sido um impacto cultural difuso desde meados da década de 50, quando começou a deixar os laboratórios. Sua linguagem e conceitos têm sido empregados por cientistas sociais e psicólogos, por filósofos e analistas de política estrangeira, por lógicos e lingüistas, por engenheiros e administradores.

Atualmente, tem-se a idéia de que somente por meio do uso de um sistema de informações de marketing é que serão fornecidos os pré-requisitos para o desempenho das atividades de planejamento e controle de marketing. Brien e Stafford (1968, p. 19) citam que as empresas recebem um número muito grande de dados e informações diariamente, cuja taxa cresce exponencialmente e ainda assim os gerentes de marketing reclamam que os dados e informações que possuem são insuficientes, inapropriados, desatualizados ou ainda levam tempo para chegar às mãos dos decisores quando necessitam dele para a tomada de decisão.

Desse modo, a chamada era da informação parece traduzir o que está subjacente à revolução da comunicação, cuja aplicação auxilia a adequação da estrutura organizacional que busca, armazena e processa a informação. A passagem do que antes era conhecido como pesquisa de marketing, responsável por alimentar as empresas de informações, agora deu origem ao sistema de informação de marketing. Pois, além de buscar dados, também auxilia no processo de gerenciamento e processamento de informações para auxílio nas tomadas de decisões de marketing.

Brien e Stafford (1968, p. 19), reiteram que o processo de desenvolvimento pontual de dados pertinentes à administração de marketing pode ser caracterizado por uma maior relevância, com a função de um sistema de informação de marketing mais do que uma simples pesquisa de marketing.

Minciotti (1992, p. 67) argumenta que enquanto o modelo de Brien e Stafford (1968), quanto à sua contribuição, não possa ser considerado exatamente um modelo de sistema de informação de marketing, sua importância é expressiva por ter destacado a relevância das informações internas, oriundas das áreas funcionais da empresa, como complemento à pesquisa de marketing. Atribuem à pesquisa de mercado a responsabilidade de suprir o gerente de marketing com informações para uma correta tomada de decisão de marketing.

O sistema de informação de marketing (SIM) tem como um dos objetivos principais dar suporte ao plano de marketing e auxiliar no gerenciamento das informações da empresa e, assim, permitir que os executivos tomem as decisões de modo mais acertado. A função anteriormente executada pelo SIM era desempenhada pela pesquisa de marketing que, no entanto, apresentava algumas deficiências.

Dada a sua área de atuação, a pesquisa de marketing teria inibido ou tornado desnecessária a evolução do conceito de sistema de informação de marketing (CRISPIM, 1986, p. 51).

E para que os executivos de marketing tomem decisões, devem receber informações sobre a evolução do ambiente de marketing, tais como, informações relativas ao consumidor, dos concorrentes e das forças macroambientais que possam interagir com a empresa e seus produtos, cujo papel era atribuído à pesquisa de mercado, registros internos à empresa e fonte de inteligência de marketing, corrobora Grisi *et al.* (2001).

Nesse sentido, Ashill e Jobber (2002) comentam que os fatores externos, dada a sua complexidade e de incertezas ambientais, faz que o responsável pela tomada de decisão dentro de seu ambiente de trabalho necessite de um estudo de projeto de implementação de sistema de informação de marketing. E como tomar decisão não era algo fácil e que muitos executivos diante da falta de informação procrastinavam suas decisões em face dessa insegurança, que muitas vezes padecia da organização de lento envolvimento com o mercado.

Assim, nascia então, a estrutura de uma atividade que permitia superar as deficiências de uma pesquisa que, às vezes, produzia dados não relevantes e que se preocupava com problemas de pesquisa de marketing não repetitivos, além das informações de marketing não compensadoras, foi desenvolvido e iniciado por Kotler (1968), conhecido como centro de análise de informações de marketing (MIAC - *marketing information analyses center*) (FLORES, 1991, p. 59).

No entanto, em obras posteriores, Kotler (1968) adotou o termo sistema de informação de marketing (MKIS – *marketing information systems*), cujo conceito nasceu com as críticas que se faziam às deficiências da pesquisa de marketing que não atendia às necessidades do plano de marketing (MATTAR, 1985, p. 20).

Vale lembrar que existe a terminologia MIS (*Management Information Systems*), que trata do sistema de informação de gerenciamento, que se trata de algo mais abrangente que o SIM (ou MKIS), e nesse trabalho prefere-se usar a terminologia MKIS para reportar ao sistema de informação de marketing (SIM).

Não obstante, marketing e informação estão ligados de uma forma tão forte que sem informação não há a menor possibilidade de se praticar o marketing. Nesse caso, a informação torna-se um recurso cada vez mais importante no dia a dia das empresas principalmente para a área de marketing (ROBIC, 2003, p. 50).

Mas antes dessa discussão, destacam-se as quatro funções da administração: análise, planejamento, implementação e controle e suas respectivas decisões de marketing relacionadas.

O Quadro 4 resume, segundo Mattar (1986), as funções do gerente de marketing e algumas decisões comuns. Na atuação de sua atribuição de gerente de marketing, ele pode alternar as ações de análise, planejamento, implementação e controle.

Quadro 4 – Funções Administrativas e Decisões de Marketing

Análise	Diagnosticar Solucionar alternativas Projetar cada solução Selecionar alternativas
Planejamento	Definir as atividades Agrupar as atividades Designar as atividades a grupos responsáveis.
Implementação	Ligar os grupos tanto horizontalmente como verticalmente por meio das relações de autoridade e sistema de informações Delegar autoridade e atribuição de responsabilidades e tarefas Motivar e proporcionar condições para que haja envolvimento dos participantes para o cumprimento das atribuições e colaboração com a organização Comunicar e manter informados os colaboradores da organização.
Controle	Desenvolver instrumentos que permitam saber onde se está a cada momento Desenvolver padrões que permitam saber onde se deve estar a cada momento Comparar as medidas do desempenho atual com os padrões Efetuar medidas para as correções necessárias.

FONTE: MATTAR, 1986

Segundo Mattar (1986), o exercício da administração de marketing compreende a tomada de decisões nas quatro funções da administração: 1) planejamento; 2) organização; 3) direção e; 4) controle. Mais especificamente:

1) **Análise:** a) diagnóstico; b) soluções alternativas; c) projeções de cada solução; d) seleção de alternativas.
2) **Planejamento:** a) definir as atividades; b) agrupar as atividades; c) designar as atividades a grupos responsáveis.

3) **Implementação:** a) ligar os grupos tanto horizontal como verticalmente por meio das relações de autoridade e sistema de informações; b) delegação de autoridade e atribuição de responsabilidades e tarefas; c) motivação – proporcionar condições para que haja envolvimento dos participantes para o cumprimento das atribuições e colaboração com a organização; d) comunicação – manter informados os colaboradores da organização.
4) **Controle:** a) desenvolver instrumentos que permitam saber onde se está a cada momento; b) desenvolver padrões que permitam saber onde se deve estar a cada momento; c) comparar as medidas do desempenho atual com os padrões; d) medidas para efetuar as correções necessárias.

Na função analítica, o gerente de marketing elabora o diagnóstico, procurando as soluções possíveis diante de um problema ou oportunidade de marketing. Com essas projeções, para cada solução tomada, seleciona-se a alternativa mais adequada diante de seu contexto gerencial. No momento que se têm às alternativas, parte-se para o processo de planejamento, definindo quais as atividades de programas de marketing irão ilustrar adequando os responsáveis para as ações desenvolvidas.

Em sua implementação, procura-se ligar todos os grupos envolvidos, tanto de forma vertical quanto horizontal, de modo que todos os departamentos funcionais estejam inseridos no processo de implementação, pois a partir desse momento há delegação de atividades operacionais e, para isso, precisa-se ter uma equipe motivada proporcionando condições favoráveis aos êxitos das tarefas. Além do mais, a comunicação interna deve ter clara fluência entre os envolvidos.

Por fim, o gerente de marketing desenvolve um instrumento capaz de monitorar e controlar as ações de marketing e por meio desse *feedback* torna-se possível reavaliar o programa de ações para dar prosseguimento a uma nova análise, planejamento e implementação.

Esse processo de planejamento a qualidade das decisões está diretamente relacionada com a qualidade da base de informações obtidas pelos gerentes e que estão disponíveis. As principais informações de que um gerente de marketing necessita podem incluir, segundo Mattar (1986):

- Informações sobre os consumidores: desejos, necessidades, motivações e hábitos.

- Ações e atividades da concorrência.
- Tamanho e evolução do mercado ao longo do tempo.
- Evolução das vendas e lucros da empresa.
- Recursos disponíveis da empresa.
- Comportamento das diversas variáveis ambientais: legislações, economia, grupos de interesse, etc.

E a obtenção dessas informações envolve dois importantes aspectos:

- Disponibilidade de informação com qualidade.
- Uso da informação que vai desde a consciência do valor da informação até sua correta interpretação, passando também pela adequada seleção de que informação deve ser, ou não, usada num determinado momento.

Marshall (1996) também oferece uma espécie de *check list* das informações mais comuns e necessárias aos gerentes de marketing em suas atividades diárias (Quadro 5).

Quadro 5 – Informações necessárias à administração de marketing

AMBIENTE EXTERNO	**Competidores**	Participação de mercado, produtos, estrutura de custos e estrutura industrial
	Tecnologias	Produtos, produção, comunicação e sistema de informação
	Economia	Tendências de emprego, projeções econômicas, poder aquisitivo, tendências de taxas de juros e taxas de câmbio.
	Clientes	Padrão de compra, demografia, aspectos psicológicos, necessidade de produtos e Satisfação
	Aspectos sócio-culturais	Papéis e valores, religiões e crenças.
	Política	Leis, ameaças, eleições, agências reguladoras, decisões judiciais.
ESTRATÉGIAS E COMPOSTO DE MARKETING	**Mercados**	Tamanho do mercado, características e segmentos.
	Sistema de distribuição	Força de vendas, lojas, logística de transporte e atacado.
	Política de promoção	Mídias, conteúdo da propaganda, promoções de vendas e relações públicas.
	Política de preços	Mídias, conteúdo da propaganda, promoções de vendas e relações públicas.
	Política de preços	Preços, condições de financiamento e margens.
	Política de produto	*Design* de produtos.
	Serviços ao cliente	Treinamento, retorno de produtos e garantias.
AMBIENTE INTERNO	**Logística de entrada**	Fornecedores, preço interno e custos de armazenamento.
	Logística de saída	Custo de transporte e custo de armazenamento.
	Operações	Custos de manufatura, inventário, produtos acabados, flexibilidade e custo de retrabalho.
	Vendas	Vendas de produtos, comissões, área geográfica, canal de atacado e canal de varejo.
	Serviços ao cliente	Custos, requisições e preocupações.

FONTE: MARSHALL, 1996

Mattar (1982) considera que, algumas vezes, a empresa dispõe de grande quantidade de informações, mas de baixa qualidade, o que acaba comprometendo todo o processo de planejamento de marketing. Outras vezes, a empresa dispõe de grande quantidade de informações de boa qualidade, mas o centro de decisão de marketing não percebe a importância de seu uso e toma decisões confiando apenas na sua intuição e experiência, as quais, na maioria das vezes, também comprometem o planejamento de marketing.

Por fim, as empresas podem dispor de grande quantidade de dados com qualidade, usados para fundamentar decisões, mas de forma errada, seja por incapacidade dos responsáveis pela decisão de selecionar o dado correto, seja por interpretá-lo erroneamente, gerando, com isso, um comprometimento do processo como um todo (MATTAR, 1982). É o que comenta Proctor (apud ASHILL; JOBBER, 2002): esses tipos de queixas são encontradas pelo fato das informações estarem muitos dispersas ou em documentos sem nenhuma clareza analítica.

Dessa forma, Kotler (2000) confirma e menciona as reclamações dos executivos com relação a más informações de marketing: a) há um excesso de informações do tipo errado; b) não há informação do tipo certo; c) a informação está tão dispersa pela empresa que, geralmente, é necessário fazer um grande esforço para localizar fatos simples; d) importantes informações são, muitas vezes, suprimidas por subordinados quando imaginam que poderão repercutir desfavoravelmente sobre o seu desempenho; e) informação importante chega muitas vezes tarde demais para ser usada; f) a informação chega muitas vezes de tal forma que não dá idéia de sua exatidão e não há ninguém a quem se possa recorrer para obter confirmação.

A dependência das atividades de planejamento e controle de marketing em relação à informação é grande. As decisões de marketing são tomadas em ambiente complexo e em continuada mudança, pois há dificuldade de tomar decisão, representando enormes riscos que poderão ser reduzidos à medida que houver informações adequadas tanto em quantidade quanto em qualidade.

Em marketing, a necessidade de informação é particularmente adequada por ser a área funcional da empresa que mais se integra com as demais áreas funcionais da organização e também com as variáveis do ambiente externo em constantes mudanças.

Por meio desse enfoque, a gerência da informação, centrada em aspectos organizacionais e não meramente técnico, destaca-se fortemente. O executivo não tem condições de trabalhar com qualidade sem informação correta. Campomar (2003) argumenta que se uma empresa tem a informação correta e age com raciocínio adequado, a probabilidade de haver uma decisão correta é grande.

Porém, a probabilidade de uma decisão errada é grande uma vez que combine informações corretas com raciocínio errado, informações erradas com raciocínio errado ou correto. Essa combinação mostra que se tem um quarto de chance em obter sucesso na decisão tomada e, para minimizar a probabilidade de tomada de decisões erradas, deve-se procurar melhorar a qualidade da informação e o raciocínio que advêm da inteligência, experiência, conhecimento técnico etc.

Nesse sentido, em relação ao sistema de informação, tem-se forte necessidade de nova área na administração, a implantação de um eficiente sistema de informação de marketing.

Os benefícios do SIM para a organização são vários e são apontadas por Kimbal (1996, p. 5):

- Obtenção de mais informações dentro das limitações de tempo exigidas pela empresa.
- Processo de descentralização das organizações.
- Possibilidade de usar informação que se encontra dispersa e integrá-la de forma adequada.
- Maior exploração do conceito e melhor controle do plano de marketing.
- Recuperação seletiva de informações de modo que os usuários recebam apenas o que querem ou necessitam.
- Possibilidade de reconhecimento mais rápido das tendências em desenvolvimento.
- Acesso à informação conveniente com a conseqüente redução no número de decisões tomadas intuitivamente.

Kimbal (1996, p. 5) destaca o sistema de informação de marketing em três requisitos que devem ser atendidos:

- **Abrangente e flexível:** pois as atividades de marketing relacionam-se e devem adaptar-se continuamente às condições ambientais e os resultados das vendas são influenciados pela avaliação do produto, consumidores satisfeitos, propaganda, etc.

- **Formal e atualizável:** deve considerar os objetivos de longo prazo da organização e ter um suporte para atualizar informações que ajude nas tomadas de decisões.

- **Informações relevantes em fluxo organizado para guiar as decisões de marketing:** a informação precisa ser relevante e transformar dados em informações que ajudem o gerente de marketing nas decisões.

Atualmente, a idéia de que somente por meio da utilização de um sistema de informações de marketing é que serão fornecidos os pré-requisitos para o desempenho das atividades de planejamento e controle de marketing é consenso entre pesquisadores e executivos.

Um sistema de informações tem por objetivo fornecer informações pertinentes relativas a um determinado assunto para alguém interessado dentro da organização. O objetivo fundamental de um sistema de informações de marketing é ajudar os gerentes a tomarem melhores decisões.

Nesse aspecto, segundo Kotler (1968, p. 24), como já comentado anteriormente, esta atividade foi considerada inicialmente como Centro de Informação e Análise de Marketing (MIAC - *marketing information analyses center*) adotou-se posteriormente a nomenclatura Sistema de Informações de Marketing - SIM.

Este novo conceito de SIM, nasceu com as críticas que se faziam às deficiências da pesquisa de marketing (MATTAR, 1985), as quais eram basicamente relacionadas ao fato de não atender as necessidades do planejamento de marketing.

Quanto aos objetivos, as definições de sistema de informação de marketing e pesquisa de marketing, são essencialmente os mesmos e a diferença ocorre na prática. E umas das procedências de informações acessíveis a um gerente de marketing são desde “boca a boca” até os mais sofisticados sistemas de informação, passando por livros e periódicos, pessoas da empresa ou fontes externas etc.

Não obstante, deve-se ressaltar que o profissional de marketing não deveria consumir esforços com a coleta ou solicitação de informações e relatórios, mas sim empregar a maior parte de seu tempo e seu foco na análise de informações para a melhor solução de problemas e para a identificação de novas oportunidades, ou seja, os profissionais de marketing deveriam ter condições de deslocar seus esforços de obtenção de informação, sistematizados por meio do SIM, para o seu uso eficaz (FREITAS; BRONGER; CALDIERARO, 1995, p. 45), sendo, esse o verdadeiro papel de um sistema de informações de marketing.

Para atuarem bem, os gerentes de marketing necessitam de informação confiável, analisada e pronta para a tomada de decisão. Em outras palavras, organizada, classificada e de fácil acesso.

Um meio de se conseguir isso é por intermédio da utilização de um sistema de informação de marketing (SIM), que começa e termina com o usuário. Esse sistema primeiramente identifica, com os gerentes, as informações necessárias e quais podem ser obtidas. Em seguida, desenvolve a informação, utilizando-se de registros internos, que informam sobre vendas, custos, estoques, fluxo de caixa e contas a receber e a pagar, entre outros.

Outro sistema que se integra ao SIM, alimentando e sendo alimentado por ele, é o de inteligência de marketing, que, utilizando as informações disponíveis no SIM (passado), integradas com as informações obtidas de fontes informais (futuro), fornece informações analisadas dos possíveis movimentos futuros ligados a atores e variáveis que compõem o ambiente de marketing externo à empresa, principalmente os ligados ao composto de marketing (preço, produto, praça e propaganda).

As informações do ambiente externo podem ser coletadas diariamente por intermédio de fontes informais como funcionários, clientes, parceiros e fornecedores e por fontes formais, como jornais e periódicos, entre outros (KAHANER, 1996, p. 87). As informações coletadas são verificadas e analisadas de forma filtrada e integrada e disseminadas de acordo com a cultura da organização e o modelo mental dos tomadores de decisão. Seu objetivo é levar o tomador de decisão a agir proativamente por meio do fornecimento de informações pontuais e com qualidade dos possíveis movimentos futuros que irão ocorre no ambiente.

Por fim, o SIM – sistema de informação de marketing distribui a informação coletada, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo, para os gerentes, facilitando a tomada de decisão. Pois se devem avaliar os mercados, que possui demandas distintas e peculiares, antes de desenvolver as estratégias de marketing.

Porém, mesmo diante de toda evolução tecnológica operante, com a difusão da tecnologia de informação (TI) disponível, Jiang *et al*. (1997, p. 115) comentam a respeito de uma investigação sobre o descontentamento dos gerentes de marketing com o sistema de informação de marketing expondo duas formas possíveis desta insatisfação, em que a primeira é a atitude do profissional em relação ao uso do computador e a segunda em relação à opinião do mesmo sobre sistema de informação.

Entretanto, apesar da possível resistência por parte dos usuários dos computadores para a prática de marketing, pesquisas têm demonstrado o crescimento ano após ano do uso da tecnologia de informação que é o caso de uma sondagem longitudinal realizada por Li et al. (2001) junto aos executivos das 500 maiores organizações americanas e que evidenciou esse crescimento de uso diário do computador. Em 1980, este uso era realizado por 44% dos entrevistados, crescendo para 69% e 90% nos respectivos anos de 1990 e 2000.

Uma outra sondagem realizada por Li (1995, p. 17) com 138 executivos de grandes organizações de diversos tipos de negócios concluiu que 25% não possuíam um formato dentro da corporação de um sistema de informação de marketing e atribuíam esses resultados pela dificuldade de uma melhor explicação a respeito do SIM ao gestor e também por entenderem que qualquer negócio realizado deveria ser processado e relacionado com a informação de marketing, como cadastro de consumidor, relatório de vendas etc.

No entanto, muitas vezes, estes sistemas quando utilizados são implementados de maneira individual, elaborados com a própria base de dados sem uma aplicação correta da informação, além de uma instabilidade na atualização dos recursos dos programas computacionais (JIANG *et al*., 1997, p. 116).

2.4 Tipologias de modelos de sistemas de informação de marketing

Este tópico dedica-se a descrever os modelos de informações de marketing existentes na literatura, de representações mais simples às mais complexas. Entre os modelos expostos, o mais conhecido e citado na literatura é o de Kotler (2003).

Não obstante, salienta-se que a proposta não é exaurir todos os modelos de SIM – sistema de informação de marketing existentes, sendo que foram encontrados vários deles ainda pouco difundidos no meio acadêmico e, inclusive considera-se que devem existir alguns modelos aos quais não houve possibilidade de acesso.

Porém, antes de abordar os desenhos de estrutura de modelos encontrados na literatura, é interessante observar, conforme Mayros e Werner (1982, p. 11), que o sistema de informação de marketing, em uma visão simplista, trata de organização de dados analisados por relatórios e modelos estatísticos, pelos quais os dados são transformados de números brutos em informação, subsidiando o gerente de marketing substancialmente no auxílio às questões que são elaboradas.

Assim, este tripé, a) Sistema; b) Informação e; c) Marketing, é analisado da seguinte maneira por Mayros e Werner (1982, p. 11), conforme a Figura 5.

a) Sistema: Sistema é toda estrutura conjunta, unificando os esquemas trazidos de todos os componentes, usando os dados brutos, informações, relatórios e modelos estatísticos que vão ao encontro dos objetivos de marketing. O sistema é processado por meio de dados brutos extraídos de diversas fontes. São analisados por meio de relatórios ou modelos estatísticos que se transformam em informações que auxiliam nas decisões de marketing.

b) Informação: A informação se distingue de dados, pois são números brutos, e informação é o processamento desses dados, depois transformados em informação, importante para tomada das decisões.

c) Marketing: O gerente de marketing diariamente se encontra diante de problemas e questões que requerem do gestor tomadas de decisões sobre o produto da empresa, consumidor, forças de vendas e do próprio mercado.

O gerente de marketing pode confiar na sua intuição para se apoiar na tomada de decisão ou de modo mais seguro estudar as informações que darão respostas às suas indagações e que resolverão seus problemas de marketing.

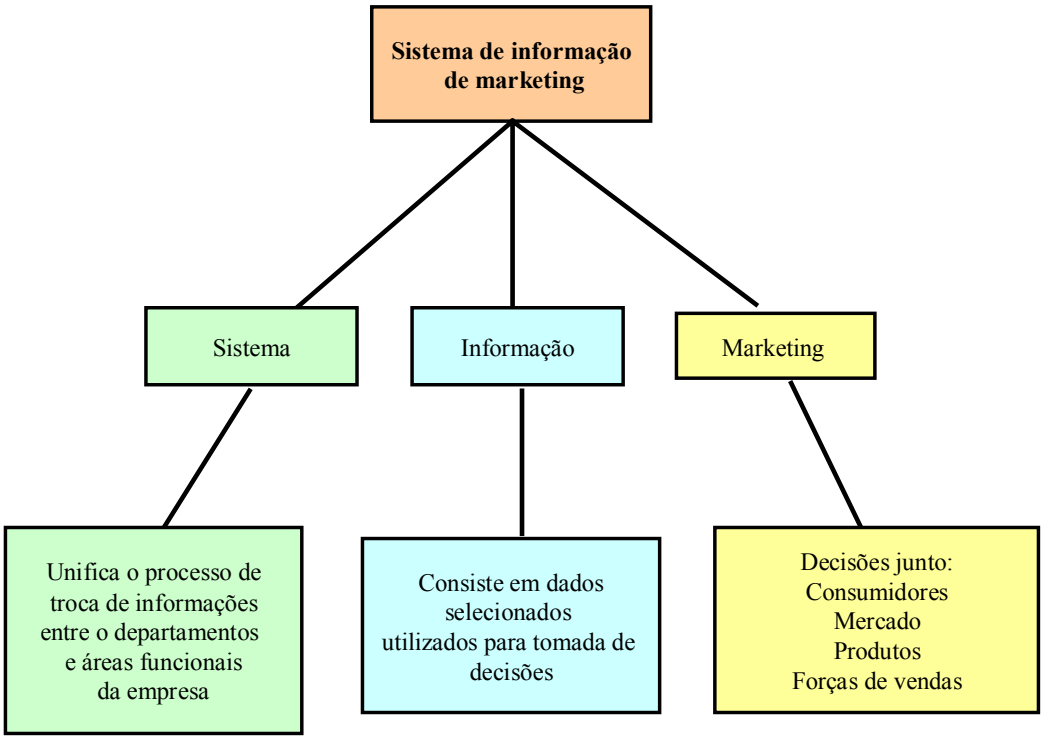


Figura 5 – O sistema de informação de marketing: uma definição
FONTE: MAYROS; WERNER, 1982, p. 14

Para cada modelo proposto percebem-se características peculiares de subsistemas e com várias interpretações. As nomenclaturas criadas para os principais subsistemas têm sido prioritariamente o sistema de pesquisa de marketing, sistema de inteligência de marketing, sistema de contabilidade interna e o sistema analítico para a maioria dos modelos aqui expostos.

Assim, basicamente, alguns anos atrás, era somente pontuada informação oriunda pela pesquisa formal de marketing, mas sabia-se que não se encontrava toda a informação de que os gestores de marketing precisava. E assim, além da pesquisa de marketing, atividades como a inteligência de marketing permitiam acompanhar o ambiente de marketing e, sobretudo, a monitoração da atividade competitiva. Em um segundo momento, adveio como atividade fundamental à ênfase do uso de computadores, e o formato das decisões foi melhorando com o passar dos tempos (ASHILL; WRIGHT, 1998).

Nascia assim a estrutura mais completa de um sistema de informação de marketing disposta na literatura e no meio empresarial. E, como pode ser visto na seqüência, o enorme número de modelos de sistema de informação de marketing e suas diversidades são baseados nas concepções dos autores estudados.

Não obstante, não se pretende, como exposto, exaurir assunto de tal complexidade e amplitude; ao contrário, as idéias aqui propostas devem ser desenvolvidas e orientadas para as necessidades desse estudo e com certeza não se esgotam todos os modelos de sistema de informação de marketing.

Em resumo, além de outros modelos mencionados nos Quadros 7 e 8 adiante, neste estudo conseguiu-se reunir 22 modelos nos seus formatos originais, demonstrados e relatados com maiores detalhes a seguir:

1. Modelo KOTLER - Centro de informação e análise de marketing (MIAC) (Figura 6)
2. Modelo KOTLER - Sistema de Informação de Marketing (Figura 7)
3. Modelo McCARTHY - Elementos de um sistema de informação de marketing completo (Figura 8)
4. Modelo BRIEN & STAFFORD - O processo gerencial de marketing e o fluxo de informações (Figura 9)
5. Modelo O'BRIEN & SCHOENBACHLER & GORDON - Um modelo de avaliação do sistema de informação de marketing (Figura 10)
6. Modelo SISODIA - Sistema de informação de marketing para serviços (Figura 11)
7. Modelo AMARAVADI & SAMADDAR & DUTTA - Relacionamento do sistema de inteligência de informação de marketing (Figura 12)
8. Modelo LI & MCLEOD & ROGERS - A estrutura do sistema de informação de marketing (Figura 13)
9. Modelo KIMBAL - Componentes básicos de um sistema de informação de marketing (Figura 14)
10. Modelo UHL - Sistema de informação de marketing (Figura 15)
11. Modelo MATTAR - Sistema de informação de marketing e seus componentes (Figura 16)
12. Modelo MINCIOTTI - Modelo de sistema de informação de marketing (Figura 17)
13. Modelo ROCHAS & COQUARD - Sistema de informação de marketing e plano de marketing (Figura 18)

14. Modelo HALLOWAY & HANCOCK - A ação gerencial de marketing e o papel da informação (Figura 19)
15. Modelo MAYROS & WERNER – O gerente de marketing e o sistema de informação de marketing (Figura 20)
16. Modelo TALVINEN – Sistema de informação de marketing (Figura 21)
17. Modelo SEMENIK & BAMOSSY – Sistema de informação de marketing (Figura 22)
18. Modelo LITTLE – Sistemas de apoio à decisão de marketing (Figura 23)
19. Modelo LAMBIN – Estrutura de um sistema de informação de marketing (Figura 24)
20. Modelo SANDHUSSEN – O SIM imaginado pelo gerente de marketing (Figura 25)
21. Modelo MONTGOMERY & URBAN – Sistema de informação de marketing (Figura 26)
22. Modelo TULL & HAWKINS – A natureza de um sistema de informação de marketing (Figura 27)

Após a exibição dos modelos por parte dos autores encontrados na literatura realiza-se um esboço de um quadro comparativo que mostra os pontos relevantes dos modelos, suas semelhanças e possíveis pontos divergentes com as devidas considerações do autor (Quadro 6).

2.4.1 Modelo inicial de KOTLER - Centro de informação e análise de marketing (CIAM)

Sabe-se que o sistema de informação de marketing tem como objetivo fundamental ajudar os gerentes a tomarem decisões mais acertadas dentro de um ambiente hiper-competitivo, o que anteriormente era o papel central da pesquisa de marketing. Como mencionado, um dos primeiros modelos de sistema de informações de marketing surgiu com Kotler (1968), chamando inicialmente de centro de informação e análise de marketing (*Marketing Information and Analysis Center* - MIAC), que pode ser visto na Figura 6.

A proposta era transformar o departamento de pesquisa de marketing em um núcleo maior o qual teria a função de coletar, processar e disseminar as informações internas e externas relevantes às decisões de marketing (MINCIOTTI, 1992, p. 69).

Esse modelo, de acordo com Kotler (1968), se baseava na reunião das informações, processamento e utilização das informações que visava o auxílio à tomada de decisão.
A reunião de informações envolvia o esforço para captar e recuperar os dados e informações julgados relevantes pelos executivos da empresa, constituído de três formas: a busca, a monitoração e a recuperação de informações já arquivadas.

Após esse passo, o processamento da informação consistia no esforço de transformar dados em informações e melhorar a qualidade das mesmas, distinguidos em cinco serviços importantes, a avaliação, a condensação, a indexação, a disseminação e o armazenamento, cujo conteúdo era atualizado, recuperado e por meio de análise com auxílio de programas, pessoas e equipamentos, serviam aos usuários finais, nesse caso, o próprio tomador de decisão de marketing.

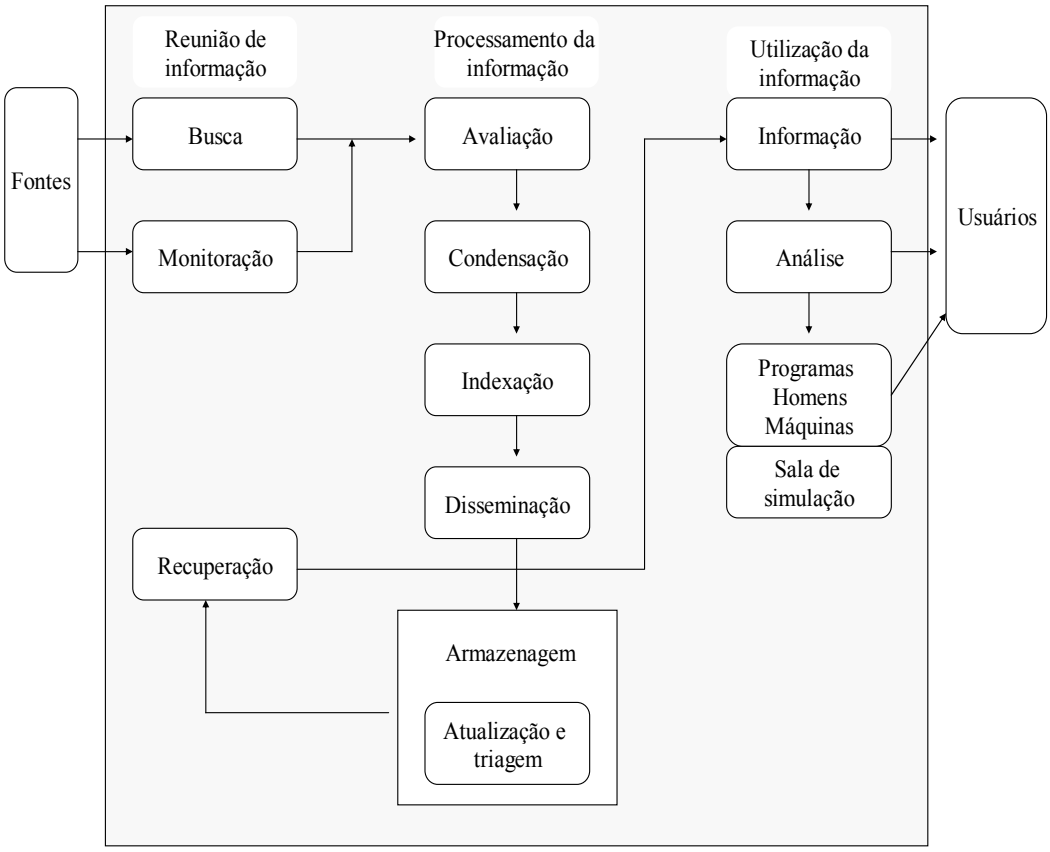


Figura 6 – O sistema de informação de marketing: uma definição
FONTE: KOTLER, 1968.

2.4.2 Modelo KOTLER - Sistema de Informação de Marketing

Kotler (2000, p. 122) propõe a apresentação daquele que se tornaria o mais tradicional e reconhecido modelo de sistema de informação de marketing. Como atividade de marketing, atribuída ao gerente desta área, que tem como função analisar, planejar, implementar e controlar ações provenientes de uma avaliação das suas necessidades e das distribuições dessas informações.

Nesse modelo, por meio desses subsistemas, é possível obter informações do ambiente de marketing, que são o mercado-alvo, os canais, a concorrência e as demais forças macroambientais (economia, política, legislação etc).

Dessa forma, os dados são processados e transformados em informações que permitem os gestores avaliarem e tomarem as decisões que julgarem necessárias, uma vez que é atribuição do gerente de marketing, como reportado no Quadro 4, o processo de analisar, planejar, implementar e controlar. Esse modelo de SIM – sistema de informação de marketing está estruturado e desenvolvido pelo conjunto de quatro subsistemas, conforme se observa na Figura 7:

a) Sistema de registros internos: obtém-se por meio de dados referentes às atividades operacionais da empresa.

b) Sistema de inteligência de marketing: obtém-se por meio de dados ocasionais e não estruturados referentes ao ambiente externo da empresa.

c) Sistema de pesquisa de marketing: obtém-se por meio de dados provenientes de projetos que visam conseguir informações para a solução de um problema específico.

d) Sistema de apoio às decisões de marketing: obtém-se por meio de um ferramental para armazenamento, análise e comunicação de dados e conseqüente transformação dos dados em informações de marketing.

Figura 7 – Modelo de Sistema de Informação de Marketing (modelo KOTLER)
FONTE: KOTLER, 1998

2.4.3 Modelo McCARTHY - Elementos de um sistema de informação de marketing

McCarthy (1997, p. 100) também oferece um interessante modelo com os elementos de um sistema de informações de marketing, reproduzido na Figura 8, no qual um SIM – sistema de informação de marketing é uma maneira organizada de coletar, acessar e analisar continuamente as informações que os gerentes de marketing necessitam para tomar decisões.

De acordo com seu modelo, as fontes de informações têm como origem os estudos de pesquisa de mercado, fontes internas e externas de dados. Todas essas informações são transferidas para um banco de dados, de modo que permitem dar respostas às perguntas diárias aos gerentes de marketing. McCarthy (1997, p. 100) reitera que em seu modelo a maioria das empresas possui especialistas em processamento de informações que ajudam os gerentes na preparação de relatórios padronizados e atualizados a partir de bancos de dados.

Nesse caso, alguns modelos auxiliam os gerentes de marketing por meio de um sistema de apoio à decisão, também conhecido com MDSS – *marketing decision support systems*, que se trata de um programa de computador que auxilia na transformação dos dados brutos em informações úteis para auxílio nas tomadas de decisões.

Muitos autores que propuseram modelos de sistema de informação de marketing deram grande importância ao sistema de apoio à decisão como ferramenta de análise, mesmo porque, com o advento do computador e novas ferramentas tecnológicas tem agilizado às empresas no processamento das informações diante da necessidade de rapidez de respostas junto a um ambiente competitivo.

Por meio dessas ferramentas e trabalhando com os dados disponíveis no banco de dados é possível predizer algumas simulações usando um modelo de marketing que é uma indicação dos relacionamentos entre as variáveis de marketing. Em suma, o sistema de apoio à decisão de marketing coloca os gerentes on line, possibilitando o estudo dos dados disponíveis para as decisões que precisam ser tomadas no dia a dia de forma cada vez mais rápida (McCARTHY, 1997, p. 101).

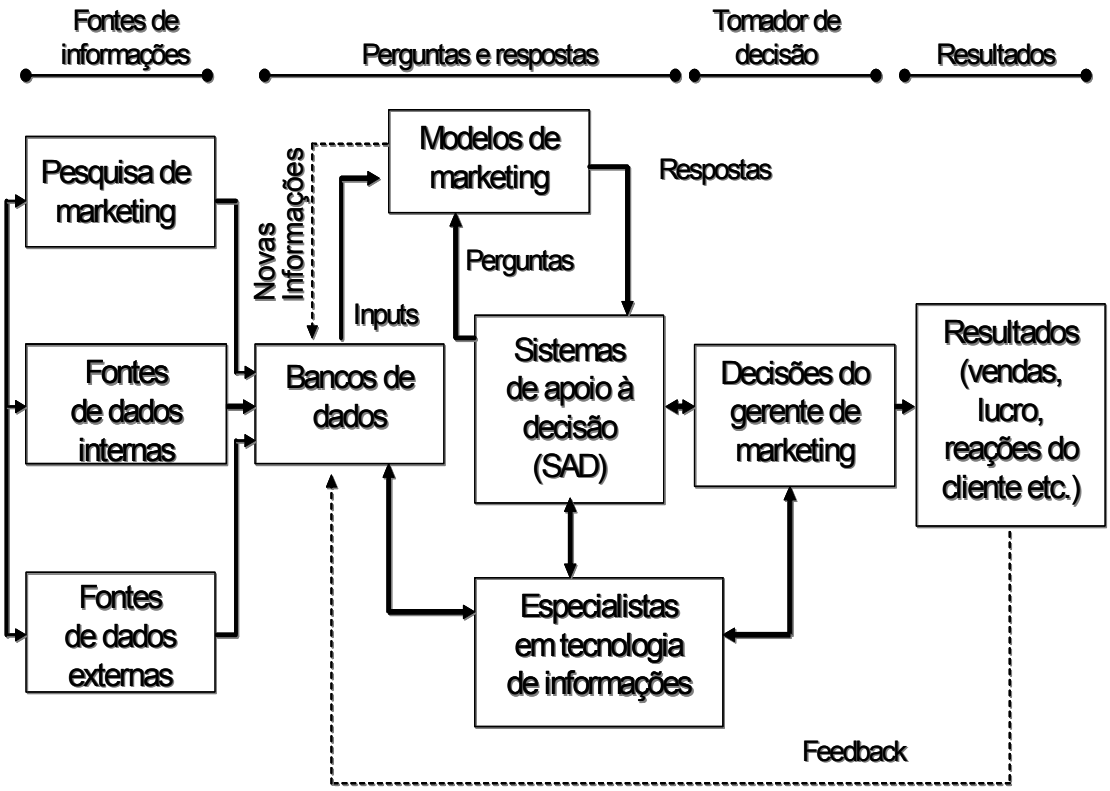


Figura 8 – Elementos de um sistema de informação de marketing completo (Modelo MCCARTHY)
FONTE: McCARTHY, 1997, p. 100

2.4.4 Modelo BRIEN & STAFFORD - O processo gerencial de marketing e o fluxo de informações

A Figura 9 mostra o modelo de Brien e Stafford (1968) que atribuem à pesquisa de mercado a responsabilidade de suprir o gestor para tomadas de decisões mais adequadas sobre o composto de marketing (MINCIOTTI, 1992, p. 67).

O intento da pesquisa é auxiliar no cumprimento dos objetivos estabelecidos, de modo que permita uma otimização no planejamento, através do qual podem ser obtidas alternativas para tomadas de decisões nos negócios, conforme se observa no fluxo A, cujo auxílio se verifica: a) no planejamento e desenvolvimento de produto; b) nas estratégias adotadas para os preços; c) nas estratégias de escolha de canal e políticas de distribuição e; d) as estratégias que envolvem o composto de comunicação.

O fluxo B evidencia a repercussão da pesquisa enquanto provedora de informação sobre as bases para controle, modificação ou redirecionamento de todo o programa de marketing; em outras palavras, isso pode representar a reformulação do plano por meio do feedback propiciado no fluxo B.

Tanto a formulação quanto a reformulação são aspectos que fazem parte desse modelo proposto que enfatiza a grande importância da pesquisa. Porém, por outro lado, informações também podem ser obtidas por meio de dados existentes dentro da própria organização, notadamente no departamento contábil, cujas informações não são consideradas pela pesquisa de marketing, mas que fazem parte do complexo sistema de informação de marketing.

E o fluxo C, segundo Brien e Stafford (1968, p. 21), na concepção de marketing, a pesquisa deveria também ajudar a antecipar as oportunidades de novos lucros para a organização em forma de novos produtos e serviços.

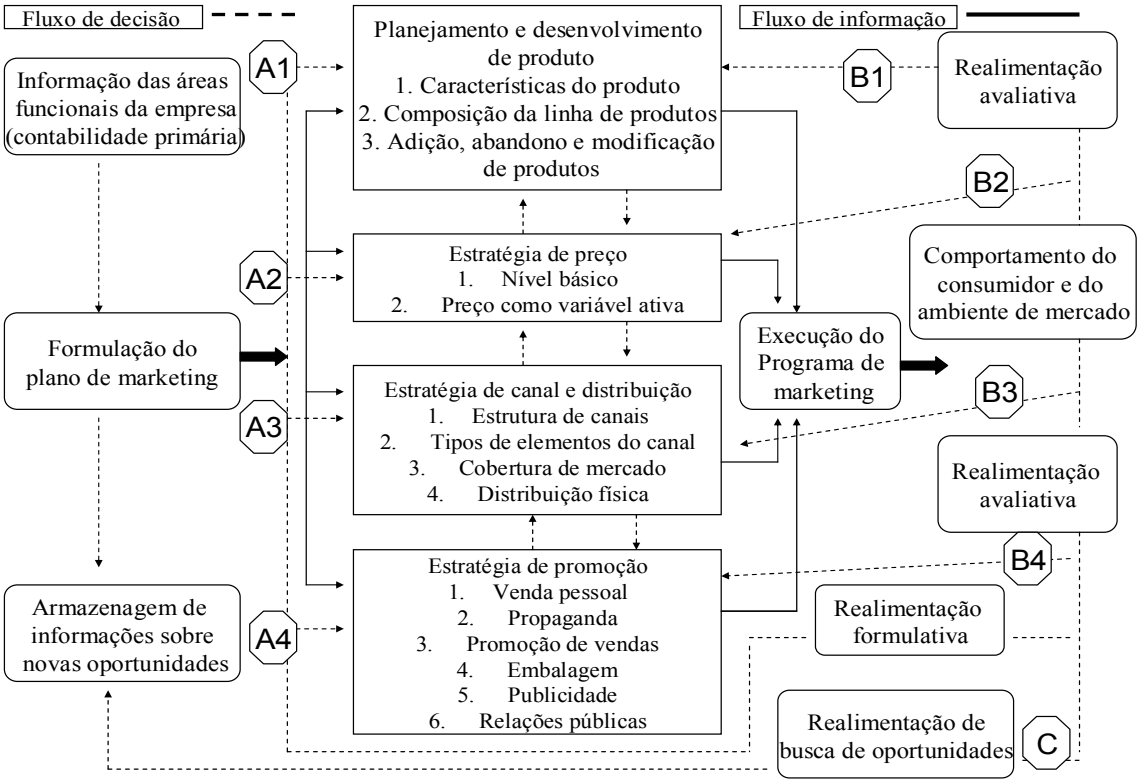


Figura 9 – O processo gerencial de marketing e o fluxo de informações (modelo BRIEN & STAFFORD)
FONTE: BRIEN; STAFFORD, 1968, p. 19

2.4.5 Modelo O'BRIEN & SCHOENBACHLER & GORDON - Um modelo de avaliação do sistema de informação de marketing

O'brien, Schoenbachler e Gordon (1995, p. 17), como pode ser visto na Figura 10, apresentam uma visão geral do que pode ser considerado um sistema de informação de marketing, que dá suporte aos gerentes na tomada de decisões providas por interligações e integrações entre divisões ou departamentos funcionais.

Os autores citam, por exemplo, que a equipe de vendas pode coletar as percepções dos consumidores para novos produtos e disseminar para o incentivo desse desenvolvimento.

Estes mesmos autores (1995) reiteram que o SIM – sistema de informação de marketing - pode adicionar respostas sobre a dinâmica do ambiente de negócio que é dado por meio de um fluxo de informações mais eficientes que são tratados, organizados e armazenados em bancos de dados.

Nesse caso o modelo é uma organização de dados que municiam os gerentes com relatórios, procedimentos estatísticos e modelos continuados, sendo que esses dados são transformados em informações que permitem os gerentes de marketing tomarem decisões e obterem uma melhor performance no planejamento e orçamento.

Assim, esse modelo mostra os dados brutos, externos e internos, que alimentam o sistema de informação de marketing e são compilados, analisados e transformados em informações por meio de procedimento formais baseados em relatórios.

Nessa saída de dados, utilizam-se para desenvolver políticas e ações recomendadas serviços diretos e indiretos ao consumidor e informações de mercado para gerentes de marketing.

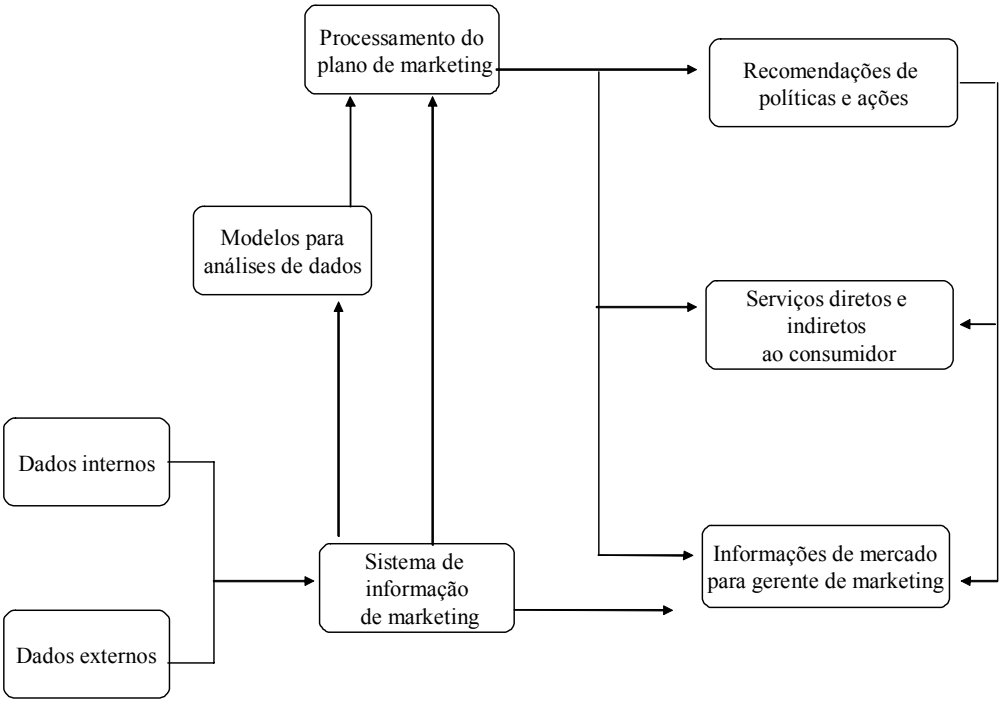


Figura 10 – Um modelo de avaliação do sistema de informação de marketing (modelo O'BRIEN & SCHOENBACHLER & GORDON)
FONTE: O´ BRIEN *et al*, 1995, p. 16

2.4.6 Modelo SISODIA - Sistema de informação de marketing para serviços

Neste modelo, apesar de canalizar o SIM para serviços, é possível entender o sistema como um todo para outras atividades, uma vez que os elementos existentes no modelo mostram semelhanças na estrutura e na sua finalidade como uso final que é prover os gerentes de marketing de informações de mercado para tomadas de decisões mais acertadas.

Para Sisodia (1992, p. 54), um bom sistema de informações de marketing que dê suporte às tomadas de decisões consiste na disposição de dados pertinentes para as tarefas do marketing, combinado com uma extensa análise estatística e capacidade de modelar os dados de forma apropriada com interface aos diversos usuários.

Pelo modelo, conforme a Figura 11, torna-se evidente que os bancos de dados originam-se de dados externos e internos, provendo informações por meio de modelos estatísticos, modelos otimizados, dados agregados para os especialistas analisarem e tomarem as decisões necessárias.

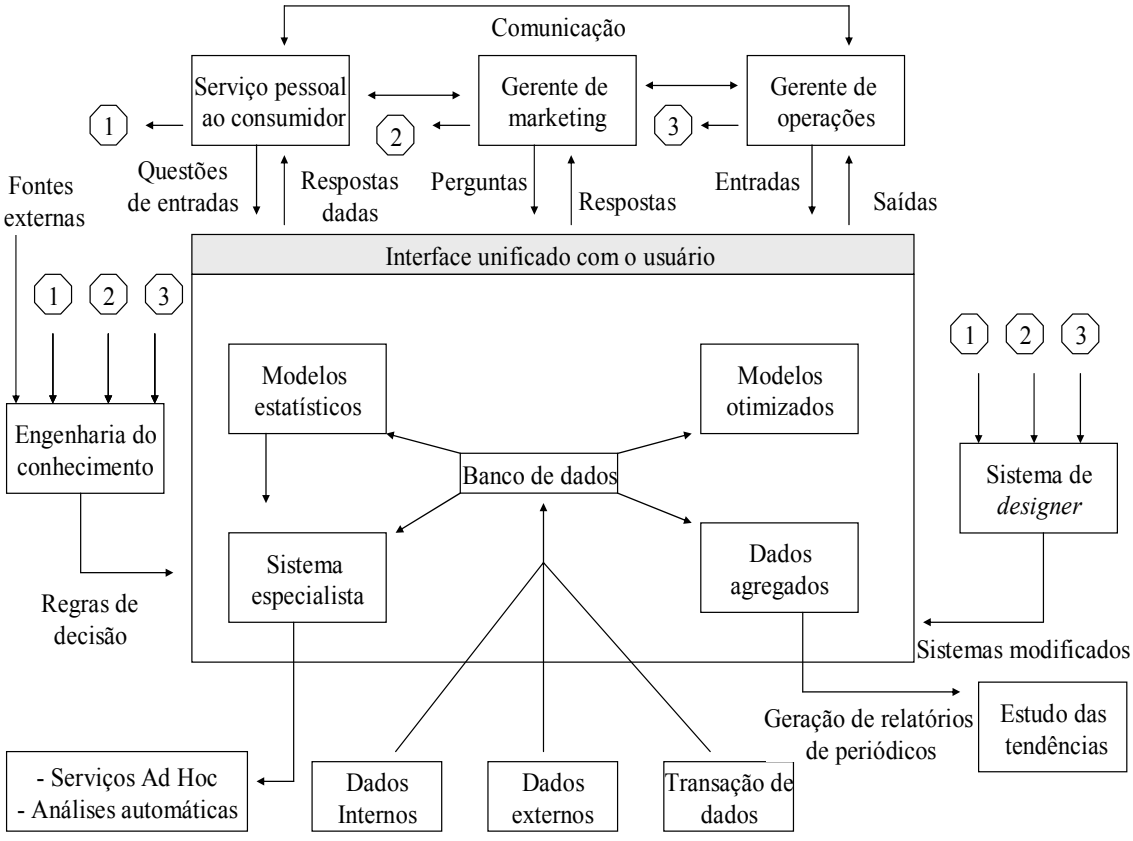


Figura 11 – Sistema de informação de marketing para serviços (modelo SISODIA)
FONTE: SISODIA, 1992, p. 51

2.4.7 Modelo AMARAVADI & SAMADDAR & DUTTA - Relacionamento do sistema de inteligência de informação de marketing

A proposta de Amaravadi, Samaddar e Dutta (1995, p. 6), conforme Figura 12, mostra o relacionamento do sistema de inteligência de informação de marketing, cuja nomenclatura difere um pouco dos demais, mas em essência aponta as peculiaridades do SIM – sistema de informação de marketing, ilustrando como vários grupos e fontes se interagem com os gerentes de marketing.

Nota-se que esse sistema inclui bancos de dados *on line*, planejamento doméstico, promoção, gerenciamento de preço e produto, informações públicas, planejamento internacional, distribuição e gerenciamento de custo.

Assim, os autores reiteram que o gerente de marketing deve considerar essas variáveis e seus inter-relacionamentos antes de tomar qualquer decisão de marketing.

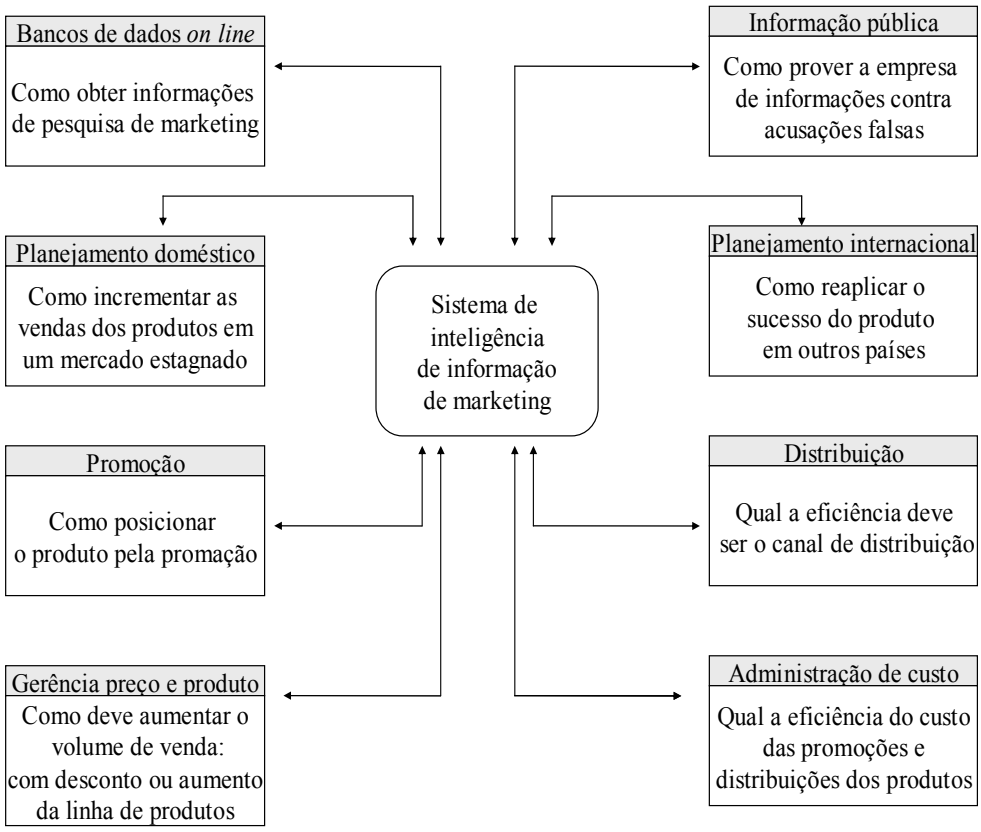


Figura 12 – Relacionamento do sistema de inteligência de informação de marketing (modelo AMARAVADI & SAMADDAR & DUTTA)
FONTE: AMARAVADI *et al*, 1995, p. 4.

2.4.8 Modelo LI & MCLEOD & ROGERS - A estrutura do sistema de informação de marketing

A Figura 13 mostra o modelo de Li & Mcleod & Rogers ilustrando a estrutura do SIM – sistema de informação de marketing, com três subsistemas conhecidos como entradas que alimentam o banco de dados:

a) subsistema de processamento de dados: provêm de relatórios internos da organização e tradicionalmente são providos pelos computadores a cada ação importante ocorrida e transacionada de forma quantitativa.

b) subsistema de pesquisa de marketing: consiste nos esforços de colher dados por meio de estudos de levantamento de campo junto aos consumidores e potenciais consumidores.

c) subsistema de inteligência de marketing: inclui esforços para obter informações de modo ético que descrevem tanto elementos internos quanto do ambiente externo, evolvendo competidores e políticas do governo.

Os três subsistemas buscam dados e informações das operações da organização e do ambiente externo alimentando o banco de dados, formados para saídas de fatores que dão suporte ao gerente de marketing, que são o subsistema do marketing *mix*, com dados processados transformados em informações auxiliando e dando ferramentas aos gerentes de marketing para tomar decisões em função dos componentes promocionais, de produtos, de distribuição e preço (LI; MCLEOD; ROGERS, 2001, p. 310).

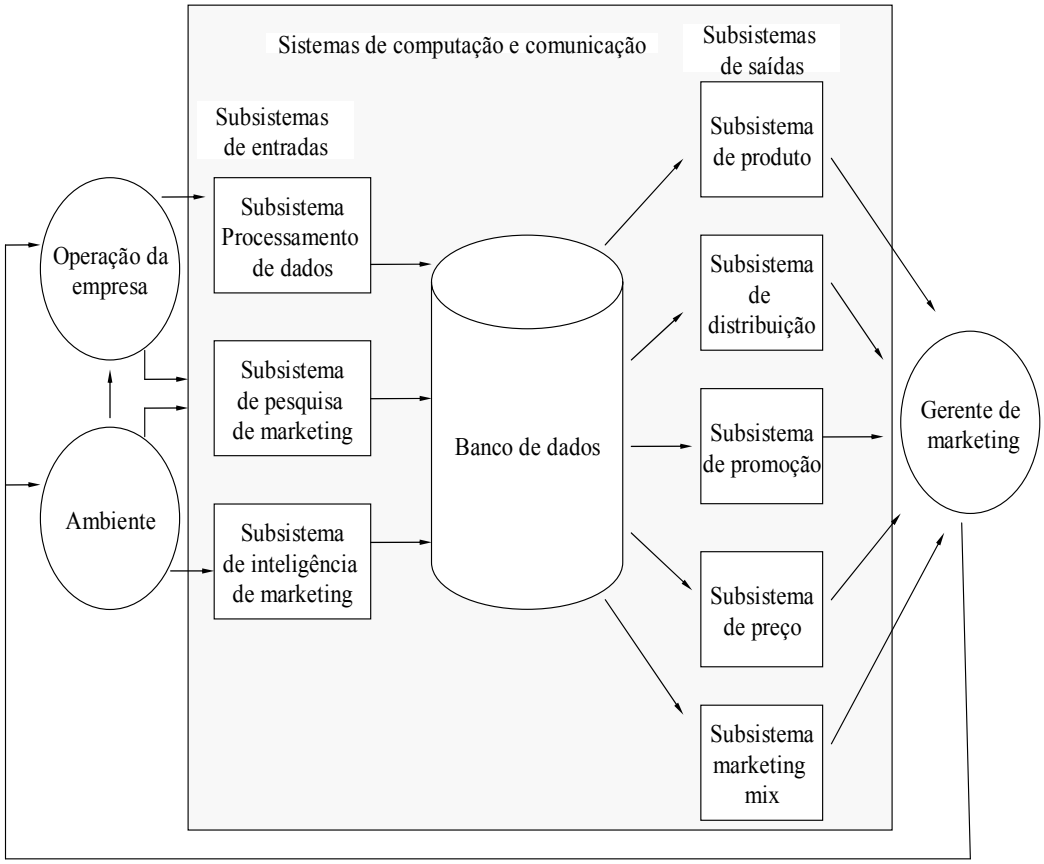


Figura 13 – A estrutura do sistema de informação de marketing (modelo LI & MCLEOD & ROGERS)
FONTE: LI *et al,* 2001, p. 307

2.4.9 Modelo KIMBAL - Componentes básicos de um sistema de informação de marketing

De acordo com Kimbal (1996, p. 5), são propostos cinco componentes básicos de um SIM – sistema de informação de marketing, conforme se observa na Figura 14:

a) Ambiente interno (*the internal environment*): inclui os gerentes usuários do sistema; os tipos de decisões que eles devem tomar; os objetivos estratégicos que orientam os processo de decisões; e os aspectos culturais, sociais e políticos que afetam as atividade e decisões de marketing.

b) Interfaces com os usuários (*user interfaces*): as formas, processos e equipamentos que os profissionais utilizam; os tipos de recursos materiais que os usuários utilizam; a forma de apresentação das informações; os conhecimentos necessários para utilizar o sistema; e as tecnologias utilizadas para documentar e armazenar as informações.

c) Bancos de dados (*databases*): dados internos (relatórios de vendas, pedidos, comissões de vendas, inventários, etc) e os dados externos (relatórios de tendências de mercado, troca de informações com parceiros de negócios, dados de agências governamentais, etc).

d) Softwares (*aplications softwares*): programas utilizados para acessar e analisar os dados disponíveis no banco de dados; um profissional qualificado que transforma os dados em informações importantes gerando uma vantagem competitiva.

e) Apoio administrativo (*administrative supports*): deve ter atividades de manutenção do sistema; que orienta e define políticas de utilização e procedimentos de segurança e outros, além de garantia de inclusão, atualização e acesso aos dados.

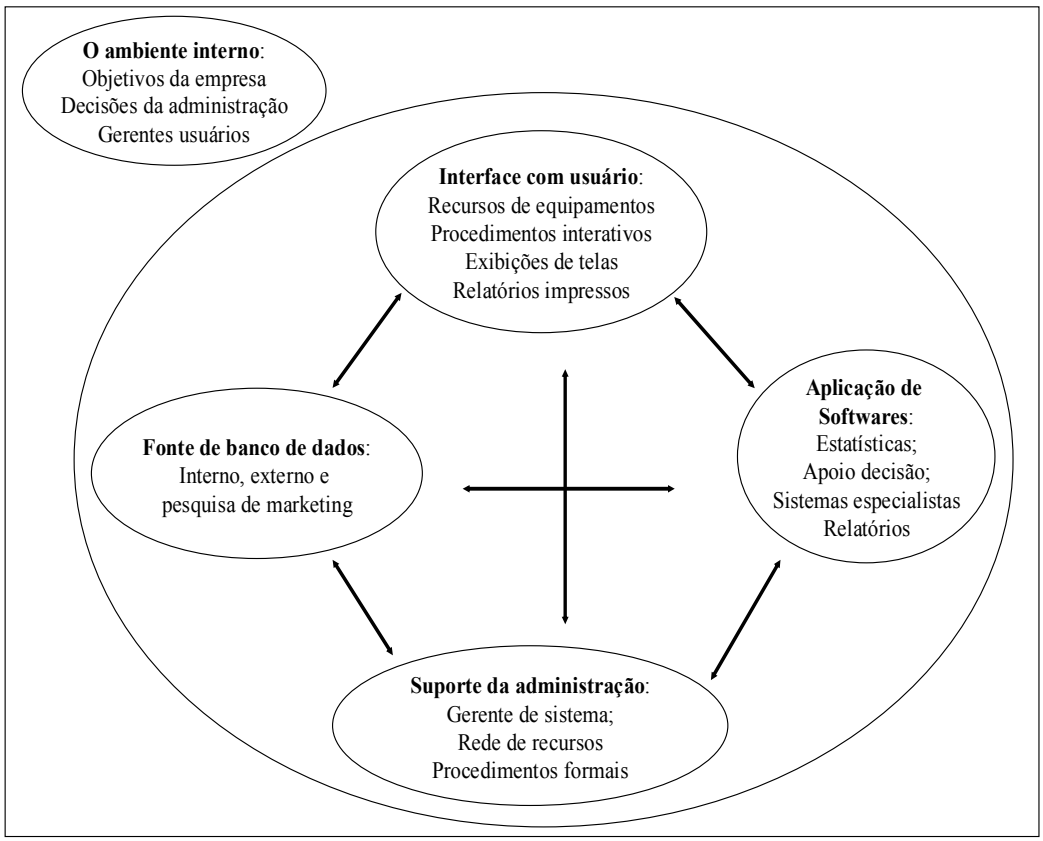


Figura 14 – Componentes básicos de um sistema de informação de marketing (modelo KIMBAL)
FONTE: KIMBAL, 1996, p. 5

2.4.10 Modelo UHL - Sistema de informação de marketing

O modelo proposto por Uhl (1974) é apresentado na Figura 15 em forma de subsistema que são:

a) subsistema de consciência corrente: fornece dados relativos ao passado, presente, previsão de vendas, participação de mercado, atividades da concorrência, nesse caso semelhante aos outros modelos que chamam de contabilidade interna.

b) subsistema de informações críticas e em profundidade: provém informações específicas e importantes, embora de modo eventual, tratando-se de levantamento de campo por meio de pesquisas.

c) subsistema de informações acidentais: objetiva coletar e disseminar dados e informações não solicitados mediante um monitoramento permanente e não previsto, cuja nomenclatura se assemelha ao conceito de inteligência de marketing.

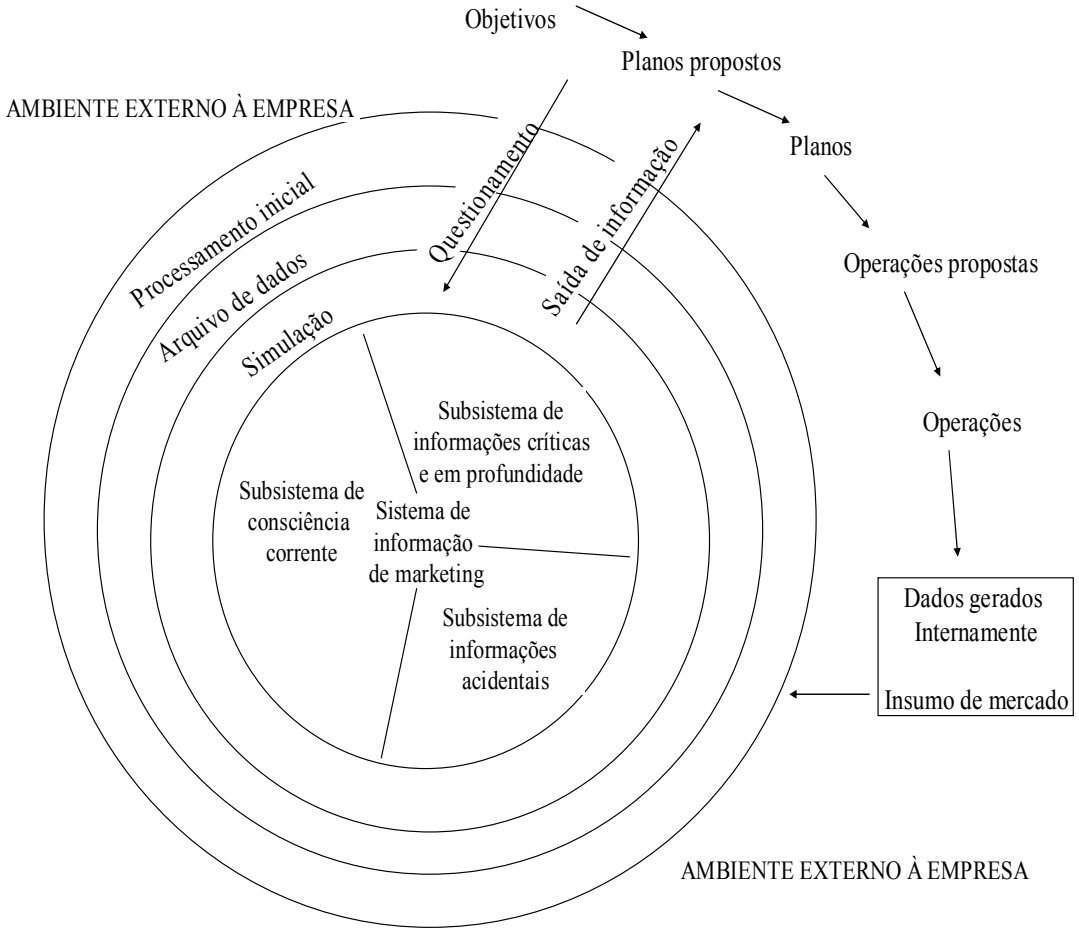


Figura 15 – Sistema de informação de marketing (modelo UHL)
FONTE: UHL, 1974.

2.4.11 Modelo MATTAR - Sistema de informação de marketing e seus componentes

A Figura 16 considera o modelo Mattar (1999, p. 72) que é composto de quatro subsistemas propostos: a) sistema de monitoração ambiental ou sistema de inteligência; b) sistema de informações competitivas; c) sistema de informações internas, ou, sistema de contabilidade gerencial e; d) sistema de pesquisa de marketing.

a) O sistema de monitoração ambiental: visa manter os executivos de marketing informados e atualizados em relação às condições e modificações no ambiente e no macroambiente de marketing da empresa. Esse sistema funciona de duas diferentes formas: coletando informações não sistematizadas e esporádicas e gerando ou adquirindo informações sistematizadas e freqüentes.

b) O sistema de informações competitivas: visa manter os usuários do sistema informados sobre a concorrência, com informações produzidas a respeito das estratégias de mercados dos concorrentes, novos produtos no mercado, políticas de preços, áreas de distribuição, enfim, as potencialidades e vulnerabilidades do concorrente.

c) O sistema de informações internas: visa manter os executivos de marketing informados sobre o desempenho de marketing da empresa para que possam exercer controle sobre parte da atividade de marketing, por meio de estatísticas de vendas, resultados obtidos, produção, estocagem, etc.

d) O sistema de pesquisa de marketing: visa fornecer aos executivos de marketing informações para ajudá-los na solução de problemas específicos e esporádicos que surjam durante o processo de administração de marketing, por meio de pesquisas, gerando informações produzidas pelo sistema que são predominantemente do tipo *ad hoc,* ou seja, produzidas especificamente e dirigidas para ajudar na solução de problemas de marketing.

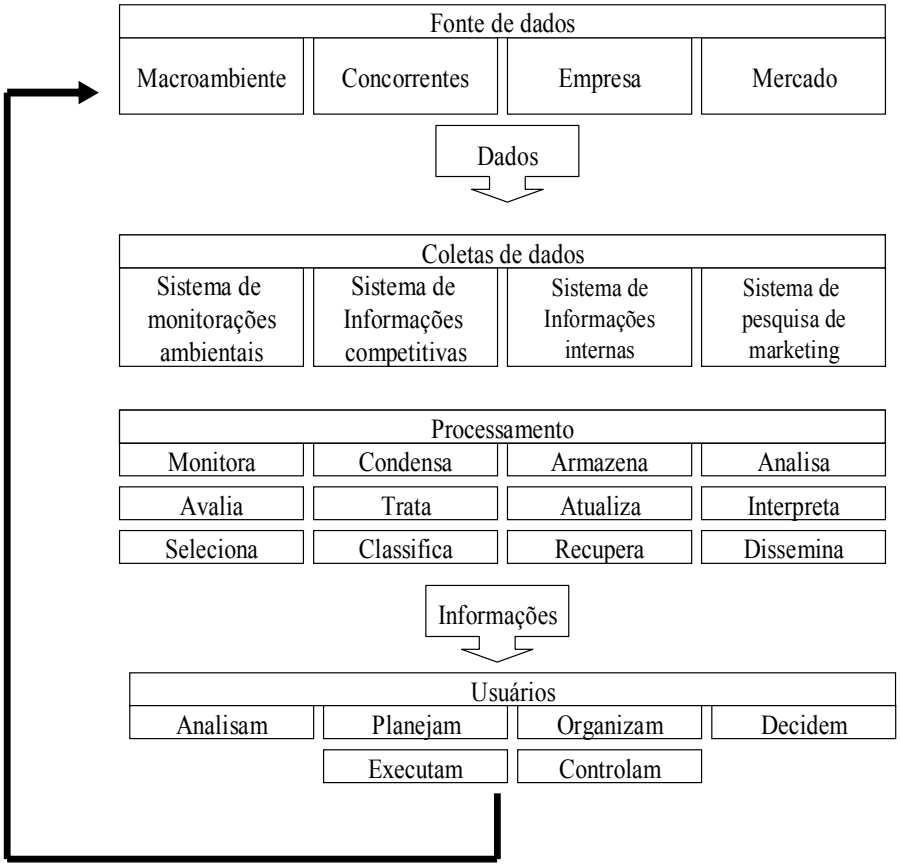


Figura 16 – Sistema de informação de marketing e seus componentes (modelo MATTAR)
FONTE: MATTAR; SANTOS, 1999, p. 73

2.4.12 Modelo MINCIOTTI - Modelo de sistema de informação de marketing

Minciotti (1992, p. 87) considera quatro fluxos que conduzem os dados até serem transformados em informações, conforme a Figura 17: a) fluxo de dados, representando o canal onde são encaminhados todos os dados coletados no ambiente externo e interno; b) fluxo de armazenamento que encaminha os dados coletados para o cadastro de arquivos previamente armazenados; c) fluxo de tratamento que conduz os dados contidos no cadastro de arquivos para a elaboração dos relatórios solicitados pelo decisor e; d) fluxo de informação que permite que os dados devidamente tratados cheguem ao decisor em tempo hábil.

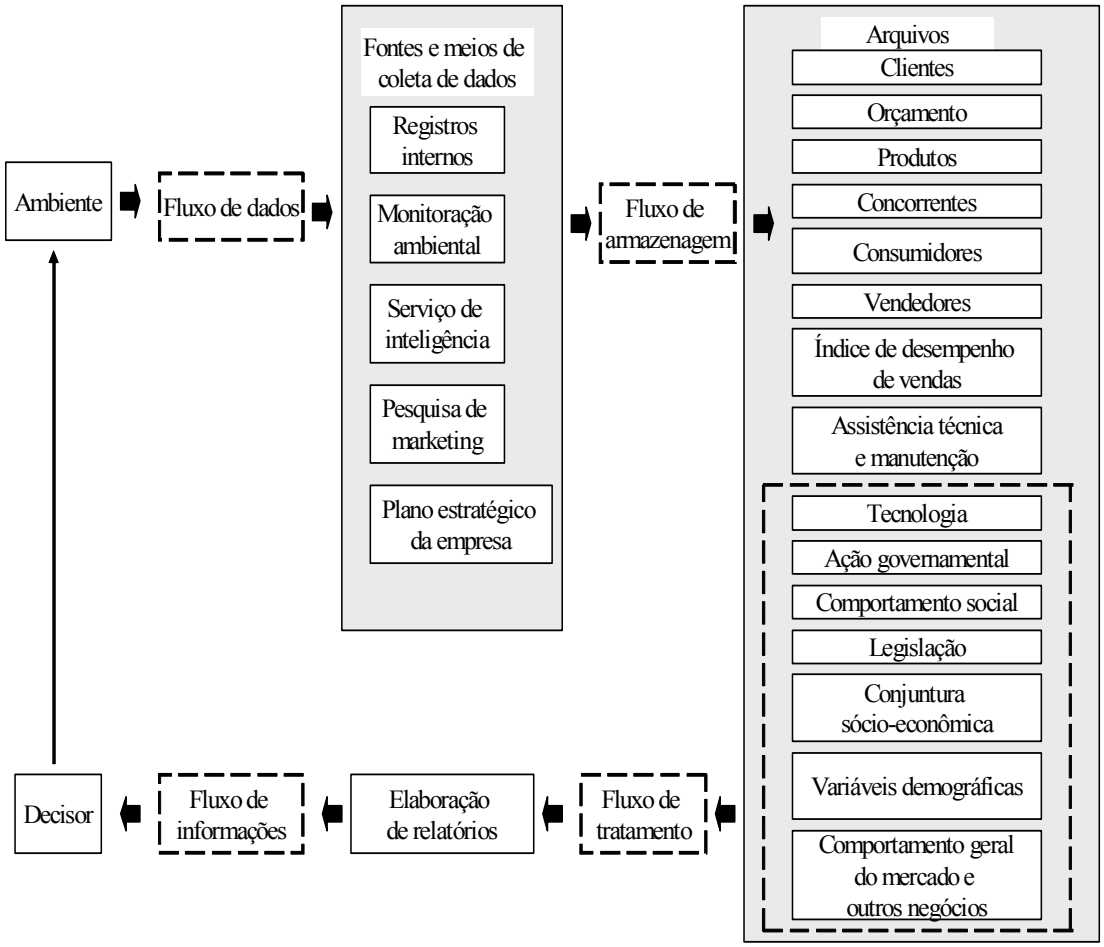


Figura 17 – Modelo de sistema de informação de marketing (modelo MINCIOTTI)
FONTE: MINCIOTTI, 1992

2.4.13 Modelo ROCHAS & COQUARD - Sistema de informação de marketing e plano de marketing

Conforme a Figura 18, as abordagens do modelo de Rochas & Coquard (1972) tratam do relacionamento que há entre o plano de marketing e o sistema de informação de marketing, com especial ênfase em três funções do processo de planejar, analisar e controlar.

Esse modelo SIM – sistema de informação de marketing se preocupa com informações sobre o produto, sobre o mercado, sobre as ações comerciais e outras informações pertinentes que a pesquisa de campo pode contemplar.

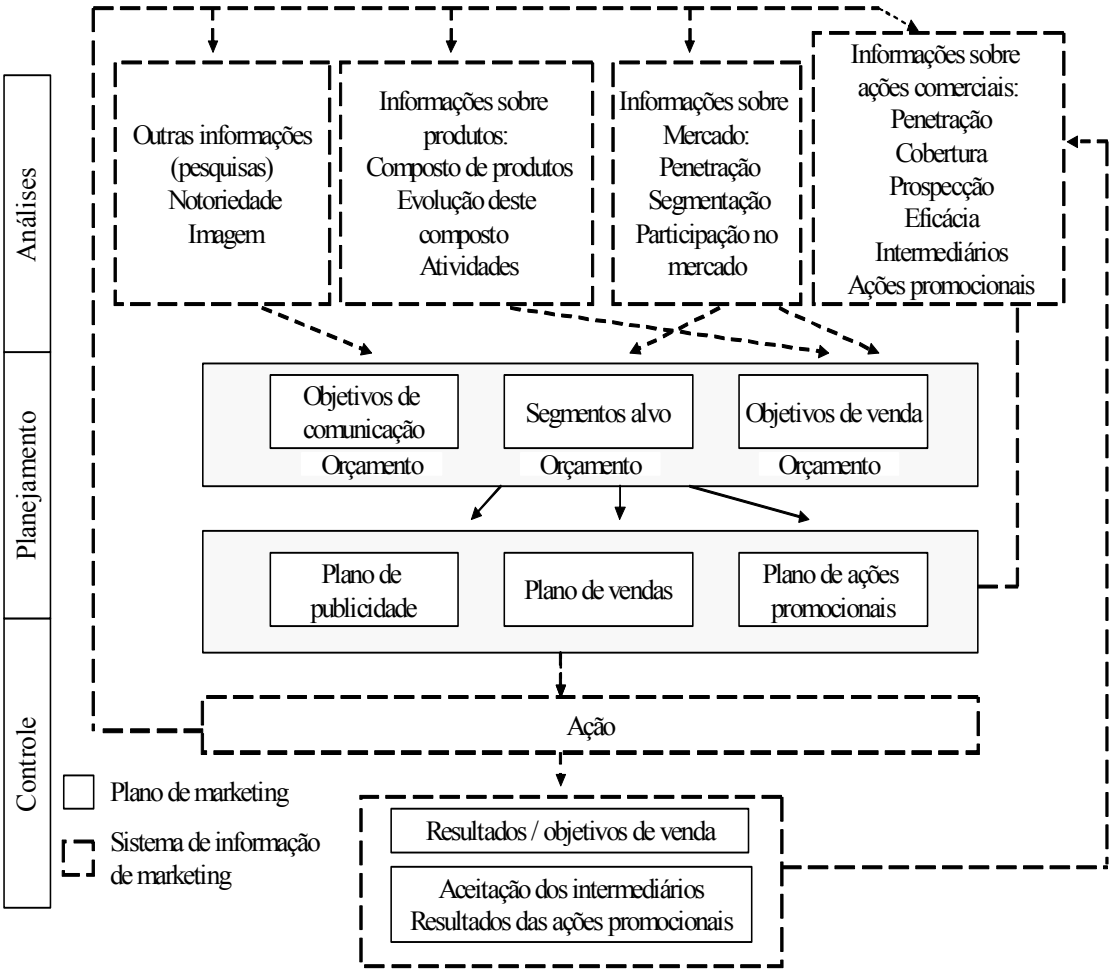


Figura 18 – Sistema de informação de marketing e plano de marketing (modelo ROCHAS & COQUARD)
FONTE: ROCHAS; COQUARD, 1972, p. 64.

2.4.14 Modelo HALLOWAY & HANCOCK - A ação gerencial de marketing e o papel da informação

O modelo de Halloway & Hancock (1973), na Figura 19, esquematiza a relação entre o sistema de informação de marketing e as funções gerenciais como um todo, não somente o planejamento. Considera a informação proveniente de dados ambientais, dados dos concorrentes e dados quantitativos internos à organização que são planejados, executados e controlados, enquanto que, por outro lado, também há provisão de dados não financeiros e financeiros como ferramenta de controle dos profissionais de marketing.

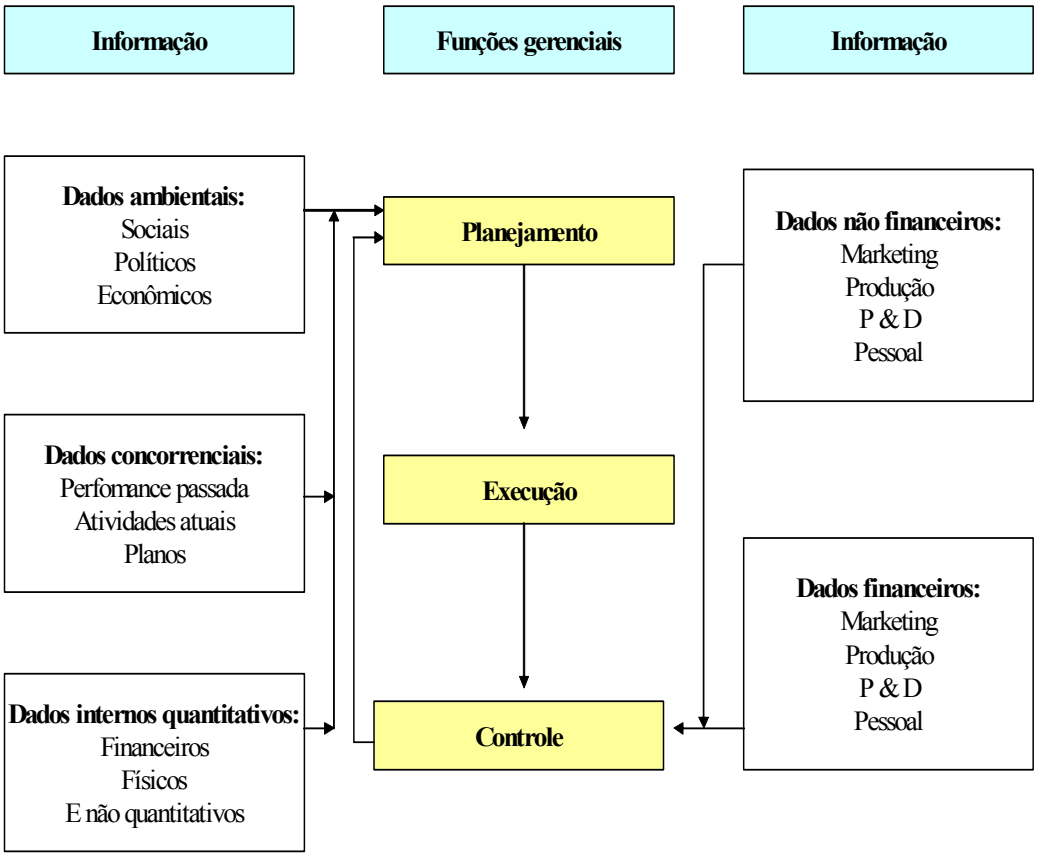


Figura 19 – A ação gerencial de marketing e o papel da informação (modelo HALLOWAY & HANCOCK)

FONTE: HOLLOWAY; HANCOCK, 1973

2.4.15 Modelo MAYROS & WERNER – O gerente de marketing e o sistema de informação de marketing

O modelo de Mayros e Werner (1982, p. 11), de acordo com Figura 20, é descrito o papel do gerente de marketing como especialista em tomar decisões, junto ao esquema do sistema de informação de marketing. Como principal usuário do sistema é o responsável pelas efetivas decisões de marketing que são tomadas e pelo planejamento.

Os modelos estatísticos e relatórios gerados pelo sistema fazem com que o gerente de marketing possa recomendar políticas de ações baseadas em um processo bem definido. Assim, todas as decisões são tomadas de modo bem sustentado e coerente, pois são alimentados com informações do ambiente interno e externo da empresa.

Figura 20 – O gerente de marketing e o sistema de informação de marketing (modelo MAYROS & WERNER)
FONTE: MAYROS; WERNER, 1982, p. 13

2.4.16 Modelo TALVINEN – Sistema de informação de marketing

A Figura 21 apresenta o modelo por meio de fluxos e números, de 1 a 14, que mostram as transferências dos dados entre diferentes sistemas de informações no marketing. Esses subsistemas, segundo Talvinen (1995, p.11), são: sistema de processamento de transação (TPS – *transaction processing systems*), sistema de informações gerenciais (MIS – *management information systems*), sistema de apoio à decisão (DSS – *decision support systems*), sistema de informações executivo (EIS – *executive information systems* ou ESS). O fluxo de 1 a 6 relata a forma da reunião dos dados.

Assim, o fluxo de número um, dois e três no modelo representa respectivamente que os dados são armazenados no sistema de processamento de transação (TPS), podendo ser armazenados diretamente no sistema de informação de marketing operacional (MKIS) ou transferido para sistema de informação de marketing operacional por meio do sistema de processamento de transação. Os fluxos 4 e 5 consideram que as informações chegam por meio do TPS ou MKIS respectivamente para efeito de planejamento.

As informações obtidas do consumidor, concorrência e do ambiente de marketing é complementada por meio do fluxo 6, e por outro lado, o fluxo 7 evidencia que a FONTE vital de informação interna para a administração do MKIS (*marketing information systems*) é o sistema de informação de marketing operacional.

Os fluxos 8 e 9 explicam a transformação dos dados em informação e conhecimento, pelo qual ocorre o gerenciamento do controle de mercado, plano das atividades de marketing, análise do mercado alvo e decisões baseadas nas informações oferecidas pelo sistema. Os fluxos 10 a 14 expõem os detalhes das operações como uma ferramenta apropriada sobre a análise e tomada de decisão que se aproxima do que é conhecido como sistema de apoio à decisão (DSS – *decision support systems*).

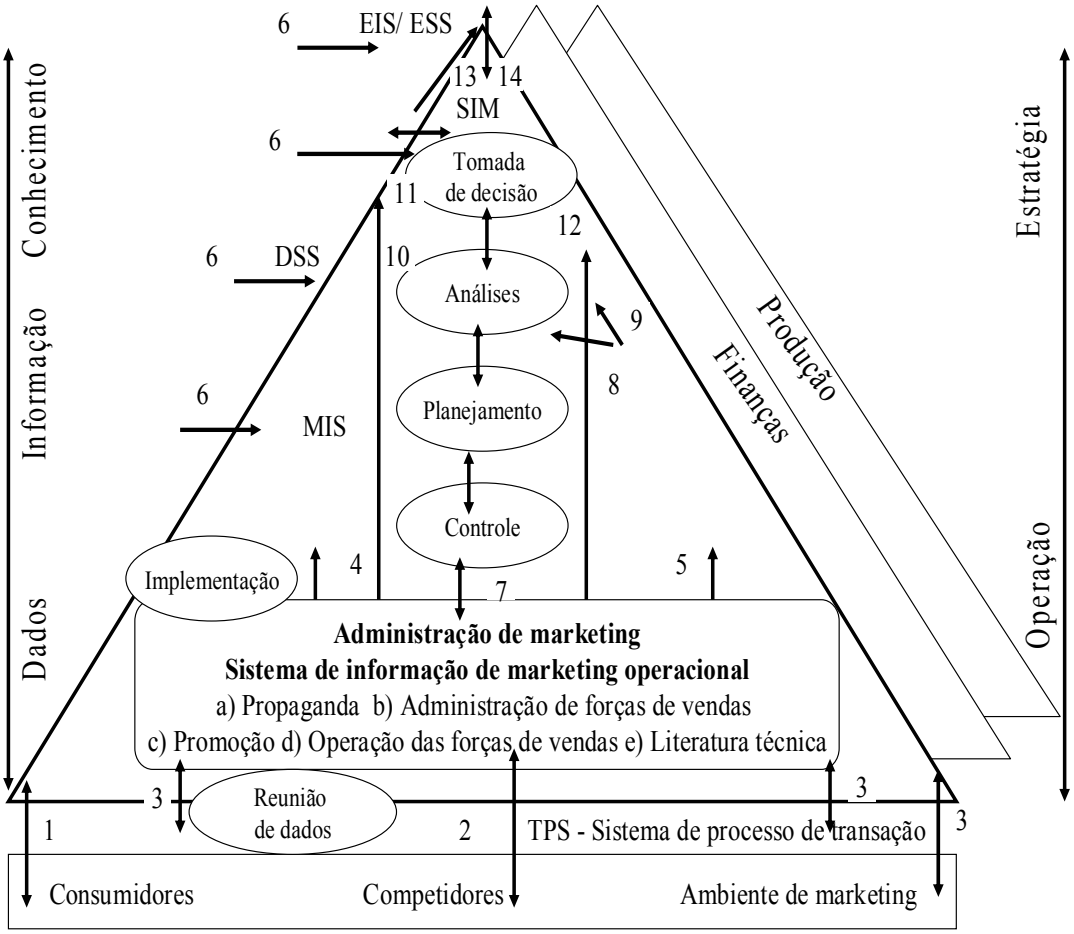


Figura 21 – Sistema de informação de marketing (modelo TALVINEN)
FONTE: TALVINEN, 1995, p. 8

2.4.17 Modelo SEMENIK & BAMOSSY – Sistema de informação de marketing

A Figura 22 apresenta o modelo de Semenik & Bamossy (1995) que expõe a pesquisa de mercado como uma importante fonte de dados para o sistema de informação de marketing como elemento de fontes primárias para a entrada de dados do sistema associado às demais fontes secundárias, os registros e atividades internos da empresa e sistema de acompanhamento do ambiente.

Desse modo, as informações que englobam dados secundários e primários devem gerar dados sobre o consumidor (estilo de vida, demografia, atitudes, etc), sobre sistema de marketing (distribuidores, fornecedores, etc), sobre o ambiente (concorrência, tendências ambientais e econômicas, etc), além das operações internas da organização, reitera Grisi *et al.* (2001).

E uma vez, completada a geração de informações das áreas relevantes, são submetidas a várias análises, as quais podem utilizar técnicas quantitativas e qualitativas de dados, que transformarão dados em informações, permitindo aos tomadores de decisões de marketing uma maior efetividade em sua análise, planejamento, implementação e controle das atividades de marketing.

Sendo assim, os resultados de um sistema de marketing bem operacionalizado contribuem para uma maior eficiência das decisões de marketing no que diz respeito à identificação de oportunidades no mercado para a introdução de novos produtos ou desenvolvimento de novos segmentos, no planejamento estratégico das variáveis do composto de marketing e suas estratégias específicas e na avaliação e desempenho do sistema de marketing que pode ser feita com base em informações bastante confiáveis (SEMENIK; BAMOSSY, 1995, p. 93).

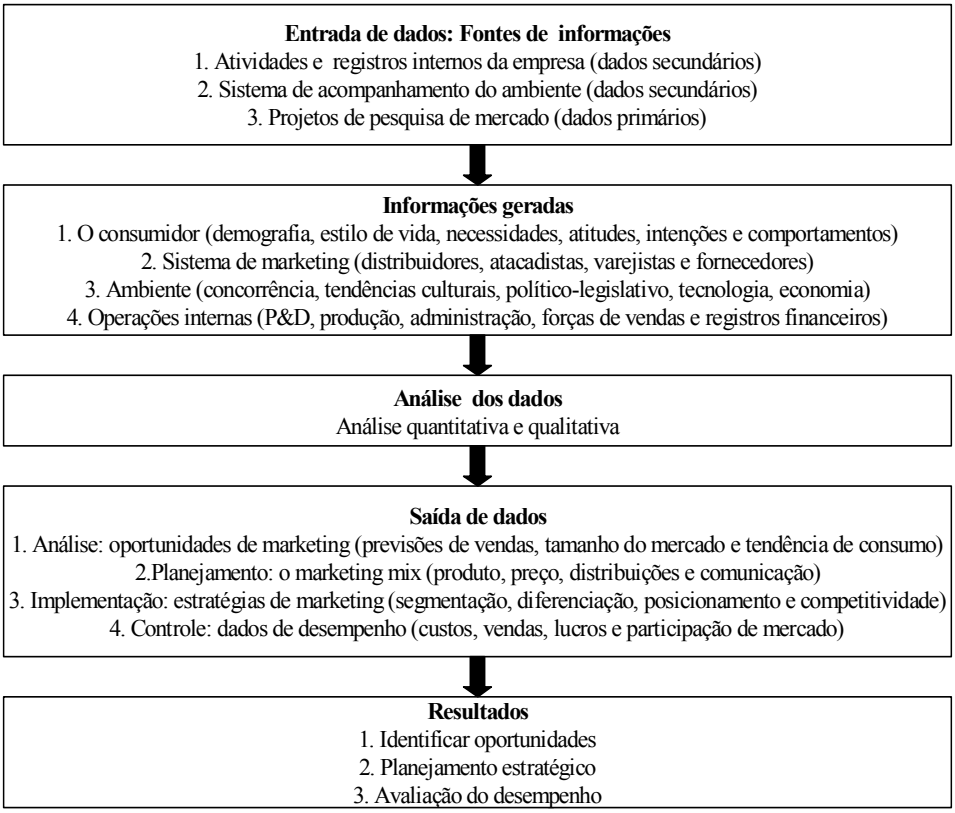


Figura 22 – O sistema de informação de marketing (modelo SEMENIK & BAMOSSY)
FONTE: SEMENIK; BAMOSSY, 1995

2.4.18 Modelo LITTLE – Sistemas de apoio à decisão de marketing

A Figura 23 mostra os componentes de um SIM, em que Little (1979) sustenta haver cinco componentes que fazem interfaces dentro do sistema:

a) Pesquisa de mercado: dedicada à coleta e ao acúmulo de dados brutos oriundos do ambiente de marketing.

b) Dados brutos: coletados por meio da interface de pesquisa de mercado.

c) Técnicas estatísticas: utilizadas para analisar, sintetizar e correlacionar os dados brutos para transformá-los em informação.

d) Modelos de marketing: utilizam tantos os dados brutos como técnicas estatísticas para descrever o mercado, simulá-lo ou predizê-lo.

e) Gerenciamento das informações: permite o acesso dos tomadores de decisão às informações e modelos, que poderão ajudá-los na tomada de decisão.

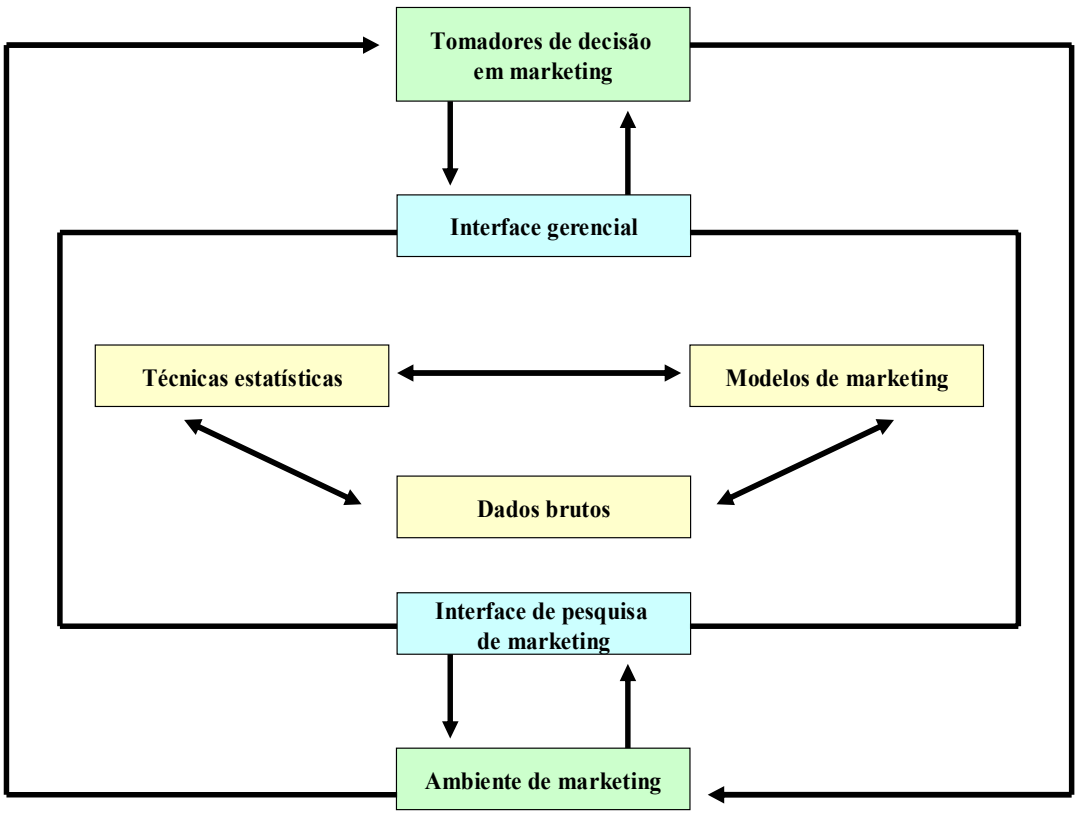


Figura 23 – Sistemas de apoio à decisão de marketing (modelo LITTLE)
FONTE: LITTLE, 1979, p. 9

2.4.19 Modelo LAMBIN – Estrutura de um sistema de informação de marketing

Mediante a Figura 24, este sistema, de acordo com Lambin (2000, p. 125), muito semelhante ao explicitado por Kotler (2000), compõe-se de subsistemas de recolhimento de informação: o sistema de contabilidade interna, o sistema de informações, de inteligência e o sistema de investigação de marketing, captando informações do macro ambiente que em seguida são transmitidos aos responsáveis do marketing auxiliando no auxílio à tomada de decisões.

a) O subsistema de contabilidade interna: alimentado por fontes secundárias internas que medem as quantidades produzidas, as encomendas registradas, as expedições, as receitas visitas dos representantes, despesas diversas e outros. Esse subsistema trabalha informações de maneira padronizada que permite uma análise comparativa entre os períodos estudados.

b) O subsistema de informação: conhecido também como inteligência de marketing, são fontes e meios que permitem que os dirigentes se mantenham continuamente informados sobre a evolução do ambiente econômico, social e político dentro do contexto em que a empresa opera avaliando também permanentemente suas forças e fraquezas, tal monitoramento se dá por meio de revistas especializadas, leitura de jornais, participação de congressos e contatos informais com concorrentes, fornecedores, clientes.

c) O subsistema de investigação em marketing: trata da pesquisa de marketing, cujo assunto é abordado mais adiante.

d) O subsistema de análise: permite, por meio de recursos computacionais, tratar as informações de modo que facilite a compreensão dos relatórios que servirão de base para tomada de decisões.

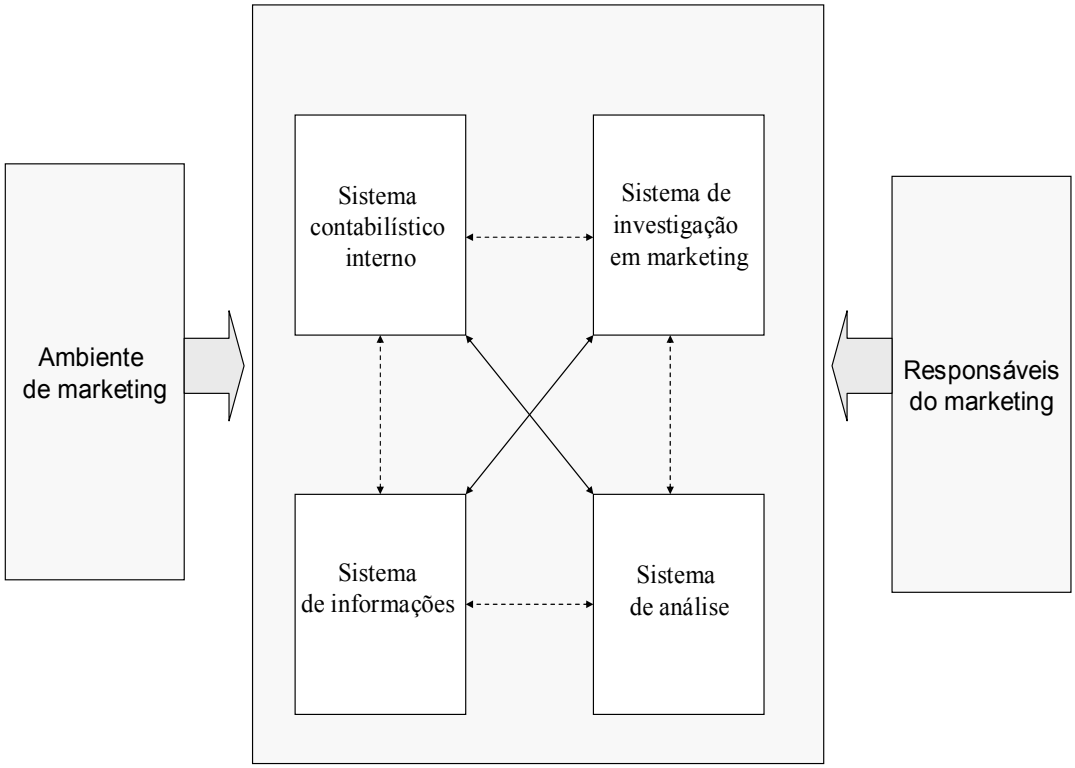


Figura 24 – Estrutura de um sistema de informação de marketing (modelo LAMBIN)
FONTE: LAMBIN, 2000, p. 124

2.4.20 Modelo SANDHUSSEN – O SIM imaginado pela gerente de marketing

A Figura 25 mostra o SIM imaginado pelo gerente de marketing. Naturalmente, esse esforço necessita de um planejamento estratégico, no qual a suposição do gerente precisa de informações para permitir posicionar e promover o segmento de interesse, conforme ressalta Sandhussen (1998, p. 105).

Os fluxos enumeram a seqüência pela qual os dados seguem até serem transformados em informação ao gestor. Assim, o item 3 reporta as informações do mercado e o item 4 do ambiente de marketing. Os dados dessas duas fontes são unidos, focalizados e transformados em informações, como mostra o item 2, por sua vez apresentado em forma de relatório (item 5).

No caso da necessidade de informações adicionais, ele pode pedir um estudo de propósito especial desse complexo, por meio de construção de modelo e análise, complementa Sandhussen (1998, p. 106).

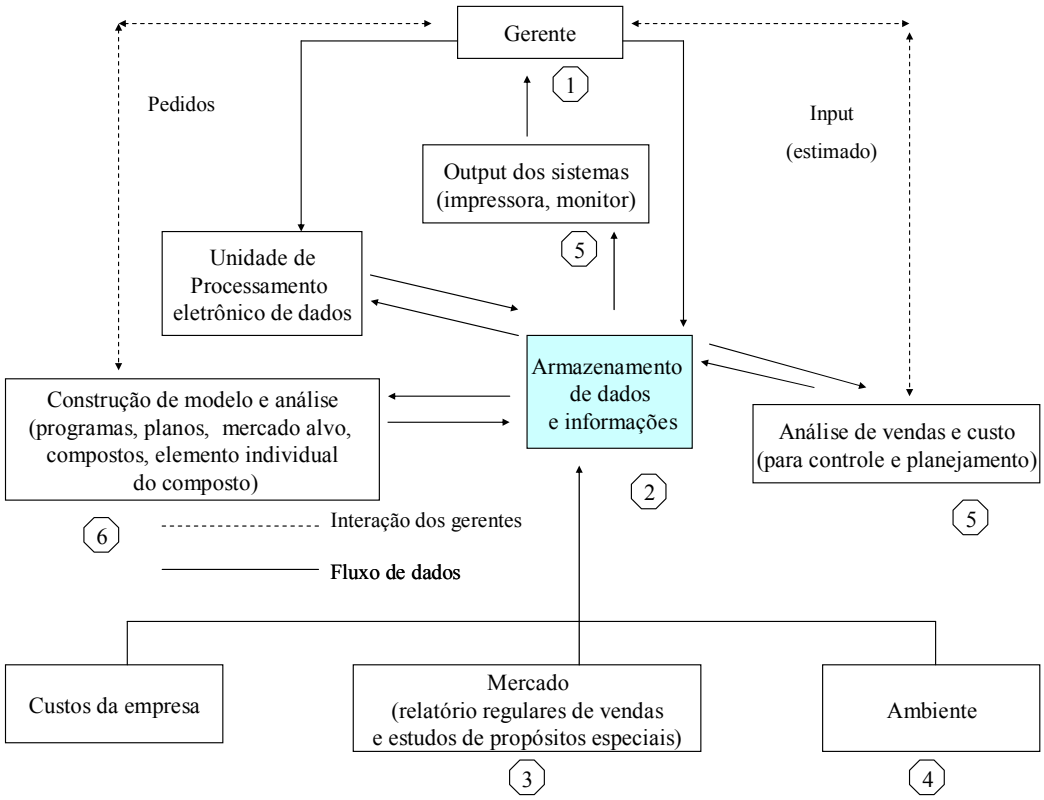


Figura 25 – O SIM imaginado pela gerente de marketing (modelo SANDHUSSEN)
FONTE: SANDHUSSEN, 1998

2.4.21 Modelo MONTGOMERY & URBAN – Sistema de informação de marketing

A Figura 26 mostra um sistema posicionado ente o administrador e o ambiente, cujo ambiente se relaciona com o sistema por meio do fluxo de dados dirigido ao banco de dados. O sistema recebe do administrador os requisitos de entrada e fornece fluxos de informação.

Assim, o administrador se relaciona com o ambiente por meio de decisões, experimentação e estudos especiais, comenta Selim (1986, p. 56). Como expõem Montgomery e Urban (1969), o banco de dados consiste em dados relevantes do ambiente de interesse, como relatórios de visitas de vendas, participações de marca, histórico de preços, o banco estatístico contém procedimentos que tanto resumam os dados brutos em forma utilizável como testam a confiabilidade de mensurações que foram geradas e o banco de modelos contém modelos formais de tomada de decisão construídos para a avaliação de problemas de marketing importante, que podem ser preditivos ou normativos.

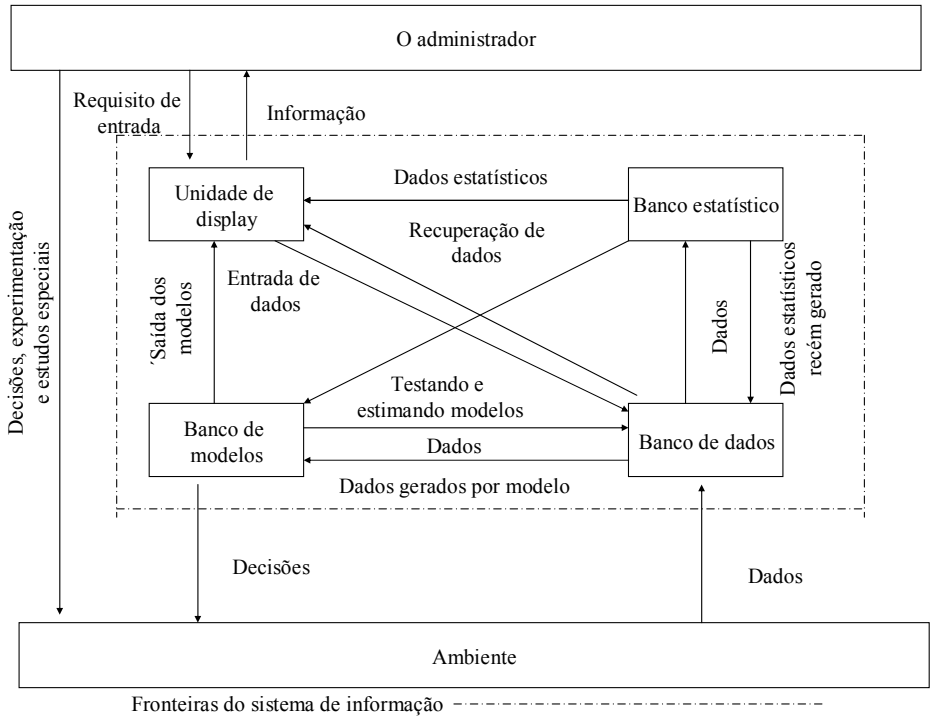


Figura 26 – Sistema de informação de marketing (Modelo MONTGOMERY & URBAN)
FONTE: MONTGOMERY; URBAN, 1969

2.4.22 Modelo TULL & HAWKINS – A natureza de um sistema de informação de marketing

A Figura 27 mostra de acordo com Tull e Hawkins (1993) a natureza de um sistema de informação de marketing. O SIM assiste a três categorias básicas, auxiliando a identificar, selecionar e resolver problemas ou oportunidade de mercado ao gerente de marketing. Porém segundo os autores diferentes gerentes requerem diferentes tipos de informações e estas às vezes são trocadas de modo imprevisível e requerida à busca em um curto espaço de tempo. E desse modo há três tipos de informações em um sistema de informação de marketing que são destinadas ao gerente de marketing: as periódicas, solicitadas e monitoradas.

As informações periódicas provêm informações em tempo real sobre determinado assunto que se pede no SIM. As informações monitoradas derivam de certos levantamentos realizados no mercado. E as informações solicitadas são desenvolvidas em resposta de um pedido específico do gerente de marketing. As informações assim, são oriundas do ambiente externo e interno por meio de pesquisa de marketing, alimentando deste modo o sistema de informação de marketing, que provê ao gerente suas solicitações quando necessárias.

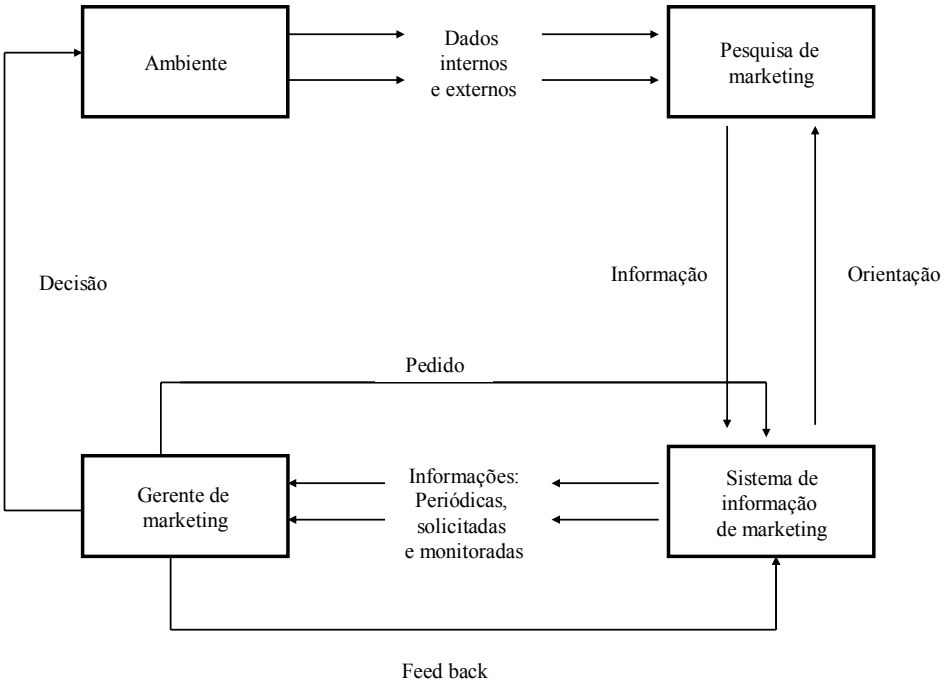


Figura 27 – A natureza de um sistema de informação de marketing (Modelo TULL & HAWKINS)
FONTE: TULL; HAWKINS, 1993

Após a apresentação dos vários modelos de sistema de informação de marketing, elabora-se a seguir um resumo comparativo procurando-se adequar os principais componentes quanto à forma de uso e aplicação, conforme Quadro 6.

Quadro 6 – Comparação e divergências dos modelos de SIM apresentados

Modelo / Autores	Aplicações dos subsistemas e formas de uso
KOTLER (MIAC) Figura 6	Era empregado com o uso da pesquisa de marketing, sendo um dos primeiros modelos a Figurar na literatura.
KOTLER Figura 7	Um dos modelos mais conhecido na literatura, com uma forma mais completa e abrangente com a introdução da inteligência de marketing, sistemas analíticos e uso dados por meio de registros internos.
McCARTHY Figura 8	Além da atribuição da pesquisa de marketing, grande ênfase em modelos de marketing, configurados por um sistema de apoio à decisão e especialistas em tecnologia de informações.
BRIEN & STAFFORD Figura 9	Uso para processo gerencial de marketing utilizando o plano de marketing orientado para o composto de marketing por meio de fluxo de decisão e informação.
SCHOENBACHLER & O'BRIEN & GORDON Figura 10	Proposta de uso de dados externos e internos para o processamento do plano de marketing voltado para recomendações às políticas e ações por meio de serviços diretos e indiretos ao consumidor.
SISODIA Figura 11	Por meio de um banco de dados permite a interface do usuário com os demais integrantes da organização utilizando modelos estatísticos, especialistas e dados agregados.
AMARAVADI & SAMADDAR & DUTTA Figura 12	Modelo que usa o termo inteligência para se referir ao monitoramento de vários recursos por meio de banco de dados atualizados e em tempo real, permitindo acompanhar mudanças no ambiente externo e decisões sobre o composto de marketing.
LI & MCLEOD & ROGERS Figura 13	Pautado nos subsistemas de entrada, o processamento de dados, pesquisas e inteligência de marketing para auxílio às decisões do composto de marketing como subsistemas de saída.
KIMBAL Figura 14	Compõe-se de uma interface com os usuários, com uso de *softwares* por meio de banco de dados apoiado pelo suporte administrativo orientado aos objetivos da empresa.
UHL Figura 15	Com uma terminologia diferente de Kotler, explicita o uso dos subsistemas de consciência corrente (contabilidade interna), de informações críticas e em profundidade (pesquisa de marketing) e informações acidentais (inteligência de marketing).
MATTAR Figura 16	Cita um sistema cuja FONTE de dados de dados provem por meio da coleta de pesquisa de marketing, informações competitivas, informações internas e monitoramento ambiental.
MINCIOTTI Figura 17	Usa o fluxo de informação para armazenagem de dados, os subsistemas registros internos, monitoramento ambiental, serviços de inteligência, pesquisa de marketing e plano estratégico para tratamento dos dados e elaboração de relatórios para o decisor.
ROCHAS & COQUARD Figura 18	Compara um SIM e o plano de marketing, a tarefa do sistema de informação de marketing é auxiliar na elaboração do plano de marketing por meio dos subsistemas de pesquisa, do composto de marketing e análise da concorrência.
HALLOWAY & HANCOCK Figura 19	Separa as informações provenientes de dados ambientais, dados da concorrência, dados internos quantitativos, dados não financeiros e financeiros para a função gerencial de planejar, executar e controlar.
MAYROS & WERNER Figura 20	Mostra que o SIM abastece o gerente de marketing de modelos estatísticos e relatórios para tomada de decisão cujos dados provêm do ambiente externo e interno.
TALVINEN Figura 21	Trata-se de uma abordagem mais complexa que utiliza recursos do sistema de processamento de transação, sistema de especialista e sistema de apoio à decisão para a administração de marketing.

SEMENIK & BAMOSSY Figura 22	Considera como FONTE de informações às entradas de dados alimentados por registro internos da empresa, acompanhamento do ambiente externo e pesquisa de mercado para a geração das informações necessárias ao auxílio à tomada de decisões.
LITTLE Figura 23	Considera cinco componentes básicos, permeando as interfaces da pesquisa de marketing, dos dados brutos, das técnicas estatísticas, dos modelos de marketing e o gerenciamento das informações para tomada de decisão de marketing.
LAMBIN Figura 24	Modelo semelhante ao do Kotler com o uso dos subsistemas de sistema de análise (sistema de apoio à decisão), de contabilidade interna (registros internos), investigação em marketing (pesquisa de marketing) e sistema de informações (inteligência de marketing).
SANDHUSSEN Figura 25	Considera informações de mercado, do ambiente de marketing e pesquisa de marketing.
MONTGOMERY & URBAN Figura 26	Considera três componentes básicos: o banco de dados, o estatístico e o de modelos.
TULL & HAWKINS Figura 27	Considera a pesquisa de mercado e o ambiente externo e interno.

FONTE: Elaborado pelo autor

Diante de várias propostas, a de Kotler, se não é a mais utilizada pelas organizações, parece ser a mais citada na literatura. Provavelmente isso ocorre devido à maneira como é exposto o modelo e ao grau de notoriedade que Kotler possui nos meios acadêmico e empresarial. Feita uma análise mais ampla dos modelos, todos propõem que um sistema de informação de marketing deve se pautar consistentemente por meio de pesquisas de marketing.

E, tanto as informações oriundas da pesquisa, como o uso de técnicas de inteligência de marketing têm como orientação monitorar o ambiente externo de marketing. Este ambiente aponta para dois níveis de entendimento: ambiente competitivo e macroambiente, comenta Hooley (2001), ambos em constantes mudanças. O ambiente competitivo monitora as ações da concorrência, os hábitos e atitudes dos consumidores enquanto que o macroambiente monitora as mudanças dos cenários econômicos, político, tecnológico, cultural e social, afirma Hooley (2001).

Por outro lado, técnicas estatísticas avançadas permitem às organizações, por meio de *hardware* e *softwares,* proporcionarem oportunidades enormes para o gerenciamento de marketing, transformando os dados brutos coletados em informações de marketing, por meio de relatórios analíticos.

2.5 Sistema de informação de marketing: uso, aplicação e classificação

O tópico 2.4 abordou os modelos de sistema de informação de marketing considerando-se que há diversas concepções e implicações nesses modelos. No entanto, nada muito divergente quanto às estruturas de apresentações.

O que se explica, apesar de muita literatura sobre o assunto, é que, de certa forma, não há uma pré-validação dos modelos, os quais, em termos práticos, ainda não estão consolidados no mundo corporativo o que reforça, de uma forma e outra, que há um espaço suficiente para a literatura progredir mais sobre o assunto, de modo a oferecer uma ferramenta mais prática e de fácil operacionalização nas empresas.

Neste tópico, é abordado o marketing e a importância do sistema de informação de marketing nas organizações, mostrando a cronologia dos SIM – sistema de informação de marketing quanto à sua origem por autor e os seus principais subsistemas.

2.5.1 Uso e aplicação do sistema de informação de marketing

Nas últimas três décadas, a união da teoria com a prática em marketing têm sido fundamental para as empresas, principalmente no que diz respeito à administração do sistema de informação de marketing. Cada vez mais empresas têm sentido a necessidade de um maior controle dessas informações, pois o ambiente de marketing está mudando rapidamente devido às variáveis incontroláveis.

O processamento das informações tem requerido das empresas maiores gastos para tornarem-se competitivas nesse ambiente dinâmico e volátil (CHILD, 1987, p. 33). Assim, as empresas precisam ter uma base sólida e moderna de tecnologia de informação, além de um sistema de informação, pois gerenciar a informação de marketing pela tecnologia disponível atualmente tornou-se um elemento da mais vital importância para a efetividade do marketing.

Um bom sistema de informação permite uma comunicação dinâmica entre as equipes de planejamento, da contabilidade, de propaganda e promoções de vendas, dos gerentes de produtos, dos canais de distribuição.

Tradicionalmente, o sistema de informação de marketing tem sido um sistema de suporte para a administração de marketing quando é preciso tomar decisões diante de um problema ou oportunidade de marketing; sendo assim, uma ferramenta formidável para uso em toda a organização. O marketing é responsável por várias ações, não somente por aquelas relacionadas às vendas, mas também por todos os aspectos de negócios focados na entrega de valores aos clientes em um mercado altamente competitivo (WEBSTER, 1992, P. 2).

Esta postura denota uma mudança nas regras do marketing das empresas, pois nas décadas de 50 e 60 tornou-se aceito como função dos negócios, crescendo além da tradicional função de vendas (TALVINEN, 1994, p.9).

No início da década de 90, encontra-se uma gerência de marketing mais tradicional, burocrática e hierarquizada dentro da organização. Atualmente, são complementarmente novas, mais ágeis, mais organizadas, mais sinérgicas em relação aos seus *stakeholders*. O gerente de marketing precisa, portanto, gerenciar três formas de relacionamento: com clientes, fornecedores e revendedores, argumenta Talvinen (1994, p. 10).

A primeira definição de sistema de informação de marketing esteve presente em Cox e Good (1967) e tem sido um campo de procedimentos para uma regular análise de planejamento e apresentação de informações para tomada de decisões de marketing, e mais adiante outros autores também contextualizaram a definição de MKIS (*marketing information systems*) como Brien e Stafford (1968), Smith *et al*. (1968), Buzzel *et al*. (1969) (apud TALVINEN, 1994, p. 10).

Para Buzzell *et al*. (1969) (apud TALVINEN, 1994, p. 10), a informação de marketing era dividida em controle, planejamento e pesquisa, e o propósito desse sistema era guardar, analisar, avaliar e distribuir no momento e na hora oportuna a exata informação de marketing para tomada de decisão para um melhor planejamento, implementação e controle de marketing.

Uhl (1974) (apud TALVINEN, 1994, p.10) já mostrava que o sistema de informação de marketing (MKIS) serve toda a organização porque há muitas formas diferentes quanto às necessidades de informações requeridas pelas organizações e serão construídas ao longo do tempo várias composições de subsistemas.

Tanto que ao longo das últimas três décadas vários autores deram contribuições na literatura ao sistema de informação de marketing (SIM) quanto à definição e construto dos subsistemas. Ressalta-se que não existem sistemas padronizados de informações, que sirvam a todas as empresas e cada administração tem requisitos de informações específicas, devido à sua ordem de prioridades e estilos de dirigir o fluxo das informações.

E também sempre haverá certas incertezas, pois a compreensão e uso de informações de marketing não devem substituir a tomada de decisão mais do que pode substituir o julgamento administrativo, *feeling* e o senso comum.

Porém conseguir informações pode reduzir a incerteza e o risco acerca das decisões, e é claro além da ansiedade que pode tomar o decisor, já que as decisões são baseadas em fatos e apreciação mais abrangente das circunstâncias, argumenta Ikeda (1993).

Evidentemente, este fato não invalida o desenvolvimento de modelos de sistemas de informação de marketing, mas deve-se ter em mente que os modelos, para serem aplicados, precisam ser adaptados às necessidades e peculiaridade de cada empresa e de seus dirigentes.

Segundo Talvinen (1994, p.10), os modelos são classificados em seis grupos de uso primários:

- Busca de dados.
- Análise de dados.
- Planejamento de marketing.
- Tomada de decisão de marketing.
- Implementação das atividades de marketing.
- Controle (externo e interno).

O último grupo, controle, se divide em controle externo para monitoramento do ambiente e das atividades de marketing e controle interno para monitoramento das efetividades do marketing, em relação à performance do plano e da equipe como um todo.

O sistema de informação de marketing pode ser classificado dentro de dois grupos na organização, por usuários e tipos de uso: o sistema para os gerentes e o sistema para operação de vendas e atividades de marketing.

Os usuários para gerência de marketing e tomadores de decisão são principalmente os executivos seniores, as unidades estratégicas de negócios, o gerente de marketing, os analistas de marketing e especialistas. E estes últimos utilizam dados brutos e os transformam em informação para os gerentes.

Atualmente, o sistema de informação de marketing não é somente limitado para fins gerenciamento, mas inclui atividades operacionais, como vendas e sistema de processo orientado para marketing, o qual serve diariamente informações sobre as atividades operacionais de marketing, tais como mala direta, telemarketing e gerenciamento de vendas (TALVINEN, 1995, p.10).

Conforme o Quadro 7, Talvinen (1995, p. 11) mostra um comparativo dos sistemas de informação de marketing no âmbito de suas diferenças e semelhanças quanto à sua aplicação.

Entretanto, esses modelos apresentados não se esgotam, existindo ainda outros que poderiam ser mencionados sob ponto de vista de outros autores que ainda são desconhecidos na literatura.

Ressalta-se que não se apresenta a estrutura do modelo de Graf (1979), Piercy e Evans (1983), Proctor (1991), Moriarty e Swartz (1989), como exposto no item 2.4, razão pelo qual, ocorreu pela impossibilidade de encontrar essas literaturas originais, que permitisse compilar os modelos propostos por esses autores.

Quadro 7 – A evolução e principais subsistemas do sistema de informação de marketing (MKIS)

Autores	Subsistemas e formas de uso
	Sistema de informação de marketing gerencial
Cox & Good (1967)	▪ Sistema de apoio – Busca de dados ▪ Sistema de operação – Análise, planejamento e controle interno
Uhl (1974)	▪ Sistemas de consciência atual – Busca de dados e controle (externo e interno) ▪ Sistema de informações críticas e em profundidade – Análise e tomada de decisão ▪ Sistema de informações acidentais – Análise
Graf (1979)	▪ Sistemas de amarzenagem e recuperação de dados – Busca de dados ▪ Sistemas de informações analíticos – Análise ▪ Sistemas de monitoramento – Controle (externo e interno)
Kotler (1980)	▪ Sistemas de pesquisa de marketing – Análise ▪ Sistemas de inteligência de marketing – Análise e controle externo ▪ Sistemas de registros internos – Controle interno ▪ Sistema de apoio à decisão de marketing – Análise e tomada de decisão
Piercy & Evans (1983)	▪ Sistemas de pesquisa de marketing – Análise ▪ Sistema de análise da produtividade em marketing – Análise e controle interno ▪ Sistemas de inteligência de marketing – Análise e controle externo ▪ Sistemas de modelo de mercado e de marketing – Análise e tomada de decisão
Proctor (1991)	▪ Sistema de planejamento – Análise e planejamento ▪ Sistema de controle – Controle (externo e interno) ▪ Sistema de pesquisa de marketing – Análise ▪ Sistemas de monitoramento – Controle externo
Sisodia (1992)	▪ Sistemas especialistas – Tomada de decisão ▪ Modelos estatísticos – Análise e tomada de decisão ▪ Modelos de otimização – Análise e tomada de decisão ▪ Agregação de dados – Análise e controle (externo e interno)
Li (1993)	▪ Entrada de dados: Processamento de dados, inteligência e pesquisa de marketing – Busca de dados, análise e controle (externo e interno) ▪ Saída de dados: Produto, preço, ponto de venda, promoção e marketing mix – Análise, tomada de decisão e planejamento
	Sistema de informação de marketing operacional
Moriarty & Swartz (1989)	▪ Sistemas de produtividade da força de vendas – Busca de dados e implementação ▪ Sistemas de telemarketing – Busca de dados e implementação ▪ Sistemas de gerenciamento de vendas e marketing – Análise e controle (externo e interno) ▪ Sistemas de mala direta e de campanha – Busca de dados e implementação

FONTE: TALVINEN, 1995, p. 8

Em contribuição, ao que é configurado no Quadro 7, Grisi *et al.* (2001) colaboram com um modelo para o sistema de informação de marketing operacional, além do modelo de Moriarty e Swartz (1989), destacando os seguintes subsistemas:

a) Subsistema de mercado (SSM): trata das informações sobre o conjunto de clientes da empresa, designados por mercado. Estão considerados como parte do mercado todos os clientes atuais, os clientes atendidos pela concorrência e aqueles não atendidos. Dentro desse subsistema, ainda divide-se em quatro subsistemas de informações – sobre os clientes, sobre o ambiente externo, sobre controle de marketing e sobre as promoções.

b) Subsistema de produto (SSP): trata das informações sobre produtos e serviços que a empresa produz, que são ofertados ao mercado e os que podem ser ofertados no futuro.

c) Subsistema de concorrência (SSC): trata as informações sobre a concorrência, consideradas aqui todas as empresas que produzem ou podem produzir e ofertar ao mercado produtos e serviços que concorram diretamente ou indiretamente com os da empresa.

E em complemento a essa discussão o autor resume outros subsistemas e formas de uso conforme Quadro 8.

Quadro 8 – Outras tipologias de modelos de SIM quanto aos subsistemas e formas de uso

Autores	Subsistemas e formas de uso
Amaravadi & Samaddar & Dutta (1995)	▪ Bancos de dados on line – busca de dados ▪ Planejamento doméstico – planejamento de marketing ▪ Promoção, distribuição, gerência de preço e produto – análise e tomada de decisão ▪ Informação pública – tomada de decisão de marketing ▪ Planejamento internacional – planejamento de marketing ▪ Administração de custo – análise
Brien & Stafford (1968)	▪ Fluxo de decisão (contabilidade primária, formulação de plano de marketing, armanezagem de informações sobre novas oportunidades) – busca de dados ▪ Estratégia do composto de marketing – tomada de decisão ▪ Fluxo de informação (realimentação avaliativa, comportamento do consumidor e do ambiente de mercado) – análise e controle interno
Grisi (2001)	▪ Sistema de mercado – análise e controle externo ▪ Sistema de produto – análise e controle interno ▪ Sistema de concorrência – análise e controle externo
Halloway & Hancock (1973)	▪ Dados ambientais (políticas, sociais, econômicos) – análise e controle externo ▪ Dados da concorrência (performance passada, atividades atuais e planos) - análise ▪ Dados internos quantitativos (financeiros, físicos e não quantitativos) – análise e busca ▪ Dados não financeiros e financeiros (marketing, produção, P&D, pessoal) – análise
Kimbal (1996)	▪ Interface com os usuários – planejamento ▪ *Softwares* – busca de dados e tomada de decisão ▪ Banco de dados – busca de dados e análise ▪ Apoio administrativo – busca de dados ▪ Ambiente interno – controle interno
Kotler (MIAC) (1968)	▪ Reunião das informações (busca, monitoração e recuperação) – busca de dados ▪ Processamento da informação (avaliação, condensação, indexação, disseminação, armazenagem, atualização e triagem) - planejamento ▪ Utilização da informação (informação, análise, programa, sala de simulação) - análise
Lambin (2000)	▪ Sistema de análise - análise ▪ Contabilidade interna – controle interno ▪ Investigação em marketing – análise e controle externo ▪ Sistema de informações – análise
Li & Mcleod & Rogers (2001)	▪ Processamento de dados – busca de dados ▪ Pesquisa de marketing - análise ▪ Inteligência de marketing – análise e controle externo
Little (1979)	▪ Pesquisa de marketing - análise ▪ Dados brutos – busca de dados ▪ Técnicas estatísticas – análise e tomada de decisão ▪ Modelos de marketing - análise e tomada de decisão ▪ Gerenciamento das informações – análise e tomada de decisão
Mattar (1999)	▪ Pesquisa de marketing – análise ▪ Informações competitivas – análise e controle externo

	▪ Informações internas – busca de dados ▪ Monitoramento ambiental – análise e tomada de decisão
Mayros & Werner (1982)	▪ Modelos de análise de dados - análise ▪ Fonte interna e externa de dados – controle de dados internos e externos
McCarthy (1997)	▪ Fontes de informações (pesquisa de marketing, fontes de dados internos e externos) – controle interno e externo ▪ Bancos de dados – busca de dados ▪ Modelos de marketing – tomada de decisão ▪ Sistema de apoio à decisão – análise e tomada de decisão ▪ Especialistas em tecnologia de informações - planejamento
Minciotti (1992)	▪ Registros internos – controle interno ▪ Monitoramento ambiental – análise e controle externo ▪ Serviços de inteligência - análise ▪ Pesquisa de marketing - análise ▪ Plano estratégico da empresa – planejamento
Rochas & Coquard (1972)	▪ Informações sobre produto (composto de produto) - análise ▪ Informações sobre mercado (penetração, segmentação, participação de mercado) – análise e controle interno ▪ Informações sobre concorrência (penetração, cobertura, prospecção, eficácia, intermediários, ações promocionais) – análise e controle externo ▪ Pesquisa de marketing (notoriedade, imagem) – análise
Schoenbachler & O'brien & Gordon (1995)	▪ Dados internos e externos – busca de dados e controle (interno e externo) ▪ Modelos para análises de dados – análise e tomada de decisão ▪ Processamento do plano de marketing – planejamento
Semenik & Bamossy (1995)	▪ Registros internos da empresa – controle interno ▪ Acompanhamento do ambiente – análise e controle externo ▪ Pesquisa de mercado – análise
Talvinen (1995)	▪ Sistema de processamento de transação – busca de dados ▪ Sistema de especialista – tomada de decisão ▪ Sistema de apoio à decisão para a administração de marketing – análise e tomada de decisão ▪ Fontes de dados (consumidor, competidores e ambiente de marketing) – controle interno e externo
Sandhussen (1998)	▪ Informações de mercado – análise e controle externo ▪ Ambiente de marketing – análise e controle externo ▪ Pesquisa de marketing – análise
Montgomery & Urban (1969)	▪ Banco de dados – busca de dados ▪ Banco estatístico – análise ▪ Banco de modelos – tomada de decisão
Tull & Hawkins (1993)	▪ Pesquisa de mercado – análise ▪ Ambiente externo – controle externo ▪ Ambiente interno – controle interno

FONTE: Elaborado pelo autor

Como pode ser notado, a partir do Quadro 9 elabora-se um resumo analítico das formas de aplicação do MKIS (*marketing information systems*), derivado dos quadros anteriores. É evidente que, entre os 29 autores citados, todos colocam em seus modelos a aplicação para análise de dados, como também a maioria absoluta aponta os controles externo e interno, para monitorando do ambiente de marketing e suas atividades.

Quadro 9 – Comparativo dos sistemas de informação de marketing quanto à sua aplicação

Autores	Análise	Busca de dados	Planejamento	Tomada de decisão	Implementação	Controle interno	Controle externo
1. Amaravadi & Samaddar & Dutta (1995)	X	X		X			
2. Brien & Stafford (1968)	X	X		X			X
3. Cox & Good (1967)	X	X	X			X	
4. Graf (1979)	X	X				X	X
5. Grisi (2001)	X					X	X
6. Halloway & Hancock (1973)	X	X					X
7. Kimbal (1996)	X	X	X	X			X
8. Kotler (1980)	X			X		X	X
9. Kotler (MIAC) (1968)	X	X	X				
10. Lambin (2000)	X					X	X
11. Li & Mcleod & Rogers (2001)	X	X					X
12. Li (1993)	X	X	X	X		X	X
13. Little (1979)	X	X		X			
14. Mattar (1999)	X	X		X			
15. Mayros & Werner (1982)	X					X	X
16. McCarthy (1997)	X	X	X	X		X	X
17. Minciotti (1992)	X		X			X	X
18. Montgomery & Urban (1969)	X	X		X			
19. Moriarty & Swartz (1989)	X	X			X	X	X
20. Piercy & Evans (1983)	X			X		X	X
21. Proctor (1991)	X		X			X	X
22. Rochas & Coquard (1972)	X					X	X
23. Sandhussen (1998)	X					X	X
24. Schoenbachler & O'brien & Gordon (1995)	X	X	X			X	X
25. Semenik & Bamossy (1995)	X					X	X
26. Sisodia (1992)	X			X		X	X
27. Talvinen (1995)	X	X		X		X	X
28. Tull & Hawkins (1993)	X					X	X
29. Uhl (1974)	X	X		X		X	X

FONTE: Elaborado e adaptado pelo autor

2.5.2 Classificação de sistema de informação de marketing

Diante desta análise, Talvinen (1995, p.11) cita ainda que o MKIS tradicional é uma parte do sistema de informação da totalidade do marketing, cuja aplicação pode ser nas operações do sistema de processamento de transação (TPS – *transaction processing systems*), gerenciamento do sistema de informação (MIS – *management information systems*), sistema de apoio à decisão (DSS – *decision support systems*), sistema executivo de informações (EIS – *executive information systems*) e sistema especialista (ES – *expert systems*).

Por outro lado, diante da contextualização sobre as verdadeiras funções dos SIM, alguns autores alegam que existe a necessidade de ver o marketing como uma função estratégica e não somente como apoio, conforme argumenta Xu (1999, p. 262).

A atividade de marketing funcional está centrada nas funções de vendas e que este departamento inclui tipicamente especialistas em vendas, promoções, desenvolvimento de novos produtos e pesquisadores de marketing. Neste sentido, essa função do marketing exibe limitações quando uma organização opera em um ambiente complexo e dinâmico (XU, 1999).

Porém, Talvinen (1995, p. 11) menciona cada item como parte operacional do SIM, o que corrobora, como reportado no tópico 2.1, a estrutura demonstrada por O'Brien (2004):

2.5.2.1 Sistemas de processamento de transações (TPS – *transaction processing systems*)

Representa o mais elementar nível e uso mais recente de computador nas aplicações nos negócios. É utilizado diariamente para relações das operações de marketing como entrada, ordem de processamento e faturamento rotineiro.

A produção do sistema de processamento de transação (TPS – *transaction processing systems*) para a administração é um padrão de relatório produzido dentro de um período estipulado, cujo foco é redução de custo, melhoria da precisão dos negócios e rapidez no acesso dos dados necessários para as operações diárias. Também serve como interação entre organizações que mantém relações comerciais, sendo consumidor ou fornecedor, facilitando a troca de produtos e serviços.

Bakos (1991) (apud TALVINEN, 1995, p.12) classifica o sistema de informação interorganizacional (IOS – *inter-organizational information systems*) em duas categorias: informações ligadas, cuja chave dessa relação, transparece de forma bilateral, com uma estabilidade comercial entre fornecedores e compradores e o mercado eletrônico. Nesse caso, existe uma relação de multilateral devido ao fato de existir muitos compradores e vendedores.

2.5.2.2 Sistema de informação gerencial (MIS – *management information systems*) e sistema de apoio à decisão (DSS – *decision support systems*)

O sistema de informação gerencial (MIS – *management information systems*) fornece aos gerentes relatórios da empresa e também acessos *on line* sobre o desempenho diário da mesma, além de registros históricos. Esses relatórios são desenvolvidos para facilitar o uso de diversos tipos de dados. Normalmente, eles apresentam as informações obtidas pelo sistema de processamento de transação (TPS) de forma condensada, fornecendo tais informações ao gestor por meio de sumário e relatórios excepcionais.

No entanto, limita-se em relação à capacidade analítica, quando comparado com o sistema de apoio à decisão (DSS – *decision support systems*). O sistema de apoio à decisão interage com o sistema baseado no computador designado para ajudar nas tomadas de decisões, utilizando dados e modelos para resolver problemas desestruturados (SPRAGUE; CARLSON, apud TALVINEN, 1995, p. 13). É difícil precisar as várias funções de negócios de ênfase vertical e horizontal. Da mesma forma, é também difícil alegar onde o sistema de apoio à decisão e o sistema de informação gerencial terminam e o sistema de informação de marketing começa, ou distinguir todos esses sistemas. Piercy e Evans (1993) têm diferenciado o sistema de informação marketing (MKIS), do sistema de informação gerencial (MIS) e sistema de apoio à decisão (DSS) da seguinte forma:

a) O sistema de informação de marketing é parte integrante do sistema de informação gerencial ou do sistema de apoio à decisão, isto é, cuja parte se dá nas transações com as estratégias de marketing e operações.

b) O sistema de informação de marketing é um sistema de informação gerencial ou sistema de apoio à decisão porque, conforme a definição e conceitos subjacentes apresentados recentemente, embora interesse para alguns a extensão mais especializada do que aqueles que são incorporados pelo sistema de informação gerencial.

c) Por ser um sistema de informação gerencial, na realidade a nomenclatura sistema de informação de marketing serve à empresa e não simplesmente a um departamento, pois provê informações de marketing aos executivos seniores e as funções de negócio.

d) Em outras palavras, sistema de informação de marketing toma informações de outros departamentos, como do financeiro, da produção, custos e fluxos de produtos.

Diante desta contextualização, Swanson (1974) propõe que o MIS é o tipo de gerenciamento em que o gestor teria as informações em tempo real baseado em sistemas computacionais em que existiria terminais disponíveis conectado com o banco de dados contendo as informações relevantes da empresas. Porém, uma das causa desses fracassos é a falta de envolvimento e entendimento de como funciona esse sistema. Talvez daí molde o não consenso, não por falta de definição literária, mas sim em que momento começa a real aplicação do SIM, do MIS e do DSS, suas interações e fronteiras, no sentido de estágio inicial e final de suas operações e estratégias.

Talvinen (1995, p.13), seguindo essas classificações, relata que o sistema de informação de marketing (MKIS) pode ser definido como um sistema de informação gerencial (MIS) ou sistema de apoio à decisão (DSS).

Com um enfoque para o marketing, Talvinen (1995, p. 11) ainda cita vários autores que propuseram que o MDSS (DSS) poderia ter vários propósitos como era a idéia de Collins (1987) e Lodisch (1980), que serviria para o gerenciamento operacional de vendas, sugerindo o aumento da produtividade das forças de vendas. Little (1979) recomendava o uso no desenvolvimento e gerenciamento no processo de estratégias de marketing. Também Van Nievelt (1984) sugeria o uso para melhorar a produtividade de marketing e Knuckels (1987) para a vantagem competitiva.

2.5.2.3 Sistema de informações executivo (EIS – executive information systems)

O sistema executivo de informação chegou a uma nova era de gerenciamento e decisão orientado pela informação, em adição ao sistema de informação gerencial (MIS) e o sistema de apoio à decisão (DSS); enquanto aquele tende ser menos rigoroso, quando comparado com o DSS, este edita gráficos e dados de diferentes fontes para o executivo que utiliza como estratégia da organização (TALVINEN, 1995, p. 13).

2.5.2.4 Sistema especialista de marketing (ES – expert systems):

O sistema especialista ajuda nas tomadas de decisões nas situações em que os problemas de marketing requerem a experiência humana. Os principais componentes de um sistema especialista são a interface dos usuários com base nos seus conhecimentos com uso de computadores (TALVINEN, 1995, p. 13).

Esses sistemas também são técnicas que utilizam a inteligência artificial (IA), aplicadas na elaboração de programas computacionais, cujos sistemas exibem características semelhantes quando associados à inteligência humana (FLORES, 1991, p. 56).

Baseado em uma revisão crítica na literatura no campo do MKIS, adiante Talvinen (1995, p. 18) reporta mais detalhes de classificação do sistema de informação de marketing, dividindo componentes dentro do subsistema, conforme demonstrado no Quadro 10, que compõem o gerenciamento do sistema de informação de marketing:

a) Sistema de inteligência de marketing;
b) sistema de pesquisa de marketing;
c) sistema de apoio à decisão de marketing;
d) sistema de planejamento de marketing;
e) sistema de controle de marketing;
f) sistema de relatório de marketing.

E também divide em sistema de marketing operacional que trata dos:
g) sistemas de apoio a marketing, vendas e produtividade.

Quadro 10 – Principais subsistemas do sistema de informação de marketing - MKIS

	Subsistemas	Uso dos subsistemas	Descrição
Sistema de informação de marketing gerencial	**Sistema de inteligência de marketing**	Análise e controle externo	Identifica problemas, mudanças e oportunidades no ambiente externo do marketing
	Sistema de pesquisa de marketing	Análise	Coleta informações que são relevantes para um problema específico de marketing que uma empresa enfrenta
	Sistema de apoio de decisão de marketing	Análise e tomada de decisão	Consiste dos dados de marketing disponíveis combinados com estatística extensiva e modelos capacitados e um adequado desenho interface com usuários tomando uma melhor decisão de marketing
	Sistema de planejamento de marketing	Análise e planejamento	Gerência todo o processo de planejamento de marketing por meio de análise das oportunidades de marketing pro meio de plano tático de marketing
	Sistema de controle de marketing	Controle interno	Monitoramento da equipe de vendas, atividades de marketing e efetividade, e desempenho contra planos
	Sistema de relatório de marketing	Controle interno	Informa os pedido de vendas, gastos, ordens, previsão de vendas,
Sistema de informação de marketing operacional	**Sistemas de apoio a marketing, vendas e produtividade**	Busca de dados e implementação	Gerenciamento da distribuição e contas prospecta novos consumidores, coordena atividades de vendas, atualiza o consumidor com informações, atualiza os banco de dados, personaliza as malas diretas e ativa o telemarketing

FONTE: TALVINEN, 1995, p. 8

Baseado na obra de Goslar e Brown (1986), em consonância com a proposta de Talvinen (1995) a respeito dos subsistemas do MKIS com ênfase no apoio às atividades gerenciais e operacionais, um sistema moderno de informação de marketing associa-se a três sistemas que auxilia o exercício da verdadeira atividade da função de marketing. A unificação do sistema de processamento de transações (TPS) se apóia com o sistema de apoio a decisão (DSS) e o sistema de informação de marketing (MKIS). Sendo assim, um sistema de informação de marketing opera por meio de tecnologia integrada com o sistema de informação gerencial (GOSLAR; BROWN, 1986). Mas mesmo diante dessa abordagem, os autores defendem que o grande desafio no futuro é transformar dados em informações úteis para auxílio à tomada de decisões mais eficazes.

2.6 Fases de um sistema de informação de marketing e seus principais subsistemas

De acordo com Mayros e Werner (1982, p. 15), basicamente, as fases de um SIM – sistema de informação de marketing são:

- Identificação das informações necessárias.
- Desenvolvimento da informação com a coleta dos dados por meio de registros internos, pesquisas de marketing e atividades de inteligência de marketing.
- Análise e processamento dos dados a fim de torná-los utilizáveis para a gerência de marketing.
- Distribuição da informação para auxiliar nas atividades de marketing.

Como atualmente os sistemas de informações, em geral, baseiam-se em computadores, normalmente o sistema de informações de marketing é estabelecido e viabilizado por um especialista em computação (geralmente, alguém das áreas de Sistemas de Informação ou Tecnologia da Informação). Contudo, o papel do gerente de marketing é fundamental, sobretudo na fase de identificação das informações necessárias e na própria avaliação do sistema.

Ainda que os gerentes de marketing nem sempre tenham claras suas necessidades futuras e, portanto, nem sempre possam prever com exatidão que questões terão e quando elas ocorrerão, podem dizer quais dados usam rotineiramente ou que já usaram no passado e podem também prever que dados poderão ser úteis. O importante é que sempre comuniquem de forma clara e objetiva suas necessidades aos desenvolvedores do sistema.

Montgomery e Urban (1970) prepararam um roteiro para a construção de um SIM, ainda hoje é válido e útil. Segundo esses autores, seriam quatro estágios:

I Estágio preliminar: no qual se deve comunicar a intenção de construir um SIM – sistema de informação de marketing, obter a colaboração dos usuários potenciais e a aprovação da alta administração e preparar um inventário das decisões que são atualmente tomadas, das decisões que os gerentes de marketing gostariam de tomar e das decisões que eles provavelmente tomarão no futuro.

II Estágio de banco de dados: determina a informação necessária para a tomada de decisão, as fontes atuais e potenciais das informações necessárias, as formas como a informação se tornará disponível, a equipe e os equipamentos e softwares necessários para realizar o treinamento dos gerentes de marketing no uso do SIM.

III Estágio de banco estatístico: a partir do banco de dados consolidado, é possível determinar eventuais deficiências de dados e selecionar técnicas estatísticas apropriadas e compatíveis com o banco de dados. Como se trata de uma evolução do estágio anterior, é necessário recrutar e treinar pessoal capacitado.

IV Estágio de banco de modelos: trata-se de uma fase bastante evoluída, cujo objetivo é a criação de modelos que forneçam respostas para simulações que venham a ajudar o gerente de marketing na tomada de decisões. Nesse estágio, devem-se determinar as falhas do SIM, as questões que eles não podem responder e os modelos que o ajudariam a fazê-lo. O passo seguinte é adquirir modelos existentes no mercado que venham a atender as necessidades levantadas e/ou a desenvolver modelos específicos para a empresa. Obviamente, também é necessário o recrutamento e o treinamento de pessoal para operar ou elaborar tais modelos.

Um exemplo interessante de elaboração de um SIM é fornecido por Caldieraro *et al.* (1998) para uma empresa no ramo da construção civil. No caso apresentado pelos autores, o plano de trabalho previsto para a elaboração do sistema continha as seguintes tarefas:

1.Venda da idéia.
2.Estabelecimento de um escopo inicial de SIM.
3.Especificação de requisitos para o SIM.
4.Redefinição e fechamento do escopo de SIM.
5.Elaboração do “modelo informacional” do SIM.
6.Desenvolvimento do SIM.
7.Implantação do SIM.
8.Utilização evolutiva do SIM.
9.Avaliação dos resultados.

Esse caso ilustra bem a importância das fases preliminares, sobretudo com o estabelecimento de uma fase inicial de "venda da idéia". É muito importante enfatizar que sem a obtenção da colaboração de todos os envolvidos, em especial, dos usuários potenciais do sistema, a qualidade e a futura utilização do SIM ficam seriamente comprometidas, podendo resultar em um fracasso completo, representando desperdícios de recursos (dinheiro, tempo e energia dos funcionários) e uma grande frustração para todos os envolvidos.

Também Minciotti (1992, p. 34) propõe um roteiro de uma relação com questões que serviriam para orientar previamente a importância dos assuntos e informações que podem compor as necessidades diárias do marketing e, de forma mais importante para a organização, havendo assim, uma maior conveniência de se implantar o SIM – sistema de informação de marketing, respondendo à pergunta chave a respeito do que a empresa deveria saber. Se o gestor tem dúvidas sobre o que perguntar para alimentar seus sistemas de informação, neste roteiro, o autor registra que essa relação não esgota por inteiro os aspectos relativos ao desempenho mercadológico de uma organização, porém contempla os principais fatores que auxiliariam no processo decisório de marketing.

Para uma melhor compreensão, essas questões foram divididas em blocos de assuntos que abordam produto/serviços, canal de distribuição, equipe de vendas, comunicação e mercado. Assim, pode-se verificar a amplitude dessa relação, conforme demonstra o Quadro 11, em resumo.

Quadro 11 – Roteiro para avaliação da necessidade de implantação de um SIM

Mercado consumidor
• Hábitos de compra e expectativas de benefício dos consumidores, por área geográfica e grupos de clientes potenciais.
• Motivos que contribuem para que algumas áreas geográficas e alguns tipos de clientes potenciais propiciem bons negócios.
• Grau de fidelidade à marca ou ao fabricante em sua categoria de produto.
• Como se posicionar e atuar diante da constatação da infidelidade de um cliente.
• Grau de eficiência na conquista de novos clientes que surgem nos mercados em que atua.
• Os fatores que influenciam na compra de suas categorias de produto.
• Fatos ligados à compra de produtos concorrentes ou não, que afetam probabilidade de comprar seu tipo de produto.
• Quantificação e qualificação dos consumidores que comprar cada tipo de produto.
• Mudanças nos hábitos de compra dos clientes.
• Grau de acerto com que vem reagindo a essas mudanças.
• Grau de satisfação de seus clientes quanto ao desempenho da empresa.
• Grau de satisfação com a pós-venda da empresa.
• Os clientes mais lucrativos, quanto o são e quais os motivos desta lucratividade.
• Quem serão os futuros clientes a curto, médio e longo prazos.
• Quantos clientes novos surgiram e disso não se teve conhecimento.

Produto / serviços
• Participação de mercado de cada um de seus produtos.
• Freqüência e o ciclo de compras para cada categoria de produto de sua linha.
Equipe de vendas
• Desempenho de vendas de seus concorrentes por tipo de produto e por área geográfica.
• Grau de acerto de seus métodos de elaboração de previsão de vendas.
• Adequação da quantidade e qualidade das informações de mercado geradas pela equipe de vendas.
• Os apelos de vendas mais adequados para cada tipo de cliente que a equipe de vendas utiliza.
• Desempenho dos vendedores durante os contatos de vendas.
• Custo de uma visita feita pela equipe de venda.
• Opinião dos clientes atuais e potenciais a respeito do método de venda adotado pela equipe de vendas.
• Adequação dos roteiros de visita elaborados pela equipe de vendas.
• Características tornam um cliente mais fácil de ser conquistado.
• O que acontece com as informações de mercado, por meio dos relatórios de visitas dos vendedores.
• O acompanhamento da equipe de vendas com relação a seus produtos e dos concorrentes.
Canal de distribuição
• As atitudes do canal de distribuição com relação aos produtos e dos concorrentes.
• Quanto está usufruindo toda a potencialidade de seu canal de distribuição.
• Existência de canais de distribuição não convencionais que poderiam ser utilizados.
• Necessidade de experimentar novos métodos de motivação para os integrantes de seu canal de distribuição.
• Área geográfica de atuação de seus distribuidores.
• Existência de áreas importantes em que seus distribuidores não atuam.
• Capacidade de amoldar-se às mudanças geográficas ocorridas, no âmbito da distribuição de seus produtos.
Comunicação
• Qual a ação promocional que melhor proporciona resultado.
• Qual a mídia que melhor se adequa a seus mercados.
• A motivação provocada por suas promoções de venda em seus revendedores e consumidores.
• Qual tem sido a relação entre as despesas com promoção e os resultados de vendas.
• Grau de satisfação de seus clientes quanto ao desempenho de sua assistência técnica.
• Quais são os problemas mais comumente apresentados por seus produtos e suas incidências.

FONTE: MINCIOTTI, 1992

Brien *et al.* (1995) reforçam que para compreender o processo inteiro do planejamento de marketing como pré-requisito é necessário definir as necessidades do SIM de uma organização, que tenha como função estratégica não uma atividade isolada, mas como um sistema total que possa interagir com o ambiente externo e interno da empresa.

E umas das necessidades para os referidos autores podem ser informações do tipo:

1. para compreender as atividades intrínsecas do marketing;
2. da análise da situação;
3. da pesquisa e análise de marketing;
4. dos estabelecimentos dos objetivos futuros;
5. da sustentação para avaliação da estratégia;
6. desenvolvimento dos orçamentos e controles e;
7. coordenação.

Outra contribuição proposta por Book (1991) são alguns passos que podem contribuir com desenvolvimento próspero de um sistema de informação de marketing que são:

1. compromisso da alta administração afiançando e se envolvendo com o projeto;
2. estabelecimento de banco de dados necessários;
3. desenvolvimento de um programa para usar o banco de dados;
4. determinação das exigências de apoio funcionais aos sistemas operacionais;
5. profissionais experientes para desenvolvimento de sistema;
6. orçamento com recursos financeiros suficientes para desenvolvimento do sistema;
7. selecionar o melhor banco de dados e software disponíveis;
9. implementação a uma região de vendas da empresa como projeto piloto.

O autor complementa que isso se faz necessário para enfrentar mercados cada vez mais fragmentados e pressão crescente para melhorar o retorno no investimento de marketing. Assim mais empresas estão descobrindo que um sistema de informação de marketing pode ser uma arma estratégica na batalha de gerar novos negócios e implementando programas que possam atender às necessidades e interesses de clientes atuais e potenciais.

Para Mayros e Werner (1992, p. 19), um construto da informação de marketing, é necessário saber aonde a organização quer chegar e levantar as necessidades de informações que precisa saber sobre:

1. Vendas;
2. Produto;
3. Consumidor;
4. Mercado;
5. Plano de marketing;
6. Pesquisa de mercado;
7. Promoção;
8. Distribuição e logística;
9. Controle de pedidos e
10. Acesso das informações.

Diante de várias posturas literárias aqui esboçadas, não existe um consenso sobre qual é o roteiro mais apropriado para checagem e busca pela informação, pois cada organização possui suas peculiaridades e necessidades de gerenciamento diário. Sendo que dentro dos papéis de gestão pessoal, há aquele que busca e aquele que sistematiza as informações.

Entretanto alguns conflitos entre o gerente de marketing e o responsável pelo processamento dos dados podem existir. O gerente de processamento de dados tem visto a gerência de marketing como pessoas que gostam de dar ordens; que querem ter mais dados do que podem utilizar; e vêem o gerente como analista que poderia procurar informações dentro de seu próprio sistema e não o fazem, assim, conseqüências dessa atitude são: a existência do SIM – sistema de informação de marketing que gera mais trabalho, muitos dados e nenhuma informação satisfatória e o marketing como mais um departamento que não potencializa as informações necessárias (MAYROS; WERNER, 1992, p. 25).

Por outro lado, os gerentes de marketing vêem os gerentes de processamento de dados como um grupo de pessoas que entendem de sistemas, mas não fazem satisfatoriamente o trabalho, havendo pouco envolvimento com o marketing comparado a outras áreas da organização e incapacidade de preencher por inteiro uma simples fichas, ressaltam Mayros e Werner (1992, p. 25).

2.6.1 Subsistema de pesquisa de marketing

Este tópico aborda a pesquisa de marketing e sua importância, já que é uma das formas de obtenção de informações que auxilia na tomada de decisões dos gerentes. O fato é que a maioria dos modelos de SIM apresentados apontam o elemento pesquisa de marketing com grande relevância, situação que indica que uma das formas de obter informações é a própria pesquisa de marketing, uma ferramenta muito poderosa na alimentação de dados e monitoramento do ambiente de marketing.

Assim, a proposta é esboçar um breve roteiro dos passos em que se desenvolve uma pesquisa de marketing, para auxílio na resolução de problemas e oportunidades de marketing.

Diante de diversos conceitos de pesquisa de marketing, tem-se a definição da AMA – *American Marketing Association*: "função que liga o consumidor, o cliente e o público ao homem de marketing por meio da informação – usada para identificar e definir oportunidades e problemas de mercado; gerar, refinar e avaliar ações de marketing; monitorar o desempenho de marketing; melhorar a compreensão do marketing como processo".

Mattar (1999, p. 54) postula que a pesquisa de marketing é a investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de dados com o objetivo de descobrir e/ou descrever fatos, atitudes e opiniões ou de verificar a existência de relações presumidas entre fatos referentes ao marketing de bens, serviços e ao marketing como área de conhecimento de administração.

Já Malhotra (2001, p. 45) define a pesquisa de marketing como a identificação, coleta, análise e disseminação de forma sistemática e objetiva e seu uso para assessorar a gerência na tomada de decisões relacionadas à identificação e solução de problemas e oportunidades de marketing.

Uma outra definição para o sistema de pesquisa de marketing é que corresponde à elaboração, à coleta, à análise, à edição de relatórios sistemáticos de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa (KOTLER, 2000, p. 125).

Tendo essas definições, agora é necessário entender como é o processo de um roteiro de pesquisa para as empresas que precisam de informações a respeito de ambiente de marketing, concorrência e necessidades dos clientes. Dessa forma, os gerentes não precisam de mais informações, eles precisam de melhores informações.

Nesse caso, as maiores organizações, em geral, contam com uma estrutura de departamento de marketing e normalmente possuem várias divisões internas sobre estudos de mercado e freqüentemente encomendam estudos formais de marketing sobre problemas ou oportunidades.

Não obstante, elas podem conduzir a pesquisa de marketing de maneira econômica e criativa, conforme propõe Kotler (2000, p. 126):

a) envolvendo estudantes ou professores para projetar e elaborar projetos de pesquisa;

b) usando a Internet;
c) verificando concorrentes.

Vale registrar que a organização pode ter em sua própria estrutura de departamento de pesquisa, ou contratar fornecedores externos de pesquisas, tais como os institutos de pesquisa de marketing. Há uma tendência muito grande das empresas contratarem serviços de pesquisa tendo como papel apenas o monitoramento das atividades, até porque não acaba sendo foco da organização dispor de recursos e estrutura para isso, muito embora, para situações de coletas emergenciais, muitas empresas têm mantido centrais de telefone para o levantamento de informações pontuais a baixo custo.

E para tal assunto que se preocupa em abordar a respeito da estrutura de um projeto de pesquisa, ferramenta pelo qual permite ao gestor obter informações do micro e macro ambiente de marketing, o autor cita como pode ser uma estrutura de modelo de projeto de pesquisa conforme descrita por Campomar (1982), que segue abaixo com os seguintes itens:

1. Apresentação do problema de decisão
2. Objetivos da pesquisa
3. Questões e/ou hipóteses
4. Fontes de informação
5. Metodologia
5.1 População
5.2 Amostragem
5.3 Forma de coleta de dados
5.3.1 Levantamento
5.3.1.1 Estruturada – Não disfarçada
5.3.1.2 Estruturada – Disfarçada
5.3.1.3 Não estruturada – Não disfarçada
5.3.1.4 Não estruturada – Disfarçada
5.3.2 Observação
5.3.3 Experimental
5.4 Determinação da forma de aplicação do instrumento
5.5 Equipe para aplicação
5.6 Controle da aplicação

6. Processamento dos dados
6.1 Formas de codificação
6.2 Forma de tabulação
7. Análise dos dados
8. Orçamento e cronograma
9. Formato e principais elementos do relatório final

Adiante, na Figura 28, pode-se observar de forma concentrada as etapas de uma pesquisa de marketing. A definição do problema e objetivos da pesquisa é o primeiro passo. Em seguida, como segundo passo, o desenvolvimento do plano de pesquisa para coleta de informações.

Em um terceiro estágio, a implementação do plano de pesquisa por meio da coleta e análise de dados e, por último, a interpretação e apresentação dos resultados aos membros envolvidos.

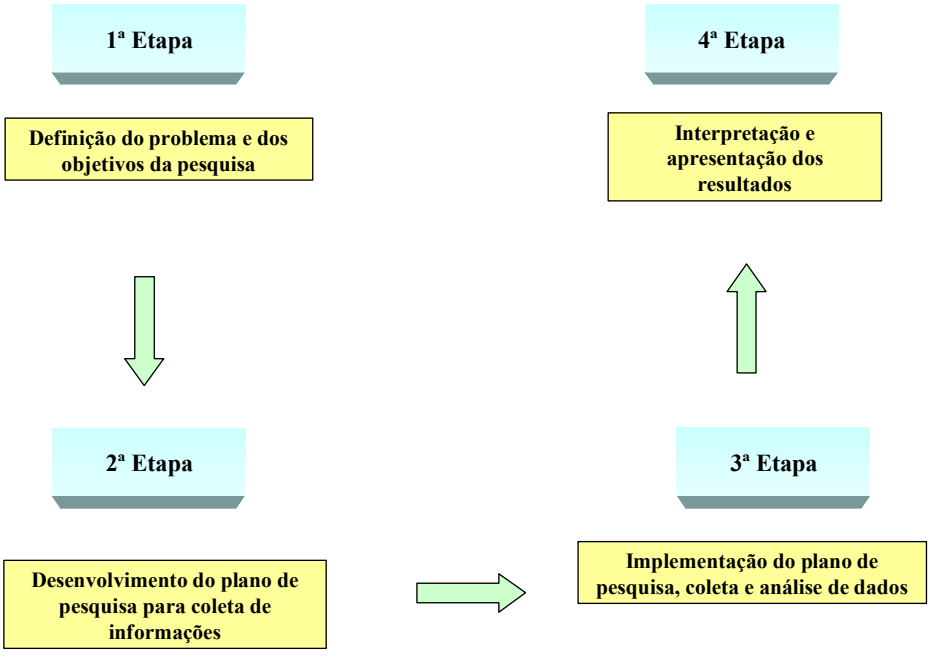


Figura 28 – O Processo de Pesquisa de Marketing
FONTE: Elaborado e adaptado pelo autor

Todo processo de pesquisa começa com a definição do problema e dos objetivos de pesquisa; trata-se da etapa mais difícil, pois o gerente pode perceber algo errado sem saber o que exatamente está causando essa situação.

O gerente de marketing e os pesquisadores devem trabalhar juntos para definir cuidadosamente o problema, pois o gerente tem maior compreensão sobre a decisão para qual a informação é necessária, enquanto que o pesquisador tem maior entendimento sobre o processo de pesquisa de marketing e sobre como obter a informação dentro das metodologias de pesquisa existentes (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 95).

Definir corretamente o problema significa entender e explicitar quais os problemas ou oportunidades de marketing que geram a necessidade de informação para tomada de decisão. Definir o problema significa indicar o propósito da pesquisa (CZINKOTA, 2001).

Após a definição do problema, definem-se os objetivos da pesquisa que podem ser de três tipos: a) exploratória; b) descritiva; c) causal.

O objetivo da pesquisa exploratória é coletar informações preliminares que ajudarão a definir o problema e definir hipóteses (BOYD; WESTFALL, 1971). Já a pesquisa descritiva aponta elementos, como o potencial do mercado para determinado produto ou os dados demográficos e as atitudes dos consumidores que compram produtos específicos. A pesquisa causal, por sua vez, testa hipóteses sobre as relações de causa e efeito de variáveis relacionadas (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 95).

Uma vez definidos o problema e os objetivos da pesquisa, todo o processo da pesquisa tem um rumo bem orientado para sua aplicação, pois o norteamento do projeto de pesquisa está adequado para resolução dos problemas de marketing.

A pesquisa exploratória tem o objetivo de prover o gerente de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva, sendo nesse caso apropriado para os primeiros estágios da investigação quanto à familiaridade, o conhecimento e a compreensão dos fenômenos por parte do pesquisador, e que podem ser usados os seguintes métodos, como exemplifica Mattar (1999, p. 81): a) levantamento de fontes secundárias que utilizam levantamentos bibliográficos, documentos, estatísticas e pesquisas efetuadas; b) levantamento de experiências; c) estudos de casos e; d) observação informal.

Por outro lado, a pesquisa conclusiva é caracterizada por possuir objetivos bem definidos, procedimentos formais, por serem bem estruturadas e direcionadas para a solução de problemas ou avaliação de cursos de ação. Também são conhecidas como pesquisas conclusivas descritivas, cujo método de coleta de dados compreende: a) entrevistas pessoais; b) entrevistas por telefone; c) questionário por correio; d) questionários pessoais e; e) observação. Nesse caso, há dois tipos de pesquisa descritiva, como exemplifica Mattar (1999, p. 81), ou seja, o levantamento de campo e o estudo de campo, embora o autor considere a distinção entre um e outro não muito precisa para fins de marketing.

O levantamento de campo procura ter dados representativos da população de interesse, tanto em relação ao número de caso incluídos na amostra, quanto na forma de sua inclusão, cuja ênfase está na geração de estatísticas descritivas como médias, modas, variâncias, decis, quartis, etc. Isto é possível a partir de amostras probabilísticas e não probabilísticas. Já o estudo de campo está menos preocupado com a geração de grandes amostras representativas de uma determinada população muito apropriada para pesquisas qualitativas.

No desenvolvimento do plano de pesquisa para coleta de informações, cujo alinhamento deve conter as fontes de informação, o detalhamento das abordagens específicas da pesquisa e forma de contato. A coleta de dados necessários que o gerente de marketing precisa obter pode ser realizada por meio de dados primários, secundários ou de ambas as formas de coletas.

Entendem-se como dados primários informações coletadas para o propósito em questão, ou seja, dados que ainda não foram coletados, enquanto que os dados secundários são informações que já existem em lugar e coletadas para algum propósito (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 96).

Os dados secundários podem ser obtidos de vários dados provenientes de órgãos governamentais (IBGE) e fontes de negócios (guias, anuários, Internet, etc). Por outro lado, a coleta de dados primários exige decisões sobre: a) abordagens da pesquisa; b) métodos de contato; c) plano de amostragem e; d) instrumento de pesquisa. Podem-se observar no Quadro 12 as características para a elaboração de um plano para a coleta de dados primários. O gerente de marketing juntamente e o pesquisador devem alinhar o escopo do projeto de pesquisa discutido a seguir.

Quadro 12 – Planejamento da coleta de dados primários

Abordagem da pesquisa	Métodos de contato	Plano de amostragem	Instrumento de pesquisa
Observação Levantamento Pesquisa experimental	Correio Telefone Pessoal Internet	Unidade de amostragem Tamanho da amostra Procedimento de amostragem	Questionário Instrumentos mecânicos

FONTE: KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 98

A abordagem da pesquisa pode ser realizada por meio de observação, levantamento e pesquisa experimental. Assim, se o gerente de marketing optar pela observação, isto significa coletar dados primários observando pessoas, ações e situações relevantes, como, por exemplo, verificando o comportamento do consumidor frente a uma promoção em supermercado, o que se encaixa mais em pesquisas exploratórias.

Se for o de levantamento a forma de abordagem é a melhor que se encaixa em coletas de informações descritivas, pois pode necessitar conhecer as atitudes, as preferências, o grau de conhecimento ou comportamento de compra de seu consumidor perguntando diretamente a eles; este é um dos métodos de coleta de dados primários mais utilizados em uma pesquisa.

E, por último, a abordagem experimental é a mais adequada para coleta de informações causais. Este tipo de pesquisa procura explicar as relações de causa e efeito, implicando a seleção de grupos experimentais, a submissão desses grupos a diferentes tratamentos, o controle de fatores externos e a verificação das diferenças nas respostas desses grupos. O método de coleta de dados mais comum pode ser por correios, telefone, pessoalmente e via Internet.

O Quadro 13 aponta os pontos fortes e fracos para cada uma dessas formas de coletas de dados. São mostradas as diferenças perceptíveis quanto à flexibilidade, quantidade de dados que podem ser obtidos, às interferências do pesquisador, controle sobre a amostra, rapidez, taxa de resposta e custo.

Naturalmente cabe ao gerente de marketing, juntamente com o escopo da organização, decidir alguns quesitos quanto ao custo/benefício do investimento em pesquisa.

E é certo que também devem ser analisados o custo da pesquisa, o tempo de resposta necessária para tomada de decisão, o universo a ser pesquisado e inclusive a área geográfica na qual se encontram os entrevistados.

Quadro 13 – Comparação dos Métodos de Coleta de Dados

Descrição	Correio	Telefone	Entrevista pessoal	Internet
Flexibilidade	Fraca	Boa	Excelente	Boa
Quantidade de dados que podem ser coletados	Boa	Razoável	Excelente	Boa
Controle das interferências do entrevistador	Excelente	Razoável	Fraco	Razoável
Controle sobre a amostra	Razoável	Excelente	Razoável	Fraco
Rapidez na coleta de dados	Fraca	Excelente	Boa	Excelente
Taxa de resposta	Razoável	Boa	Boa	Boa
Custo	Bom	Razoável	Fraco	Excelente

FONTE: KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 100

Em um outro momento o gerente de marketing, juntamente com o responsável pela pesquisa, precisa definir seu plano de amostragem. Uma amostra representa um segmento da população selecionada para representar a população como um todo, fazendo estimativas precisas acerca das idéias e do comportamento do consumidor (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 104).

São necessárias três decisões como expõe Kotler e Armstrong (2003, p. 96): a) unidade de amostragem, que identifica quem deve ser entrevistado; b) tamanho da amostra, que estabelece quantas pessoas deverão ser entrevistadas; e, por último, c) os procedimentos de amostragem, por meio de técnicas que reforçam como devem ser escolhidos os entrevistados.

Entre os vários tipos de amostras, há duas técnicas de amostragem, a probabilística e não probabilística; para Selltiz *et al.* (1974), a característica essencial da primeira é que se pode especificar, para cada elemento da população, sua probabilidade de ser incluído na amostra e que é a única forma que permite planos de amostra representativa, o que não acontece com a amostragem não probabilística. São indicados, na Figura 29, os principais tipos de amostra: aleatórias (probabilísticas) e não aleatórias (não probabilísticas), conforme as seguintes definições (SELLTIZ *et al.*, 1974; MATTAR, 1996; KOLTER, 2000; AAKER, 2001; MALHOTRA, 2001; COOPER, 2003; McDANIEL, 2003; BOYD; WESTFALL, 1971; TULL, 1993; STEVENSON, 1981)):

- **Aleatória simples:** trata-se de uma técnica de amostragem probabilística em que todos os elementos da população têm probabilidades iguais de serem sorteados.

- **Aleatória sistemática:** trata-se de uma técnica de amostragem probabilística em a amostra é escolhida selecionando-se um ponto de partida aleatório e tomando-se cada i-ésimo elemento sucessivamente do rol amostral.

- **Aleatória estratificada:** trata-se da separação da população em grupo mutuamente exclusivo, por estratos, dos quais são retiradas amostras aleatórias, dando em seguida probabilidades iguais de seleção.

- **Aleatória por cluster (conglomerado):** trata-se de uma técnica de amostragem probabilística em que a população é dividida em áreas mutuamente exclusivas, como regiões, bairros e quarteirões.

- **Não aleatória por conveniência (ou acidental):** o pesquisador seleciona mediante um critério de conveniência (local, tempo etc.) os membros da população para facilitar a obtenção das informações.

- **Não aleatória por julgamento (ou intencional):** o pesquisador utiliza seu julgamento para selecionar os membros da população que apresentem boas perspectivas de fornecerem informações precisas.

- **Não aleatória por quotas (ou proporcional):** o pesquisador encontra e entrevista um número pré-determinado de pessoas em cada uma das várias categorias.

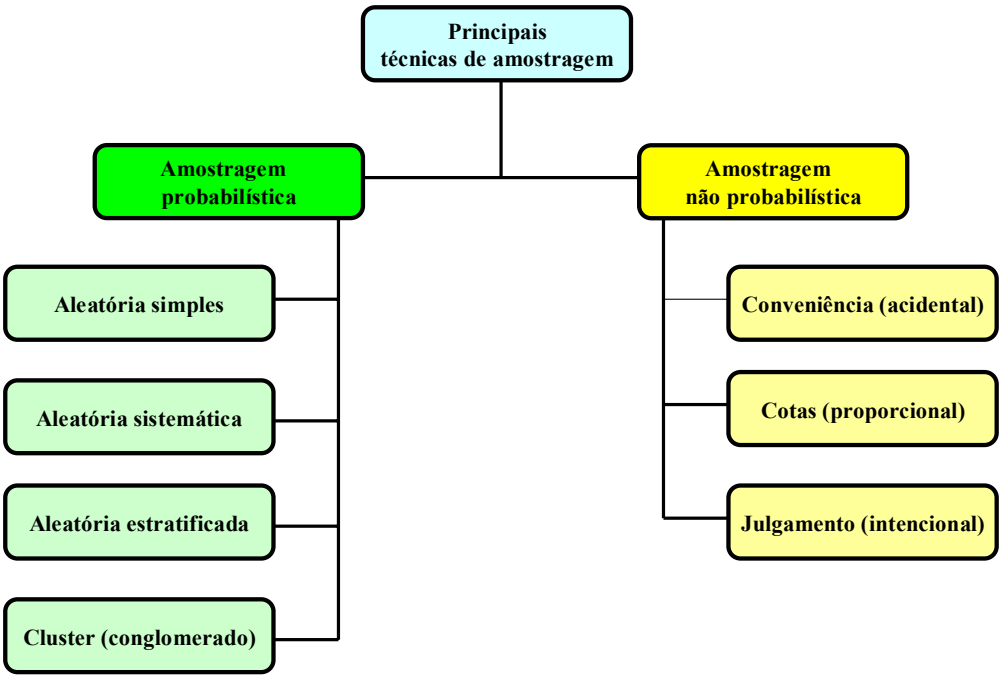


Figura 29 – Algumas formas de técnicas de amostragem
FONTE: Elaborado e adaptado pelo autor

Neste momento, o executivo, ao coletar os dados primários, necessita escolher junto com o pesquisador entre dois principais instrumentos de pesquisa, os questionários e os instrumentos mecânicos. Os questionários são os mais utilizados podendo ser aplicados pessoalmente, por telefone, correio ou Internet e que deve ser desenvolvido com bastante cuidado. O profissional de marketing precisa definir bem quais as perguntas que serão feitas dentro dos objetivos definidos, importantes para auxílio à tomada de decisões.

Para a confecção dos questionários, existem várias formas utilizadas nas diversas escalas conhecidas no meio acadêmico, que podem ser escalas de avaliação (gráficas, verbais e itemizadas), escalas de ordenação, escalas comparativas, escalas de diferencial semântico (Osgood), escalas Stapel, entre outras. A partir dessas escalas, é possível fazer o processo de mensuração que trata da alocação de números ou rótulos a objetos, pessoas, estados ou eventos, de acordo com regras específicas do trabalho para representar quantidade ou qualidade de atributos (McDANIEL, 2003, p. 276).

A criação de uma escala começa com a determinação do nível de mensuração desejável ou possível, podendo ser em quatro níveis básicos de mensuração, conforme demonstrado no Quadro 14, que exemplifica os níveis, a descrição, suas operações básicas, seu uso comum e as estatísticas descritivas comuns.

Quadro 14 – Os quatro principais níveis de mensuração

NÍVEL	DESCRIÇÃO	OPERAÇÃO	USO COMUM	ESTATÍSTICAS
Nominal	Usa números para identificar objetos, indivíduos, eventos ou grupos	Determinação de igualdade ou não-igualdade	Marcas, sexo, nacionalidade, cores, tipos de lojas, regiões, usuário/não-usuário	Moda e distribuição de freqüência absoluta e relativa
Ordinal	Além da identificação, indica os números sobre a quantidade relativa de algum do evento	Determinação de maior ou menor	Atitudes, preferências, opiniões, classes sociais, níveis das ocupações e instrução	Moda, mediana, quartis, decis, percentis e correlação de ordem
Intervalar	Possui todas as propriedades das escalas: nominal e ordinal; os intervalos entre os pontos consecutivos são iguais	Determinação de igualdade de intervalos	Atitudes, opiniões e preferências	Média, moda, mediana, quartis, intervalo, desvio-padrão, correlação, teste F, teste t, teste z, Anova, regressão e análise fatorial
Razão	Incorpora todas as propriedades das escalas: nominal, ordinal e intervalar; inclui um ponto zero absoluto	Determinação de igualdade de razões	Quando instrumentos de precisão estão disponíveis (vendas, número de chegadas no horário, idade)	anterior, média geométrica, média harmônica, coeficiente de variação

FONTE: McDANIEL, 2003, p. 278

Quanto aos instrumentos mecânicos estes podem ser medidores, scanners de supermercado, galvanômetro. A avaliação se dá pela intensidade do interesse ou das emoções explicitadas por uma pessoa exposta a diferentes estímulos, como por exemplo, uma imagem ou som; o taquistoscópio que mostra um anúncio a uma pessoa havendo uma exposição que oscila de um centésimo de segundo para vários segundos e, assim, a cada exposição os entrevistados descrevem tudo do que se lembram e também podem ser utilizadas câmeras oculares que são adequadas para estudar o movimento dos olhos a fim de detectar em que pontos as pessoas se fixam primeiramente e quanto tempo permanecem em determinado item.

O gerente de marketing acompanha a implementação do plano de pesquisa de marketing quanto à sua operacionalização, como já reiterado essa coleta pode ser efetuada pelo próprio departamento de pesquisa de marketing da empresa ou por empresas contratadas.

Embora tenha um melhor controle sobre o processo de coleta e a qualidade dos dados quando trabalhado pelo seu próprio departamento, utilizar os serviços de empresas especializadas geram maior rapidez na coleta dos dados a um custo mais baixo (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 105).

A partir de então, o gestor pode interpretar e apresentar os resultados à equipe como um todo e à direção da empresa, fornecendo as informações mais importantes, podendo ser úteis nas principais decisões em que a organização precisa tomar, armazenando e alimentando o banco de dados do seu sistema de informação de marketing. Essas apresentações podem, inclusive, vir agregadas por meio de ferramentas quantitativas com técnicas estatísticas que permitem dar uma melhor visão para apoiar às decisões de marketing; as mais conhecidas são, conforme Cooper (2003, p. 455), Kotler (2000, p. 139), Malhotra (2001) e Hair (2005):

a. Regressão múltipla: trata-se de uma técnica de dependência usada como uma ferramenta descritiva para desenvolver uma equação matemática que estima e prediz as tendências dos valores para uma variável dependente dadas as mudanças nos valores das variáveis independentes.

b. Análise discriminante: trata-se de uma técnica de dependência usada para classificar um objeto ou pessoas em duas ou mais categorias. Reúne uma variável dependente com escala nominal, com uma ou mais variáveis independentes que tem escala intervalar ou de razão.

c. Análise conjunta: trata-se de uma técnica estatística de dependência por meio da qual as preferências dos entrevistados, no que diz respeito a diferentes ofertas, são decompostas para se determinar o grau de utilidade suposto para cada atributo e a importância de cada atributo.

d. Análise fatorial: trata-se de uma técnica de interdependência utilizada para determinar as poucas dimensões básicas, reduzindo a um número administrável o grande número de variáveis que formam um grupo e se sobrepõem às características de mensuração.

e. Análise por conglomerado: trata-se de uma técnica de interdependência para o agrupamento de objetos ou pessoas similares, de modo que possa criar uma homogeneidade entre os grupos pesquisados.

f. Escala multidimensional: trata-se de uma técnica de interdependência que cria uma descrição especial da percepção do respondente sobre um produto, serviço ou outro objeto de interesse, criando assim mapas perceptuais de produtos ou marcas concorrentes que são representados por pontos em um espaço multidimensional de atributos em que sua distância um do outro é uma medida de suas diferenças nas características, de acordo com a imagem formada pelo consumidor.

2.6.2 Subsistema de inteligência de marketing

Este tópico aborda o assunto ligado à inteligência de marketing. Em uma análise ampla pode-se considerar inteligência de marketing e inteligência competitiva como sinônimos. No Brasil, a inteligência de marketing vem sendo tratada também como inteligência empresarial, inteligência competitiva e gestão estratégica do conhecimento; nos Estados Unidos como *technology watch, competitive intelligence system, business intelligence, competitor intelligence*; e na França, v*eille technologique, intelligence economique, intelligence concurrencielle* (ABIPTI, 2004, disponível em: <http://www.abipti.org.br/guia.htm>).

Portanto, há uma preferência para a nomenclatura inteligência de marketing pela sua proposta de grande abrangência na análise das estratégias competitivas das empresas. Atualmente as empresas estão vivenciando um ambiente de futuras incertezas. O ambiente de negócio está incrivelmente volátil e turbulento fazendo, com que os gerentes de marketing atentem às mudanças.

Isso faz sentido, quando Xu e Kaye (1995, p. 22) afirmam que as organizações precisam se adaptar a essa nova ordem de mudança ambiental para sobreviver e prosperar. O que demonstra que as decisões estratégicas, para que se tornem significativas, precisam ser realizadas em tempo hábil, ser bem estruturadas e possibilitarem uma adequada reação à mudança.

Desta forma, a inteligência competitiva de marketing, como subsistema do SIM - sistema de informação de marketing, deve ser capaz de informar instantaneamente os gerentes sobre as mudanças do ambiente externo e, para isso, é necessário o desenvolvimento desse sistema e um mapeamento do ambiente de negócio. Basicamente o ponto central da inteligência competitiva é monitorar os competidores e pode ser vista com grande importância estratégia para a organização, segundo Powell e Bradford (2000):

- obriga a empresa a descobrir suas essências competitivas em face dos concorrentes que estão no mesmo negócio.
- procura conhecer de maneira recíproca a vulnerabilidade dos competidores que tenta imitar as competências essenciais da organização.
- o acesso a novos mercados pode ser satisfatório se houver a compreensão da real intenção dos competidores e não subestimá-lo.

A inteligência competitiva começou a ser adotada pelas empresas no início dos anos 80, como uma resposta às novas exigências de um mercado globalizado e de acirrada concorrência.

Assim, segundo Martinet e Marti (apud ABIPTI, disponível em: <http://www.abipti.org.br/guia.htm), a inteligência competitiva marca seu início nas décadas de 70-80, apresentando um crescimento bastante grande na década de 90, devendo alcançar sua maturidade e reconhecimento no início deste século.

Esse sistema tornou-se um instrumento poderoso no sistema de informação de marketing, para o qual somente a produção orientada para as necessidades do consumidor não é suficiente a fim de garantir o sucesso da empresa. Pois o subsistema de inteligência competitivo coleta informações a respeito do ambiente competitivo, processando as informações e transformado-as em elementos de inteligência, divulgando-os posteriormente para suporte à tomada de decisão (GRISI; SAHELI, 2001).

É importante diferenciar os conceitos de informação e inteligência: a primeira é oriunda de dados quantitativos ou qualitativos, enquanto a segunda é o conhecimento acumulado a partir do processamento e da análise das informações coletadas, advogam Grisi e Saheli (2001).

A monitoração da concorrência e das novas tecnologias é de fundamental importância para que a empresa possa identificar as ameaças e antecipar oportunidades que lhe permitam conquistar uma posição competitiva favorável.

As facilidades proporcionadas pelos avanços da tecnologia da informação, tanto em relação ao aumento da capacidade de armazenamento e processamento de grandes volumes de informações de forma cada vez mais rápida e a custos menores, assim como em relação ao vertiginoso desenvolvimento das comunicações, como é o caso da *Internet*, representam uma força no desenvolvimento dos sistemas de inteligência competitiva (ABIPTI, 2004).

Entende-se, portanto, que a inteligência competitiva atua como um radar para a empresa, proporcionando-lhe o conhecimento das oportunidades e ameaças identificadas no ambiente, que poderá instruir suas tomadas de decisão, visando à conquista de vantagem competitiva.

A inteligência competitiva pode ser utilizada com as seguintes funções na organização: como ferramenta para gestão da inovação tecnológica; como instrumento para tomada de decisão; e, ainda, como forma de agregar valor à função de informação.

São apresentados, a seguir, alguns conceitos de inteligência competitiva, adotados por especialistas no assunto. Kahaner (1996), define como um programa sistemático e ético de se obter e analisar informações sobre as atividades dos concorrentes e as tendências gerais do negócio para avançar com as metas da empresa.

Já Sammon (1984, p. 91) contribui definindo que a inteligência competitiva é o processo analítico que transforma dados desagregados sobre o competidor em conhecimento relevante, preciso e estrategicamente utilizável acerca da posição, desempenho, capacitação e intenção do concorrente.

Rouach e Santi (2001, p. 553) definem que inteligência competitiva é a arte de coletar, processar e armazenar informações reunidas por pessoas de todos os níveis da empresa para que possam ajudar no futuro e proteger contra as ameaças competitivas, devendo ser legal e respeitando ao código de ética, com transferência de conhecimento do ambiente para a estabilização da organização. Para Kotler e Armstrong (2003, p. 90), inteligência competitiva é a coleta e a análise sistemáticas de um conjunto de informações disponíveis sobre a concorrência e o ambiente de marketing, cujo objetivo consiste em melhorar a tomada de decisões estratégicas, avaliar as ações dos concorrentes e prever as oportunidade e as ameaças.

Esses autores (2003) reiteram que a inteligência competitiva tem crescido bastante à medida que um número cada vez maior de empresas monitora ativamente os concorrentes, variando entre muitas técnicas, como entrevistar funcionários de empresas concorrentes em um processo seletivo e *benchmarking* com seus produtos, pesquisar na Internet e infiltrar-se em feiras do setor. Outras definições de inteligência competitiva podem ser observadas, conforme a ABIPTI em sua *home page* (disponível em: <http://www.abipti.org.br/guia.htm), citando vários autores:

> [...] É uma atividade de gestão estratégica da informação que tem por objetivo permitir que os tomadores de decisão se antecipem sobre as tendências dos mercados e a evolução da concorrência, detectem e avaliem ameaças e oportunidades que se apresentem no seu ambiente para definirem as ações ofensivas e defensivas mais adaptadas às estratégias de desenvolvimento da empresa. (JAKOBIAK, 1996)
>
> [...] Processo de coleta, análise e disseminação da inteligência relevante, específica, no momento adequado, referente às implicações com o ambiente do negócio, os competidores e a organização. (MILLER, 1997)
>
> [...] Informação que garante ao tomador de decisão que a empresa ainda é competitiva... a inteligência é o cão de guarda da competitividade, não um apreciador passivo dos competidores... Inteligência competitiva ou inteligência empresarial é uma ferramenta do líder da empresa, uma competência central resultante de uma visão ampla da empresa em relação ao concorrente, que busca explorar incessantemente seus pontos fracos, ao mesmo tempo em que frustra surpresas competitivas. Está colocada de forma ótima no contexto da meta estratégica para deslocar o melhor ou permanecer o melhor em um segmento industrial. (BEN GILAD, 1996)
>
> [...] Processo sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, visando subsidiar a tomada de decisão e atingir as metas estratégicas da empresa. (COELHO, 1999)

Adiante, uma outra idéia para coletar inteligência competitiva tem suas raízes num grupo de disciplinas diferentes, porém complementares, que inclui prospecção de vendas, biblioteconomia, estatística, contabilidade, detetivismo (técnica para seguir pistas), inteligência militar e jogos de quebra cabeças (FULD, 1985, 10).

O que pode ser considerado um sistema de inteligência competitiva, trata-se de:

- Informação analisada ao ponto que a mesma serve de base para decisão.
- Um instrumento para alertar a direção da empresa sobre as oportunidades e ameaças.
- Ter significado distinto, dependendo do usuário.
- Uma maneira das empresas melhorarem seus resultados.
- Parte das melhores empresas do mercado.

Por outro lado, não pode ser considerado um sistema de inteligência competitiva:

- Espionagem.
- Uma bola de cristal.
- Simples procura em database.
- Papel/Burocracia.
- Trabalho para uma pessoa ágil.
- Uma invenção do século 20.
- Um software.

Para Attanasio (1988), os benefícios de um sistema de inteligência competitiva são múltiplos: permitem identificar fraquezas do competidor; propiciar novas oportunidades de aumento de *market share*; contribuir nas antecipações as atitudes agressivas dos competidores e reagir com uma maior velocidade e efetividade às mudanças do mercado.

Para tanto, o propósito do sistema de inteligência competitiva (SIS - *strategic intelligence systems*), de acordo com Montgomery e Weinberg (1990, p. 300), são:

a) inteligência defensiva: evitar surpresas dos concorrentes.

b) inteligência passiva: provisão de comparação de dados (*benchmarking*) para uma avaliação objetiva.
c) inteligência ofensiva: identificação de oportunidades.

Dentro desse foco, os autores propõem a área de atuação da inteligência competitiva deve buscar informações em um ambiente que considera:

1. concorrência;
2. ambiente tecnológico;
3. mercado consumidor;
4. ambiente econômico;
5. ambiente político / legal; e
6. ambiente social.

E a partir dessa abordagem, Drott (2001) comenta que para um maior entendimento da inteligência competitiva e seu construto existem 7 elementos a saber que compara o conhecimento pessoal com o conjunto de informações que auxilia os executivos a construir um sistema de inteligência de acordo com a consciência estratégica corporativa que está em evolução diante do mercado competitivo. Estes seriam:

a) informação individualizada com uma mais informação integrada;
b) informação dispersa com uma melhor organização;
c) informação que de certa forma era de baixo custo com maior custo;
d) informação não estruturada com informação estruturada;
e) Informação aberta e fechada;
f) Informação temporária e agora permanente;
g) conhecimento e informação.

No entanto, em uma contextualização mais atual, reforça-se que essas áreas deveriam estar inseridas em um sistema de informação de marketing, identificadas com mais detalhes para cada foco de atuação; por exemplo, para buscar informações da concorrência, devem ser considerados os principais concorrentes e suas estratégias utilizadas (STONE; GOOD, 1989).

Adiante, Miller (1997) (apud ABIPTI, disponível em: <http://www.abipti.org.br/guia.htm>) formula um modelo de inteligência competitiva, que começa com a coleta dos dados - considerado como matéria-prima bruta, dispersa - passando pela informação - o dado dotado de relevância e objetivo, pressupondo a existência de uma estrutura organizada - e chega até a inteligência - onde a análise fornece ao tomador de decisão elementos para a ação estratégica junto ao mercado altamente competitivo como os dias de hoje.

A unidade básica de um sistema de inteligência competitiva é o ciclo de inteligência, o qual, segundo Miller (1997) (apud ABIPTI, disponível em: <http://www.abipti.org.br/guia.htm>), corresponde às seguintes etapas: a) identificação dos tomadores de decisão e de suas necessidades; b) coleta de informação apropriada; c) análise da informação e geração de inteligência; d) disseminação da inteligência para os tomadores de decisão; e e) avaliação dos produtos e processos da inteligência.

Segundo Porter (1997), o objetivo do sistema de inteligência competitiva é conhecer o perfil de cada concorrente, porém não somente os concorrentes existentes, mas também os concorrentes potenciais, que podem ser os fornecedores, clientes, produtos substitutos e novos entrantes. Assim, argumentam Grisi e Saheli (2001), uma das primeiras tarefas no desenvolvimento de um SIC – sistema de inteligência competitiva é a identificação dos concorrentes.

Na Figura 30, Porter (1997) elabora um fluxograma sobre as funções que um sistema de informação a respeito do concorrente precisa desempenhar para promover uma análise sofisticada do competidor. Observa-se que o modelo propõe a coleta de dados, por meio de dados primários, dialogando com a equipe de vendas, com a equipe técnica, com os revendedores, com as agências de comunicação, com analistas de mercado e profissionais de pesquisas entre outros, ou por meio de dados secundários, procurando e vasculhando artigos específicos, jornais, anúncios da concorrência, relatórios e publicações governamentais entre outros.

Após esse passo, compilam-se os dados obtidos, para em seguida possibilitar uma análise crítica e condensação das informações. E por final, após transmitir as informações ao estrategista responsável, devem ser estabelecidas estratégias pró-ativas ou para neutralizar os movimentos dos concorrentes.

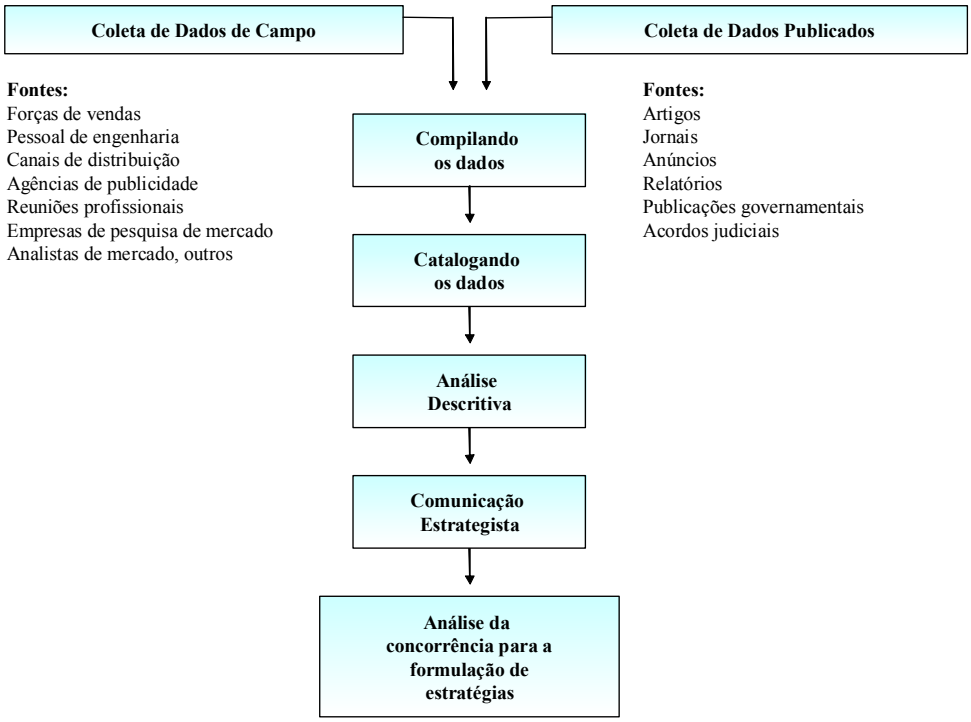


Figura 30 – O diagrama de funções de Porter
FONTE: PORTER, 1997

Em um outro ponto de vista, proposto por Sammon (1984), a partir de uma análise dos documentos do departamento de defesa do EUA, elabora-se um ciclo de inteligência, conforme exemplificado na Figura 31. O autor procura explicitar o SIC como um processo contínuo de planejamento, de direcionamento dos esforços para a coleta, de análise e processamento das informações, e por fim, de disseminação e uso.

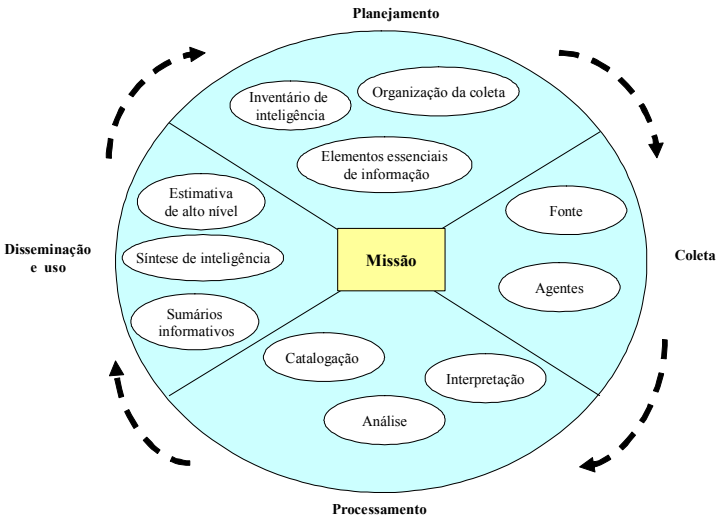


Figura 31 – O Ciclo de inteligência de Sammon
FONTE: SAMMON *et al*, 1984

Comparando os modelos de Porter, Figura 30, e de Sammon, Figura 31, Carvalho (1995) comenta que o ciclo proposto por Sammon deixa sem dificuldades de entendimento os passos metodológicos mais importantes para se adequar um sistema de inteligência competitiva.

O grau de generalidade torna mais difícil o uso em projetos únicos e sua estrutura funcional e organizacional não fica evidente, enquanto que o modelo de Porter pode preencher essas lacunas. Vale lembrar que esses modelos não competem entre si, mas trabalham em complementaridade, afirmam Grisi e Saheli (2001).

Dando continuidade à discussão sobre inteligência competitiva, a Figura 32 expõe o ciclo da inteligência estratégica proposto por Montgomery e Weinberg (1990), que de certa forma vem ao encontro da proposta dos autores anteriores, no caso, Porter (Figura 30) e Sammon (Figura 31).

Compõem-se dos seguintes estágios: a) direcionamento; b) coleta da informação c) processamento e análise; d) disseminação; e) uso.

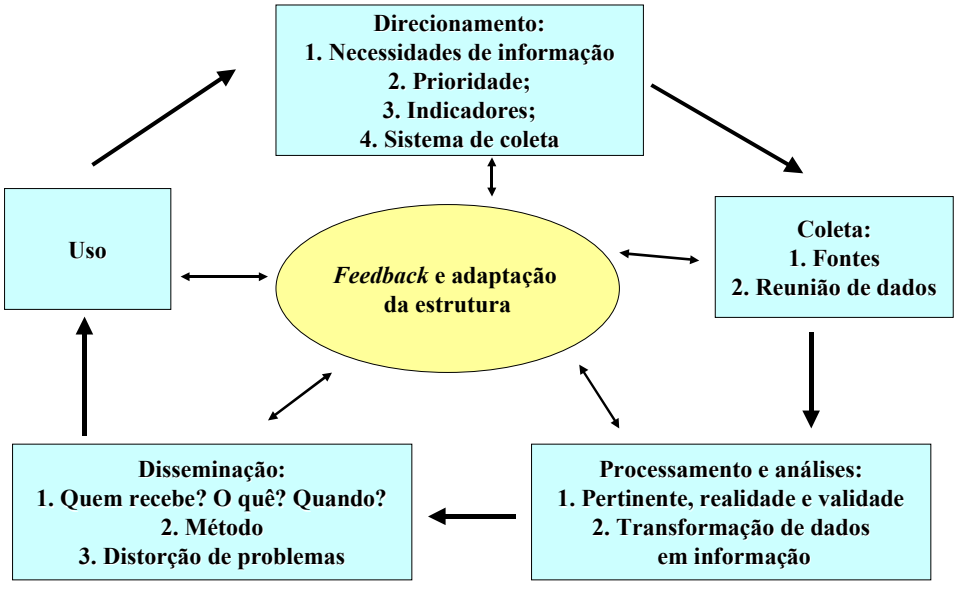


Figura 32 – Ciclo da inteligência estratégica
FONTE: MONTGOMERY; WEINBERG, 1990

A Figura 33 aponta um outro ciclo de sistema de inteligência de modo mais abrangente e com um outro formato visual, pois além de exemplificar os processos do ciclo enfatiza suas funções, entre um passo e outro.

Dessa forma, após a coleta dos dados, os mesmos são compilados e transformados em informação, analisada a partir da experiência e conhecimento do estrategista que os transformam em informações inteligentes para auxílio à tomada de decisão. A execução e ação podem, a partir desse momento, monitorar e mensurar os resultados planejados.

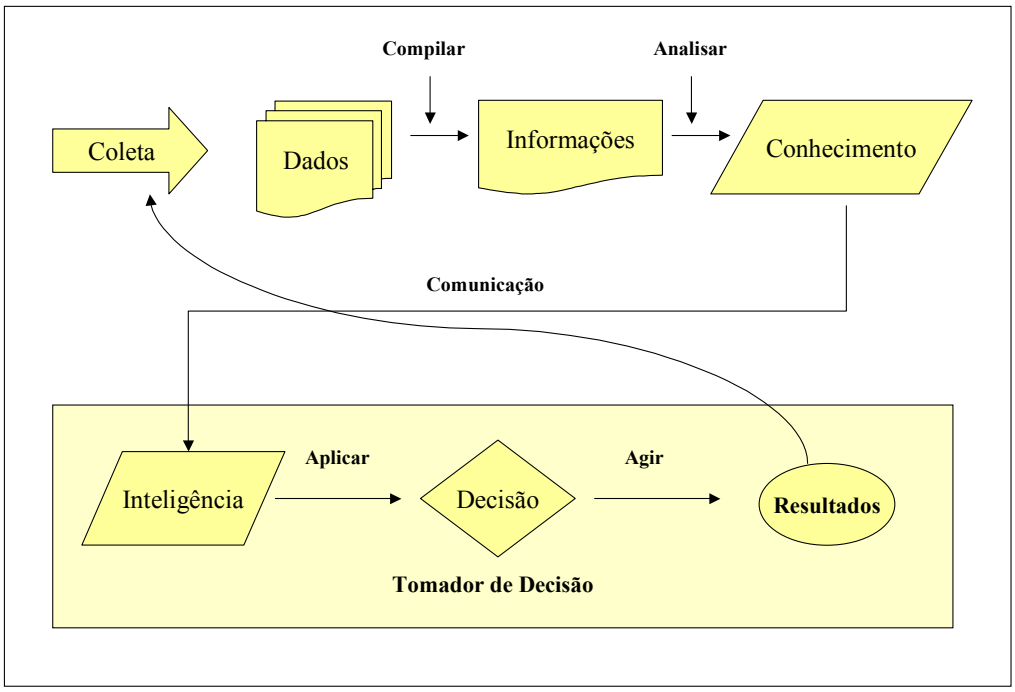


Figura 33 – A função e o processo da inteligência competitiva
FONTE: Elaborado e adaptado pelo autor

A forma de busca pelas informações dentro do sistema de inteligência competitiva deve ser leal e ética, as informações, na maioria das vezes, são de domínio público, pois é possível observar e monitorar as ações da concorrência, os novos competidores, as novas demandas tecnológicas, as mudanças ambientais do mercado e novos hábitos dos consumidores, além das mudanças políticas legais (Figura 34). Além disso, várias informações são divulgadas nas diversas mídias existentes.

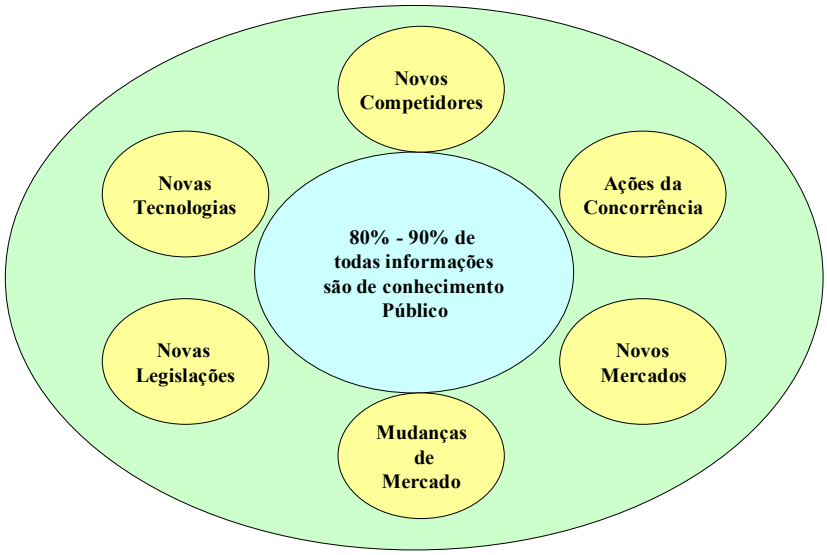


Figura 34 – Formas leais e éticas na obtenção da inteligência competitiva
FONTE: Elaborado e adaptado pelo autor

E apesar da possível resistência à implantação de um sistema de inteligência competitiva, Grisi e Saheli (2001) mencionam que é comum a utilização de alguns argumentos sobre a implementação do SIC, do tipo:

- "Não há nada que esteja acontecendo que eu não saiba".
- "Inteligência competitiva é um centro de custos, não um centro de lucros. É muito caro implementar um programa como este".
- "Inteligência competitiva é espionagem, é antiético".

Desse modo, o SIC pode ser encarado como sinônimo de atividade de espionagem, dificultando e aplicação do mesmo, por parte de alguns executivos, porém discutir sobre espionagem industrial não é o propósito desse estudo, mas vale a ressalva de que a prática de espionagem, uma postura não ética, segundo Moreira (1999), pode ser considerada quando: a) ocorre infiltração de um agente nos quadros do concorrente; b) há interceptação ilegal de comunicações; e c) ocorre contratação de empregado do concorrente detentor de dados confidenciais de qualquer natureza.

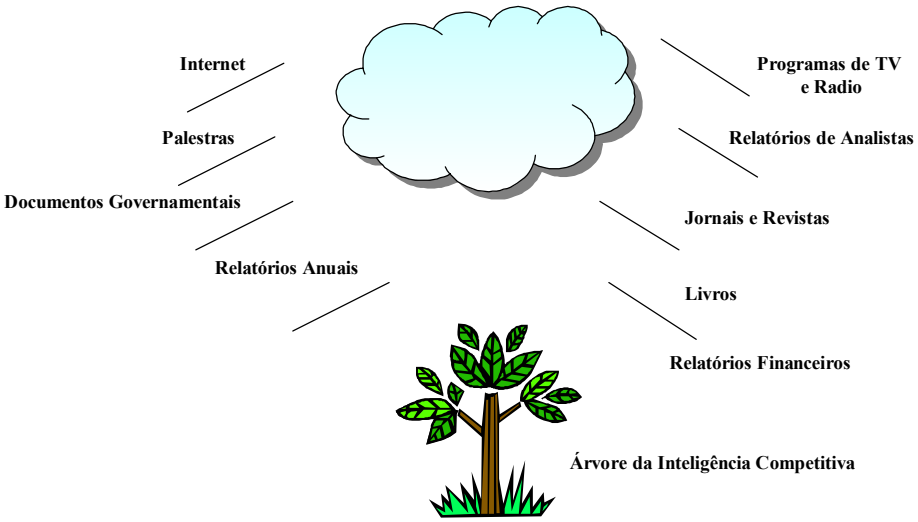
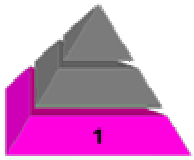


Figura 35 – Procedência das fontes de inteligência competitiva
FONTE: Elaborado e adaptado pelo autor

Como se observa na Figura 35, há inúmeras procedências das fontes de informações de inteligência competitiva que acabam alimentando o gerente de marketing para sua tomada de decisão, provenientes de dados primários e secundários, como já ressaltado no modelo de Porter (Figura 30). O gerente pode procurar informações na Internet, em relatórios governamentais, em jornais, em livros, palestras, programas de TV e rádio etc.

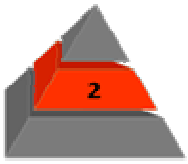
Armazenar a inteligência não é algo simples, pois, para gerar arquivos manuais, uma biblioteca de dados, colocar em sistemas computadorizados faz-se necessária velocidade suficiente para justificar a opção pela informatização e que precisa de uma base de *hardware*, pessoas para coletar e alimentar o sistema, um *software* para possibilitar acesso aos dados e pessoas para analisar os dados.

Há três passos conhecidos como a pirâmide da inteligência para construção da base por meio das fontes, preparação e análise das ações para posteriores ações, conforme mostra a Figura 36.



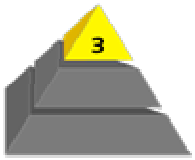
Passo 1:
Construção da base:
As FONTEs

- Especialistas e analistas da indústria
- Rede de Clientes
- Conferências e feiras comerciais
- Centros universitários de pesquisa
- Relatórios de mercado e de representantes
- Revistas de compras
- Formulários dos governos municipal, estadual e federal
- Jornais locais
- Formulários de órgãos certificadores de produto e processos
- Documentos judiciais
- Relatórios anuais
- Colegas especialistas/profissionais internos
- Relatórios de visitas de vendas
- Base de dados interna/externa
- Relatórios de crédito
- Diretórios de associações de classe
- Anúncios de ofertas de trabalho
- Estatísticas de importação/exportação
- Propagandas e folhetos
- Colegas especialistas/profissionais internos



Passo 2:
Construção da base:
A preparação

- Prospecte artigos
- Consulte a biblioteca
- Utilize checklist de inteligência
- Monte um time de pesquisa
- Prepare manuais de entrevistas
- Conheça a indústria
- Estabeleça estratégias de busca
- Entreviste os clientes regularmente



Passo 3:
Construção da base:
Análise de dados (técnica) e Ação (foco)

- Revisão das incertezas críticas
- Faça um relatório convincente e coeso
- Aponte as oportunidades
- Mostre as ameaças
- Antecipe objeções
- Crie uma biblioteca de apresentações
- Prepare-se para perguntas
- Garanta a credibilidade
- Mix de gráficos e dados

Figura 36 – A pirâmide da inteligência
FONTE: Elaborado e adaptado pelo autor

Considerando a forma como são procuradas as informações e as possíveis fontes originárias, assim como a preparação dessa base de dados, Deschamps e Nayak (1995) (apud Rouache; Santi, 2001, p. 553) comentam que o escopo da inteligência competitiva enquadra-se de quatro modos sumariamente interligados, conforme se pode ver na Figura 37.

a) Inteligência de mercado: necessidade de prover um mapeamento das ocorrências e tendências futuras do que os consumidores precisam e suas preferências, novos mercados e criação de oportunidades de segmentação.

b) Inteligência dos competidores: necessidade de avaliar a evolução das estratégias competitivas junto às mudanças de ações dos competidores, a entrada de novos produtos substitutos, assim como novas indústrias entrantes.

c) Inteligência tecnológica: necessidade de avaliar o custo/benefício do processo e das novas tecnologias e a previsão das tendências tecnológicas.

d) Inteligência social e estratégica: necessidade de acompanhar as regulamentações, taxas e finanças, assuntos políticos e econômicos, bem como os problemas sociais e humanos.

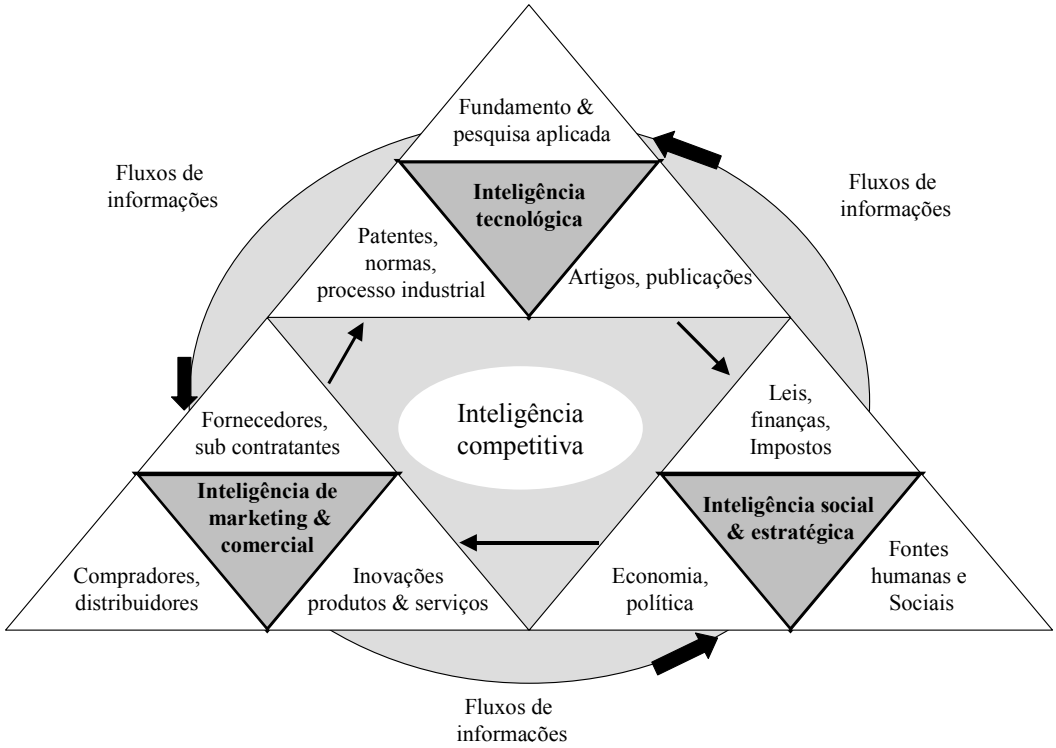


Figura 37 – Aspectos da inteligência competitiva
FONTE: ROUACH; SANTI, 2001, p. 552

Rouach e Santi (2001, p. 554) destacam que o gerenciamento do conhecimento e da informação tecnológica pode ser processado adicionando-se os valores de inteligência competitiva, por meio do elemento humano.

Esse ponto de vista é corroborado na opinião de outros autores reunidos na descrição do processo por meio de diferentes ênfases, narrando que a informação é a chave da diferenciação competitiva (GATES, 1999), que a inteligência competitiva deve ser construída ao redor da cultura de uma organização (FULD, 1999) e que a arte da inteligência competitiva deve ser visto como um todo e não somente uma função na organização (KAHANER, 1996, apud ROUACH; SANTI, 2001, p. 554).

Assim, como a decisão sempre está em torno de elemento humano, é fato que é importante tomá-la corretamente e em tempo hábil e diante do exposto na Figura 38, Rouach e Santi (2001, p. 555) identificam cinco tipos de atitudes dos analistas relacionadas à inteligência competitiva, no qual o *status* vai dos especialistas (guerreiros) aos dorminhocos (amadores).

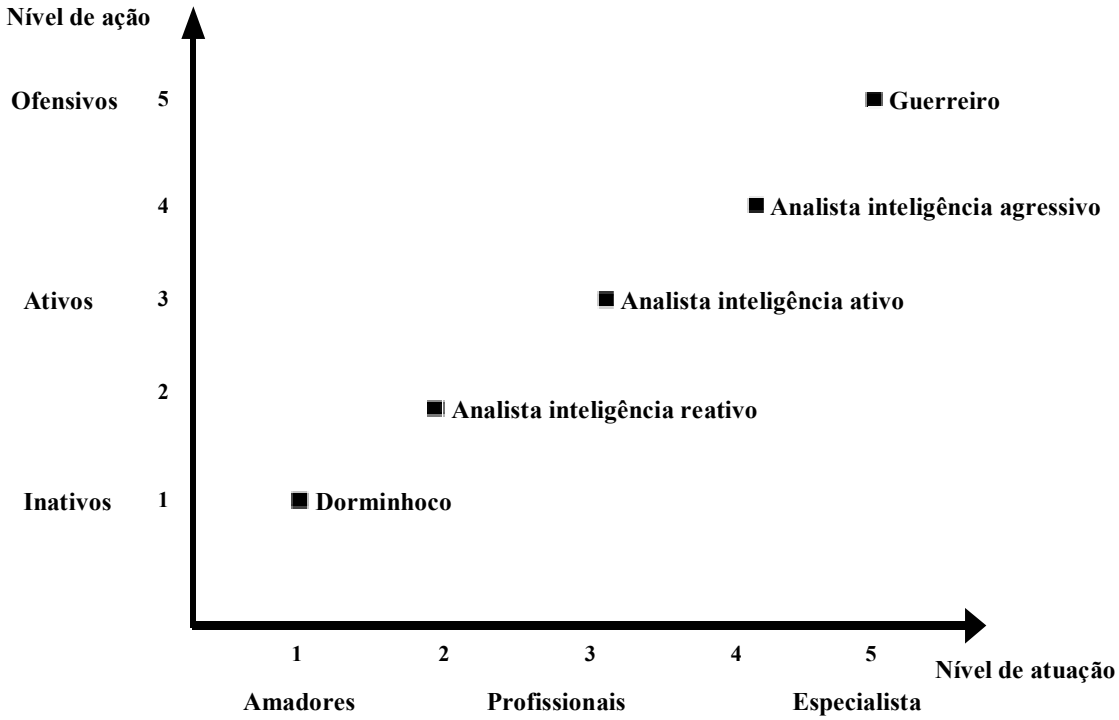


Figura 38 – Os cinco tipos de atitudes de inteligência
FONTE: Adaptado pelo autor, ROUACH; SANTI, 2001, p. 552

O Quadro 15 resume os respectivos métodos que os analistas de inteligência competitiva podem adotar.

Quadro 15 – As formas de atuação que os tipos de analistas de inteligência competitiva adotam

Tipos de analistas	Situação da mente	Método
Guerreiro	▪ Mentalidade guerreira ▪ Luta cruel contra a desinformação ▪ Patente contra falsificação ▪ Posição ofensiva	▪ Sofisticadas ferramentas (casos certos em salas de guerra) ▪ Métodos variáveis (códigos de ética) ▪ Recursos significativos ou ilimitados ▪ Líderes de times
Agressivo	▪ Formato de serviço de agente secreto ▪ Afiado processamento de dados ▪ Caçador por informação estratégica	▪ Recursos significativos ▪ Profissionalismo e ética ▪ Valores postos sobre a inteligência humana ▪ Uma liderança que vigia
Ativo	▪ Observando a concorrência	▪ Limitação de recursos ▪ Princípio de operação na rede relacionamento
Reativo	▪ Oportunistas	▪ Ataque reativo ▪ Muita limitação de orçamento
Dorminhoco	▪ Nenhuma ação em particular	▪ Situação passiva

FONTE: ROUACH; SANTI, 2001, p. 552

Diante deste contexto verificam-se as principais características quanto aos cinco tipos de atitudes, segundo os autores.

- **Atitude guerreira:** trata-se de uma posição ofensiva, por meio de uma inteligência analítica muito pró-ativa no gerenciamento do processo da inteligência competitiva, com a contínua observância para novas oportunidades.

- **Atitude agressiva:** trata-se também de uma posição pró-ativa, na qual a inteligência analítica é realizada freqüentemente por ex-militares especialista em inteligência.

- **Atitude ativa:** A inteligência analítica está sempre procurando por informações estratégicas por meio de levantamento de informações, no entanto, o sistema de informação da organização não está bem estruturado.

- **Atitude reativa:** O gerente de inteligência responde somente quando os competidores estão evidentemente com alguma ação no mercado.

- **Dorminhocos:** A equipe de administração da organização não se interessa pela inteligência competitiva ou conhecimento desse gerenciamento e não tem medo dos competidores.

CAPÍTULO III

3 METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO

Como exposto, o objetivo principal deste estudo é “Identificar e descrever a aplicação e utilização do sistema de informações de marketing por meio de seus subsistemas: a pesquisa de marketing, a inteligência de marketing, a contabilidade interna e o sistema analítico pelas empresas de médio e grande porte instaladas na cidade de Londrina”.

E para dar respaldo ao tema proposto, realizou-se um levantamento bibliográfico para abordar as correntes teóricas referentes ao que diz respeito sobre sistema de informação de marketing, que foram:

2.1 Sistema de informação gerencial
2.2 Sistema de apoio à administração de marketing
2.3 Sistemas de informação de marketing: conceitos e importância
2.4 Tipologias de modelos de sistemas de informação de marketing
2.5 Sistema de informação de marketing: uso, aplicação e classificação
2.6 Fases de um sistema de informação de marketing e seus principais subsistemas
2.6.1 Subsistema de pesquisa de marketing
2.6.2 Subsistema de inteligência de marketing

E para contribuir com o estudo, além do levantamento literário, também foi realizada uma pesquisa de campo em empresas de médio e grande porte instaladas na cidade de Londrina para analisar o uso das informações de marketing. Na Figura 39, observa-se a proposta metodológica da pesquisa de campo, que começa com a definição do problema e apresentação dos objetivos da pesquisa. Após, determina-se o tipo de pesquisa, no caso exploratória e descritiva. Na seqüência, temos a coleta de dados secundários por meio de referencial teórico e dados primários com a contribuição da pesquisa de campo realizada pessoalmente, tabulada e analisada à luz da corrente acadêmica, e as considerações finais.

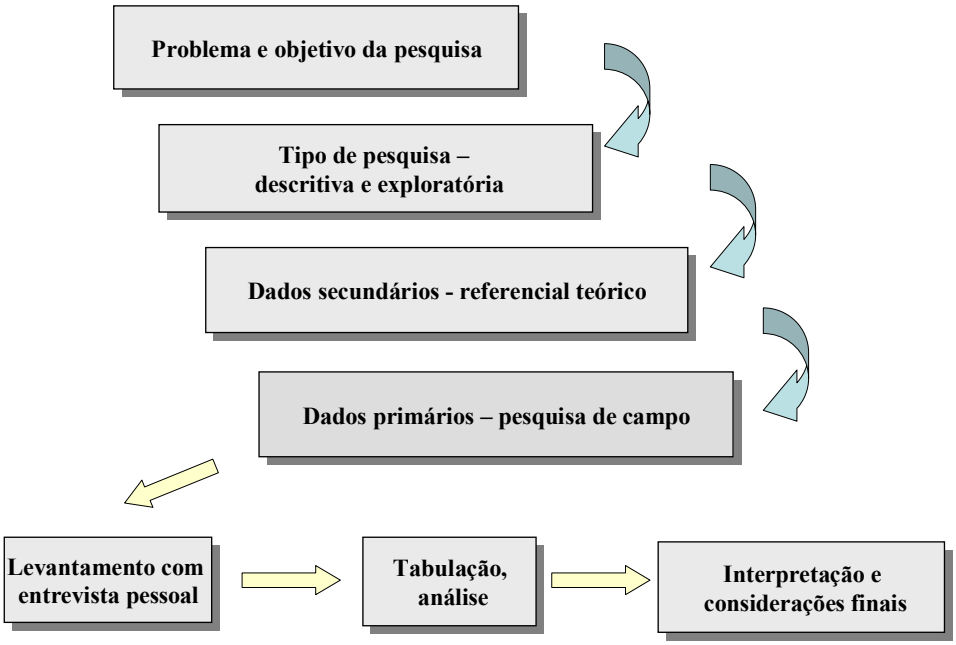


Figura 39 – Proposta da metodologia da pesquisa de campo
FONTE: Elaborado e adaptado pelo autor

3.1 Tipo de pesquisa

Entende-se que esse trabalho foi um misto de exploratória e descritiva devido à própria natureza deste estudo. E para entender esses conceitos, Selltiz *et al.* (1974), expõem que há três tipos de estudos quanto ao objetivo da pesquisa: a) a pesquisa exploratória; b) pesquisa descritiva e; c) pesquisa causal. A pesquisa é exploratória porque há pouco conhecimento acumulado e sistematizado a respeito do assunto.

E a pesquisa é descritiva porque visa descrever comportamentos, atitudes e expectativas relacionados ao tema estudado junto ao segmento pesquisado. Não se trata de uma pesquisa causal por não haver a pretensão de determinar a relação de causa e efeito entre as variáveis estudadas.

Selltiz *et al,* (1974, p. 59), um clássico na literatura a respeito da metodologia científica, ressaltam que em estudos exploratórios a principal acentuação se dá em descobertas de idéias e intuições, cujo objetivo é familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, freqüentemente para poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipótese.

Os estudos descritivos necessitam de um planejamento que reduza o viés e amplie a precisão da prova obtida, cujos objetivos tratam-se de uma apresentação precisamente das características de uma situação, um grupo ou um indivíduo específico; um outro objetivo é verificar a freqüência com que algo ocorre ou com que está ligado a alguma outra coisa.

Assim, compreende-se que a pesquisa exploratória tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão (MALHOTRA, 2001, p. 106). Para o autor, essa pesquisa pode ser utilizada para as seguintes finalidades: a) formular um problema; b) identificar cursos alternativos de ação; c) desenvolver hipóteses; d) isolar variáveis e relações chaves para um exame posterior; e) obter critérios para desenvolver uma abordagem do problema e; f) estabelecer prioridades para pesquisas posteriores.

Nesse caso, o que foi feito é um amplo levantamento bibliográfico em que foram verificados vários modelos de sistema de informação de marketing e assunto pertinentes à inteligência competitiva, inclusive com resultados de pesquisas empíricas já realizadas. Assim, será possível delinear o escopo do estudo de forma que seja possível alcançar o objetivo proposto.

A pesquisa descritiva é definida por Malhotra (2001, p. 108) como conclusiva cujo principal objetivo é a descrição de algo, normalmente características ou funções do mercado, identificando seis fatores: a) quem; b) o quê; c) quando; d) onde; e) por quê e; 6) maneira. Assim, a pesquisa descritiva será realizada pelas seguintes razões, conforme explicitado por Malhotra (2001, p. 108) e adaptada pelo autor:

- Descrever as características de grupos relevantes da amostra estudada.
- Estimar a porcentagem de unidades em uma população de empresas que exibe um determinado comportamento, tratando-se de uma amostragem probabilística.
- Determinar as percepções e características dos entrevistados em relação ao assunto estudado.
- Determinar o grau de associação das variáveis de marketing estudadas quanto a sua aplicação.
- Fazer previsões específicas sobre a tendência do uso dos modelos de gestão de sistema de informação de marketing e inteligência competitiva.

Assim a pesquisa descritiva, também conhecida como pesquisa *ad hoc*, procura descrever situações de mercado a partir de dados primários por meio de entrevistas pessoais, relacionando e confirmando hipóteses levantadas na definição do problema de pesquisa. Este estudo descritivo estatístico buscou uma análise quantitativa das relações das variáveis pesquisadas, respondendo à questão para cada objetivo do projeto de pesquisa.

E, por isso, há necessidade do estudo ser realizado a partir da elaboração de amostras da população utilizando-se a estatística para fins de extrapolação dos resultados obtidos. O Quadro 16 mostra um comparativo dos estudos exploratórios e descritivos sobre as semelhanças e diferenças, segundo Malhotra (2001, p. 107), caracterizando suas semelhanças quanto: objetivo, métodos e características e em relação às diferenças quanto: ao objetivo, características, constatações e resultados.

Quadro 16 – Semelhanças e diferenças entre pesquisa exploratória e descritiva

		Pesquisa exploratória	**Pesquisa descritiva**
Semelhanças	Objetivo	Descoberta de idéias e dados	Descreve características ou funções do mercado
	Características	Flexível e versátil Com freqüência o início da pesquisa	Marcada pela formulação prévia de hipóteses específicas Estudo pré-planejado e estruturado
	Métodos	*Surveys* com especialistas *Surveys* piloto Dados secundários Pesquisa qualitativa	Dados secundários *Surveys* Painéis Dados de observações
		Pesquisa exploratória	**Pesquisa descritiva**
Diferenças	Objetivo	Prover critérios de compreensão	Testar hipóteses específicas e examinar relações
	Características	As informações necessárias são definidas ao acaso O processo de pesquisa é flexível e não estruturado A amostra é pequena e não representativa A análise dos dados primários é qualitativa	As informações necessárias são claramente definidas O processo de pesquisa é formal e estruturado A amostra é grande e representativa A análise dos dados é quantitativa
	Constatações	Experimentais	Conclusivos
	Resultados	Geralmente seguida por outras pesquisas exploratórias ou conclusivas	Constatações usadas como dados para tomada de decisão

FONTE: MALHOTRA, 2001, p. 106

A pesquisa realizada, quanto ao tempo em que foram coletados dados, pode ser entendida por um corte-transversal, uma vez que a coleta dos dados ocorre em um só momento, pretendendo descrever e analisar o estado das variáveis em um dado momento, como citam Freitas *et al.* (2000, p. 106).

3.2 Questões

Para elaboração do questionário, tomou-se como base a estrutura de trabalho de Talvinen (1995) e de Mayros e Werner (1982), cujo instrumento verificava o grau de uso dos vários itens que compõem os modelos de sistema de informação de marketing, que auxiliariam na elaboração de um SIM. O questionário conteve perguntas fechadas com escalas ordinais que permitiram um maior aprofundamento nas análises estatísticas propostas.

O levantamento foi do tipo estruturado não disfarçado, sendo realizados cinco blocos de perguntas. O primeiro bloco contempla o perfil do respondente e a caracterização da organização, o segundo bloco mensura a importância e o uso atribuído às informações que auxiliam a tomada de decisões, o terceiro bloco de perguntas versa sobre variadas afirmações que utilizam a escala somatória de Likert do tipo concordo/discordo, o quarto bloco procura levantar as fontes de informações mais usuais no dia a dia do executivo de marketing e o quinto bloco classifica o gestor quanto atitude em relação a busca e o uso das informações. O Quadro 17 reproduz o número de questões e quantidade de variáveis, bem como quais foram às técnicas estatísticas utilizadas.

Quadro 17 – Blocos de perguntas do questionário de pesquisa e técnicas estatísticas utilizadas

Blocos	Número de questões	Número de variáveis	Técnicas estatísticas
Bloco 1	16	16	Estatística descritiva
Bloco 2	2	60	Estatística descritiva, média e desvio padrão Teste qui quadrado e anova Análise fatorial Análise de correspondência
Bloco 3	1	14	Estatística descritiva, média e desvio padrão Teste qui quadrado e anova Análise fatorial Análise de correspondência
Bloco 4	1	19	Estatística descritiva, média e desvio padrão Teste qui quadrado e anova Análise fatorial Análise de correspondência
Bloco 5	2	2	Estatística descritiva

FONTE: elaborada pelo autor

Nesse sentido, as questões elaboradas contemplaram os seguintes aspectos nos blocos a seguir (Apêndice 1):

O primeiro bloco de questões refere-se ao perfil do respondente e caracterização da empresa:

- Ano de fundação
- Atividade principal da empresa
- Ramo de atividade principal
- Distribuição das vendas / serviços
- Número de funcionários
- Existência de departamento formal de marketing
- Utilização de consultoria terceirizada na área administrativa e qual área
- Contrata alguma agência de propaganda e qual?
- Cargo (posição)
- Escolaridade e se curso superior. Qual?
- Tempo de empresa do entrevistado
- Sexo
- Idade

O segundo bloco mensura a importância e a utilização atribuída às informações que auxiliam a tomada de decisões sobre nas empresas:

- Ouvir os clientes atuais
- Ouvir os clientes potenciais
- Ouvir os fornecedores
- Ouvir os revendedores / distribuidores
- Ouvir os funcionários
- Ouvir os vendedores
- Monitorar a evolução das vendas
- Monitorar as ações da concorrência
- Monitorar o preço da concorrência
- Usar memorando interno
- Utilizar-se das informações da contabilidade
- Fazer avaliação da equipe de vendas
- Utilizar operação de telemarketing
- Enviar mala direta
- Utilizar planilhas eletrônicas
- Utilizar softwares para análise de dados

- Consultar ao CRM – *Data base*
- Consultar à Internet
- Ter/atualizar a *Home page*
- Elaborar um programa de plano de marketing
- Fazer avaliação dos produtos / serviços
- Utilizar cliente "oculto / fantasma"
- Realizar pesquisa de marketing
- Fazer promoção de vendas
- Fazer propaganda (anúncio)
- Acompanhar o ambiente econômico do país
- Acompanhar o ambiente político
- Acompanhar a evolução tecnologia
- Acompanhar as mudanças na legislação
- Acompanhar as mudanças sócias demográficas

O terceiro bloco de perguntas trata das diversas afirmações utilizando a escala somatório de Likert do tipo concordo/discordo:

- Sinto falta de informação para a tomada de decisão
- As decisões são fortemente guiadas pelas informações obtidas
- Presto atenção aos eventos relacionados à minha área de atuação
- Participo de feiras e congressos relacionados à minha área de atuação
- Tenho relatórios detalhados para minha atividade diária
- Tenho diálogo aberto com meus fornecedores
- Tenho informações organizadas
- Tenho dificuldade em obter informações de mercado
- A coleta de informações é sistematizada (ocorre sempre)
- Há uma pessoa responsável pela coleta de informações
- Sei exatamente das informações que preciso
- Sei onde encontrar as informações que preciso
- Consigo administrar bem a quantidade de informações atualmente disponíveis
- Costumo acompanhar as ações dos Concorrentes

O quarto bloco de questões refere-se à intensidade de uso das fontes de informações no dia a dia do executivo de marketing:

- Jornais especializados (gazeta mercantil, valor econômico)
- Jornais diários
- Rádios
- Televisão
- Revistas especializadas (exame, conjuntura econômica, etc.)
- Lista telefônica/páginas amarelas
- Artigos e publicações científicas
- Palestras, convenções e eventos
- Revendedores / distribuidores
- Fornecedores
- Clientes
- Vendedores (equipe de vendas)
- Pesquisas formais de mercado
- Relatórios de governo
- Agência de propaganda
- Especialistas
- Escritório de contabilidade
- Banco de dados da empresa
- Internet/*sites*

E o último bloco de questões aborda a classificação da busca e do uso das informações quanto à atitude. Foram realizados cinco pré-testes que permitiram um melhor desenho da estrutura do questionário (apêndice 1).

3.3 População e amostra

Segundo dados da Prefeitura Municipal de Londrina (2000), há um total de 31.469 estabelecimentos (disponível em: <http://www.londrina.org.br>, acesso em 5 jun. 2004) dos quais 3.485 estabelecimentos industriais, 14.372 estabelecimentos comerciais e 13.612 estabelecimentos de serviços, o que evidencia uma atividade empreendedora focada fortemente na prestação de serviços juntamente com o comércio local.

Já, de acordo com dados obtidos no IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (disponível em: <http://www.ibge.gov.br>, acesso em 14 jul. 2004), Londrina possui 16.216 empresas com CNPJ (cadastro nacional de pessoa jurídica), distribuída da seguinte forma quanto ao porte por número de funcionários, conforme Quadro 18.

Quadro 18 – Número de estabelecimentos comerciais comparada ao tempo de fundação das empresas

Número de funcionários	Fundada até 1989	Fundada entre 89 a 94	Fundada a partir de 95	Total de empresas	Total %
sem pessoal ocupado	248	182	324	754	4,6%
1 a 9 pessoas ocupadas	3.822	3.813	6.347	13.982	86,2%
10 a 49 pessoas ocupadas	638	314	340	1.292	8,0%
50 a 99 pessoas ocupadas	75	21	14	110	0,7%
100 a 499 pessoas ocupadas	45	8	9	62	0,4%
500 a 999 pessoas ocupadas	6	1	2	9	0,1%
Acima 1000 pessoas ocupadas	7	0	0	7	0,0%
Total de empresas	4.841	4.339	7.036	16.216	100%
Total %	29,9%	26,8%	43,4%	100,0%	

FONTE: IBGE – censo 2000, cidade de Londrina

Diante dessa grande disparidade há duas prováveis explicações para entender melhor esses números. A primeira se deve ao fato de não haver uma constante atualização cadastral por parte da prefeitura, assim como também algumas delas possivelmente ao encerrarem as atividades não dão baixa na prefeitura.

Uma segunda explicação é que os dados da prefeitura contemplam também profissionais liberais e autônomos cuja licença de trabalho se dá mediante a simples liberação de alvará de funcionamento.

Portanto, dessa forma optou-se pela relação de empresas com base nos indicadores do IBGE, pela sua relevância e importância no cenário nacional, tomando também como base a relação de empresas na prefeitura para efeito de cruzamento de dados.

A cidade de Londrina, como mostra o Quadro 18, compõem-se por quase 90% de empresas com até 9 pessoas ocupadas, nesse caso, contando também o proprietário da empresa, que segundo a classificação do SEBRAE – Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa (disponível em: <http://www.sebrae.com.br>, acesso em 14.7.2004), o porte das empresas é definido de acordo com o número de funcionários.

Assim, a classificação das empresas no ramo do comércio e serviço, que difere da indústria, é considerada microempresa – de 0 até 9 pessoas ocupadas; pequena empresa – de 10 até 49 pessoas ocupadas; média empresa – de 50 até 100 pessoas ocupadas e grande empresa – acima de 100 pessoas ocupadas. Ressalta-se que no Quadro 18 a referência sem pessoal ocupado (4,6%) é pelo fato do empresário exercer a atividade comercial sozinho, sem ajuda de funcionário.

De posse dos números, chegou-se a um universo de 188 organizações de médio e grande porte, que representa menos de 2% das empresas instaladas na cidade de Londrina.

Neste caso, a proposta é fazer a sondagem junto às médias e grandes empresas, pois comparando as pequenas organizações, que representa a maioria absoluta do universo, essas possuem um número limitado de fontes de informações (ABDELLAH; JACQUES; LOUIS, 2001).

Ainda segundo os autores, as pequenas empresas geralmente têm limitação na informação na rede de relacionamento e poucos contatos não suficientemente seguros para serem incorporados na estratégia empresarial.

Outra situação também pode ocorrer na visão dos autores. Acreditam que o uso de recursos - financeiro, humano e tecnológico - sejam mais escassos, fazendo com que a gestão aconteça de maneira menos profissional.

Baseado nessas argumentações procurou-se obter várias listagens, tal como lista telefônica, cadastro de empresas nas associações de classes e informações adicionais obtidos na prefeitura da cidade e a partir daí foi elaborada uma listagem das empresas que detinham acima de 50 empregados. Desse modo, de posse da listagem, empregou-se a técnica de amostragem probabilística sistemática. A base de dados foi ordenada por ramo de atividade para garantir a proporcionalidade da amostra.

O tamanho da amostra deve ser estabelecido considerando alguns aspectos: se o universo é finito ou infinito; o nível de confiança estabelecido, normalmente usa-se 95%; e a proporção em que a característica foco da pesquisa se manifesta na população, usualmente, quando não se têm parâmetros usam-se 50%, consideram Freitas *et al.* (2000, p. 107).

Para tanto, como mencionado a amostragem foi pela técnica probabilística sistemática, cuja definição dá-se pelo entendimento em que a amostra é escolhida selecionando-se um ponto de partida aleatório e tornando-se cada i-ésimo elemento sucessivamente do arcabouço amostral (MALHOTRA, 2001; SELLTIZ *et al*, 1974, STEVENSON, 1981). E, como afirma Fink (1995), o cálculo do tamanho da amostra é importante para que os resultados obtidos sejam precisos e confiáveis; quanto maior a amostra menor é o erro, apoiando-se na tendência de seus limites, pois a partir de certa quantidade não se tem mais uma forte contribuição agregada por ter sido realizado mais entrevista.

Em um universo de 188 organizações (acima de 50 pessoas ocupadas), mesmo considerando a atividade industrial, para os vários níveis de margem erro dentro de um intervalo de confiança pré-estabelecido de 95% e, aplicando-se a fórmula abaixo, têm-se os seguintes números de elementos para entrevistas:

- Para margem de erro de 3% estimam-se 160 entrevistas,
- Para margem de erro de 4% estimam-se 143 entrevistas,
- Para margem de erro de 5% estimam-se 126 entrevistas,
- Para erro de 6% estimam-se 110 entrevistas,
- Para erro de 7% estimam-se 96 entrevistas,
- Para erro de 8% estimam-se 83 entrevistas,
- Para erro de 9% estimam-se 73 entrevistas e
- Para 10% estimam-se 64 entrevistas.

Diante de várias análises, decidiu-se por uma composição amostral de 110 entrevistas e, para isto, a margem de erro calculada ficou em 6% dentro de um intervalo de confiança de 95%, com a freqüência de 50% na proporção esperada de um evento, obtida por meio da seguinte fórmula, segundo Silva (2001, p. 97).

a) Para estimar uma proporção

$$n^* = \frac{1{,}96^2 \times p(1-p)}{d^2}$$

$$n^* = \frac{1{,}96^2 \times 0{,}5(1-0{,}5)}{0{,}06^2} \cong 267$$

b) Correção para população finita

$$n = \frac{n^*}{1 + \frac{n^*}{N}} \qquad n = \frac{267}{1 + \frac{267}{188}} \cong 110$$

Utiliza-se a fórmula abaixo aplicada para uma amostragem probabilística.

n* = Número dimensionado (267)

Z = Distribuição Normal com intervalo de confiança de 95% (1,96)

p = Probabilidade de sucesso de 50% (0,50)

D = Margem de erro de 6%: (0,06)

n = Tamanho da amostra (110)

N = Tamanho da população (188)

A aplicação da técnica de amostragem probabilística sistemática consistiu da seguinte maneira, em que cada elemento k-ésimo da população é amostrado, começando com um início aleatório de um elemento no limite de 1 a k (k igual a 188 elementos). É um método de amostragem que usa intervalos seqüenciais para extrair elementos de uma população ordenada.

O elemento k-ésimo é determinado ao dividir o tamanho da amostra (110 elementos) pelo tamanho da população (188 elementos) e, dessa forma tem-se o resultado aproximado de 2 elementos (divisão de 188 por 110 elementos). Escolhe-se aleatoriamente um número dentro do intervalo estabelecido, no caso 2 elementos, e ao sortear, por exemplo, o segundo elemento da lista procura-se para entrevista a seguir o quarto, o sexto, o oitavo elemento e assim sucessivamente (MATTAR, 1996; MALHOTRA, 2001;COOPER, 2003; McDANIEL, 2003).

3.4 Coleta de dados, fontes de informações e forma de abordagens

Existem três formas de coleta de dados, ou seja, levantamento, observação e experimento, cuja obtenção dos dados irão se transformar em informação quando da execução da pesquisa, considera Campomar (1982). O levantamento procurou obter dados sobre o fenômeno que interessa, por meio de contato pessoal, por telefone e algumas vezes pela *internet*, usando-se instrumentos de coletas.

Observa-se o fenômeno sem interferir, medir ou contar a sua freqüência por meio de instrumentos adequados a cada caso. E o experimento procura introduzir certas variáveis em um fenômeno qualquer, mantendo as demais variáveis constantes (CAMPOMAR, 1982).

No caso específico deste projeto, foi por meio de levantamento com entrevistas pessoais, na maioria dos casos, e algumas vezes por e-mail. E para facilitar a obtenção dos dados os entrevistadores, no total de duas pessoas, abordavam os executivos em nome da FEA/USP.

Assim, para a técnica de levantamento, a formas de obtenção de dados foi estruturada – não disfarçada, pois o instrumento de coleta continha perguntas fechadas e o teor das questões era de conhecimento de todos os respondentes. Foram realizados inicialmente 5 pré-testes no mês de outubro, permitindo fazer diversas reformulações no instrumento de coleta dos dados, para ser aplicado em seguida nos meses de novembro e dezembro de 2004. Dessa forma, caracteriza-se essa técnica de levantamento quanto à natureza das variáveis, por métodos quantitativos (DUTRA, 1989).

Para obtenção das informações necessárias às respostas e verificação das proposições, os principais respondentes foram os responsáveis pela gestão de marketing da organização, podendo ser no nível de gerência ou diretoria, e no caso o próprio dono, caso a empresa não tenha um departamento estruturado. Considera-se também que o questionário foi aplicado, a medida do possível, mediante um agendamento prévio de dia e horário.

3.5 Tratamento estatísticos e análise

Os dados obtidos foram armazenados e processados eletronicamente no programa SPSS. A análise dos dados consistiu em análises univariadas com base em freqüências absolutas e relativas, conforme a conveniência, sendo apresentado uma das medidas de tendência central (média) e desvio padrão. As medidas de associação foram testadas, por meio dos testes: não paramétrico (Qui-Quadrado) e paramétrico (Anova).

Nesse caso, os resultados das análises bivariadas foram avaliadas com nível de significâncias estatísticas de 5% ($p < 0,05$) e para as prováveis inter-relações entre as mesmas foram usadas as técnicas de análise multivariada, a de componentes principais (análise fatorial) e análise de correspondências.

Para avaliar as opiniões e informações dos gestores, foram utilizadas perguntas com escala ordinal, no entanto, para algumas análises, conforme explicação adiante, será entendida para fins de testes estatísticos como uso de escala intervalar.

3.6 Limitações do método de estudo de campo

A primeira grande limitação deste estudo é o problema de generalização, por ter sido realizado em empresas de médio e grande porte, pois as organizações de menor porte deixaram de serem ouvidas. Da mesma forma, o tamanho da amostra representa um número muito pequeno comparada ao universo de empresas na região de Londrina e Brasil. Outra limitação, que pela dificuldade de acesso ao tipo de empresa em que seria consultada, a pesquisa demandaria muito tempo e recursos financeiros. Nesse sentido o poder de teste de algumas análises estatísticas pode sofrer prejuízo. Também vale ressaltar que a opinião de um executivo de marketing em relação as variáveis estudadas pode ser completamente diferente das opiniões de outros executivos, tais como os profissionais da área de recursos humanos, administrativos, financeiro, etc.

Pois essas diferenças individuais também são determinantes na implementação, conhecimento e uso de sistemas de informação nas organizações centrados nos vários níveis da gestão corporativa (presidentes, diretos e gerentes) que são responsáveis pelas decisões a serem tomadas. (THONG, 1999).

Como ressalta Dutra (1989, p. 154), o levantamento de dados sofre limitações; normalmente usam-se questionários muito subjetivos, em que pode haver erros de interpretação e entendimento diferentes das questões.

Porém, acrescenta-se também que um questionário muito extenso pode cansar e confundir o respondente.

No entanto, essas implicações não invalidam a pesquisa em face da carência de estudos sobre o assunto que poderá dar subsídios para as novas investigações. E, de uma maneira geral, a maioria das limitações deste estudo está relacionada com a ausência de recursos financeiros por parte da pesquisa. Assim, a partir dos resultados obtidos, espera-se a possibilidade de algumas indagações para outros estudos específicos sobre o tema proposta, diante de tão abrangência e complexidade de limitação.

CAPÍTULO IV

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

A partir do levantamento bibliográfico e da pesquisa de campo, dar-se-á início à estrutura analítica para a leitura dos dados obtidos, em que se procuram confrontar as informações obtidas e processadas com o levantamento literário sobre o tema proposto.

A estrutura de análise divide-se em três blocos. O primeiro bloco mostra as freqüências relativas do perfil das organizações e dos respondentes por meio de estatística descritiva e relacionada aos itens de importância, utilização, concordância e fontes de informações (itens 4.2.1 e 4.2.2).

O segundo bloco (item 4.2.3) faz análises estatísticas não paramétricas por meio do teste Qui quadrado e a paramétrica por meio da Anova. Para a realização do teste Qui quadrado, devido ao número reduzido de empresas consultadas e às freqüências, as respostas foram agrupados para fins de análise estatística, como segue, segundo o critério adotado pelo autor:

- Os itens relacionados por meio da escala de importância ficaram agrupados como "importante" (total importância e muita importância) e "não importante" (razoável importância, pouca importância e nenhuma importância).

- Os itens relacionados por meio da escala de utilização ficaram agrupados como "utiliza" (total utilização e muita utilização) e "não utiliza" (razoável utilização, pouca utilização e nenhuma utilização).

- Os itens relacionados com afirmações que utilizavam a escala concordo/discordo ficaram agrupados como "concordo" (concordo totalmente e concordo) e "não concordo" (nem concordo e nem discordo, discordo e discordo totalmente).

- Os itens relacionados às fontes de informações por meio da escala de utilização ficaram agrupados como “utiliza” (total utilização e muita utilização) e “não utiliza” (razoável utilização, pouca utilização e nenhuma utilização).

Na segunda forma de análise, optou-se por utilizar as médias considerando a escala intervalar o que fez possível aprofundar nas análises estatísticas, a Anova.

Por último, no terceiro bloco (item 4.2.4), utiliza-se o recurso da análise multivariada, quais sejam: as técnicas fatoriais e mapa espacial das médias (análise de correspondência).

Do mesmo modo, no bloco em que se abordam as análises multivariadas, para o escalonamento multidimensional por meio de um mapa espacial das médias considera-se uma escala intervalar.

4.1 Algumas considerações iniciais sobre a pesquisa de campo

Porém, antes do início das análises, são feitas algumas observações e dificuldades encontradas na pesquisa em respeito ao tema estudado.

Observou-se que alguns setores tiveram certas variáveis que não se aplicavam especificamente ao seu ramo de atividade e nessa situação houve uma tendência do respondente assinalar nenhuma importância e nenhuma utilização para a variável em questão (número um da escala), ou ainda escolher o número 3 da escala. Dessa forma, o autor entende que assinalando o número 3 para a obtenção da média daria certa neutralidade nos resultados.

Dessa forma, no decorrer do preenchimento do questionário, percebeu-se uma diferença entre o ideal (grau de importância) e o real (grau de utilização), acreditando-se, assim, que, a partir daí, os dados registrados revelem os sentimentos dos gestores no momento em que a pesquisa foi aplicada.

Também vale ressaltar que a pesquisa procurou ser muito incisiva na procura da pessoa adequada para preenchimento do instrumento, pois principal requisito era um entrevistado da alta cúpula da administração, no caso, presidentes e diretores.

Por outro lado, pela inconveniência de agendamento, a pesquisa contemplou gestores no nível gerencial, uma vez, que mesmo a empresa sendo de médio e grande porte, muitos não tinham um departamento formal de marketing e ainda notou-se que vários gerentes tinham uma determinada influência no poder de decisão junto da alta administração.

Outro aspecto que pode ser considerado importante, pelo motivo de estarem há muito tempo na organização, os respondentes que ocupam cargo de gerência tinham condições de expor suas opiniões, uma vez que os responsáveis diretamente pela tomada de decisão – diretores e presidentes – poderiam ter certos constrangimentos em assumir posturas diante das questões formuladas, o que provavelmente mascararia a realidade dos dados obtidos.

Também é importante frisar que, apesar do rigor, a escala por ser ordinal e não intervalar ou de razão, para algumas análises estatísticas, tomou-se a liberdade de se utilizarem médias em vez de medianas para captar as pequenas diferenças entre as respostas.

Para efeito desse teste estatístico, o uso do parâmetro média e não mediana se dá pelas razões conforme exposta por Guagliardi (1980, p. 55) ressaltando que a totalidade dos autores Americanos e Europeus dos principais livros de pesquisa e de artigos de revistas utilizam a média e o desvio padrão, que evidencia determinado consenso da comunidade acadêmica, da mesma forma que os programas estatísticos utilizados em larga escala atualmente imprimem a média e não a mediana, uma vez também que a média é a mais comum medida tendência central para mensuradas.

Diante do exposto, segue a estrutura de análise proposta para entendimento e discussão dos resultados a partir do levantamento de campo.

4.2 Estrutura de análise

A estrutura analítica para a leitura dos dados obtidos procura confrontar as informações processadas de acordo com o que foi levantado como discussão literária sobre o tema proposto.

Como exposto, a estrutura de análise divide-se em três partes. A primeira parte é organizada em quatro grupos com os seguintes os dados:

1) Perfil das organizações e dos respondentes que participaram da pesquisa;
2) Médias e mapas de posicionamento relativo a questões referente ao grau de importância e utilização para as variáveis pesquisadas;
3) Grau de concordância em relação à informação utilizando a escala somatório de Likert;
4) Uso das fontes de informações.

A segunda e a terceira partes, respectivamente, utilizam-se de análises estatísticas cruzadas (não paramétricas e paramétricas) e análises multivariadas (fatorial, análise de correspondência), com os seguintes estratos propostos que pudessem evidenciar diferenças significativas entre os seguintes grupos:

1. Ramo de atividade (comércio, indústria e serviços)
2. Faixa etária dos respondentes (Até 32 anos, de 32 a 40 anos e acima de 40 anos)
3. Tempo de empresa do executivo (até 3 anos, de 3 a 10 anos e acima de 10 anos)
4. Existência de departamento de marketing (sim, não)
5. Tempo de empresa no mercado (até 11 anos, de 11 a 31 anos e acima de 31 anos)
6. Porte da empresa (médio, grande)
7. Cargo do respondente (nível gerencial, nível diretoria)
8. Sexo (masculino, feminino)
9. Perfil quanto o grau de concordância (inativo, reativo, ativo e pró-ativo)

4.2.1 Estatística descritiva: médias obtidas e mapas de posicionamento

Para captar as respostas, dada à importância e à utilização em relação às variáveis, os entrevistados foram solicitados a indicar em cada alternativa sua melhor resposta, sendo que a escala utilizada variava de 1 até 5, conforme se observa nos quadros 19 a 21.

Quadro 19 – Médias das variáveis pesquisadas quanto à importância e a utilização atribuída às informações

Variáveis	Importância (média de uma escala de 1 a 5)	Desvio padrão	Utilização (média de uma escala de 1 a 5)	Desvio padrão
Ouvir clientes atuais	4,7	0,589	4,0	0,867
Monitorar a evolução da vendas	4,6	0,682	4,3	0,886
Ouvir consumidor potencial	4,6	0,594	3,9	1,006
Ouvir funcionários	4,5	0,714	4,1	0,881
Fazer avaliação dos produtos / serviços	4,4	0,773	4,0	0,933
Avaliação da equipe de vendas	4,3	0,893	4,0	1,040
Ouvir vendedores	4,3	0,957	3,9	1,045
Acompanhar a evolução tecnológica	4,2	0,811	3,7	1,090
Acompanhar as mudanças na legislação	4,2	0,982	3,8	1,113
Acompanhar o ambiente econômico	4,2	0,792	3,8	0,983
Elaborar um programa de plano de marketing	4,2	0,921	3,2	1,235
Monitorar a ação da concorrência	4,1	0,963	3,7	0,987
Utilizar as informações da contabilidade	4,1	0,960	3,8	1,045
Fazer propaganda (anúncio)	4,0	0,980	3,4	1,246
Monitorar preço da concorrência	4,0	1,035	3,7	1,139
Ouvir fornecedores	4,0	0,892	3,6	0,959
Utilizar softwares para análise de dados	3,9	1,124	3,3	1,395
Acompanhar o ambiente político	3,8	1,024	3,3	1,131
Consultar a Internet	3,8	1,083	3,6	1,231
Fazer promoção de vendas	3,8	1,120	3,3	1,305
Ouvir revendedores / distribuidores	3,8	1,146	3,4	1,162
Realizar pesquisa de marketing	3,8	1,042	2,7	1,273
Ter/atualizar a *Home page*	3,8	1,198	3,1	1,365
Utilizar planilhas eletrônicas	3,7	1,154	3,4	1,317
Acompanhar as mudanças sócio-demográficas	3,6	1,182	3,0	1,230
Uso de memorando interno	3,5	1,038	3,1	1,197
Consultar ao CRM - Data base	3,4	1,170	2,5	1,240
Utilizar operação de telemarketing	3,4	1,170	2,6	1,310
Enviar mala direta	3,3	1,094	2,7	1,297
Utilizar cliente "oculto / fantasma"	2,8	1,360	2,1	1,290
Total: 110 empresas				

FONTE: elaborado pelo autor (apesar de, a rigor, a escala ser ordinal, tomou-se a liberdade de se utilizarem as médias em vez de medianas para captar as pequenas diferenças entre as respostas)

Pelo estudo, conforme Quadro 19, verifica-se que os itens dados como de maior importância referem-se ao ato de ouvir clientes atuais (média 4,7) e ouvir clientes potenciais e monitorar as vendas, ambos em média 4,6. Das 30 variáveis pesquisadas, 16 obtiveram médias acima ou igual a 4 quanto à importância atribuída, enquanto que pela utilização, somente 5 delas tiveram índices acima ou igual à média 4.

Essas respostas sugerem um despreparo do gestor em relação a quais informações são necessárias para uma melhor avaliação, pois para algumas empresas certas variáveis podem ser consideradas importantes e da mesma forma para outras empresas não tão importantes.

Diante disso, Mayros e Werner (1982) citam que nesse tipo de situação, quando ocorre, é de grande essência que o gestor, uma vez reconhecendo as diferenças entre a importância e o uso de uma atividade de marketing, melhore radicalmente essa desconformidade, pelo menos no nível que essas diferenças possam não impactar nos negócios da organização. Com maiores médias, aparecem a variável ouvir os clientes atuais, considerada o elemento mais importante (média 4,7), e a variável monitorar evolução das vendas (média 4,3), a mais utilizada entre os elementos de um sistema de informação de marketing.

E em comparação, pesquisa semelhante realizada por Stone e Good (1989) em 281 grandes organizações apontou que a variável mais importante atribuída pelos executivos foi o acompanhamento dos preços praticados pelos concorrentes (média 4,5) e a mais utilizada é ouvir consumidores e o acompanhamento dos avanços tecnológicos (média 4,2). E no caso, deste estudo o índice obtido para a variável preço da concorrência obteve média 4 quanto a importância e em relação à utilização os índices médios para as variáveis ouvir consumidores e avanços tecnológicos foram respectivamente, médias 4 e 3,7.

Quadro 20 – Médias das variáveis pesquisadas quanto a itens de concordância atribuídos às informações

Variáveis	Importância (média de uma escala de 1 a 5)	Desvio padrão
Presto atenção aos eventos relacionados à minha área de atuação	4,3	0,665
As minhas decisões são fortemente guiadas pelas informações obtidas	4,0	0,734
Tenho diálogo aberto com meus fornecedores	4,0	0,861
Sei onde encontrar as informações que preciso	3,9	0,671
Tenho informações organizadas	3,8	0,852
Costumo acompanhar as ações dos concorrentes	3,8	0,945
Sinto falta de informação para a tomada de decisão	3,7	0,981
Sei exatamente das informações que preciso	3,7	0,856
Consigo administrar bem a quantidade de informações atualmente disponíveis	3,7	0,798
Participo de feiras e eventos ligados a minha	3,6	1,091
Tenho relatórios detalhados para minha atividade diária	3,6	0,994
Tenho dificuldade em obter informações de mercado	3,5	0,896
A coleta de informação é sistematizada (ocorre sempre)	3,4	0,863
Há uma pessoa responsável para coletar informações	3,1	1,140

FONTE: elaborado pelo autor (apesar de, a rigor, a escala ser ordinal, tomou-se a liberdade de se utilizarem as médias em vez de medianas para captar as pequenas diferenças entre as respostas.)

Pelo Quadro 20, três das 14 afirmações obtiveram médias acima ou igual de 4, cujos temas são ligados a eventos da área de negócio do gestor, tomadas de decisões por meio de informações obtidas e diálogos freqüentes com fornecedores, qualificando grande concordância com essas frases.

Porém, nenhuma dessas afirmações tiveram médias abaixo de 3. No entanto, uma análise mais aprofundada será feita adiante, por meio da técnica multivariada a análise fatorial em que se observará agrupamento dessas variáveis, resultando uma melhor explicação e entendimento dos resultados.

Quadro 21 – Médias das variáveis pesquisadas quanto ao uso das fontes de informações

Variáveis	Fontes de informações (média de uma escala de 1 a 5)	Desvio padrão
Jornais diários	4,1	1,040
Internet	4,0	1,096
Clientes	3,9	0,937
Banco de dados da empresa	3,9	1,179
Vendedores (equipe de vendas)	3,8	1,202
Televisão	3,7	1,235
Revistas especializadas	3,6	1,279
Fornecedores	3,4	1,086
Escritório de contabilidade	3,4	1,427
Jornais especializados	3,3	1,209
Rádios	3,2	1,369
Revendedores / distribuidores	3,2	1,162
Palestra, convenções e eventos	3,1	1,096
Lista telefônica / páginas amarelas	2,9	1,373
Pesquisas formais de mercado	2,9	1,226
Especialistas	2,7	1,259
Artigos e publicações científicas	2,6	1,088
Agência de propaganda	2,6	1,374
Relatório de governo	2,2	1,138

FONTE: elaborado pelo autor (apesar de, a rigor, a escala ser ordinal, tomou-se a liberdade de se utilizarem as médias em vez de medianas para captar as pequenas diferenças entre as respostas.)

No Quadro 21, duas das 19 fontes de informações pesquisadas obtiveram médias acima ou igual a 4 e seis delas médias abaixo de 3. As mais usuais são fontes formais que também fazem parte do processo de inteligência competitiva na busca de informações. Como já reiterava Porter (1997), há um enorme número de procedências de fontes de informações que dão sustentação ao gerente de marketing para sua tomada de decisão, provenientes de dados primários e secundários.

Com a ênfase da análise por meio de médias oriundas da pesquisa, a Figura 40 procura orientar essa discussão por meio de um mapa espacial que mostra os dois eixos relativos à utilização (vertical) e importância (horizontal), atribuídos às variáveis pesquisadas. Esses eixos quando se interceptam dão origem a quatro áreas ou quadrantes com as seguintes nomenclaturas: a) desperdício; b) potencialidade; c) vulnerabilidade e; d) descarte.

No quadrante I superior esquerdo (área do desperdício), confere a empresa o título de desperdício, pois é atribuída grande utilização, porém pouca importância às atividades pesquisadas, o que significa que pode haver uma má distribuição das atividades em termos de recursos financeiros, pessoas, tempo etc. Por outro lado, o quadrante II superior direito (área da potencialidade) pode ser entendido em situações em que a organização está potencializando suas atividades por meio das variáveis estudadas, pois se dá grande importância e grande utilização.

O quadrante III inferior direito (área da vulnerabilidade) refere-se à vulnerabilidade da organização ao atribuir grande importância às variáveis apontadas e pouca utilização delas, podendo implicar uma grande vulnerabilidade com possíveis desvantagens em relação à concorrência, por exemplo, e o quadrante IV inferior esquerdo (área do descarte) pode ser chamado de descartável, em que são dadas pouca importância e pouca utilização aos itens pesquisados.

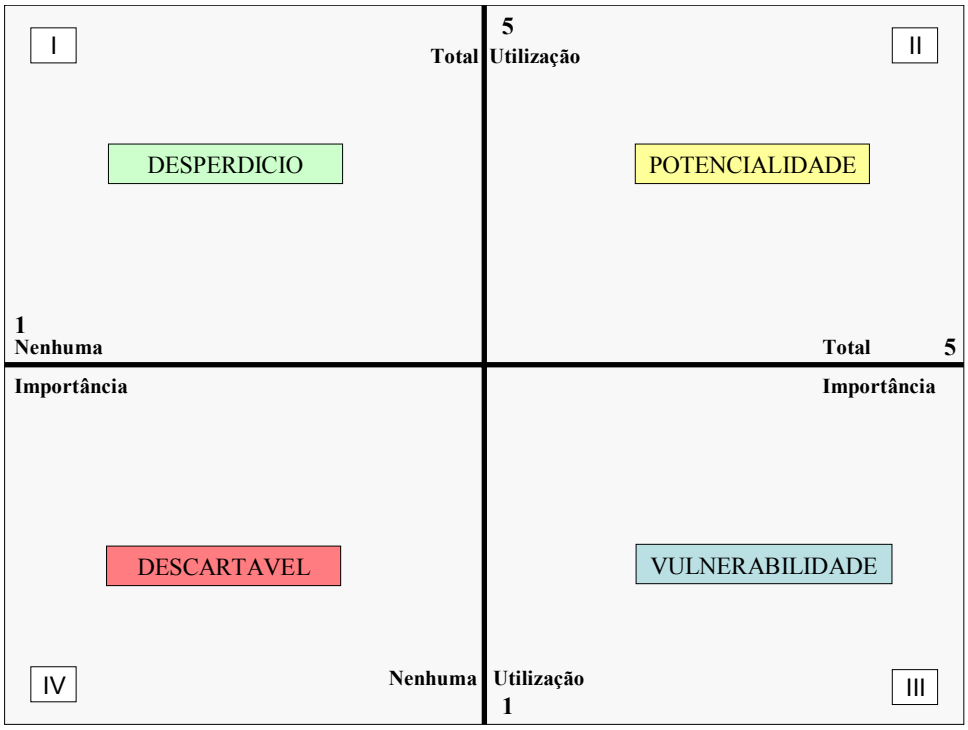


Figura 40 – Mapa de posicionamento das variáveis pesquisadas quanto ao grau de importância e de utilização das informações
FONTE: Elaborada pelo autor

Dessa maneira, para tecer os comentários dos posicionamentos das médias, os mapas foram divididos em quatro grupos de variáveis representados nas figuras 41 a 44.

A primeira parte, referente à Figura 41, trata das informações provenientes do microambiente de marketing. A Figura 42 refere-se às atividades de marketing. A Figura 43 mostra as informações oriundas do macroambiente de marketing e a Figura 44, refere-se aos registros internos e sistema de apoio à decisão de marketing.

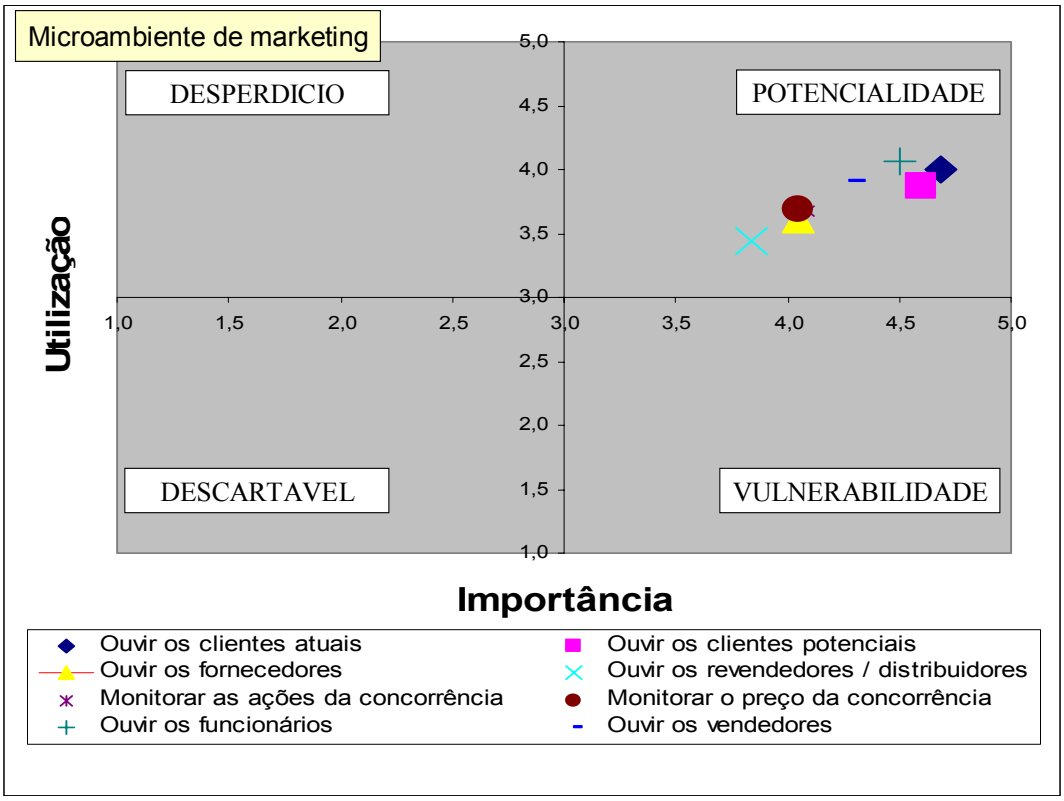


Figura 41 – Mapa de posicionamento das variáveis pesquisadas quanto ao grau de importância e de utilização das informações
FONTE: Elaborada pelo autor

Neste bloco, considerando as informações provenientes do microambiente de marketing, na Figura 41 observa-se que todas as variáveis estudadas se enquadram no quadrante II, considerada itens potencializados pelas organizações, uma vez que é atribuída uma grande importância seguida de grande utilização.

Percebe-se que ouvir os clientes potenciais e atuais, bem como os funcionários, destaca-se na pesquisa, provavelmente refletindo a realidade atual em que obter opiniões dos colaboradores pode melhorar o ambiente de trabalho, assim como conseguir novas idéias para elaboração de novas ações estratégicas.

Por outro lado, ouvir o consumidor significa que a empresa pode ter a possibilidade de conhecer o processo decisório de compra e demais atributos que pesem na decisão de escolha de um produto ou marca.

Naturalmente, obter essas informações pode ser por meio de pesquisas formais de mercado, assim como praticar um mecanismo de inteligência competitiva, em que a empresa tenha uma espécie de ouvidoria, 0800, para reclamações e sugestões, que, com certeza, ajudaria muito na identificação dos pontos deficientes e positivos no seu processo de comunicação com o mercado.

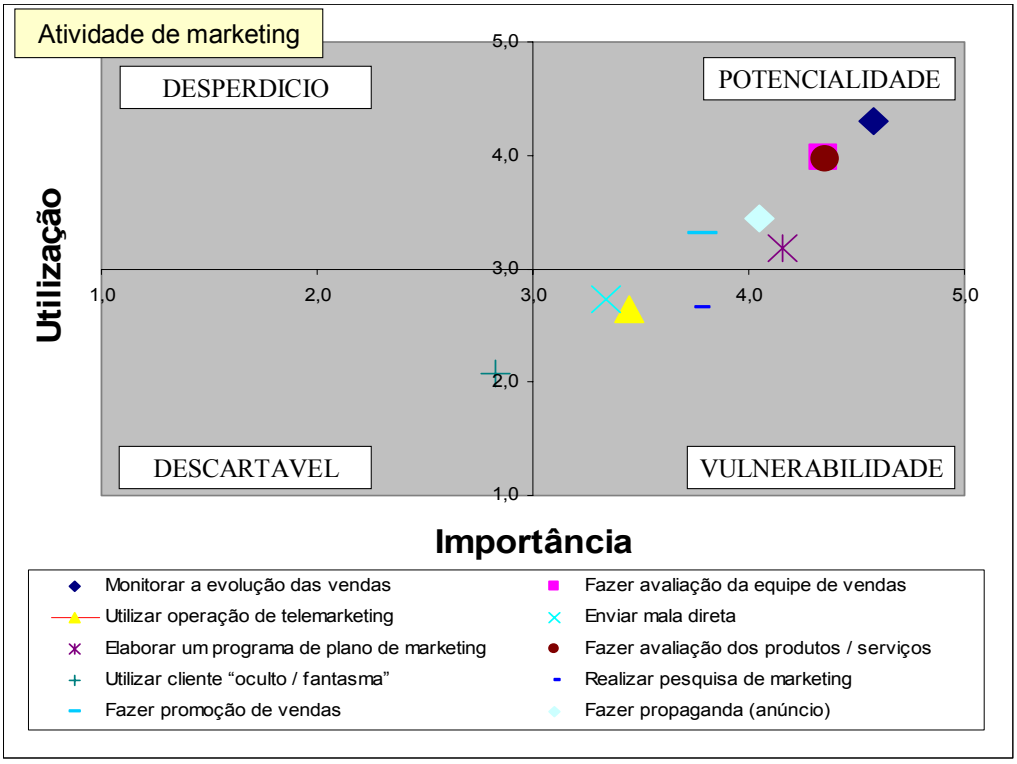


Figura 42 – Mapa de posicionamento das variáveis pesquisadas quanto ao grau de importância e de utilização das informações
FONTE: Elaborada pelo autor

Pela Figura 42, destaca-se a grande importância e utilização no monitoramento das vendas, seguida da avaliação da performance da equipe de vendas e identificar como o produto/serviço é vivenciado pelo consumidor.

Nessa figura, atribuíram-se as variáveis que envolvem as atividades de marketing, corroborada no comentário de Campomar (1984) cujas atividades de marketing referem-se às trocas e que podem ser executadas em vários graus pelas organizações, dependendo de sua estrutura de apoio, sendo que a capacidade refere-se diretamente ao nível de uso das técnicas.

E as principais decisões e atividades podem ser agrupadas em relação a cinco itens: a) estrutura ou organização de marketing; b) sistema de informação de marketing; c) estudo e segmentação de mercado; d) decisões sobre o composto de marketing (4 P´s); e e) planejamento de marketing.

Verifica-se ainda que três variáveis estão no quadrante III, considerado como vulnerabilidade, que são o uso e importância da pesquisa de marketing, do telemarketing e envio de malas diretas. Naturalmente, isso pode ser influenciado de acordo com o tipo de atividade comercial de cada organização, não podendo ser estendido à generalização dos dados.

No entanto, o item pesquisa de marketing, apareceu como uma atividade pouco valorizada nas empresas, ainda que nesse estudo são abordadas somente as organizações de médio e grande porte, acreditando-se que haveria uma maior contribuição na pesquisando as maiores organizações e mesmo assim, de acordo com os resultados obtidos, mostrou que essa ferramenta ainda se encontra em um estágio embrionário.

A organização permanece em uma situação vulnerável, mesmo que, quando tem consciência da importância dessa ferramenta, mas não a utiliza enquanto seus *players* podem fazer amplo uso de pesquisas, ou pelo menos, na intenção de pôr em prática, já que isso deve variar muito entre as demais atividades comerciais. Assim, é importante que esse índice se reverta e possa estar inserido no quadrante II, denominado como variáveis de potencialidade.

Um item com pouca incidência foi a baixa atribuição à importância e ao uso de cliente fantasma que está no quadrante IV, de descarte. Talvez haja uma possível explicação, que pela sistemática adotada na pesquisa, não houve um real entendimento do que significa "cliente oculto" ou que fazem de forma informal não entendendo assim como prática usual.

No entanto, essa variável, conforme convencionado, ficou sendo considerada como item descartável, cuja leitura que se faz é de que as organizações não dão muita importância e uso a esse tipo de pesquisa. Porém, não é possível de generalização afirmar que é um item de descarte para as empresas, muito embora tenha sido pouco valorizado nessa sondagem exploratória.

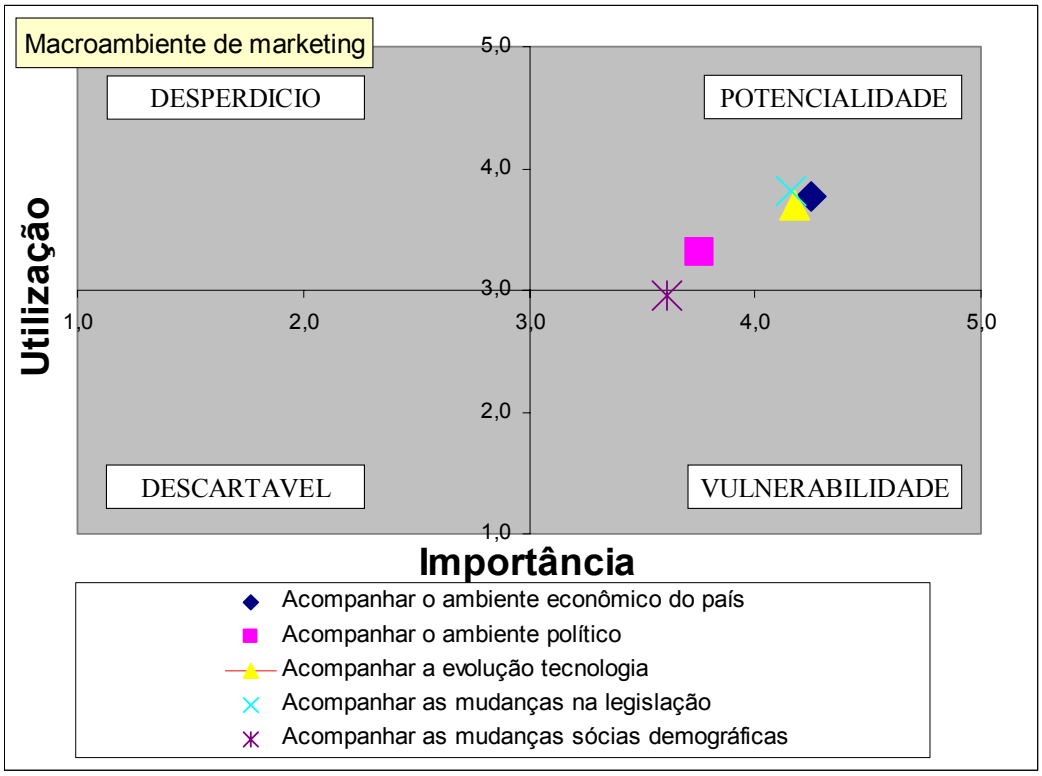


Figura 43 – Mapa de posicionamento das variáveis pesquisadas quanto ao grau de importância e de utilização das informações
FONTE: Elaborada pelo autor

A Figura 43, as variáveis em estudo, trata do macroambiente de marketing, considerado pelas empresas como as informações provenientes do ambiente econômico, político, tecnológico, leis e demográfico como itens de muita importância e utilização.

O ambiente econômico refere-se às informações relativas às taxas de juros, câmbio etc.; no ambiente político, são informações do legislativo, votações orçamentárias e fiscais e o ambiente tecnológico no acompanhamento das constantes mudanças de tecnologias disponíveis. Da mesma forma, estar por dentro das novas leis, direitos e deveres da empresa em termos fiscais, trabalhistas etc. torna-se muito importante à organização.

Entender o mercado consumidor e suas tendências relativas às questões sócio-demográficas também se torna necessário para orientar as ações do planejamento, como por exemplo, o caso da tendência do país aumentar em proporção relativa à população de idosos, oportunizando novos negócios nesse mercado. Portanto, como pode ser visto na figura acima, todas as variáveis que contemplam informações do macroambiente de marketing enquadram-se como itens potencializados pelas empresas pesquisadas.

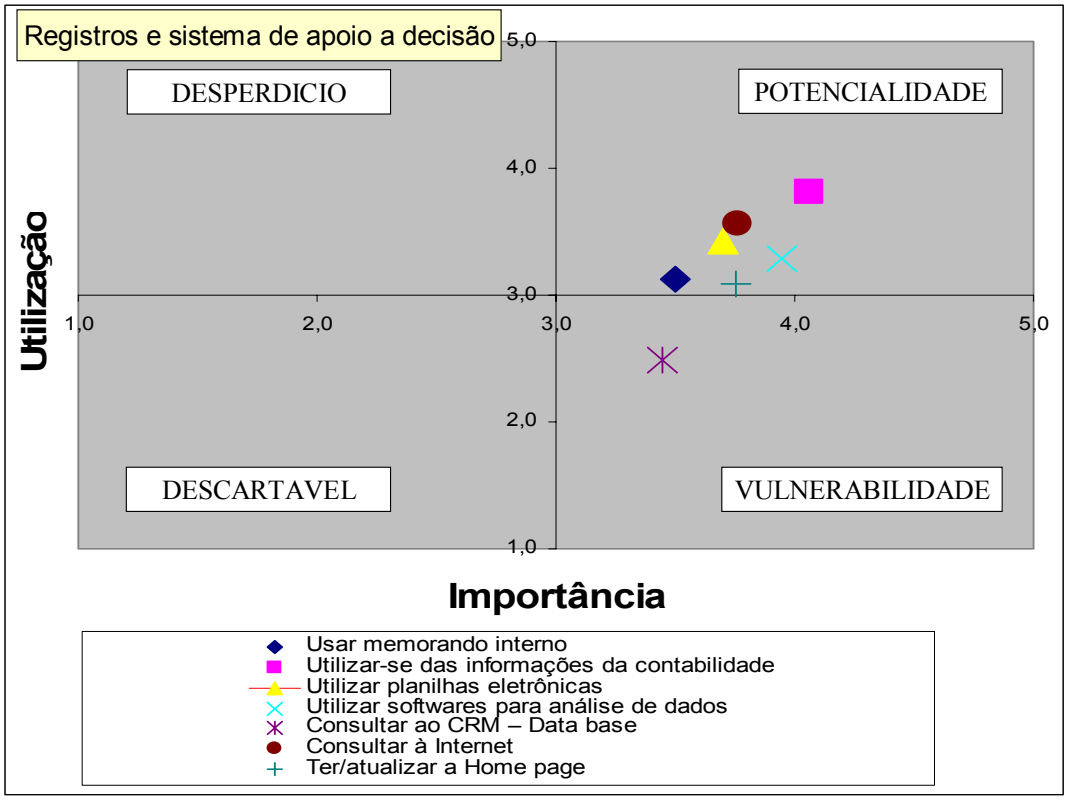


Figura 44 – Mapa de posicionamento das variáveis pesquisadas quanto ao grau de importância e de utilização das informações
FONTE: Elaborada pelo autor

A Figura 44 aponta as variáveis consideradas como registros internos e sistema de apoio à decisão de marketing. Como se observa, as variáveis estão no quadrante convencionado área de potencialidade e apenas uma está no quadrante considerado como área vulnerável que se trata do CRM, item de marketing de relacionamento com os clientes.

Essa variável, por estar no quadrante de vulnerabilidade, talvez se explique pelo despreparo do gestor a respeito dessa ferramenta, e mesmo que tenha por consciência da importância, mostrou pouca utilização.

E a utilização dessa ferramenta tende a aumentar devido à necessidade constante do gestor em aprimorar o uso de informações auxiliado pelo rápido desenvolvimento da tecnologia de informação que oferece um potencial muito grande para implementação dessa atividade de marketing, comenta XU (1999).

4.2.2 Estatística descritiva: perfil dos respondentes e das organizações

Adiante, após essas referências aos mapeamentos, tem-se na seqüência da análise, o perfil dos respondentes e das organizações participantes na pesquisa, de acordo com o Quadro 22.

Quadro 22 – Perfil das empresas e dos respondentes

Perfil das empresas		**Perfil dos respondentes**	
Ramo de atividade	Comércio: 34,5% Serviço: 30,9% Indústria: 34,5%	**Cargo do entrevistado**	Nível gerencial: 72,7% Nível diretoria: 27,3%
Tempo da empresa no mercado	Há 11 anos: 32,7% De 11 a 31 anos: 30,9% Acima de 31 anos: 35,5% **Média: ano de 1980** **Mediana: ano de 1984** **Moda: ano de 1997** **Desvio padrão: 20 anos**	**Faixa etária do entrevistado**	Até 32 anos: 33,6% De 32 a 40 anos: 33,7% Acima de 40 anos: 33,6% **Média: 38** **Mediana: 37** **Moda: 32** **Desvio padrão: 9,4 anos**
Porte da empresa por número de funcionários	Média empresa (De 50 a 100 funcionários): 55,5% Grande empresa (Acima de 100 funcionários): 44,5% **Média: 300** **Mediana: 80** **Moda: 50** **Desvio padrão: 7 anos**	**Tempo de empresa do executivo**	Até 3 anos: 35,5% De 3 a 10 anos: 30,9% Acima de 10 anos: 33,6% **Média: 8,7** **Mediana: 6,5** **Moda: 1** **Desvio padrão: 7,5 anos**
Existência de departamento de marketing	Sim: 40,0% Não: 60,0%	**Sexo do entrevistado**	Masculino: 65,5% Feminino: 34,5%
Existência de consultoria terceirizada	Sim: 46,7% Não: 53,6%	**Grau de escolaridade do entrevistado**	1º Grau: 2,7% 2º Grau: 16,4% Superior: 80,9%
Uso de serviços de agência de propaganda	Sim: 47,3% Não: 52,7%	**Atitude na busca das informações**	Busca pouco: 17,3% Busca maioria das vezes: 48,2% Busca sempre: 34,5%
Distribuição das vendas	100% pessoa física: 25,5% Predominância pessoa física: 29,1% Predominância pessoa jurídica: 12,7% 100% pessoa jurídica: 29,1%	**Atitude no uso das informações**	Pouco profissional: 25,5% Profissional: 61,8% Muito profissional: 12,7%
		Perfil quanto à concordância sobre uso de informações	Inativo: 23,6% Reativo: 26,4% Ativo: 23,6% Pró-ativo: 26,4%

FONTE: Elaborado pelo autor

Nessa pesquisa, observa-se a possibilidade de várias segmentações para análise dos resultados e aplicação dos testes estatísticos e como planejamento inicial da amostra procurou-se estabelecer um terço para cada grupo de ramo de atividade, no caso, comércio, serviços e industria, apesar da existência de um número maior de empresas nas atividades de comércio e serviços na cidade pesquisada.

Quanto ao tempo das empresas, desde a data de fundação, aproximadamente 36% estão no mercado há mais de 30 anos. Esse percentual aumenta para 51% com empresas que está no mercado há 20 anos. E para fins de critério de segmentação foi categorizado em três níveis de modo que permita uma melhor aplicação dos testes estatísticos.

Conforme o Quadro 22, predominou o número de empresas de médio porte, com quase 56% da amostra, com uma proporcionalidade da amostra situando bem próxima segundo dados do IBGE a respeito das empresas de grande e médio porte demonstrado no Quadro 16. Entre as empresas consultadas, verificou-se que 40% possuem departamentos formais de marketing.

Considera-se que essas opiniões podem ser subjetivas, pois uma empresa pode ter pessoal responsável pelo marketing sem necessariamente ter um departamento de marketing. Também pode ter acontecido que o respondente pense que já esteja fazendo as atividades de marketing, quando de fato se sabe que são atividades complexas, envolvendo pesquisas, planejamento, composições do composto de marketing, além de outras tarefas.

Assim, esse dado provavelmente reflete uma realidade da dinâmica empresarial em que as empresas não têm dado grande importância à área funcional. Isso porque se trata de uma amostra que investiga empresas de médio e grande porte, que é uma realidade muito diferente das empresas de menor porte.

Adiante, verifica-se que quase metade das empresas contrata serviços de consultorias terceirizadas, predominando as áreas administrativas que envolvem questões contábeis, financeira e advocatícia. Cerca da metade dos respondentes utiliza serviços de agências de propaganda no auxílio de preparação e produção de material publicitário.

Quase 73% respondentes ocupam o cargo de gerentes, números justificados pelas explicações dadas nas considerações iniciais.

Cerca de 80% dos entrevistados possuem ou estão cursando a graduação, predominando o curso de administração de empresas e, a faixa de tempo de empresa dos respondentes para efeito de categorização ficou estabelecida em três níveis, até 3 (35,5% da amostra), de 3 a 10 anos (30,9%) e acima de 10 anos (33,6%); no entanto, a pesquisa apontou que metade dos entrevistados trabalha pelo menos 6 anos na empresa e a média de tempo de empresa é de 8,7 anos e a mediana de 6,5 anos.

A pesquisa também procurou ouvir cerca de um terço de mulheres e a idade média dos executivos dessas empresas é de 38 anos e a mediana de 37 anos, sendo que dois terços da amostra possuem até 40 anos de idade.

Quanto ao perfil das empresas em relação à atitude na busca de informações, nota-se que a maioria dos respondentes se coloca como profissionais na organização que sempre estão buscando informações (34,5%) e na maioria das vezes (48,2%), totalizando quase 80% dos gestores que participaram nessa investigação. Da mesma maneira, quando questionados sobre a postura a respeito do uso das informações, eles alegam ser bastante profissionais, com quase 13%, enquanto que os demais, cerca de 62%, citam ser apenas profissionais e um quinto restante consideram-se pouco profissionais. A pesquisa, após categorização das respostas, obteve como perfil da distribuição das vendas em cerca de 26% da amostra com cliente sendo pessoas físicas, enquanto que no outro extremo 29% atua somente com pessoa jurídica.

Por outro lado, a pesquisa apontou que outros 45% da amostra possuem negócios como pessoas físicas e jurídicas, sendo que há predominância de pessoas físicas para 29% das empresas consultadas e uma predominância de pessoas jurídicas para 13% da amostra. Quanto ao critério adotado para a caracterização do perfil das empresas foi por meio das respostas de classificação quanto ao grau de concordância das frases, que envolvia 14 frases afirmativas. A escala utilizada foi à somatória de Likert do tipo concordo/discordo, de 5 pontos, que poderia somar um mínimo de 14 e um máximo de 70 pontos.

A amplitude obtida entre todas as empresas variou de 32 a 65. E a partir desses números, aproximou-se a concepção dos quartis, em que o primeiro intervalo de 32 a 47 pontos foi considerado uma organização inativa; o segundo quartil, somando entre 48 e 53 pontos, classificou a organização de reativa.

O terceiro quartil de intervalo situado entre 54 e 56 considerou-se como organização ativa e, acima de 57, uma organização pró-ativa. Dessa forma, entre as organizações é possível verificar algumas associações significativas ou diferenças significativas nas médias entre algumas atitudes quanto ao uso da informação, assunto mais detalhado na seqüência da discussão dos resultados.

Considerando essa classificação, salienta-se que Rouach e Santi (2001) consideram uma atitude pró-ativa aquele gestor que usa ferramentas sofisticadas de gestão, que possuem grandes soma de recursos para investimento e tem uma mentalidade de busca incessante por informações, sobretudo dos competidores. Em um estágio um pouco inferior, porém, considerada uma atitude ativa trata-se de um gestor que prima e zela também pela informação que dispõe embora com características mais limitadas, com uma menor estrutura de ação, pela limitação de recursos.

Por outro lado, ainda os autores complementam que os reativos já vêm com uma mentalidade bem diferente em que a concorrência faz parte de um processo normal ficando a espera de uma oportunidade, como que observando seus *players* para que possa tomar alguma decisão. Neste caso muitas vezes existe uma grande limitação de recursos. E o inativo, no sentido figurado, se enquadra como "dorminhoco", pois não existe nenhuma ação em particular em relação aos concorrentes, ficando diante de uma atitude bastante passiva.

Diante desta analogia, elabora-se por meio do Quadro 23, um comparativo do perfil, característica das organizações e atitude dos gestores, por meio da adaptação do texto original Rouach e Santi (2001).

Quadro 23 – Um comparativo dos perfis quanto as características e atitudes

Perfil do gestor	Características da organização	Atitudes em relação as variáveis de marketing
Pró-ativo (acima de 57 pontos)	▪ 41,4% do comércio ▪ 58,6% empresa de médio porte ▪ 48,3% possuem departamento de marketing ▪ 48,3% possuem consultoria terceirizada ▪ 48,3% utilizam agência de propaganda ▪ 89,7% buscam sempre informações para tomada de decisão ▪ 79,3% consideram profissionais no uso das informações	▪ 72,4% monitoram ações da concorrência ▪ 65,5% monitoram os preços dos concorrentes ▪ 41,4% utilizam o telemarketing ▪ 51,7% fazem plano de marketing ▪ 48,3% fazem pesquisa de marketing ▪ 48,3% fazem promoção de vendas ▪ 62,1% fazem propaganda ▪ 58,6% possuem coleta de dados sistematizada ▪ 55,2% têm uma pessoa responsável pela coleta de informações ▪ 100% prestam atenção aos eventos da área
Ativo (54 a 56 pontos)	▪ 38,5% do comércio ▪ 53,8% empresa de grande porte ▪ 50% possuem departamento de marketing ▪ 53,8% possuem consultoria terceirizada ▪ 53,8% utilizam agência de propaganda ▪ 92,3% buscam sempre informações para tomada de decisão ▪ 88,5% consideram profissionais no uso das informações	▪ 53,8% monitoram ações da concorrência ▪ 65,5% monitoram os preços dos concorrentes ▪ 23,1% utilizam o telemarketing ▪ 50% fazem plano de marketing ▪ 26,9% fazem pesquisa de marketing ▪ 46,2% fazem promoção de vendas ▪ 50% fazem propaganda ▪ 50% possuem coleta de dados sistematizada ▪ 50% têm uma pessoa responsável pela coleta de informações ▪ 88% prestam atenção aos eventos da área
Reativo (48 a 53 pontos)	▪ 37,9% de serviço ▪ 55,2% empresa de médio porte ▪ 20,7% possuem departamento de marketing ▪ 51,7% possuem consultoria terceirizada ▪ 48,3% utilizam agência de propaganda ▪ 72,4% buscam sempre informações para tomada de decisão ▪ 55,2% consideram profissionais no uso das informações	▪ 55,2% monitoram ações da concorrência ▪ 69,2% monitoram os preços dos concorrentes ▪ 27,6% utilizam o telemarketing ▪ 34,5% fazem plano de marketing ▪ 13,8% fazem pesquisa de marketing ▪ 51,7% fazem promoção de vendas ▪ 41,4% fazem propaganda ▪ 58,6% possuem coleta de dados sistematizada ▪ 44,8% têm uma pessoa responsável pela coleta de informações ▪ 96,6% prestam atenção aos eventos da área
Inativo (32 a 47 pontos)	▪ 42,3% do comércio ▪ 61,5% empresa de médio porte ▪ 42,3% possuem departamento de marketing ▪ 26,9% possuem consultoria terceirizada ▪ 34,6% utilizam agência de propaganda ▪ 76,9% buscam sempre informações para tomada de decisão ▪ 76,9% consideram profissionais no uso das informações	▪ 42,3% monitoram ações da concorrência ▪ 42,3% monitoram os preços dos concorrentes ▪ 15,4% utilizam o telemarketing ▪ 34,6% fazem plano de marketing ▪ 15,4% fazem pesquisa de marketing ▪ 38,5% fazem promoção de vendas ▪ 42,3% fazem propaganda ▪ 52,3% possuem coleta de dados sistematizada ▪ 38,5% têm uma pessoa responsável pela coleta de informações ▪ 80,8% prestam atenção aos eventos da área

FONTE: Elaborado pelo autor

Após o entendimento do perfil das empresas e dos gestores, as tabelas 1 a 3 mostram os resultados alcançados.

Nesta parte da análise, pode parecer que há alguma sobreposição com a discussão anterior relativa aos mapas esboçados; no entanto, ali se tratava dos resultados obtidos pelas médias e essa leitura configura a categorização, "importante/não importante", "utiliza/não utiliza" e "concordo/discordo", conforme mencionada na parte introdutória dos resultados e discussão.

Tabela 1 – Classificação das variáveis quanto ao grau de importância atribuído pelos executivos

Variáveis	Importante		Não importante	
	Freqüência absoluta	Freqüência Relativa %	Freqüência absoluta	Freqüência Relativa %
Ouvir os clientes potenciais	106	96,4	04	03,6
Ouvir os clientes atuais	105	95,5	05	04,5
Monitorar a evolução das vendas	102	92,7	08	07,3
Ouvir os funcionários	100	90,9	10	09,1
Fazer avaliação dos produtos / serviços	97	88,2	13	11,8
Avaliação da equipe de vendas	96	87,3	14	12,7
Elaborar um programa de plano de marketing	93	84,5	17	15,5
Acompanhar o ambiente econômico do país	92	83,6	18	16,4
Acompanhar a evolução tecnologia	90	81,8	20	18,2
Ouvir os fornecedores	89	80,9	21	19,1
Ouvir os vendedores	89	80,9	21	19,1
Acompanhar as mudanças na legislação	89	80,9	21	19,1
Utilizar-se das informações da contabilidade	83	75,5	27	24,5
Monitorar as ações da concorrência	82	74,5	28	25,5
Monitorar o preço da concorrência	81	73,6	29	26,4
Fazer propaganda (anúncio)	81	73,6	29	26,4
Utilizar softwares para análise de dados	79	71,8	31	28,2
Consultar à Internet	78	70,9	32	29,1
Ouvir os revendedores / distribuidores	75	68,2	35	31,8
Realizar pesquisa de marketing	75	68,2	35	31,8
Acompanhar o ambiente político	74	67,3	36	32,7
Utilizar planilhas eletrônicas	73	66,4	37	33,6
Fazer promoção de vendas	71	64,5	39	35,5
Ter/atualizar a *Home page*	70	63,6	40	36,4
Acompanhar as mudanças sócio-demográficas	65	59,1	45	40,9
Consultar ao CRM – *Data base*	59	53,6	51	46,4
Usar memorando interno	55	50,0	55	50,0
Utilizar operação de telemarketing	54	49,1	56	50,9
Enviar mala direta	53	48,2	57	51,8
Utilizar cliente "oculto / fantasma"	36	32,7	74	67,3
Base de cálculo: 110 empresas				

FONTE: elaborado pelo autor

Conforme, a Tabela 1, por ordem de classificação, acima de 90% de apontamento como importante, aparece a preocupação de ouvir clientes atuais e potenciais, monitorar a vendas e também ouvir os funcionários. Itens considerados menos importantes (freqüência abaixo de 50%) foram para as variáveis: memorando interno, telemarketing, mala direta e cliente oculto.

Apesar da enorme quantidade de variáveis, torna-se interessante verificar a ordem de classificação das mesmas.

Na seqüência desta análise, utilizam-se os testes estatísticos que possam evidenciar alguma associação significativa entre as categorias estudadas e na análise multivariada, especificamente a fatorial, permitirá um maior entendimento dos principais resultados obtidos.

Tabela 2 – Classificação das variáveis quanto ao grau de importância atribuído pelos executivos

Variáveis	Utiliza		Não utiliza	
	Freqüência absoluta	Freqüência Relativa %	Freqüência absoluta	Freqüência Relativa %
Monitorar a evolução das vendas	91	82,7	19	17,3
Ouvir os funcionários	81	73,6	29	26,4
Ouvir os clientes atuais	80	72,7	30	27,3
Fazer avaliação dos produtos / serviços	77	70,0	33	30,0
Avaliação da equipe de vendas	76	69,1	34	30,9
Ouvir os vendedores	72	65,5	38	34,5
Ouvir os clientes potenciais	71	64,5	39	35,5
Utilizar-se das informações da contabilidade	71	64,5	39	35,5
Acompanhar o ambiente econômico do país	71	64,5	39	35,5
Acompanhar as mudanças na legislação	71	64,5	39	35,5
Consultar à Internet	69	62,7	41	37,3
Acompanhar a evolução tecnologia	66	60,0	44	40,0
Ouvir os fornecedores	64	58,2	46	41,8
Monitorar o preço da concorrência	64	58,2	46	41,8
Monitorar as ações da concorrência	62	56,4	48	43,6
Utilizar planilhas eletrônicas	62	56,4	48	43,6
Ouvir os revendedores / distribuidores	54	49,1	56	50,9
Fazer propaganda anúncio	54	49,1	56	50,9
Utilizar softwares para análise de dados	53	48,2	57	51,8
Fazer promoção de vendas	51	46,4	59	53,6
Acompanhar o ambiente político	50	45,5	60	54,5
Ter/atualizar a *Home page*	49	44,5	61	55,5
Elaborar um programa de plano de marketing	47	42,7	63	57,3
Usar memorando interno	46	41,8	64	58,2
Acompanhar as mudanças sócio-demográficas	37	33,6	73	66,4
Enviar mala direta	36	32,7	74	67,3
Utilizar operação de telemarketing	30	27,3	80	72,7
Realizar pesquisa de marketing	29	26,4	81	73,6
Consultar ao CRM – *Data base*	25	22,7	85	77,3
Utilizar cliente "oculto / fantasma"	17	15,5	93	84,5

Base de cálculo: 110 empresas

FONTE: elaborado pelo autor

Na Tabela 2, resultam-se nas respostas aferidas as mesmas variáveis, aplicando a escala de utilização; porém, pelo mesmo critério adotado, como exposto anteriormente, foi categorizada como "utiliza / não utiliza". Assim, o único item que obteve índice acima de 80% de efetiva utilização foi a eminente preocupação de monitoramento do crescimento das vendas. Na faixa dos 70% de uso, aparecem as variáveis, que se refere a ouvir funcionários, clientes atuais e avaliação dos produtos/serviços. No ponto extremo dos resultados, tem-se o pouco uso de cliente oculto, somente 15% e atingindo até 30% de citação de uso, aparecem as variáveis telemarketing (27%), pesquisa de marketing (26%), consulta ao CRM (23%).

Neste ponto, verifica-se uma realidade empresarial em respeito à pouca utilização de pesquisa de marketing, e, como reitera Campomar (1982), as organizações precisam tomar decisões sobre as atividades de marketing e estas decisões devem se apoiar em informações, que sejam precisas, de fácil acesso e adequadas ao problema decisório do momento. E isto, certamente, somente funcionaria por meio de um sistema de informação de marketing, que contempla o amplo uso da pesquisa de marketing.

Porém, trata-se de uma ferramenta ainda pouco utilizado, pois a pesquisa deve objetivar o apoio à tomada de decisões, cujas informações são obtidas pela investigação sistemática e empírica dos dados, podendo beneficiar as organizações por meio de descobertas de fatos, atitudes e opiniões referentes ao marketing de bens e serviços, identificando e dando solução dos problemas e oportunidades de marketing (KOTLER, 2000; MATTAR, 1999; MALHOTRA, 2001).

Tabela 3 – Concordância das afirmações quanto ao acesso das informações atribuído pelos executivos

Variáveis	Concorda		Não concorda	
	Freqüência absoluta	Freqüência Relativa %	Freqüência absoluta	Freqüência Relativa %
Presto atenção aos eventos relacionados à minha área de atuação	101	91,8	09	08,2
As decisões são fortemente guiadas pelas informações obtidas	88	80,0	22	20,0
Tenho diálogo aberto com meus fornecedores	86	78,2	24	21,8
Sei onde encontrar as informações de que preciso	86	78,2	24	21,8
Tenho informações organizadas	82	74,5	28	25,5
Tenho informações necessárias para a tomada de decisão	81	73,6	29	26,4
Costumo acompanhar as ações dos Concorrentes	77	70,0	33	30,0
Sei exatamente das informações de que preciso	76	69,1	34	30,9
Consigo administrar bem a quantidade de informações atualmente disponíveis	76	69,1	34	30,9
Participo de feiras e congressos relacionados à minha área de atuação	70	63,6	40	36,4
Tenho relatórios detalhados para minha atividade diária	68	61,8	42	38,2
Tenho facilidade em obter informações de mercado	66	60,0	44	40,0
A coleta de informações é sistematizada e ocorre sempre	54	49,1	56	50,9
Há uma pessoa responsável pela coleta de informações	53	48,2	57	51,8

Base de cálculo: 110 empresas

FONTE: elaborado pelo autor

Considerando a Tabela 3, a abordagem realizada foi por meio da escala de Likert, como já mencionado, categorizada como “concordo / discordo” para uma melhor compreensão dos dados.

A frase de maior escore diz respeito à atenção dispensada aos eventos relacionados à área de negócio com mais de 90% de concordância. Seguindo a ordem dos resultados, aparecem com 80% os gestores citando que tomam as decisões orientadas pelas informações obtidas.

Provavelmente, essa informação não advém de pesquisa, até porque já se conhece o baixo índice de uso, mas de outra fonte de dados, como abordagem junto à equipe de vendas, canais, funcionários, leituras de jornais e outras formas como ouvir os grupos de interesse, que permeiam o microambiente de marketing. E o interessante é que apesar do pouco uso da pesquisa de marketing, os respondentes citam que se apóiam nas informações obtidas para tomar suas decisões.

Uma explicação que pode ser dado pelos resultados obtidos é na afirmação a respeito da abertura de diálogo com fornecedores, em que 78% concordam com a frase, e, provavelmente, isso justifica porque a tomada de decisões ocorre sem necessariamente com o apoio de pesquisas de marketing. Por outro lado, Rouach e Santi (2001), comentam que há três tipos de dados que pode ser obtido sem necessariamente passar pelo uso da metodologia de pesquisa de marketing, tratando-se da concepção de inteligência competitiva. Muito embora a maior parte das organizações tem um problema muito sério, no sentido, de não possuir uma estrutura apropriada para formatar a busca de informações que baseie as ações de seu planejamento estratégico (XU; KAYE, 1995).

E nesse caso, é provável que as organizações como faz pouco uso de pesquisas os executivos acabam tendo como base para tomada de decisão informações oriundas da equipe de vendas, canais, clientes, outras como jornais, Internet, de uma maneira geral disponibilidade de domínio público.

E segundo Rouach e Santi (2001), essas informações se classificam no sentido figurado como: brancas, cinzas e pretas. As brancas que podem ser consideradas informações de domínio público, muitas vezes encontrados em jornais, *internet*, etc. As cinzas são informações mais restritas, muitas vezes de domínio privado e as pretas consideradas como dados obtidos de maneira ilícita, do tipo espionagem industrial.

Porém, neste mesmo estudo, se observa à plena ausência de informação, pela ausência de alguém responsável na busca desses dados e de um departamento formal de marketing, cuja reflexão são reiterados pelos índices de 52% que afirmam a inexistência de uma responsável pela coleta de informações e de 51% citando que a coleta de dados não é de forma sistematizada.

Tabela 4 – Usos mais comuns das fontes de informações pelos executivos

Variáveis	Utiliza		Não utiliza	
	Freqüência absoluta	Freqüência Relativa %	Freqüência absoluta	Freqüência Relativa %
Clientes	105	95,5	05	04,5
Jornais diários	101	91,8	09	08,2
Internet / *sites*	99	90,0	11	10,0
Banco de dados da empresa	97	88,2	13	11,8
Vendedores/equipe de vendas	93	84,5	17	15,5
Fornecedores	91	82,7	19	17,3
Televisão	88	80,0	22	20,0
Revistas especializadas	88	80,0	22	20,0
Revendedores/distribuidores	84	76,4	26	23,6
Palestras, convenções e eventos	81	73,6	29	26,4
Jornais especializados	80	72,7	30	27,3
Escritório de contabilidade	78	70,9	32	29,1
Rádios	73	66,4	37	33,6
Pesquisas formais de mercado	70	63,6	40	36,4
Lista telefônica/páginas amarelas	63	57,3	47	42,7
Especialistas	63	57,3	47	42,7
Artigos e publicações científicas	57	51,8	53	48,2
Agência de propaganda	55	50,0	55	50,0
Relatórios de governo	39	35,5	71	64,5
Base de cálculo: 110 empresas				

FONTE: elaborado pelo autor

Na Tabela 4, a fonte de informações mais utilizada é a por meio da opinião dos consumidores, indicada por mais de 95% dos respondentes.

Na seqüência, jornais diários e Internet, respectivamente, com 92% e 90%, são amplamente utilizados também para obtenção de informações. As 19 variáveis elencadas como fontes de informações, em uma ordem de classificação, podem sofrer alterações de acordo com a categoria utilizada para análise nos itens seguintes.

O mesmo raciocínio aplica-se às variáveis das tabelas anteriores, que podem caracterizar associações significativas ou não com as variáveis pesquisadas, bem como diferenças significativas nas médias, tema tratado no próximo item dos testes estatísticos.

4.2.3 Testes estatísticos não paramétricos e paramétricos

Nessa análise, frisa-se que não foram montadas tabelas cruzadas por serem muito grandes e de difícil formatação e visualização, além da enorme quantidade de informação; porém, são expostas de forma resumida as variáveis que tiveram significância estatística com probabilidade menor que 5% ($p < 0,05$) e menor que 1% ($p < 0,01$). Desse modo, as Tabelas 5 a 9 (testes não paramétricos) e 10 a 13 (testes paramétricos) adiante mostram os dados de significâncias estatísticas relativos aos seguintes segmentos:

1. Ramo de atividade (comércio, indústria e serviços)
2. Faixa etária dos respondentes (Até 32 anos, de 32 a 40 anos e acima de 40 anos)
3. Tempo de empresa do executivo (até 3 anos, de 3 a 10 anos e acima de 10 anos)
4. Existência de departamento de marketing (sim, não)
5. Tempo de empresa no mercado (até 11 anos, de 11 a 31 anos e acima de 31 anos)
6. Porte da empresa (médio, grande)
7. Cargo do respondente (nível gerencial, nível diretoria)
8. Sexo (masculino, feminino)
9. Perfil quanto ao grau de concordância (inativo, reativo, ativo e pró-ativo)

Os testes estatísticos para análise foram o Qui Quadrado, que mede a associação entre as variáveis, e a Anova, que verifica as diferenças nas médias destas variáveis.

4.2.3.1 Resumo das significâncias estatísticas do teste qui quadrado

Tabela 5 – Resumo das significâncias estatísticas do teste qui quadrado versus perfil dos respondentes e das organizações

Variáveis	Ramo	Tempo de mercado	Tempo do gestor	Faixa etária	Sexo	Depto mkt	Porte	Cargo	Perfil quanto atitude
Cargo (staff)	NS	NS	S**	S**	S**	S*	NS	-------	NS
Vendas (B2C e B2B)	S**	NS	S**	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Escolaridade	S*	S**	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Faixa etária	NS	NS	S*	-------	S**	S*	NS	S**	NS
Atitude na busca das informações	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Atitude no uso das informações	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Porte da empresa	NS	S**	NS	NS	NS	S*	-------	NS	NS
Departamento de marketing	NS	S*	S*	S*	NS	-------	S*	S*	NS
Ramo de atividade	-------	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Sexo	NS	NS	S*	S**	-------	NS	NS	S**	NS
Tempo do gestor	NS	S**	-------	S*	S*	S*	NS	S**	NS
Tempo de mercado	NS	-------	S**	NS	NS	S*	S**	NS	NS
Agência	S*	NS	S*	NS	NS	S*	S*	NS	NS
Consultoria	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS

FONTE: elaborado pelo autor
NS – não significativo
S* – significativo com probabilidade menor que 5% ($p < 0,05$)
S** – significativo com probabilidade menor que 1% ($p < 0,01$)

Na Tabela 5, são expostas as associações significativas entre as categorias pesquisadas: a) ramo de atividade; b) tempo de empresa no mercado; c) tempo de empresa do entrevistado; d) faixa etária; e) sexo; f) existência de departamento de marketing; g) porte da empresa; h) cargo do entrevistado; e i) perfil quanto à atitude pelo grau de concordância.

a) Segmento: ramo de atividade

No segmento ramo de atividade, verifica-se que há ocorrências de associações significativas com a distribuição das vendas, grau de instrução e uso de agência de propaganda. Desse modo, observa-se que, entre as indústrias, 82% possuem negócio que predominam empresas-cliente (B2B); enquanto que no ramo de comércio a maior proporção está diretamente relacionada ao consumidor final (85%) (B2C); da mesma forma, ocorre com ramo de serviços (62%). Quanto ao grau de escolaridade, os gestores inseridos no ramo de serviços possuem o maior índice de escolaridade (91%), contra 87% da indústria e 67% do comércio. Por outro lado, é o ramo de comércio que utiliza em maior proporção agência de propaganda (60%); o uso na área de serviço é menor, com 53%, e menor ainda no ramo industrial com 31%.

b) Segmento: tempo de empresa no mercado

Pelo tempo de empresa no mercado, registram-se associações significativas com a escolaridade do respondente, porte da empresa, existência de departamento de marketing e tempo de empresa do entrevistado. No segmento por escolaridade, quanto maior o grau de instrução, maior é o tempo de empresa no mercado; no caso, dos entrevistados de organizações há mais de 31 anos no mercado, 95% possuem curso superior.

Outra associação significativa verificada é que das empresas no mercado há mais de 31 anos, 62% se enquadram como grande empresa (acima de 100 funcionários), contrário da organização há 11 anos atuando no mercado, representado por 75% empresa de médio porte (50 a 100 funcionários). No segmento tempo de empresa do gestor, quanto maior o tempo de empresa no mercado, mais tempo de casa ele tem, o que dá para supor que o respondente ganhou ao longo do tempo cargo de *staff* na empresa. Sendo assim, as empresas há mais de 11 anos no mercado representam 92% dos respondentes que trabalham nessas organizações há mais de 10 anos. Na segmentação entre empresas que possuem ou não departamento de marketing, verifica-se associação significativa. Das empresas mais antigas, acima de 31 anos de mercado, 57% possuem departamento de marketing, enquanto que as mais novas, até 11 anos, somente 28% possuem.

c) Segmento: tempo de empresa do entrevistado

Nessa categoria, tempo de empresa do entrevistado, verificam-se associações significativas com o cargo do respondente, distribuição da vendas, faixa etária, existência de departamento de marketing, sexo, tempo de empresa do entrevistado e uso de agência de propaganda. Para os gestores que estão há menos de três anos na empresa, existe associação significativa em citarem que há departamento de marketing (56%), enquanto que para os de maior tempo de empresa, acima de 10 anos, o índice é de 32%. Entre os respondentes que está há três anos na empresa, a percentual de curso superior (87%) é maior do que os respondentes que estão a mais de 10 anos empresa (76%). E esses mesmos gestores (acima de 10 anos de empresas) estão mais envolvidos em negócios em que predominam empresas-cliente, com 55%. Nesse caso, quanto maior o tempo de casa, maior é o status dentro da organização. 54% dos respondentes estão há mais de 10 anos na empresa, ocupando cargo de diretoria; em relação aos que estão há três anos, 90% ocupam cargo gerencial. E também dos gestores que trabalham há mais de 10 anos na organização, cerca de 70% não usam serviços de agências de propaganda.

d) Segmento: faixa etária

No segmento faixa etária, observam-se associações significativas com as categorias: cargo do respondente, existência de departamento, sexo e tempo de empresa do entrevistado. Desse modo, dos entrevistados mais jovens, até 32 anos, 54% citam que na sua empresa há departamento de marketing, diferentemente, do entrevistado de maior idade, acima de 40 anos, dos quais somente 21% citam haver departamento de marketing na organização.

Também, na categoria, cargo do entrevistado quanto maior as faixas etárias melhor é a ocupação dentro da organização, sendo o caso dos gestores acima de 40 anos: cerca de 49% ocupa cargo de diretoria. E na segmentação por sexo, o perfil do respondente se ajusta ao homem com uma maior faixa etária e às mulheres por serem mais jovens; é o caso dos respondentes com idade até 32 anos, 60% são mulheres.

e) Segmento: sexo

O segmento analisado, sexo, mostra associações significativas com: cargo, faixa etária e tempo de que trabalha na empresa. Ratificam-se nesse segmento as mulheres ocupando o cargo gerencial com 90% das entrevistadas, enquanto que os homens participam com 36% com cargo de diretoria.

f) Segmento: departamento de marketing

Essa categoria possui associações significativas com a variável: cargo do entrevistado, faixa etária, porte da empresa, tempo de empresa do entrevistado, tempo de empresa no mercado e uso de agência de propaganda. Assim, entre os que disseram haver departamento de marketing 84% estão ocupando cargo gerencial, e quanto ao porte da empresa, 57% são as de grande porte.

Das empresas que têm departamento de marketing, 60% trabalham com agência de propaganda, enquanto que das empresas que não têm departamento de marketing, 60% não utilizam serviços de agências.

A pesquisa também aponta que, entre as empresas com departamento de marketing, 50% referem-se às respostas dos gestores que possuem menor tempo de empresa (até 3 anos).

Destaca-se que das empresas sem departamento de marketing, 44% têm como perfil respondente com idade acima de 40 anos. E quase metade das empresas com departamento de marketing está há mais 31 anos no mercado.

g) Segmento: porte da empresa

A segmentação por porte de empresa mostra associações significativas com as variáveis: possui departamento de marketing, tempo de empresa no mercado e uso de agência de propaganda.

A pesquisa aponta que, das empresas de grande porte, 59% utilizam os serviços de agência de propaganda, contra 38% das empresas de médio porte. Os resultados apontam que entre as empresas de grande porte, cerca de 47% está no mercado há mais de 31 anos, e 51% possuem departamento de marketing.

h) Segmento: cargo do entrevistado

A categoria cargo do entrevistado possui associação significativa com as variáveis: faixa etária, possui departamento de marketing, sexo e tempo de empresa do entrevistado. Os executivos de nível gerencial 46% citam que sua empresa tem departamento de marketing contra somente 23% dos executivos que ocupam cargo de diretoria.

Também os gestores que ocupam cargo de gerente 44% trabalham na empresa há três anos, enquanto que os da diretoria 57% estão na organização há mais de 10 anos, e que por sua vez 60% possuem idade acima de 40 anos e 90% são do sexo masculino.

i) Segmento: perfil do respondente quanto à atitude

Nessa categoria, não se verificaram associações significativas com os segmentos da Tabela 5.

Tabela 6 – Resumo das significâncias estatísticas do teste qui quadrado nas variáveis importantes versus segmentos do estudo

Variáveis	Ramo	Tempo de mercado	Tempo do gestor	Faixa etária	Sexo	Depto mkt	Porte	Cargo	Perfil quanto atitude
Ações da concorrência	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Ambiente da legislação	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Ambiente econômico do país	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Ambiente político	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS
Ambiente sócio demográficas	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Ambiente tecnológico	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	S*	NS
Cliente "oculto/fantasma"	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Clientes atuais	NS	NS	S**	NS	NS	NS	NS	NS	S*
Clientes potenciais	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Contabilidade	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
CRM – *Data base*	NS	NS	NS	NS	NS	S*	S*	NS	S*
Evolução das vendas	NS	NS	NS	S*	NS	S*	NS	NS	NS
Avaliação da equipe de vendas	NS	NS	S**	S**	NS	NS	NS	S*	NS
Fornecedores	S**	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Funcionários	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Home page	S*	NS	S*	NS	NS	S*	NS	S*	NS
Internet	NS	S**	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Mala direta	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS
Memorando interno	NS	NS	NS	S*	NS	S**	NS	S**	NS
Pesquisa de marketing	NS	NS	S**	NS	NS	NS	NS	NS	S*
Planilhas eletrônicas	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Plano de marketing	S*	NS	S**	NS	NS	S*	NS	NS	NS
Preço da concorrência	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	S*
Produtos/serviços	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*
Promoção de vendas	S*	NS	S**	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Propaganda (anúncio)	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Revendedores/distribuidores	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Softwares para análise de dados	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Telemarketing	S**	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Vendedores	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS

FONTE: elaborado pelo autor
NS – não significativo
S* – significativo com probabilidade menor que 5% ($p < 0,05$)
S** – significativo com probabilidade menor que 1% ($p < 0,01$)

A Tabela 6, da mesma maneira como foram feitas as análises nas tabelas anteriores, segue as categorias em que há associações significativas entre as variáveis quanto ao grau de importância: a) ramo de atividade; b) tempo de empresa no mercado; c) tempo de empresa do entrevistado; d) faixa etária; e) sexo; f) existência de departamento de marketing; g) porte da empresa; h) cargo do entrevistado; e i) perfil quanto à atitude pelo grau de concordância.

a) Segmento: ramo de atividade

O segmento ramo de atividade apresenta algumas associações significativas nas variáveis pesquisadas. Nesse sentido, a variável *ouvir fornecedores* está fortemente associada às empresas do ramo de comércio e indústria, que consideram essas atribuições importantes, ambas com 89%.

De modo semelhante, ocorre com a variável ouvir vendedores, em que empresas do ramo de comércio e indústria consideram importante (84% e 90% respectivamente). Os respondentes inseridos no ramo de comércio estão mais associados significativamente com a importância atribuída ao telemarketing, com 65%, contra 53% da importância atribuída pelo respondente do ramo de serviços e 31% do entrevistado do ramo industrial. Quanto à planilha eletrônica, há associação significativa para o gestor da indústria que dá uma maior importância com 80%.

Já ter *home page*, a importância maior é atribuída por respondentes do ramo de serviços e da mesma forma esse segmento mostra associação significativa com o variável plano de marketing com 97%. Por outro lado, o gestor do ramo comercial destaca-se atribuindo 81% de importância a promoção de vendas, contra 50% e 62% respectivamente dos respondentes do ramo de serviço de indústria.

b) Segmento: tempo de empresa no mercado

O segmento tempo de empresa no mercado apontou associação significativa somente com a variável *Internet*, em que 87% das empresas acima de 31 anos de mercado dão mais importância a essa ferramenta. Entre as empresa mais novas, até 11 anos no mercado, o índice de importância diminui para 53%.

c) Segmento: tempo de empresa do entrevistado

Esse segmento verifica associações significativas com as variáveis: clientes atuais, avaliação da equipe de vendas, *home page*, plano de marketing, pesquisa de marketing e promoção de vendas. Considerando a variável que diz respeito em ouvir clientes atuais a menor importância se dá entre os gestores com mais de 10 anos no mercado (87%). Para a variável que se refere à avaliação da equipe de vendas, os gestores entre 3 e 10 anos na empresa dão maior importância (97%).

Em relação ao item *home page* os gestores com menos tempo na empresa – até 3 anos – dão mais importância a essa variável (79%) e o mesmo acontece com as variáveis: plano de marketing (95%), pesquisa de marketing (85%). Por outro lado, os gestores que está há mais de 10 anos na organização, destacam-se por não considerar a promoção de vendas como importante, com 57% de citação.

d) Segmento: faixa etária

Os segmentos em análise, faixa etária, apresentaram associação significativa com as variáveis: evolução das vendas, preço da concorrência, memorando interno e avaliação da equipe de vendas.

Desse modo, verificou-se que acompanhar a evolução das vendas é considerado mais importante pelos gestores mais jovens, até 32 anos, com 100% das respostas, do mesmo modo são mais favoráveis à importância do uso memorando interno (62%). Por outro lado, os respondentes na faixa etária intermediária – de 32 a 40 anos – são os que mais consideram importante monitorar os preços dos concorrentes (92%). A variável que se refere à avaliação da equipe de vendas é considerada menos importante pelos entrevistados acima de 40 anos (30%).

e) Segmento: sexo

Na categoria sexo, observa-se somente a variável *acompanhar o ambiente tecnológico*, com associação significativa, em que as mulheres (95%) dão mais importância do que os homens (75%).

f) Segmento: departamento de marketing

Esse segmento apontou associações significativas com as variáveis: *evolução da vendas*, *memorando interno*, CRM – *data base*, *home page* e *plano de marketing*. Com certa lógica, era de se esperar que as empresas com departamento de marketing formalizado dariam maior importância a essas variáveis, atribuindo os seguintes percentuais para monitoração da evolução das vendas (100%), memorando interno (68%), uso do CRM (66%), atualização do *site* (75%) e a elaboração do programa de plano de marketing (93%).

g) Segmento: porte da empresa

Entre as médias e grandes empresas, verificaram-se associações significativas apenas com as variáveis: *mala direta* e CRM – *data base*. As empresas de grande porte são aquelas que deram maior importância aos itens, sendo que mala direta teve 59% e CRM – *data base,* com 65%.

h) Segmento: cargo do entrevistado

Na análise por cargo, têm-se associações significativas com as variáveis: memorando interno, avaliação da equipe de vendas, *home page*, ambiente político e tecnológico. Desse modo, de acordo com a pesquisa, os gestores que ocupam cargo gerencial destacam-se em relação aos seus superiores, dando maior importância às variáveis que apresentaram associações significativas: uso do memorando interno (58%), avaliação da equipe de vendas (91%), atualização da *home page* (70%), acompanhamento do ambiente político (73%) e tecnológico (86%).

i) Segmento: perfil do respondente quanto à atitude

Na categoria criada quanto ao perfil do gestor em relação à atitude adotada (inativo, reativo, ativo e pró-ativo), verificam-se associações significativas com as variáveis: clientes atuais, preço da concorrência, avaliar produtos/serviços, CRM – *data base* e pesquisa de marketing.

O grupo de empresas classificadas como reativo e ativo, ambas com 100%, considera ouvir clientes atuais. Da mesma maneira, esse mesmo grupo considera importante, respectivamente 72% e 62%, consultar o CRM e ambas com 96% dão grande importância fazer avaliação dos produtos/serviços. As empresas classificadas como inativo consideram o monitoramento do preço da concorrência, com 54% de importância, enquanto os demais grupos esse índice é acima de 70%. Por fim, pesquisa de marketing é importante para 86% das empresas classificadas como reativa, enquanto que a pró-ativa é de 69%.

Tabela 7 – Resumo das significâncias estatísticas do teste qui quadrado nas variáveis utilizadas versus segmentos do estudo

Variáveis	Ramo	Tempo de mercado	Tempo do gestor	Faixa etária	Sexo	Depto mkt	Porte	Cargo	Perfil quanto atitude
Ações da concorrência	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Ambiente da legislação	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S**	NS	NS
Ambiente econômico do país	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	S*
Ambiente político	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Ambiente sócio demográficas	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Ambiente tecnológico	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS
Cliente "oculto/fantasma"	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Clientes atuais	NS	NS	NS	NS	S**	NS	NS	NS	NS
Clientes potenciais	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Contabilidade	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
CRM – *Data base*	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Evolução das vendas	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS
Avaliação da equipe de vendas	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Fornecedores	S**	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS
Funcionários	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Home page	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS
Internet	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Mala direta	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Memorando interno	NS	S**	NS	S*	NS	S**	NS	NS	NS
Pesquisa de marketing	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*
Planilhas eletrônicas	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS
Plano de marketing	NS	NS	S**	NS	NS	S**	NS	NS	NS
Preço da concorrência	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS
Produtos/serviços	NS	NS	S*	S**	NS	NS	NS	NS	NS
Promoção de vendas	S**	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Propaganda (anúncio)	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Revendedores / distribuidores	S**	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Softwares para análise de dados	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Telemarketing	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Vendedores	S**	NS	NS	S**	NS	NS	NS	NS	NS

FONTE: elaborado pelo autor
NS – não significativo
S* – significativo com probabilidade menor que 5% ($p < 0,05$)
S** – significativo com probabilidade menor que 1% ($p < 0,01$)

A Tabela 7, da mesma maneira como foram feitas as análises nas tabelas anteriores, mostra as categorias em que há associações significativas entre as variáveis quanto ao grau de utilização: a) ramo de atividade; b) tempo de empresa no mercado; c) tempo de empresa do entrevistado; d) faixa etária; e) sexo; f) existência de departamento de marketing; g) porte da empresa; h) cargo do entrevistado; e i) perfil quanto à atitude pelo grau de concordância.

As respostas obtidas em relação às variáveis pesquisadas revelem a efetiva utilização desses itens por parte das organizações. Diferentemente do grau de importância, nesse caso, existe apenas a compreensão por parte do respondente como valor atribuído na importância, enquanto que no grau de utilização demonstra-se efetivamente a utilização dessas variáveis.

a) Segmento: ramo de atividade

O ramo de atividade apresenta associações significativas com as variáveis: fornecedores, revendedores/distribuidores, vendedores e promoção de vendas. Os gestores do ramo comercial destacam-se por utilizar mais o diálogo com os fornecedores (70%), seguida dos industriais (67%). Já os industriais destacam-se pela maior efetivação em dialogar com os revendedores, assim como pode ser entendido o canal de distribuição (72%) e com a equipe de vendas (85%). É mais comum verificar o uso das promoções de vendas entre as empresas do ramo de comércio (68%), contra os de serviços (21%) e os da indústria (28%).

b) Segmento: tempo de empresa no mercado

Essa categoria evidenciou associações significativas com as variáveis *memorando interno* e *promoção de vendas*. Memorando interno é mais utilizado pelas empresas que estão no mercado há mais de 31 anos (62%), enquanto que nas que estão há menos de 30 anos no mercado, o índice fica abaixo de 40% de utilização. As empresas no mercado há 10 anos destacam-se por utilizar mais as promoções de vendas (64%).

c) Segmento: tempo de empresa do entrevistado

Tempo de empresa dos entrevistados apresenta associações significativas com as variáveis: revendedores/distribuidores, avaliação da equipe de vendas, plano de marketing e avaliação do produto/serviços. Os entrevistados que trabalham há 3 anos na empresa são os que menos costumam em ouvir os canais (31%), já os acima de 3 anos o índice é superior a 57%.

Na variável, avaliação da equipe de vendas, quem se destaca com a maior utilização é o gestor que está na empresa entre 3 e 10 anos, com 88% de citação. O plano de marketing obteve uma maior utilização pelos gestores que estão na empresa até 3 anos (64%). E fazer avaliação do produto/serviço tem a menor uso entre os gestores que estão na empresa há mais de 10 anos (54%) e as demais faixas, abaixo de 10 anos a utilização é acima de 70%.

d) Segmento: faixa etária

A categoria faixa etária aponta associações significativas com as variáveis: ouvir os vendedores, evolução das vendas, preço da concorrência, memorando interno e avaliação do produto/serviço.

Destacam-se em utilizar ouvir mais a equipe de vendas os gestores que possuem idade entre 32 e 40 anos, com índice acima de 85%, enquanto que as faixas extremas o índice é abaixo de 62%. A política de monitorar a evolução da vendas é mais utilizada pelos respondentes que tem até 32 anos, com 92% de citação e à medida que o entrevistado tem uma idade mais avançada o índice de uso dessa variável tende a ser menor. Os gestores com idade entre 32 e 40 anos destacam-se por utilizarem o recurso de monitoração do preço de venda dos concorrentes (72%), assim como utiliza também mais os meios de correspondência, memorando interno, com 56% e a avaliação do produto/serviço (86%).

e) Segmento: sexo

Nesse segmento, ocorreram associações significativas entre homens e mulheres nas variáveis clientes atuais e fornecedores. Assim, as mulheres são as que mais valorizam a utilização em ouvir os clientes atuais (90%), contra 64% por parte dos homens. Da mesma forma, elas se destacam em utilizar o diálogo com os fornecedores, com 71%, contra 51% dos executivos.

f) Segmento: departamento de marketing

Empresas que possuem ou não departamento de marketing obtiveram associações significativas com as variáveis: memorando interno, *home page* e plano de marketing. O item memorando interno é utilizado em maior proporção entre as empresa que possuem um departamento formal de marketing (59%), da mesma forma a atualização do *site* é um assunto rotineiro para 59% dessas organizações e elaboração de um programa de plano de marketing, com 64% de citação.

g) Segmento: porte da empresa

As empresas classificadas pelo porte mostram associações significativas com as variáveis: planilhas eletrônicas, ambiente tecnológico e de legislação. E esta pesquisa aponta que as grandes empresas são mais habituais ao uso de planilhas eletrônicas com 69% de citação. Da mesma forma, essas mesmas empresas estão usualmente monitorando mais que as médias empresas as mudanças no ambiente tecnológico (71%) e na legislação (80%).

h) Segmento: cargo do entrevistado

Nesse segmento, foi verificada associação significativa somente com a variável ambiente econômico, em que os gestores que ocupam o cargo de gerente utilizam essa forma de acompanhamento com 71%, cujo índice é menor entre os diretores com 47%.

i) Segmento: perfil do respondente quanto à atitude

As empresas classificadas pelo perfil mostraram associações significativas apenas com as variáveis: pesquisa de marketing e ambiente econômico. A pesquisa de marketing é fortemente utilizada entre as empresas classificadas como pró-ativa (48%), em seguida vêm às ativas (27%), as reativas (14%) e inativas (15%). As que estão mais preocupadas em acompanhar o ambiente econômico do país são as que foram classificadas como uma organização ativa, com 89%; nas demais, o índice fica abaixo dos 60%.

Tabela 8 – Resumo das significâncias estatísticas do teste qui quadrado nas variáveis de concordância versus segmentos do estudo

Variáveis	Ramo	Tempo de mercado	Tempo do gestor	Faixa etária	Sexo	Depto mkt	Porte	Cargo	Perfil quanto atitude
A coleta de informações é sistematizada (ocorre sempre)	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
As decisões são fortemente guiadas pelas informações obtidas	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS
Consigo administrar bem a quantidade de informações atualmente disponíveis	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Costumo acompanhar as ações dos Concorrentes	NS	NS	NS	NS	NS	S*	S*	NS	NS
Há uma pessoa responsável pela coleta de informações	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Participo de feiras e congressos relacionados à minha área de atuação	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Presto atenção aos eventos relacionados à minha área de atuação	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	S*
Sei exatamente das informações de que preciso	NS	NS	NS	NS	NS	S**	NS	NS	NS
Sei onde encontrar as informações de que preciso	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Tenho diálogo aberto com meus fornecedores	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Tenho facilidade em obter informações de mercado	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Tenho informações necessárias para a tomada de decisão	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Tenho informações organizadas	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS
Tenho relatórios detalhados para minha atividade diária	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	S*	NS

FONTE: elaborado pelo autor
NS – não significativo
S* – significativo com probabilidade menor que 5% ($p < 0,05$)
S** – significativo com probabilidade menor que 1% ($p < 0,01$)

A Tabela 8 aponta as associações significativas com as categorias: a) ramo de atividade; b) tempo de empresa no mercado; c) tempo de empresa do entrevistado; d) faixa etária; e) sexo; f) existência de departamento de marketing; g) porte da empresa; h) cargo do entrevistado; e i) perfil quanto à atitude pelo grau de concordância. Nessa análise, considera-se o bloco de questões que avaliavam o grau de concordância em relação às frases. E, dessa forma, o pesquisado poderia manifestar se concordava ou não com a afirmação.

a) Segmento: ramo de atividade

No segmento ramo de atividade, não há ocorrência de associação significativa com as variáveis pesquisadas.

b) Segmento: tempo de empresa no mercado

O segmento tempo de empresa no mercado apresenta ocorrência de associação significativa com a variável que trata do diálogo com os fornecedores em que esse índice é maior entre as empresas que estão no mercado entre 11 e 31 anos.

c) Segmento: tempo de empresa do entrevistado

O segmento tempo de empresa do entrevistado não apresenta ocorrência de associação significativa com as variáveis pesquisadas.

d) Segmento: faixa etária

O segmento faixa etária apresenta ocorrência de associação significativa com as variáveis pesquisadas que se referem a relatórios diários sobre a atividade exercida e informações organizadas.

Dessa forma, os gestores com idade entre 32 e 40 anos afirmaram, pelo índice de 72%, que têm relatórios detalhados para as atividades diárias; portanto, pode-se supor que são mais organizados, uma vez que o índice obtido é de 89%.

e) Segmento: sexo

O segmento sexo não apresenta ocorrência de associação significativa entre homens e mulheres nas variáveis pesquisadas.

f) Segmento: departamento de marketing

A categoria que se refere à empresa possuir ou não departamento de marketing aponta associações significativas com as variáveis que tratam da frase sobre onde encontrar as informações e a rotina de acompanhar as ações dos concorrentes.

Dessa forma, 84% dos gestores que se enquadram em empresas com departamentos de marketing formalizados concordam que sabem exatamente das informações de marketing que precisam para tomada de decisão e 82% também concordam que costumam acompanhar as ações dos concorrentes, contra 59% e 62% respectivamente da opinião dos gestores que trabalham em organizações que ainda não possuem um departamento de marketing.

g) Segmento: porte da empresa

A segmentação pelo porte da empresa mostra a ocorrência de associações significativas com as variáveis que tratam das decisões guiadas por meio das informações obtidas, atenção aos eventos relacionados à área de atuação e acompanhamento das ações do concorrente. Dessa discussão, o índice de concordância é maior nas grandes corporações que se atêm às atividades de tomar decisões em função das informações obtidas (90%), prestar atenção aos eventos relacionados diretamente à área de atuação (98%) e acompanhar as ações de seus concorrentes (80%).

h) Segmento: cargo do entrevistado

Na segmentação pelo cargo do entrevistado apenas ocorre associação significativa na variável sobre a concordância do uso de relatórios detalhados para a rotina diária deles, destacando-se os gestores que ocupam o cargo gerencial (68%), contra 47% dos gestores que ocupam cargo de direção.

i) Segmento: perfil do respondente quanto à atitude

O segmento pelo perfil do respondente quanto à atitude aponta associação significativa com a variável relacionada aos eventos da área de atuação em que é verificada uma atenção maior pelos gestores classificados em empresas pró-ativas com 100% de concordância.

Tabela 9 – Resumo das significâncias estatísticas do teste qui quadrado do uso das fontes de informações versus segmentos do estudo

Variáveis	Ramo	Tempo de mercado	Tempo do gestor	Faixa etária	Sexo	Depto mkt	Porte	Cargo	Perfil quanto atitude
Agência de propaganda	NS	NS	S*	NS	NS	S*	NS	NS	NS
Artigos e publicações científicas	S**	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS
Banco de dados da empresa	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*
Clientes	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Escritório de contabilidade	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S**	NS	NS
Especialistas	S*	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS
Fornecedores	S**	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS
Internet / *sites*	S**	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Jornais diários	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Jornais especializados	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S**	NS	NS
Lista telefônica / páginas amarelas	NS	NS	NS	NS	S*	NS	S**	NS	NS
Palestras, convenções e eventos	NS	NS	S**	NS	NS	S*	NS	NS	S*
Pesquisas formais de mercado	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Rádios	NS	NS	NS	NS	NS	S**	NS	NS	NS
Relatórios de governo	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Revendedores / distribuidores	S**	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS
Revistas especializadas	S*	NS	S**	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Televisão	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Vendedores (equipe de vendas)	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS

FONTE: elaborado pelo autor
NS – não significativo
S* – significativo com probabilidade menor que 5% ($p < 0,05$)
S** – significativo com probabilidade menor que 1% ($p < 0,01$)

A Tabela 9 mostra as associações significativas entre as variáveis quanto ao uso das alternativas das fontes de informações das categorias: a) ramo de atividade; b) tempo de empresa no mercado; c) tempo de empresa do entrevistado; d) faixa etária; e) sexo; f) existência de departamento de marketing; g) porte da empresa; h) cargo do entrevistado; e i) perfil quanto à atitude pelo grau de concordância.

a) Segmento: ramo de atividade

O segmento ramo de atividade mostra ocorrências de associações significativas junto as seguintes fontes de informações: *Internet/sites*, fornecedores, revistas especializadas, revendedores / distribuidores, especialistas e artigo e publicações científicas.

Os gestores que estão no ramo de serviços destacam-se dos demais por consultar mais as revistas especializadas (94%), artigos e publicações científicas (71%), especialistas (74%) e *Internet/sites* (100%). Enquanto que os gestores do comércio destacam-se pelo uso intensivo de consulta aos fornecedores (87%) e os gestores da indústria uma utilização grande junto aos canais (92%).

b) Segmento: tempo de empresa no mercado

No segmento tempo de empresa no mercado, não se verificam associações significativas nas variáveis referentes às fontes de informações.

c) Segmento: tempo de empresa do entrevistado

A categoria tempo de empresa do entrevistado há associações significativas nas variáveis referentes às fontes de informações, que são: revistas especializadas, palestras, convenções e eventos, pesquisas formais de mercado e agência de propaganda.

Observa-se nesse cruzamento que quanto maior tempo de casa do respondente, acima de 10 anos, menor é o uso dessas fontes de informações quando comparada à intensidade de utilização dos gestores que estão há menos de 10 anos na organização. Assim, a variável referente às palestras, convenções e eventos é menos utilizada pelos gestores que estão há mais de 10 anos na empresa (54%), enquanto que nas demais faixas o índice é acima de 80% de participação.

Da mesma maneira, a fonte de informação por meio da pesquisa de mercado é pouco utilizada pelos respondentes que estão há mais de 10 anos na empresa (49%), assim como a agência de propaganda (35%) e revistas especializadas (62%).

d) Segmento: faixa etária

Nesse segmento, não há associações significativas nas variáveis referentes ao uso dessas fontes de informações.

e) Segmento: sexo

O segmento sexo mostra que há associações significativas entre homens e mulheres para a variável lista telefônica / páginas amarelas, uma vez que as mulheres (88%) a utilizam mais do que os homens (49%).

f) Segmento: departamento de marketing

O segmento empresarial que tem ou não departamento de marketing apresenta associações significativas nas variáveis referentes às fontes de informações, que são: palestras, convenções e eventos, rádios, artigos e publicações científicas e agência de propaganda.

Segundo os resultados, as empresas com departamento formal de marketing utilizam mais alguns recursos em relação às organizações que ainda não possuem uma estrutura de marketing.

Assim, as empresas que têm departamento de marketing utilizam o meio rádio (77%), contra 59% daquelas que não tem departamento de marketing. Artigos e publicações científicas também são mais utilizados entre as empresas que tem departamento de marketing com 64%, assim como as palestras, convenções e eventos com 84% e agências de propaganda (64%).

g) Segmento: porte da empresa

A categoria porte da empresa apresenta associações significativas junto as seguintes variáveis: fornecedores, revendedores / distribuidores, jornais especializados, escritório de contabilidade, lista telefônica / páginas amarelas e especialistas.

As empresas de grande porte destacam-se por utilizar mais as revistas especializadas para obtenção de informações (86%), enquanto que as empresas de médio porte 62% usam essa fonte. Já a de médio porte tem como fonte de informação em destaque a lista telefônica / páginas amarelas (69%), contra 43% por parte das grandes organizações.

Também a fonte de informação originária dos canais é mais utilizada pelas empresas de médio porte (84%), assim como os fornecedores (90%), escritório de contabilidade (84%). E os especialistas são mais consultados pelas organizações de grande porte (69%).

h) Segmento: cargo do entrevistado

Nessa categoria, cargo do entrevistado, não há associações significativas junto as variáveis referentes às fontes de informações.

i) Segmento: perfil do respondente quanto à atitude

O segmento perfil do respondente quanto à atitude mostra associações significativas somente com as variáveis *banco de dados de empresa* e *palestras*, *convenções e eventos*. E são as empresas categorizadas como inativas que menos utilizam essas fontes, quando comparadas aos outros perfis (reativo, ativo e pró-ativo). Assim, o índice de utilização de palestra, convenções e eventos são de 54%, enquanto que os demais possuem índices acima de 70% e utilizar o banco de dados da empresa aparece com 73%, contra índices dos demais acima de 90%.

Em resumo, conforme Quadro 24, apontam-se as principais variáveis associadas, de acordo com o teste qui quadrado.

Quadro 24 – Resumo do teste qui quadrado entre as variáveis e os segmentos do estudo

Segmentos	Variáveis			
	Importância	**Utilização**	**Concordância**	**Fontes de informações**
Ramo de atividade	Fornecedores** Home page** Planilha eletrônica* Plano de marketing* Promoção* Telemarketing** Vendedores*	Fornecedores** Promoção** Canais** Vendedores**	Não houve associação	Artigo e publicações** Especialistas* Fornecedores** Internet / sites** Canais** Revistas especializadas*
Faixa etária	Vendas* Equipe de vendas** Home page* Memorando* Preço da concorrência*	Vendas* Memorando* Preço da concorrência* Produto/serviços** Vendedores**	Informações organizadas* Relatórios detalhados*	Não houve associação
Tempo do gestor	Clientes atuais** Equipe de vendas** Home page* Pesquisa de marketing** Plano de marketing** Promoção**	Equipe de vendas* Plano de marketing** Produto/serviços* Canais*	Não houve associação	Agência de propaganda* Palestras e convenções** Pesquisa de mercado* Revistas especializadas**
Dpto de marketing	CRM* Vendas* Home page* Memorando** Plano de marketing*	Home page* Memorando** Plano de marketing**	Acompanhar as ações dos Concorrentes* Sei exatamente das informações que preciso**	Agência de propaganda* Artigo e publicações* Palestras e convenções* Rádios**
Tempo de mercado	Internet*	Memorando** Promoção*	Diálogo com fornecedores*	Não houve associação
Porte	CRM* Mala direta*	Ambiente legislação** Ambiente tecnológico* Planilhas eletrônicas*	decisões são fortemente guiadas pelas informações obtidas* acompanhar as ações dos Concorrentes* Eventos relacionados à área*	Escritório de contabilidade** Especialistas* Fornecedores* Jornais especializados** Lista telefônica** Canais*
Cargo	Ambiente político* Ambiente tecnológico* Equipe de vendas** Home page* Memorando**	Ambiente econômico*	Relatórios detalhados*	Não houve associação
Sexo	Ambiente tecnológico*	Clientes atuais** Fornecedores*	Não houve associação	Lista telefônica*
Perfil quanto atitude	Clientes atuais* CRM* Pesquisa de marketing* Preço da concorrência* Produto/serviços*	Ambiente econômico* Pesquisa de marketing*	Eventos relacionados à área*	Banco de dados* Palestras e convenções*

FONTE: elaborado pelo autor, * ($p < 0,05$) ,** ($p < 0,01$)

4.2.3.2 Resumo das significâncias estatísticas do teste Anova

Neste tópico, é realizado o teste estatístico Anova e conforme exposto na análise descritiva o uso dessa escala, para a qual foi atribuída uma nota, considerou-se como intervalar.

Os testes estatísticos consideram a probabilidade menor que 5% ($p < 0,05$) e menor que 1% ($p < 0,01$), para apontar diferenças nas médias. Nota-se que o intuito deste teste é apontar somente as diferenças significativamente estatísticas entre os fatores, no caso de haver mais de um fator não foi aprofundado em qual deles havia diferenças, que é o caso daqueles que possuí 3 ou mais fatores: ramo de atividade, faixa etária e tempo de empresa do respondente, tempo de empresa no mercado e perfil do respondente. Nesse caso, muitas vezes por pura visualização é possível verificar entre esses fatores as maiores e as menores médias.

Dessa maneira, as tabelas de 10 a 13 mostram de forma resumida as diferenças significativas das médias das categorias estudadas:

- Ramo de atividade (comércio, indústria e serviços)
- Faixa etária dos respondentes (Até 32 anos, de 32 a 40 anos e acima de 40 anos)
- Tempo de empresa do executivo (até 3 anos, de 3 a 10 anos e acima de 10 anos)
- Existência de departamento de marketing (sim, não)
- Tempo de empresa no mercado (até 11 anos, de 11 a 31 anos e acima de 31 anos)
- Porte da empresa (médio, grande)
- Cargo do respondente (nível gerencial, nível diretoria)
- Sexo (masculino e feminino)
- Perfil quanto ao grau de concordância (inativo, reativo, ativo e pró-ativo)

Tabela 10 – Resumo das significâncias estatísticas do teste anova nas variáveis importantes versus segmentos do estudo

Variáveis	Ramo	Tempo de mercado	Tempo do gestor	Faixa etária	Sexo	Depto mkt	Porte	Cargo	Perfil quanto atitude
Ações da concorrência	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Ambiente da legislação	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S**
Ambiente econômico do país	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Ambiente político	NS	NS	S*	NS	S*	NS	NS	S*	NS
Ambiente sócio-demográfico	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Ambiente tecnológico	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS
Cliente "oculto / fantasma"	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Clientes atuais	NS	NS	S**	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Clientes potenciais	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS
Contabilidade	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
CRM – *Data base*	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS
Evolução das vendas	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS
Avaliação da equipe de vendas	NS	NS	S*	S**	NS	NS	NS	S*	NS
Fornecedores	S**	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS
Funcionários	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Home page	S**	NS	S**	NS	NS	NS	S*	S**	NS
Internet	NS	NS	S**	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Mala direta	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	S*	NS
Memorando interno	NS	NS	S*	S*	S*	S**	NS	S**	NS
Pesquisa de marketing	NS	NS	S**	NS	NS	NS	S*	NS	NS
Planilhas eletrônicas	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS
Plano de marketing	S*	NS	NS	NS	NS	S**	NS	NS	NS
Preço da concorrência	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS
Produtos / serviços	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Promoção de vendas	NS	NS	S**	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Propaganda (anúncio)	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Revendedores / distribuidores	S**	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Softwares para análise de dados	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Telemarketing	S**	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Vendedores	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS

FONTE: elaborado pelo autor
NS – não significativo
S* – significativo com probabilidade menor que 5% ($p < 0,05$)
S** – significativo com probabilidade menor que 1% ($p < 0,01$)

Na Tabela 10, são expostas as diferenças estatísticas significativas entre as categorias estudadas quanto às médias obtidas: a) ramo de atividade; b) tempo de empresa no mercado; c) tempo de empresa do entrevistado; d) faixa etária; e) sexo; f) existência de departamento de marketing; g) porte da empresa; h) cargo do entrevistado; e i) perfil quanto à atitude pelo grau de concordância.

a) Segmento: ramo de atividade

Verifica-se que há diferenças significativas nas variáveis: fornecedores, *home page*, plano de marketing, revendedores/distribuidores e telemarketing. O ramo de atividade de serviços destaca-se pela menor média obtida nas variáveis de importância atribuídas a fornecedores, revendedores/distribuidores e nas promoções de vendas.

O ramo industrial tem menor média na variável operação de telemarketing e elaboração de plano de marketing e o ramo do comércio na importância de se ter/atualizar o *site*.

b) Segmento: tempo de empresa no mercado

A variável que apontou diferença significativa na média foi o acompanhamento das mudanças sócio-demográficas, em que a empresa que tem menos tempo no mercado – até 11 anos, é a que obteve a menor média.

c) Segmento: tempo de empresa do entrevistado

As variáveis que apontaram diferenças significativas foram ações da concorrência, ouvir clientes atuais, memorando interno, avaliação da equipe de vendas, *home page*, programa de plano de marketing, pesquisa de marketing, ambiente político.

Diante dessas diferenças significativas das médias, os gestores que estão há mais de 10 anos na organização foram os que obtiveram a menor média entre os demais gestores quanto ao tempo de cassa. Assim, pode-se supor que quanto menor o tempo de casa maior é a importância atribuída as variáveis pesquisadas.

d) Segmento: faixa etária

No segmento faixa etária do entrevistado, observam-se diferenças significativas nas médias com as variáveis: memorando interno, monitoramento das vendas e avaliação da equipe de vendas, ouvir os vendedores e monitoramento dos preços da concorrência.

Destacam-se nessa faixa etária os respondentes acima de 40 anos que apresentam diferenças de médias menores que os abaixo de 40 anos, atribuindo, dessa forma, uma menor importância a essas variáveis.

e) Segmento: sexo

O segmento analisado, sexo do entrevistado, mostra diferenças significativas nas médias com as variáveis ouvir cliente potenciais, fornecedores, ambiente político, tecnológico e memorando interno. E as diferenças nas médias prevalecem inferiores entre os homens com menor importância às variáveis.

f) Segmento: departamento de marketing

Esse segmento apontou diferenças significativas nas médias somente nas variáveis memorando interno e plano de marketing. E semelhante ao teste de associação, o Qui quadrado, as empresas que têm departamento de marketing formalizado obtiveram médias superiores em relação às empresas que ainda não o possuem.

g) Segmento: porte da empresa

Entre as empresas de médio e grande porte verificaram-se diferenças significativas nas médias nas variáveis: mala direta, CRM – *data base, home page,* pesquisa de marketing e planilhas eletrônicas. As empresas de grande porte destacam-se por serem as que tiveram médias superiores em relação à média empresa.

h) Segmento: cargo do entrevistado

Na análise por cargo, têm-se diferenças significativas nas médias com as variáveis: memorando interno, avaliação da equipe de vendas, *home page*, ambiente político e mala-direta. Destacam-se na relação desses variáveis os gestores que apontaram médias superiores são os que ocupam cargo de diretoria.

i) Segmento: perfil do respondente quanto à atitude

Na categoria criada quanto ao perfil do gestor em relação à atitude adotada (inativo, reativo, ativo e pró-ativo), registra-se diferença significativa na média somente com a variável referente ao acompanhamento das mudanças das leis, destacando-se com uma média inferior aos demais o gestor classificado como pró-ativo.

Tabela 11 – Resumo das significâncias estatísticas do teste anova nas variáveis utilizadas versus segmentos do estudo

Variáveis	Ramo	Tempo de mercado	Tempo do gestor	Faixa etária	Sexo	Depto mkt	Porte	Cargo	Perfil quanto atitude
Ações da concorrência	NS	NS	NS	NS	S*	S*	NS	NS	NS
Ambiente da legislação	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S**	NS	NS
Ambiente econômico do país	NS	NS	S*	NS	NS	NS	S*	NS	NS
Ambiente político	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Ambiente sócio-demográfico	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS
Ambiente tecnológico	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Cliente "oculto/fantasma"	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Clientes atuais	NS	NS	NS	NS	S**	NS	S*	NS	NS
Clientes potenciais	NS	NS	NS	NS	S**	NS	S*	NS	NS
Contabilidade	NS	NS	NS	S*	S*	NS	NS	NS	NS
CRM – *Data base*	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Evolução das vendas	NS	NS	S**	S*	NS	NS	NS	NS	NS
Avaliação da equipe de vendas	NS	NS	S*	S*	NS	NS	NS	NS	NS
Fornecedores	S**	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS
Funcionários	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Home page	S**	NS	NS	NS	NS	S*	S*	NS	NS
Internet	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS
Mala-direta	NS	NS	NS	NS	NS	S*	S*	NS	NS
Memorando interno	NS	NS	NS	NS	NS	S**	S*	S*	S*
Pesquisa de marketing	NS	NS	NS	NS	NS	S**	S*	NS	S**
Planilhas eletrônicas	S*	NS	NS	NS	NS	NS	S**	NS	NS
Plano de marketing	NS	NS	S*	S*	NS	S**	NS	NS	S*
Preço da concorrência	NS	NS	NS	S**	NS	NS	NS	NS	NS
Produtos/serviços	NS	NS	S**	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Promoção de vendas	S**	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Propaganda (anúncio)	S**	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Revendedores/distribuidores	S**	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS
Softwares para análise de dados	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS
Telemarketing	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Vendedores	S*	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS

FONTE: elaborado pelo autor
NS – não significativo
S* – significativo com probabilidade menor que 5% ($p < 0,05$)
S** – significativo com probabilidade menor que 1% ($p < 0,01$)

Na Tabela 11, da mesma maneira como foram feitas as análises nas tabelas anteriores, destacam-se as diferenças significativas nas médias obtidas quanto ao grau de utilização das variáveis pesquisadas em relação às categorias: a) ramo de atividade; b) tempo de empresa no mercado; c) tempo de empresa do entrevistado; d) faixa etária; e) sexo; f) existência de departamento de marketing; g) porte da empresa; h) cargo do entrevistado; e i) perfil quanto à atitude pelo grau de concordância.

a) Segmento: ramo de atividade

O ramo de atividade apresenta diferenças significativas nas médias com as variáveis: fornecedores, revendedores/distribuidores, vendedores, promoção de vendas, propaganda, *softwares* para análise de dados, atualização de *home page* e operação de telemarketing. Os gestores do ramo comercial destacam-se por uma menor média para a operação de telemarketing. Os gestores do ramo de serviços deram uma menor média para as variáveis: fornecedores, canais de distribuição, vendedores, promoção de vendas e propaganda. E os gestores do ramo de comércio tiveram médias menores para as variáveis *softwares* para análise de dados e atualização de *home page.*

b) Segmento: tempo de empresa no mercado

Nessa categoria não se evidenciou diferença significativa nas médias com as variáveis em estudo.

c) Segmento: tempo de empresa do entrevistado

Tempo de empresa dos entrevistados possuem diferenças significativas nas médias com as variáveis: monitoramento das vendas, avaliação da equipe de vendas, plano de marketing, avaliação do produto/serviços, promoção de vendas e acompanhamento do ambiente político e econômico. Destaca-se novamente que os dados obtidos deram médias menores entre os entrevistados que estão na empresa há mais de 10 anos.

d) Segmento: faixa etária

A categoria faixa etária aponta diferenças significativas nas médias com as variáveis: ouvir os vendedores, evolução das vendas, avaliação do produto/serviço, informações da contabilidade, avaliação da equipe de vendas, softwares para análise de dados e plano de marketing. Os entrevistados que possuem idade acima de 40 anos destacam-se por terem médias de utilização dessas variáveis inferiores às faixas etárias abaixo de 40 anos.

e) Segmento: sexo

Nesse segmento, há diferenças significativas nas médias entre homens e mulheres nas variáveis: clientes atuais, potenciais, fornecedores, ações da concorrência e informações da contabilidade. Nesse caso, os homens se destacam em pontuar médias inferiores em relação às mulheres nessas variáveis pesquisadas.

f) Segmento: departamento de marketing

Esse segmento apontou diferenças significativas nas médias nas seguintes variáveis: memorando interno, pesquisa de marketing, plano de marketing, ações da concorrência, Internet, mudanças sócio-demográficas, mala direta e *homepage.* As empresas com departamento de marketing formalizado obtiveram médias superiores em relação às empresas que ainda não o possuem em relação a essas variáveis estudadas.

g) Segmento: porte da empresa

Entre as empresas de médio e grande porte verificaram-se diferenças significativas nas médias nas variáveis: *homepage,* pesquisa de marketing, plano de marketing, planilhas eletrônicas, ambiente econômico, das leis, clientes atuais, potenciais, memorando interno e revendedores/distribuidores. As empresas de grande porte destacam-se por serem as que tiveram médias superiores em relação à média empresa para as variáveis *homepage,* pesquisa de marketing, plano de marketing, planilhas eletrônicas, ambiente econômico, das leis, memorando interno. Já as empresas de médio porte tiveram médias superiores para as variáveis: clientes atuais, potenciais e revendedores / distribuidores.

h) Segmento: cargo do entrevistado

Na análise por cargo, tem-se diferença significativa na média com a variável memorando interno, destacando-se os gestores que ocupam cargos gerenciais que deram médias superiores que os gestores que ocupam cargo de diretoria.

i) Segmento: perfil do respondente quanto à atitude

Na categoria quanto ao perfil do gestor em relação à atitude adotada (inativo, reativo, ativo e pró-ativo) registram-se diferenças significativas nas médias nas variáveis: memorando interno, pesquisa de marketing e plano de marketing. Os gestores com perfil quanto à atitude de inativo e reativo são os que obtiveram médias inferiores aos gestores com perfil de gestão ativo e pró-ativo para essas variáveis.

Tabela 12 – Resumo das significâncias estatísticas do teste anova das concordâncias versus segmentos do estudo

Variáveis	Ramo	Tempo de mercado	Tempo do gestor	Faixa etária	Sexo	Depto mkt	Porte	Cargo	Perfil quanto atitude
A coleta de informações é sistematizada (ocorre sempre)	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
As decisões são fortemente guiadas pelas informações obtidas	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS
Consigo administrar bem a quantidade de informações atualmente disponíveis	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Costumo acompanhar as ações dos Concorrentes	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS
Há uma pessoa responsável pela coleta de informações	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Participo de feiras e congressos relacionados à minha área de atuação	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Presto atenção aos eventos relacionados à minha área de atuação	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Sei exatamente das informações de que preciso	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Sei onde encontrar as informações de que preciso	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Tenho diálogo aberto com meus fornecedores	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Tenho facilidade em obter informações de mercado	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Tenho informações necessárias para a tomada de decisão	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Tenho informações organizadas	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	S*	NS
Tenho relatórios detalhados para minha atividade diária	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS

FONTE: elaborado pelo autor
NS – não significativo
S* – significativo com probabilidade menor que 5% ($p < 0,05$)
S** – significativo com probabilidade menor que 1% ($p < 0,01$)

A Tabela 12 aponta as diferenças significativas nas médias obtidas quanto ao grau de concordância das variáveis pesquisadas em relação às categorias: a) ramo de atividade; b) tempo de empresa no mercado; c) tempo de empresa do entrevistado; d) faixa etária; e) sexo; f) existência de departamento de marketing; g) porte da empresa; h) cargo do entrevistado; e i) perfil quanto à atitude pelo grau de concordância.

a) Segmento: ramo de atividade

O ramo de atividade apresenta diferença significativa na média com a variável que se refere ao conhecimento de onde encontrar informações necessárias. Nessa variável, o gestor do ramo de comércio obteve uma média inferior comparado às médias dos respondentes dos outros ramos.

b) Segmento: tempo de empresa no mercado

Nessa categoria, não se evidenciaram diferenças significativas nas médias com as variáveis em estudo.

c) Segmento: tempo de empresa do entrevistado

Tempo de empresa dos entrevistados possui diferença significativa na média com a variável que diz respeito à participação nas feiras e o gestor que tem maior tempo de organização, acima de 10 anos é o que tem médias inferiores, comparadas em relação aos demais.

d) Segmento: faixa etária

A categoria faixa etária aponta diferença significativa na média com a variável referente a informações organizadas e a menor média verificada é entre os entrevistados com faixa etária acima de 40 anos.

e) Segmento: sexo

Nesse segmento, não há diferenças significativas nas médias entre homens e mulheres nas variáveis pesquisadas.

f) Segmento: departamento de marketing

Esse segmento apontou diferença significativa na média somente na variável que versa sobre relatório detalhados para a atividade diária, sendo que as empresas que têm departamento de marketing formal apresentaram médias superiores em relação às organizações que não possuem tal departamento.

g) Segmento: porte da empresa

Entre as empresas de médio e grande porte, verificaram-se diferenças significativas nas médias nas variáveis que tratam das decisões guiadas pelas informações obtidas e o acompanhamento das ações da concorrência. Nesse caso, as empresas de grande porte destacam-se por serem as que tiveram médias superiores em relação à média empresa.

h) Segmento: cargo do entrevistado

Na análise por cargo, têm-se diferenças significativas nas médias com a variável que trata de informações organizadas, e quem se destaca são os gestores ocupantes de cargos gerenciais que obtiveram médias superiores aos gestores que ocupam cargo de diretoria.

i) Segmento: perfil do respondente quanto à atitude

Na categoria quanto ao perfil do gestor em relação à atitude adotada (inativo, reativo, ativo e pró-ativo), não se registram diferenças significativas nas médias entre as variáveis pesquisadas.

Tabela 13 – Resumo das significâncias estatísticas do teste anova do uso das fontes de informações versus segmentos do estudo

Variáveis	Ramo	Tempo de mercado	Tempo do gestor	Faixa etária	Sexo	Depto mkt	Porte	Cargo	Perfil quanto atitude
Agência de propaganda	S*	NS	S*	NS	NS	S**	S*	NS	NS
Artigos e publicações científicas	S**	NS	S*	NS	NS	S*	NS	NS	NS
Banco de dados da empresa	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*
Clientes	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Escritório de contabilidade	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S**	NS	NS
Especialistas	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS
Fornecedores	S*	NS	NS	NS	NS	NS	S**	NS	NS
Internet / *sites*	S**	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Jornais diários	NS	NS	S**	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Jornais especializados	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S**	NS	NS
Lista telefônica/páginas amarelas	NS	NS	NS	NS	S**	NS	S*	NS	NS
Palestras, convenções e eventos	S**	NS	S**	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Pesquisas formais de mercado	NS	NS	S*	NS	NS	NS	S*	NS	NS
Rádios	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Relatórios de governo	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Revendedores / distribuidores	S**	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Revistas especializadas	NS	NS	S**	NS	NS	S*	S*	NS	NS
Televisão	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Vendedores (equipe de vendas)	NS	S**	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS

FONTE: elaborado pelo autor
NS – não significativo
S* – significativo com probabilidade menor que 5% ($p < 0,05$)
S** – significativo com probabilidade menor que 1% ($p < 0,01$)

A Tabela 13 mostra as diferenças significativas nas médias entre as variáveis quanto ao uso das alternativas das fontes de informações das categorias: a) ramo de atividade; b) tempo de empresa no mercado; c) tempo de empresa do entrevistado; d) faixa etária; e) sexo; f) existência de departamento de marketing; g) porte da empresa; h) cargo do entrevistado; e i) perfil quanto à atitude pelo grau de concordância.

a) Segmento: ramo de atividade

O segmento ramo de atividade mostra ocorrências de diferenças significativas nas médias encontradas junto as seguintes fontes de informações: *Internet/sites*, revendedores/distribuidores, artigo e publicações científicas, agência de propaganda, fornecedores, palestras, convenções e eventos.

Nesse caso, as diferenças apontadas mostram que os gestores inseridos no ramo do comércio obtiveram a menor média para as fontes *Internet/sites*, artigo e publicações científicas, palestras, convenções e eventos. Os gestores da área de serviços aparecem com médias inferiores para as fontes: revendedores/distribuidores e fornecedores. E os da indústria a menor média foi para a agência de propaganda.

b) Segmento: tempo de empresa no mercado

O segmento tempo de empresa no mercado em relação a variável – vendedor – aparece como única fonte de informações com diferença significativa, em que as empresas com mais tempo no mercado apontam menor média, em relação às demais.

c) Segmento: tempo de empresa do entrevistado

A categoria tempo de empresa do entrevistado apresenta diferenças significativas nas médias das variáveis referentes às fontes de informações, que são: jornais diários, televisão, revistas especializadas, palestras, convenções e eventos, pesquisas formais de mercado e agência de propaganda.

Observa-se nesse cruzamento que, quanto maior tempo de casa do respondente, acima de 10 anos, inferiores são as médias atribuídas às fontes de informações pesquisadas quando comparadas às médias obtidas nas outras faixas.

d) Segmento: faixa etária

O segmento faixa etária não apresenta diferenças significativas nas médias das variáveis referentes ao uso das fontes de informações.

e) Segmento: sexo

O segmento sexo mostra diferença significativa na média entre homens e mulheres para a variável lista telefônica/páginas amarelas, em que as mulheres apresentaram médias superiores à dos homens.

f) Segmento: departamento de marketing

O segmento empresarial que tem ou não departamento de marketing apresenta diferenças significativas nas médias das variáveis para fontes de informações, que são: revistas especializadas, artigos e publicações científicas e agência de propaganda. Destaca-se pelos resultados que as empresas que tem departamento formal de marketing resultaram em médias superiores em relação às organizações que ainda não possuem uma estrutura de marketing.

g) Segmento: porte da empresa

A categoria porte da empresa apresenta diferenças significativas nas médias das seguintes variáveis: fornecedores, jornais especializados, escritório de contabilidade, lista telefônica/páginas amarelas, especialistas, agência de propaganda, pesquisa de mercado, revistas especializadas e vendedores.

Verifica-se, assim, que as grandes organizações destacam-se com médias superiores para as variáveis: pesquisa de mercado, especialistas, agência de propaganda, revistas especializadas e clientes. Enquanto que as empresas de médio porte destacam-se pelas médias maiores nas variáveis: fornecedores, escritório de contabilidade, vendedores e lista telefônica/páginas amarelas.

h) Segmento: cargo do entrevistado

Nessa categoria, cargo do entrevistado, não há diferenças significativas nas médias das variáveis relativas às fontes de informações.

i) Segmento: perfil do respondente quanto à atitude

O segmento perfil do respondente quanto à atitude mostra diferenças significativas nas médias para a variável que diz respeito ao banco de dados da empresa. E são as empresas categorizadas como inativas que obtiveram a menor média quando comparadas aos outros perfis (reativo, ativo e pró-ativo).

Em resumo, o Quadro 25 apresenta as principais variáveis que mostram diferenças significativas das médias estatisticamente, de acordo com o teste anova.

Quadro 25 – Resumo do teste anova entre as variáveis e os segmentos do estudo

Segmentos	Variáveis			
	Importância	**Utilização**	**Concordância**	**Fontes de informações**
Ramo de atividade	Fornecedores** *Home page*** Plano de marketing* Canais* Telemarketing**	Fornecedores** *Home page*** Planilhas eletrônicas* Promoção** Propaganda** e Canais** Telemarketing* Vendedores**	Sei onde encontrar as informações*	Agência de propaganda* Artigo e publicações** Fornecedores** Internet / *sites*** Palestras e convenções** Canais**
Faixa etária	Vendas* Equipe de vendas** Memorando* Preço da concorrência* Vendedores**	Contabilidade* e Vendas* e Vendedores** Equipe de vendas* Plano de marketing* Preço da concorrência* *Softwares* para análise*	Informações organizadas*	Não houve diferenças nas médias
Tempo do gestor	Ações da concorrência* Ambiente político* Clientes atuais** Equipe de vendas** *Home page*** e Internet** Memorando* Pesquisa de marketing** Promoção**	Ambiente econômico* Ambiente político* Vendas** Equipe de vendas* Plano de marketing* Produto/serviços** Promoção*	Participa de feiras e congressos*	Agência de propaganda* Artigo e publicações* Jornais diários** e TV* Palestras e convenções** Pesquisa de mercado* Revistas especializadas**
Dpto de marketing	Memorando** Plano de marketing**	Ações da concorrência* Ambiente demográfico* *Home page** Internet* e Mala direta* Memorando** Pesquisa de marketing** Plano de marketing**	Relatórios detalhados*	Agência de propaganda** Artigo e publicações* Revistas especializadas*
Tempo de mercado	Ambiente demográfico*	Não houve diferenças nas médias	Não houve diferenças nas médias	Vendedores**
Porte	CRM* *Home page** Mala direta* Pesquisa de marketing* Planilhas eletrônicas*	Ambiente legislação** Ambiente econômico* Clientes atuais* Clientes potenciais* *Home page** e Canais* Mala direta* Memorando* Pesquisa de marketing* Planilhas eletrônicas**	Decisões fortemente guiadas pelas informações obtidas* Acompanhar ações dos concorrentes*	Agência de propaganda* Escritório de contabilidade** Especialistas* e Vendedores* Fornecedores** Jornais especializados** Lista telefônica* Pesquisa de mercado* Revistas especializadas*
Cargo	Ambiente político* Equipe de vendas** *Home page*** Mala direta* Memorando**	Memorando*	Informações organizadas*	Não houve diferenças nas médias
Sexo	Ambiente político* Ambiente tecnológico* Clientes potenciais* Fornecedores* Memorando*	Ações da concorrência* Clientes atuais** Clientes potenciais** Contabilidade* Fornecedores*	Não houve diferenças nas médias	Lista telefônica**
Perfil quanto atitude	Ambiente legislação**	Memorando* Pesquisa de marketing** Plano de marketing*	Não houve diferenças nas médias	Banco de dados*

FONTE: elaborado pelo autor, * ($p < 0,05$) ,** ($p < 0,01$)

4.2.4 Estatística multivariada

Nesta parte da discussão, analisar-se-ão os dados por meio de técnicas multivariadas em que a proposta é fazer uso da técnica da análise fatorial e análise de correspondência (mapa espacial por meio de médias).

4.2.4.1 Análise fatorial

A análise fatorial é umas das técnicas mais conhecidas de análise de interdependência, pois todas as variáveis têm níveis equivalentes e cabe a quem interpreta preocupar-se com o conjunto de relações existentes entre as variáveis que caracterizam o novo fator.

Essa análise tem por objetivo a redução do número de variáveis pela construção de novo fatores que procura explicar a variabilidade de sub-conjuntos das variáveis inicias, e assim busca-se o menor número de fatores que de fato expressem o total de variáveis escolhido segundo algum objetivo de itens em comum, explica Ikeda (1993).

Para a elaboração da análise fatorial em relação às variáveis pesquisadas existe uma medida de adequação de dados, o KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), um teste que examina o ajuste de dados, tomando todas as variáveis simultaneamente e quando as correlações parciais forem muito pequenas. O KMO terá valor próximo a 1 e indicará perfeita adequação dos dados para a análise fatorial, segundo Pereira (2001, p. 125). Existem os valores críticos descritos por Kaiser (apud PEREIRA, 2001, 0. 125):

- Valores na casa dos 0,90: adequação ótima dos dados à análise fatorial;
- Valores na casa dos 0,80: adequação boa dos dados à análise fatorial;
- Valores na casa dos 0,70: adequação razoável dos dados à análise fatorial;
- Valores na casa dos 0,60: adequação medíocre dos dados à análise fatorial;
- Valores na casa dos 0,50: adequação imprópria dos dados à análise fatorial.

Muito embora haja limitações na análise fatorial, a determinação de fatores, interpretação e a seleção da rotação tornam-se de fato um processo muito subjetivo comenta Aaker (2001, p. 585).

Porém, ainda que subjetivo, segundo Malhotra (2001, p 505), índices acima de 0,5 indicam que a análise fatorial é apropriada e valores abaixo de 0,5 são inadequados. Portanto, diante da postura dos autores, para a análise fatorial, o KMO das variáveis ficou entre as casas de 0,60 a 0,70.

As explicações no momento em gerar os fatores ficaram em torno de 60% das variações das medidas originais. E, como afirma Malhotra (2001, p. 508), a determinação dos fatores com base na percentagem da variância deve atingir um número satisfatório e que responda no mínimo a 60% da variância.

Assim, as variáveis que avaliavam o grau de importância e utilização de 30 foram reduzidas a 8 fatores (componentes). As variáveis que mediam o grau de concordância de 14 itens foram reduzidas a 6 fatores e, nas variáveis relativas às fontes de informações de 19 itens, chegou-se a 6 fatores.

Sabe-se que quanto maior é a *eigenvalues* (autovalor), que se define pela medida de quanto da variância total das medidas realizadas pode ser explicada pelo fator (PEREIRA, 2001, p. 123), melhor é a explicação das medidas originais; acontece, porém, que o autor entende que o número de fatores adotados é o suficiente para fazer a análise, que de certo modo, a partir desse momento, torna-se um pouco subjetivo. Dessa forma, a partir dessa discussão torna-se possível apresentar os resultados das variáveis pesquisadas:

a) Análise fatorial do grau de importância das variáveis
b) Análise fatorial do grau de utilização das variáveis
c) Análise fatorial do grau de concordância das variáveis
d) Análise fatorial das variáveis: fontes de informações

a) Análise fatorial do grau de importância das variáveis

A análise fatorial quanto ao grau de importância permitiu a redução das 30 variáveis em 8 fatores representados no Quadro 26. Assim, para a análise poderia concentrar os esforços nos oito itens, em vez dos 30 relacionados inicialmente. As variáveis agrupadas receberam as seguintes denominações em relação aos fatores, que são:

- Fator 1: macroambiente e sistema de apoio;
- Fator 2: ouvir os *stakeholders*;
- Fator 3: softwares;
- Fator 4: concorrência e performance;
- Fator 5: promoção e pesquisa;
- Fator 6: registros internos e planejamento;
- Fator 7: fontes de informações;
- Fator 8: informativo.

Para fins de análise, fica desse modo mais fácil compreender as correlações existentes entre as variáveis, agrupadas nos componentes encontrados pela fatorial. No entanto, as novas denominações para cada fator (componente) possuíram um caráter bastante subjetivo na visão do autor, o que pode implicar outras contribuições para novas nomenclaturas, diante de vários pontos de vista.

Desse modo o fator 1, denominado macroambiente e sistema de apoio, considera as variáveis: sócio-demográficas, de leis, econômica e o apoio de softwares para análise de dados e as consultas do banco de dados. O componente 2, denominado ouvir os *stakeholders*, considera as variáveis: vendedores, fornecedores, funcionário e canais.

O componente 3 envolve as variáveis planilhas eletrônicas e Internet, cuja denominação pode ser vista como *softwares.* O fator 4 agrupa as variáveis: monitoramento de preço e ação dos concorrentes, avaliação dos produtos/serviços e a equipe de vendas, que pode ser chamada de concorrência e performance.

Já o fator 5 envolve as variáveis, promoção de vendas, propaganda, telemarketing, pesquisa de marketing e cliente oculto, que se denomina pesquisa e promoção. O fator 6 agrupa as variáveis ouvir clientes, informações contábeis, *home page,* evolução tecnológica e plano de marketing, caracterizada como registros internos e planejamento.

O componente 7, denominado como fonte de informação, agrupa as variáveis: ouvir consumidor potencial e monitoramento das vendas. E o fator 8, relacionado a informativo, é o agrupamento das variáveis: memorando interno, ambiente político e mala direta.

Quadro 26 – Matriz componente rotacionado* (análise fatorial) dos itens de importância

Interpretação do fator (% da variância explicada)	Variáveis	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7	Fator 8
Macroambiente e sistema de apoio (20,4%)	Mudanças sócio-demográficas	0,745							
	Mudanças na legislação	0,670							
	Softwares para análise de dados	0,550							
	Acompanhar o ambiente econômico	0,502							0,495
	Consultar ao CRM - Data base	0,483		0,359					
Ouvir Stakeholders (9%)	Ouvir vendedores		0,812						
	Ouvir fornecedores		0,711						
	Ouvir funcionários		0,642						
	Ouvir revendedores/distribuidores		0,619						
Softwares (6,8%)	Consultar à Internet			0,780					
	Utilizar planilhas eletrônicas	0,318		0,649					
Concorrência e performance (5,8%)	Monitorar preço da concorrência				0,797				
	Monitorar a ação da concorrência				0,776				
	Avaliação dos produtos / serviços				0,496		0,494		
	Avaliação da equipe de vendas		0,330		0,470	0,329	0,313		
Promoção e pesquisa (5,2%)	Fazer promoção de vendas					0,722			
	Fazer propaganda (anúncio)			-0,359		0,676			
	Utilizar operação de telemarketing					0,527			0,420
	Realizar pesquisa de marketing	0,441				0,455			
	Utilizar cliente "oculto / fantasma"					0,446			
Registros internos e planejamento (4,8%)	Ouvir clientes atuais		0,312	-0,362			0,707		
	Informações da contabilidade			0,323			0,607		
	Ter/atualizar a *Home page*	0,447		0,421			0,484		
	Acompanhar a evolução tecnológica	0,385					0,414		
	Programa de plano de marketing			0,327		0,316	0,364	0,360	
Fontes de informações (4,7%)	Ouvir consumidor potencial							0,832	
	Monitorar a evolução das vendas							0,767	
Informativo (4,2%)	Uso de memorando interno								0,807
	Acompanhar o ambiente político	0,497							0,509
	Enviar mala direta			0,364		0,390			0,459

FONTE: elaborado pelo autor

***** Extraction Method: Principal Component Analysis / Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Rotation converged in 12 iterations.

b) Análise fatorial do grau de utilização das variáveis

A análise fatorial quanto ao grau de utilização permitiu a redução das 30 variáveis em 8 fatores representados no Quadro 27. As variáveis agrupadas receberam as seguintes denominações em relação aos fatores, que são:

- Fator 1: macroambiente e sistema de apoio;
- Fator 2: comunicação;
- Fator 3: ouvir os *stakeholders*;
- Fator 4: ouvir clientes;
- Fator 5: pesquisa e planejamento;
- Fator 6: registros internos;
- Fator 7: inteligência de marketing;
- Fator 8: *sites*.

Considerando a análise anterior da fatorial relativa às variáveis de importância, vale o mesmo raciocínio para compreender as correlações existentes entre essas variáveis. E para isso foram agrupadas, gerando os componentes principais encontrados pela fatorial. Assim, o fator 1, denominado macroambiente, considera as variáveis: sócio-demográficas, de leis, econômica, político, tecnológico e planilhas eletrônicas.

O componente 2, denominado comunicação, considera as variáveis: mala direta, avaliação da equipe de vendas, telemarketing, avaliação dos produtos/serviços e funcionário. O componente 3 envolve as variáveis: canais, fornecedores e vendedores cuja denominação pode ser vista como *stakeholders.*

O fator 4 agrupa as variáveis: consumidor potencial e atual e cliente oculto, que pode ser chamada de ouvir clientes. Já o fator 5 envolve as variáveis, CRM, pesquisa de marketing, plano de marketing e propaganda, que se relaciona a pesquisa e planejamento. O fator 6 agrupa as variáveis: evolução das vendas, informações contábeis e *softwares*, caracterizada como registros internos. O componente 7, relacionado como inteligência de marketing, agrupa as variáveis: monitoramento do preço e ação da concorrência e promoção de vendas. E o fator 8, relacionado a *Sites*, agrupa as variáveis: Internet, *home page* e memorando interno.

Quadro 27 – Matriz componente rotacionado* (análise fatorial) dos itens de utilização

Interpretação do fator (% da variância explicada)	Variáveis	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7	Fator 8
Macroambiente e sistema de apoio (20,1%)	Acompanhar o ambiente político	0,752							
	Acompanhar as mudanças na legislação	0,748							
	Acompanhar o ambiente econômico	0,694							
	Acompanhar a evolução tecnológica	0,689							
	Acompanhar as mudanças sócio-demográficas	0,594				0,398			
	Utilizar planilhas eletrônicas	0,483			-0,340		0,462		
Comunicação (9,5%)	Enviar mala direta		0,755						
	Avaliação da equipe de vendas		0,647						
	Utilizar operação de telemarketing		0,555			0,327			
	Fazer avaliação dos produtos/serviços		0,458						
	Ouvir funcionários		0,430	0,337	0,373				-0,409
Stakeholders (7,3%)	Ouvir revendedores/distribuidores			0,800					
	Ouvir fornecedores			0,688					
	Ouvir vendedores		0,369	0,666					
Ouvir clientes (5,3%)	Ouvir consumidor potencial				0,830				
	Ouvir clientes atuais				0,783				
	Utilizar cliente "oculto/ fantasma"		0,307	-0,326	0,340		0,324		
Pesquisa e planejamento (5,1%)	Consultar ao CRM - Data base					0,708			
	Realizar pesquisa de marketing					0,681			
	Elaborar um programa de plano de marketing	0,361	0,350			0,560			
	Fazer propaganda (anúncio)	0,321	0,387			0,430			
Registros internos (4,5%)	Monitorar a evolução das vendas						0,670		
	Utilizar as informações da contabilidade			0,323			0,648		
	Utilizar softwares para análise de dados	0,407					0,522		
Inteligência de marketing (4,4%)	Monitorar a ação da concorrência	0,321						0,693	
	Monitorar preço da concorrência	0,502						0,567	
	Fazer promoção de vendas		0,360					0,566	
sites (4,3%)	Consultar à Internet								0,818
	Ter/atualizar a *Home page*	0,342						-0,354	0,481
	Uso de memorando interno	0,335	0,383						0,386

FONTE: elaborado pelo autor

*Extraction Method: Principal Component Analysis. / Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Rotation converged in 17 iterations.

c) Análise fatorial do grau de concordância das variáveis

A análise fatorial permitiu a redução das 14 variáveis (importância dos itens vivenciados) em 6 fatores representados no Quadro 28. As variáveis agrupadas receberam as seguintes denominações em relação aos fatores:

- Fator 1: sistematização das informações;
- Fator 2: uso das informações;
- Fator 3: relatórios analíticos;
- Fator 4: eventos;
- Fator 5: informações de apoio a tomada de decisões;
- Fator 6: concorrência.

Assim, os componentes principais gerados pela fatorial ficaram da seguinte forma, em que o fator 1, denominado sistematização das informações, considera as variáveis: coleta de informação é sistematizada (ocorre sempre), pessoa responsável para coletar informações, dificuldade em obter informações de mercado, ciência das informações que preciso.

O componente 2, denominado uso das informações, considera as variáveis: administração da quantidade de informações atualmente disponíveis, informações organizadas, falta de informação para a tomada de decisão.

O componente 3 envolve as variáveis: diálogo com fornecedores e relatórios detalhados para atividade diária, cuja denominação pode ser vista como relatórios analíticos.

O fator 4 agrupa as variáveis: atenção aos eventos relacionados à área de atuação e participação de feiras e congressos ligados a minha a área, que está relacionado a eventos.

Já o fator 5 envolve as variáveis que tratam de decisões fortemente guiadas pelas informações obtidas e a consciência de onde encontrar as informações necessárias, que se relacionam às informações de apoio as tomadas de decisões. O fator 6 agrupa as variáveis que acompanham as ações dos concorrentes, caracterizadas como concorrência.

Quadro 28 – Matriz componente rotacionado* (análise fatorial) dos itens de utilização

Interpretação do fator (% da variância explicada)	Variáveis	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6
Sistematização das informações (25,1%)	A coleta de informação é sistematizada (ocorre sempre)	0,739					
	Há uma pessoa responsável para coletar informações	0,734					
	Tenho dificuldade em obter informações de mercado	0,647					
	Sei exatamente das informações que preciso	0,513		0,355			
Uso das informações (11%)	Consigo administrar bem a quantidade de informações atualmente disponíveis		0,810				
	Tenho informações organizadas		0,742				
	Sinto falta de informação para a tomada de decisão		0,610			0,337	
Relatórios analíticos (9,6%)	Tenho diálogo aberto com meus fornecedores			0,742			
	Tenho relatórios detalhados para minha atividade diária			0,719			
Eventos (8,3%)	Presto atenção aos eventos relacionados à minha área de atuação				0,856		
	Participo de feiras e congressos ligados à minha a área de atuação		0,385		0,731		
Informações de apoio a tomada de decisões (7,7%)	As minhas decisões são fortemente guiadas pelas informações obtidas					0,792	
	Sei onde encontrar as informações de que preciso	0,461	0,451			-0,494	0,414
Concorrência (7,3%)	Costumo acompanhar as ações dos concorrentes					0,454	0,920

FONTE: elaborado pelo autor
*Extraction Method: Principal Component Analysis. / Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Rotation converged in 6 iterations.

d) Análise fatorial das variáveis: Fontes de informações

A análise fatorial permitiu a redução das 19 variáveis (importância dos itens vivenciados) em 6 fatores representados no Quadro 29. As variáveis agrupadas receberam as seguintes denominações em relação aos fatores, que são:

- Fator 1: fontes de dados especializados;
- Fator 2: fontes de dados dos *stakeholders*;
- Fator 3: banco de dados oficiais e formais;
- Fator 4: fontes de dados das mídias convencionais;
- Fator 5: fontes de dados digitais e de notícias diárias;
- Fator 6: fontes de dados primários e secundários.

E a partir daí, os componentes principais gerados pela fatorial têm as características que podem ser vistas pelo fator 1, denominado fontes de dados especializados, provenientes das variáveis: revistas especializadas, palestras, convenções e eventos, especialistas, artigos e publicações científicas, banco de dados e agência de propaganda.

O fator 2, denominado fontes de dados dos *stakeholders*, considera as variáveis: fornecedores, canais, vendedores e clientes.

O fator 3 envolve as variáveis pesquisas de mercado e relatórios de governo, relacionadas a banco de dados oficiais e formais. O fator 4 agrupa as variáveis: televisão, jornais especializados e rádios, relacionadas a fonte de dados das mídias convencionais.

Já o fator 5 envolve as variáveis Internet e jornais diários, que se relacionam a fontes de dados digitais e de notícias diárias.

E o fator 6 agrupa as variáveis informações contábeis e lista telefônica caracterizada como fonte de dados primários e secundários.

Quadro 29 – Matriz componente rotacionado* (análise fatorial) dos itens de utilização

Interpretação do fator (% da variância explicada)	Variáveis	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6
Fontes de dados mais especializados (19,5%)	Revistas especializadas	0,748					
	Palestra, convenções e eventos	0,611					
	Especialistas	0,581		0,522			
	Artigos e publicações científicas	0,581		0,372			0,346
	Banco de dados da empresa	0,555			0,396		
	Agência de propaganda	0,534					
Fontes de dados dos *Stakeholders* (11,3%)	Fornecedores		0,870				
	Revendedores/distribuidores		0,824				
	Vendedores (equipe de vendas)		0,637			0,349	
	Clientes		0,569		0,364		
Banco de dados oficiais e formais (8,1%)	Pesquisas formais de mercado			0,774			
	Relatório de governo			0,732			
Fonte de dados das mídias convencionais (7,8%)	Televisão				0,715		
	Jornais especializados				-0,602		
	Rádios	0,303			0,393		0,376
Fontes de dados digitais e de notícias diárias (6,6%)	Jornais diários					0,820	
	Internet					0,528	
Dados primários e secundários (6,4%)	Escritório de contabilidade						0,758
	Lista telefônica/páginas amarelas						0,607

FONTE: elaborado pelo autor
*Extraction Method: Principal Component Analysis. / Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Rotation converged in 12 iterations.

4.2.4.2 Análise de correspondência

A análise de correspondência é uma técnica multivariada de interdependência recentemente desenvolvida que facilita tanto a redução dimensional da classificação de objetos em um conjunto de atributos quanto o mapeamento espacial de objetos relativos a esses atributos, segundo Hair (1995, p. 34).

Nessa análise, emprega-se uma tabela de contingência, que é a tabulação cruzada de duas variáveis categóricas. Os mapas permitem visualizar semelhanças e diferenças entre as variáveis.

A interpretação de resultados em análise de correspondência é similar à análise de componentes principais (análise fatorial), em que resulta no agrupamento de categorias (variáveis pesquisadas) dentro da tabela de contingência, assim como a análise de componentes principais envolve o agrupamento das variáveis in dependentes.

E os resultados são interpretados em termos de proximidade entre linhas e as colunas (MALHOTRA, 2001, p. 553). A partir desta discussão, por meio da técnica multivariada de interdependência – análise de correspondência - elaboram-se alguns mapas espaciais das médias em relação às fontes de informações (Figuras 45 a 47), a utilização das variáveis pesquisadas (Figuras 48 a 50) e de concordância (Figuras 51 a 53) relativa as frases que foram comparadas com as categorias perfil do respondente (pró-ativo, ativo, reativo e inativo), ramo de atividade, porte da empresa e organizações que possuem ou não do departamento de marketing. Assim, os mapas estão representados nas figuras de 45 a 53.

Em relação às fontes de informações pesquisadas conforme as figuras 45 a 47 podem ser entendidas como fontes de inteligência competitiva que segundo Porter (1997) provem os executivos na sua tomada de decisão cujas variáveis pesquisadas pode ser informações na Internet, em relatórios governamentais, em jornais, em livros, palestras, Tv e rádio, etc.

A Figura 45 representa como se relaciona os respondentes após caracterização do perfil por meio dos índices alcançados nas frases de concordância com as fontes de informações. Os executivos com perfil de ativo e reativo estão mais associados por estar consultado os jornais e revistas especializadas, bem como publicações.

Por outro lado os executivos classificados pró-ativos estão mais associados a ouvir clientes, fazer pesquisas e participar de palestras e convenções. E os inativos se pautam mais para a lista telefônica.

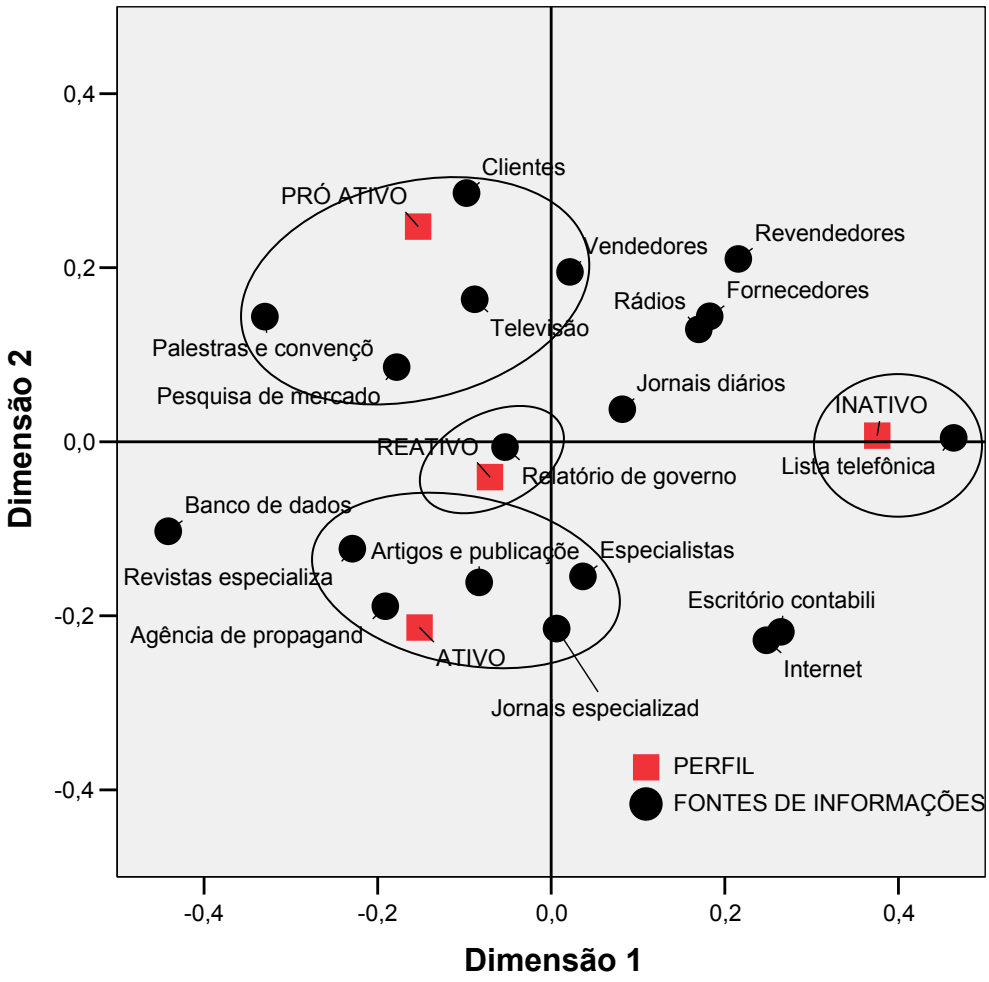


Figura 45 – Mapa espacial das médias: fontes de informações versus perfil do executivo (pró-ativo, ativo, reativo e inativo)
FONTE: Elaborada pelo autor

Diante da Figura 46, tem-se um mapa que evidencia os segmentos: porte da empresa e organização que possui ou não departamento de marketing. Pode ser visto que grandes organizações preocupam-se mais com informações de pesquisa de mercado do que as empresas de médio porte. As grandes empresas também buscam informações por meio de jornais diários e especializados. Por outro lado à organização de médio porte está mais associada a diálogos com seus *stakeholders* como clientes, canais, fornecedores e vendedores.

Esses dados provavelmente refletem uma estrutura mais próxima de clientes e outros públicos e menos burocratizada no processo de busca de informações, já que o acesso aos executivos é mais fácil e o nível hierárquico não são muitos. De fato, isso corrobora, quando na aplicação do instrumento de coleta de dados, que o agendamento das entrevistas nas grandes corporações foi mais difícil quando comparada às organizações médias.

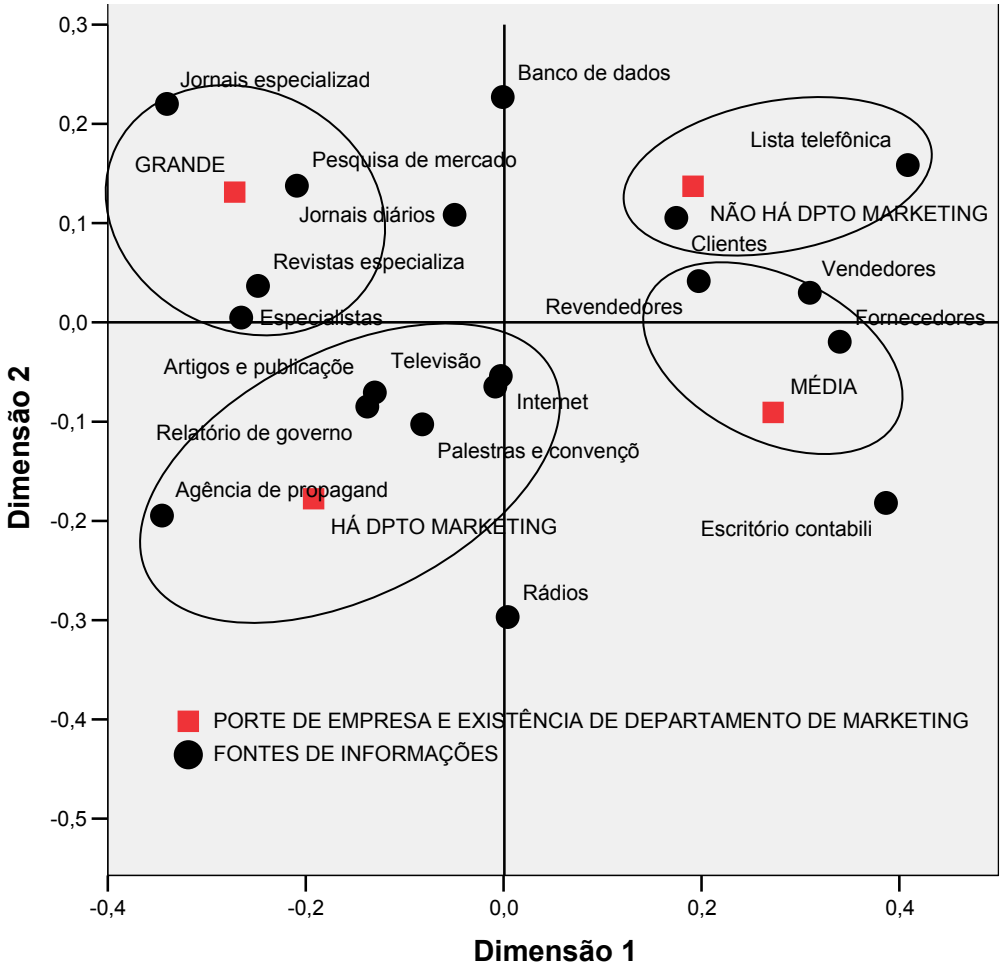


Figura 46 – Mapa espacial das médias: fontes de informações versus perfil (porte da empresa e existência de departamento de marketing)
FONTE: Elaborada pelo autor

A Figura 47 mostra a distribuição espacial das variáveis fontes de informações com ramo de atividade; os executivos do comércio utilizam mais o recurso de pesquisa de mercado e equipe de vendas que os executivos de outros ramos.

Nesse caso, os executivos do ramo industrial pelo mapa demonstram dialogar mais com seus canais e fornecedores. Os executivos do ramo de serviço fazem mais uso de jornais e revistas especializadas, assim como procuram participar de palestras e convenções e leitura de artigos e publicações.

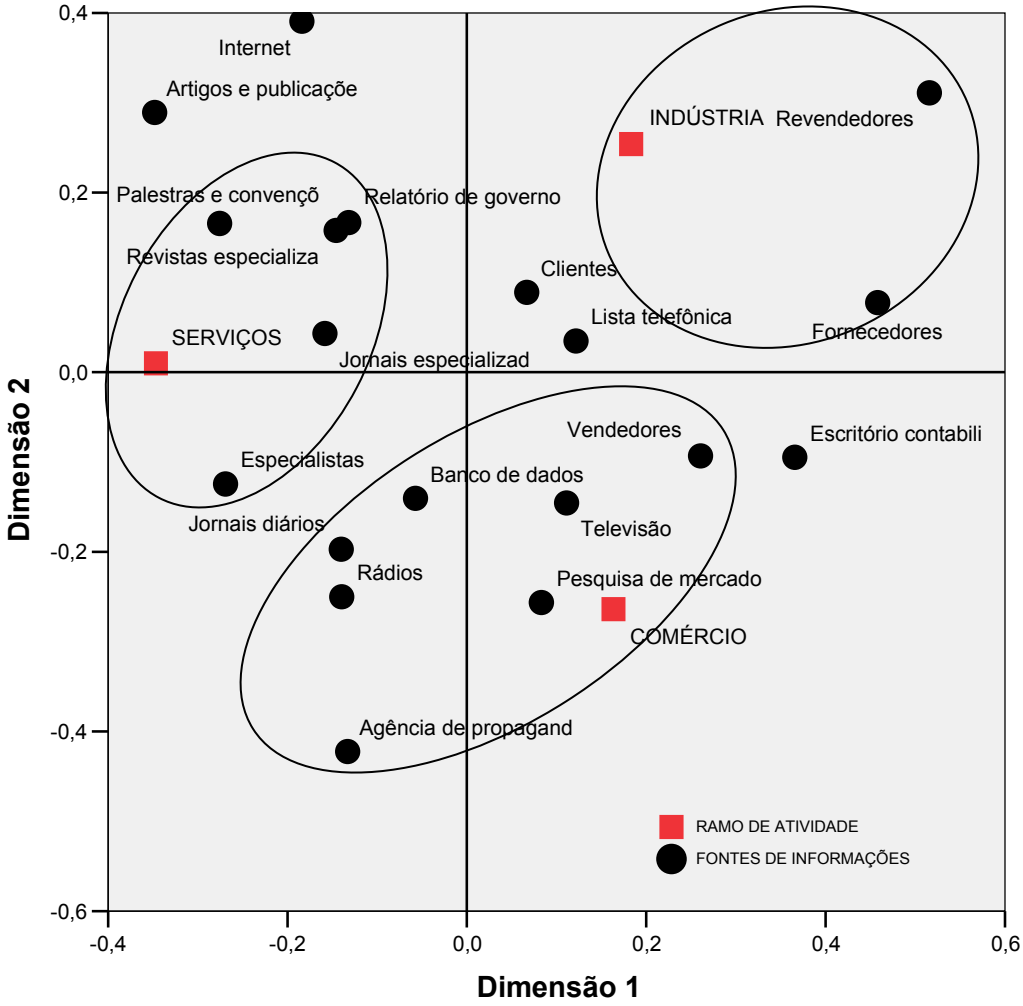


Figura 47 – Mapa espacial das médias: fontes de informações versus ramo de atividade
FONTE: Elaborada pelo autor

A Figura 48 aponta que os executivos considerados pró-ativos praticam uma minuciosa presença de monitorar os preços dos concorrentes e suas ações, práticas consolidadas na literatura como inteligência competitiva.

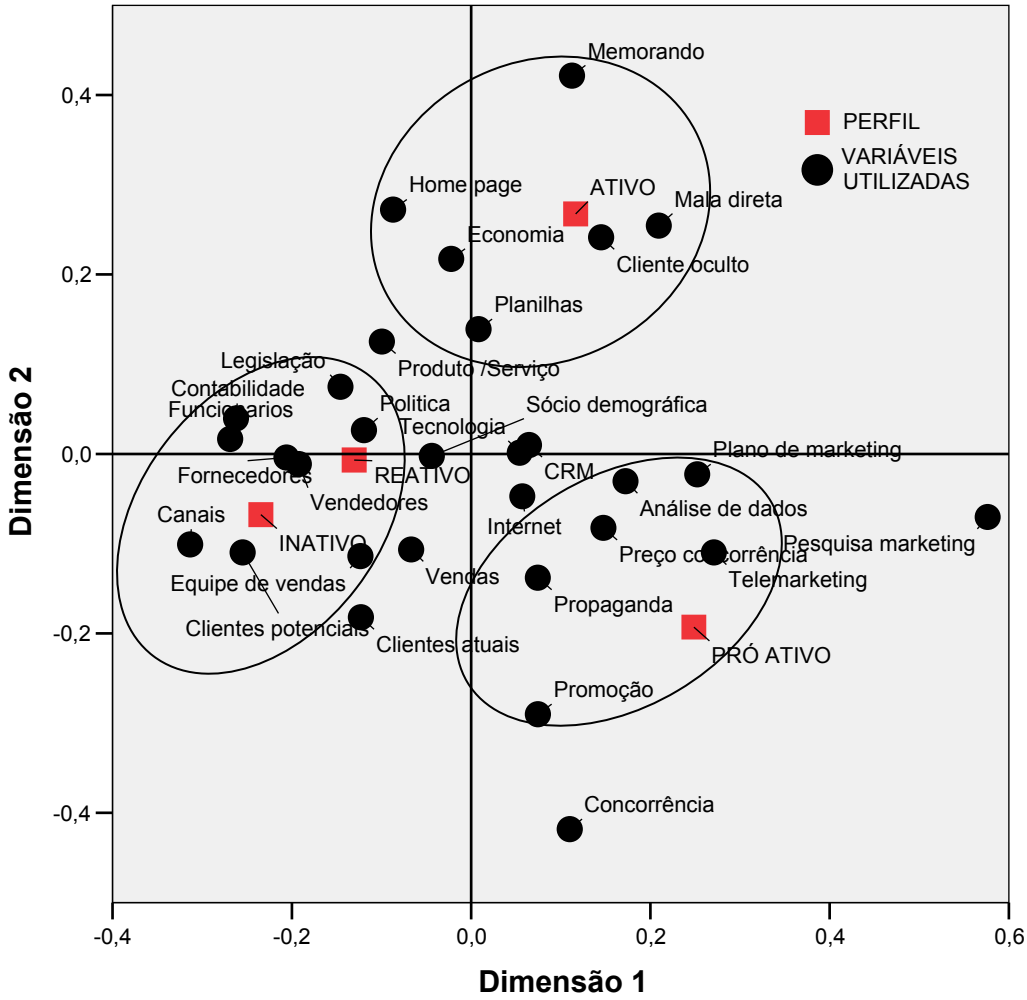


Figura 48 – Mapa espacial das médias: Variáveis utilizadas versus perfil (pró-ativo, ativo, reativo e inativo)

FONTE: Elaborada pelo autor

A Figura 49 evidencia o mapa espacial das variáveis utilizadas confrontados com o porte das empresas consultadas e também as organizações que possuem ou não departamento de marketing. A pesquisa de mercado associa-se mais às empresas de grande porte e àquelas que têm departamento de marketing.

Já plano de marketing está distante no mapa quando se observam as empresas de médio porte e aquelas que não possuem um departamento de marketing. Também pelo mapa verifica-se que as grandes organizações usam o recurso do marketing de relacionamento em função de utilizar CRM. A empresa de médio porte nesta pesquisa demonstra que utiliza mais a diálogo com clientes, canais e vendedores.

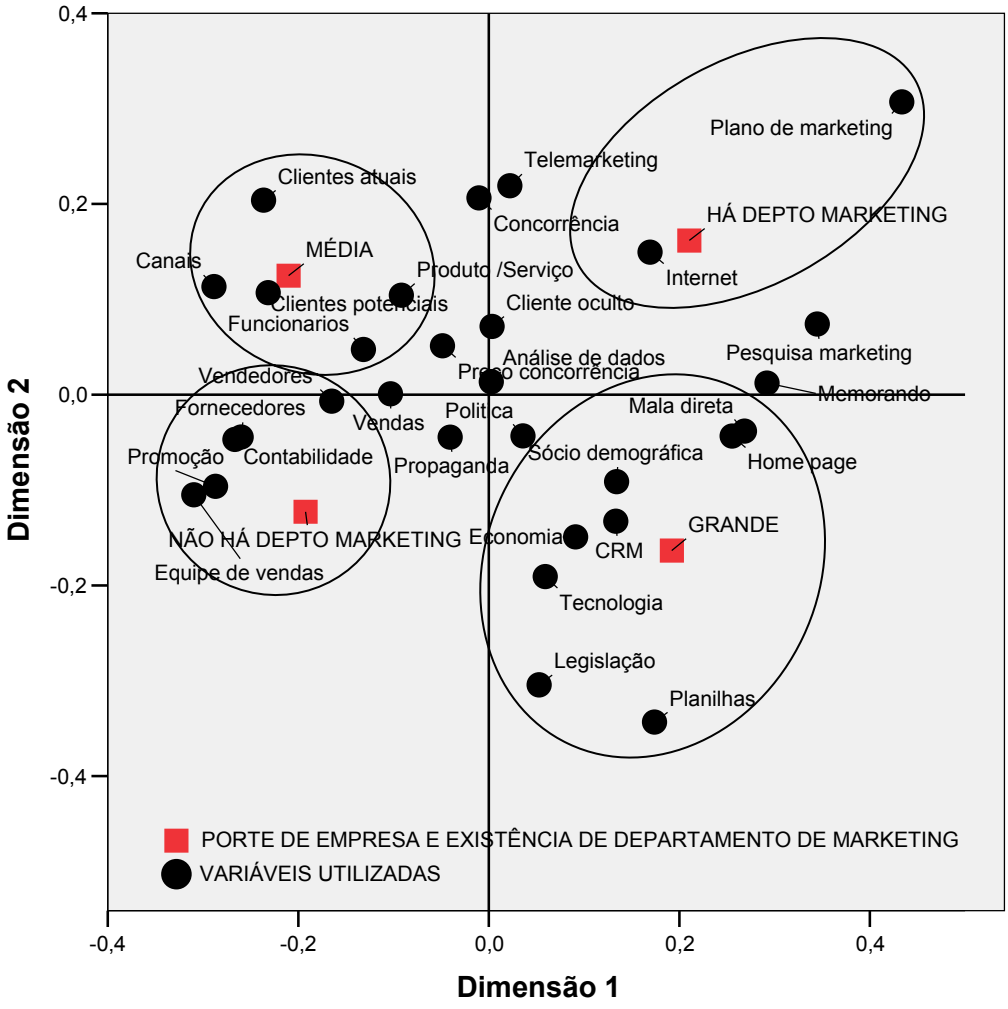


Figura 49 – Mapa espacial das médias: Variáveis utilizadas versus perfil (porte da empresa e existência de departamento de marketing)
FONTE: Elaborada pelo autor

As empresas do ramo de serviços estão mais associadas ao uso de mala-direta e assuntos relacionados à economia, questões sócio-demográficas e uso da *Internet*. O executivo do comércio situa-se no maior uso comunicação integrada, por meio de propaganda e promoção. De outro modo, o executivo da indústria utiliza mais o diálogo com os clientes, vendedores, canais e fornecedores (Figura 50).

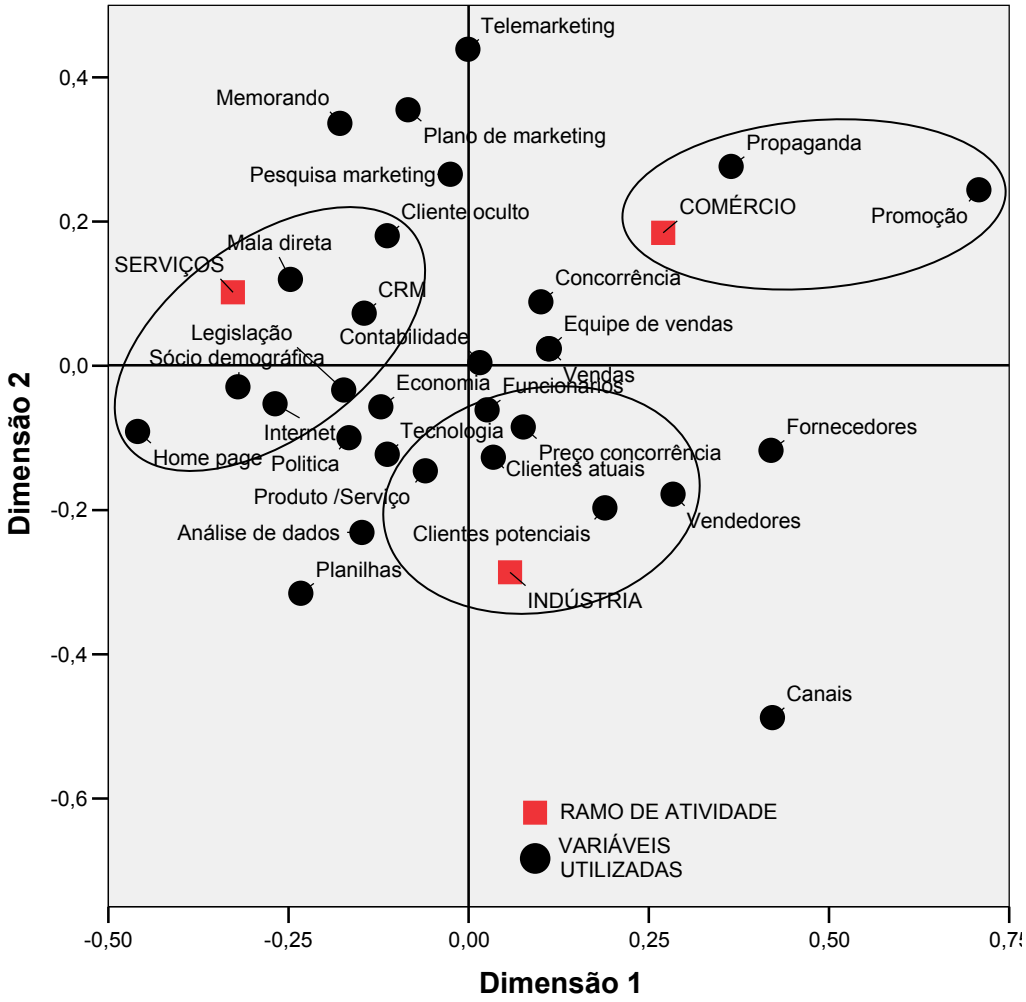


Figura 50 – Mapa espacial das médias: Variáveis utilizadas versus ramo de atividade
FONTE: Elaborada pelo autor

Segundo a Figura 51, as empresas de perfil pró-ativo estão mais associadas ao sentimento de falta de informações e costumam participar de feiras e eventos na área. Por outro lado, os classificados como ativo estão mais associados ao diálogo com fornecedores e monitoram as ações dos concorrentes, com informações organizadas.

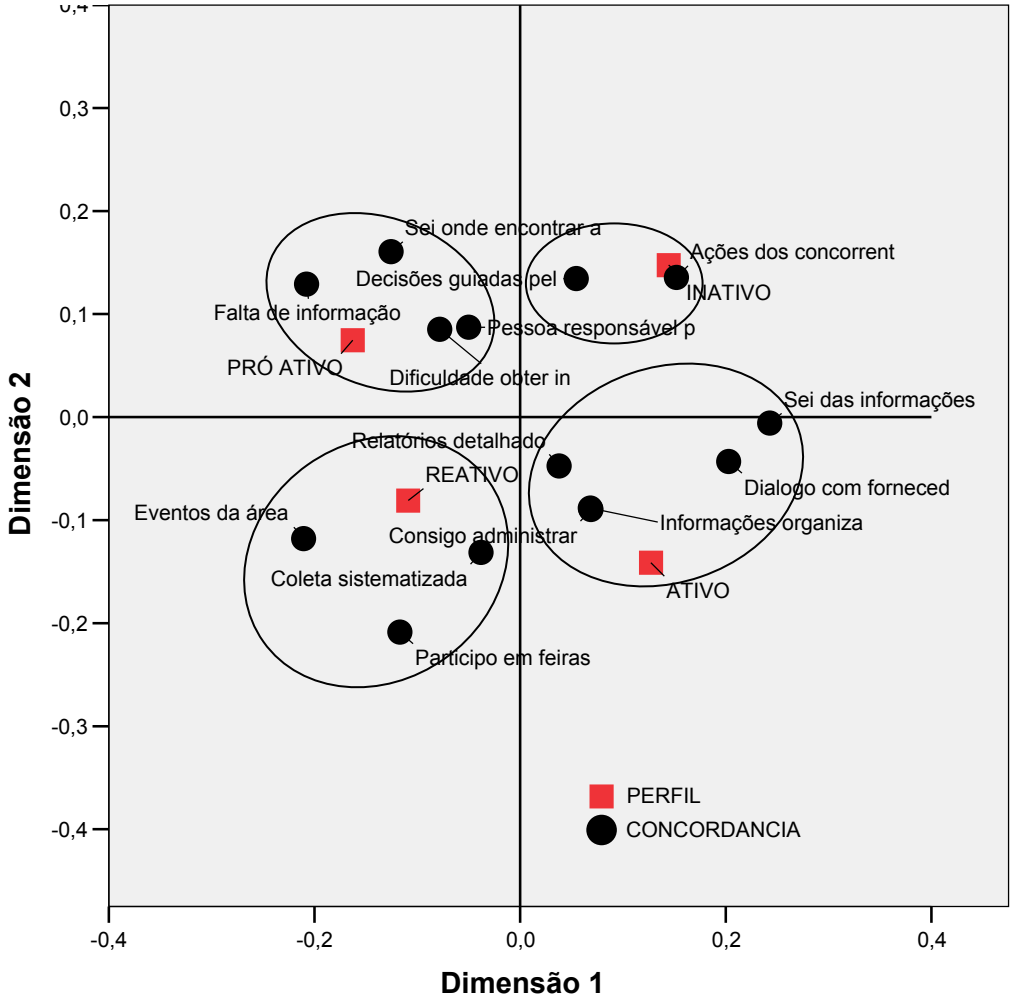


Figura 51 – Mapa espacial das médias: Concordâncias das frases com perfil (pró-ativo, ativo, reativo e inativo)

FONTE: Elaborada pelo autor

Na Figura 52, verifica-se que as grandes empresas tomam suas decisões por meio das informações obtidas de modo bastante diferente das empresas de médio porte. As primeiras concordam que as decisões são guiadas pelas informações obtidas, além de terem profissionais para a coleta das informações, o que provavelmente é dificuldade maior entre as empresas de médio porte.

Para as empresas que têm departamento de marketing também demonstram estarem mais organizadas por possuírem relatórios detalhados, o que lhes permite saber na maioria das vezes quais informações são necessárias para uma melhor organização, muito embora ainda devam sentir necessidade de obter mais informações em um mercado competitivo.

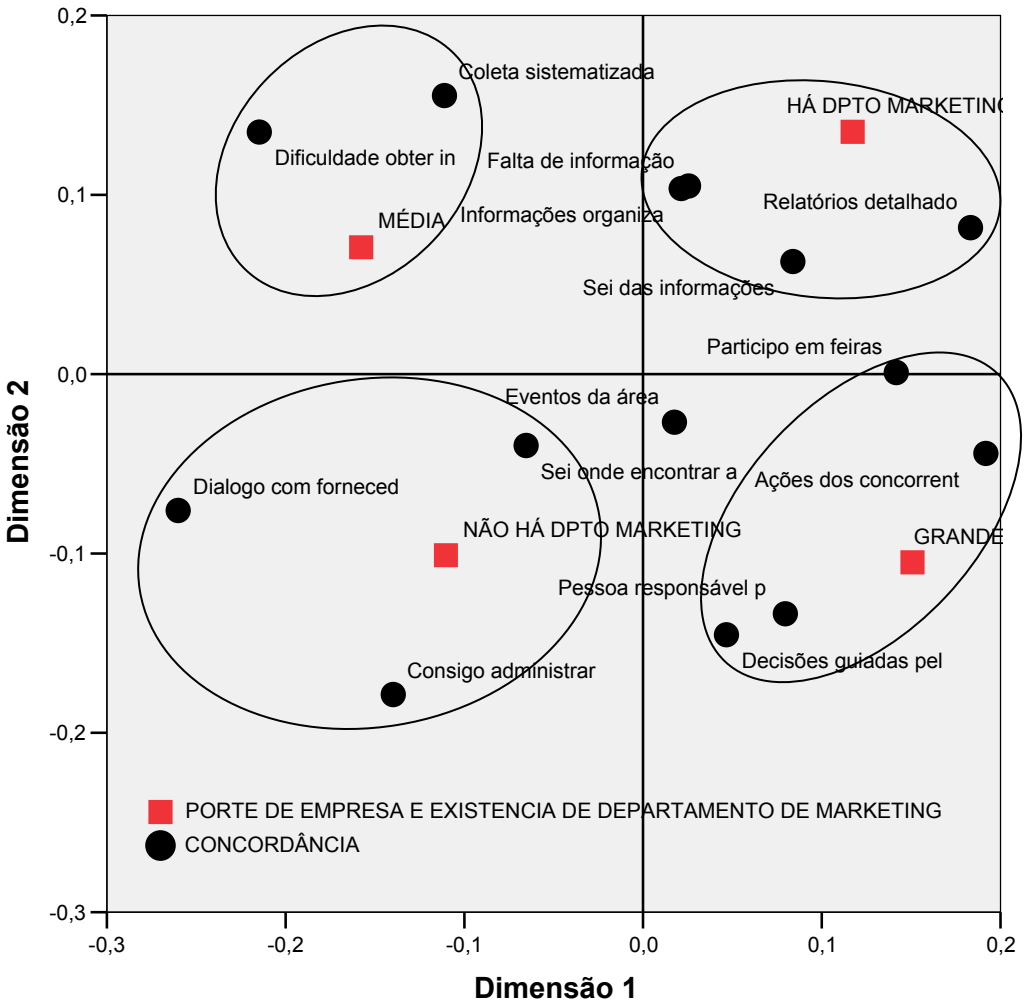


Figura 52 – Mapa espacial das médias: Concordâncias das frases versus perfil (porte da empresa e existência de departamento de marketing)
FONTE: Elaborada pelo autor

A Figura 53 mostra que os executivos do ramo de serviço participam mais dos eventos da área e sabem onde encontrar as informações necessárias. Por outro lado, os executivos do comércio acompanham mais as ações dos concorrentes e os executivos da indústria têm um maior diálogo com fornecedores e possuem relatórios detalhados sobre suas atividades diárias.

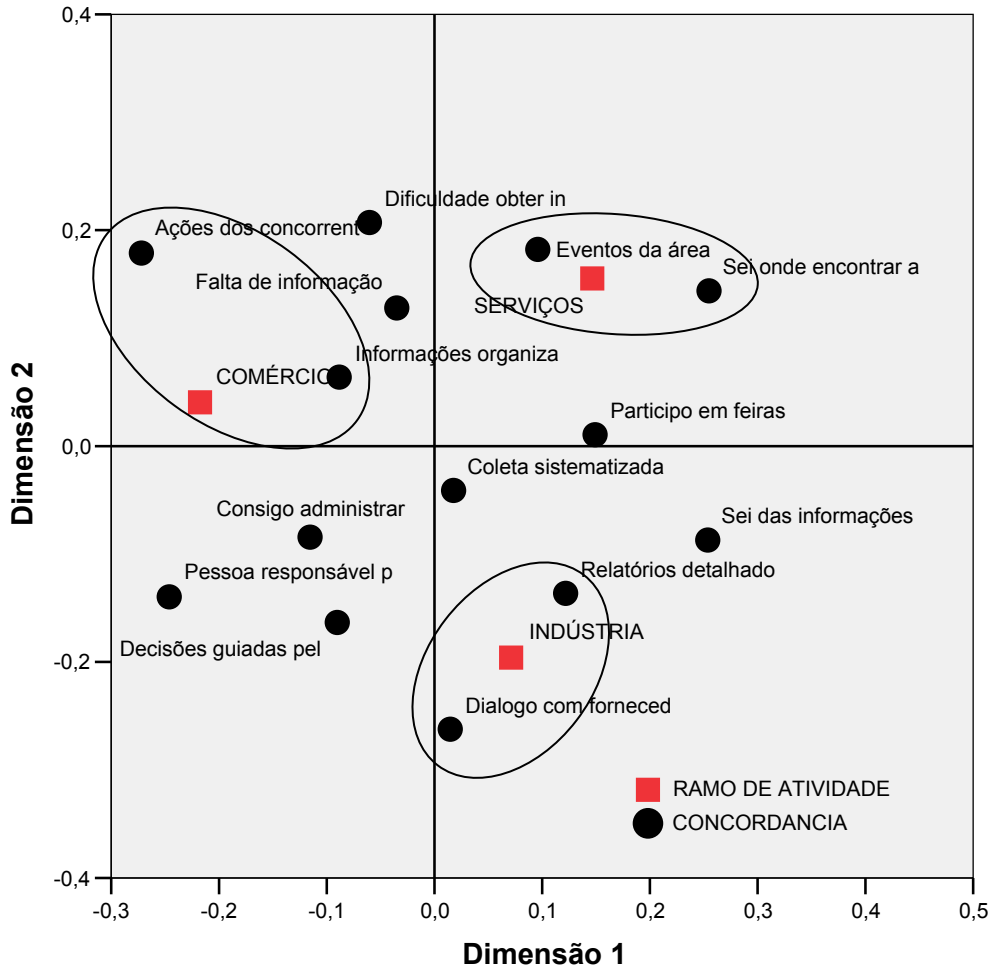


Figura 53 – Mapa espacial das médias: Concordância das frases versus ramo de atividade
FONTE: Elaborada pelo autor

Em resumo, conforme Quadro 30, apontam-se as principais variáveis que estão associadas às categorias estudadas na análise de correspondência. Entretanto, essa análise sugere um pouco de subjetividade do autor, do ponto de vista pela grande quantidade de variáveis pesquisadas e que estavam dispersas nos mapas.

Quadro 30 – Resumo das principais associações verificadas entre as variáveis e os segmentos do estudo

Segmentos		Variáveis		
		Fontes de informações	**Utilização**	**Concordância**
Perfil do respondente quanto ao grau de concordância	Pró-ativo	Clientes Televisão Vendedores Palestras e convenções Pesquisa de mercado	Promoção Propaganda Concorrência Pesquisa de marketing Telemarketing Preço da concorrência	Sei onde encontrar as informações Dificuldade de obter informações Falta de informação Pessoal responsável para coleta de dados
	Ativo	Agência de propaganda Artigo e publicações Jornais especializados Especialistas Revistas especializadas	Memorando Cliente oculto Mala direta Planilhas Economia Home page	Informações organizadas Sei das informações que preciso Diálogos com fornecedores Relatórios detalhados
	Reativo	Relatórios de governo	Vendedores, fornecedores e funcionários Política, tecnologia e legislação	Consigo administrar as informações Coleta sistematizada Eventos da área
	Inativo	Lista telefônica	Avaliar equipe de vendas Ouvir canais e vendedores Clientes potenciais	Ações dos concorrentes Decisões guiadas pelas informações obtidas
Ramo de atividade	Comércio	Pesquisa de mercado Televisão e rádios Agência de propaganda Vendedores Banco de dados Jornais diários	Propagada Promoção	Ações dos concorrentes Falta de informação Informações organizadas
	Indústria	Revendedores Fornecedores Clientes Lista telefônica	Clientes potenciais e atuais Ouvir canais e vendedores Análise de dados e planilhas Produto	Relatórios detalhados Diálogo com fornecedores
	Serviços	Especialistas Jornais especializados Revistas especializadas Palestras e convenções Relatório de governo	Mala direta CRM Legislação e demografia *Home page* e Internet	Eventos da área Sei onde encontrar as informações
Porte da empresa	Grande empresa	Pesquisa de mercado Jornais especializados	Tecnologia, economia e legislação CRM *Home page* Mala direta e planilhas	Ações dos concorrentes Pessoal responsável para coleta de dados Decisões guiadas pelas informações obtidas
	Média empresa	Clientes Revendedores Vendedores Fornecedores	Clientes atuais e potenciais Funcionários Produto / serviço Canais	Dificuldade de obter informações Coleta sistematizada
Existência de departamento de marketing	Há departamento	Revistas especializadas Palestras e convenções Artigo e publicações Televisão	Plano de marketing Internet Pesquisa de marketing	Relatórios detalhados Falta de informação Sei das informações necessárias
	Não há departamento	Lista telefônica Clientes	Fornecedores e vendedores Contabilidade Promoção Avaliar equipe de vendas	Sei onde encontrar as informações Consigo administrar as informações Diálogo com fornecedores

FONTE: Elaborado pelo autor

CAPÍTULO V

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para finalizar este estudo e atender o objetivo inicial proposto que foi "Identificar e descrever a aplicação e utilização do sistema de informações de marketing e por meio de seus subsistemas a saber: a pesquisa de marketing, a inteligência de marketing, a contabilidade interna e o sistema analítico no caso das empresas de médio e grande porte instaladas na cidade de Londrina". Destaca-se ainda que o estudo permitiu por meio de vários indicadores resultantes do estudo de campo a verificação do comportamento das organizações com relação ao uso e tratamento às informações.

Em relação ao objetivo específico, foi identificar o grau de utilização e a importância atribuída pelos gestores às variáveis que se conformam em fatores-chave na tomada de decisão por meio sistema de informação de marketing. Desta forma verificou-se que poucas organizações têm se utilizado apropriadamente das tecnologias de marketing, sejam elas principalmente pelo apontado no estudo no que diz respeito ao baixo uso de pesquisa e do planejamento de marketing, o que permite inferir assim a incapacidade do gestor em ter informações mais apuradas e pontuais para articulação de seu processo de tomada de decisão.

Por outro lado, no que diz respeito a outro objetivo específico, que procurou verificar se as empresas dispõem de departamento formal de marketing, ou ainda se utilizam serviços de consultoria externa ou contratam serviços de agência de propaganda, respectivamente os índices apontados foram de 40%, 46,7% e 47,3%, evidenciando ainda um processo embrionário na cultura das organizações quanto à gestão de fornecedores ligado a área de marketing.

No que diz respeito ao objetivo específico que foi o de identificar as tipologias de modelos de sistema de informação de marketing existentes na literatura, o estudo bibliográfico permitiu a verificação e constatação de 29 proposições de modelos, entretanto cabe destacar que o estudo identificou ainda indícios de outros modelos, mas que não estavam disponíveis ou se mostraram inacessíveis.

Por fim, o quarto objetivo específico que procurou identificar as principais fontes de informações que os gestores geralmente se utilizam para auxilio na tomada de decisão, permitiu a verificação de um variado número de alternativas, especialmente se analisadas sob o aspecto de segmentações como: ramo de atividade, porte da empresa e tempo do executivo na organização. Convém ainda frisar que, muito embora, caso as empresas tenham informações internas organizadas, verificou-se que as mesmas não possuem um sistema de busca e tratamento eficaz e adequado para fazerem uso dessas informações, especialmente quando há uma pressão contínua no que diz respeito á velocidade do fornecimento destas demandando retrabalho.

Quanto ao aspecto relacionado ao conhecimento do conceito de sistema de informação de marketing, verificou-se que este entendimento se dá em um nível de discussão mais conceitual do que prático. De qualquer modo, como visto na literatura, o SIM pode apoiar os executivos tanto nas tomadas de decisão como nas atividades estratégicas da organização, entretanto cabe a adequação conceitual aos requisitos internos e de estrutura das empresas.

As empresas necessitam assegurar-se de que tenham um sistema que possa integrar a informação por meio de uma variedade de fontes, sugerindo ainda que a ocorrência dessa integração, as fontes principais para decisões estratégicas, devem estar alinhadas em torno de fontes de informações internas obtidas por meio da contabilidade da empresa e de prováveis bancos de dados dispersos na estrutura da organização e que merecem atenção (KITCHEN; DAWES, 1995).

Como apoio à estrutura de coleta de dados é ideal que a organização se utilize continuamente da pesquisa de marketing que pode ser usada na geração de novas idéias e na avaliação dos programas de marketing, procurando identificar assim novas oportunidades de negócios, e também no monitoramento do ambiente de marketing facilitado por meio da inteligência de marketing. Atualmente com o avanço contínuo da tecnologia de informação na oferta de programas inteligentes de apoio às atividades de marketing tem proporcionado a identificação de novas oportunidades de negócio, redução no ciclo de vendas e ganhos de produtividade entre outros, tornando-se já uma realidade para as organizações.

Nesse cenário de competitividade, os profissionais necessitam de um suporte de informações consistente e o SIM tem como propósito monitorar, arquivar e analisar dados relativos aos diversos setores da economia, além de base histórica das atividades de marketing ele permite identificar oportunidades e mostrar aspectos relacionados á movimentação da concorrência.

Convém destacar que para a obtenção de um resultado eficaz no uso da informação, um modelo de SIM deve ser capaz de permitir a geração de uma base complexa de dados e contemplar cenários, tendências, estatísticas macroeconômicas e informações sobre a empresa e seu setor, possibilitando traçar uma radiografia do mercado e das tendências propícias de negócios. Conforme a contextualização anterior, o Quadro 31, classifica em quais subsistemas as variáveis pesquisadas se enquadram e quais as diferenças percentuais obtidas entre a importância atribuída e a efetiva utilização.

Quadro 31 – Resumo das variáveis quanto à importância e utilização de um SIM

Variáveis	Importante (%) (2)	Utiliza (%) (-1)	Diferença (2-1)	Fontes de informações e os subsistemas de entrada e saída
Realizar pesquisa de marketing	68,2%	26,4%	41,8%	Pesquisa de marketing
Programa de plano de marketing	84,5%	42,7%	41,8%	Planejamento
Ouvir os clientes potenciais	96,4%	64,5%	31,9%	Ambiente externo
Consultar ao CRM – *Data base*	53,6%	22,7%	30,9%	Base de dados interna
Acompanhar mudanças sócio-demográficas	59,1%	33,6%	25,5%	Ambiente externo
Fazer propaganda (anúncio)	73,6%	49,1%	24,5%	Decisões de comunicação
Utilizar softwares para análise de dados	71,8%	48,2%	23,6%	Sistema de apoio à decisão
Ouvir os clientes atuais	95,5%	72,7%	22,8%	Ambiente externo
Ouvir os fornecedores	80,9%	58,2%	22,7%	Ambiente externo
Acompanhar o ambiente político	67,3%	45,5%	21,8%	Ambiente externo
Acompanhar a evolução tecnologia	81,8%	60,0%	21,8%	Ambiente externo
Utilizar operação de telemarketing	49,1%	27,3%	21,8%	Pesquisa de marketing
Ouvir os revendedores / distribuidores	68,2%	49,1%	19,1%	Ambiente externo
Ter/atualizar a *Home page*	63,6%	44,5%	19,1%	Ambiente interno
Acompanhar o ambiente econômico	83,6%	64,5%	19,1%	Ambiente externo
Fazer avaliação dos produtos / serviços	88,2%	70,0%	18,2%	Decisões de produto
Avaliar equipe de vendas	87,3%	69,1%	18,2%	Decisões de comunicação
Monitorar as ações da concorrência	74,5%	56,4%	18,1%	Ambiente externo
Fazer promoção de vendas	64,5%	46,4%	18,1%	Decisões de comunicação
Ouvir os funcionários	90,9%	73,6%	17,3%	Ambiente interno
Utilizar cliente “oculto / fantasma”	32,7%	15,5%	17,2%	Pesquisa de marketing
Acompanhar as mudanças na legislação	80,9%	64,5%	16,4%	Ambiente externo
Enviar mala direta	48,2%	32,7%	15,5%	Decisões de comunicação
Ouvir os vendedores	80,9%	65,5%	15,4%	Decisões de comunicação
Monitorar o preço da concorrência	73,6%	58,2%	15,4%	Ambiente externo
Informações da contabilidade	75,5%	64,5%	11,0%	Base de dados interno
Monitorar a evolução das vendas	92,7%	82,7%	10,0%	Ambiente interno
Utilizar planilhas eletrônicas	66,4%	56,4%	10,0%	Sistema de apoio à decisão
Usar memorando interno	50,0%	41,8%	8,2%	Ambiente interno
Consultar à Internet	70,9%	62,7%	8,2%	Ambiente externo

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme o levantamento de campo, verificou-se que tanto a pesquisa de marketing como o planejamento de marketing, itens fundamentais para a consolidação de um SIM, apresentaram uma diferença de quase 42%, quando comparados os resultados obtidos na pesquisa em relação à importância atribuída, e a efetiva utilização dessas ferramentas.

Isto exposto verifica-se que se por um lado não haja um modelo ideal para o uso das informações, também as organizações não costumam usar recursos sofisticados para busca dessas informações. A propósito desta constatação novos estudos nesse sentido podem contribuir para ampliar os horizontes da utilização do SIM como ferramenta de apoio á tomada de decisão, especialmente no que diz respeito ao planejamento de marketing.

Como contribuição particular do pesquisador com base na revisão literária realizada ao longo do estudo e confrontados com dos dados obtidos por meio da pesquisa de campo, é possível a proposição de um modelo de sistema de informação de marketing para avaliação em estudo futuro, visando uma contribuição na ampliação do conhecimento e discussão acadêmica. A sugestão é que o modelo proposto seja alvo de uma avaliação prática junto ao mercado empresarial como uma nova alternativa de sistema de informação que contribua diretamente na atividade estratégica (Figura 54).

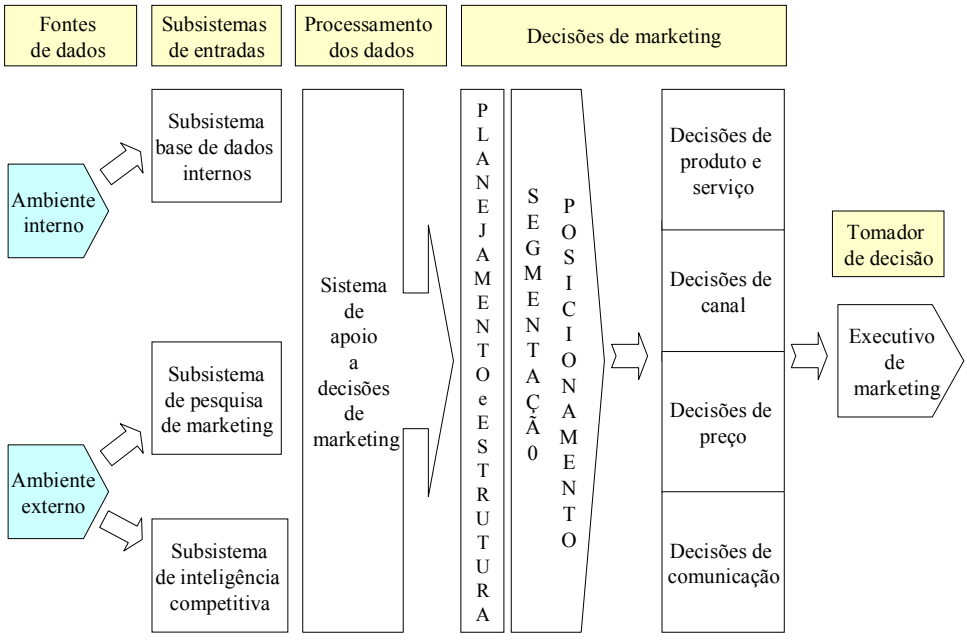


Figura 54 – Uma proposta de sistema de informação de marketing como atividade estratégica
FONTE: Elaborada pelo autor

A síntese do modelo proposto poderá mais facilmente ser entendida com base na descrição a seguir e nas etapas propostas:

- **As fontes de dados:** provenientes do ambiente de marketing externo (macro e micro ambiente) e interno.
- **Subsistema de entrada:** informações originadas à partir dos dados internos da empresa (fontes secundárias), pesquisa de marketing (fontes primárias) e inteligência competitiva.
- **Processamento de dados:** tecnologia de informação apta a gerenciar e dar apoio às decisões de marketing.
- **Decisões de marketing:** aqui dividida em estrutura de marketing para um melhor planejamento, segmentação e posicionamento do produto e serviços, e subsistema de saídas que por meio da estrutura corporativa gere condições de articular decisões estratégicas para produto e serviços, preço, canal e comunicação.
- **Tomador de decisão:** responsável final pela decisão o executivo de marketing.

Este modelo se encontra estruturado com base na composição do que já existe na literatura, como o subsistema de pesquisa de marketing, inteligência competitiva (inteligência de marketing), registros internos e programas gerenciais que dão apoio às decisões de marketing.

Cabe mencionar que a proposta é gerar uma reflexão sobre modelos de sistema de informações de marketing e que cada organização pode ter o seu modelo adaptado as suas condições estruturais. Os gestores podem idealizar um SIM como atividade estratégica, por meio do planejamento, segmentação e posicionamento, para apoio às decisões do composto de marketing, ganhando assim vantagens competitivas no mercado.

Assim, sendo, como se trata de um tema complexo e fortemente influenciado por literatura estrangeira com vários pontos de vistas e muita discussão em torno do assunto, a proposta deste trabalho e sua relevância, se situam exatamente no entorno das particularidades do ambiente de negócio e comportamento do gestor brasileiro quanto á utilização de sistemas de informações como medida de apoio á tomada de decisão. Assim, o estudo cumpre seu propósito inicial, ou seja, de analisar historicamente os modelos de SIM e confrontá-los á realidade empírica, não se esgotando em si mesmo, mas abrindo espaço para importantes reflexões futuras e propondo novas abordagens, propostas e referências literárias.

5.1 Outras limitações do estudo

Faz-se necessário registrar que outras limitações ocorrem além daquelas mencionadas no item 3.6 (capítulo III), em que não se pretendeu esgotar esse assunto tão complexo diante da literatura existente sobre o tema.

Tratando-se de um estudo exploratório e considerando os fatos aqui evidenciados não seria adequado tomar o trabalho como de teor conclusivo e definitivo, sendo apenas situações indicativas de comportamento organizacional quanto ao uso e busca das informações.

Também, mesmo que o autor tenha idéia inicial nas primeiras considerações do projeto de tese ao longo do estudo, muitas mudanças passam a ser sentidas e principalmente quando na elaboração e aplicação do questionário. O que se pretende afirmar é que se o pesquisador tivesse contemplado outras questões que havia por ventura desconsiderado, possivelmente outros resultados seriam encontrados.

Da mesma forma, outros autores poderiam dar entendimento diferente quanto à interpretação dos dados obtidos e utilizados recursos diversos quanto ao tratamento de dados e técnicas estatísticas.

Por fim, a opção de entrevistar empresas da cidade de Londrina também caracteriza uma outra limitação, no entanto, proporcionou resultado bastante interessante que de certa forma poderiam ser mais difíceis de serem obtidos em outros lugares, uma vez que o autor tem plena vivência entre as organizações estudadas nessa região do Brasil, no caso, a cidade de Londrina.

5.2 Sugestões para estudos futuros

A partir deste estudo exploratório, sugerem-se outras sondagens que possam contribuir para um melhor entendimento do assunto, tema tão complexo e que ainda existe uma fronteira muito grande para ser explorada. Podendo surgir inúmeras pesquisas adicionais a partir dos dados obtidos no presente estudo.

Pode-se também ser realizado trabalho complementar a este, já que na literatura brasileira pouco foi encontrado, mas, sim muito na literatura estrangeira. Portanto, este campo de estudo precisa ser mais aprofundado e é certo que muito irá avançar no que diz respeito à operacionalização sistemática de um SIM nas organizações.

Trabalhos comparativos em perfis de organizações de setores diferentes poderá ser de grande valia para avaliação do modelo proposto pelo pesquisador, além de verificar na prática o comportamento de diferentes organizações em relação ao SIM.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ABDELLAH, A., JACQUES. B, LOUIS, R. Marketing information systems practices in small manufacturing firms: antecedents and consequences. **Journal of Computer Information Systems**. v. 41 n. 3, p. 32, Spring, 2001.

ABIPTI. **Inteligência competitiva**. Disponível em: <http://www.abipti.org.br/guia.htm>. Acesso em 5 jun. 2004

ADLER, L. Systems approach to marketing. **Harvard Business Review**, v. 45, n. 3, p. 105-18, may/june 1967.

AMA – American Marketing Association. Disponível em: <http://www.marketingpower.com>. Acesso em: 2 jul. 2004

AMARAVADI, C. S.; SAMADDAR, S.; DUTTA, S. Intelligent marketing information systems: computerized intelligence for marketing decision making. **Marketing Intelligence & Planning,** Bradford, v.13, n.2, p.4, 1995.

ANTHONY, R. N. Planning and control systems: a framework for analysis. Cambridge, MA: **Harvard University Press**, 1965

ANSOFF, I. Strategies for diversification, **Harvard Business Review**, set/out, 1957

AQUINO, W. **Sistemas de informações gerenciais**: sistemas baseados em computador: sistemas de controle gerencial. Brasília: FGV/EPGE, 1999.

ASHILL, N. J; WRIGHT, M. A contingency model of marketing information. **European Journal of Marketing.** v. 32, p. 125, Bradford: 1998.

ASHILL, N. J; JOBBER, D. Defining marketing information needs: An exploratory study of senior marketing executives. **Journal of Business and Management,** v. 8, n. 2, 2002

ATTANASIO, D. The multiple benefits of competitor intelligence. **Journal of Business Strategy**, v.9, n. 3, p.16-19, May/Jun. 1988.

BAKOS, J. I. Information links and electronic marketplaces: the role of interorganizational information systems in vertical markets. **Journal of Management Information Systems**, v. 8, n. 2, p.31-52, 1999.

BERENSON, C. Marketing information systems. **Journal of Marketing**, v.33, n.16-23, Oct. 1985.

BERTALANFFY, L. V. General system theory: a new approach to unity of science. **Human Biology**, v.23, p.302-361, 1951

_____. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1973.

BIO, S. R. **Sistemas de informação**: um enfoque gerencial. São Paulo: Altas, 1996.

BOOK, J. Building a Marketing Info System. **Agri Marketing,** v. 29, n. 6, p. 46, 1991.

BOYD JR, H.; MASSY, W. F. **Administração de marketing**. São Paulo: Saraiva, 1978.

BOYD, H. W.; WESTFALL, R. **Pesquisa mercadológica, texto e casos**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

BRIEN, R. H.; STAFFORD, J. E. Marketing information systems: a new dimension for marketing research. **Journal of Marketing**, v.32, n.3, p.19-23, Jul. 1968.

BUZZEL, R. D.; COX, D. F.; BRAUN, R. V. **Marketing research and information systems**: text and cases. New York: McGraw-Hill, 1969.

CALDIERARO, F. *et al*. **Sistemas de informação de marketing**: uma aplicação e seus resultados. Porto Alegre: UFRGS/PPGA, 1998. (Série Documentos para Estudo, 3)

CAMPOMAR, M. C. **Notas de aula**. **In: disciplina de análise, planejamento, controle e gestão simulada de marketing, Programa de doutorado,** São Paulo: FEA/USP, 2003.

_____**. Pesquisa de marketing**: um auxílio à decisão. São Paulo: Briefing, ano 4, nº 43, abril,1982.

_____**. O sistema de marketing**. São Paulo: Revista de marketing, 18, p. 43-45, setembro, 1984.

CARVALHO, D. T. **Sistemas de inteligência competitiva**. 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

CASTRO, A. M. G.; LIMA, S. M. V.; CARVALHO, J. R. P. **Planejamento de C&T**: sistemas de informação gerencial. Brasília: SPI, 1999.

CHILD, J. Information technology, organization and the response to strategic challenges. **California Management Review**, v.30, n.1, p.33-50, Fall, 1987.

CHURCHMAN, C. W. **Introdução à teoria dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1972.

COLLINS, R. H. Salesforce support systems: potential applications to increase productivity. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 15, n. , p. 49-54, 1987.

COOPER, D. R. **Métodos de pesquisa em administração.** 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2003.

COX, D.; GOOD, R. E. How to build a marketing information system. **Harvard Business Review**, Boston, v.45, n.3, May/Jun. 1967.

CRAVENS, D. W. **Strategic marketing**. Homewood: Irwin, 1982.

CRISPIM, S. F. **Contribuição ao estudo do sistema de informação de marketing**. 1986. Dissertação (Mestrado em administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

CZINKOTA, M. R. **Marketing: as melhores práticas.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working Knowledge.** Boston: Harvard Business School, 1998.

DUTRA, I. **Utilização dos conceitos de marketing para aumentar a eficácia das leis**. 1989. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

DROTT, M. C., Personal knowledge, corporate information: The challenges for competitive intelligence. **Business Horizons**. V. 44, n. 2, p. 31-37, 2001.

FINK, A. **How to sample in surveys**. Thousando Oaks: Sage, 1995.

FLETCHER, K.; WHEELER, C. Marketing intelligence for international markets. **Marketing Intelligence & Planning,** v. 7, n. 5, 1989.

FINLAY, P. N; FORGHANI, M. A classification of success factors for decision support systems. **Strategic Information Systems**, p. 53-70 , 1998.

FLORES, E. M. **Modelo para o desenvolvimento de sistema de informações de marketing em empresas de distribuição de energia elétrica**. 1991. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

FREITAS, H.; BRONGER, E.; CALDIERARO F. SIM: sistemas de informações de marketing. **Revista Decidir**, v.2, n.15, p.22-29, out. 1995.

FREITAS, H.; MOSCALORA, J.; OLIVEIRA, M; SACCOL, A. Z. O método da pesquisa survey. **Revista de administração da USP**, São Paulo v. 35, n.3, p. 105-112, jul./set. 2000

FULD, L. M. **Competitor intelligence**. New York, John Wiley & Sons, 1985.

GIBSON, L. D. *et al* An evolutionary approach marketing information systems. **Journal of Marketing.** v. 37, n. 2, 1973.

GOSLAR, M. D.; BROWN, S. W. Decision support systems: real advantages in consumer marketing settings. **Journal of consumer marketing**, v. 3, n. 3, p. 43, summer, 1986.

GRAF, F. Information systems for marketing. **Marketing Trends.** v. 2, p. 1-3, 1979

GRISI, C. C. H.; SAHELI, S. Espionagem e ética no sistema de inteligência competitiva **V SEMEAD – seminários em administração** São Paulo: FEA – Usp, 2001.

GRISI, C. C. H. *et al*. Sistema de informação em marketing e a pesquisa de produto: uma nova perspectiva **V SEMEAD – seminários em administração** São Paulo: FEA – Usp, 2001.

_____. Sistema de informação de mercado **V SEMEAD – seminários em administração** São Paulo: FEA – Usp, 2001.

GUAGLIARDI, J. A. **A orientação de marketing e a percepção das atividades de exportação:** um estudo de três setores de manufaturados. 1980. Tese (Livre docente) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

HAIR, Jr, J. F. **Análise multivariada de dados.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HILTON, B. D; McNIVEN, M Reassessing marketing information systems. **Journal of Advertising Research**. v. 10, n. 1, p. 3, 1970.

HOLLOWAY, R. J.; HANCOCK, R. S. **Marketing para o desenvolvimento.** Rio de Janeiro: LTC, 1973.

HOOLEY, Graham J. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>, acesso em 14 jul.2004

IKEDA, A. A. **As atividades de marketing no processo de criação de pequenas empresas por empreendedores:** um estudo de casos. 1988. Dissertação (mestrado em administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

_____. **O marketing em empresas de pequeno porte e o setor de serviços:** um estudo em agências de viagens. 1993. Tese (Doutorado em administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

JIANG, J. J. *et al*. An investigation of marketing manager's dissatisfaction with marketing systems. **International journal of information management**, v.17, n.2, p.115-121, 1997.

KAHANER, L. **Competitive intelligence: how to gather, analyse, and use information to move your business to the top**. New York: Simon & Schuter, 1996.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia das organizações**. São Paulo: Atlas, 1976.

KIMBAL, P. M. **Marketing information systems: creating competitive advantage in the information age**. Boston. Boyd & Fraser Publishing Company, 1996.

KITCHEN, P. J; DAWES, J. F. Marketing information systems in smaller building societies. **The International Journal of Bank Marketing.** Bradford, v. 13, n. 8, 1995

KLATT, L. A. **Small business management:** essentials of entrepreneurship. Belmont, Wadsworth Publishing Co. Inc., 1973.

KNUCLES, B. M. Plan based decision support systems. Journal of Advertising Research, v.27, n.3, p.10-11, Jun./Jul. 1987.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2003

KOTLER, P. A design for the firm's marketing nerve center. In: _____. **Marketing information systems**: a new era in marketing research. Boston: Howghton Mifflin, 1968. p. 64

_____. **Administração de marketing**: edição do novo milênio. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. The future of the computer in marketing. **Journal of Marketing**, v.34, n.1, p.11-14, jan. 1970.

_____. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 edição, São Paulo: Atlas, 1998.

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

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Gerenciamento de sistemas de informação**. Rio de Janeiro: LTC, 1999

LI, E. Y. Marketing information systems in the top U.S. companies: a longitudinal analysis. **Information & Management**, v.28, n.1, p.13-31, jan. 1995.

_____. Marketing information systems in small companies. **Information Resources Management Journal.** v. 10, n. 1, p. 27, Hershey: Winter 1997

LI, E. Y.; MCLEOD, R.; ROGERS**,** J. C. Marketing information systems in fortune 500 companies: a longitudinal analysis of 1980, 1990, and 2000. **Information & Management**, v.38, n.5, p.307-322, abr. 2001.

LITTLE, J. D. C. Decision support systems for marketing managers. **Journal of Marketing**, v.43, n.3, p.9-27, 1979.

LODISH, L. M. A user-oriented model for sales force size, product and mark*et al*location decision. **Journal of Marketing,** v.44, n.3, p.70-78, 1980.

_____. Experience with decision calculus models and decision support systems. **Marketing Decision Models,** p.165-82, 1981.

LONDRINA. Prefeitura Municipal. Disponível em: <http://www.londrina.pr.org.br>. Acesso em: 5 jun. 2004.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARSHALL, K. P. **Marketing information systems**: creating competitive advantage in the information age. Danvers: Boyd & Fraser, 1996.

MATTAR, F. N. A informação de marketing e o sucesso no lançamento de novos produtos. **Revista de Administração**, São Paulo, v.17, n.4, p.23-24, out./dez. 1982.

MATTAR, F. N.; SANTOS, D. G. **Gerência de produtos**: como tornar seu produto um sucesso. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Contribuição ao estudo do sistema de informação de marketing**: proposta de um modelo para concessionária de veículos. 1985. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

_____. Sistemas de informação de marketing. **Revista Mercado Global**, São Paulo, v.13, n.67, p.24-45, mar./abr. 1986.

_____. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Pesquisa de marketing**: metodologia e planejamento. São Paulo: Atlas, 1997.

MAYROS, V.; WERNER, D. **Marketing information systems: design and applications for marketers**. Radnor: Chilton Book Company, 1982.

McCARTHY, E. J. **Marketing essencial**: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

McDANIEL, C. D. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Pioneira, 2003.

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

MITCHELL, V. W.; VOLKING, Y. E. Analysing the quality of management information: A suggested framework. **Management Decision.** London: 1993. v. 31, n. 8; p. 12

MITCHELL, V. W. The human face of MIS. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 9, n. 1, p. 19, 1991

MONTGOMERY, D. B.; URBAN, G. L. Marketing decision-information systems: an emergency view. **Journal of Marketing Research**, v.7, n.2, maio 1970.

MONTGOMERY, D. B.; WEINBERG, C. B. **Toward strategic intelligence systems**. New York: Prentice Hall, 1990.

MOREIRA, J. M. **A ética empresarial no Brasil.** São Paulo: Pioneira, 1999.

MORIARTY, R. T.; SWARTZ, G. S. Automation to boost sale and marketing. **Harvard Business Review**, v.67, n.1, p.100, Jan./Feb. 1989.

MOTTA, F. C. P.; BRESSER-PEREIRA, L. C. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing**: relacionamentos, qualidade e valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

O'BRIEN, J. **Sistemas de informações e as decisões gerenciais na era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2004.

O'BRIEN, T. V.; SCHOENBACHLER, D. D.; GORDON, G. L. Marketing information systems for consumer products companies: a management overview. **Journal of Consumer Marketing**, v.12, n.5, p.16-36, 1995.

O'SHAUGHNESSY, J. **Organização de empresas**. São Paulo, Atlas, 1976.

PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos**: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, 3 ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2001

PIERCY, P.; EVANS, M. Managing marketing information. Worcester: Croom Helm, 1983.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

POWELL, J. H.; BRADFORD, J. P.Targeting intelligence gathering in a dynamic competitive environment. **International Journal of Information Management.** v. 20, n. 3, p. 181-195, June 2000.

PROCTOR, R. A. Marketing Information Systems. **Management decision.** v. 29, n. 4, p. 55, 1991.

RIES, A.; TROUT. J. **Marketing de Guerra** São Paulo: Mcgraw Hill, 1986.

ROBIC, A. R. **O comportamento informacional nos sistema de informações de marketing:** um estudo exploratório no setor do varejo de moda. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

ROCHAS, M.; COQUARD, P. Pratice analyse du systeme d`information mis en place dans une banque de depots. **Revue Française du Marketing**, Paris, v.44, p.64, Jul./Set. 1972.

ROUACH, D.; SANTI, P. Pratice competitive intelligence adds value: five intelligence attitudes **European Management Journal**, Paris, v.19, n.5, p.552-559, out. 2001.

SAMMON, W. L; KURLAND, M. A.; SPITALNIC, R. **Business competitor intelligence: methods for collecting, organizing and using information**. New York: John & Sons, 1984.

SANDHUSSEN, Richard L **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva, 1998.

SCHEWE, C. D.; SMITH, R. M. **Marketing**: concepts and applications. New York: McGraw-Hill, 1980.

SELIM, J. **Contribuição à análise e formulação de um sistema de informação de marketing em instituições financeiras**. 1986. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

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

SIEGEL, S. **Estatística não paramétrica:** para as ciências do comportamento. São Paulo: McGraw-Hill, 1981.

SILVA, N. S. **Contribuição para a avaliação da eficácia dos sistemas de informações de marketing: uma pesquisa exploratória**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SILVA, N. N. **Amostragem probabilística: um curso introdutório**. São Paulo: EDUSP, 2001.

SISODIA, R. S. Marketing information and decision support systems for services. **Journal of Services Marketing**, v.6, n.1, p.51-64, 1992.

SEBRAE – Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 14 jul. 2004.

SELLTIZ, C. *et al*. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: Ed. Pedagógico e Universitária. 1974.

SMITH, Samuel V. *et al*. **Marketing Information systems**: a new era in marketing research. New York, Howghton Mifflin, 1968.

SPRAGUE, R. H. Jr.; CARLSON, E. D. **Building effective decision support systems**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982.

STANTON, W.J. **Fundamentos de marketing**. São Paulo: Pioneira, 1980.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração.** São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

STONE, R. W., GOOD, D. J. Theoretical and operational marketing information systems **Review of Business**. v. 11, n. 3, p. 23, Jamaica: Winter 1989.

SWANSON, E. B. Management Information Systems: Appreciation and Involvement. **Management Science**, v. 21 n. 2, p.178-188, 1974.

TALVINEN, J. M. Information systems in marketing: identifying opportunities for new applications. **European Journal of Marketing**, Bradford, v.29, n.1, p.8, 1995.

TALVINEN, J. M.; SAARINEN, T. MKIS support for the marketing management process: perceived improvements for marketing management. **Marketing Intelligence & Planning,** Bradford, v.13, n.1, p.18, 1995.

THONG, J.Y.L. An Integrated Model of Information Systems Adoption in Small Business. **Journal of Management Information Systems**. v. 15, n. 4, p 187-214, 1999.

TULL, D. S.; HAWKINS, D. I. Marketing research: measurement and method: a text with cases. New York: Macmillan Publishing Company, 1993.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. São Paulo: Martin Claret, 2003.

UHL, K. P. **Marketing information systems**: handbook of marketing research. New York: McGraw-Hill, 1974.

WEBSTER, F. E. Jr The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, n.4, p.1-17, Out. 1992.

WEITZ, B.A.; WENSLEY, R. **Strategic marketing**. Boston: Kent Publishing, 1984.

WIERENGA, B.; BRUGGEN, G. V. **Marketing management support systems**: principles, tools and implementation. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2000.

_____. The impact of the quality of a marketing decision support system: An experimental study. **International Journal of Research in Marketing**. v. 13, n. 4, October 1996.

WIERENGA, B.; OUDE OPHUIS, P. A. M. Marketing decision support systems: Adoption, use, and satisfaction, **International Journal of Research in Marketing**, v. 14, n. 3, p. 275-290, 1997.

WOILLER, S. Decisões e informações em empresas. **Revista Engenharia –Energia,** Dez 1974.

XU, X. M. The strategic orientation of marketing information systems – an empirical study**.** **Marketing intelligence & planning**, v.17, n.16, p. 262-271, 1999.

XU, X. Z.; KAYE, R. G. Building market intelligence systems for environment scanning**. Logistics Information Management**, v.8, n.2, p. 22-29, 1995.

APÊNDICE 1 – Modelo de questionário

Número do questionário:

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PÓS-GRADUAÇÃO

Prezado respondente,

Com intuito em dar andamento à tese de doutorado que está sendo desenvolvida na FEA/USP, este instrumento tem por objetivo avaliar o uso e aplicações de informações de marketing nas organizações.

Para isso, solicitamos a colaboração de empresas para a pesquisa. Asseguramos que as identidades do informante e da empresa serão preservadas e no decorrer no término desse estudo comprometemos disponibilizar os dados resultantes da pesquisa se houver interesse. Nesse caso, basta informar no campo seu nome e e-mail para posterior envio. Obrigado.

EMPRESA:_____

NOME (opcional): _____

E-MAIL (opcional): _____

▪ 1**Ano de fundação:**_____

▪ 2**Atividade principal da empresa:**
_____

▪ 3**Ramo de atividade principal:**
( ) Comércio ( ) Serviço ( ) Indústria

▪ 4**Distribuição das vendas/serviços:**
___% pessoa física
___% pessoa jurídica
100% Total

▪ 5 **Porte (número de funcionários):**_____

▪ 6**Existêcia de departamento de marketing:** ( ) Sim ( ) Não

▪ 7**Utiliza consultoria terceirizada na área administrativa:** ( ) Sim ( ) Não

▪ 8**Em que área**_____

▪ 9**Contrata alguma agência de propaganda:**
( ) Sim. 10Qual?_____
( ) Não

▪ 11**Cargo (posição diretoria ou gerência):**
_____

▪ 12**Escolaridade:**
( ) 1º grau – 1ª a 8ª série
( ) 2º grau – 1ª a 3ª série
( ) 3º grau – Superior

▪ 13**Se curso superior. Qual?**
_____

▪ 14**Tempo de empresa**:__anos __meses

▪ 15**Sexo**: ( ) Masculino ( ) Feminino

▪ 16**Idade:** _____

BLOCO 2 – IMPORTÂNCIA E UTILIZAÇÃO AS INFORMAÇÕES DE MARKETING

1. Marque um X para o grau de importância e de utilização que você atribui em relação aos itens a seguir, que você vivencia na sua empresa.

IMPORTÂNCIA	UTILIZAÇÃO
1. Nenhuma importância	1. Nenhuma utilização
2. Pouca importância	2. Pouca utilização
3. Razoável importância	3. Razoável utilização
4. Muita importância	4. Muita utilização
5. Total importância	5. Total utilização

	Escala de Importância						Escala de utilização				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
	Nenhuma importância	Pouca importância	Razoável importância	Muita importância	Total importância		Nenhuma utilização	Pouca utilização	Razoável utilização	Muita utilização	Total utilização
NA MINHA EMPRESA COSTUMAMOS:	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
17Ouvir os clientes atuais47											
Ouvir os clientes potenciais											
Ouvir os fornecedores											
Ouvir os revendedores / distribuidores											
Ouvir os funcionários											
Ouvir os vendedores											
Monitorar a evolução das vendas											
Monitorar as ações da concorrência											
Monitorar o preço da concorrência											
Usar memorando interno											
Utilizar-se das informações da contabilidade											
Fazer avaliação da equipe de vendas											
Utilizar operação de telemarketing											
30Enviar mala direta60											
Utilizar planilhas eletrônicas											
Utilizar softwares para análise de dados											
Consultar ao CRM – *Data base*											
Consultar a Internet											
Ter/atualizar a *Home page*											
Elaborar um programa de plano de marketing											
Fazer avaliação dos produtos / serviços											
Utilizar cliente “oculto / fantasma”											
Realizar pesquisa de marketing											
Fazer promoção de vendas											
Fazer propaganda (anúncio)											
Acompanhar o ambiente econômico do país											
Acompanhar o ambiente político											
Acompanhar a evolução tecnologia											
Acompanhar as mudanças na legislação											
Acompanhar mudanças sócio-demográficas											

BLOCO 3 – CONCORDÂNCIA COM AS AFIRMAÇÕES – ESCALA DE LIKERT

2. Marque um X para o grau de concordância / discordância em relação as seguintes frases.

ESCALA CONCORDO / DISCORDO **1. Discordo totalmente** **2. Discordo** **3. Nem concordo e nem discordo** **4. Concordo** **5. Concordo totalmente**	**1** **Discordo totalmente**	**2** **Discordo**	**3** **Nem concordo nem discordo**	**4** **Concordo**	**5** **Concordo totalmente**
NA MINHA EMPRESA:	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Tenho informações necessárias para a tomada de decisão					
As decisões são fortemente guiadas pelas informações obtidas					
Presto atenção aos eventos relacionados à minha área de atuação					
Participo de feiras e congressos relacionados a minha área de atuação					
Tenho relatórios detalhados para minha atividade diária					
Tenho diálogo aberto com meus fornecedores					
Tenho informações organizadas					
Tenho facilidade em obter informações de mercado					
A coleta de informações é sistematizada (ocorre sempre)					
Há uma pessoa responsável pela coleta de informações					
Sei exatamente das informações de que preciso					
Sei onde encontrar as informações de que preciso					
Consigo administrar a quantidade de informações disponíveis					
90Costumo acompanhar as ações dos Concorrentes					

BLOCO 4 – FONTES DE INFORMAÇÕES **2. Marque um X para as fontes de informações de acordo com o seu uso. ESCALA DE USOS DAS FONTES DE INFORMAÇÒES** **1. Nunca utilizo** **2. Utilizo raramente** **3. Utilizo algumas vezes** **4. Utilizo na maioria das vezes** **5. Utilizo sempre**	**1** **Nunca utilizo**	**2** **Utilizo raramente**	**3** **Utilizo algumas vezes**	**4** **Utilizo na maioria das vezes**	**5** **Utilizo sempre**
QUANDO PRECISO DE INFORMAÇÒES, PROCURO / LEIO:	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
91Jornais especializados (gazeta mercantil, valor econômico)					
Jornais diários					
Rádios					
Televisão					
Revistas especializadas (exame, conjuntura econômica, etc)					
Lista telefônica / páginas amarelas					
Artigos e publicações científicas					
Palestras, convenções e eventos					
Revendedores / distribuidores					
Fornecedores					
Clientes					
Vendedores (equipe de vendas)					
Pesquisas formais de mercado					
Relatórios de governo					
Agência de propaganda					
Especialistas					
Escritório de contabilidade					
Banco de dados da empresa					
109Internet / sites					

BLOCO 5 – BUSCA E USO DAS INFORMAÇÕES	
4. 110**No geral, classifico minha empresa em relação à BUSCA DE INFORMAÇÕES para tomada de decisão, como uma organização que:**	**5.** 111**No geral, classifico minha empresa em relação ao USO DE INFORMAÇÕES para tomada de decisão, como:**
1. ( ) Nunca busca	1. ( ) Nada profissional
2. ( ) Raramente busca	2. ( ) Pouco profissional
3. ( ) Algumas vezes busca	3. ( ) Medianamente Profissional
4. ( ) Na maioria das vezes busca	4. ( ) Bastante profissional
5. ( ) Sempre busca	5. ( ) Totalmente profissional