

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Uso das Informações de Mercado como Apoio às Decisões de
***Marketing*: um estudo do setor varejista de supermercados**
do Norte do Rio Grande do Sul

ALCIR ROBERTO MALACARNE

Porto Alegre, 2000

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**Uso das Informações de Mercado como Apoio às Decisões de
Marketing: um estudo do setor varejista de supermercados
do Norte do Rio Grande do Sul**

ALCIR ROBERTO MALACARNE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA/UFRGS como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador:
Professor Dr. Luiz Antonio Slongo

Porto Alegre, julho de 2000

*À minha esposa, Eunice, e aos meus pais pelo
esforço e confiança indescritíveis na minha
formação, e por todo carinho atribuído
ao longo desses anos.*

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Luis Antonio Slongo, fico extremamente agradecido pelo interesse, atenção, simpatia e sabedoria prestadas no desenvolvimento deste estudo, mesmo se dividindo com sua incansável agenda.

Também fico muito lisonjeado pelo interesse e dedicação dos professores doutorandos Verner Antoni e Jorge Audy, que avaliaram o instrumento da pesquisa, contribuindo largamente para o meu aperfeiçoamento neste estudo. Poucas são as pessoas que procuram construir relacionamentos saudáveis, mas seus gestos foram de verdadeiros mestres e, pela inteira preocupação demonstrada, descobri que a solidariedade ainda existe na função de um verdadeiro educador.

Expresso também agradecimentos a todos os empresários que me cederam tempo e contribuíram com o fornecimento dos dados desta pesquisa e pelo apoio irrestrito dado a este tipo de pesquisa, fator que me motivou à continuidade e conclusão desse processo de estudo.

Agradeço, ainda, aos professores Adriano Pasqualoti, da Universidade de Passo Fundo, e à eng^a. Luciana Detoni, pelo apoio na análise dos dados desta pesquisa, e demais colaboradores indiretos que, de alguma forma, me incentivaram.

Ao amigo, colega e mestre Cláudio Viapiana, pelas excelentes orientações e conselhos, que sempre me guiaram para as melhores decisões pessoais e profissionais, um especial e gratificante abraço.

Enfim, gostaria de agradecer, com grande paixão, pelas orações que minha mãe sempre realizou para que minhas viagens de estudo não tivessem incidentes e pela sua crença de que conseguiria vencer mais esta etapa.

RESUMO

O presente estudo investiga como os gerentes de supermercados no Norte do Estado do Rio Grande do Sul usam as informações de mercado para apoiar suas decisões de *marketing*. Os dados foram coletados a partir de entrevistas pessoais através de um questionário aplicado em uma amostra de quarenta gerentes correspondendo a 71,4% da população estudada. Este estudo oferece uma estrutura de variáveis que contribuem para a análise dos processos de coleta, utilização e difusão das informações de mercado. Verifica também a percepção do decisor quanto à importância das informações de mercado e ao uso dos instrumentos para sua coleta. Geralmente, os gerentes coletam e utilizam muitas informações com o objetivo de apoiar suas decisões diárias. Os resultados revelam que eles coletam com bastante frequência informações a partir de fontes externas, tais como comentários informais, conversas informais, jornais, revistas especializadas, telejornais e consumidores. E, ainda, utilizam bancos de dados internos e funcionários como as principais fontes internas de informação. Todavia, muitas fontes relevantes não são utilizadas, caracterizando um processo em que os gerentes coletam poucas informações de mercado e, quando o fazem, tendem a utilizar fontes informais de acesso. A utilização das informações é um dos processos de maior atenção dos gerentes, seja do uso interno ou externo. As informações externas mais utilizadas referem-se aos concorrentes e aos setores econômico, político, tecnológico e sociocultural. Por outro lado, percebe-se a baixa utilização de informações dos consumidores, revelando uma posição despreocupante em relação às tendências de customização de clientes. Por sua vez, as informações internas possuem uma elevada frequência de uso, uma vez que são de fácil acesso e disponibilidade. Um aspecto evidenciado é que os gerentes utilizam muita informação conceitual e muito pouca

informação instrumental, o que revela um elevado uso indireto das mesmas em ações relacionadas à estratégia e, em contrapartida, muito poucas são utilizadas diretamente para decisões de maior escopo. Os gerentes disseminam muito pouco as informações de mercado, tanto interna quanto externamente, embora suas percepções quanto à importância e necessidade dessas informações sejam elevadas. Evidencia-se, portanto, que os gerentes usam informações de maneira empírica, dispersa e assistemática, sem instrumentos formais de coleta, fundamentadas em relações informais, pessoais e impessoais.

ABSTRACT

The present study investigates how supermarket managers in the north of the state of Rio Grande do Sul use market information to support their *marketing* decisions. The data were collected in personal interviews through a questionnaire applied in a sample of 40 managers corresponding to 71,4% of the studied population. This study offers a structure of variables that contribute for the analysis of the collecting process, usage and diffusion of the market information. It also verifies the perception of the decider concerning the importance of the market information and to use of the instruments for collecting. Usually, the managers collect and use much information with the objective of supporting their daily decisions. The results reveal that they collect with much frequency this information from external sources such as informal remarks, informal conversations, newspapers, specialized magazines, the news on TV and consumers. They also use internal databases and employees as their main internal source of information. However, many relevant sources are not used, characterizing a process in which the managers collect few pieces of market information and, when they do, they tend to use informal access sources. The use of the information is one of the processes of greater attention of the managers, either by the use of internal or external. The mostly used external pieces of information refer to their competitors and to the economical, public, technological and socio cultural sectors. On the other hand, it is perceived the low use of information of the consumers, revealing an unworried position concerning the tendencies of customizing clients. Beside of, the internal information carries a high use frequency, since it is of easy access and availability. One evidenced aspect is that the managers use much conceptual and little instrumental information, that reveals a high indirect use of information in actions directly related to strategy and, in counterpart very little is used directly for decisions of greater scope. The managers disseminate very little market information, either

internal or external, although their perceptions concerning the importance and the need of this information are high. It is evidenced, therefore, that the managers use information in an empirical, disperse and nonsystematic manner, without the formal collecting instruments, based on informal, personal and impersonal relationships.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	16
1 DELIMITAÇÃO E NATUREZA DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	18
1.1 Tomada de decisão.....	20
1.2 Uso das informações de mercado.....	21
1.3 Sistemas de informação de <i>marketing</i>	22
2 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO.....	23
2.1 Objetivo principal.....	23
2.2 Objetivos específicos.....	23
3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	24
3.1 Melhoria no processo decisório.....	24
3.2 Melhoria no desempenho e competitividade	24
3.3 Melhoria na satisfação dos clientes e orientação de mercado.....	25
3.4 Contribuição para os estudos em <i>marketing</i> e sistemas de informação.....	25
3.5 <i>Status</i> das práticas de <i>marketing</i> na região.....	26
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	27
4.1 Gerenciamento estratégico da informação.....	27
4.2 Processos organizacionais de informação de mercado.....	31
4.2.1 Identificação das necessidades de informação.....	32
4.2.2 Análise e determinação de fontes	34
4.2.3 Coleta de dados e informações.....	39
4.2.4 Tratamento e armazenagem	40
4.2.5 Difusão das informações.....	41

4.2.6	Controle das informações.....	41
4.2.7	Utilização das informações.....	42
4.3	Hierarquia das Informações.....	43
4.4	Fluxos de informações	48
4.5	O Escopo do <i>marketing</i> e seu ambiente.....	50
4.6	Sistemas de informação de <i>marketing</i>	54
4.6.1	Fundamentos e componentes do SIM.....	54
4.6.2	Modelos de sistemas de informação de <i>marketing</i>	55
4.7	Sistemas de apoio às decisões de <i>marketing</i>	63
4.8	Processo de tomada de decisões.....	64
4.8.1	O modelo de decisão de Simon.....	65
4.8.2	Racionalidade na tomada de decisão.....	66
4.8.3	Fatores influenciadores no processo decisório.....	67
4.8.3.1	Condições ambientais.....	67
4.8.3.2	Cultura organizacional.....	67
4.8.3.3	Experiência dos decisores.....	69
4.8.3.4	Estilo cognitivo.....	70
5	MÉTODO.....	71
5.1	Delineamento da pesquisa.....	71
5.2	Definição da população-alvo.....	72
5.3	Definição da amostra.....	73
5.4	Definição e medida das variáveis.....	76
5.4.1	Sumarização e agrupamento das variáveis de pesquisa.....	80
5.5	Pré-teste.....	88
5.6	Confiabilidade das medidas e validade do instrumento de coleta de dados.....	89
5.7	Método de coleta dos dados.....	89
5.8	Tratamento dos dados.....	90
6	RESULTADOS DA PESQUISA.....	92
6.1	Características dos respondentes e de suas empresas.....	93
6.2	Percepção sobre o processo de coleta das informações de mercado	95
6.3	Percepção sobre a utilização das fontes de informação de mercado.....	97

6.4	Percepção sobre o processo de utilização das informações de mercado.....	99
6.4.1	Análise da utilização das informações do ambiente interno.....	101
6.4.2	Análise da utilização das informações do ambiente externo.....	102
6.4.3	Síntese da análise sobre a utilização das informações externas.....	106
6.5	Percepção sobre o processo de difusão das informações de mercado.....	107
6.6	Percepção sobre a importância e a necessidade das informações de mercado.....	109
6.7	Percepção sobre a utilização dos instrumentos de coleta das informações.....	111
6.8	Síntese dos resultados dos grupos de variáveis da pesquisa.....	112
6.9	Análise fatorial dos grupos de variáveis da pesquisa.....	115
6.10	Análise de correlação dos grupos de variáveis da pesquisa.....	117
6.11	Análise de variância do grupo de variáveis de caracterização com os grupos de variáveis de coleta, utilização, difusão, importância e uso dos instrumentos.....	119
	CONCLUSÕES.....	127
	ESTUDOS FUTUROS.....	133
	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	134
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	136
	OBRAS CONSULTADAS.....	142
	ANEXOS.....	144
	Anexo A - Relação das empresas pesquisadas.....	145
	Anexo B – Instrumento de coleta de dados da pesquisa.....	146
	Anexo C – Correspondência enviada aos juízes.....	152
	Anexo D – Correspondência enviada às empresas pesquisadas.....	153
	Anexo E – Frequência dos escores sobre o processo de coleta e utilização das fontes de informações.....	154
	Anexo F – Frequência dos escores sobre o processo de utilização das informações.....	155
	Anexo G – Frequência dos escores sobre o processo de difusão das informações.....	157
	Anexo H – Frequência dos escores sobre a percepção da importância e necessidade das informações.....	158
	Anexo I – Frequência dos escores sobre a utilização dos instrumentos de coleta.....	159

LISTA DE FIGURAS

1 - Fluxo de informação interna e externa.....	36
2 - Tipos básicos de informação interna de uma empresa.....	37
3 - Fontes de informações de <i>marketing</i>	38
4 - Um modelo geral das necessidades de informação de uma empresa.....	39
5 - Níveis de atividade administrativa em uma empresa.....	44
6 - Um novo modelo de estrutura hierárquica e incorporação das áreas funcionais.....	46
7 - A hierarquia de Haeckel modificada.....	47
8 - Os três grandes fluxos de informações de uma empresa.....	48
9 - Fluxo de informações.....	50
10 - Dimensões do ambiente de <i>marketing</i>	51
11 - Atividades fundamentais de <i>marketing</i>	53
12 - Sistema de informação de <i>marketing</i> e o plano de <i>marketing</i>	56
13 - A ação gerencial de <i>marketing</i> e o papel da informação	57
14 - O processo gerencial de <i>marketing</i> e o fluxo de informações.....	58
15 - Um diagrama esquemático do Centro de Informação e Análise de <i>marketing</i>	59
16 - Sistema de informações de <i>marketing</i> proposto por Kotler.....	60
17 - Sistema de informações de <i>marketing</i> proposto por Uhl.....	61
18 - Modelo de sistema de informações de <i>marketing</i> proposto por Minciotti.....	62
19 - Modelo de um MDSS.....	64
20 - O processo decisório de Simon.....	66
21 - Antecedentes culturais sobre o processo organizacional da informação de mercado.....	68
22 - Medianas das respostas sobre o processo de coleta de informações.....	96
23 - Frequência dos escores sobre o processo de coleta de informações.....	97
24 - Medianas das respostas sobre o uso das fontes de informações externas.....	98

25 - Medianas das respostas sobre o uso das fontes de informações internas.....	99
26 - Medianas do processo de utilização das informações.....	100
27 - Frequência dos escores sobre o processo de utilização das informações	100
28 - Medianas sobre a utilização das informações internas.....	102
29 - Medianas sobre as informações dos concorrentes.....	103
30 - Medianas sobre as informações dos consumidores e fornecedores.....	104
31 - Medianas sobre as informações econômicas.....	105
32 - Medianas sobre as informações políticas, tecnológicas e sócio-culturais.....	106
33 - Medianas do processo de difusão das informações.....	108
34 - Frequência dos escores sobre o processo de difusão das informações.....	108
35 - Mediana sobre a percepção quanto à importância e necessidade das informações.....	109
36 - Frequência sobre a percepção da importância e necessidade das informações.....	110
37 - Medianas sobre o uso dos instrumentos de coleta das informações.....	111
38 - Frequência dos escores sobre o uso dos instrumentos de coleta.....	112
39 - Curva normal do processo de coleta e uso das fontes de informações.....	114
40 - Curva normal do processo de utilização das informações	114
41 - Curva normal do processo de difusão das informações	114
42 - Curva normal sobre a importância e necessidade das informações.....	115
43 - Curva normal sobre o uso dos instrumentos de coleta.....	115
44 - Distribuição fatorial sobre o processo de coleta das informações	116
45 - Diagramas de dispersão das variáveis da pesquisa.....	117

LISTA DE QUADROS

1 – Informações necessárias à administração de <i>marketing</i>	33
2 – Características da informação formal e informal.....	35
3 – Características da informação requerida pelos três principais níveis administrativos.....	45
4 – Localização das realizações em informações	49
5 – Técnicas tradicionais e modernas de tomar decisões.....	70
6 – Delineamento da pesquisa.....	71
7 – Variáveis da pesquisa.....	76
8 – Subgrupo de variáveis de caracterização da empresa.....	81
9 – Subgrupo de variáveis de caracterização do respondente.....	81
10 – Subgrupo de variáveis do processo de coleta e uso de fontes internas.....	82
11 – Subgrupo de variáveis do processo de coleta e uso de fontes externas.....	82
12 – Subgrupo de variáveis do uso de informações internas.....	83
13 – Subgrupo de variáveis do uso de informações externas.....	84
14 – Grupo de variáveis do processo de difusão interna e externa.....	86
15 - Grupo de variáveis sobre a importância e necessidade das informações.....	86
16 – Grupo de variáveis do uso dos instrumentos de coleta das informações.....	87

LISTA DE TABELAS

1 – Municípios e número de empresas da população estudada.....	72
2 – Segmentação geográfica da pesquisa, população e PIB respectivos.....	73
3 – Município e número de empresas pesquisadas com respectivos indicadores econômicos.....	75
4 – Coeficiente Alfa de Cronbach do grupo de variáveis da pesquisa.....	89
5 – Volume de vendas anuais e número de funcionários.....	93
6 – Ano de fundação das empresas pesquisadas.....	94
7 – Idade dos entrevistados.....	95
8 – Nível educacional e cargo atual dos entrevistados.....	95
9 – Frequência das respostas sobre o uso das informações ambientais.....	107
10 – Média geral dos grupos de variáveis pesquisadas.....	113
11 – Correlação dos grupos de variáveis pesquisadas.....	118
12 – Correlação das variáveis de coleta versus uso dos instrumentos de coleta.....	118
13 – Descrição dos escores, grupos de variáveis do uso de informação em relação ao faturamento das empresas.....	120
14 – Análise de variância dos grupos de variáveis do uso de informação em relação ao faturamento das empresas.....	120
15 - Descrição dos escores, grupos de variáveis do uso de informação em relação ao tempo de atividade das empresas.....	121
16 – Análise de variância dos grupos de variáveis do uso de informação em relação ao tempo de atividade das empresas.....	121
17 – Teste de Tukey do processo de utilização sobre o tempo de atividade.....	122
18 - Descrição dos escores, grupos de variáveis do uso de informação em relação à idade dos respondentes.....	122

19 – Análise de variância dos grupos de variáveis do uso de informação em relação à idade dos respondentes.....	123
20 – Teste de Tukey do processo de utilização sobre a idade dos respondentes.....	124
21 - Descrição dos escores, grupos de variáveis do uso de informação em relação ao nível educacional dos respondentes.....	124
22 - Análise de variância dos grupos de variáveis do uso de informação em relação ao nível educacional dos respondentes.....	124
23 – Teste de Tukey do processo de utilização sobre o nível educacional dos respondentes.....	125
24 - Descrição dos escores, grupos de variáveis do uso de informação em relação ao cargo dos respondentes.....	125
25 – Análise de variância dos grupos de variáveis do uso de informação em relação ao cargo dos respondentes.....	126
26 – Teste de Tukey do processo de utilização sobre o cargo dos respondentes.....	126

INTRODUÇÃO

A informação tem se mostrado um recurso de grande uso e importância, desde os serviços de inteligência usados nas grandes guerras. Hoje é utilizada com grande ênfase pelas empresas com a finalidade de conquistar mercados e monitorar sinais do ambiente.

Atualmente, percebe-se um forte movimento pelo gerenciamento das informações com vistas à busca de vantagens competitivas. As informações estão em um *continuum* de valorização dentro das empresas, merecendo destaque na elaboração das estratégias empresariais. Os gerentes estão sendo expostos a uma imensa quantidade de informações provenientes de variadas fontes, as quais são utilizadas, diariamente, para tomarem decisões e formularem estratégias de curto, médio e longo prazo. McGee & Prusak (1994, p.32) afirmam que o desafio associado à informação na definição de uma estratégia está em coletar material potencialmente relevante e colocá-lo à disposição para análise e interpretação. Assim, sinais fracos ou de baixa frequência (Ansoff, 1993) precisam ser detectados e amplificados para que não “inundem” a função de planejamento das empresas com informações irrelevantes.

A importância e complexidade que envolve o tema, pode ser estudado de várias maneiras, neste estudo, a perspectiva adotada foi a de verificar qual é a percepção dos gerentes em relação ao uso das informações de mercado para apoiar suas decisões.

O grau ou volume de informações que um decisor utiliza em suas decisões é de difícil mensuração, porém sabe-se que, quanto mais precisas, rápidas e pontuais forem são as informações, mais eficazes serão as decisões tomadas. Bronger *et al.* (1995, p.23) ressaltam que a informação ajuda na análise, no planejamento, na implementação e no controle de *marketing*, ou seja, contribui para a melhoria do processo de decisão associado ao *marketing*.

A estrutura deste estudo apresenta-se da seguinte maneira: primeiramente, descreve-se a delimitação e natureza do problema de pesquisa do ponto de vista da tomada de

decisão, do uso da informação de mercado e dos sistemas de informação de *marketing*; em seqüência, definem-se os objetivos e a relevância do estudo; no capítulo 4, descreve-se uma estrutura conceitual extensa sobre os vários aspectos inerentes à informação, como: gerenciamento estratégico da informação, processos organizacionais de informação de mercado, hierarquia das informações, fluxos de informações, escopo do *marketing* e seu ambiente, sistemas de informações de *marketing*, sistemas de apoio às decisões. Ainda, no mesmo capítulo, desenvolve-se uma maior aproximação entre os fatores envolvidos com o processo de tomada de decisões e o uso das informações. O capítulo 5 delinea o método e tipo de pesquisa utilizados para a investigação do problema da pesquisa, bem como os elementos necessários à validação do construto, suas variáveis, medidas e métodos de tratamento dos dados.

No capítulo 6, expõem-se detalhadamente todo o processo de análise dos resultados da pesquisa em 11 seções. Todos os resultados tiveram como lógica uma análise do processo existente em cada grupo de variáveis e uma análise individualizada por variável, seguidas das representações gráficas necessárias. Ainda, são realizados tratamentos estatísticos descritivos e inferenciais sobre o conjunto de variáveis da pesquisa.

Na última etapa do estudo, tecem-se as conclusões finais a que se chegou pela análise dos dados e propõem-se linhas futuras de estudo para os admiradores da temática. Por fim, relatam-se as limitações da pesquisa desenvolvida, as referências bibliográficas, obras consultadas e os anexos.

1 DELIMITAÇÃO E NATUREZA DO PROBLEMA DE PESQUISA

O setor supermercadista brasileiro representa uma das maiores redes empresariais do país, que movimenta cerca de R\$ 50 bilhões anuais (Rojo,1998) e, a partir da estabilização econômica, vem passando por transformações em busca de qualidade, eficiência e produtividade.

Atualmente, o setor de supermercados do Rio Grande do Sul representa posição de destaque no cenário brasileiro, ocupando o terceiro lugar no *ranking* nacional, com cerca de 8,6% de participação no faturamento total do setor. Ainda, segundo a Associação Gaúcha dos Supermercados - AGAS (1998), existem 715 empresas no estado, entre as quais, 38 estão entre as 360 maiores do Brasil. O setor, com mais de 4.500 lojas, gera 85 mil empregos diretos e um faturamento aproximado de U\$ 3,5 bilhões, equivalentes a 7,4% do Produto Interno Bruto – PIB, do Rio Grande do Sul.

Os supermercados estão sendo expostos a uma nova realidade conjuntural a partir das mudanças da economia brasileira, do comportamento da concorrência e dos seus consumidores. Uma análise do setor desenvolvida pela Associação Gaúcha de Supermercados reforça a percepção de que, após a estabilização da economia, ocorreu um acirramento da concorrência; o volume de vendas cresceu, ao passo que as margens de lucro foram pressionadas para baixo, levando as empresas a perseguirem vantagens competitivas por meio da oferta de melhores serviços e da busca constante de eficiência administrativa. Nesse contexto, o segmento supermercadista está sendo obrigado a repensar seu negócio, o que exige ajustes em busca de um novo modelo de operação, baseado no controle mais eficiente dos negócios e na satisfação dos clientes (Rojo,1998). Portanto, a utilização de informações certas e ágeis pode contribuir para um melhor gerenciamento e formulação de estratégias de enfrentamento às mudanças ambientais, sobretudo ao forte poder de penetração e crescimento da concorrência.

A velocidade e o volume das informações disponíveis no ambiente são impressionantes e podem ser fatores perturbadores dos decisores quando esses não possuem as ferramentas adequadas para estruturá-las e analisá-las ou, até mesmo, quando não lhes atribuem a devida importância, confiando em suas habilidades intuitivas. Outro efeito desse ritmo crescente, segundo Barabba & Zaltmann (1992), é que o tempo disponível para verificar a exatidão das informações diminuiu. Assim, é provável que as organizações que não gerenciarem suas informações de maneira eficaz percam posições competitivas comprometendo suas ações futuras.

Não obstante isso, as empresas do setor varejista de supermercados possuem uma relação direta e dependente com as informações do ambiente principalmente externo, no que tange à determinação de suas políticas e estratégias de mercado, envolvendo decisões variadas tais como: promoção de produtos, dimensionamento de preços, análise da concorrência, negociação com fornecedores, definição de portfólios, controles operacionais, entre outras. Tais decisões são tomadas em um ambiente caracterizado por muita complexidade (excesso ou falta de informações, voracidade da concorrência, economia instável, mudanças de comportamento dos clientes, perda de competitividade, baixa lucratividade, globalização, baixa eficiência administrativa, entre outras), exigindo de parte dos decisores informações mercadológicas precisas, confiáveis e ágeis para assegurarem melhores resultados nas suas operações de negócios.

Como, entretanto, fazer para capturar e tratar adequadamente as informações é uma situação que pode ser melhor estudada. Com os avanços tecnológicos, ficou mais fácil resolver esses problemas, mas percebem-se ainda muitas dúvidas sobre como gerenciar bem esses recursos e transformá-los em fatores competitivos.

Portanto, uma melhor utilização das informações de mercado pode contribuir para o estabelecimento de ações estratégicas diferenciadas e para o aumento do poder de assertividade e resposta ao mercado. Para isso, é de fundamental importância analisar o conjunto de informações utilizadas nas empresas e interpretá-las à luz das teorias e modelos de sistemas, a fim de determinar um quadro analítico sobre as principais fontes, instrumentos de coleta, processos e tipos de informações necessárias dos quais o executivo de *marketing* necessita.

O estudo sobre o uso das informações de mercado pode contribuir também para a melhoria dos processos decisórios através da implantação de Sistemas de Informação

Gerencial, Sistemas de Apoio à Decisão, melhoria dos sistemas já existentes, para a implementação dos planos de *marketing* e para a adequação das estratégias mercadológicas aos objetivos empresariais.

Segundo Minciotti (1993, p.1), cada empresa possui uma estrutura ideal de *marketing*. No entanto, se as estruturas podem ser diferentes, os procedimentos básicos que norteiam a prática do *marketing* são os mesmos, ainda que a aplicação desses procedimentos provoque dificuldades cuja intensidade e complexidade dependem da natureza da empresa. Quando analisados mais profundamente, esses problemas mostram-se resultantes, essencialmente, de uma insuficiência ou desorganização das informações.

Lesca & Almeida (1994, p. 69) caracterizam diferentes posturas empresariais frente à administração da informação: as que a administram como um recurso estratégico, como uma arma competitiva; as que apenas administram a informação e, por último, as não-sensibilizadas para a questão da administração estratégica da informação, nem para a vantagem competitiva que poderiam obter. Barabba & Zaltman (1994, p.3) acreditam que as vantagens competitivas são obtidas mais através do conhecimento de como e quando usar as informações do que em apenas tê-las.

Além disso, as empresas podem diferenciar-se na maneira de coletar, armazenar, analisar e difundir as informações de mercado, podendo criar processos de decisões individuais e, conseqüentemente, desempenhos diferentes.

Barabba & Zaltman (1994, p.3) demonstram que o conhecimento sobre o “como” usar as informações é desenvolvido de maneira inadequada e aplicado de maneira insignificante em quase todas as organizações dos setores públicos e privados. Na tentativa de verificar esta abordagem, apresenta-se a questão-problema que norteará este estudo: como estão sendo utilizadas as informações de mercado pelos gerentes de *marketing* nos supermercados do Norte do Rio Grande do Sul? Esse problema pode ser explorado de três perspectivas: (1) tomada de decisão, (2) uso da informação de mercado e (3) sistemas de informação de *marketing*.

1.1 Tomada de decisão

Em muitas decisões tomadas no dia-a-dia, tais como desenvolvimento de novos produtos, entrada em novos mercados, investimento ou saída de negócios, promoção de

produtos ou aumento da fatia de mercado, necessita-se de um arcabouço de informações para que elas sejam bem sucedidas. No caso deste estudo, os decisores das empresas varejistas (supermercados) possuiriam as informações necessárias para respaldar suas decisões estratégicas? Paira uma grande incerteza sobre se muitas dessas organizações possuem um fluxo de informações suficientemente apropriado à tomada de decisões de *marketing*. Assim, a melhor ou pior decisão tomada pode ter referência no conjunto disponível ou indisponível de informações ou, ainda, de aspectos não mensuráveis que podem advir do comportamento, atitude ou cultura dos decisores.

1.2 Uso da informação de mercado

O uso eficiente das informações exige duas competências especiais em uma empresa: a primeira chama-se “curiosidade competente”, que se refere a uma curiosidade sobre os acontecimentos em seus mercados que tenham importância atual e futura, ligada à capacidade de satisfazer essa curiosidade com informações oportunas, relevantes, acuradas e econômicas; a segunda chama-se “sabedoria competente”, que se refere à capacidade de transformar as informações em ação efetiva, fazendo a coisa certa e fazendo-a direito (Barabba & Zaltman, 1994, p.3)

O uso das informações de mercado está associado com atividades de inteligência competitiva, que, segundo Lesca *et al.* (1996, p.1), constituem o processo informacional através do qual a organização realiza a escuta “antecipativa” dos “sinais fracos” do seu ambiente socio-econômico com o objetivo criativo de descobrir oportunidades e de reduzir os riscos ligados à incerteza. O rastreamento de informações de mercado, sobretudo dos clientes e concorrentes, pode contribuir para ações estratégicas rápidas e eficazes.

A realidade, entretanto, desperta algumas questões quanto ao uso das informações de mercado pelas empresas, entre elas: As informações de mercado e suas fontes estão sendo acessadas e utilizadas pelos gerentes das empresas? Há uma atividade sistemática de disseminação das informações internamente à empresa? As empresas estão realmente utilizando instrumentos de coleta de informações? Há comprometimento dos gerentes quanto ao uso das informações ambientais? As principais decisões do *mix de marketing* (produto, preço, promoção e distribuição) estão sendo tomadas com informações de qualidade? As informações de mercado são apoiadas em fontes formais ou informais?

1.3 Sistemas de Informação de *Marketing*

O papel do Sistema de Informação de *Marketing*, segundo Minciotti (1993, p.59), deve ser, exatamente, o de alimentar o decisor com informações, tanto em qualidade quanto em quantidade, no momento exato em que houver uma solicitação. Dessa maneira, o decisor precisa de informações que estejam devidamente sistematizadas, organizadas e estruturadas, permitindo-lhe o acesso e o poder de resposta ágeis a ponto de obter melhor desempenho nas ações de *marketing*. As informações existentes nas empresas podem não atender a esses requisitos ou podem variar conforme seus estilos de gerenciamento. Especificamente, os supermercados podem estar usando informações de *marketing* apoiadas em algum conceito de sistema, ou estar tratando-as desordenadamente, conforme necessidades mais urgentes.

A contribuição dos estudos de sistemas de informação pode, portanto, auxiliar no entendimento do comportamento das empresas, na análise dos fluxos de informações, na identificação das principais fontes e tipos de informações existentes.

Neste estudo, concentram-se esforço e atenção no uso das informações de mercado pelos gerentes de supermercados e demais aspectos relacionados como: uso de fontes, coleta e disseminação de informações, importância e necessidade de informações e instrumentos de coleta, conforme os objetivos propostos no tópico seguinte.

2 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

2.1 Objetivo principal

Verificar como são utilizadas as informações de mercado nas empresas do setor varejista de supermercados do Norte do Rio Grande do Sul.

2.2 Objetivos específicos

O estudo proposto procurará desenvolver e esclarecer, por meio de métodos teórico-empíricos, os seguintes propósitos específicos:

- a) verificar a percepção do decisor sobre os processos de coleta, utilização e difusão das informações de mercado;
- b) verificar quais são as principais fontes de informações utilizadas;
- c) verificar a percepção do decisor quanto à importância e à necessidade das informações à tomada de decisões;
- d) verificar quais são os principais instrumentos de coleta de informações utilizados.

3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Esta pesquisa verifica o uso das informações de mercado nas empresas e os aspectos inerentes às ações dos decisores, contribuindo, direta ou indiretamente, para a busca de melhorias em diversos aspectos, como se descreve em seqüência.

3.1 Melhoria no processo decisório

Compreender os processos que envolvem as empresas, identificando quais são as informações relevantes, oportunas e acuradas, as quais podem contribuir para que o decisor escolha a melhor estratégia a ser usada para cada situação de negócio. A atividade de tomar decisões é crucial para as organizações e acontece a todo o tempo, em todos os níveis, influenciando diretamente a *performance* da organização (Freitas *et al.*,1997, p.51).

As melhores decisões estão associadas com vários fatores, entre os quais a qualidade da informação (atualidade, pontualidade e precisão) e a compreensão dos processos informacionais existentes. Portanto, o estabelecimento de algumas orientações seguras que permitam aos decisores utilizarem seus recursos de forma otimizada pode reduzir a insegurança na escolha da melhor alternativa.

3.2 Melhoria no desempenho e na competitividade

A análise do desempenho da empresa é um fator de grande importância na verificação da forma como a organização está reagindo em seu ambiente. Um melhor ou pior desempenho pode depender diretamente das decisões tomadas, de quão certas e precisas estão as informações, suas fontes e ferramentas de tecnologia de informação disponíveis e do nível de estruturação de seus sistemas.

A competitividade somente é assegurada com a grande capacidade da organização em agir eficazmente em todos os seus processos de negócio, criando vantagens competitivas, ou seja, mantendo relativa superioridade em habilidades e recursos (Day & Wensley, 1988, p.2), fazendo mais ou melhor que os concorrentes. Para que isso ocorra, as decisões estratégicas tomadas necessitam de uma estrutura de informações capaz de suprir os decisores com informações de seu ambiente de negócios.

3.3 Melhoria na satisfação do cliente e orientação de mercado

O uso das informações de mercado pode contribuir para o aprimoramento do serviço de inteligência de *marketing* – elemento básico da orientação de mercado - das empresas e para a avaliação dos dados e informações, construindo um sistema de informação de *marketing* orientado para a satisfação do cliente. O cliente, ator principal de uma organização, exerce grande influência sobre a *performance* da empresa. Portanto, deve-se, através das melhores decisões em *marketing*, fortalecer ou construir um relacionamento sustentável com os clientes como forma de garantir sua satisfação.

As empresas com orientação ao mercado utilizam muitas informações sobre compradores e concorrentes no mercado-alvo e as disseminam estas informações no desempenho de suas atividades (Narver & Slater, 1990), para que possam responder adequadamente às necessidades e preferências atuais e futuras dos clientes (Kohli & Jaworski, 1990) e contribuir para a criação de vantagem competitiva (Day, 1990, p.140).

3.4 Contribuições para os estudos em *marketing* e sistemas de informação

A aplicação do instrumento inserido neste estudo contribui para o estudo das informações de mercado utilizadas no meio empresarial, podendo ser útil também para o desenvolvimento de estudos teóricos sobre o tema; proporcionar *insights* para a construção de novas hipóteses e variáveis de pesquisa; contribuir para o desenvolvimento de temas relacionados, tais como administração estratégica da informação, monitoramento ambiental, inteligência de *marketing*, sistemas de informação, processos decisórios, *marketing* estratégico, enfim, gerar novos construtos às áreas de conhecimento afins.

3.5 Status das práticas de *marketing* na região

As atividades de *marketing* representam a prova de que as empresas conscientemente preocupadas com o sucesso estão estrategicamente orientadas para o alcance dos objetivos e, conseqüentemente, para as melhores relações com os seus clientes. Praticar o *marketing* significa implementar as estratégias de *marketing* utilizando informações de maneira instrumental e planejada. A formulação da estratégia é o sinal de que ocorrem ações de *marketing* sistematizadas e planejadas, segundo Rossi (1993, p.7), fortemente dependentes do julgamento da alta administração.

Conforme Minciotti (1993, p. 23), são muitos os fatores que impedem a prática do *marketing* estratégico nas empresas, entre eles: há um preconceito contrário à atividade de planejamento; a atividade de planejar é rotulada como metodológica; preocupação centrada em resultados de curto prazo; os empresários não possuem formação adequada para entender a filosofia do planejamento estratégico; o conceito de *marketing* que vigora é o conceito de vendas; a coleta e tratamento das informações implica despesas cujos benefícios nem sempre são percebidos, entre outros.

A partir dessa revisão, percebe-se, na região foco deste estudo, um enorme distanciamento das ações de *marketing* praticadas em relação àquelas desenvolvidas pelas empresas referenciais de mercado. As atividades restringem-se apenas à busca de adequação das suas operações em nível funcional, voltadas, portanto, às necessidades internas e à resolução de problemas oriundos de reclamações de clientes, sem a preocupação pró-ativa com a busca de informações ou a elaboração de planos estratégicos. O quadro remete a uma situação de baixa sensibilidade às necessidades de mercado e ao pouco conhecimento das ferramentas de *marketing* necessárias a uma gestão estratégica. Concomitantemente, o uso das informações de mercado na elaboração de estratégias por essas empresas é incipiente, visto que, conforme Lesca (1994, p.69), elas não estão sensibilizadas para a questão da administração estratégica da informação, nem para a vantagem competitiva que poderiam obter.

A exploração do tema “uso de informações de mercado” possibilita às empresas um referencial situacional das práticas utilizadas ou não, contribuindo para a mudança desse cenário árido, imposto, talvez, pela cultura empresarial dominante, peculiar à região. Ainda, pode contribuir para o ajustamento dos fatores competitivos, do esforço de *marketing* e de suas estratégias em todos os níveis de decisão.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.1 Gerenciamento estratégico da informação

A administração da informação é um dos fatores relevantes e em crescente difusão na atual economia e que desperta interesse de vários pesquisadores na busca de soluções para os problemas organizacionais. Outro aspecto refere-se à mudança de um modelo de economia industrial baseada no capital para uma economia cujo âmago é a informação. Esse novo enfoque “quebra” velhos paradigmas da gestão clássica e cria outros completamente inovadores e modificadores das organizações, como é o caso da gestão das informações.

Segundo McGee & Prusak (1994, p.3), numa economia de informação, a concorrência entre as organizações baseia-se em sua capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz. As organizações que liderarem essa competição podem ser as grandes vencedoras do futuro; em oposição, as que não o fizerem serão facilmente vencidas por suas concorrentes.

A informação é uma vantagem competitiva, mas é também uma vantagem difícil de proteger. As informações relevantes são, normalmente, obscurecidas por dados de qualidade e origem incertas, que se manifestam sob a forma de fragmentos não processados de fatos, opiniões e especulação informada. Além disso, mesmo dados crus estão tão amplamente dispersos por toda organização que os padrões e as ligações são difíceis de se discernir (Day, 1990, p.87). Dessa forma, as empresas, para se manterem em posições competitivas nos seus setores, precisam conhecer e saber utilizar as informações importantes na concepção de suas políticas, uma vez que existem excessivas informações dispersas nos setores da empresa e, por conseqüência, tornando escassa a informação útil.

A realidade demonstra que algumas empresas crescem, outras diminuem; algumas são lucrativas, outras não; algumas aumentam sua fatia de mercado, outras reduzem-na;

portanto, devem-se buscar as causas da competitividade e a forma como a informação está associada a esse processo. Freitas *et al.* (1997) afirmam que a importância da informação para a gestão competitiva das empresas é indiscutível. O entendimento dessa questão pela organização e, sobretudo pelos gerentes varia de contexto para contexto. Alguns fatores, como experiências anteriores negativas, falta de recursos tecnológicos, desconhecimento e cultura organizacional, podem dificultar o entendimento da informação como um fator competitivo.

A informação é o fundamento e a maior fonte para a solução de problemas e a tomada de decisões com que os executivos de *marketing* contam diariamente (Schewe & Smith, 1982). No entanto, muitas decisões podem estar sendo tomadas de forma superficial, sem muita profundidade. Segundo Bio (1996, p.119), o fato é que a falta total de informações ou a inadequação dessas acaba por ser reconhecida por força de “crises administrativas”, pela necessidade urgente de adotar determinadas medidas para a resolução deste ou daquele problema.

A informação aparece inserida em todos os processos da empresa e níveis de decisão. Portanto, pode interferir na definição das estratégias administrativas e, por conseguinte, influenciar o desempenho organizacional. A informação fornece uma dupla oportunidade: primeiro, possibilita a identificação de alternativas inovadoras e não-convencionais no processo de definição da estratégia; segundo, a própria informação é incorporada como um componente vital na estratégia adotada (McGee & Prusak, 1994, p.51).

A estratégia consiste nas novas regras e diretrizes para decisão que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização (Ansoff, 1990, p.93) através de suas atividades comerciais, da forma de operar essas atividades e, particularmente, da forma de diferenciar seus produtos e serviços daqueles oferecidos pela concorrência (McGee & Prusak, 1994, p.22), buscando novas parcelas no mercado enquanto retarda a erosão das vantagens presentes (Day & Wensley, 1988, p.1). Os autores referem-se a uma reorganização estratégica das empresas, na qual somente os objetivos organizacionais são insuficientes, havendo a necessidade de adaptação aos novos desafios, ameaças e oportunidades existentes no ambiente.

A definição de uma estratégia em um ambiente competitivo possui três elementos essenciais, cada um deles focalizando um aspecto vital diferente: posicionamento/escopo, competências organizacionais e estrutura/administração (McGee & Prusak, 1994, p.53).

Posicionamento e escopo refere-se a que produtos e serviços podem ser inseridos de forma diferencial no mercado, tanto pelas suas características como por economia de escala. Porter (1998, p.22) demonstra dois modelos que auxiliam a determinação do posicionamento e escopo.

O primeiro analisa as forças competitivas e visa controlar o poder entre clientes e fornecedores e construir barreiras de entrada entre segmentos de negócios. Conforme Porter citado por Montgomery (1998, p.23), a estratégia pode ser visualizada como a construção de defesas contra forças competitivas ou a descoberta de posições no setor onde as forças sejam mais fracas.

O segundo analisa a cadeia de valor, que é, segundo Porter (1998, p.33), uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Assim, a agregação de valor aos produtos e serviços conduz a uma escolha de posicionamento estratégico para atender seus clientes.

Competências organizacionais são as habilidades essenciais, seus pontos fortes que irão atender às decisões de posicionamento (McGee & Prusak, 1994), constituindo um conjunto de habilidades e tecnologias que permitem a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes (Hamel & Prahalad, 1997, p.229).

Por fim, **a estrutura /administração**, na qual o gerenciamento dos recursos e a forma pela qual está estruturada a organização são atividades básicas deste aspecto. Chandler citado por Galbraith (1995, p.4) afirma que estrutura e estratégia possuem uma relação de dependência e ajuste mútuo, isto é, o conceito de diferentes estratégias pode levar a diferentes tipos de organizações, colocando-as em melhor ou pior competição no mercado.

Um método para diagnosticar e definir as melhores estratégias tem sido o planejamento estratégico, que procura dar um tratamento adequado às informações internas e externas à organização, proporcionando um aumento da visão organizacional e facilitando o processo decisório.

É importante considerar que as estratégias que são concebidas a partir de informações coletadas com o auxílio das tecnologias de informação, proporcionam a tomada de um posicionamento rápido e que responde a onde e como a empresa deverá atuar. Porém, dessa consideração origina-se o seguinte questionamento: Qual é a informação que a empresa precisa ter e como pode dela se utilizar de maneira mais eficiente do que qualquer outra com

relação aos seus clientes, concorrentes e ambiente competitivo? (McGee & Prusak, 1994, p.43).

Gerenciar informações é tão difícil quanto gerenciar qualquer outro bem e, sendo a informação muito dinâmica, não-codificada e depreciável, faz com que poucos ainda dominem essa habilidade. Existem também, aspectos que influenciam na qualidade e no gerenciamento das informações, os quais se referem ao nível de utilização das tecnologias de informação disponíveis, e não na aquisição de equipamentos modernos por si próprios, o que pode constituir um erro. Segundo McGee (1994, p.153) apenas quando a gerência da informação for conscienciosamente administrada e encarada como um aspecto natural da vida organizacional é que surgirão organizações verdadeiramente baseadas na informação.

À medida que os cargos e os papéis dos indivíduos nas empresas passam a se basear na informação exclusiva que possuem, é possível que as probabilidades de que esses indivíduos partilhem essa informação se torne cada vez mais reduzida, pois passarão a encará-la como uma fonte de poder e algo que os diferencia dos demais. Portanto, os valores, atitudes e os recursos envolvidos na organização são componentes do processo da organização e, como tal, precisam ser compreendidos, pois formam uma cultura organizacional que irá moldar as informações e as estratégias. Segundo Arantes (1994, p.39), muitas empresas ainda reagem firmemente às mudanças em sua cultura; fecham-se em seus padrões de comportamento e impedem que eles sejam influenciados e alterados.

Alguns aspectos que se referem aos estilos gerenciais encontrados nas empresas podem influenciar na determinação das estratégias, no uso das informações e no desempenho econômico. Tais estilos (McGee & Prusak, 1994), e políticas de informação (Davenport *et al.*, 1992) correspondem a cinco modelos de comportamento organizacionais que envolvem o compartilhamento da informação, a saber: utopia tecnocrática, anarquia, feudalismo, monarquia e federalismo.

Estilo utópico tecnocrático: parte de um planejamento detalhado de infraestrutura tecnológica de informação, geralmente cabível ao pessoal de sistemas de informação da empresa, que acredita no uso da informação e no seu valor como recurso importante para a tomada de decisões. Conforme McGee & Prusak (1994, p.158), essas pessoas demonstram possuir três fatores em comum: enfatizam a modelagem e classificação da informação; valorizam os mais recentes tipos de *hardware* e tecnologias e tentam lidar com todas as informações da organização. Nesse caso, o único problema que impede compartilhar a

informação é meramente técnico, pois, quando se dispõe dos instrumentos informáticos, não há dúvida em compartilhar a informação (Cornella, 1994, p.124).

Estilo *anárquico*: caracteriza-se pela existência de vários pontos capazes de processar os mesmos dados, isto é, cada indivíduo cuida de si próprio em termos de informação. Este modelo compromete a sobrevivência da organização em virtude da grande discrepância de informações. Pode-se inferir, a partir deste enfoque, que há um ingerenciamento da informação neste tipo de organização.

Estilo *feudalista*: esta tipologia, no estudo dos autores citados, foi predominantemente o mais praticado. A informação existente é controlada pelos executivos em seus departamentos (feudos), que alimentam o decisor (presidente); as informações são interpretadas de formas diferentes, conforme cada feudo existente, o que enfraquece o poder decisório corporativo.

Estilo *monárquico*: ocorre quando o poder sobre o gerenciamento da informação é centralizado, e a autonomia dos departamentos e divisões em relação às políticas de informação é substancialmente reduzida (Mcgee & Prusak, 1994, p.161). O diretor principal estabelece as normas a seguir no que diz respeito à informação (Cornella, 1994, p.124).

Estilo *federalista*: consegue reunir os diferentes interesses das pessoas na elaboração de suas políticas de informação, bem como dos objetivos e meios para alcançá-los. O equilíbrio é permanentemente mantido através de negociações, havendo a figura de uma forte liderança, que estimula a criatividade e a cooperação para criar uma visão compartilhada da informação.

Algumas vezes encontram-se estilos em conflito e, em outras, com predominância de um deles. A descoberta do estilo que é predominante pode ser um forte indício do estágio em que a organização se encontra em relação a sua política de informação.

4.2 Processos organizacionais de informação de mercado

Inicialmente, é importante definir as distinções existentes entre informação de *marketing* (*marketing information*) e informação de mercado (*market information*). Glazer (1991, p.2) define informação de mercado como dados que têm sido organizados ou estruturados e que tenham significado. Moorman (1995, p.319) entende que informação de

marketing é restrita e aplicada somente a departamentos de *marketing* e que informações de mercado referem-se às informações externas que cruzam todas as áreas funcionais da organização. Considera-se, neste estudo, uma conjugação dos conceitos, de tal forma que todas as informações, externas ou internas, que permeiam a organização e que colaboram para as decisões dos executivos de *marketing*, consistem em informações de mercado.

Segundo Demory citado por Minciotti (1993, p.40) o processo de obtenção das informações pelos executivos, de forma consciente ou não, obedece as seguintes etapas:

- a. identificação de uma necessidade de informação;
- b. análise e determinação de fontes;
- c. coleta de dados;
- d. tratamento e armazenagem;
- e. difusão das informações;
- f. controle do processamento das informações

Essa seqüência de tópicos será tratada com maior profundidade nos itens a seguir, visto que eles são primordiais para as ações e decisões dos empresários e constituem-se de vital importância neste estudo.

4.2.1 Identificação das necessidades de informação

A produção inteligente de dados e informações é um ciclo que deve começar com uma clara identificação do usuário e suas necessidades (Sapiro, 1993, p.111). Segundo Kotler (1993, p.134), é difícil encontrar executivos que estejam satisfeitos com suas informações de *marketing* e cujas principais reclamações incluem:

- insuficiência de informação de *marketing* do tipo correto;
- há muita informação errada em *marketing*;
- a informação de *marketing* fica tão dispersa na empresa que se faz muito esforço para localizar os fatos simples;
- algumas vezes, os colaboradores escondem a informação de *marketing* ao perceberem que ela refletirá desfavoravelmente no desempenho deles;
- informações importantes chegam muito atrasadas para serem úteis;
- é difícil saber se uma informação é exata.

A informação torna-se imprescindível à medida que aumentam as condições competitivas e o mercado torna-se universalizado; as necessidades são diferentes para cada organização e a dificuldade em estabelecer determinados padrões de informações que possam nortear ações também é crivo de complexidade e intangibilidade. Assim, identificar as necessidades é o primeiro passo para a elaboração de um conjunto de variáveis possíveis a serem aplicadas no desenvolvimento de sistemas.

Marshall (1996, p.16) identifica e relaciona as informações necessárias à administração de *marketing* (Quadro 1).

Quadro 1

Informações necessárias à administração de *marketing*

Necessidades de Informações Típicas do Ambiente Externo	Informações sobre Estratégia e Composto de Marketing	Necessidade de Informações Típicas do Ambiente Interno
Competidores <ul style="list-style-type: none"> • participação de mercado • produtos • estrutura de custos • estrutura industrial 	Mercados <ul style="list-style-type: none"> • segmentos • tamanho • características 	Logística de entrada <ul style="list-style-type: none"> • fornecedores • preço interno • custos de armazenamento
Tecnologia <ul style="list-style-type: none"> • produtos • produção • comunicação • sistemas de informação 	Sistema de distribuição <ul style="list-style-type: none"> • força de vendas • lojas • logística de transporte • atacado 	Logística de saída <ul style="list-style-type: none"> • custo de transporte • custo de armazenamento
Clientes <ul style="list-style-type: none"> • padrão de compra • demografia • aspectos psicológicos • necessidade de produtos • satisfação 	Política de promoção <ul style="list-style-type: none"> • mídias • conteúdo da propaganda • promoções de vendas • relações públicas 	Operações <ul style="list-style-type: none"> • custos de manufatura • inventário • produtos acabados • flexibilidade • custo de retrabalho
Economia <ul style="list-style-type: none"> • tendências de emprego • projeções econômicas • poder aquisitivo • tendências de taxas de juros • taxas de câmbio 	Política de preços <ul style="list-style-type: none"> • preços • condições de financiamento • margem 	Vendas <ul style="list-style-type: none"> • venda de produtos • comissões • área geográfica • canal de atacado • canal de varejo
Política <ul style="list-style-type: none"> • leis • ameaças • eleições • agências reguladoras • decisões judiciais 	Serviço ao cliente <ul style="list-style-type: none"> • treinamento • retorno de produtos • garantias 	Serviços ao cliente <ul style="list-style-type: none"> • custos • requisições • preocupações
Aspectos socioculturais <ul style="list-style-type: none"> • papéis e valores • religião e crenças 	<i>Design</i> de produtos	

Fonte: Marshall, Kimball P. *Marketing information systems: creating competitive advantage in the information age*. USA: Boyd & Fraser Publishing Company, 1996.

4.2.2 Análise e determinação de fontes

Para uma melhor definição do tipo de informação necessária, exige-se a identificação dos aspectos referentes à sua natureza e forma de ocorrência.

a) **Quanto à natureza**

Minciotti (1993, p.43) descreve três características importantes que devem ser observadas conforme seguem.

A primeira considera os aspectos qualitativos e quantitativos dos dados. Os dados quantitativos podem ser coletados em relatórios estatísticos ou por meio de uma amostra representativa; já os dados qualitativos são obtidos através de entrevistas em profundidade, discussões em grupo, estudos motivacionais, entre outros.

A segunda característica refere-se ao aspecto formal ou informal. Os relatórios estatísticos de vendas gerados internamente e a maioria das pesquisas e planos estratégicos, são exemplos de fontes formais; por sua vez, opiniões, conversas paralelas às atividades funcionais e noticiários constituem-se em fontes informais. Se a fonte é informal ou formal, logicamente a informação também possui esse teor. Segundo Watson *et al.* (1997, p.219), não há uma definição bem aceita de informação informal, que, com frequência é simplesmente contrastada com informação formal. Informação formal é definida como certa, oficial, real, clara e explícita, ao passo que a informação informal é leve, não oficial, intuitiva, subjetiva, nebulosa, sugerida e vaga. Sprague & Watson (1996, p.303) apontam as principais características das informações formais e informais, demonstradas no Quadro 2.

A terceira característica que deve ser considerada na determinação de fontes é o aspecto atual ou preditiva da informação desejada. Como exemplos, o controle permanente das despesas com propaganda consiste em um tipo de informação atual; já a dotação de verba a ser gasta em um determinado período corresponde a uma informação preditiva.

Quadro 2
Características da informação formal e informal

<i>Características da Informação</i>	<i>Informação Formal</i>	<i>Informação Informal</i>
Fonte	<ul style="list-style-type: none"> • Residente nas máquinas • Frequentemente interna 	<ul style="list-style-type: none"> • Indivíduo • Frequentemente externa
Precisão	Alta	Questionável
Grau de certeza	Alto	Baixo
Sujeita a interpretação	Geralmente aceita	Individualmente acessada
Vida útil	Histórica	Atual ou futura
Disponibilidade	Regularmente	Ad hoc
Padronização ou apresentação	Alta	Baixa
Riqueza	Baixa	Alta
Conhecimento de sua existência	Geralmente conhecem	Frequentemente não conhecem
Propriedade	Geralmente disponível	Frequentemente bem segura
Tempo de Vida	Longo	Curto
Canal de Comunicação	Formal	Informal

Fonte: Sprague & Watson in Cornella, A . Los recursos de información: ventaja competitiva de las empresas. Madrid: McGraw-Hill,1994.

b) Quanto à forma de ocorrência

Minciotti (1993, p.44) considera as informações a partir de duas condições: a primeira refere-se ao aspecto interno e externo da fonte e a segunda, refere-se ao aspecto secundário ou primário do dado, as quais são analisadas a seguir.

1. Dimensões da informação interna:

Muita preocupação tem sido dada às informações externas e ao seu monitoramento ou *environmental scanning* (Lesca,1996, p.2) para identificar oportunidades e ameaças. No entanto, apenas a obtenção de informação externa não é suficiente para garantir a sobrevivência da organização (Cornella,1994,p.103).

Na maioria das organizações, a informação interna (isto é, informação gerada em seu interior) é considerada muito mais importante que a informação externa (informação gerada no exterior). Isso se dá por dois motivos (Cornella,1994): (1) o seu volume é muito maior (a organização produz grandes quantidades de informação diariamente); (2) a informação interna é consubstancial às organizações (uma organização não é mais do que um conjunto de pessoas que interagem trocando informações).

A integração entre a informação externa e a interna pode ser um componente de transformação em conhecimento e inteligência, estimulando o comportamento humano da organização para uma gestão mais inteligente dessas informações.

Há um fluxo de informações internas que precisa ser entendido e valorizado como contribuinte das decisões tomadas (Figura 1).

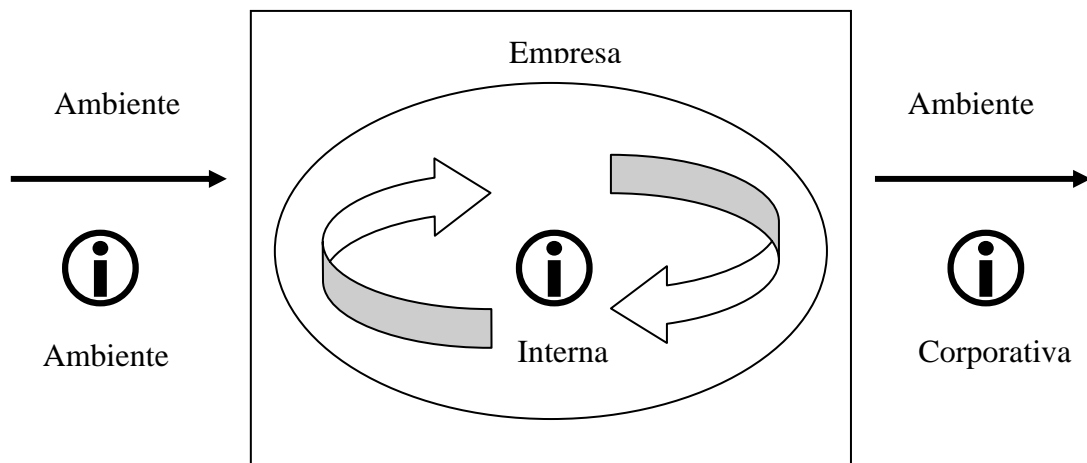


Figura 1- Fluxo de informação interna da empresa

Fonte: Cornella, A . *Los recursos de información: ventaja competitiva de las empresas*. Madrid: McGraw-Hill,1994.

No entanto, faz-se útil distinguir dois grandes tipos de informação interna (Figura 2), segundo Cornella (1994,p.104): (1) as empresas geram uma grande quantidade de informações operacionais (relatórios financeiros, listas de clientes, catálogo de produtos, dados produtivos, etc.); (2) por outro lado, as empresas geram conhecimento como resultado da assimilação de informação interna e externa e da exploração das capacidades criativas de seus membros (desenvolvimento de novos produtos, melhorias de processo e de mecanismos

de gestão). Nas empresas existe aprendizagem, e os conhecimentos que se adquirem acumulam-se em forma de *know-how*.



Figura 2 -Tipos básicos de informação interna de uma empresa

Fonte: Cornella, A . *Los recursos de información: ventaja competitiva de las empresas*. Madrid: McGraw-Hill,1994.

Conhecimento interno freqüentemente é agrupado como conhecimento congênito (ex. conhecimento dos fundadores), conhecimento da experiência (julgamento e erro), conhecimento experimental (desenvolvimento de novas inovações), conhecimento de melhoria de processos e conhecimento por reflexão crítica (Dixon *apud* Sinkula,1994, p.40). Distinções também são comumente feitas entre conhecimento para o qual exista uma manifestação física clara, tal como uma nova tecnologia demonstrada através de um novo produto ou serviço, e conhecimento que é manifestado somente como uma idéia ou conceito (Larsen,1980; Zaltman *apud* Desphandé & Zaltman,1982, p.15).

Tradicionalmente, as empresas têm feito muito pouco para compreender melhor a relação entre esses grupos de informações. Todavia, cabe ao decisor de *marketing* analisar as várias informações que se originam das fontes internas e externas.

As principais fontes de informações, segundo o modelo de Minciotti (1993, p.4), são: rumores/boatos, livros e periódicos, relatórios anuais de empresas, mídia impressa e eletrônica, força de vendas, associações de classe, equipe de assistência técnica, assessoria

jurídica, subordinados, superiores, amigos fora do negócio, consultores, funcionários de outras áreas e pesquisa de *marketing* (Figura 3).

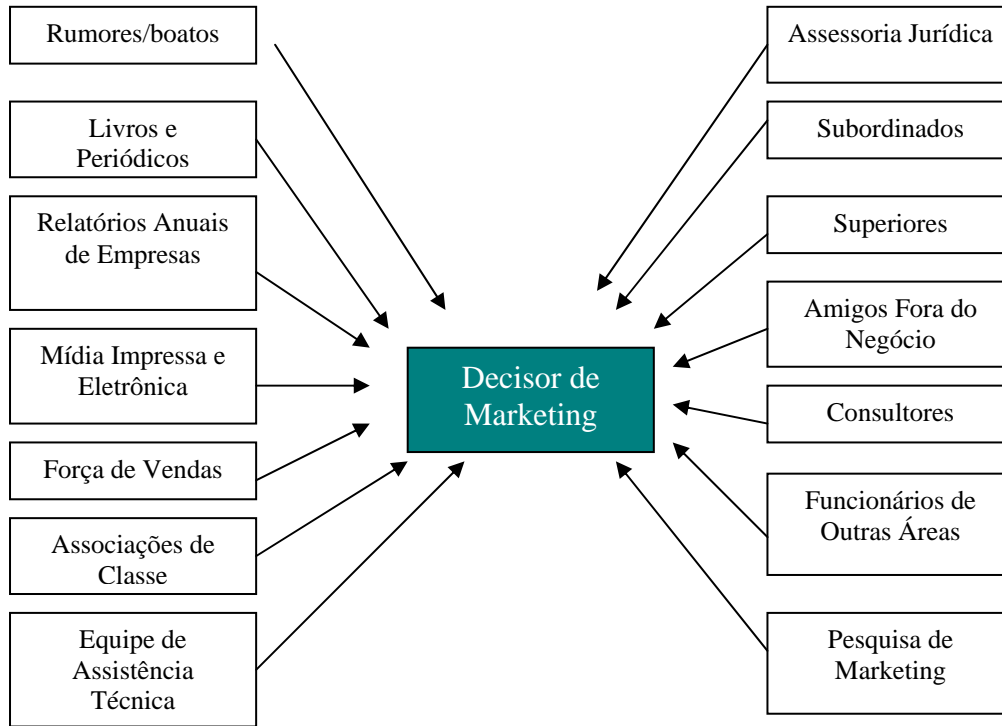


Figura 3 – Fontes de informação de *marketing*

Fonte: Minciotti, S. Tese de Doutorado. São Paulo, 1993, p.4

Esse modelo não classifica as informações em categorias, tratando-as de maneira global; assim, fica a livre critério do analista definir a origem das ocorrências (interna ou externa).

2. Dimensões da informação externa

Outro modelo que é muito interessante para a identificação das necessidades de informação das empresas é o modelo idealizado por Laudon & Laudon citado por Cornella (1994, p. 92), que pode ser observado na Figura 4.

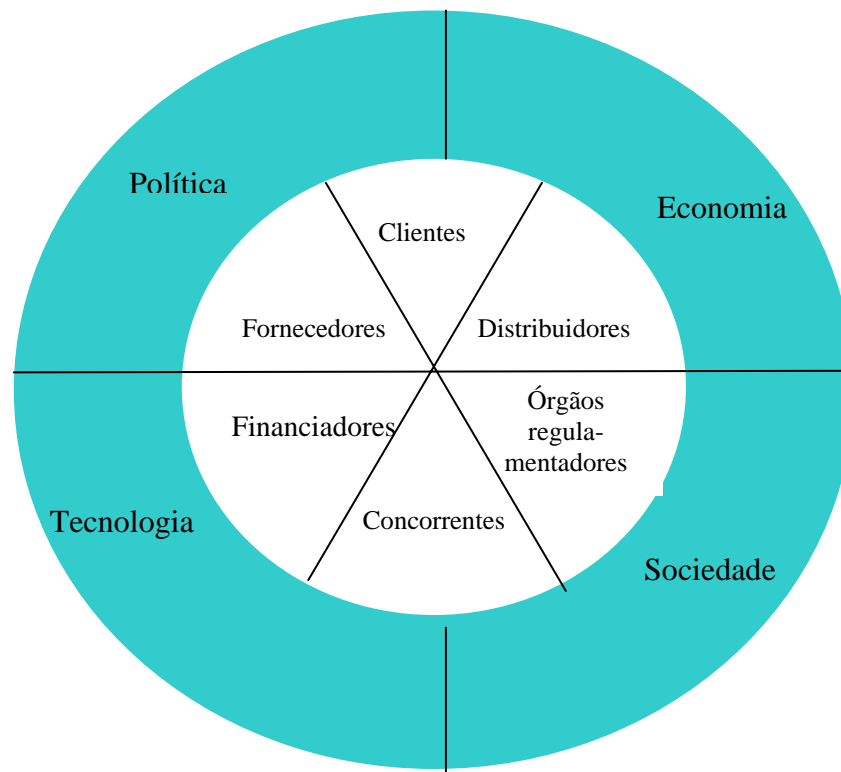


Figura 4 - Um modelo geral das necessidades de informação ambiental de uma empresa

Fonte: Cornella, Alfons. *Los recursos de informacion: ventaja competitiva de las empresas*. Madrid: McGraw Hill/Interamericana de España, 1994.

Este modelo, muito bem estruturado, identifica os principais elementos tratados pela empresa em diferentes amplitudes do seu ambiente externo, ou seja, em seu ambiente imediato: clientes, fornecedores, distribuidores, concorrentes, bancos e órgãos regulamentadores; e os elementos que se encontram no ambiente remoto: economia, política, tecnologia e a sociedade, os quais a empresa deve monitorar com o objetivo de identificar as mudanças e tendências que exijam adaptação das estratégias a curto, médio e longo prazo (Cornella, 1994, p.93).

4.2.3 Coleta de dados e informações

Primeiramente, é necessário definir qual é a diferença entre *dado* e *informação*. São inúmeras as definições existentes para ambas as palavras; neste estudo, considera-se, segundo Bio (1991, p.29), o *dado* como um elemento da informação (um conjunto de letras e

dígitos) que, tomado isoladamente, não transmite nenhum conhecimento, ou seja, não contém um significado intrínseco. Por sua vez, *informação*, conforme Davis in Freitas *et al.* (1997, p.26), é um dado processado de uma forma que é significativa para o usuário e que tem valor real ou percebido para decisões correntes ou posteriores.

O processo de coleta ou aquisição de dados e informações refere-se à reunião de informações ou dados primários e secundários, por exemplo: através de pesquisas formais de mercado, atividades de inteligência competitiva ou de estudos de satisfação de clientes; através de coleta informal de informações dos vendedores que interagem com os clientes ou de concorrentes que compartilham informações em reuniões de associações empresariais (Moorman, 1995), respectivamente. Aquisição de informações também tem sido definida por geração de inteligência (Kohli & Jaworski, 1990), aquisição de conhecimento (Huber *apud* Sinkula, 1994), vigília estratégica (Aguilar *apud* Lesca, 1996), inteligência competitiva (Lesca *et al.*, 1996) e *scanning environmental* (Choo, 1993).

O processo de aquisição de informações também envolve trazer informações do ambiente externo para dentro dos limites da organização (Kiesler *et al. apud* Moorman, 1995). Complementarmente, o processo de aquisição não pode desconsiderar as informações organizacionais internas que se adicionam ao rol de elementos indispensáveis às análises empresariais. Dessa maneira, as empresas precisam certificar-se de que as informações coletadas são relevantes e promovem o efetivo processo de decisão de seu pessoal.

4.2.4 Tratamento e armazenagem

O processo de tratamento, armazenagem (Minciotti,1993) e interpretação (Sinkula,1994) é a análise e diagnóstico dos dados e informações que têm uma ou mais interpretações comuns e que objetivam o planejamento e a implementação das ações mercadológicas de uma empresa, bem como a colocação dessas informações em bases de dados que estejam disponíveis a qualquer momento e para uso do decisor no futuro.

O grau de competitividade da empresa, conforme Minciotti (1995,p.48), será maior ou menor em função da capacidade que esta tiver para antecipar-se aos fatos e da velocidade com que tomar decisões. Essas duas virtudes poderão ser positivamente reforçadas a partir da forma como os dados forem tratados e armazenados.

O tratamento também é apoiado pelas tecnologias de informação existentes na empresas, as quais transformam os dados e produzem a informação sumarizada, rápida e precisa para apoiar o decisor. Muitas contribuições das tecnologias de informação são visíveis através do desenvolvimento de Sistemas de Apoio à Decisão (SAD), Sistemas de Inteligência Empresarial (SIE), Sistemas de Informação de *Marketing*(SIM), entre outros.

4.2.5 Difusão das informações

O processo de difusão ou transmissão da informação refere-se ao grau pelo qual a informação é difundida entre usuários relevantes dentro de uma organização (Beyer *et al. apud* Moorman, 1995). A difusão formal da informação é algum tipo de disseminação organizada ou estruturada, incluindo políticas, sessões de treinamento, apresentação de pesquisas, memorandos empresariais, encontros e grupos interfuncionais (Narver & Slater, 1990). A difusão informal ocorre durante as interações interpessoais, tais como conversas casuais envolvendo informação de *marketing*, ou quando membros da organização educam uma outra pessoa sobre questões de *marketing* (Moorman, 1995, p.320). A difusão pode ocorrer do topo da organização para baixo (*top-down*) ou ao contrário (*down-up*) e, ainda, permear horizontalmente os níveis existentes.

As informações de mercado devem ser amplamente disseminadas para assegurar consistência de compreensão e ação por parte da equipe gerencial. Isso não acontece quando as informações são privilégio de uma ou duas pessoas, que as guardam para si mesmas (Day,1990, p.393). A difusão também ocorre de dentro da empresa para fora, ou seja, muitas informações são direcionadas ao mercado, como pode ser conferido no item 4.4.

4.2.6 Controle das informações

O controle deve ser exercido sobre todos os processos informacionais, processo no qual alguns cuidados são importantes e devem ser observados, quais sejam:

- a) controle sobre as fontes:
 - avaliar a confiabilidade das fontes;

- reavaliar as fontes utilizadas;
 - verificar a metodologia empregada em sua obtenção;
 - manter continuamente o uso de novas fontes.
- b) controle sobre a coleta:
- observar quanto à seleção e treinamento dos entrevistadores;
 - avaliar os instrumentos utilizados;
- c) controle sobre o tratamento:
- selecionar se os testes estatísticos e análises paramétricas são realizadas pelos *softwares* disponíveis;
 - verificar a aptidão de quem está interpretando a informação;
- d) controle sobre a difusão
- verificar se a informação está chegando ao destino certo;
 - selecionar os mecanismos adequados para a divulgação

4.2.7 Utilização das informações

O termo *uso da informação* tem sido explorado em várias literaturas de *marketing* (Deshpandé e Zaltman,1982; Kohli e Jaworski,1990; Moorman, Zaltman e Deshpandé,1992; Barabba e Zaltman,1992), *processamento da informação* (Sinkula,1994) e *processos de informação* (Moorman, 1995), estando relacionado com os vários processos informacionais organizacionais, ou seja, aquisição, análise, armazenagem, difusão e utilização da informação. Neste estudo, são investigados alguns desses processos já comentados em tópicos anteriores. Todavia, o processo de utilização da informação pode ser dividido em dois tipos, ou seja, processo de utilização conceitual e processo de utilização instrumental (Moorman,1995; Caplan *et al. apud* Deshpandé e Zaltman,1982).

O processo de utilização conceitual refere-se ao uso indireto da informação em ações da estratégia (Moorman,1995) e para esclarecimento geral, muito mais do que para resolver um problema particular ou tomar uma decisão particular (Deshpandé e

Zaltman,1982). Ao uso conceitual propõem-se dois subprocessos: o comprometimento com a informação, que corresponde à maneira pela qual a organização reconhece o valor dos agentes e produtos da informação (Menon e Varadarajan,1992), e o processamento da informação, que envolve dar significado à informação; significado é o resultado de “dar sentido” (Thomas *et al.* apud Moorman,1995). Ainda, compreende o processo formal e informal de processar ou organizar informações, tais como modelos analíticos ou reuniões de grupos de interpretação da informação de mercado.

O processo de utilização instrumental refere-se ao meio pelo qual uma organização aplica informação de mercado diretamente para influenciar ações relacionadas à estratégia (Moorman,1995, p. 320); resolver um problema particular, ou tomar uma decisão particular (Deshpandé e Zaltman,1982, p.15). Esse processo pode ser dividido em três subprocessos: o uso da informação para (1) tomar, (2) implementar e (3) avaliar as decisões de *marketing*. É importante observar que o uso da informação para a tomada de decisões consiste em envolver a integração de fontes de informação e a seleção entre alternativas estratégicas. O uso da informação em implementação provê informação sobre o desenvolvimento de estratégias de *marketing* para medir a realização das decisões (Moorman,1995,p.320). O terceiro subprocesso refere-se ao uso da informação de mercado em avaliação de desempenho, procurando evocar as razões para esses resultados (Zaltman e Moorman *apud* Moorman,1995).

Avaliar a utilização das informações de mercado nesse nível de profundidade pode conduzir ao desenvolvimento de instrumentos que auxiliem o decisor na implementação dos planos de *marketing*, ou ainda, na criação de novos mecanismos de coleta, tratamento, disseminação e controle das informações de mercado.

4.3 Hierarquia das informações

Os principais papéis de um executivo, conforme Mintzberg (1983), são o interpessoal (relacionar-se com pessoas de níveis inferior, similar ou superior), o informacional (absorver e utilizar informação interna e externa) e o de decisão (tomar decisões, táticas ou estratégicas), todos concentrados na utilização das informações.

Dessa forma, a atividade administrativa é composta de três categorias principais: Alta Administração, Administração de Controle e Administração de Operações (Anthony *apud* Cornella, 1994; Kendall & Kendall,1991). Cada uma delas desempenha funções específicas de planejamento estratégico, supervisão de funções e verificação das atividades diárias, respectivamente (Figura 5).

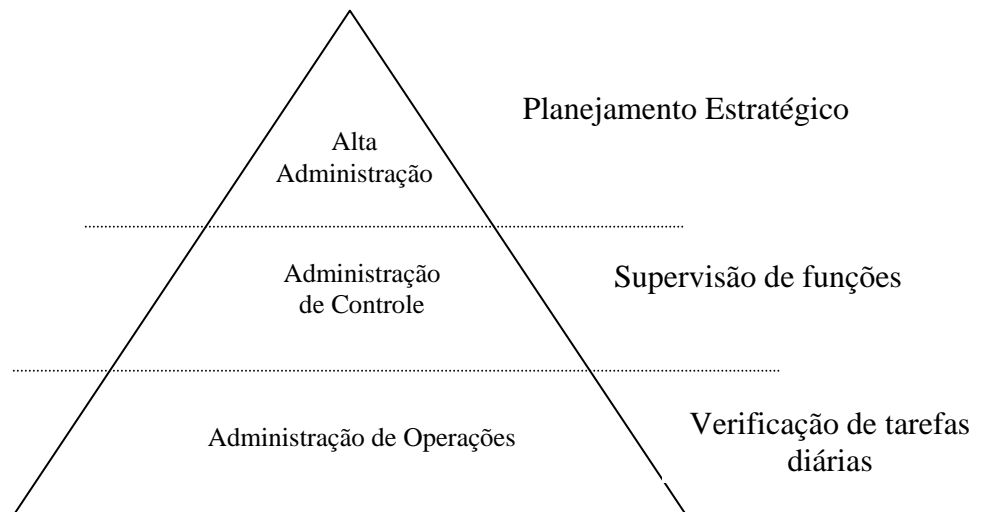


Figura 5 - Níveis de atividade administrativa em uma empresa

Fonte: Anthony in Cornella, Alfons. *Los recursos de informacion: ventaja competitiva de las empresas*. Madrid: McGraw Hill/Interamericana de España, 1994.

Adicionado a isso, cada nível requer um conjunto de informações necessárias à tomada de decisões, possuindo características bem definidas (Quadro 3).

O nível estratégico avalia o quanto a empresa está preparada para atender às necessidades do seu ambiente, razão pela qual dá grande importância às informações externas (necessidades dos clientes e atividades da concorrência) e menos às informações internas (informações armazenadas ou tratadas no ambiente interno da empresa). Há um amplo alcance da informação e um alto grau de agregação, predominando o uso de informação informal.

No nível médio, o interesse pela informação, tanto externa como interna, é alto e o que importa não é o nível de informação agregada, mas sim, a oportunidade com que se obtém a informação (Cornella, 1994, p.108). Não obstante, o horizonte de planejamento é periódico e as informações utilizadas são de alta precisão.

No nível operacional, praticamente é incipiente o uso de informações externas; em contrapartida, há uma concentração forte no manuseio das informações oriundas do interior da empresa (como exemplo, aquelas geradas pelos departamentos, manuais de procedimentos, ordens de compras, etc.). Sua precisão é muito alta sendo utilizada diariamente para manter o fluxo de atividade constante. Predominantemente, são informações ou dados formais, programáveis e estáveis, e as decisões e suas ações geralmente resultam em uma resposta imediata (Freitas *et al.* 1997, p. 54).

Quadro 3

Características da informação requerida pelos três principais níveis administrativos.

Características da Informação	Estratégico	Controle	Operacional
Importância da procedência da informação <ul style="list-style-type: none"> • externa • interna 	Alta Baixa	Alta Alta	Baixa Alta
Alcance da informação (escopo)	Ampla e preponderância de informação informal	Médio	Curto e preponderância de informação formal
Nível de agregação	Alto (inteligência e conhecimento)	Médio (informação)	Baixo (dados)
Horizonte temporal	Longo prazo (ano)	Periódico (semana/mês)	Curto prazo (dia)
Precisão	Média	Alta	Muito Alta

Fonte: Cornella, Alfons. *Los recursos de informacion: ventaja competitiva de las empresas*. Madrid: McGraw Hill/Interamericana de España, 1994.

Todos os membros de uma empresa e não somente os diretores realizam, em menor ou maior quantidade, quatro funções informacionais básicas: planejamento, tomada de

decisões, resolução de problemas e avaliação de resultados e para tanto, todos devem ser considerados consumidores, processadores e geradores de informação (Cornella, 1994, p.112).

Levando isso à análise da estrutura de decisões em uma empresa, Laudon & Laudon (1991) propõem uma modificação ao modelo de Anthony, concebendo um modelo que adiciona um nível encarregado de gerir o conhecimento e administrar os dados e informações (contadores, engenheiros de produto, gerentes de *marketing*, etc). Esse modelo completa-se quando são inseridas as áreas funcionais da empresa (produção/operações, recursos humanos, finanças e *marketing*/vendas), uma vez que cada área desempenha os papéis: estratégico, tático, conhecimento e operacional (Figura 6).



Figura 6 - Um novo modelo de estrutura hierárquica e incorporação das áreas funcionais

Fonte: Laudon & Laudon in Cornella, Alfons. *Los recursos de informacion: ventaja competitiva de las empresas*. Madrid: McGraw Hill/Interamericana de España, 1994.

Outro modelo hierárquico que explora o fluxo das informações nas empresas e que tem como objetivo a redução da complexidade e quantidade de dados disponíveis para

gerar melhores decisões e aumentar o valor das informações de mercado é a Hierarquia de Haeckel (Figura 7). A hierarquia modificada por Barabba & Zaltman (1992) começa com o fluxo dos dados, que, colocados em um contexto (uma estrutura decisória), desenvolvem-se as informações; aplicando-se a inferência (o julgamento) às informações contextuais, gera-se a inteligência; à medida que se adquire convicção (maior certeza e aceitabilidade), essa conduz ao conhecimento e, aplicando a síntese (reunindo de forma holística as partes do conhecimento), cria-se a sabedoria. Dessa maneira, pode-se, simultaneamente, diminuir o volume de dados enquanto se aumenta seu valor para o usuário.

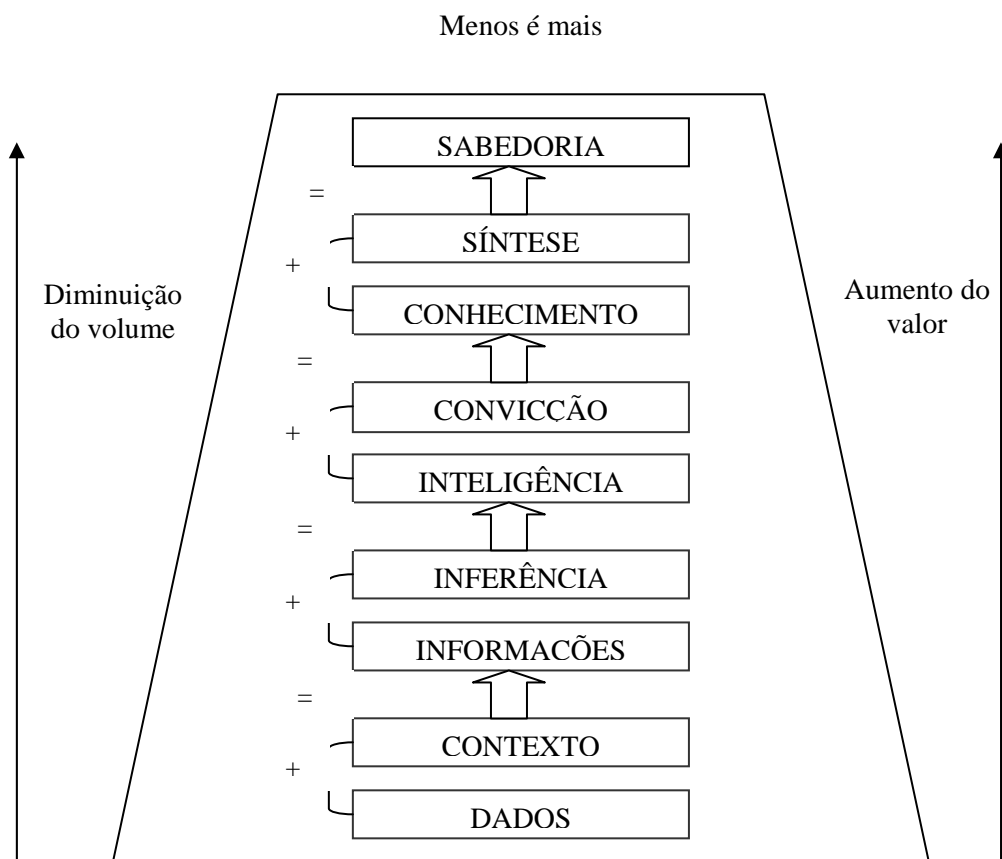


Figura 7 - A hierarquia de Haeckel modificada

Fonte: Adaptado de Barabba, V. & Zaltman, G. *A voz do mercado: a vantagem competitiva através da utilização criativa das informações de mercado*. Rio de Janeiro: Makron, McGraw-Hill, 1992.

Haeckel, citado in Barabba e Zaltman (1992, p.32), em sua explicação do modelo de hierarquia das informações, faz a seguinte consideração e indagação: a grave questão comercial por trás disso é que não existe nenhuma teoria de valores para a vantagem cada vez

mais importante chamada *informação*. Parece claro que o valor da informação é realçado pela estrutura, pela organização e pelo contexto, mas quanto vale proporcionar a estrutura e como devemos avaliar o resultado?

No mundo complexo de hoje, não adianta mais um gerente buscar apenas a decisão “certa”. Ao contrário, o maior valor está em controlar o processo decisório de uma forma que aumente as possibilidades de escolher a melhor decisão entre as alternativas disponíveis e fazer com que essa decisão seja implementada de modo eficiente. A partir da análise desses modelos, pressupõe-se que as informações de mercado possuem um valor relevante para os decisores em todos os níveis e que, se seguidas corretamente, podem reduzir os desperdícios e facilitar a compreensão dos processos informacionais.

4.4 Fluxos de informações

Lesca e Almeida (1994, p.94) apresentam três grandes fluxos de informação da empresa, como pode ser visto no esquema a seguir.

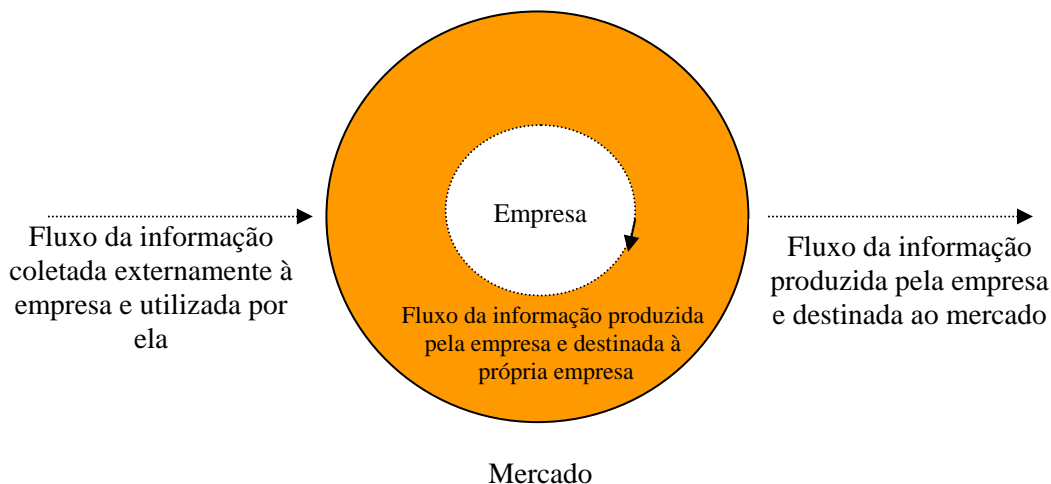


Figura 8 – Os três fluxos de informações de uma empresa.

Fonte: Lesca, Humbert; Almeida, F.C. Administração estratégica da informação. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 29, n.3, p. 72, jul./set.,1994.

Cada um desses fluxos apresenta componentes interdependentes e denominados de informação de atividade e informação de convívio, sendo assim definidos (Lesca, 1994, p. 70): - informação de atividade é aquela que permite à empresa garantir seu funcionamento,

como pedido emitido por um cliente, nota de saída de material, custo de produção; - informação de convívio é aquela que possibilita aos indivíduos conviverem, permitindo também influenciar seus comportamentos.

O Quadro 4 permite visualizar a localização dos fluxos e suas principais informações (atividade e convívio).

Quadro 4

Localização das realizações em informação

	Grandes Fluxos	Tipos de Informação	
		Atividade	Convívio
Informação	Interno (da empresa para a empresa)	<ul style="list-style-type: none"> • Nota de pedido interno • Situação de estoque • Informação de gestão • Informação contábil • Procedimentos de gestão • Diferentes funções informatizadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Newsletter da empresa • Comunicação informal • Idéias
	De dentro para fora da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Pedido de compra • Fatura para o cliente • Comunicação ao cliente • Oferta de emprego • Catálogo de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidade • Relatório anual para os acionistas • Conferências em universidades • Artigos na mídia • Patrocínios
	De fora para dentro da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Fatura do fornecedor • Extratos de bancos • Pedido do cliente • Leis e regulamentações • Intervenção de um consultor 	<ul style="list-style-type: none"> • Catálogo do fornecedor • Relações pessoais • Participação em seminários • Planos da concorrência

Fonte: Lesca, Humbert; Almeida, F.C. Administração estratégica da informação. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 29, n.3, p. 72, jul./set.,1994.

O que pode estar faltando é um fluxo que permita a coleta e tratamento desses dados e informações, os quais estejam disponíveis para uso no momento exato em que forem necessárias ao decisor. Degent citado por Gonçalves e Filho (1995, p.25) propõe um fluxo de informações para mapear os processos dos serviços de inteligência (Figura 9).

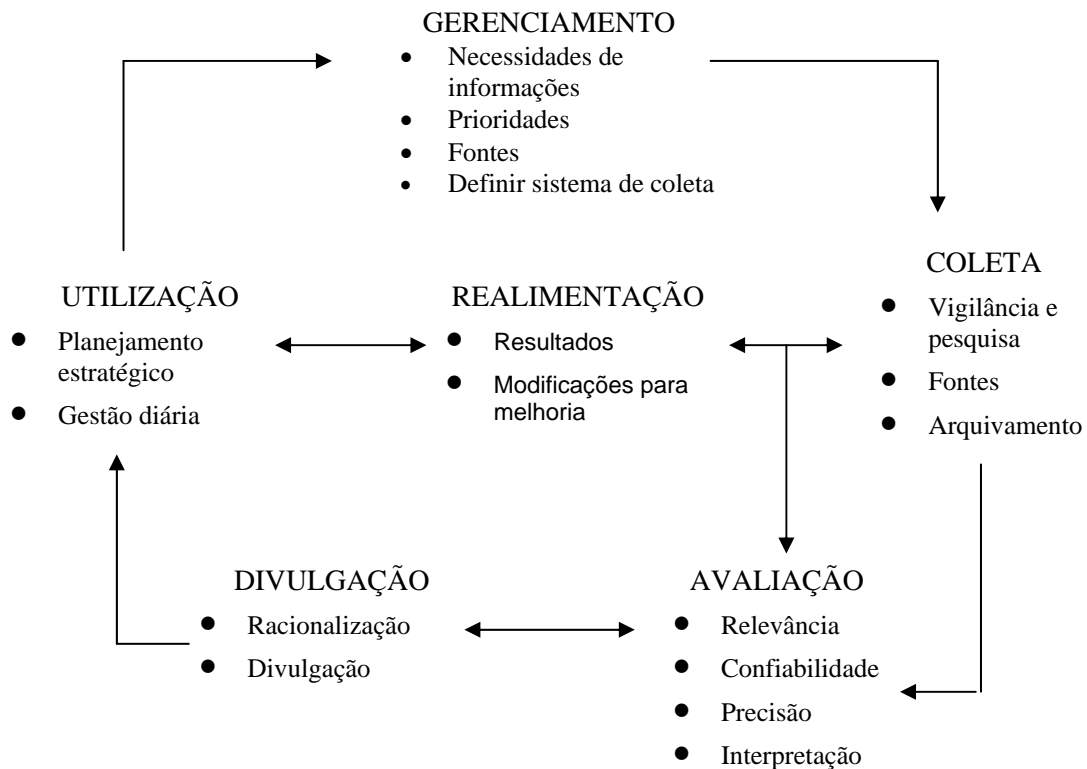


Figura 9 – Fluxo de informações

Fonte: Gonçalves, Carlos A.; Filho, Cid G. Tecnologia da informação e *marketing*: como obter clientes e mercados. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n.4, p. 21-32, jul./ago., 1995.

4.5 O escopo do *marketing* e seu ambiente

Para o entendimento dos sistemas de informação de *marketing* é importante e essencial, primeiramente, entender o que é *marketing*. Conforme a American Marketing Association (AMA), *marketing* “é o processo de executar a concepção, a determinação de preços, a promoção e distribuição de idéias, mercadorias, e serviços para criar trocas que satisfaçam as metas individuais e organizacionais” (Bennett *apud* Marshall, 1996, p.12).

Marketing é um sistema total de atividades empresariais interatuantes destinadas a planejar, precificar, promover e distribuir bens e serviços que satisfaçam os desejos dos clientes atuais e potenciais (Stanton *apud* Schewe & Smith, 1982). Esse conceito do início da década de 70 demonstra que a atividade de *marketing* começou a ser vista como um sistema no qual os mecanismos internos e externos necessitam de inter-relacionamentos para seu

perfeito funcionamento. Já, na década de 1980, o *marketing* passou a ser considerado um processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e o que desejam através da criação e troca de produtos e valor com outras pessoas (Kotler, 1989, p.32). Em todos os conceitos, interpreta-se a visão sistêmica e aberta em que interagem entre empresa e ambiente. Schewe e Smith (1982, p.22) descrevem que a chave para todas essas trocas é a informação, e os consumidores são a fonte inicial de informação que mantém as trocas em equilíbrio, ou seja, aceitando ou rejeitando os bens e serviços oferecidos, os consumidores comunicam suas necessidades e desejos aos varejistas e outros intermediários.

As informações necessárias aos executivos e empresários estão em seu ambiente de *marketing*, que é composto por seis setores ambientais: econômico, político e legal, social, institucional, tecnológico e fatores competitivos, como definido por Churchill & Peter (1994, p. 32). Conforme Sapiro (1993, p.115), esse ambiente afeta os esforços de *marketing* das organizações, bem como todos os problemas, perspectivas, oportunidades e recursos (Figura 10).



Figura 10 – Dimensões do ambiente de *marketing*.

Fonte: Churchill, G.; Peter, J. Paul. *Marketing: create value for customers*, 1994, Austen Press.

Conforme Churchil & Peter (1994, p.32), os setores ambientais são assim definidos:

- a) Ambiente competitivo: são todas as empresas que podem satisfazer as necessidades e desejos do seu mercado-alvo. Inclui as empresas, produtos e táticas competitivas.
- b) Ambiente econômico: inclui os fatores econômicos tais como taxas de inflação, balança comercial, orçamentos do governo, taxas de investimento, desemprego, taxa de crescimento econômico, etc.(Choo,1993).
- c) Ambiente político e legal: compreende as leis, regulamentos e a pressão social que afeta os empresários, que podem ser oriundas do governo federal, estadual ou municipal.
- d) Ambiente tecnológico: inclui o desenvolvimento de novas técnicas e métodos de produção, inovação em materiais e produtos, tendências gerais em pesquisa e conhecimento em pesquisa (Churchill, 1994; Choo, 1993).
- e) Ambiente institucional: são os intermediários de mercado e suas atividades. Os maiores participantes neste ambiente são revendedores, empresas de distribuição física, agências de serviços de *marketing* e intermediários financeiros.
- f) Ambiente social: é composto pelos clientes existentes e potenciais de uma empresa. O *marketing* descreve este ambiente em termos de quem são essas pessoas, dados demográficos e que valores elas possuem.

Monitorar o ambiente é a prática de rastrear as mudanças externas que podem afetar os mercados, incluindo a demanda de produtos e serviços. Através do monitoramento (*scanning*) ambiental é que o empresário pode identificar maneiras de agir rapidamente sobre as novas oportunidades e mudanças e, ainda, pode aprender mais sobre as necessidades de seus clientes e as forças e fraquezas dos concorrentes (Churchill & Peter, 1994), desenvolvendo uma série de estratégias que contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais.

Os executivos examinam o ambiente de *marketing* de quatro maneiras (Kotler, 1993):

1. Visão indireta: exposição geral através da informação, em que o gerente não tem um propósito específico;
2. Visão compartilhada: exposição direcionada, não envolvendo pesquisa ativa, para uma área ou tipo de informação quase totalmente identificada;
3. Busca informal: um esforço limitado e não estruturado para obter uma informação específica ou informação para um propósito específico;
4. Busca formal: um esforço usualmente seguindo um plano, procedimento ou metodologia específicos para assegurar uma informação específica.

O monitoramento do ambiente de negócios pode proporcionar grande vantagem competitiva para as organizações, desde que operacionalizado de forma planejada e eficiente. As informações coletadas no ambiente são essenciais para o direcionamento estratégico da organização (Lesca & Roiron, 1996), podendo contribuir para a maioria das atividades da função de *marketing* (Marshall, 1996, p.13), tais como:

-
-
- Identificar mercados potenciais;
 - Conceber novos produtos;
 - Coordenar-se com outras áreas funcionais da organização;
 - Desenvolver preços adequados;
 - Desenvolver e coordenar um sistema de distribuição;
 - Desenvolver programas efetivos de comunicação;
 - Desenvolver programas de pesquisa.
-
-

Figura 11 - Atividades fundamentais de *marketing*.

Fonte: Marshall, Kimball P. *Marketing information systems: create competitive advantage in the information age*, ITP, 1996.

As informações que alimentam os Sistemas de Informação de *Marketing* nas empresas e os prováveis fluxos de informação existentes são abordados com maior atenção no tópico seguinte.

4.6 Sistema de Informação de *Marketing* (SIM)

4.6.1 Fundamentos e componentes do SIM

O conceito de Sistemas de Informação de *Marketing* originou-se a partir da Teoria dos Sistemas de Bertalanffy (1977) e vem obtendo grande aplicabilidade nas pesquisas em diversas áreas do conhecimento. Sistemas de informação são sistemas que usam a tecnologia da informação para capturar, transmitir, armazenar, recuperar, manipular ou mostrar informação utilizada em um ou mais processos de negócios (Alter, 1996, p.2).

Na área de *marketing*, Smith & Brien citados por Kotler (1993, p.135) definem: um sistema de informação de *marketing* é uma estrutura contínua e interagente de pessoas, equipamentos e processos, que congregam, classificam, analisam, avaliam e distribuem a informação conveniente, oportuna e correta, para uso dos responsáveis pelas decisões de *marketing*, para incrementar o planejamento, a implementação e o controle de *marketing*. Complementando, o Sistema de Informação de *Marketing* é um modo organizado de reunir e analisar continuamente dados para serem oferecidos aos gerentes de *marketing*, na forma de informações úteis para guiar a tomada de decisões na organização (Marshall, 1996; McCarthy & Perreault, 1997).

Ao se projetar um sistema de informações que apóie o planejamento e o controle, é necessário compreender as necessidades de informação, que, por sua vez, exigem a compreensão dos processos decisórios praticados pela empresa (Bio, 1996, p.48). As necessidades de informações do presidente ou gerente de produção são diferentes daquelas de um encarregado de fabricação, porque a cada nível de autoridade é estabelecido um campo de atuação sobre o qual a pessoa investida da autoridade possui o arbítrio das decisões (Bio, 1996, p.80).

Os componentes básicos de um Sistema de Informações de *Marketing* segundo Marshall (1996, p.4), são: o ambiente interno, a interface com o usuário, banco de dados, *softwares* e suporte administrativo.

O ambiente interno inclui: os gerentes que usam o sistema; os tipos de decisões que devem tomar; os objetivos empresariais que devem guiar as decisões e todo o processo

de tomada de decisões; os aspectos sociais, culturais e políticas internas que influenciam as atividades das organizações e a tomada de decisões.

O segundo componente básico é a interface com o usuário, que inclui: os tipos de computadores que estão sendo usados; o caminho pelo qual as informações são colocadas no papel ou tela do computador; o tipo de conhecimento necessário para utilizar o sistema; os equipamentos ou tecnologias utilizadas para produzir os documentos das decisões tomadas.

O terceiro componente é o “*database*” ou banco de dados, que é uma coleção organizada de arquivos de dados, os quais são classificados em duas categorias: dados internos (relatórios de vendas, comissões de vendas, inventário, entre outros) e dados externos (tendências do mercado, índices econômicos, entre outros.)

Outro elemento citado é o *software*, que são programas que os gerentes de *marketing* usam para acessar dados e analisá-los, guiando suas decisões. E, por último, o suporte administrativo, que são as diretrizes, processos e procedimentos para manter integrado o sistema e proporcionar suporte aos gerentes de *marketing* quanto ao uso.

4.6.2 Modelos de Sistemas de Informação de *Marketing*

O conceito de Sistema de Informações de *Marketing* começou a ser desenvolvido no final da década de 1960, sendo que até aquela época a atividade de *Marketing* abastecia-se apenas de pesquisa de *marketing* como fonte geradora de informações (Minciotti, 1993, p.57).

Existem alguns modelos de Sistemas de Informação de *Marketing* que procuram orientar os profissionais dessa área ao melhor planejamento das ações de *marketing*. Minciotti (op.cit.), em seu estudo de doutoramento faz breves comentários sobre esses, os quais são revistos.

a) O modelo de Rochas e Coquard (1972)

Esta abordagem trata do relacionamento entre o plano de *marketing* e o Sistema de Informações de *Marketing*, com ênfase na análise e controle. O modelo consegue ser muito mais uma representação esquemática da importância das informações no planejamento do que um modelo de sistema de informação (Figura 12).

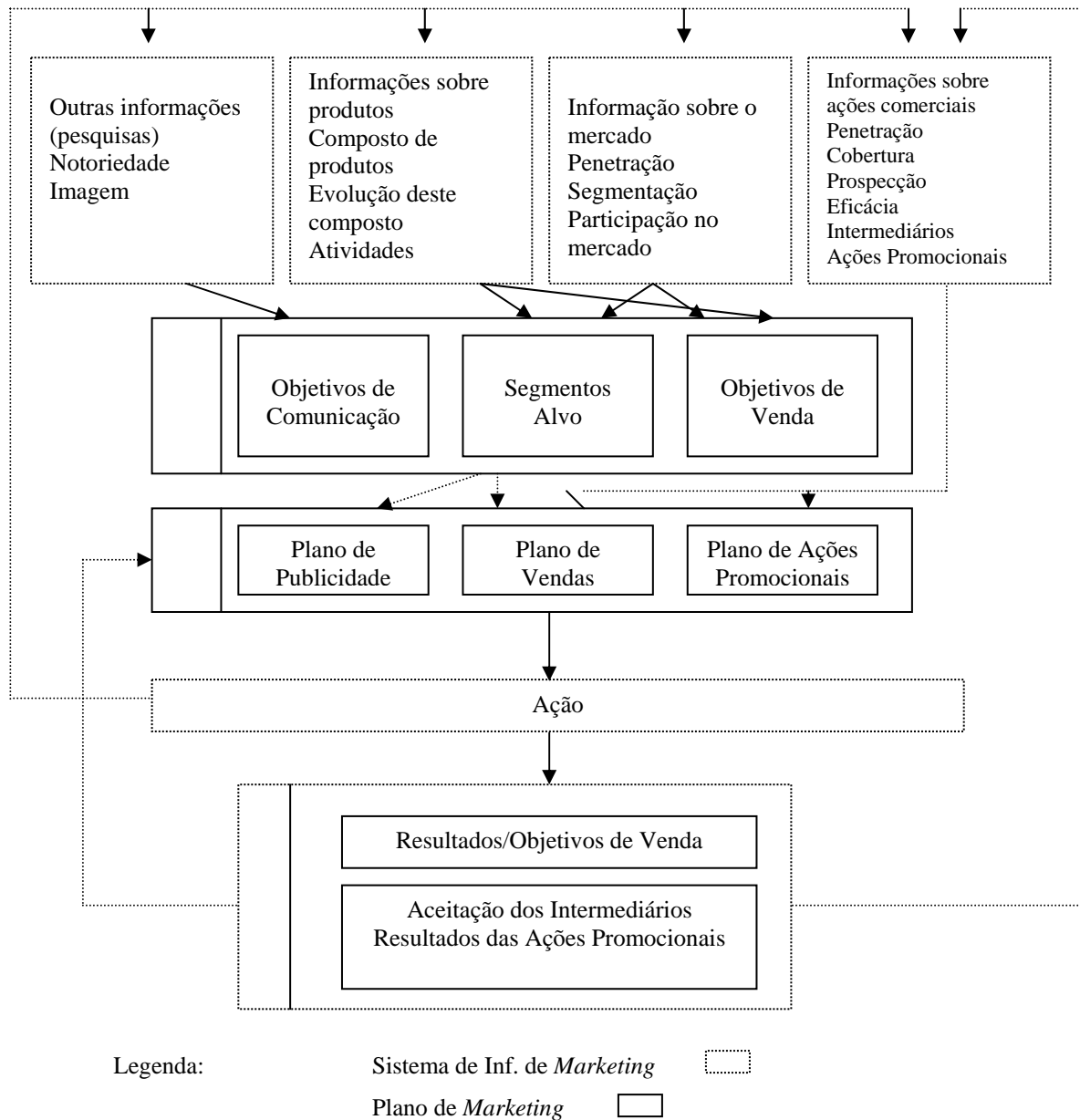


Figura 12 – Sistema de informação de *marketing* e o plano de *marketing*

Fonte: Rochas, M. ; Coquard, P. Analyse du systeme d'information mis en place dans une banque regie de depots. *Revue Française de Marketing*, v.44, jul./set., 1972

b) O modelo de Holloway e Hancock (1973)

Este modelo trata da relação entre o sistema de informações e as funções gerenciais das empresas. Conforme Minciotti (1993, p.65), este modelo não sugere como devam ser coletados os dados e informações, o que o torna frágil (Figura 13).

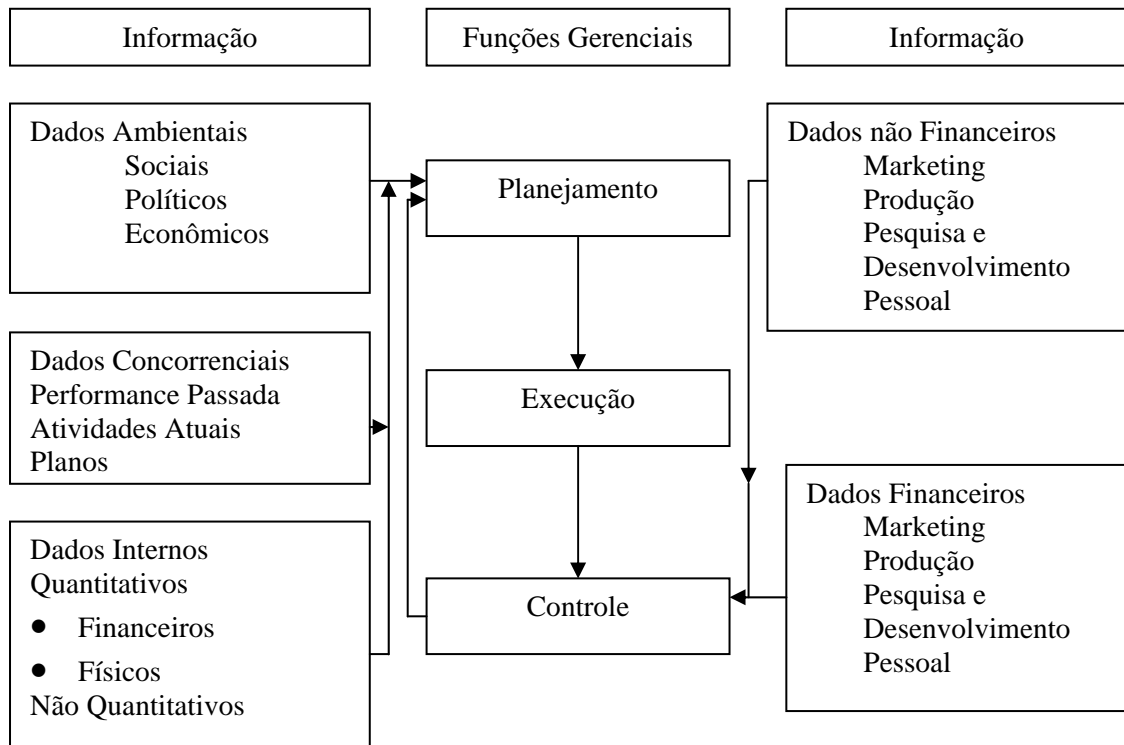


Figura 13 – A ação gerencial de *marketing* e o papel da informação

Fonte: Holloway, R.J.; Hancock, R.S. *Marketing para o desenvolvimento*. Rio de Janeiro, LTC, 1973.

c) A abordagem de Brien e Stafford (1968)

Este enfoque proporciona destaque à importância das informações internas, oriundas das áreas funcionais da empresa, como complemento à pesquisa de *marketing*. Os autores atribuem grande responsabilidade à pesquisa de mercado como supridora de informações corretas para a decisão sobre o composto de *marketing* (Figura 14).

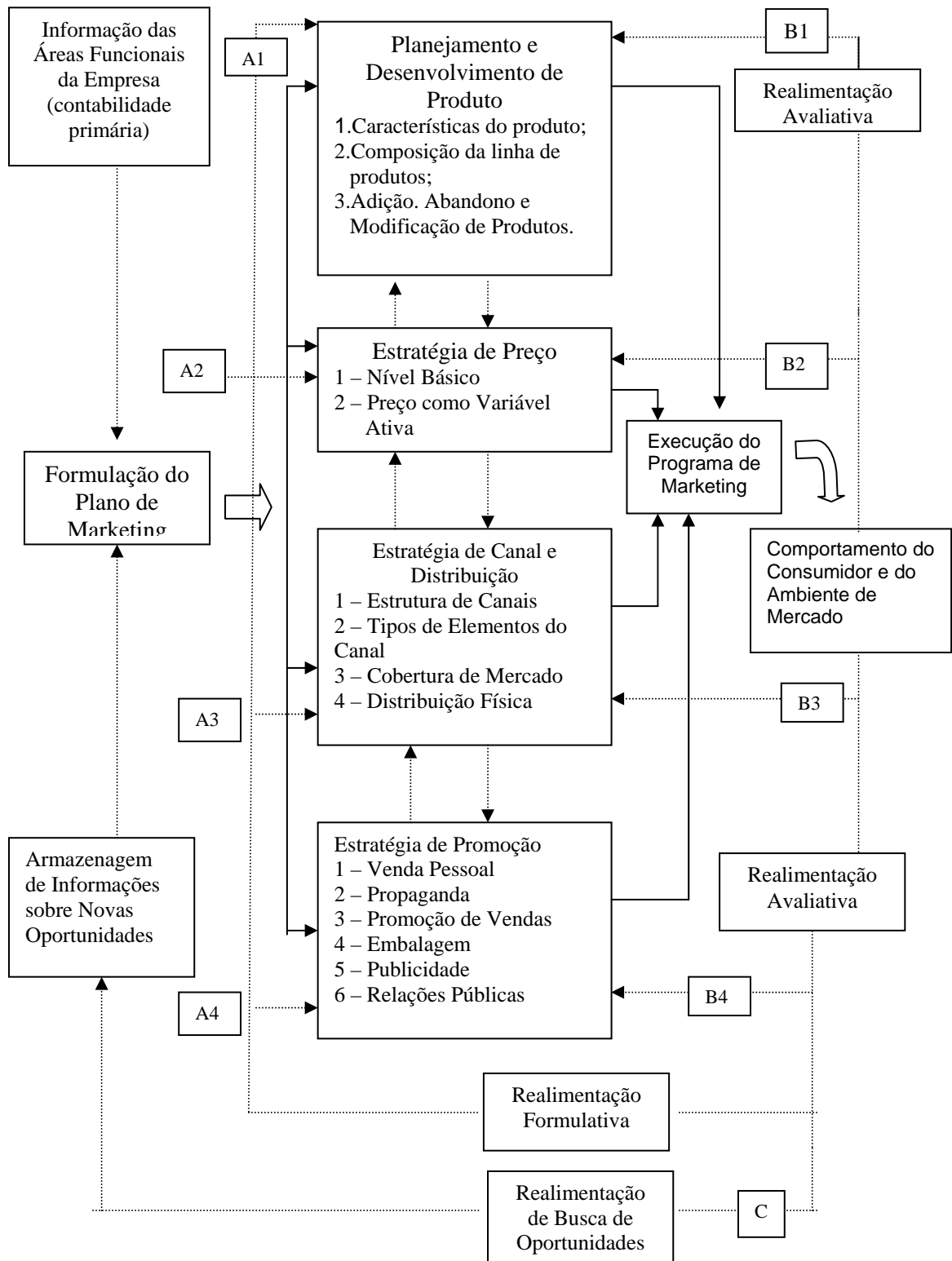


Figura 14 - O processo gerencial de *marketing* e o fluxo de informações

Fonte: Brien, R.H.; Stafford, J.E. *Marketing information systems: a new dimension of marketing research*

Journal of Marketing, v.32, jul., 1968.

- d) O modelo do Centro de Informação e Análise de *Marketing* (MIAC) proposto por Kotler

Este modelo propunha transformar o departamento de pesquisa de *marketing* em um núcleo maior, ou seja, um Centro de Informação e Análise de *Marketing*, que teria como função coletar, processar e disseminar informações internas e externas relevantes às decisões de *marketing* (Figura 15).

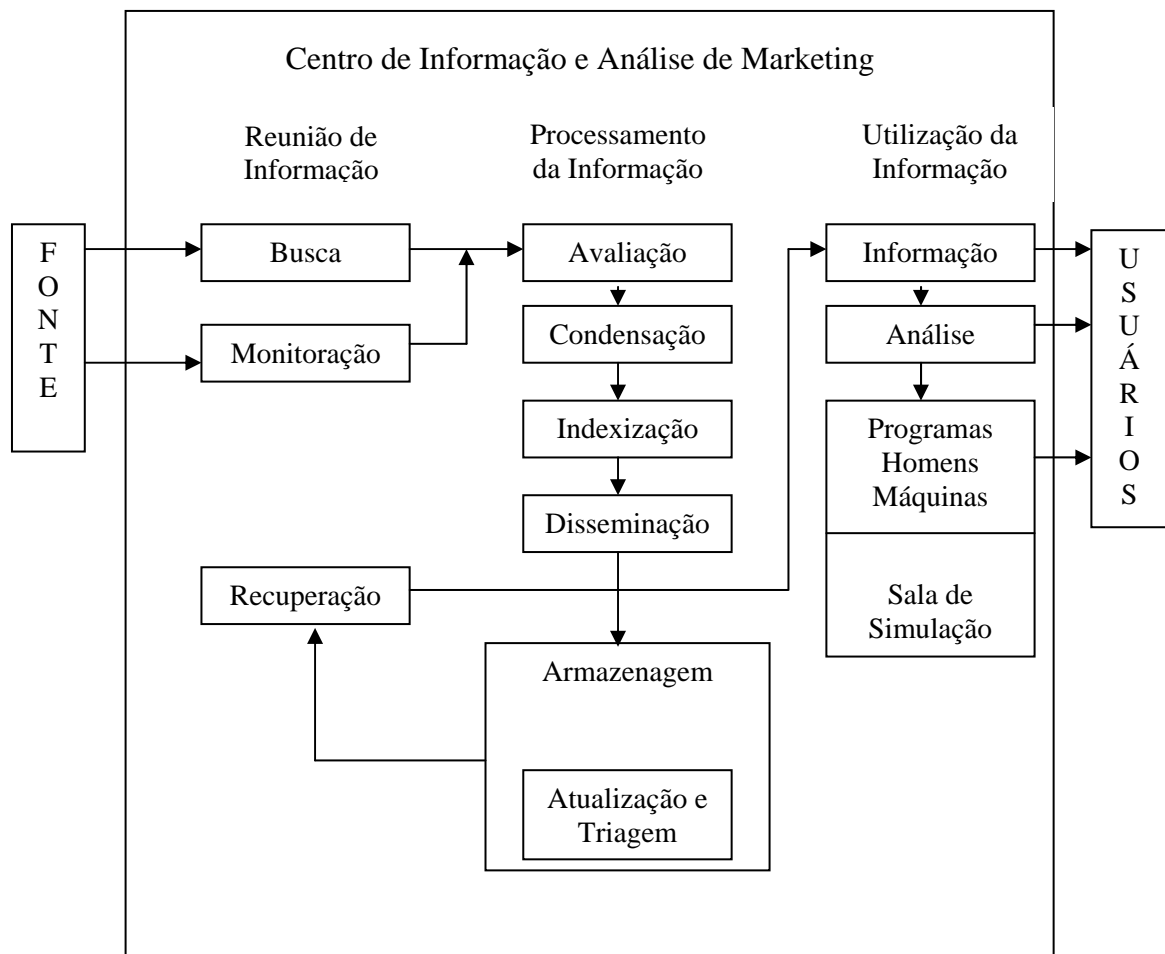


Figura 15 – Um diagrama esquemático do Centro de Informação e Análise de *Marketing*.

Fonte: Kotler, P. A design for the firms *marketing* Nerve Center. In: *Marketing Informations Systems: a new era in marketing* research. Boston: Howgthon Mifflin, 1968.

e) O modelo de Sistema de Informações de *Marketing* de Kotler (1998)

Este modelo foi uma evolução da idéia anterior, onde o autor considera quatro formas de coleta de dados, que denominou: registros internos, inteligência de *marketing*, pesquisa de *marketing* e análise de apoio às decisões de *marketing*. Esta forma de abordar e coletar dados representa a grande contribuição do modelo (Figura 16).



Figura 16 – Sistema de Informações de *Marketing* proposto por Kotler

Fonte: Kotler, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.

e) O modelo de Uhl

Este modelo, mostrado na Figura 17, também é apresentado sob a forma de subsistemas e, em relação ao proposto por Kotler, acrescenta as formas de integração e relacionamento entre seus componentes e o processo decisório da empresa. Os subsistemas são: subsistema de consciência corrente, subsistema de informação de profundidade e crise, subsistema de informação acidental.

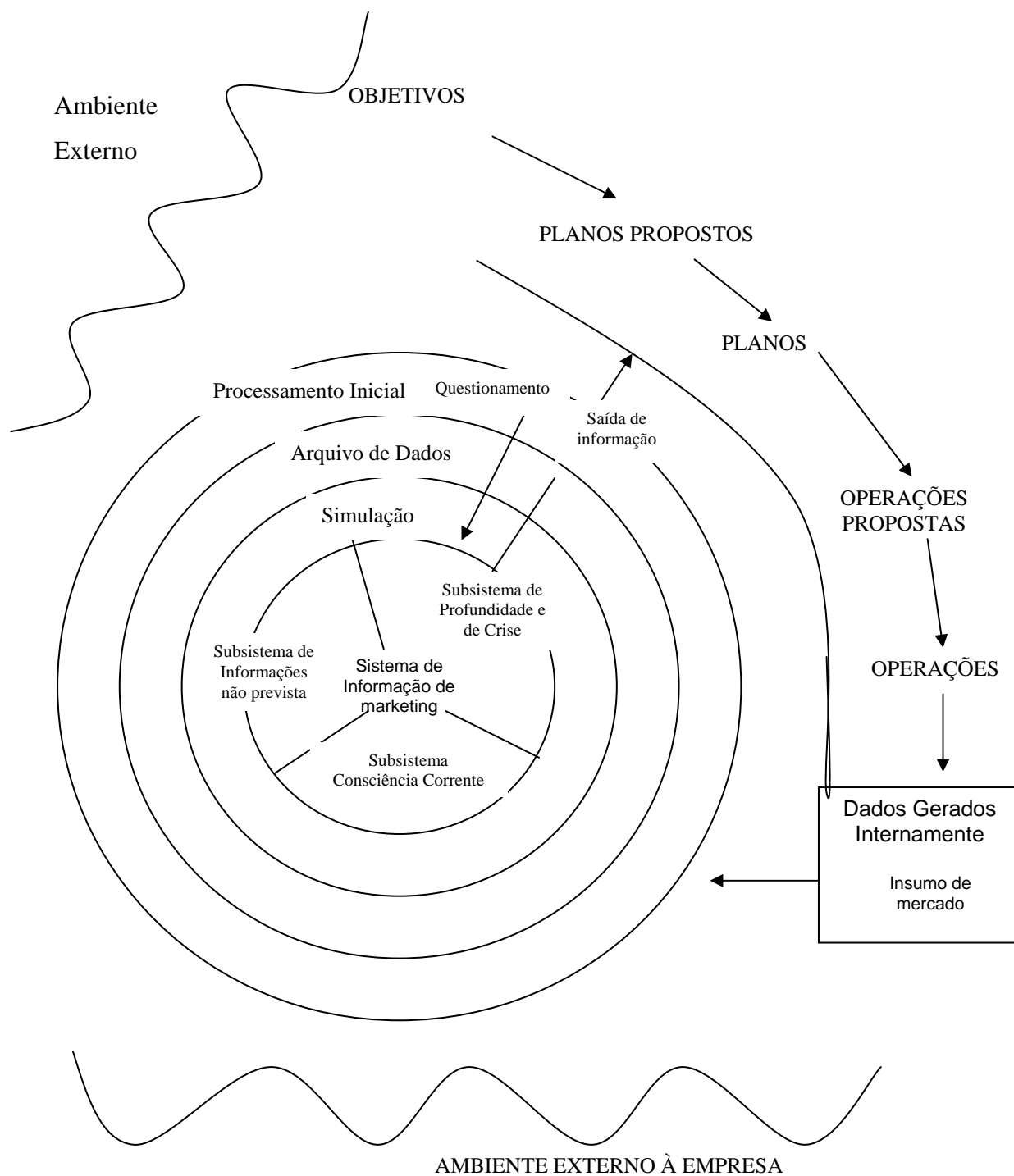


Figura 17 – Sistema de Informações de *Marketing* proposto por Uhl

Fonte: Hul, K.P. Sistemas de informação de *marketing*. In: Brit, S.; Boyd, H. *Marketing: gerência e ação executiva*. São Paulo: McGraw-Hill, 1981.

f) O Modelo de Minciotti (1993)

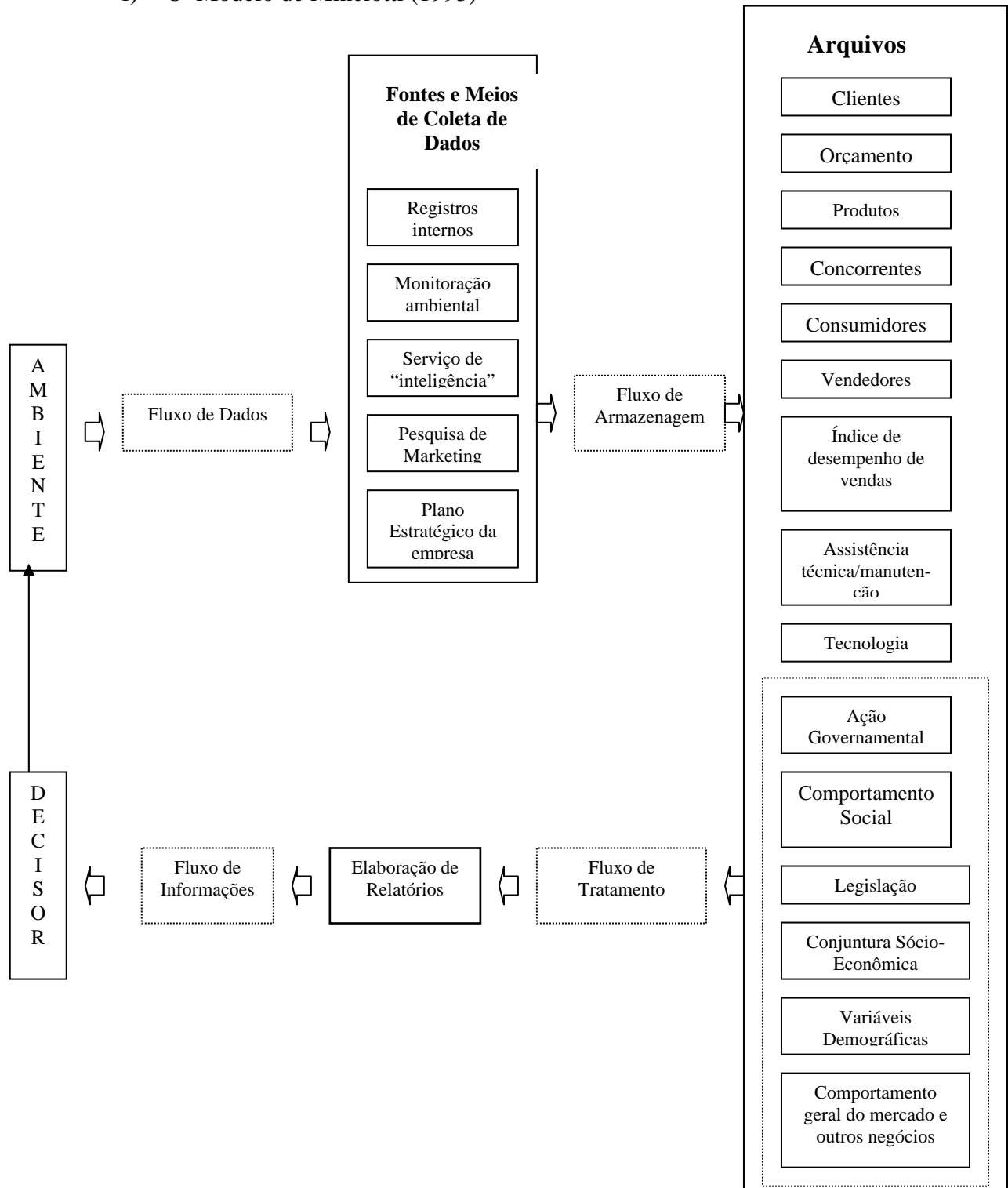


Figura 18 – Modelo de Sistema de Informações de *Marketing* proposto por Minciotti.

Fonte: Minciotti, S. *O Sistema de informações de marketing como suporte para a adoção do marketing estratégico: o desenvolvimento de um modelo*. Tese de Doutorado, USP, 1993

O modelo proposto por Minciotti, observado na Figura 18, expõe um instrumento bastante aproximado da prática vivenciada nas empresas, podendo ser aplicável em pequenas, médias ou grandes empresas. O modelo não considera a segmentação do ambiente em interno e externo, o que poderia dar maior consistência à visualização do sistema desenvolvido.

Com base nos modelos comentados, é possível iniciar uma revisão que pode contribuir para o entendimento dos tipos, fluxos e necessidades de informações que as empresas detêm, propondo melhorias e novos procedimentos, que facilitem a elaboração e implementação de estratégias mercadológicas.

4.7 Sistemas de apoio às decisões de *marketing*

Os Sistemas de Apoio às Decisões ajudam os executivos no desenvolvimento de seus planos, processando dados e informações com rapidez e segurança usando a tecnologia de informação existente. Existem vários tipos de Sistemas de Apoio à Decisão, como os descritos por Marshall (1996, p.5): Sistemas de Investigação e Relatórios; Modelos Analíticos para Previsão, Simulação e Otimização; Sistemas de Apoio ao Executivo e Sistemas de Apoio às Decisões em Grupo.

Aqui, cabe analisar o Sistema de Apoio à Decisão de *Marketing* (MDSS – Marketing Decision Support System), que tem na essência a mesma finalidade que os anteriores, mas com enfoque à área de *marketing* especificamente.

Um Sistema de Apoio à Decisão de *Marketing* (MDSS) é uma coleção coordenada de dados, sistemas, ferramentas e técnicas com apoio de *software e hardware*, pelo qual uma organização reúne e interpreta informações relevantes dos negócios e ambiente, transformando-os em uma base para a ação de *marketing* (Little, 1979, p.11)

Bruggen *et al.* (1998, p.655) demonstram que um Sistema de Apoio à Decisão de *Marketing* (MDSS) é capaz de melhorar o desempenho dos tomadores de decisão de *marketing* e que, usando um MDSS, são mais capazes para colocar os valores das variáveis de decisão na direção que aumente o desempenho.

Um MDSS, segundo Little (1979, p.10), tem a estrutura demonstrada na Figura 19.

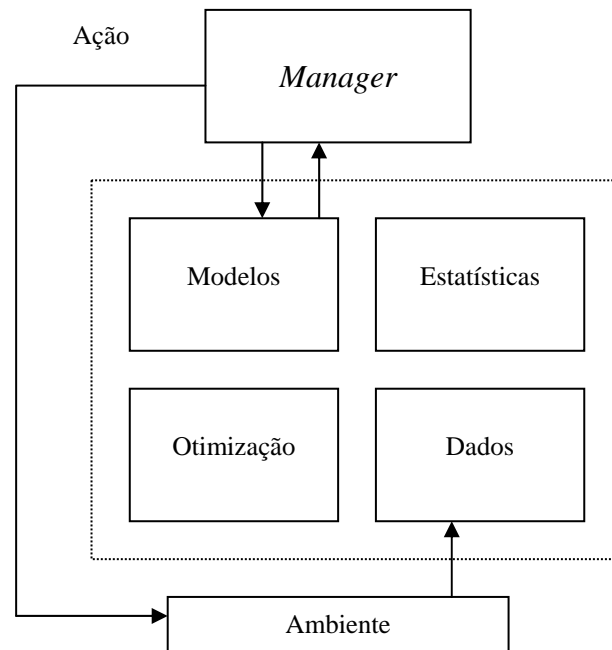


Figura 19 - Modelo de um MDSS.

Fonte: Adaptado de Little, John D.C. Decision support systems for *marketing* managers. *Journal of Marketing*. Vol.43, Summer,1979, 9-26

Os Sistemas de Apoio à Decisão têm grande potencial para criar vantagem competitiva através do melhor acesso a dados e melhores métodos para transformar dados em informação significativa para guiar a tomada de decisões (Marshall, 1996, p.66).

A análise desses sistemas pode levar à construção de melhores maneiras de tomar as decisões, especialmente em decisões ambientais que são menos previsíveis e mais complexas. Bruggen (1998, p.655) concluiu em seu estudo de impacto do MDSS sobre o processo de decisão que os decisores estão confrontados com ambientes de decisões complexos, com grande quantidade de informações, e que as limitações no processo de informação podem ter um impacto sobre o desempenho dos tomadores de decisão.

4.8 Processo de tomada de decisões

Entender a tomada de decisões dos gerentes pode prover *insights* que ajudem a construir melhores ferramentas para os gerentes usarem e melhorarem as decisões de *marketing* (Perkins & Rao, 1990). É importante perceber que a decisão não é um fim em si

mesmo, mas uma etapa para que os objetivos sejam alcançados (Freitas *et al.*, 1997). Sua interpretação depende do nível em que são analisadas - estratégico, tático e operacional. A partir dessas afirmações, pode-se explorar uma definição referente ao tema. (...) A tomada de decisão consiste em um processo de solução de problemas de um determinado processo de negócio, sendo afetada pela disponibilidade de tempo e pela limitada capacidade das pessoas em processar informação.” (Alter, 1996)

A função de decisão do executivo envolve o conhecimento amplo dos elementos envolvidos nos processos de negócio, ou seja, informação, tecnologia e participantes, de modo que a escolha da melhor alternativa passa pela avaliação criteriosa desses aspectos.

A incapacidade de usar bem as informações é o calcanhar de Aquiles da maioria dos processos decisórios (Barabba & Zaltman, 1992, p.6).

4.8.1 O modelo de decisão de Simon

O modelo de Simon, um dos mais utilizados atualmente, propõe um estudo da decisão analisando-se três grandes fases:

1. inteligência ou investigação: busca e levantamento de problemas e oportunidades no ambiente.
2. desenho ou concepção: o decisor formula o problema e gera alternativas para a tomada de decisão.
3. escolha: esta fase ocorre com a seleção de uma alternativa que está disponível e que tenha melhor aplicabilidade.

Ainda, no modelo proposto, há um momento em que ocorre uma retroalimentação, ou seja, *feedback* entre a fase de escolha e inteligência, proporcionando correção ou reavaliação na tomada de decisão (Figura 20).

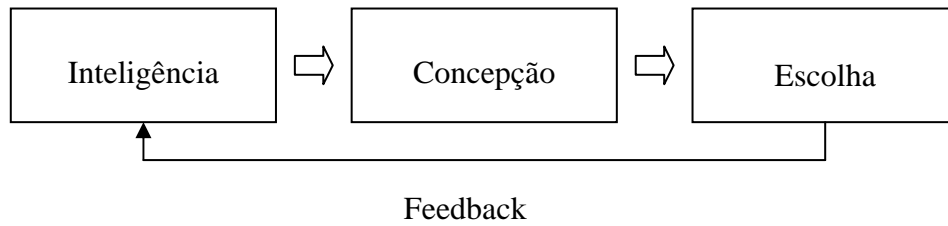


Figura 20 - O processo decisório de Simon (1957)

Fonte: Freitas *et al.* *Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto*. Porto Alegre: Ortiz, 1997

4.8.2 Racionalidade na Tomada de Decisão

Segundo Freitas *et al.* (1997, p.51), o estudo da resolução de problemas e da tomada de decisão é realizado segundo duas grandes abordagens: a abordagem racional fundamentada na teoria da utilidade e a abordagem que se fundamenta na racionalidade limitada do tomador de decisão.

Racionalidade, como Simon (1971) observou, pode ser definida como o comportamento apropriado ao desenvolvimento de metas sujeitas ao viés. As teorias diferem com relação ao papel que a informação exerce no processo de tomada de decisão. Conforme a teoria racional, a meta é a maximização da utilidade e os vieses são recursos externos ou ambientais. Dessa maneira, na teoria racional da firma, os gerentes maximizam lucros sujeitos às funções de demanda e custo (Glazer *et al.*, 1992); por sua vez, na teoria da utilidade, o tomador de decisões opera com o intuito de maximizar a utilidade esperada e, ainda, tem a capacidade de ambos, coletar e processar informações adicionais.

A teoria da racionalidade limitada proposta por Simon localiza que os vieses sobre a tomada de decisões não estão no ambiente externo, mas no tomador da decisão, isto é, a capacidade limitada do indivíduo para processar informação, que é agora considerada como o recurso escasso. Ainda, os tomadores de decisão não conseguem processar toda a informação que pode existir a respeito da decisão. (March & Simon apud Glazer *et al.*, 1992).

Compreender o processo de racionalidade limitada implica aumentar a sensibilidade de análise sobre as questões que envolvem o processo de tomada de decisões, bem como a influência que as informações exercem sobre o decisor.

4.8.3 Fatores influenciadores no processo decisório

4.8.3.1 *Condições ambientais*

Lesca & Almeida (1994, p.73) afirmam que o conhecimento adequado sobre os atores externos (clientes, concorrentes, fornecedores, poder público, etc.) é fator crítico de sucesso no desempenho da empresa. Fatores ambientais têm sido pesquisados em termos de efeitos diretos sobre o processo de decisão e, também, em termos de efeitos moderados entre o processo de decisão e o desempenho organizacional (Mueller, 1998).

Gerentes de *marketing* têm a responsabilidade de interpretar o que ocorre no ambiente de negócios e fazer a melhor escolha, relacionada com quais clientes deve-se atender, que concorrentes desafiar e com quais produtos e serviços competir.

As decisões dos gerentes de *marketing* são caracterizadas por sua complexidade, sua dependência da informação de dentro ou de fora da organização e ainda, um gerente pode ser mais sensível do que outro ao impacto das causas externas e internas sobre os resultados (Curren *et al.*, 1992, p.20). Além disso, as condições ambientais, de turbulência ou de estabilidade, submetem os decisores à difícil tarefa de gerar a melhor escolha para a solução de determinado problema, podendo contribuir para um melhor ou pior desempenho da organização.

Outros fatores de ordem interna à organização, como cultura, experiência e estilo gerencial também são intervenientes no processo decisório, tema que conduz ao próximo tópico a ser analisado.

4.8.3.2 *Cultura organizacional*

Aspectos inerentes aos indivíduos da organização, como: valores, crenças, normas, hábitos, estilos e atitudes, e outros, formam o que conhecemos como a *cultura da organização*. A cultura exerce um papel significativamente importante para a análise do comportamento do decisor e do fluxo de informações que age antes e pós-decisão tomada. A cultura organizacional é definida por Deshpandé e Webster (1989, p.4) como o padrão de benefícios e valores partilhados que ajudam os indivíduos a entender o funcionamento organizacional e que provêm normas para o comportamento na organização.

Para entender como a cultura afeta o processo de informação organizacional, é preciso analisar o modelo de valor competitivo, que propõe duas dimensões predominantes pelas quais os valores variam (Moorman, 1995, p.321). Esses dois eixos formam um modelo de cultura de quatro células. O eixo da dimensão formal-informal traduz a importância da estrutura organizacional e envolve um *continuum* do processo orgânico ao mecanicista. O eixo da dimensão interna-externa explica como a organização pode manter um sistema sociotécnico interno à organização ou o melhoramento de sua posição competitiva com o ambiente externo. A partir da intercessão das duas dimensões resultam as quatro culturas, que são: adocrática, mercado, hierárquica e *clan* (Figura 21).

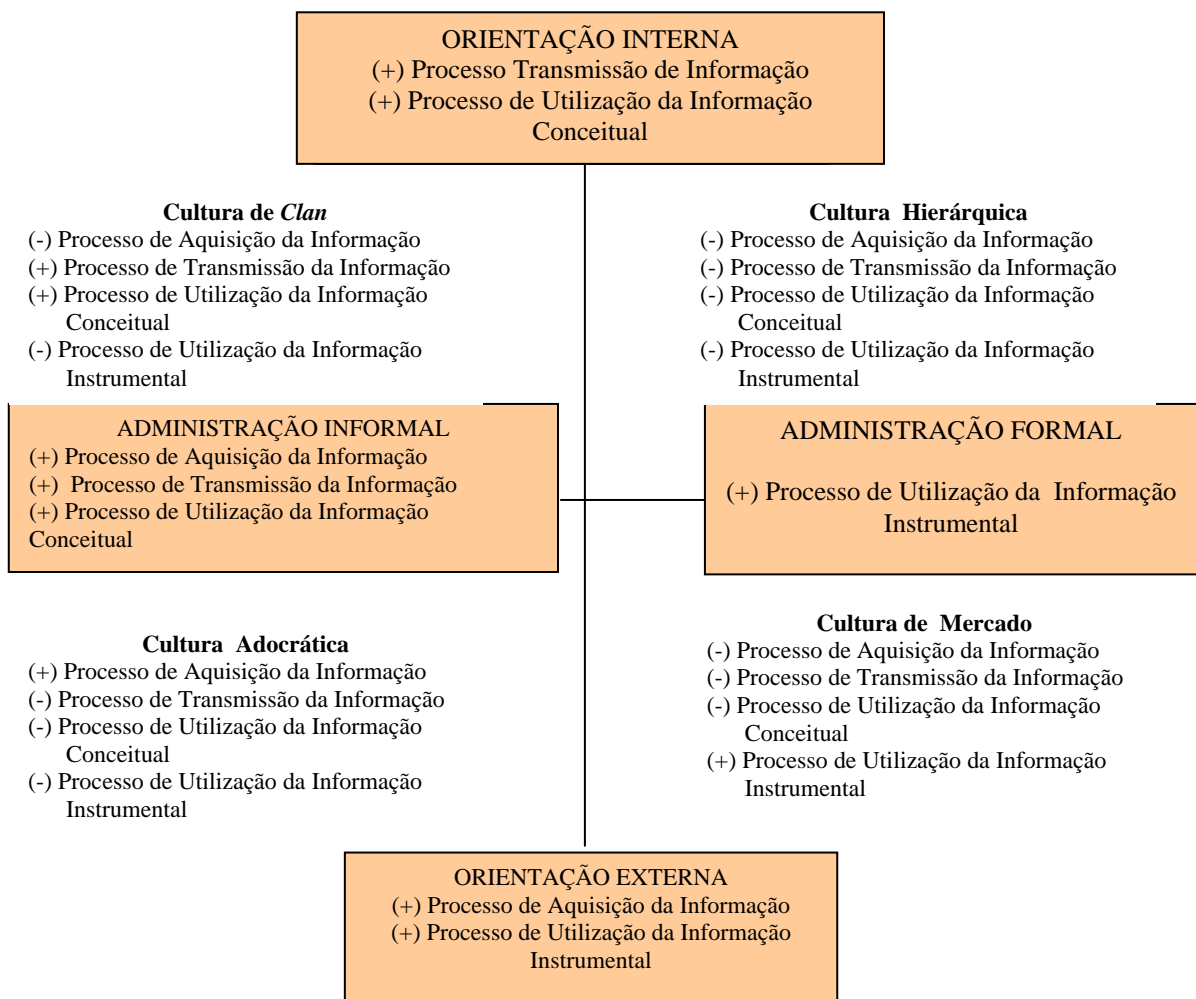


Figura 21 – Antecedentes culturais sobre o processo organizacional da informação de mercado.

Fonte: Moorman, Christine. Organizational market information processes: cultural antecedents and new product outcomes. *Journal of Marketing Research*, Aug., 1995, p.321

O modelo exposto na Figura 21 permite investigar quais são os processos informacionais que agem sobre a cultura existente, a saber: (1) aquisição da informação; (2) transmissão da informação; (3) utilização conceitual; (4) utilização instrumental. Aquisição refere-se à coleta de informações primárias ou secundárias de várias fontes; transmissão envolve o grau em que a informação é difundida entre os usuários de uma organização; utilização conceitual refere-se ao uso indireto de informação em ações estratégicas; utilização instrumental envolve a aplicação diretamente das informações de mercado para influenciar as estratégias de *marketing*.

O conhecimento do contexto em que se encontra permite ao decisor uma observação mais acurada dos processos informacionais que o influenciam na tomada de decisões.

4.8.3.3 *Experiência dos decisores*

Partindo da premissa de que, com experiência, os gerentes adquirem *expertise* (competência) e podem também entender melhor as incertezas e conseqüências de suas decisões do que os inexperientes (Perkis & Rao, 1990, p.2), é possível inferir que a experiência influencia na avaliação da informação e seu uso.

Como Simon (1960, p.19) observou, as decisões podem ser programadas ou não-programadas e requerem diferentes técnicas de tomada de decisões. Decisões programadas são rotineiras e repetitivas e implicam procedimentos habituais ou especializados; por sua vez, decisões não-programadas têm caráter de novidade, assumem importantes conseqüências e sua forma é não-estruturada e de natureza complexa (Quadro 5).

Muitas decisões de *marketing* são tomadas com base não-programada, o que exige habilidade na solução de problemas e julgamento gerencial. Entender esses tipos de decisões pode levar a explicações das diferenças entre gerentes experientes e entrantes em relação a decisões não-programadas.

Quadro 5

Técnicas tradicionais e modernas de tomar decisões

TIPOS DE DECISÃO	TÉCNICAS DE TOMAR DECISÕES	
	Tradicionais	Modernas
PROGRAMADAS: Decisões repetitivas e de rotina A organização desenvolve processos específicos para tratá-las	1. Hábito 2. Rotina administrativa: procedimentos padronizados 3. Estrutura da organização: Expectativas comuns 4. Canais de Informação bem definidos	1. Pesquisas operacionais: Análise matemática Modelos Simulação com computador 2. Processamento eletrônico de dados
NÃO-PROGRAMADAS: Decisões políticas mal-estruturadas tratadas por processos gerais de resolver problemas	1. Julgamento, intuição e criatividade 2. Normas práticas 3. Seleção e treinamento de executivos	Técnicas heurísticas de resolver problemas aplicadas a: a) treinamento de indivíduos que tomam decisões; b) montagem de programas heurísticos de computadores

Fonte: Simon, Herbert. *A capacidade de decisão e de liderança*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1960

4.8.3.4 Estilo cognitivo

O estilo cognitivo refere-se ao estilo de tomada de decisão dos tomadores de decisão (Witkin *et al. apud* Bruggen *et al.*, 1998) e tem recebido muita atenção na literatura de apoio à decisão. Utilizando a própria definição dos autores, o estilo cognitivo é o modo característico e autoconsistente de funcionamento pelo qual indivíduos demonstram suas atividades intelectuais e perceptivas. O estilo cognitivo pode influenciar no uso da informação estratégica de *marketing* (White, 1998) por refletir padrões na maneira como as pessoas percebem e avaliam a informação.

O estilo cognitivo forma um *continuum* com os dois tipos opostos de tomadores de decisões: alto-analíticos e baixo-analíticos. Os alto-analíticos tendem a reduzir os problemas a um conjunto central de relacionamentos causais; já os decisores baixo-analíticos tendem a enxergar soluções viáveis para situações-problema totais (Bruggen *et al.*, 1998).

Nos estudos de Bruggen, o decisor alto-analítico teve um desempenho melhor por ter sido mais hábil em identificar as variáveis-chaves de decisão e tomar a melhor decisão por meio dessas variáveis.

5 MÉTODO

5.1 Delineamento da pesquisa

Para investigar a questão de pesquisa aqui empreendida foi conduzida uma pesquisa-diagnóstico do tipo exploratória e quantitativa, caracterizada pelo levantamento de dados através de variáveis previamente determinadas e aplicadas por meio de entrevistas pessoais (Quadro 6). Segundo Mattar (1996, p.18), a pesquisa exploratória é particularmente útil quando se tem uma noção muito vaga do problema de pesquisa por prover o pesquisador de maior conhecimento e compreensão de um problema de pesquisa em perspectiva e, conforme Gil (1991, p.45), aprimorando idéias ou descobrindo intuições.

Operacionalmente, esta pesquisa foi desenvolvida através do levantamento da percepção dos gerentes e/ou diretores de *marketing* e vendas em empresas varejistas de supermercados, abrangendo os processos de coleta, utilização, difusão e importância das informações de mercado, bem como os instrumentos de coleta utilizados.

Quadro 6

Delineamento da pesquisa

Propósito do projeto	Método (delineamento)	Técnicas de coleta	Técnicas de análise
Pesquisa-diagnóstico	Pesquisa exploratória e quantitativa	Entrevistas pessoais	Uso de estatística descritiva e procedimentos multivariados, entre eles: análise fatorial, análise de correlação e análise de variância – ANOVA.

Fonte: Primária

5.2 Definição da população-alvo

A pesquisa avaliou o setor varejista de supermercados do Norte do estado do Rio Grande do Sul, compreendendo as regiões do Alto Uruguai e da região da Produção, a partir de uma amostra extraída da população de empresas existentes no banco de dados da Associação Gaúcha dos Supermercados - AGAS, que corresponde a 56 empresas inseridas em 19 municípios, demonstrados na Tabela 1.

Tabela 1

Municípios e número de empresas da população estudada

Município	Nº. de empresas
Passo Fundo	11
Erechim	8
Carazinho	4
Marau	5
Sarandi	2
Getúlio Vargas	3
Não-Me-Toque	2
Tapejara	3
Nonoai	2
Campinas do Sul	1
Gaurama	1
Estação	1
Espumoso	1
Soledade	3
Palmeira das Missões	1
Tapera	1
Ronda Alta	2
Frederico Wetsphalen	4
Constantina	1
Total	56

Fonte: Associação Gaúcha dos Supermercados

Conforme Roesch (1996, p.130), dependendo do tamanho da população, do tempo dos entrevistadores, custo da pesquisa ou, ainda, da capacidade de processamento de dados, faz-se necessário extrair uma parcela desta população para investigar, ao invés de utilizar seu total.

A segmentação geográfica (Norte e Centro-norte do Rio Grande do Sul), deve-se à minimização dos custos com a pesquisa, minimização das distâncias intermunicipais e, sobretudo por redução de custos com deslocamentos e despesas do pesquisador, bem como pelos interesses particulares do pesquisador nessa região.

O Norte e Centro-norte compreendem 105 municípios, conforme dados de Klering (1999, p.108), os quais representam na economia do estado os seguintes resultados expostos na Tabela 2.

Tabela 2

Segmentação geográfica da pesquisa, população e PIB respectivos.

Região	População (Nº. habitantes)	PIB ¹ (bilhões US\$)	Ordem PIB no RS
Norte	684.922	2.562,82	5º.
Centro-norte	427.209	1.905,74	10º.
Total	1.112.131	4.465,56	

Fonte: Klering, Luiz R. Análise do desempenho dos municípios do RS em 1998 – *Revista Análise* - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, PUCRS, v.10, n.2, p. 1-208, Porto Alegre: 1999.

A abrangência e a representatividade econômica das regiões foram critérios relevantes para a escolha do cenário desta pesquisa.

5.3 Definição da amostra

A amostragem, segundo Mattar (1996, p.128), está baseada em duas premissas: a primeira é a de que há similaridade suficiente entre os elementos de uma população, de tal forma que alguns elementos representarão adequadamente as características de toda a

¹ Valor em dólar obtido pela conversão US\$ 1 dólar = R\$ 1,30 reais

população; a segunda é a de que a discrepância entre os valores das variáveis na população (parâmetros) e os valores dessas variáveis obtidos na amostra (estatísticas) são minimizados.

Ainda, segundo Mattar (1996, p.130), para selecionar a amostra, é necessário seguir os seguintes passos:

1. definir a população da pesquisa;
2. elaborar ou dispor de uma lista de todas as unidades amostrais da população;
3. decidir o tamanho da amostra;
4. selecionar um procedimento específico através do qual a amostra será determinada ou selecionada;
5. selecionar fisicamente a amostra tendo por base os procedimentos dos passos anteriores.

Roesch (1996, p.130) observa que nem sempre é possível obter uma amostra representativa, ou seja, uma amostra que possua as mesmas características da população, mas que seja menor em número. A amostragem no estudo proposto é do tipo não probabilística intencional e por julgamento, o que se justifica por várias razões e pressupostos que foram definidos empiricamente e serviram como critério para a seleção da amostra, os quais são:

1. os principais supermercados de médio e grande porte estão situados nas cidades satélites, ou seja, de maior número populacional e de maior representatividade econômica;
2. a proximidade dos municípios e facilidade na obtenção dos dados;
3. a realização de entrevistas envolve o aceite e pré-agendamento com a empresa, gerando demora na aplicação;
4. os pequenos municípios da região possuem acesso difícil e podem não possuir supermercados de médio e grande porte, podendo gerar coleta de dados não objetivados.

As 40 empresas definidas estão inseridas em 12 municípios do Norte e Centro-norte e representam 71,4% da população estabelecida. Os municípios foram escolhidos observando-se a importância econômica dessas empresas para a região e o fato de a realidade nesse cenário amostral poder espelhar a realidade do setor para as demais empresas desse espaço geográfico. Também foram levantados alguns indicadores econômicos conhecidos,

como população e PIB – Produto Interno Bruto (Tabela 3) para facilitar a escolha, bem como os pressupostos anteriormente comentados.

Tabela 3

Municípios e número de empresas pesquisadas com respectivos indicadores econômicos

Município	População	PIB ² (em milhões de US\$)	Nº. Empresas
Passo Fundo	159.033	868,0	11
Erechim	85.513	433,8	8
Carazinho	57.791	237,18	4
Marau	26.125	276,62	3
Sarandi	18.393	88,75	2
Getúlio Vargas	16.373	75,52	3
Não-Me-Toque	13.994	100,63	2
Tapejara	13.870	55,86	3
Nonoai	12.891	35,74	1
Campinas do Sul	8.459	28,38	1
Gaurama	6.227	21,25	1
Estação	6.099	33,4	1
Total	424.768	2.255,13	40

Fonte: Klering, Luiz R. Análise do desempenho dos municípios do RS em 1998 – *Revista Análise* -Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, PUCRS, v.10, n.2, p. 1-208, Porto Alegre: 1999.

Dessa forma, os municípios abrangidos pela pesquisa compreendem uma população de 424.768 habitantes e um PIB de US\$ 2.255,13 bilhões/ano³, o que representa 4 % do PIB do Rio Grande do Sul⁴.

A unidade amostral é formada por executivos, gerentes e diretores de *marketing* e vendas dos supermercados.

² Valor em dólar obtido pela conversão de US\$ 1 dólar = R\$ 1,30 reais.

³ Idem anterior.

⁴ PIB do Rio Grande do Sul em 1998 foi de R\$ 72.192 bilhões, segundo a FEE – Fundação Economia Estatística/Núcleo de Contabilidade Social e Indicadores Sociais.

Considera-se, para efeito de classificação do porte dos supermercados, o critério exibido pela Receita Federal, que utiliza como parâmetro a Receita Bruta Anual das empresas, ou seja, pequena empresa é aquela que tem como limite o faturamento bruto anual de até R\$ 1.200.000,00 e médias e grandes, que possuem faturamento superior a esse valor.

5.4 Definição e medida das variáveis

A estrutura conceitual deste estudo permitiu a definição do seguinte conjunto de variáveis: Caracterização da Empresa; Caracterização do Respondente, Processo de Coleta e Utilização das Fontes de Informações; Utilização das Informações de Mercado; Processo de Difusão Interna e Externa das Informações; Percepção da Importância e Necessidade das Informações e Utilização de Instrumentos de Coleta das Informações (Quadro 7).

Quadro 7

Variáveis da pesquisa

<p>Caracterização do respondente e empresa</p> <p>V01 - Cidade</p> <p>V02 - Ano de Fundação</p> <p>V03 - Número de funcionários</p> <p>V04 - Faturamento bruto anual</p> <p>V05 - Porte da empresa</p> <p>V06 - Idade</p> <p>V07 - Cargo atual</p> <p>V08 – Nível Educacional</p> <p>Processo de coleta de informação e a utilização das fontes de informações para a tomada de decisões</p> <p>V09 – Coleta informações dos consumidores sobre suas necessidades e desejos</p> <p>V10 - Coleta informações dos funcionários sobre os consumidores</p> <p>V11 - Escuta continuamente as reclamações dos consumidores a fim de identificar suas necessidades</p>

...continuação do Quadro 7

- V12 - Escuta comentários informais sobre as atividades dos consumidores concorrentes e fornecedores
- V13 - Escuta amigos fora do negócio para apoiar suas decisões
- V14 - Coleta informações dos consumidores visando identificar as ações dos concorrentes
- V15 - Coleta informações dos fornecedores visando identificar as atividades dos concorrentes
- V16 - Coleta informações de bancos ou outras instituições financeiras sobre situação econômica de seus consumidores
- V17 - Coleta informações dos concorrentes sobre ações dos fornecedores
- V18 - Coleta informações dos funcionários sobre ações dos fornecedores
- V19 - Estabelece conversas informais com consumidores e fornecedores.
- V20 - Realiza leitura de jornais locais e/ou estaduais
- V21 - Realiza leitura de revistas comuns (Veja, Isto é, ...)
- V22 - Realiza leitura de livros técnico-administrativos
- V23 - Realiza leitura de revistas especializadas (Agas, Pequenas Empresas, Supermercado..)
- V24 - Escuta e assiste a telejornais diários
- V25 - Consulta consultores e assessoria jurídica para apoiar suas decisões
- V26 - Consulta informações de associações empresariais (Agas, ACI, Federasul...) para apoiar suas decisões
- V27 - Consulta informações de universidades e institutos de pesquisa (IBGE, Ibope...) para apoiar suas decisões
- V28 - Coleta informações através de visitas em feiras nacionais e Internacionais
- V29 - Coleta informações de mercado através da internet
- V30 - Coleta informações em bases de dados internas (relatórios de vendas, estoques, desempenho financeiro, ...)
- V31 - Coleta informações dos seus superiores para apoiar suas decisões
- V32 - Coleta informações através de conversas com gerentes de outras áreas
- V33 - Coleta informações a partir de pesquisas de mercado próprias ou contratadas
- Utilização das informações de mercado para apoio às decisões**
- V34 - Utiliza as informações de mercado como uma ajuda para tomar de decisões

...continuação do Quadro 7

- V35 - Utiliza informações das pesquisas de mercado realizadas
- V36 - Utiliza informações internas de outras áreas para a decisão (ex. recursos humanos, contabilidade, compras..)
- V37 - Avalia os custos de serviços aos consumidores, como: entrega domiciliar, atendimento eletrônico, substituição de produtos, etc.
- V38 - Estabelece os preços a partir da estrutura de custos (fixos e variáveis)
- V39 - Avalia as margens de contribuição por linhas de produtos
- V40 - Avalia resultados das práticas de promoção da empresa
- V41 - Avalia os níveis de estoque da empresa (ex. estoque mínimo, ponto de encomenda, estoque médio, entre outros)
- V42 - Avalia a participação de mercado da sua empresa
- V43 - Avalia a participação de mercado dos seus concorrentes
- V44 - Avalia o potencial de mercado da sua empresa a fim de estabelecer estratégias de mercado
- V45 - Avalia as estratégias de preço praticadas pela concorrência
- V46 - Avalia as estratégias de promoção/ publicidade da concorrência
- V47 - Avalia o volume de vendas dos concorrentes
- V48 - Avalia informações de desempenho financeiro dos concorrentes
- V49 - Avalia a introdução de novos produtos pelos concorrentes
- V50 - Avalia as formas de atendimento dos concorrentes
- V51 - Avalia estatísticas, informes, tablóides, lista de preços sobre as ações dos concorrentes
- V52 - Avalia o comportamento de compra do consumidor (ex. atitudes, motivos de compra e recompra)
- V53 - Acompanha as informações sobre a evolução do poder aquisitivo do consumidor
- V54 - Avalia regularmente a satisfação dos consumidores
- V55 - Avalia a frequência de compra dos consumidores
- V56 - Avalia o volume médio de compras dos consumidores
- V57 - Avalia as características demográficas dos consumidores (ex. idade, sexo, renda, ocupação...)
- V58 - Avalia as características psicográficas dos consumidores (ex. classe social, estilo de vida, personalidade...)

...continuação do Quadro 7

V59 - Avalia a qualidade(atualidade, pontualidade e precisão) das informações dos fornecedores quanto às características dos produto, preço e promoção.

V60 - Avalia descontos e condições de pagamento dos fornecedores

V61 - Avalia o desempenho do setor supermercadista (estagnação, crescimento ou declínio)

V62 - Avalia as mudanças e tendências do setor supermercadista

V63 - Avalia as mudanças e tendências de outros setores econômicos (ex. farmacêutico, calçadista, automotivo, etc.)

V64 - Acompanha regularmente a tendência das taxas de juros

V65 - Acompanha a evolução das taxas de câmbio

V66 - Acompanha os indicadores econômicos (ex. PIB, renda *per capita*, balança comercial, IGPM...)

V67 - Avalia as informações sobre o mercado de trabalho (mão-de-obra)

V68 - Observa leis, normas e regulamentos do governo que possam implicar as atividades de sua empresa

V69 - Acompanha a evolução tecnológica do setor supermercadista (produtos, equipamentos, sistemas de comunicação...)

V70 - Conhece e acompanha a cultura e crenças da região

Processo de difusão interna e externa das informações

V71 - As informações sobre os consumidores e concorrentes é compartilhada efetivamente entre *marketing* e outros departamentos

V72 - A empresa faz circular periodicamente documentos (ex. relatórios, informes de mercado) que fornecem informações sobre seus consumidores.

V73 - A informação de mercado é divulgada em entidades do setor (ex. associações empresariais, sindicatos, ...)

V74 - A empresa realiza sessões de treinamento aos funcionários sobre mudanças do comportamento de compra e perfil do consumidor

V75 - A empresa divulga seus indicadores de desempenho em artigos de revistas, mídia falada, publicidade em jornais e conferências (ex. grau de inadimplência, faturamento, etc.)

V76 - As informações sobre consumidores, fornecedores e concorrentes é compartilhada com profissionais de outras áreas externas

Importância e necessidade das informações para a tomada de decisões

V77 - A informação de mercado enriquece o entendimento sobre o negócio da empresa

V78 - Sua empresa utiliza muito mais informações dos seus consumidores do que de seus concorrentes

...continuação Quadro 7

V79 - O processo de fazer pesquisa realmente esclarece o entendimento sobre o setor em que a empresa atua

V80 - A informação de mercado reduz a incerteza nas decisões

V81 - A habilidade de tomar decisões tem sido mais eficaz com as pesquisas de mercado

V82 - Na empresa, conhecem-se bem os concorrentes

V83 - As decisões sempre requerem informação de mercado

V84 - As informações de mercado são utilizadas somente para tomar decisões específicas

V85 - Geralmente há falta de informações quando se tomam as decisões

V86 - O interesse em receber informações relevantes tem aumentado com a competitividade

V87 - A empresa investe tempo e dinheiro em buscar, organizar e analisar informações

Uso de instrumentos para a coleta de informações

V88 - Utiliza questionários de pesquisa

V89 - Utiliza telemarketing

V90 - Utiliza mala-direta

V91 - Utiliza caixa de sugestões

V92 - Utiliza o SAC -Serviço de Atendimento ao Consumidor

V93 - Utiliza internet

V94 - Utiliza contatos pessoais

V95 - Utiliza contatos telefônicos

Fonte: Primária

5.4.1 Sumarização e agrupamento das variáveis pesquisadas

Para um melhor tratamento e interpretação dos dados, definiu-se uma estrutura do conjunto de variáveis, sumarizando-as e agrupando-as conforme melhor adequação aos objetivos propostos (Quadros 8 a 15).

a) Grupo de variáveis de caracterização da empresa e do respondente

Este grupo possui oito variáveis de observação as quais fornecem características das empresas pesquisadas e das pessoas entrevistadas, dividindo-se em dois subgrupos: subgrupo de variáveis de caracterização da empresa e subgrupo de variáveis de caracterização do respondente, conforme Quadros 8 e 9.

Quadro 8

Subgrupo de variáveis de caracterização da empresa

Variáveis pesquisadas
<ul style="list-style-type: none"> • V01 – Cidade • V02 - Ano de fundação • V03 - Número de funcionários • V04 – Faturamento bruto anual • V05 - Porte da Empresa

Fonte: Primária

Quadro 9

Subgrupo de variáveis de caracterização do respondente

Variáveis pesquisadas
<ul style="list-style-type: none"> • V06 - Idade • V07 - Cargo atual • V08 - Nível educacional

Fonte: Primária.

b) Grupo de variáveis do processo de coleta e uso das fontes de informações

Este grupo possui 25 variáveis de observação, as quais fornecem características sobre o processo de coleta de informações de mercado e, ao mesmo tempo, investigam o uso das fontes de informações pelos gerentes. As variáveis são divididas em dois subgrupos:

subgrupo de variáveis do processo de coleta e uso de fontes de informações internas e subgrupo de variáveis do processo de coleta e uso de fontes externas, conforme pode ser observado nos Quadros 10 e 11. Como as variáveis possuem duplo objetivo em cada questão formulada e visando destacar as fontes de informações pesquisadas, elas são sublinhadas para melhor identificação.

Quadro 10

Subgrupo de variáveis do processo de coleta e uso de fontes internas

Variáveis das fontes internas
<ul style="list-style-type: none"> • V10 – Coleta informações dos <u>funcionários</u> sobre os consumidores • V18 – Coleta informações dos <u>funcionários</u> sobre os concorrentes • V30 – Coleta informações em <u>bases de dados internas</u> • V31 – Coleta informações dos seus <u>superiores</u> • V32 – Coleta informações com <u>gerentes de outras áreas</u> • V33 – Coleta informações de <u>pesquisa de mercado</u> próprias ou contratadas

Fonte: Primária.

Quadro 11

Subgrupo de variáveis do processo de coleta e uso de fontes externas

Variáveis das fontes externas
<ul style="list-style-type: none"> • V09 – Coleta informações dos <u>consumidores</u> sobre suas necessidades e desejos • V11 – Escuta reclamações dos <u>consumidores</u> • V12 – Escuta <u>conversas informais</u> sobre consumidores, concorrentes e fornecedores • V13 – Escuta <u>amigos</u> fora do negócio • V14 – Coleta informações dos <u>consumidores</u> sobre os concorrentes • V15 – Coleta informações dos <u>fornecedores</u> sobre os concorrentes

... continuação do Quadro 11

Variáveis das fontes externas
<ul style="list-style-type: none"> • V16 – Coleta informações de <u>bancos</u> sobre os consumidores • V17 – Coleta informações dos <u>concorrentes</u> sobre os fornecedores • V19 – Estabelece <u>conversas informais</u> com consumidores e fornecedores • V20 – Realiza leitura de jornais locais ou estaduais • V21 – Realiza leitura de <u>revistas comuns</u> • V22 – Realiza leitura de <u>livros técnicos-administrativos</u> • V23 – Realiza leitura de <u>revistas especializadas</u> • V24 – Escuta e assiste <u>telejornais</u> • V25 – Consulta <u>consultores e assessoria jurídica</u> • V26 - Consulta informações de <u>associações empresariais</u> • V27 – Consulta informações de <u>universidades e institutos de pesquisa</u> • V28 – Coleta informações em <u>feiras</u> • V29 – Coleta informações na <u>Internet</u>

Fonte: Primária.

c) Grupo de variáveis do processo de utilização das informações de mercado

Este grupo possui 37 variáveis de observação sobre o processo de utilização das informações de mercado, divididas em dois subgrupos: subgrupo de variáveis do uso de informações internas e subgrupo de variáveis de uso de informações externas, conforme demonstrado nos Quadros 12 e 13.

Quadro 12

Subgrupo de variáveis do uso de informações internas

Variáveis
<ul style="list-style-type: none"> • V34 – Uso das informações como ajuda às decisões • V35 - Informações de pesquisas internas • V36 - Informações de outras áreas funcionais • V37 - Custos de serviços aos consumidores • V38 - Estrutura de custos - fixos e variáveis

... continuação do Quadro 12

Variáveis
<ul style="list-style-type: none"> • V39 - Margem de contribuição dos produtos • V40 - Resultados de promoções • V41 - Níveis de estoque • V42 - Participação de mercado da empresa • V44 - Potencial de mercado da empresa

Fonte: Primária.

Quadro 13

Subgrupo de variáveis do uso de informações externas

Variáveis
<p>CONCORRÊNCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • V43 - Participação de mercado • V45 - Estratégias de preço • V46 - Estratégias de promoção e publicidade • V47 - Volume de vendas • V48 - Desempenho financeiro • V49 - Introdução de novos produtos • V50 - Formas de atendimento ao cliente • V51 - Estatísticas, informes, tablóides e lista de preços <p style="text-align: center;">CONSUMIDORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • V52 - Comportamento de compra • V53 - Poder aquisitivo do consumidor • V54 - Satisfação dos clientes • V55 - Frequência de compras • V56 - Volume médio de compras • V57 - Características demográficas • V58 - Características psicográficas

...continuação Quadro 13

Variáveis
<p style="text-align: center;">FORNECEDORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • V59 - Qualidade das informações fornecidas • V60 - Descontos e condições de pagamento
<p style="text-align: center;">ECONOMIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • V61 - Desempenho do setor • V62 - Mudanças e tendências do setor • V63 - Mudanças e tendências de outros setores econômicos • V64 - Tendência das taxas de juros • V65 - Evolução das taxas de câmbio • V66 - Indicadores econômicos • V67 - Informações do mercado de trabalho
<p style="text-align: center;">POLÍTICA</p> <p>V68 - Leis, normas e regulamentos governamentais</p>
<p style="text-align: center;">SOCIEDADE</p> <ul style="list-style-type: none"> • V70 - Cultura e Crenças
<p style="text-align: center;">TECNOLOGIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • V69 - Evolução tecnológica do setor

Fonte: Primária.

d) Grupo de variáveis do processo de difusão das informações

Este grupo possui seis variáveis de observação sobre o processo de difusão das informações de mercado, divididas em dois subgrupos: subgrupo de difusão interna e subgrupo de difusão externa, como pode ser observado no Quadro 14.

Quadro 14

Grupo de variáveis do processo de difusão interna e externa

Variáveis	
Subgrupo de difusão interna	Subgrupo de difusão externa
<ul style="list-style-type: none"> • V71 - Compartilha informações entre departamentos • V72 - Circula documentos internamente • V74 - Realiza sessões de treinamento com funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> • V73 - Divulga informações em entidades externas • V75 - Divulga informações na mídia • V76 - Compartilha informações com outros profissionais

Fonte: Primária.

e) Grupo de variáveis sobre a importância e necessidade das informações

Este grupo possui onze variáveis de observação referentes à importância e à necessidade das informações de mercado concentradas em um único grupo, conforme pode ser observado no Quadro 15.

Quadro 15

Grupo de variáveis sobre a importância e necessidade das informações

Variáveis
<ul style="list-style-type: none"> • V77 - A informação enriquece o entendimento do negócio • V78 - Utiliza mais informações dos consumidores do que dos concorrentes • V79 - A pesquisa esclarece o entendimento sobre o setor • V80 - A informação reduz a incerteza nas decisões • V81 - A habilidade de tomar decisões tem sido mais eficaz com as pesquisas • V82 - Conhecem-se bem os concorrentes • V83 - As decisões sempre requerem informação • V84 - As informações são utilizadas para tomar decisões específicas • V85 - Geralmente há falta de informações nas decisões • V86 - Interesse em receber informações • V87 - Investe tempo e dinheiro em buscar, organizar e analisar informações

Fonte: Primária

f) Grupo de variáveis sobre a utilização dos instrumentos de coleta das informações

Este grupo possui oito variáveis de observação, referentes ao uso dos instrumentos de coleta das informações concentradas em um único grupo, conforme pode ser observado no Quadro 16.

Quadro 16

Grupo de variáveis do uso dos instrumentos de coleta das informações

VARIÁVEIS
<ul style="list-style-type: none"> • V88 - Questionários de pesquisa • V89 - Telemarketing • V90 - Mala-direta • V91 - Caixa de sugestões • V92 - SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor • V93 - Internet • V94 - Contatos pessoais • V95 - Contatos telefônicos

Fonte: Primária.

Para que o instrumento esteja adequado às suas medições, é necessário definir quais serão as escalas utilizadas. Neste estudo, os tipos adotados foram: nominal e intervalar. As escalas nominais foram utilizadas para obter as respostas dos grupos de variáveis de caracterização da empresa e do respondente. A escala intervalar usada no instrumento de pesquisa pode ser assim classificada: escala somatória ou escala Likert⁵, em que o respondente mostra seu grau de concordância/discordância em relação a variável afirmada, ou seja, uma escala ascendente de cinco pontos, onde: 1 = discordo totalmente e 5 = concordo totalmente; e, a escala de uso, que descreve a intensidade de utilização em relação à determinada ação, ou seja, uma escala ascendente de cinco pontos, assim distribuída: 1 e 2 = Nunca ou Muito Pouco, 3 = Moderado, 4 e 5 = Sempre ou Bastante. Essas escalas foram

⁵ Segundo Mattar (1996), a escala Likert foi proposta por Rensis Likert em 1932 para medir atitudes, onde o respondente era solicitado a afirmar o grau de concordância/discordância em relação ao item analisado.

escolhidas em razão de o foco da investigação envolver o estudo das percepções e atitudes dos gerentes em relação ao uso das informações de mercado.

5.5 Pré – teste

O pré-teste está centrado na avaliação dos instrumentos enquanto tais, visando garantir que meçam exatamente aquilo que pretendem medir. Na análise, procura-se verificar se todas as perguntas foram respondidas adequadamente e se as respostas dadas não denotam dificuldade no entendimento das questões (Gil, 1991,p.96).

Nesta pesquisa, o instrumento de coleta de dados foi validado pelo Método dos Juizes, cuja escala de medição foi dada a dois professores doutorandos para que tecessem considerações sobre o conjunto de variáveis. Em síntese, as principais recomendações feitas por eles centraram-se em cuidados com o relacionamento teórico e o instrumento de pesquisa, realização de pré-teste e ainda, alguns ajustes nas escalas e variáveis utilizadas. Tais opiniões foram acatadas incondicionalmente e, por conseguinte, levadas a efeito no estudo.

O instrumento também foi submetido à apreciação de cinco profissionais, três executivos de nível estratégico e dois gerentes da área de *marketing*/vendas, em nível tático do setor varejista de supermercados, os quais possuem relevante domínio e experiência nos processos de negócio naquele segmento. As apreciações feitas por esses profissionais demonstraram a adequabilidade das variáveis de pesquisa ao foco central do estudo, confirmando que as perguntas possuíam grande relacionamento com suas realidades e envolviam um conjunto amplo de informações que fazem parte do ambiente de negócios das empresas.

Por fim , foi realizado um pré-teste aplicando-se o instrumento elaborado em cinco empresas, com a finalidade de confirmar a correta aplicabilidade do questionário, efetuar correções ou ajustes necessários quanto a termos, linguagem e expressões. O que se pôde observar com isso foi que o instrumento, após os ajustes realizados, não sofreu nenhuma objeção quanto à aplicabilidade, sendo, por isso, considerado apropriado para tal mensuração.

5.6 Confiabilidade das medidas e validade do instrumento de coleta de dados

Para verificar a confiabilidade do instrumento de coleta de dados, utilizou-se a avaliação através da consistência interna dos itens a partir do coeficiente Alpha de Cronbach.

Os coeficientes Alfa de Cronbach encontrados nos cinco grupos de variáveis investigadas demonstram uma variação entre 0,6195 e 0,8492 (Tabela 4). Segundo Evrard *et al.* citado por Toaldo (1997, p.42), são considerados aceitáveis pelos pesquisadores como indicadores de confiabilidade de medidas coeficientes Alfa superiores a 0,60. Portanto, o instrumento de coleta de dados desta pesquisa pode medir com grande confiabilidade o que está proposto, legitimando o construto.

Tabela 4

Coeficiente Alfa de Cronbach dos grupos de variáveis da pesquisa

Grupo de variáveis	Alfa
Coleta de Informações e Utilização das Fontes	0,8492
Utilização das Informações de Mercado	0,8392
Processo de Difusão das Informações	0,7837
Importância e Necessidade das Informações	0,6080
Utilização de Instrumentos de Coleta das Informações	0,6195

Fonte: Primária

5.7 Método de coleta dos dados

A coleta de dados primários foi realizada através do método de comunicação, que, segundo Mattar (1996, p.60), consiste no questionamento oral ou escrito dos respondentes para a obtenção do dado desejado, que será fornecido por declaração verbal do entrevistado.

A condução da coleta de dados, neste estudo, ocorreu através de entrevistas pessoais pré-agendadas por três razões: primeira, porque a coleta de dados primários através de entrevistas pode descrever um método que aumenta substancialmente a originalidade dos dados; segunda, como o estudo envolve a percepção quanto ao uso das informações pelos

gerentes, a entrevista com questionário pode ser o método mais apropriado para uma análise objetiva e direta; terceira, a vantagem da entrevista é que se pode obter um alto índice de aproveitamento, isto é, de respostas obtidas, o que já não ocorre com a pesquisa do tipo *survey*.

A entrevista pessoal consiste em que o entrevistador e o entrevistado estejam em contato pessoal para a obtenção dos dados. A tarefa do entrevistador é contatar o entrevistado, agendar a entrevista, efetuar as perguntas e anotar as respostas (Mattar, 1996, p.70).

O questionário utilizado na pesquisa é do tipo estruturado não disfarçado, no qual, as perguntas são apresentadas sempre na mesma ordem, com as mesmas palavras e com as mesmas opções de respostas (Anexo B). Segundo Roesch (1996, p.134), o questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Para tanto, requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa e entrevistas exploratórias preliminares. Essas entrevistas foram realizadas quando da análise de pré-teste e confirmaram essa afirmação.

Os procedimentos de coleta dos dados foram assim realizados:

- a) contato telefônico com a empresa identificando a pessoa responsável pela área de *marketing* ou vendas, ou seja, um gerente ou diretor;
- b) envio de carta via fax-símile, explicando o propósito da pesquisa (Anexo D);
- c) agendamento de horário para a entrevista em dia posterior ao envio da carta.

Quanto aos dados secundários, foram coletados a partir da base de dados da Associação Gaúcha de Supermercados, bem como das pesquisas, relatórios e compêndios pertinentes ao tema abordado constantes nas referências bibliográficas.

5.8 Tratamento dos dados

Conforme Oppenheim citado por Roesch (1996, p.142), o processo de análise de dados percorre vários estágios: análise univariada, análise bivariada e análise multivariada, de acordo com a natureza dos dados coletados.

As técnicas de análise dependem muito do tipo de escala de coleta utilizada na pesquisa. Neste estudo, as escalas usadas são do tipo nominal, intervalar e razão. Quando o

dado é de natureza nominal, o que se pode fazer com esse tipo de dado é verificar a frequência e calcular a percentagem de cada categoria ou subgrupo em relação ao total. Quando os dados se encontram em uma escala intervalar, as técnicas estatísticas incluem, média, desvio-padrão, variância, análise de variância, coeficientes de correlação, entre outras (Roesch, 1992, p.142). Na escala razão, as medidas permitem concluir quanto a sua magnitude absoluta, além de informar a posição e quanto as pessoas, objetos ou fatos estão distantes entre si em relação à determinada característica (Mattar, 1996, p.87).

Neste estudo, o processo de análise contempla métodos descritivos, utilizando como medida de posição central a mediana e, como medida de dispersão, os quartis a 25% e 75% da distribuição, bem como a amplitude.

Ainda, são aplicadas medidas como média, desvio-padrão, coeficiente de correlação de momento-produto, análise de variância (Anova). Também, são utilizados métodos de inferências, como a estatística F derivada da Anova e o Teste de Tukey para verificar diferenças entre as médias dos grupos de variáveis.

A análise tem como apoio o *software* *Statistica* 4.3, produzido pela *Statsoft*, e o *Excel* 2000, bem como a interpretação do pesquisador e seu orientador.

6 RESULTADOS DA PESQUISA

Os dados sobre a utilização das informações de mercado pelos gerentes, diretores e executivos de *marketing* dos supermercados da região Norte do estado do Rio Grande do Sul são coletados a partir de um questionário estruturado com 95 questões aplicadas a um grupo de quarenta empresas com faturamento anual bruto superior a R\$ 1.200.000,00, obtendo-se um aproveitamento de 100% das entrevistas previamente determinadas.

Este capítulo está organizado em onze seções, da seguinte maneira:

1. Características dos respondentes e de suas empresas
2. Percepção sobre o processo de coleta das informações de mercado
3. Percepção sobre a utilização das fontes de informações de mercado
4. Percepção sobre o processo de utilização das informações de mercado
5. Percepção sobre o processo de difusão das informações de mercado
6. Percepção sobre a importância e a necessidade das informações de mercado
7. Percepção sobre a utilização dos instrumentos de coleta das informações
8. Síntese dos resultados dos grupos de variáveis da pesquisa
9. Análise fatorial dos grupos de variáveis da pesquisa
10. Análise de correlação dos grupos de variáveis da pesquisa
11. Análise de variância do grupo de variáveis de caracterização com os grupos de variáveis de coleta, utilização, difusão, importância e uso dos instrumentos.

6.1 Características dos respondentes e de suas empresas

As empresas respondentes, todas de médio e grande porte⁶, isto é, que demonstram um faturamento bruto superior a R\$ 1.200.000,00 ano, geram, coletivamente, um volume bruto de vendas anuais⁷ aproximado de R\$ 167.620.500,00 e empregam, atualmente, 1.974 funcionários⁸. A Tabela 5 demonstra a distribuição das quarenta empresas respondentes por volume de vendas e empregos, no qual se constata que 87,5 % das empresas apresentam um volume de vendas de até R\$ 10 milhões e 12,5% possuem vendas anuais entre R\$ 10 e R\$ 20 milhões. Em termos de funcionários empregados, 85% das empresas empregam cem pessoas ou menos, e 15%, entre 100 e 250 pessoas.

Tabela 5
Volume de vendas anuais (R\$ milhões) e número de funcionários

Vendas anuais (R\$ milhões)	Frequência absoluta	%	Funcionários	Frequência absoluta	%
0 – 5	33	82,5	0 – 50	28	70
5 – 10	2	5	50 – 100	6	15
10 – 15	4	10	100 – 150	3	7,5
15 – 20	1	2,5	150 – 200	1	2,5
			200 – 250	2	5

Fonte: Primária.

Com base na verificação do ano de fundação das empresas, pode-se definir o tempo de atividade das empresas pesquisadas, das quais 50% possuem entre dez e vinte anos de atividades, como pode ser observado na Tabela 6.

⁶ A definição de porte segue a lei 9.841 de 05/10/1999 que institui o Estatuto da Micro e Pequena Empresa, definindo que as empresas de pequeno e médio porte são aquelas que possuem faturamento bruto anual superior a R\$ 1.200.000,00. Esse mesmo critério é usado pelo Sebrae e Receita Federal.

⁷ As vendas foram informadas com base no ano de 1999, dados coletados em março de 2000.

Tabela 6
Ano de fundação das empresas pesquisadas

Ano de fundação	Frequência absoluta	%
1955 – 1959	1	2,5
1960 – 1964	2	5,0
1965 – 1969	4	10
1970 – 1974	3	7,5
1975 – 1979	5	12,5
1980 – 1984	12	30
1985 – 1989	8	20
1990 – 1994	4	10
1995 – 1999	1	2,5

Fonte: Primária.

O respondente caracterizou-se por ser o sócio-gerente (executivo principal), quando esse participa com quotas de capital na empresa, e o gerente de *marketing* e vendas, quando fosse enquadrado como funcionário da empresa, exercendo função empregatícia. O perfil dos gerentes, fortemente identificado, estabelece-se na faixa de 35 a 39 anos (35%), podendo-se também dizer que 67,5% dos gerentes encontram-se entre 30 a 44 anos de idade, conforme demonstrado na Tabela 7. Somente um dos gerentes pesquisados é do sexo feminino, sendo o restante do sexo masculino; em sua maior proporção, os entrevistados eram sócio-gerentes (67,5%), isto é, são proprietários ou possuem participação de capital na empresa. Ainda, quanto ao nível educacional, 50% possuem segundo grau completo; 45%, curso superior completo ou em conclusão e apenas 2,5% possuem curso de pós-graduação (Tabela 8).

⁸ Dados coletados com base no mês de março de 2000.

Tabela 7
Idade dos entrevistados

Idade do grupo (anos)	Frequência absoluta	%
20 – 24	1	2,5
25 – 29	3	7,5
30 – 34	6	15
35 – 39	14	35
40 – 44	7	17,5
45 – 49	6	15
50 – 54	3	7,5

Fonte: Primária.

Tabela 8
Nível educacional e cargo atual dos entrevistados

Nível educacional	Frequência absoluta	%	Cargo atual	Frequência absoluta	%
1º.grau completo	1	2,5	Sócio-gerente	27	67,5
1º. grau incompleto	0	0	Gerente de <i>marketing</i>	13	32,5
2º. grau completo	20	50	Diretor de <i>marketing</i>	0	0
2º. grau incompleto	0	0	Outro	0	0
Superior completo	11	27,5			
Superior incompleto	7	17,5			
Pós-graduação	1	2,5			

Fonte: Primária.

6.2 Percepção sobre o processo de coleta das informações de mercado

Os escores apurados com a tabulação dos dados da pesquisa são classificados em três grupos, ou seja, escores de peso 1 e 2 referem-se àqueles itens que nunca são utilizados

ou muito pouco; os de peso 3 situam-se em uma zona de uso moderado e os de peso 4 e 5 demonstram forte tendência, sempre ou bastante em relação à utilização do item em questão.

Num aspecto geral, o processo de coleta de informações neste estudo amostral indica que, das 25 variáveis analisadas (V09 a V33), existe uma distribuição semelhante para ambas as direções de frequência de uso. Um conjunto de variáveis apresenta 39,6 % dos escores totais posicionados entre os valores 4 e 5 na escala, que equivale-se à coleta de informações “sempre/bastante”, significando que o processo de coleta é relevante em parte daquelas variáveis apresentadas (Figuras 22 e 23). Outro conjunto de variáveis apresenta 37,2 % dos escores posicionados entre os valores 1 e 2 na escala, significando que a coleta de informações é feita “nunca/muito pouco”. Os aspectos particulares de cada uma das variáveis dessa distribuição possuem maior detalhamento no item 6.3, *a posteriori*.

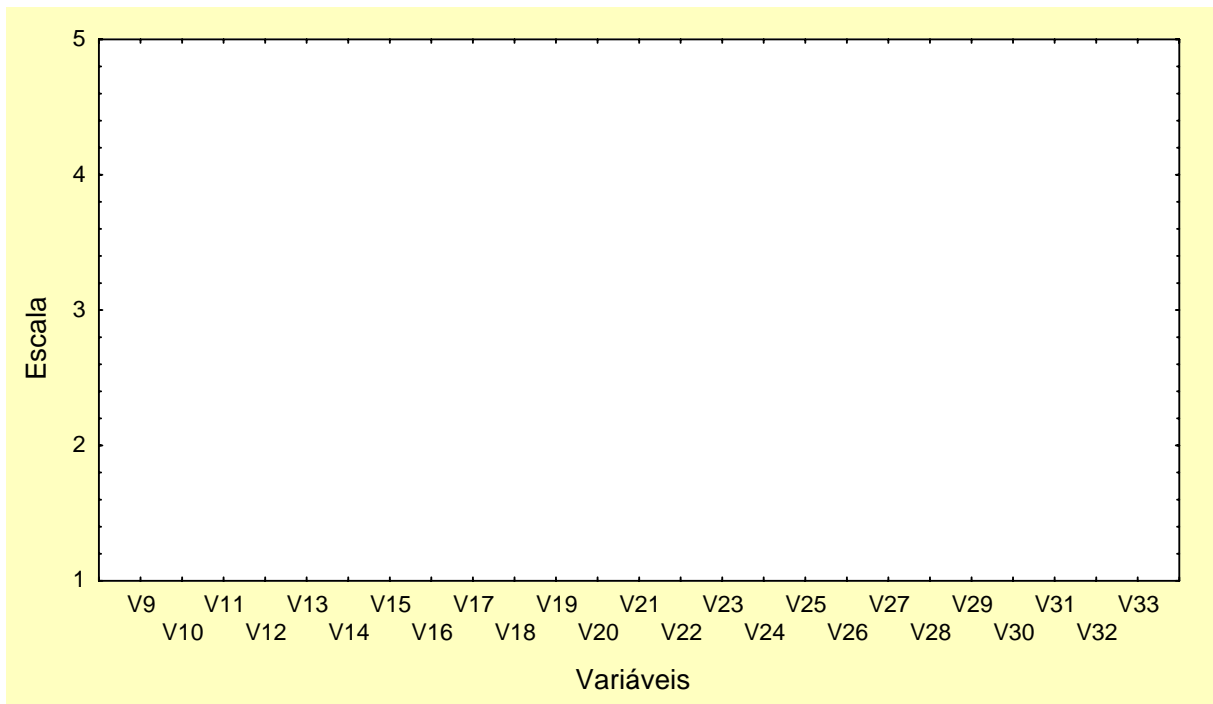


Figura 22 – Medianas das respostas sobre o processo de coleta de informações

Fonte: Primária.

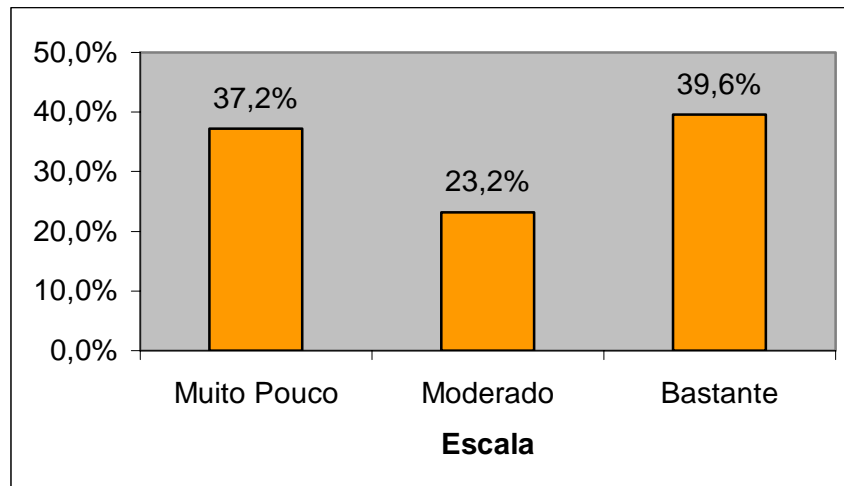


Figura 23 – Frequência dos escores sobre o processo de coleta de informações

Fonte: Primária.

O Anexo E demonstra a frequência dos escores conforme escala de uso para as variáveis que indicam a percepção dos decisores sobre o processo de coleta das informações de mercado como apoio às decisões.

6.3 Percepção sobre a utilização das fontes de informações de mercado

O tópico anterior não forneceu subsídios relevantes sobre o processo de coleta das informações pelos gerentes, todavia as variáveis pesquisadas possibilitam que se faça uma melhor análise das fontes utilizadas quando da coleta de informações. Portanto, efetuou-se um corte do conjunto das fontes em duas categorias: fontes internas e fontes externas.

A Figura 24 demonstra a mediana dos valores atribuídos na escala de mensuração de cinco pontos com relação à percepção dos gerentes sobre as fontes externas de informação. Como resultado, observa-se que as principais fontes externas, que possuem mediana de valor 4 na escala, representam aquelas que são utilizadas com maior intensidade, entre elas: consumidores (V09), comentários informais (V12), conversas informais (V19), jornais locais e estaduais (V20), revistas especializadas (V23), telejornais (V24). Um aspecto relevante referente à fonte V09 é que uma das principais fontes de informações de consumidores são

eles mesmos (Cornella, 1994, p.93), evidenciando que os gerentes utilizam frequentemente esse recurso.

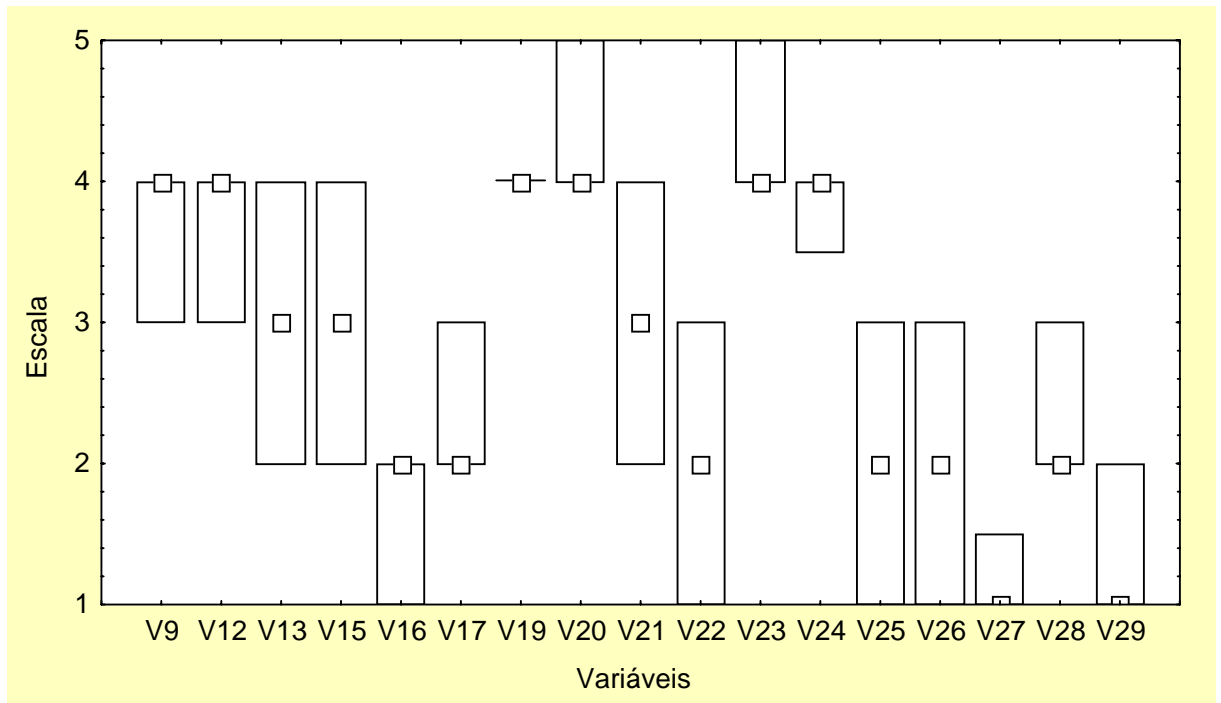


Figura 24 – Medianas das respostas sobre o uso das fontes de informação externas

Fonte: Primária.

Fica evidenciado pela análise realizada que muitas fontes importantes que poderiam auxiliar o decisor não são utilizadas, ou são muito pouco, valor de mediana 1 e 2, quais sejam: concorrentes (V15), bancos (V16), livros técnico-administrativos (V22), consultorias (V25), associações empresariais (V26), universidades (V27), feiras (V28) e internet (V29). Todavia, percebe-se uma pequena inclinação com uso moderado (mediana 3) para as fontes amigos, revistas comuns e fornecedores, cujas causas não foram investigadas, podendo, portanto, ser objeto de futuras pesquisas.

Outro aspecto importante a ser considerado é que, quando se questionaram os gerentes sobre o uso de fontes informais (V12 e V19), eles afirmaram com grande ênfase sua utilização (medianas de valor 4 para ambas). Isso permite inferir-se que o processo de uso de fontes tem grande tendência a ser realizado de modo informal, ou seja, sem a devida documentação ou instrumentalização técnica adequada de coleta. Segundo Cornella (1994,

p.93), as fontes informais são aquelas que não se registram em nenhuma parte e que se baseiam em relações pessoais.

Quanto às fontes de informações internas utilizadas pelos gerentes (Figura 25), são as de maior frequência os próprios funcionários (V10) com mediana de valor 3,5, e suas bases de dados internas (V30), com mediana 4, as quais normalmente estão inseridas em sistemas computacionais próprios ou terceirizados (escritórios contábeis). No entanto, a coleta de informações através de outros gerentes internamente (V32) e de pesquisas próprias (V33), ou contratadas, demonstra que existe uma utilização moderada, medianas de valor 3, dessas fontes e aquela que sofre menor incidência de respostas é a fonte “superiores” (V31) com mediana 1. Pode-se inferir, com base nesses dados, que as empresas e seus gerentes utilizam muito pouco informações de pesquisas de mercado, o que pode ocasionar um sério problema em suas ações competitivas. Quanto ao pouco ou baixo valor mediano de uso da fonte “superiores”, deve-se ao fato de que 67,5% dos respondentes são sócios-gerentes ou proprietários, não havendo, portanto, hierarquia superior para obter informações.

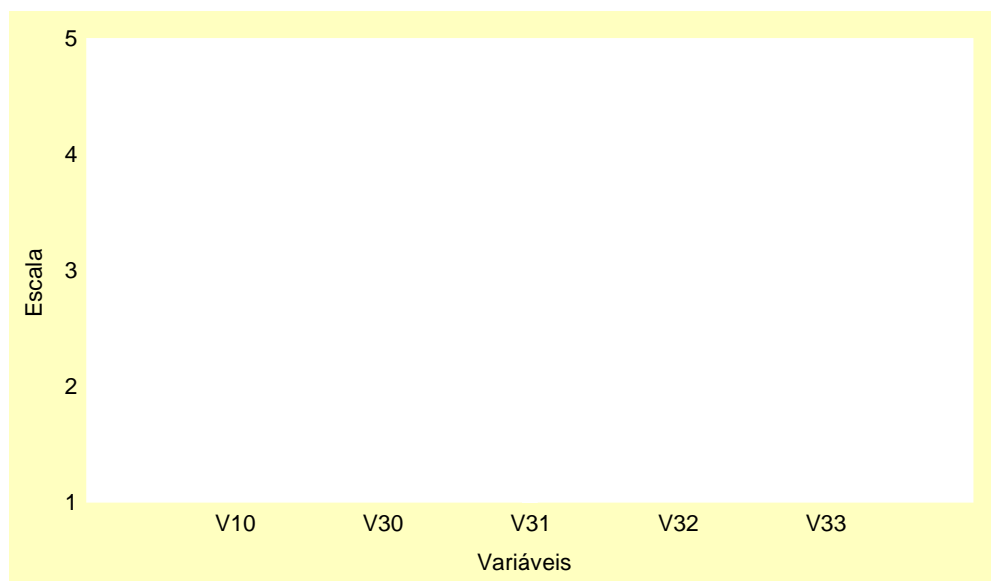


Figura 25 - Medianas das respostas sobre o uso das fontes de informações internas

Fonte: Primária.

6.4 Percepção sobre o processo de utilização das informações de mercado

Em análise geral relacionada ao processo de utilização das informações, são avaliadas 37 variáveis (V34 a V70), constatando-se que os gerentes possuem uma leve

inclinação para utilizar bastante informações de mercado. Isso pode ser observado pela análise das vinte variáveis que demonstram medianas entre 4 e 5, conforme Figura 26. Ainda, a Figura 27 revela que 56,8% dos escores apresentam-se nos valores 4 e 5 da escala, representando uma forte inclinação de bastante uso das informações de mercado pelos gerentes de supermercados.

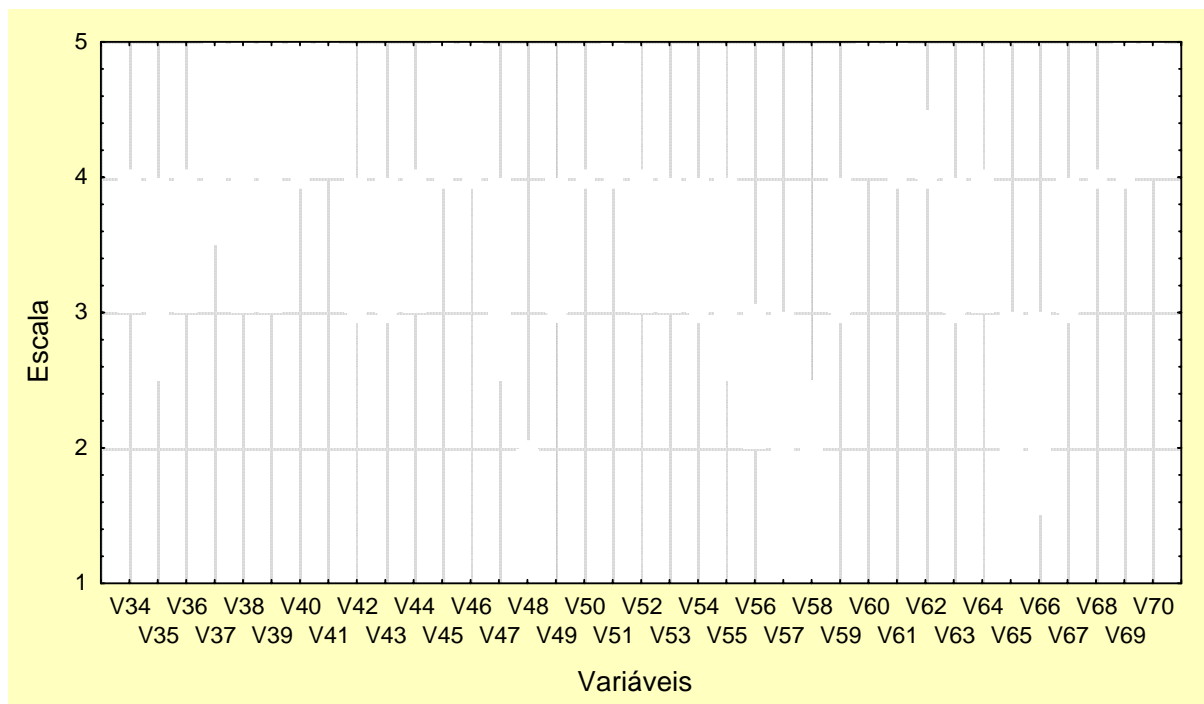


Figura 26 – Medianas do processo de utilização das informações

Fonte: Primária.

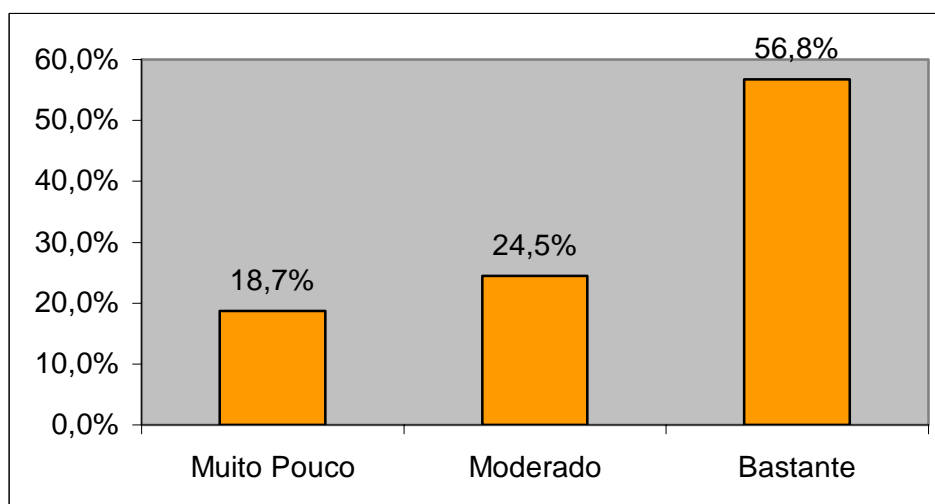


Figura 27 – Frequência dos escores sobre o processo de utilização das informações

Fonte: Primária.

O Anexo F demonstra a frequência dos escores conforme escala de uso para as variáveis que indicam a percepção dos decisores sobre o processo de utilização das informações de mercado como apoio às decisões.

A variável 34 tem o propósito de verificar a percepção dos gerentes quanto à utilização das informações de mercado como ajuda à tomada de decisões. A mediana de valor 4 (bastante) obtida representa que há forte indicação de que as informações estão sendo consideradas nas decisões.

Esta investigação procura, também, categorizar as informações conforme a classificação do ambiente organizacional, ou seja, em ambiente interno e ambiente externo. Posteriormente, fragmenta-se o ambiente externo em setores concorrência, consumidores, fornecedores, econômico, político, tecnológico e sociocultural, nos quais são selecionadas informações pertinentes que possam identificar o seu uso.

6.4.1 Análise da utilização das informações do ambiente interno

A mediana de valor 4 das respostas obtidas quanto ao uso de informações internas (Figura 28), ao menos no rol de informações apresentadas (V36 a V41), indica que os gerentes estão usando bastante as informações que possuem internamente à organização, entre elas: informações de outras áreas (V36), custos de serviços ao cliente (V37), estrutura de custos (V38), margens de contribuição (V39), resultados das promoções (V40) e níveis de estoque (V41). Este resultado demonstra que aquelas informações provenientes de dentro da organização, que são utilizadas para decisões rotineiras e de grande importância operacional, recebem maior atenção, até mesmo por uma questão de manutenção e continuidade das atividades organizacionais. Por exemplo, a informação de “níveis de estoque” indica que há um alto uso da mesma (mediana 5), justificável, talvez, pela necessidade constante de controle e gerenciamento dos estoques, fator primordial de observação em atividades de varejo e, sobretudo, em supermercados.

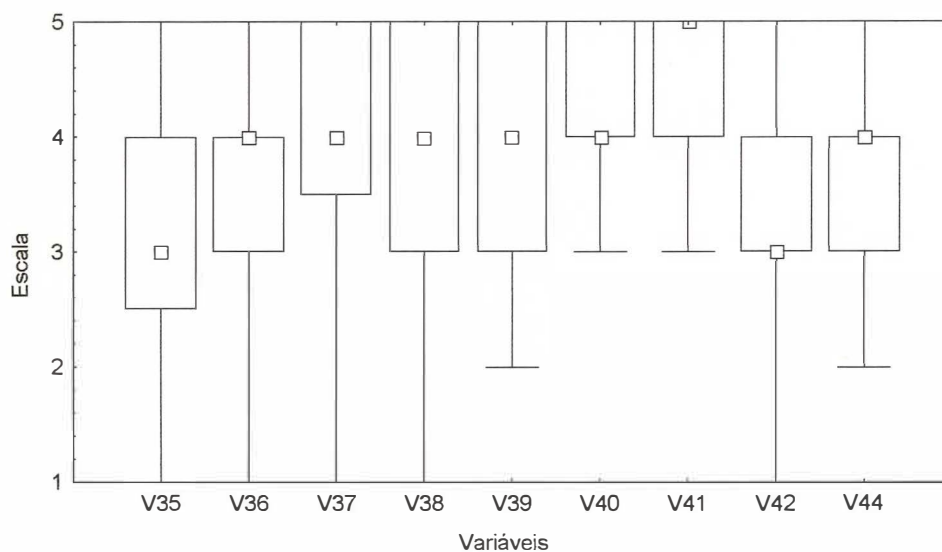


Figura 28 – Medianas sobre a utilização das informações internas

Fonte: Primária.

Quanto à variável 35 – informações de pesquisas de mercado, essa apresenta mediana de valor 3, indicando que os gerentes utilizam moderadamente tais informações, até porque, quando analisado o processo de coleta, também fica evidenciado o pouco uso da fonte pesquisas de mercado (V33). A variável 42 – participação de mercado - também apresenta uso moderado (valor 3), pois os gerentes podem não possuir esses dados formalmente ou, ainda, podem não usá-los prioritariamente. Outro aspecto que apresenta destaque é quanto à avaliação do potencial de mercado, no qual a mediana de valor 4 indica forte utilização desse tipo informação, que pode ser atribuída ao *feeling* ou conhecimento subjetivo dos gerentes. Todavia, a obtenção desse indicador exige instrumentos formais para coletar, calcular e avaliá-lo corretamente o que não ocorre de fato, como pode ser visto na análise do item 6.7.

6.4.2 Análise da utilização das informações do ambiente externo

a) Concorrência

Quanto à utilização das informações da concorrência, são avaliadas oito variáveis (V43, V45 a V51), das quais as que apresentaram maior valor na escala de mensuração, ou seja, mediana de valor 4 “utiliza bastante” são as seguintes: estratégias de preços (V45),

estratégias de promoção e publicidade (V46), formas de atendimento (V50) e estatísticas, informes, tablóides, listas de preços (V46), conforme ilustrado na Figura 29. Esses resultados representam que os gerentes de supermercados estão monitorando com bastante frequência as principais informações de seus concorrentes.

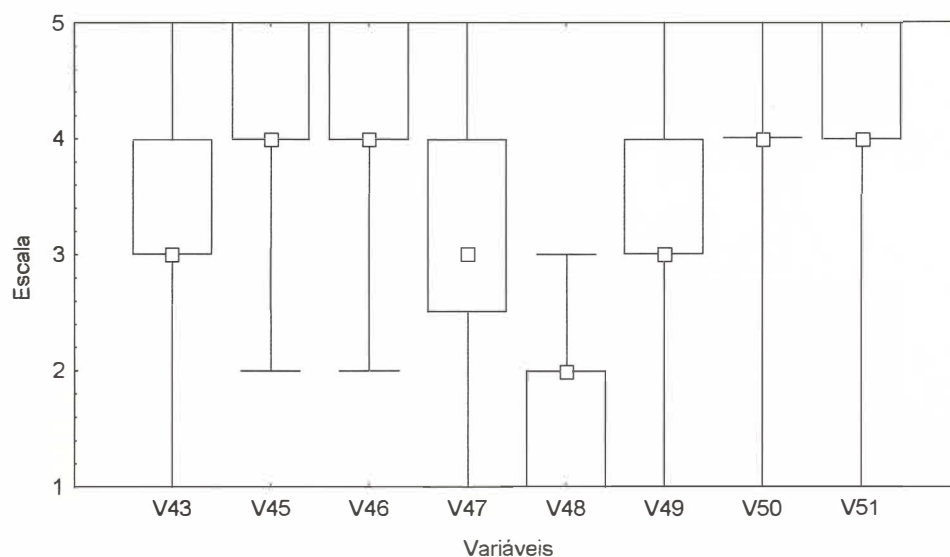


Figura 29 – Medianas sobre as informações dos concorrentes

Fonte: Primária.

As informações de pouco uso (mediana 2) ou uso moderado (mediana 3), como participação de mercado, volume de vendas, desempenho financeiro e introdução de novos produtos (V43, V47, V48 e V49, respectivamente), podem advir da dificuldade que os gerentes possuem em obtê-las, em virtude ao sigilo e proteção a que estão submetidas pela concorrência e, talvez, pela falta ou não uso de meios de coleta eficientes.

b) Consumidores e fornecedores

As medianas apuradas nas sete variáveis (V52 a V58) evidenciam que as informações dos consumidores fortemente utilizadas referem-se ao comportamento de compra (V52), com mediana de valor 4, e evolução do poder aquisitivo (V53), com valor 3,5. Contudo, evidencia-se uma inclinação para a utilização moderada ou pouca utilização (medianas 3 e 1) para as variáveis V54 a V58 (satisfação dos consumidores, frequência de

compras, volume médio de compras, características demográficas e características psicográficas, respectivamente), demonstrando incipiência quanto ao uso das informações desse setor ambiental (Figura 30).

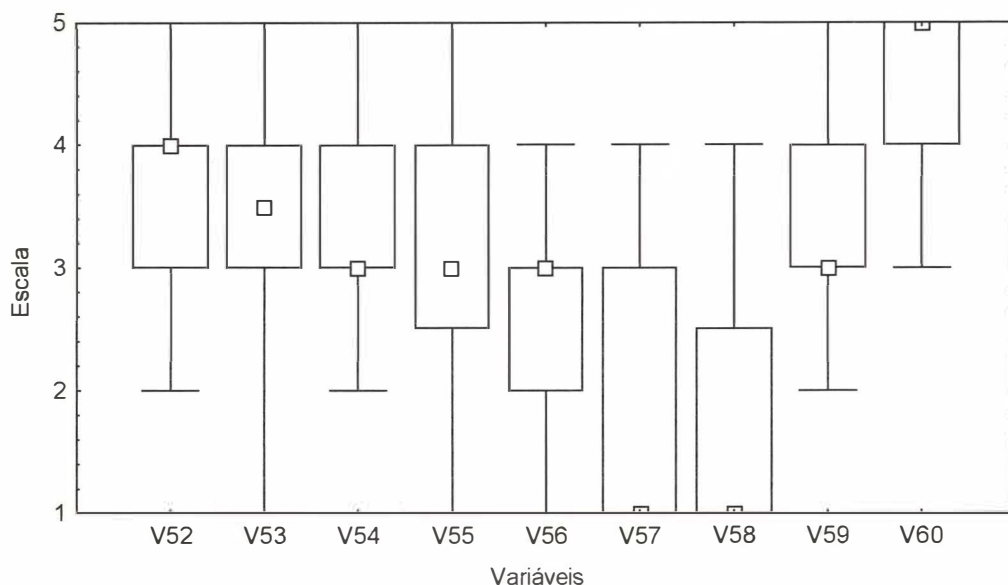


Figura 30 - Medianas sobre as informações dos consumidores e fornecedores

Fonte: Primária.

Ademais, percebe-se que essas empresas podem não possuir ou não dominar técnicas de sistematização das informações e de monitoramento de seus consumidores, o que poderia conduzir ao estabelecimento de estratégias diferenciadas para atendê-los, fortalecendo imagem e posição competitiva. Ademais, o acompanhamento dos consumidores, através da avaliação de satisfação (V54), apresenta pouca atenção, bem como as informações demográficas e psicográficas (V57 e V58), que não tiveram expressão de uso. Isso pode significar a pouca orientação para os consumidores e a baixa sistematização das informações, uma vez que essas necessitam de uma base de dados física de armazenamento para seu conhecimento e uso.

Com referência ao uso de informações dos fornecedores, são pesquisadas duas variáveis (V59 e V60), que investigam a qualidade das informações (mediana valor 3) e descontos e condições de pagamentos (mediana valor 5). Há, portanto, uma forte inclinação de uso para informações econômico-financeiras dos fornecedores e de um uso moderado quando as informações são qualitativas, referindo-se à pontualidade, atualidade e precisão.

c) Setor Econômico

São analisadas sete variáveis do setor econômico (V61 a V67), cujas medianas apontam que os gerentes utilizam bastante informações econômicas, principalmente no que tange ao desempenho do setor (V61), às mudanças e tendências do setor (V62) em que atuam e às tendências das taxas de juros (V64), todas apresentando mediana de valor 5 na escala. Pode-se inferir ainda que informações como mudanças e tendências de outros setores (V63), taxas de câmbio (V65), indicadores econômicos (V66) e mercado de trabalho (V67) possuem baixa utilização pelos gerentes, com suas medianas variando entre 2 e 3 (Figura 31).

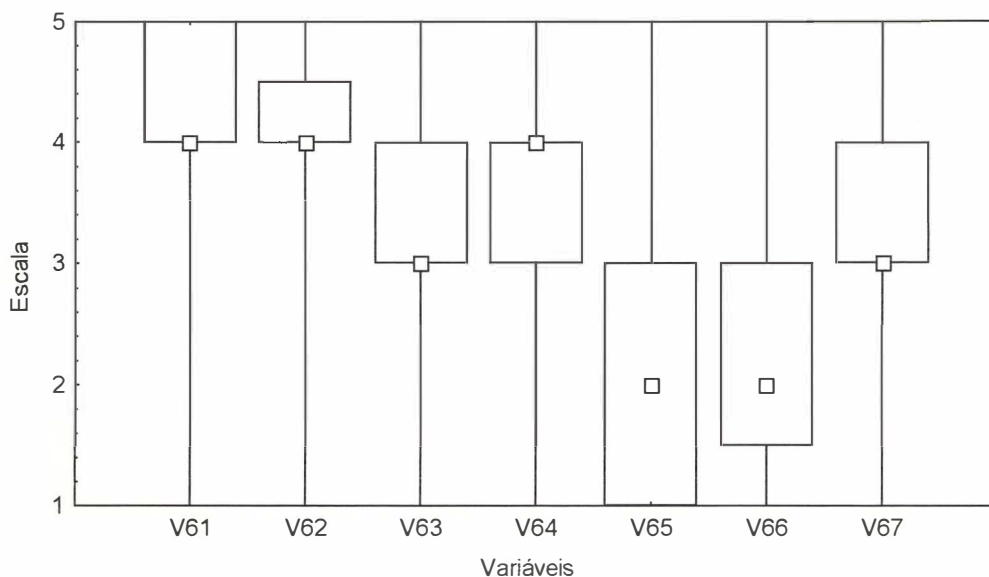


Figura 31 – Medianas sobre as informações econômicas

Fonte: Primária.

d) Setores político, tecnológico e sociocultural

A mediana das variáveis referentes aos setores político, tecnológico e sociocultural, ou seja, leis, normas e regulamentos governamentais (V68), evolução tecnológica do setor (V69) e cultura e crenças (V70), indica que os gerentes estão acompanhando com bastante frequência essas informações (valores 4, 4 e 5 na escala,

respectivamente) sobretudo, porque são variáveis ambientais que podem interferir nas suas atividades a qualquer momento e necessitam de um monitoramento constante (Figura 32).

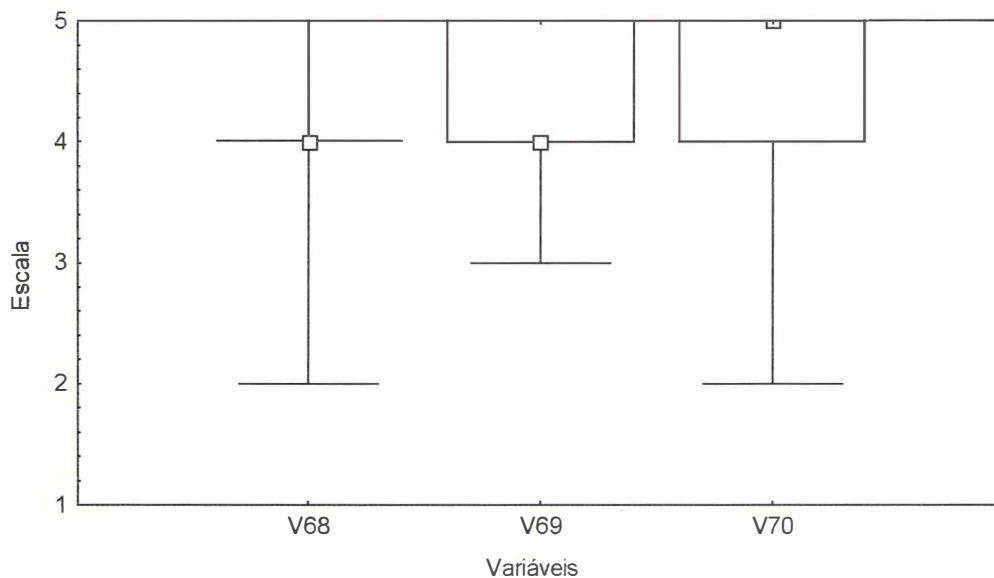


Figura 32 – Medianas sobre as informações políticas, tecnológicas e socioculturais

Fonte: Primária.

6.4.3 Síntese da análise sobre a utilização das informações externas

A partir dos dados relacionados na Tabela 9, onde constam as frequências absolutas (FA) e as frequências relativas (FR) das respostas sobre as variáveis de cada setor do ambiente externo das empresas, é possível destacar que os gerentes utilizam bastante informações do seu micro e macroambiente, principalmente da concorrência (55,9%), político (95%), sociocultural (95%), tecnológico (92,5%), fornecedores (66,3%) e econômico (49,3%). Um aspecto de relevância observado refere-se a uma tendência de bastante uso das informações dos concorrentes (55,9%) e de pouco uso das informações dos consumidores (35%). Deduz-se, portanto, que os gerentes preocupam-se muito mais em monitorar informações dos seus concorrentes do que de seus consumidores.

Tabela 9
 Frequência das respostas sobre o uso das informações ambientais

Setores	f	Escala			Totais
		M. Pouco	Moderado	Bastante	
Concorrência	FA	67	74	179	320
	FR	20,9%	23,1%	55,9%	100%
Consumidores	FA	98	94	88	280
	FR	35,0%	33,6%	31,4%	100%
Fornecedores	FA	2	25	53	80
	FR	2,5%	31,3%	66,3%	100%
Econômico	FA	75	67	138	280
	FR	26,8%	23,9%	49,3%	100%
Político	FA	1	1	38	40
	FR	2,5%	2,5%	95,0%	100%
Tecnológico	FA	0	3	37	40
	FR	0,0%	7,5%	92,5%	100%
Sociocultural	FA	1	1	38	40
	FR	2,5%	2,5%	95,0%	100%

Fonte: Primária.

Legenda: FA = Frequência absoluta FR = Frequência relativa

6.5 Percepção sobre o processo de difusão das informações de mercado

Para a compreensão dos processos organizacionais de informação, este estudo verifica como as informações estão sendo difundidas interna e externamente, o que pode evidenciar atividades de disseminação de inteligência empresarial. Para maior detalhamento do processo, dividem-se as variáveis de difusão em interna e externa, com o objetivo de reconhecer a existência de fluxos de informações internos (interfuncionais), bem como fluxos externos (de dentro para fora da empresa).

O processo de difusão emprega-se em disseminar as informações obtidas e utilizadas. Neste caso, 65% dos escores dos respondentes evidenciam que existe muito pouca difusão das informações, conforme ilustrado na Figura 34. Para confirmar, a mediana de valor 3 para as variáveis compartilha informações entre departamentos (V71) e realiza sessões de treinamento com funcionários (V74) demonstra que a difusão interna possui uma leve tendência de uso moderado e que a difusão externa é praticamente muito pouco ou vagamente aplicada, conforme pode ser visto na Figura 33 através das variáveis: divulga

informações em entidades externas (V73), divulga informações na mídia (V75) e compartilha informações com outros profissionais (V76), com medianas de valor 1,1 e 2 ,respectivamente.

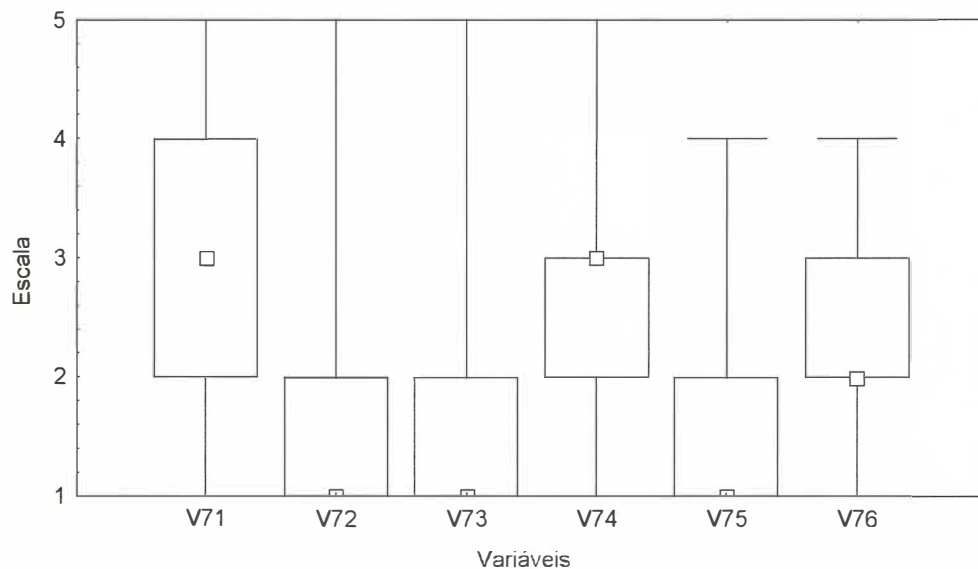


Figura 33 – Medianas do processo de difusão das informações

Fonte: Primária.

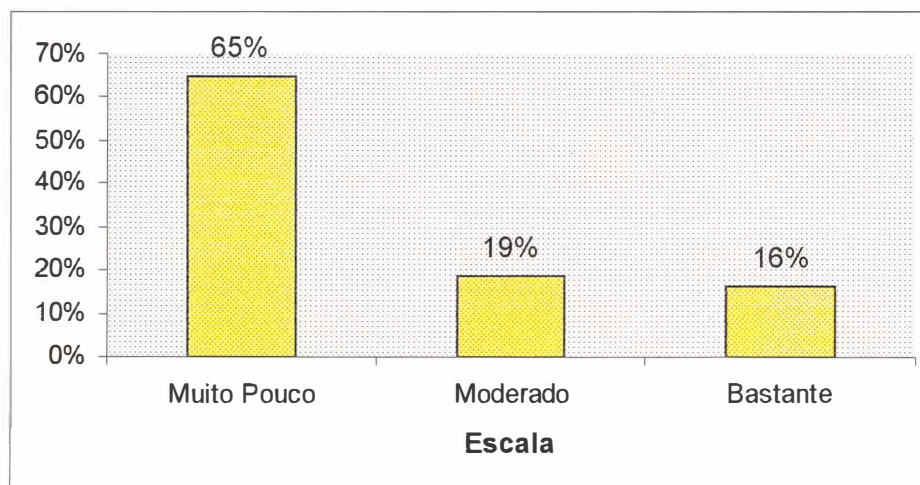


Figura 34 - Frequência dos escores sobre o processo de difusão das informações

Fonte: Primária.

O Anexo G demonstra a frequência dos escores conforme escala de uso para as variáveis que indicam a percepção dos decisores sobre o processo de difusão das informações de mercado como apoio às decisões.

6.6 Percepção sobre a importância e a necessidade das informações de mercado

A partir do levantamento dos dados, procurou-se identificar se os gerentes, realmente, possuem interesse pelas informações e se há valorização das informações que coletam e utilizam. Essa percepção é medida utilizando uma escala de cinco pontos (Escala Likert), onde o valor 1= discorda totalmente e 5 = concorda totalmente com a afirmação. As respostas de posição intermediária 3 são consideradas como indiferentes.

As medianas de valor 4 e 5 do conjunto de variáveis (V77 a V82, V85 e V86) que medem a importância e necessidade das informações para os gerentes demonstram que há forte indício quanto à valorização das informações para a tomada de decisões, como pode ser visto na Figura 35. Isso se confirma também na soma dos escores das variáveis, que indica 65% de concordância das afirmações em relação à importância e necessidade das informações para a tomada de decisões (Figura 36).

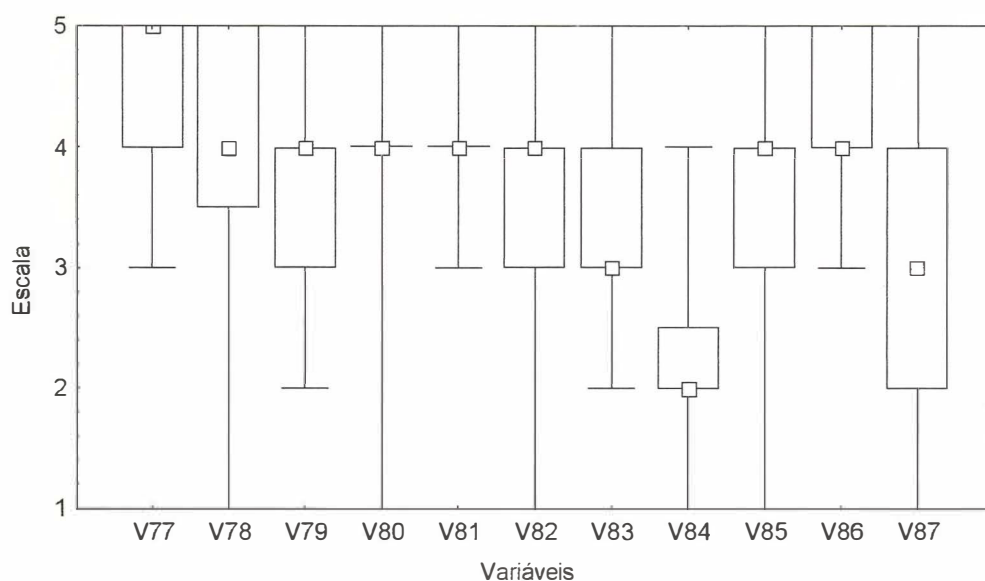


Figura 35 – Medianas sobre a percepção quanto à importância e necessidade das informações

Fonte: Primária.

A Variável 78 – utiliza mais informações dos consumidores do que dos concorrentes -, de mediana 4, confirma uma grande concordância, porém pode não expressar exatamente o que realmente ocorre, visto que, quando os gerentes foram questionados sobre “conhece bem seus concorrentes” (V82), a mediana indica valor 4, de alta concordância.

Esse resultado, cruzado com a utilização de informações da concorrência (utiliza bastante) e utilização das informações dos consumidores (utiliza pouca), pode indicar que os gerentes utilizam muito mais informações dos seus concorrentes do que de seus consumidores.

Quanto à verificação sobre se as decisões sempre requerem informações de mercado (V83) e se as informações são utilizadas somente para tomar decisões específicas (V84), pode-se dizer que, a partir de suas medianas 3 e 2, respectivamente, há grande indiferença na percepção dos decisores a esses itens quando das suas respostas e também pelo grau de dificuldade em auto-avaliar suas próprias decisões.

Outro aspecto analisado que procura levantar indícios de que as empresas investem tempo e dinheiro em buscar, organizar e analisar informações (V87) também demonstra indiferença (mediana 3), o que não possibilita afirmar se há maior ou menor relevância à questão.

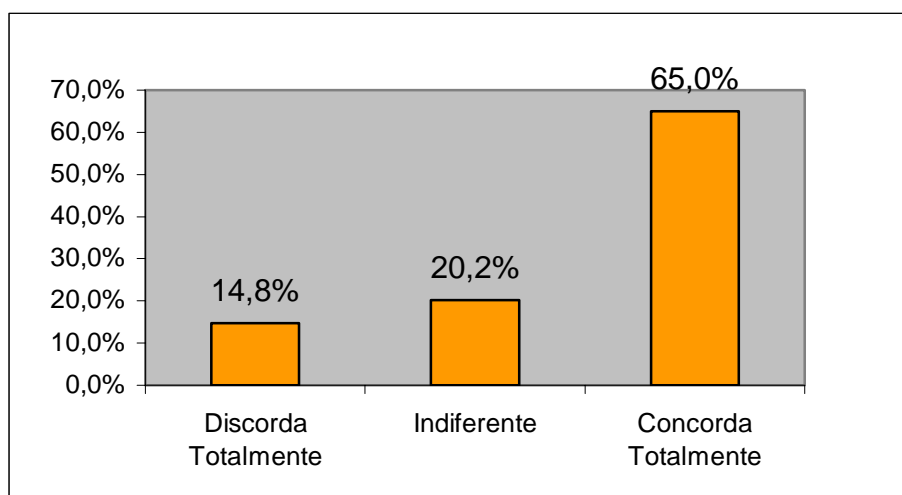


Figura 36 – Frequência sobre a percepção da importância e necessidade de informações

Fonte: Primária.

O Anexo H demonstra a frequência dos escores, conforme escala de uso para as variáveis que indicam a percepção dos decisores sobre a importância e necessidade de informações de mercado como apoio às decisões.

6.7 Percepção sobre a utilização dos instrumentos de coleta das informações

As variáveis V88 a V95 objetivam levantar a percepção sobre o uso dos instrumentos de coleta das informações pelos gerentes. A Figura 37 mostra que os instrumentos mais comuns para coleta de informações apresentam forte inclinação para o baixo uso, como: questionários de pesquisa (V88), telemarketing (V89), mala-direta (V90), caixa de sugestões (V91), SAC (V92) e internet (V93), que possuem medianas de valores iguais ou inferiores a 2 na escala de uso, o que evidencia muito pouco uso. Observando a Figura 38, verifica-se que 57,8% dos escores das respostas obtidas confirmam o pouco uso dos instrumentos de coleta de informações.

De outra perspectiva, as variáveis V94 e V95, cujo valor das medianas são 5 e 4, respectivamente, demonstram que os maiores instrumentos de coleta de informações são informais, ou seja, contatos pessoais (V94) e contatos telefônicos (V95). Essa preferência pode estar relacionada com as características comportamentais inerentes ao gerente ou executivo que exerce a tomada de decisões.

A pouca utilização de instrumentos formais pode conduzir a perdas de confiabilidade nas informações que são utilizadas pelos gerentes e à ineficiência de estratégias a longo prazo.

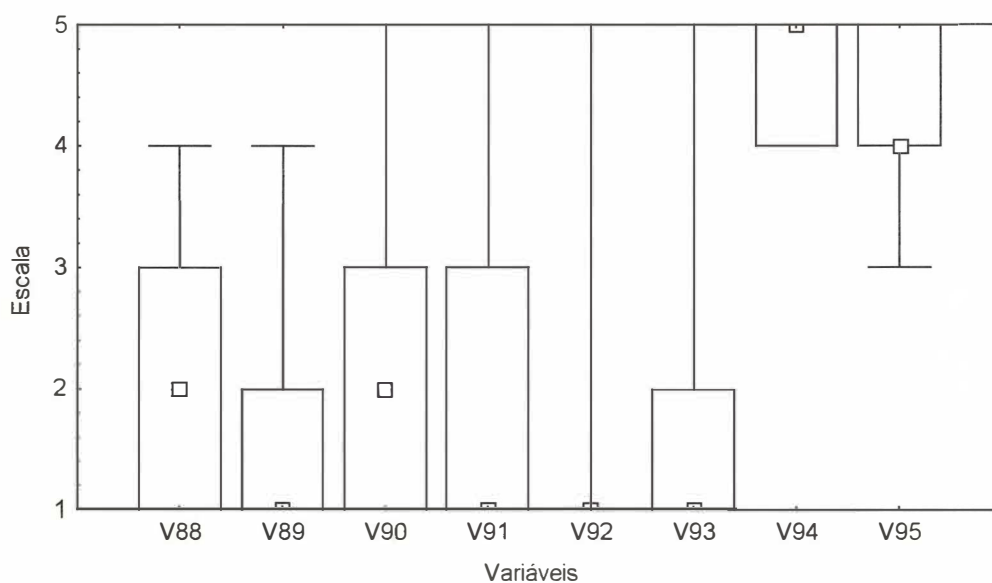


Figura 37 – Medianas sobre o uso dos instrumentos de coleta das informações

Fonte: Primária.

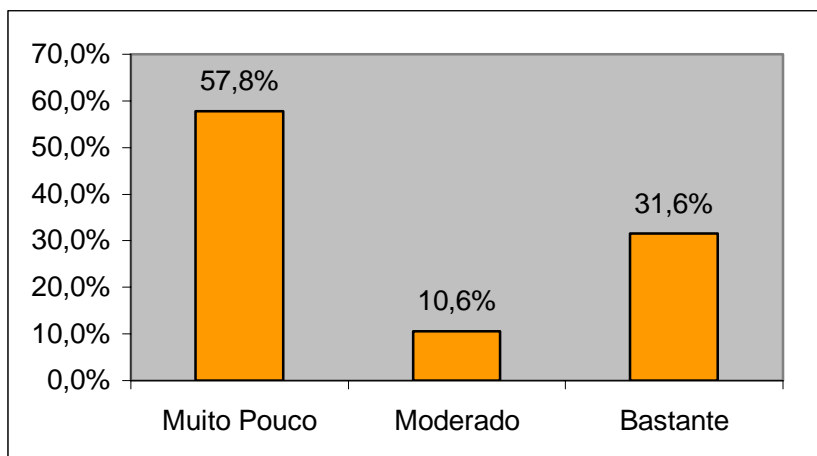


Figura 38 – Frequência dos escores sobre o uso de instrumentos de coleta

Fonte: Primária.

O Anexo I demonstra a frequência dos escores conforme escala de uso para as variáveis que indicam a percepção dos decisores sobre o uso dos instrumentos de coleta das informações.

6.8 Síntese dos resultados através dos conjuntos de variáveis da pesquisa

Na Tabela 10, demonstram-se cinco grupos de variáveis com respectivas médias gerais, a fim de obter-se uma visão geral dos resultados da pesquisa. Esta análise possibilita inferir que os gerentes coletam pouca informação (média 2,94), utilizam muito pouco os instrumentos de coleta (média 2,44) e disseminam muito pouco (média 2,21) as informações de mercado. Por outro lado, demonstra-se que há uma inclinação acentuada para a utilização das informações de mercado (média 3,47) e, ainda, uma forte concordância quanto à importância das informações para a tomada de decisões (média 3,68).

Tabela 10
Média geral dos grupos de variáveis pesquisadas

Grupos de Variáveis	Média Geral
Processo de Coleta e Uso das Fontes de Informações	2,94
Processo de Utilização das Informações de Mercado	3,47
Processo de Difusão das Informações	2,21
Importância e Necessidade das Informações	3,68
Utilização de Instrumentos de Coleta das Informações	2,44

Fonte: Primária.

Para uma melhor avaliação dos resultados obtidos através do uso das várias medidas estatísticas e, sobretudo, a mediana aplica-se à curva normal sobre os dados de cada grupo de variáveis (Figuras 39 a 43).

Pode-se observar que a distribuição de dados possui inclinações positivas e negativas, indicando uma leve assimetria, o que, de fato, reforça a escolha da mediana como medida de tendência central na análise de cada variável. Conforme Levin (1987, p.49), numa distribuição assimétrica, a mediana sempre cai em algum lugar entre a média e a moda. É essa característica que a torna a medida mais desejável para descrever uma distribuição; também é aquela que demonstra um quadro mais balanceado, não sofrendo influência de valores extremos.

Outro aspecto importante é que a maior parte das frequências estão inseridas na área sob a “curva normal”, reforçando a confiança sobre os resultados demonstrados.

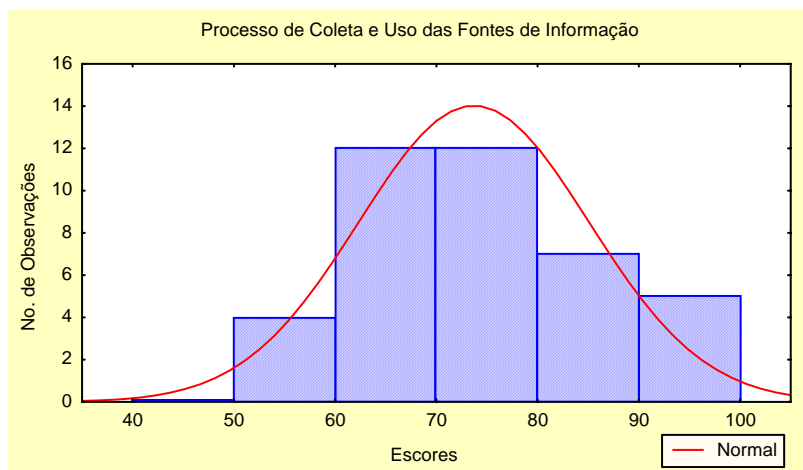


Figura 39 – Curva normal do processo de coleta e uso das fontes de informações

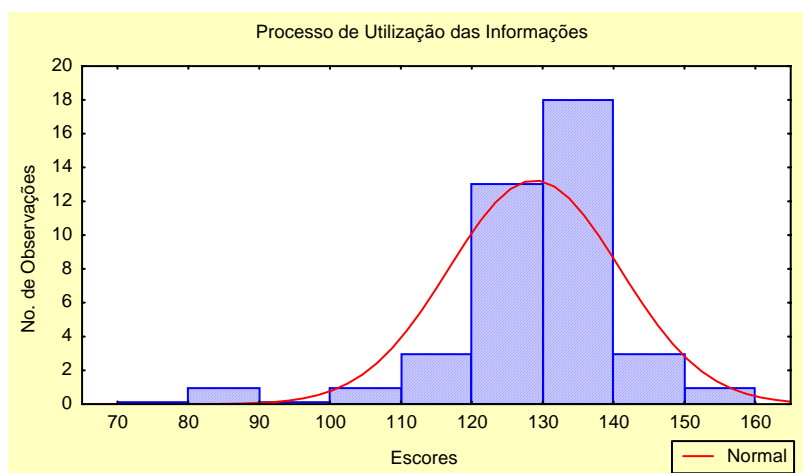


Figura 40 – Curva normal do processo de utilização das informações de mercado

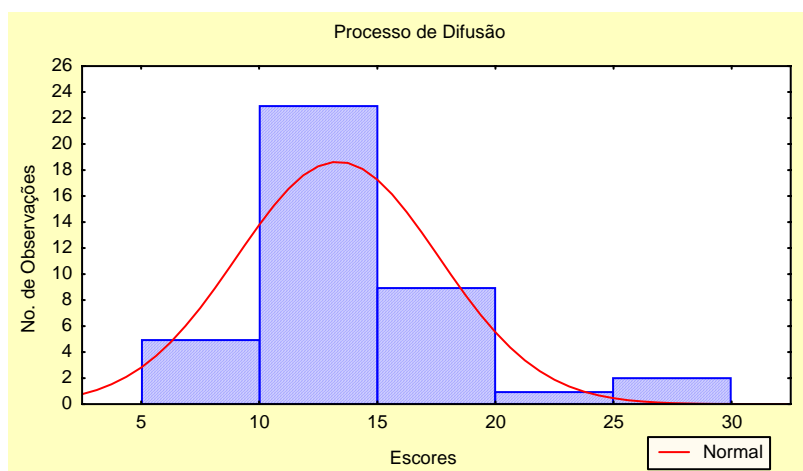


Figura 41 – Curva normal do processo de difusão das informações

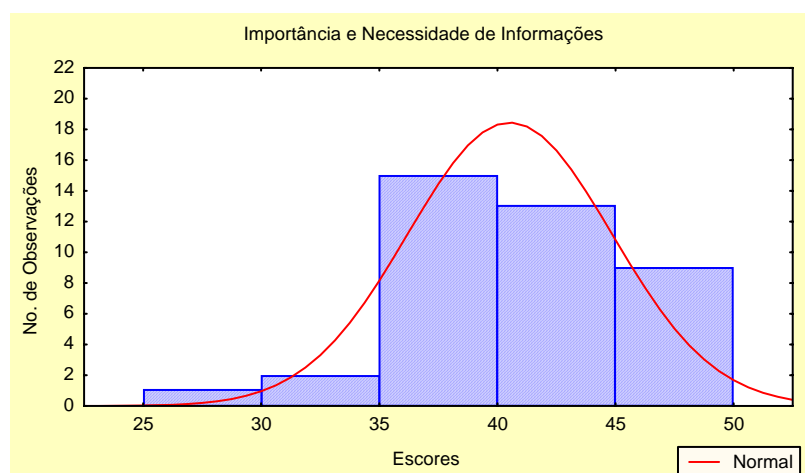


Figura 42 – Curva normal sobre a importância e necessidade das informações

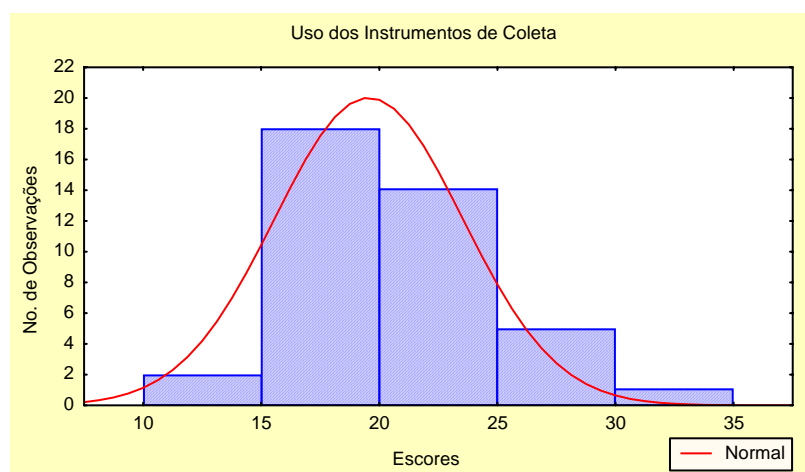


Figura 43 – Curva normal sobre o uso dos instrumentos de coleta

6.9 Análise fatorial dos grupos de variáveis da pesquisa

A análise fatorial é uma técnica estatística baseada no pressuposto de que uma série de variáveis observadas, medidas, chamadas de variáveis *empíricas* ou *observáveis*, pode ser explicada por um número menor de variáveis hipotéticas, não observáveis, chamadas precisamente de variáveis *hipotéticas* ou *variáveis-fonte*, mais conhecidas sob o nome de *fatores* (Pasquali, 1997, p. 190).

Objetivando encontrar pressupostas intercorrelações entre as variáveis, parte-se para a análise fatorial dos dados. Através dessa, pode-se visualizar os fatores que possuem pontos de atração ou a força dos itens que demonstram a coleta, utilização, difusão e importância das informações de mercado ao decisor; ainda, os fatores que possuem pouca ou nenhuma expressão sobre os processos já citados. A análise consiste em identificar a carga fatorial das variáveis, bem como visualizá-las para um melhor discernimento das evidências.

Essa análise demonstra que não há expressividade alguma nos resultados, como pode ser observado na Figura 44, que expressa a distribuição de todas as variáveis referentes ao processo de coleta das informações de mercado, evidenciando-se muita dissociação entre os pontos e a inexistência de fatores comuns. Evidentemente, essa situação se deve ao elevado número de variáveis existentes no instrumento de pesquisa e ao baixo número de casos pesquisados, o que inviabiliza a aplicação da análise fatorial.

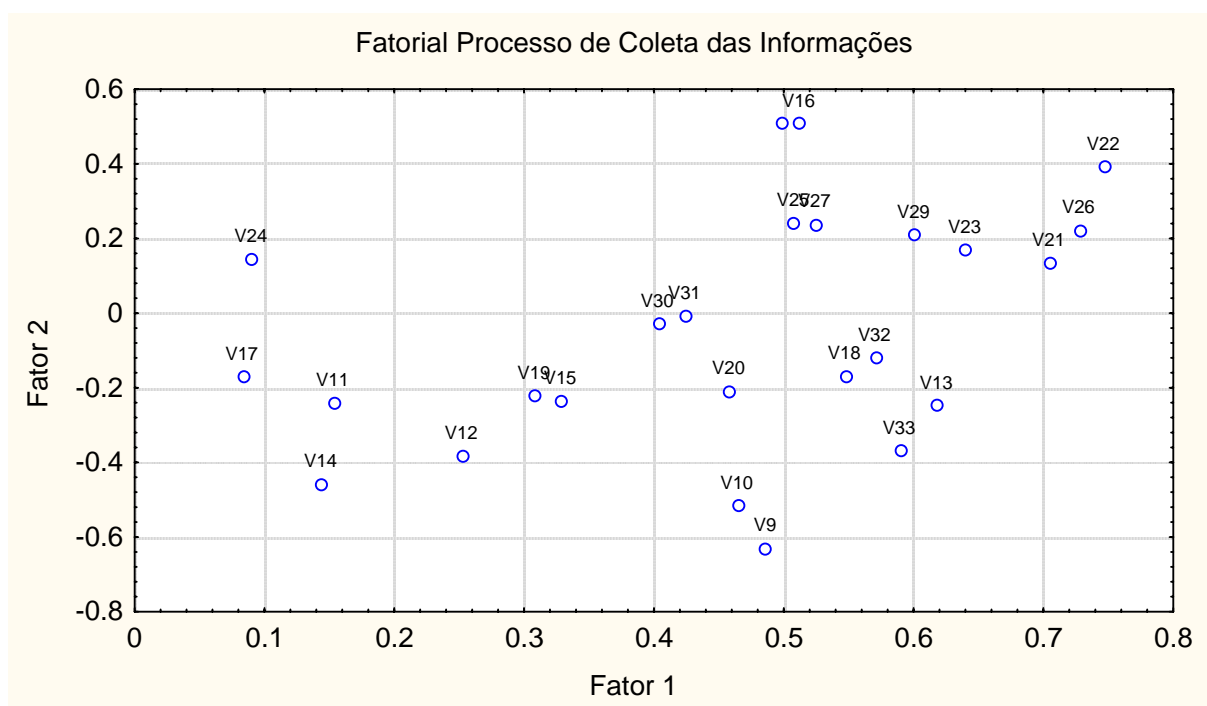


Figura 44 – Distribuição fatorial sobre o processo de coleta das informações

Fonte: Primária.

6.10 Análise de correlação dos grupos de variáveis da pesquisa

A análise de correlação identifica os possíveis relacionamentos entre variáveis, podendo contribuir para o levantamento de indícios e entendimento dos resultados obtidos. As correlações, na verdade, variam com respeito à sua força (Levin,1987, p.277), cujas diferenças podem ser mais bem visualizadas a partir de um diagrama de dispersão, como mostrado na Figura 45.

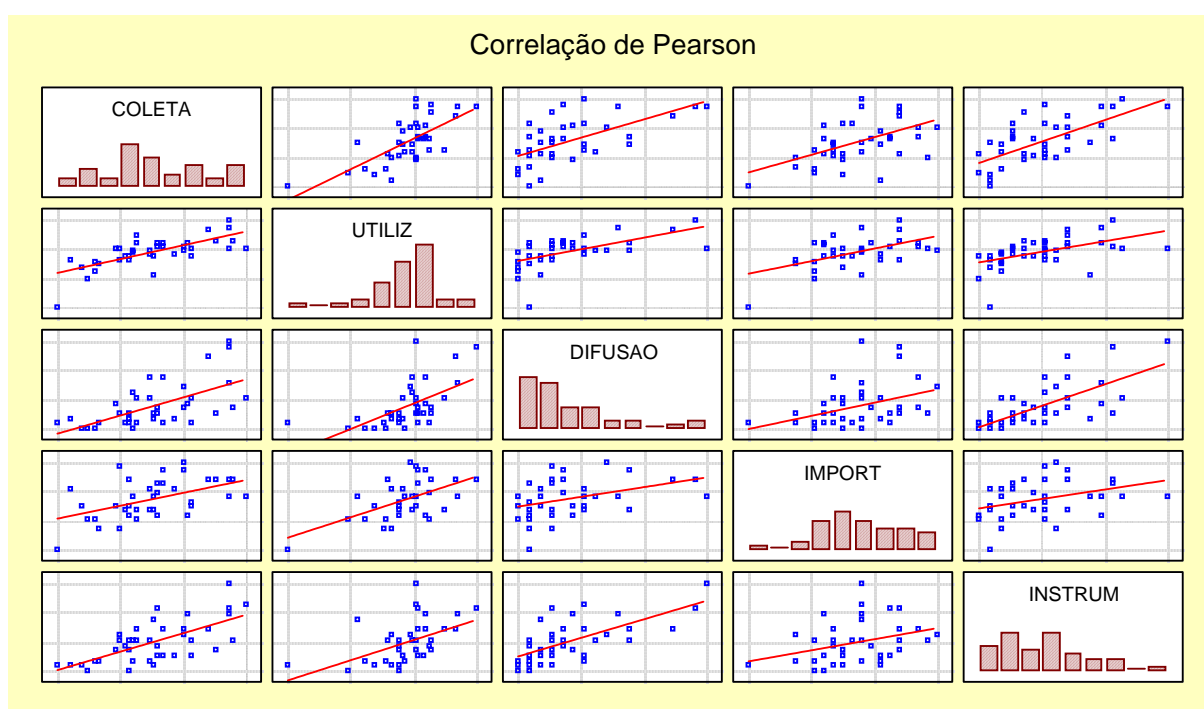


Figura 45 – Diagramas de Dispersão dos Grupos de Variáveis da Pesquisa
Fonte: Primária.

Portanto, pode-se inferir que existe uma pequena correlação positiva moderada entre os grupos de variáveis, destacando-se: coleta *versus* utilização (0.70), instrumentos *versus* difusão (0.68) e coleta *versus* difusão (0.62) (Tabela 11).

Tabela 11
Correlação dos grupos de variáveis pesquisadas

Coeficiente de Correlação (1)					
Variável	Coleta	Utilização	Difusão	Importância	Instrumentos
Coleta	1.00	0.70	0.62	0.51	0.68
Utilização	0.70	1.00	0.59	0.55	0.50
Difusão	0.62	0.59	1.00	0.39	0.68
Importância	0.51	0.55	0.39	1.00	0.35
Instrumentos	0.68	0.50	0.68	0.35	1.00

Fonte: Primária.

Nota: (1) Resultado obtido em nível de significância de 0,05.

No intuito de verificar as evidências levantadas, realiza-se o cruzamento entre as variáveis dos processos de coleta e uso dos instrumentos, como pode ser visto na Tabela 12.

Tabela 12
Correlação das variáveis de coleta *versus* uso dos instrumentos de coleta

Coeficiente de Correlação (1)								
Variável	V88	V89	V90	V91	V92	V93	V94	V95
V13	0.49	0.36	0.47	0.25	0.21	0.32	0.55	0.04
V16	0.26	0.36	-0.07	0.14	0.10	0.31	0.23	-0.17
V18	0.41	0.26	0.11	0.03	0.29	0.28	0.11	-0.04
V21	0.54	0.25	0.22	0.46	0.14	0.53	0.07	-0.25
V22	0.34	0.32	-0.04	0.31	0.27	0.57	0.12	-0.13
V23	0.39	0.15	0.13	0.12	0.21	0.39	0.14	0.01
V26	0.55	0.21	0.16	0.52	0.38	0.33	0.18	-0.10
V27	0.37	0.34	0.02	0.43	0.49	0.56	0.26	0.18
V29	0.41	0.23	0.24	0.32	0.08	0.84	0.23	-0.05
V32	0.47	0.26	0.18	0.16	0.09	0.35	0.31	-0.10
V33	0.64	0.42	0.07	0.20	0.31	0.01	0.30	-0.06

Fonte: Primária.

Nota: (1) Resultado obtido em nível de significância 0,05.

O cruzamento da variável 29 – Coleta informações através da internet, com a variável 93 – Utiliza internet - revela que existe uma forte correlação entre ambas, com coeficiente de valor 0,84, significando que os gerentes não coletam informações de mercado com base nessa fonte por não utilizarem esse instrumento ou talvez, por não possuírem equipamentos ou, ainda, por não atribuírem a devida importância a tal recurso.

A variável 33 – Coleta informações a partir de pesquisas de mercado - possui acentuada correlação com a variável 88 – Utiliza questionários de pesquisa, com coeficiente igual a 0,64, demonstrando que os gerentes coletam pouca informação de mercado através de pesquisas, o que se deve à pouca utilização de questionário de pesquisa (instrumento formal de pesquisa).

Embora, aparentemente, exista inclinação positiva das correlações nos grupos de variáveis, todos os demais cruzamentos realizados não expressaram relevância, resultando em baixa tangibilidade interváveis, não sendo, por isso, ilustradas neste estudo. Concluindo, não existem correlações significativas, demonstrando que cada agrupamento de variáveis possui resultados distintos e independentes em relação à coleta, utilização, importância, difusão das informações e uso dos instrumentos de coleta.

6.11 Análise de variância do grupo de variáveis de caracterização com os grupos de variáveis de coleta, utilização, difusão, importância e uso dos instrumentos

Em razão de esta pesquisa ser exploratória, não são levantadas hipóteses, no entanto procura-se investigar a associação dos grupos de variáveis sobre o uso das informações de mercado (coleta, utilização, difusão, importância e uso de instrumentos) com as variáveis de caracterização dos respondentes e suas empresas, ou seja, Faturamento (Tabela 13), Tempo de Atividade (Tabelas 15), Idade (Tabela 18), Nível Educacional (Tabela 21) e Cargo Atual (Tabela 24).

Esta descrição utiliza-se da Análise de Variância – Anova e da razão F resultante para comparar as médias dos blocos selecionados. Segundo Levin (1987, p.175), a variação total de um conjunto de escores é tratada como sendo divisível em dois componentes: a distância dos escores brutos com relação às médias dos grupos a que pertencem – chamada *variação dentro dos grupos* - e a própria distância existente entre as médias dos vários grupos

– chamada *variação entre grupos*. Este teste produz a estatística ou razão F, que indica o tamanho do quadrado médio entre os grupos em função do tamanho do quadrado médio dentro dos grupos. A interpretação do F observado ou calculado com o F tabelado ou crítico possibilita decidir se a “hipótese nula” deve ou não ser rejeitada a determinado nível de significância. Neste caso, a “hipótese nula” é de que as médias entre os blocos selecionados são iguais e a “hipótese” alternativa é de que existe diferença entre as médias. Portanto, quando F calculado for maior que o F crítico, rejeita-se a hipótese de que as médias são iguais, do mesmo modo, conforme Vieira (1999, p.49), caso se disponha do valor de p, calculado por computador, e esse seja menor do que o nível de significância, então rejeita-se a hipótese de que as médias são iguais.

Tabela 13

Descrição dos escores dos grupos de variáveis do uso de informação em relação ao faturamento das empresas

Faturamento (R\$ milhões)	Coleta		Utilização		Difusão		Importância		Uso instrumentos		
	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.	N
0- 5	72,1	10,81	127,5	12,29	13,1	4,52	40,5	4,37	19,5	4,16	33
5 - 20	81	10,26	135	7,13	14	2,2	40,2	3,73	19,7	2,60	7
Total	73,7	11,38	128,8	12,06	13,3	4,28	40,5	4,33	19,5	3,99	40

Fonte: Primária. Legenda: DP = Desvio-padrão

Tabela 14

Análise de variância dos grupos de variáveis do uso de informação em relação ao faturamento das empresas

Fatores	F	p-valor
Coleta	3,73	0,0608
Utilização	2,29	0,1378
Difusão	0,20	0,652
Importância	0,02	0,8744
Uso de Instrumentos	0,01	0,9063

Fonte: Primária.

O faturamento apresenta escores médios próximos e desvios-padrão semelhantes. Utilizando a Análise de Variância - Anova, e a estatística F com 1 e 38 graus de liberdade a um nível de significância de 0,05, obteve-se $F_{\text{Crítico}} = 4,09$. Se comparado aos resultados de F e p-valor, não se pode afirmar que o faturamento das empresas analisadas e os grupos de variáveis de coleta, utilização, difusão, importância e uso dos instrumentos estão associados.

Tabela 15

Descrição dos escores dos grupos de variáveis do uso de informação em relação ao tempo de atividade das empresas

Tempo de Atividade (anos)	Coleta		Utilização		Difusão		Importância		Uso instrumentos		
	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.	N
até 10	67,8	14,02	118,4	23,88	12,6	5,94	37,8	5,97	16,4	3,20	5
acima de 10	74,5	10,93	130,3	9,02	13,4	4,09	40,9	4,0	20	3,91	35
Total	73,7	11,38	128,8	12,06	13,3	4,28	40,5	4,33	19,5	3,99	40

Fonte: Primária. Legenda: DP = Desvio-padrão

Tabela 16

Análise de variância dos grupos de variáveis do uso de informação em relação ao tempo de atividade das empresas

Fatores	F	p-valor
Coleta	1,55	0,2197
Utilização	4,67	0,037
Difusão	0,16	0,6911
Importância	2,34	0,134
Uso de Instrumentos	3,82	0,0579

Fonte: Primária.

O tempo de atividade apresenta escores médios próximos e desvios-padrão semelhantes. Utilizando a Análise de Variância - Anova, e a estatística F com 1 e 38 graus de liberdade a um nível de significância de 0,05, obteve-se $F_{\text{Crítico}} = 4,09$. Comparando aos resultados de F e p-valor (Tabela 16), não se pode afirmar que o tempo de atividade das empresas analisadas e os grupos de variáveis de coleta, difusão, importância e uso dos

instrumentos estão associados. No entanto, o grupo de variáveis do processo de utilização apresenta um F calculado igual a 4,67, maior que o F crítico de 4,09, bem como p-valor calculado igual a 0,037, menor que o nível de significância de 0,05; portanto, há indícios de que o grupo de variáveis de utilização está associado com o tempo de atividade das empresas.

Para verificar essa evidência, é utilizado o Teste de Tukey, que, segundo Levin (1987, p.188), é usado apenas quando um F significativo já foi obtido. O teste compara a diferença entre quaisquer duas médias com a DHS (Honestly Significant Difference); uma diferença entre duas médias diz-se estatisticamente significativa só se for igual a ou maior que a DHS.

Dessa forma, é necessário identificar a diferença mínima significativa, verificando-se que a diferença entre as médias de 11,91 é menor que a DHS de 23,32 (Tabela 17), por isso, não é significativa do ponto de vista estatístico. Portanto, não há associação entre utilização das informações e o tempo de atividade.

Tabela 17

Teste de Tukey do processo de utilização sobre o tempo de atividade

Fator	Diferença entre as médias	DHS (1)
Utilização	11,91	23,32

Fonte: Primária.

Nota: (1) DHS – Honestly Significant Difference com $\alpha=0,05$

Tabela 18

Descrição dos escores dos grupos de variáveis do uso de informação em relação à idade dos respondentes

Idade (anos)	Coleta		Utilização		Difusão		Importância		Uso instrumentos		
	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.	N
Entre 20 e 34	79,7	11,24	134,4	9,28	15,9	6,0	41,3	3,82	22,45	4,32	11
Mais de 35	71,4	10,75	126,6	12,43	12,3	3,0	40,2	4,52	18,44	3,30	29
Total	73,7	11,38	128,8	12,06	13,3	4,28	40,5	4,33	19,5	3,99	40

Fonte: Primária. Legenda: DP = Desvio-padrão

Tabela 19

Análise de variância dos grupos de variáveis do uso de informação em relação à idade dos respondentes

Fatores	F	p-valor
Coleta	4,65	0,0374
Utilização	3,51	0,0683
Difusão	6,27	0,0166
Importância	0,56	0,4574
Uso de Instrumentos	9,88	0,0032

Fonte: Primária.

A idade dos respondentes apresenta escores médios próximos e desvios-padrão semelhantes. Utilizando a Análise de Variância - Anova e a estatística F com 1 e 38 graus de liberdade a um nível de significância de 0,05, obteve-se F Crítico = 4,09. Comparando aos resultados de F e p-valor (Tabela 19), não se pode afirmar que a idade dos respondentes e os grupos de variáveis de utilização e importância estão associados. No entanto, os grupos de variáveis do processo de coleta, difusão e uso dos instrumentos apresentam um F calculado igual a 4,65, 6,27 e 9,88, respectivamente, maior que o F crítico de 4,09, bem como p-valor calculado igual a 0,0374, 0,0166 e 0,0032, menor que o nível de significância de 0,05, portanto, há indícios de que esses grupos de variáveis possuem associação com a idade dos respondentes.

Para verificar essa evidência, aplica-se o Teste de Tukey (Tabela 20), que permite identificar a diferença mínima significativa. A diferença entre as médias de 8,31, 3,56 e 4,06 é menor que as DHS's (Honestly Significant Difference) de 22,01, 8,12 e 7,27, respectivamente, sendo, por isso, insignificante do ponto de vista estatístico. Portanto, não há associação entre coleta, difusão e uso dos instrumentos de coleta com a idade dos respondentes.

Tabela 20

Teste de Tukey do processo de utilização sobre a idade dos respondentes

Fator	Diferença entre as médias	DHS (1)
Coleta	8,31	22,01
Difusão	3,56	8,12
Uso dos instrumentos	4,06	7,27

Fonte: Primária.

Nota: (1) DHS – Honestly Significant Difference com $\alpha=0,05$

Tabela 21

Descrição dos escores dos grupos de variáveis do uso de informação em relação ao nível educacional dos respondentes

Nível	Coleta		Utilização		Difusão		Importância		Uso instrumentos		
	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.	N
1o.e 2o.Grau	68,1	10,05	124,5	12,04	11,8	2,98	38,8	4,52	18	3,53	22
Superior C-I-PG	80,5	9,12	134,1	10,03	15,1	4,99	42,5	3,11	21,3	3,86	18
Total	73,7	11,38	128,8	12,06	13,3	4,28	40,5	4,33	19,5	3,99	40

Fonte: Primária.

Legenda: DP = Desvio-padrão C = Completo I = Incompleto PG = Pós-graduado

Tabela 22

Análise de variância dos grupos de variáveis do uso de informação em relação ao nível educacional dos respondentes

Fatores	F	p-valor
Coleta	16,2	0,0003
Utilização	7,30	0,0102
Difusão	6,50	0,0149
Importância	8,61	0,0056
Uso de instrumentos	7,66	0,0086

Fonte: Primária.

O nível educacional dos respondentes apresenta escores médios próximos e desvios-padrão semelhantes. Utilizando a Análise de Variância - Anova, e a estatística F com 1 e 38 graus de liberdade a um nível de significância de 0,05, obteve-se F Crítico = 4,09. Comparando aos resultados de F e p-valor (Tabela 22), pode-se evidenciar que o nível educacional dos respondentes e todos os grupos de variáveis de utilização estão associados. Isso, porque o F calculado de cada grupo é maior que o F crítico, bem como o p-valor calculado é menor que o nível de significância de 0,05.

A fim de verificar essas evidências, aplica-se o Teste de Tukey (Tabela 23), que permite identificar a diferença mínima significativa. A diferença entre as médias de 12,36, 9,61, 3,24, 3,69 e 3,24 é menor que as DHS's (Honestly Significant Difference) de 19,51, 22,62, 8,10, 8,0 e 7,45, respectivamente, sendo, por isso, insignificante do ponto de vista estatístico. Portanto, não há associação entre coleta, utilização, difusão, importância e utilização dos instrumentos de coleta com o nível educacional.

Tabela 23

Teste de Tukey do processo de utilização sobre o nível educacional

Fator	Diferença entre as médias	DHS (1)
Coleta	12,36	19,51
Utilização	9,61	22,62
Difusão	3,24	8,10
Importância	3,69	8,00
Uso dos instrumentos	3,24	7,45

Fonte: Primária.

Nota: (1) DHS – Honestly Significant Difference com $\alpha=0,05$

Tabela 24

Descrição dos escores dos grupos de variáveis do uso de informação em relação ao cargo dos respondentes

Cargo	Coleta		Utilização		Difusão		Importância		Uso Instrumentos		
	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.	N
Sócio-gerente	71,37	11,29	127,04	13,38	12,25	3,49	40,33	4,52	18,59	3,39	27
Gerente mkt.	78,53	10,34	132,54	15,53	15,53	5,02	40,92	4,03	21,53	4,50	13
Total	73,7	11,38	128,8	12,06	13,3	4,28	40,5	4,33	19,5	3,99	40

Fonte: Primária.

Legenda: DP = Desvio-padrão Mkt = Marketing

Tabela 25

Análise de variância dos grupos de variáveis do uso de informação em relação ao cargo dos respondentes

Fatores	F	p-valor
Coleta	3,72	0,0611
Utilização	1,86	0,1799
Difusão	5,77	0,0212
Importância	0,15	0,6918
Uso de Instrumentos	5,32	0,02

Fonte: Primária.

O cargo dos respondentes apresenta escores médios próximos e desvios-padrão semelhantes. Utilizando a Análise de Variância - Anova, e a estatística F com 1 e 38 graus de liberdade a um nível de significância de 0,05, obteve-se $F_{\text{Crítico}} = 4,09$. Comparando aos resultados de F e p-valor (Tabela 25), não se pode afirmar que o cargo dos respondentes e os grupos de variáveis de coleta, utilização e importância estão associados. No entanto, os grupos de variáveis do processo de difusão e uso dos instrumentos apresentam um F calculado igual a 5,77 e 5,32, respectivamente, maior que o F crítico de 4,09, bem como p-valor calculado igual a 0,0212 e 0,02 menor que o nível de significância de 0,05; portanto, há indícios de que esses grupos de variáveis possuem associação com o cargo dos respondentes.

Para verificar essa evidência, aplica-se o Teste de Tukey (Tabela 26), que permite identificar a diferença mínima significativa, sendo a diferença entre as médias de 3,27 e 2,94 menor que as DHS's (Honestly Significant Difference) de 8,17 e 7,64, respectivamente; são, por isso, insignificantes do ponto de vista estatístico. Portanto, não há associação entre difusão e uso dos instrumentos de coleta com o cargo dos respondentes.

Tabela 26

Teste de Tukey do processo de utilização sobre o cargo dos respondentes

Fator	Diferença entre as médias	DHS (1)
Difusão	3,27	8,17
Uso dos instrumentos	2,94	7,64

Fonte: Primária.

Nota:(1) DHS–Honestly Significant Difference com $q_{0,05}$

CONCLUSÕES

Existem muitos estudos no campo de conhecimento do *marketing* e sistemas de informação que tratam dos vários aspectos da informação da perspectiva do tomador de decisões (Bruggen,1998; Desphandé & Zaltman,1982); da perspectiva dos fornecedores da informação (Barabba & Zaltman,1992); da perspectiva dos processos de informação em nível organizacional (Moorman, 1995; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990, Sinkula,1994; Day, 1991) e da perspectiva de aquisição e monitoramento das informações (Choo,1993; Lesca, 1996, Ansoff,1990). Embora grandes contribuições tenham sido obtidas, há a necessidade de aperfeiçoar ou explorar melhor os constructos já elaborados através do desenvolvimento de pesquisas que retratem o contexto empresarial brasileiro.

A partir desse enfoque e fundamentado nas diversas literaturas anteriormente citadas, desenvolvem-se um instrumento com seis grupos de variáveis, abrangendo os aspectos referentes ao uso das informações de mercado. Esta pesquisa sugere o melhor entendimento da forma como as empresas utilizam as informações do mercado a partir da percepção dos decisores e ainda, oferece uma perspectiva válida sobre o setor supermercadista dentro da delimitação proposta.

O propósito geral deste estudo constitui-se em investigar como os gerentes de supermercados estão utilizando as informações de mercado para apoiar suas decisões de *marketing*. Quatro objetivos específicos foram delineados para o esclarecimento do problema de pesquisa e, em resposta a esses, podem-se explorar as seguintes observações.

- (1) Verificar a percepção do decisor sobre os processos de coleta, utilização e difusão das informações de mercado

Em relação ao processo de coleta e uso de fontes, os gerentes dividem-se quanto às suas ações, havendo fontes de informações que possuem pouca utilização e outras com bastante utilização; logo, da ótica do grupo de variáveis, não se pode afirmar que o processo de coleta é bastante ou pouco utilizado. Em resumo, verifica-se que não houve significância expressiva dos resultados, todavia, *a posteriori*, analisando os tipos de fontes utilizadas encontram-se evidências mais claras sobre esse processo.

Quanto ao processo de utilização, os gerentes utilizam bastante as informações de mercado, tanto do seu ambiente interno como do ambiente de *marketing*. No ambiente interno, encontram-se as informações de atividade, as quais permitem a empresa garantir seu funcionamento (Lesca, 1994, p.70), portanto, são por natureza muito utilizadas, entre elas: informações de outras áreas, custos de serviços ao cliente, estrutura de custos, margens de contribuição, resultados de promoções e níveis de estoques. No ambiente externo ou de *marketing*, estão as informações de convívio, que alimentam o fluxo de informações de dentro para fora da empresa. Neste estudo, as principais informações utilizadas, por setor, são:

- a) Concorrência: estratégias de preços, estratégias de promoção e publicidade, formas de atendimento e estatísticas, informes, tablóides e listas de preços;
- b) Consumidores: comportamento de compra;
- c) Fornecedores: condições de pagamento;
- d) Econômico: desempenho do setor, mudanças e tendências do setor e tendências das taxas de juros;
- e) Político: leis, normas e regulamentos governamentais;
- f) Tecnológico: evolução tecnológica do setor;
- g) Sociocultural: cultura e crenças.

Cabe salientar que as informações referentes aos consumidores são pouco utilizadas pelos gerentes, revelando pouca preocupação ou carência de mecanismos eficientes

de coleta. Por outro lado, percebe-se um maior monitoramento das informações dos concorrentes, o que pode ter origem no acirramento imposto pelo ambiente competitivo, conseqüentemente, exigindo esforços sobressalentes, os quais podem ser prejudicados pela desatenção às informações dos seus consumidores. Essa falta de equalização das necessidades de informações utilizadas pode colaborar para uma desorientação estratégica, uma vez que as tendências de mercado sinalizam, cada vez mais, para uma personalização dos produtos e serviços dirigidos aos consumidores.

Quanto ao processo de difusão das informações pelos gerentes, percebem-se sinais evidentes de pouca ação, ou seja, não há uma disseminação organizada, formal ou informal, sobre as informações de mercado. Da perspectiva de disseminação de inteligência (Kohli & Jaworski, 1990), essas empresas tendem a não exercer atividades de inteligência, cujas causas não são investigadas, mas podem residir nos aspectos comportamentais do tomador de decisões ou, ainda, na cultura organizacional existente.

(2) Verificar quais as principais fontes de informações utilizadas

O estudo demonstra que as informações externas de mercado mais consultadas pelos gerentes são, em grande parte, obtidas em fontes informais, como comentários informais, conversas informais e telejornais, e por fontes formais, como jornais e revistas especializadas. As informações internas de mercado utilizadas são provenientes principalmente dos funcionários e das bases de dados da própria empresa.

As empresas, surpreendentemente, estão utilizando muito pouco as fontes que podem ser significativas na atual dinâmica de mercado, como é o caso de feiras, internet, universidades, associações empresariais, bancos, livros e pesquisas de mercado. Essa constatação pode conduzir estudos futuros que investiguem os motivos dessa baixa utilização.

- (3) Verificar a percepção do decisor quanto à importância e à necessidade das informações à tomada de decisões

Para atender aos objetivos de *marketing*, a informação deve contribuir para a identificação das necessidades e desejos dos clientes e, para que isso ocorra, o decisor deve estar comprometido e atribuir a devida importância aos processos de coleta, análise, utilização e difusão das informações. Os gerentes consideram muito importante a utilização das informações de mercado para as ações de *marketing* e demonstram forte necessidade e motivação para obter informações de mercado relevantes para suas decisões.

- (4) Verificar quais são os principais instrumentos de coleta das informações utilizados

As empresas praticamente não utilizam instrumentos formais de coleta de informações de mercado, possuindo como principais e mais frequentes meios de coleta os contatos pessoais e contatos telefônicos.

Essa conclusão resultou e contribuiu para a compreensão dos contrastes divergentes obtidos na pesquisa, na qual se constatou que o processo de coleta das informações é, de certa forma, incipiente. Por outro lado, a utilização e a importância das informações são bastante acentuadas. A pouca coleta das informações pelos gerentes pode ter origem na baixa utilização de instrumentos formais de coleta, tendo-se observado que os meios informais para obter as informações são por eles expressivamente utilizados. Tal conclusão conduz à seguinte questão: Por que os gerentes afirmam utilizar bastante as informações se as coletam muito pouco? Evidentemente, por ser um estudo de grande complexidade, muitos vieses podem estar ocorrendo, no entanto uma aproximação das evidências pode ser sugerida. Assim, a utilização das informações, na percepção do decisor, pode estar relacionada com os mecanismos informais, pessoais ou impessoais de coleta e uso das informações.

Segundo Moorman (1995, p.319), a aquisição de informação pode ocorrer, por exemplo, através de pesquisas formais de mercado, atividades de inteligência competitiva ou ainda, de informação informal obtida da interação dos vendedores com clientes.

Complementando, Kohli & Jaworski (1990, p.4) afirmam que a inteligência de mercado, atividade sobressalente ao uso das informações, pode ser gerada através de uma variedade de meios formais e informais (por exemplo, discussões informais) os quais podem envolver coleta de dados primários ou consultas em fontes secundárias. Os autores complementam relatando que a disseminação informal de inteligência através de *hall talk* é uma ferramenta extremamente poderosa para manter funcionários sintonizados com os clientes e suas necessidades.

Uma tentativa para entender o impacto das dimensões formal e informal existentes nas empresas encontra sustentação através da análise do modelo de valor competitivo proposto por Moorman (1995, p.321), que atribui uma relação muito próxima dos antecedentes culturais com os processos de informação existentes nas empresas. Em sua natureza, a estrutura organizacional constitui-se de processos que podem variar de orgânicos a mecanicistas, dependendo da cultura existente. Portanto, as empresas investigadas podem apresentar processos orgânicos que induzem a uma administração informal.

Por outro lado, o modelo de Moorman analisa a orientação interna e externa a que a empresa está submetida, demonstrando um sistema sociotécnico interno que facilita a disseminação das informações ou o melhoramento das relações e posições competitivas no ambiente externo. Sobrepondo isso aos resultados obtidos, pode-se inferir que as empresas analisadas, por difundirem muito pouco as informações, destituem-se de um ambiente sociotécnico favorável. Todavia, as relações com o ambiente competitivo mostram-se adequadas, pois identifica-se um monitoramento constante das ações dos concorrentes.

Outro indício inerente à problemática levantada refere-se à utilização das informações de forma conceitual muito mais do que instrumental. Os gerentes atribuem grande importância às informações e admitem que elas são necessárias, o que caracteriza um processo de utilização conceitual, como pode ser confirmado pelo conceito do subprocesso da informação conceitual, “compromisso com a informação”, que, para Moorman (1995, p.320), é a medida pela qual uma organização reconhece o valor dos agentes e produtos da informação. A utilização conceitual exprime as intenções e comportamentos do decisor de tal forma que contribuam indiretamente para as decisões estratégicas; a utilização instrumental

envolve a escolha de fontes e alternativas para a aplicação de informação de mercado às ações relacionadas às estratégias de *marketing*.

Reforçando a análise, pode-se perceber a importância dos aspectos intangíveis e cognitivos do decisor quanto ao uso das informações de mercado e à influência no seu processo decisório. Portanto, o gerente pode possuir um estado pessoal subjetivo e cognitivo próprio do seu gerenciamento, executando as funções de coleta, utilização e disseminação de informações sem a devida instrumentalização ou sistematização.

Por fim, os processos de coleta, utilização e difusão das informações de mercado, bem como a importância da informação e o uso dos instrumentos de coleta, relacionados com as variáveis de caracterização da empresa (faturamento, tempo de atividade, número de funcionários) e dos respondentes (idade, cargo e nível de escolaridade), não identificam associações ou indícios que justifiquem causas ou efeitos de dependência ou inter-relacionamento.

Essas conclusões estabelecem um quadro perceptivo e introdutório da realidade do setor varejista de supermercados que terá sentido à medida que signifique uma introdução ao tema para todos os que procuram compreender melhor o contexto empresarial.

ESTUDOS FUTUROS

Com base no levantamento dos dados e conclusões desta pesquisa, pode-se dirigir esforços para novos estudos relacionados à utilização das informações de mercado, que objetivem:

- avaliar as características individuais inerentes ao tomador de decisões relacionadas com o uso das informações;
- estudar o conjunto de informações necessárias para o desenvolvimento de atividades de inteligência competitiva;
- avaliar o nível de formalidade ou informalidade nos processos de informações;
- avaliar o uso de informações formais e informais no monitoramento ambiental;
- avaliar os processos organizacionais de informação relacionados aos aspectos culturais das organizações;
- avaliar a *performance* organizacional com base nas informações utilizadas nas decisões, por meio de um modelo de decisão específico.

Enfim, as possibilidades de estudo sobre o tema são consideravelmente vastas e devem ser muito bem focalizadas e delimitadas, uma vez que a temática envolve muitas variantes. Para os pesquisadores interessados, orienta-se, a partir desta experiência, que, pesquisas dessa natureza utilizem um método mais focalizado, como o estudo de caso ou multicasos.

LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Embora tenham sido utilizadas várias literaturas relacionadas à temática desenvolvida, este estudo não teve a ousadia de investigar o processo de inteligência competitiva ou de orientação para mercado, e, sim, identificar e levantar indícios que possam contribuir para trabalhos correlacionados com o uso da informação. Em nenhum momento, pode-se afirmar que os resultados obtidos contribuem para uma maior ou menor inteligência ou orientação de mercado. Talvez, os subsídios aqui fornecidos contribuam para a melhoria de futuros estudos nesses campos, podendo-se, então, elaborar ferramentas específicas de análise.

Outros fatores limitadores encontrados são evidenciados a seguir e merecem considerações: primeiro, a pesquisa não explora diretamente o relacionamento entre processos de uso das informações com a tomada de decisões, embora, indiretamente, descreva-se a informação como fator de apoio; segundo, os grupos de variáveis para um estudo exploratório, embora tenham sido realizados os ensaios de pré-teste, devem ser em menor quantidade e obtidos a partir de uma entrevista prévia, com filtros suficientes para envolver uma situação mais próxima do decisor; terceiro, o levantamento dos processos de informação de mercado deve ser estabelecido a partir de uma estrutura ou modelo detalhado do fluxo das informações e investigado através de pesquisa experimental ou temporal; quarto, o uso de instrumento quantitativo pode tendenciar o decisor para as respostas de ponto ótimo da escala, indicando um viés de pesquisa não mensurado; quinto, os pressupostos levantados com relação ao uso das informações formais e informais como intervenientes do processo decisório podem não serem consistentes suficientemente para afirmar tal situação, devendo-se, portanto, contextualizar uma situação prática e investigar até que ponto esse fator interfere nas atividades de *marketing*; sexto, as poucas literaturas focalizam abordagens diversificadas e específicas da informação, existindo poucos construtos validados que permitam identificar

fontes, instrumentos e processos de informação de mercado; sétimo, o estudo demonstra uma amostra do universo tratada em um segmento geográfico que pode não espelhar a mesma realidade em outros ambientes ou regiões; oitavo e último, pesquisa com levantamento de dados através de entrevistas exige dedicação permanente e recursos físicos e financeiros suficientes, ocasionalmente, o escopo do estudo pode tornar-se limitado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALTER, S. *Information systems: a management perspective*. 2.ed. Menlo Park CA: Benjamin e Cummings, 1996.
- ANSOFF, H. Igor, McDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.
- _____. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill , 1977.
- _____. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1990
- ARANTES, N. *Sistema de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BARABBA, V., ZALTMAN, G. *A voz do mercado: a vantagem competitiva através da utilização criativa das informações do mercado*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1992.
- BERTALANFFY, L.Von. *Teoria geral dos sistemas*. Petrópolis: Vozes, 1977.
- BETHLEM, Agrícola de S. Modelos de processo decisório. *Revista de Administração*, São Paulo, v.22(3), p. 27-39, jul./set.,1987.
- BIO, Sérgio R. *Sistemas de informação: um enfoque gerencial*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BRIEN, R.H., STAFFORD, J.E. Marketing information systems: a new dimension of marketing research. *Journal of Marketing*, v.32, July, 1968.
- BRIT, Stewart, BOYD, Harper. *Marketing – gerência e ação executiva*. São Paulo, Mcgraw-Hill, 1981.
- BRONGER, E., CALDIERARO, F., FREITAS, H. SIM – Sistema de informações de marketing. *Revista Decidir*, Porto Alegre, n.15, out., 1995.
- BRUGGEN, Gerrit H. Van, SMIDTS, A., WIERENGA, B. Improving decision making by means of a marketing decision support system. *Management Science*, v.44, n. 5, May, 1998.

- CHOO, Chun W. *Environmental scanning: aquisition and use of information by Chief Executive Officers in the Canadian Telecommunications Industry*. Canada: University of Toronto, 1993. Thesis of Doctor, Faculty of Library and Information Science University of Toronto, 1993.
- CHURCHILL, G., PETER, J. Paul. *Marketing: creating value for customers*. Boston: Austen Press, 1994.
- CORNELLA, Alfons. *Los recursos de informacion: ventaja competitiva de las empresas*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, 1994.
- CURREN, Mary T., FOLKES, V.S., STECKEL, J.H. Explanations for successful and unsuccessful marketing decisions: the decision maker's perspective. *Journal of Marketing*, v.56, p.18-31, Apr., 1992.
- DAVENPORT, T.H., ECCLES, R.G., PRUSAK, L. Information politics. *Sloan management Review*, Knoxville, v.34, n.1, p.53-65, Fall, 1992.
- DAY, G., WENSLEY, R. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, v. 52, n. 1, p.1-20, April, 1988.
- _____, George. *Estratégia voltada para o Mercado: processos para a criação de valor dirigidos ao cliente*. Rio de Janeiro: Record,1990.
- DEMORY, G., SPIZZICHINO, R. *Os Sistemas de informação de marketing*. Lisboa: Clássica, 1973.
- DESPANDÉ, Rohit, FARKEY, John U., WEBSTER, Frederick E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, v.57, Jan., 1993.
- _____, WEBSTER, Frederick E. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, v.53, Jan., 1989.
- _____.The organizational context of market research use. *Journal of Marketing*, v.46, Fall,1992.
- _____, ZALTMANN, G. Factors affecting the use of market research information: a path analysis. *Journal of Marketing Research*, v.XIX, Febr., 1982.
- FREITAS, H., BECKER, J.L., KLADIS, C.M., HOPPEN, N. *Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto*. Porto Alegre: Ortiz, 1997
- _____,Henrique M.R. de, BALLAZ, Bernard, TRAHAND, Jacques. Sistema de informações em marketing e apoio a decisão. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 28, n.2, p. 33-49, abr./jun., 1993.

- GALBRAITH, J. R., LAWLER III, Edward E. *Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- GIL, Antônio C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.
- GLAZER, Rashi, WEISS, Allen M. Marketing in turbulent environments: decision processes and the time-sensitivity of information. *Journal of Marketing Research*, v.XXX, p. 509-521, Nov., 1993.
- _____, STECKEL, Joel H., WINER, Ressel S. Locally Rational Decision Making: The Distracting Effect of Information on Managerial Performance. *Management Science*, v.38, n. 2, Febr., 1992.
- _____. Marketing in an Information-Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset. *Journal of Marketing*, n.55, Oct., 1991
- GONÇALVES, Carlos A., FILHO, Cid G. Tecnologia da informação e marketing: como obter clientes e mercados. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.35, n.4, jul./ago.,1995.
- HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- HOLLOWAY, R.J., HANCOCK, R.S. *Marketing para o desenvolvimento*. Rio de Janeiro: LTC, 1973.
- KENDALL, K., KENDALL, J.E. *Systems analysis and desing*.4.ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1999.
- KLERING, Luiz R. Análise do desempenho dos municípios do RS em 1998 – Faculdade de Ciências Políticas e Econômicas. *Revista Análise*, PUCRS, v.10, n.2, p. 1-208, Porto Alegre: 1999.
- KOHLI, Ajay K., JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, v.54, April, 1990.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- _____. *Marketing* – edição compacta. São Paulo: Atlas, 1989.
- LAUDON, K.C., LAUDON, J.P. *Management information systems*.3.ed. New York: McMillan, 1994.
- LESCA, H., ALMEIDA, F.C. de. Administração estratégica da informação. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 29, n.3, p. 66-75, jul./set., 1994.

- _____, ROIRON, L. *Business intelligence for strategic management state of the issue and research program*. Serie: Recherche, Nov., 1996.
- LEVIN, Jack. *Estatística aplicada a ciências humanas*. 2.ed. São Paulo: Harbra, 1987.
- LITTLE, John D.C. Decision support systems form marketing managers. *Journal of Marketing*, v.43, p.9-26, Summer, 1979.
- MARSHALL, Kimball P. *Marketing information systems: creating competitive advantage in the information age*. USA: boyd & fraser publishing company, 1996.
- MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de marketing*. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.
- MCCARTHY, E. J., PERREAULT, W.D. *Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global*. São Paulo: Atlas, 1997.
- MCGEE, J., PRUSAK, L.. *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MENON, A., VARADARAJAN, P.R. A model of marketing knowledge use within firms. *Journal of Marketing*, v. 54 , Oct., 1992.
- MINCIOTTI, Silvio A. *O Sistema de informações de marketing como suporte para a adoção do marketing estratégico: o desenvolvimento de um modelo*. São Paulo: USP, 1993. Tese de Doutorado, USP/FEA, 1993.
- MINTZBERG, Henry. *Structure in fives: designing, effective organizations*. [s.l.]: Prentice-Hall, 1983.
- _____, RAISINGHANI, D., THEORET, A. The structure of unstructured decision process. *Administrative Science Quarterly*, v. 21, June, 1979.
- MONTGOMERY, Cynthia A. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- _____, WEINBERG, Charles B. Toward strategic intelligence systems. *Journal of Marketing*, p.41-47, 1979.
- MOORMAN, Christine. Organizational market information processes: cultural antecedents an new product outcomes. *Journal of Marketing Research*, v. XXXII, p. 318-335, Aug., 1995.
- _____, C., DESHPANDÉ, R., ZALTMAN, G. Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, v.57, Jan., 1993.

- MUELLER, George C. *Strategic decision making and performance decision processes and environment effects (Management Teams)*. Dissertation of Doctor. The University of Wisconsin – Milwaukee, 1998.
- NARVER, J.C., SLATER, S.F. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, v.54, Oct., 1990.
- PASQUALI, Luiz. *Psicometria: teoria e aplicações*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1997.
- PERKINS, W.S., RAO, R.C. The role of experience in information use and decision making by marketing managers. *Journal of Marketing Research*, v. XXVII, p.1-10, Febr., 1990.
- PORTER, Michael. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- RIES, Al, TROUT, Jack. *Posicionamento: a batalha pela sua mente*. São Paulo: Pioneira, 1996.
- ROCHAS, M., COQUARD, P. Analyse du systéme dinformation mis em place dans une banque regine de depts. *Revue Française de Marketing*, v. 44, jul./set., 1972.
- ROESCH, Sylvia M.A. *Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 1996.
- ROJO, Francisco J.G. *Supermercados no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1998.
- ROSSI, Carlos A. V. *Desenvolvimento de um modelo integrativo de marketing estratégico e verificação de sua aplicabilidade na indústria de chocolates*. Tese de doutorado. São Paulo: USP, 1993.
- SAPIRO, Arão. Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva. *Revista Administração de Empresas*, EASP/FGV, São Paulo, p.106-124, 1993.
- SCHEWE, C.D., SMITH, R.M. *Marketing: conceitos, casos e aplicações*. São Paulo: Mcgraw-hill, 1982.
- SIMON, Herbert A. *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. Rio de Janeiro: FGV, 1971.
- _____. *A Capacidade de decisão e liderança*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1960.
- SMITH, S., BRIEN, Richard H. *Marketing information system*. Boston: Houghton Mifflin, 1968.
- SINKULA, James M. Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, v. 58, Jan., 1994.

SPRAGUE, R.H., WATSON, H. *Decision support for management*. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

TOALDO, Ana M. M. A *Disseminação do conceito de marketing nas maiores empresas privadas industriais do estado do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre, 1997. Dissertação de Mestrado, UFRGS,.

VIEIRA, Sonia. *Estatística experimental*. São Paulo: Atlas, 1999.

WATSON, H., HOUESHEL, G., RAINER, R. *Building executive information systems*. NY: John Wiley, 1997.

WHITE, Jon C. *Marketing managers' interpretation of and response to strategic marketing information: the influence of cognitive style and perceived organizational culture*. Texas: University of Texas, Thesis of Doctor, 1998.

OBRAS CONSULTADAS

- ACHROL, Ravi S.; STERN, Louis W. Environmental determinants of decision-making uncertainty in marketing channels. *Journal of Marketing Research*, v. XXV, Febr., 1988.
- ACKOFF, Russel L. Manegement misinformation systems. *Manegement Science*, Pensylvania, v.14, Dec.,1967.
- ALBERTIN, Alberto L. Aumentando as chances de sucesso no desenvolvimento e implementação de sistemas de informações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.36, n.3, p. 61-69, Jul./Ago./Set., 1996.
- BRETZKE, Miriam. Database marketing. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 32, p. 112-120, Set./Out., 1992.
- BUSS, Martin D.J. Managing international information systems. *Harward Business Review*, p. 153-162, Sept./Oct., 1982.
- CHAKRAVARTI, D.; MITCHELL, A.; STAELIN, R. Judgment based marketing decision models: an experimental investigation of the decision calculus approach. *Management Science*, v. 25, n. 3, Mar., 1979.
- DUTRA, Ivan.; GUAGLIARDI, José A.; HERNANDES, José P. Microempresa e pequena empresa: O que as diferencia na utilização dos instrumentos de marketing. *Revista de Administração*, v.19(2), Abr./Jun., 1984.
- FURASTÉ, Pedro Augusto. *Normas técnicas para o trabalho científico, que todo mundo pode saber inclusive você: explicitação das normas da ABNT*. 8.ed. Porto Alegre: s.n., 2000.
- MOTTA, Paulo R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- SHAW, Robert, Stone, Merlin. *Marketing com banco de dados*. São Paulo: Atlas, 1993.
- SHEPARD, D. *Database marketing*. São Paulo: Makron Books, 1993.

TAPSCOTT, D. *Economia digital: promessa e perigo na era da inteligência em rede*. São Paulo: Makron Books, 1995.

TEIXEIRA, Hélio J.; PELLEGGATTI, Marcos. Informações, decisões e atuação dos executivos. *Revista de Administração*, v. 21(3), p. 54-57, Jul/Set, 1986.

ANEXOS

ANEXO A

RELAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Empresa	Município
Martovicz, Favero & Cia. Ltda	Erechim
Sonda Supermercados Exp.e Imp.Ltda	Erechim
Pagliosa Com. De Alimentos Ltda.	Erechim
Supermercado Triângulo Ltda.	Erechim
Cooperativa Triticola Erechim Ltda.	Erechim
Supermercado Ideal Ltda.	Erechim
Supermercado DDC Ltda.	Erechim
Supermercado Cavassola Ltda.	Erechim
Comercial de Cereais Zaffari Ltda	Passo Fundo
Cia. Zaffari Com. e Ind. Ltda.	Passo Fundo
Comercial Di Domênico Ltda.	Passo Fundo
Supermerado Grenal Ltda.	Passo Fundo
Supermercado Pasqualotto Ltda.	Passo Fundo
Supermercado Scortegana Ltda.	Passo Fundo
Supermercado Scotta Ltda.	Passo Fundo
Supermercado Marcolan Ltda.	Passo Fundo
Supermercado Marcon Ltda.	Passo Fundo
Supermercado Schleder Ltda	Passo Fundo
Supermercado Daronch Ltda.	Passo Fundo
De Carli S/A Supermercados	Carazinho
Supermercado Economia Ltda.	Carazinho
Supermercado Glória Ltda.	Carazinho
Doralei Maria Leite Cia. Ltda.	Carazinho
Coml. Paulo Antonio Zaffari, Ltda.	Marau
Supermecado Dionisio Posser Ltda.	Marau
Cooperativa Agricola Mista Marauense Ltda.	Marau
Cooperativa Triticola Sarandi Ltda.	Sarandi
Com. De Cereais Zaffari Ltda.	Sarandi
Karpinski & Cia. Ltda.	Getúlio Vargas
Supermercado Sul Brasil Ltda.	Getúlio Vargas
Supermercado Garban Com.Rep. Ltda.	Getúlio Vargas
Supermercado Junior Ltda.	Não Me Toque
Cooperativa Mista Alto Jacuí Ltda.	Não Me Toque
Supermercado Dalzotto Ltda	Tapejara
Supermercado Rech Ltda.	Tapejara
Supermercado Central Ltda.	Tapejara
Irmãos Barbiero & Cia. Ltda.	Nonoai
Cooperativa Triticola Erechim Ltda.	Campinas do Sul
Cooperativa Triticola Erechim Ltda.	Gaurama
Cooperativa Triticola de Getúlio Vargas Ltda.	Estação

ANEXO B
INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS DA PESQUISA



UFRGS



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

PESQUISA SOBRE O USO DE INFORMAÇÕES DE MERCADO PELOS GERENTES DE SUPERMERCADOS

No.: _____

Data: ___/___/___

I – IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA:

1. Cidade: _____

2. Ano de Fundação: _____

3. No. de funcionários: _____

4. Faturamento bruto/ano: R\$ _____

5. Porte da empresa/faturamento

até R\$ 244.000,00 microempresa

entre R\$ 244.000,01 e R\$ 1.200.000,00 pequena empresa

acima de R\$ 1.200.000,00 média e grande empresa

II - IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE:

6. Idade: _____

7. Cargo atual:

Sócio-gerente

Diretor de *Marketing/Vendas*

Gerente de *Marketing/Vendas*

Outro.....

8. Nível de escolaridade:

1º. grau completo

1º. grau incompleto

2º. grau completo

2º. grau incompleto

Superior completo

Superior incompleto

Pós-graduação

III – QUANTO AO PROCESSO DE COLETA E A UTILIZAÇÃO DAS FONTES DE INFORMAÇÕES PARA A TOMADA DE DECISÕES (formal e informal)

Responda conforme a seguinte escala:

	1	2	3	4	5
	Nunca				Sempre
9. Coleta informações dos consumidores sobre suas necessidades e desejos	1	2	3	4	5
10. Coleta informações dos funcionários sobre os consumidores	1	2	3	4	5
11. Escuta continuamente as reclamações dos consumidores a fim de identificar suas necessidades	1	2	3	4	5
12. Escuta comentários informais sobre as atividades dos consumidores concorrentes e fornecedores	1	2	3	4	5
13. Escuta amigos fora do negócio para apoiar suas decisões	1	2	3	4	5
14. Coleta informações dos consumidores visando identificar as ações dos concorrentes	1	2	3	4	5
15. Coleta informações dos fornecedores visando identificar as atividades dos concorrentes	1	2	3	4	5
16. Coleta informações de bancos ou outras instituições financeiras sobre situação econômica de seus consumidores	1	2	3	4	5
17. Coleta informações dos concorrentes sobre ações dos fornecedores	1	2	3	4	5
18. Coleta informações dos funcionários sobre ações dos fornecedores	1	2	3	4	5
19. Estabelece conversas informais com consumidores e fornecedores.	1	2	3	4	5
20. Realiza leitura de jornais locais e/ou estaduais	1	2	3	4	5
21. Realiza leitura de revistas comuns (Veja, Isto é, ...)	1	2	3	4	5
22. Realiza leitura de livros técnico-administrativos	1	2	3	4	5
23. Realiza leitura de revistas especializadas (AGAS, Pequenas Empresas, Supermercado..)	1	2	3	4	5
24. Escuta e assiste telejornais diários	1	2	3	4	5
25. Consulta consultores e assessoria jurídica para apoiar suas decisões	1	2	3	4	5
26. Consulta informações de Associações Empresariais (Agas, ACI, Federasul...) para apoiar suas decisões	1	2	3	4	5

27. Consulta informações de Universidades e Institutos de Pesquisa (IBGE, IBOPE...) para apoiar suas decisões	1	2	3	4	5
28. Coleta informações através de visitas em feiras nacionais e Internacionais	1	2	3	4	5
29. Coleta informações de mercado através da INTERNET	1	2	3	4	5
30. Coleta informações em bases de dados internas (relatórios de vendas, estoques, desempenho financeiro, ...)	1	2	3	4	5
31. Coleta informações dos seus superiores para apoiar suas decisões	1	2	3	4	5
32. Coleta informações através de conversas com gerentes de outras áreas	1	2	3	4	5
33. Coleta informações a partir de pesquisas de mercado próprias ou contratadas	1	2	3	4	5

IV – QUANTO À UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES DE MERCADO PARA APOIO ÀS DECISÕES (formal e informal)

Responda conforme a seguinte escala:

	1	2	3	4	5
	Nunca				Sempre
34. Utiliza as informações de mercado como uma ajuda para tomar de decisões	1	2	3	4	5
35. Utiliza informações das pesquisas de mercado realizadas	1	2	3	4	5
36. Utiliza informações internas de outras áreas para a decisão (ex. Recursos Humanos, Contabilidade, Compras..)	1	2	3	4	5
37. Avalia os custos de serviços aos consumidores, como: entrega domiciliar, atendimento eletrônico, substituição de produtos, etc..	1	2	3	4	5
38. Estabelece os preços a partir da estrutura de custos (fixos e variáveis)	1	2	3	4	5
39. Avalia as margens de contribuição por linhas de produtos	1	2	3	4	5
40. Avalia resultados das práticas de promoção da empresa	1	2	3	4	5
41. Avalia os níveis de estoque da empresa (ex. estoque mínimo, ponto de encomenda, estoque médio, entre outros) .	1	2	3	4	5
42. Avalia a participação de mercado da sua empresa	1	2	3	4	5
43. Avalia a participação de mercado dos seus concorrentes	1	2	3	4	5
44. Avalia o potencial de mercado da sua empresa a fim de estabelecer estratégias de mercado	1	2	3	4	5
45. Avalia as estratégias de preço praticadas pela concorrência	1	2	3	4	5

46. Avalia as estratégias de promoção/ publicidade da concorrência	1	2	3	4	5
47. Avalia o volume de vendas dos concorrentes	1	2	3	4	5
48. Avalia informações de desempenho financeiro dos concorrentes	1	2	3	4	5
49. Avalia a introdução de novos produtos pelos concorrentes	1	2	3	4	5
50. Avalia as formas de atendimento dos concorrentes	1	2	3	4	5
51. Avalia estatísticas, informes, tablóides, lista de preços sobre as ações dos concorrentes	1	2	3	4	5
52. Avalia o comportamento de compra do consumidor (ex. atitudes, motivos de compra e recompra)	1	2	3	4	5
53. Acompanha as informações sobre a evolução do poder aquisitivo do consumidor	1	2	3	4	5
54. Avalia regularmente a satisfação dos consumidores	1	2	3	4	5
55. Avalia a freqüência de compra dos consumidores	1	2	3	4	5
56. Avalia o volume médio de compras dos consumidores	1	2	3	4	5
57. Avalia as características demográficas dos consumidores (ex. idade, sexo, renda, ocupação...)	1	2	3	4	5
58. Avalia as características psicográficas dos consumidores (ex. classe social, estilo de vida, personalidade...)	1	2	3	4	5
59. Avalia a qualidade(atualidade, pontualidade e precisão) das informações dos fornecedores quanto às características dos produto, preço e promoção.	1	2	3	4	5
60. Avalia descontos e condições de pagamento dos fornecedores	1	2	3	4	5
61. Avalia o desempenho do setor supermercadista (estagnação, crescimento ou declínio)	1	2	3	4	5
62. Avalia as mudanças e tendências do setor supermercadista	1	2	3	4	5
63. Avalia as mudanças e tendências de outros setores econômicos (ex. farmacêutico, calçadista, automotivo, etc)	1	2	3	4	5
64. Acompanha regularmente a tendência das taxas de juros	1	2	3	4	5
65. Acompanha a evolução das taxas de câmbio	1	2	3	4	5
66. Acompanha os indicadores econômicos (ex. PIB, renda per capita, balança comercial, IGPM...)	1	2	3	4	5
67. Avalia as informações sobre o mercado de trabalho (mão-de-obra)	1	2	3	4	5

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 68. Observa leis, normas e regulamentos do governo que possam implicar nas atividades de sua empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 69. Acompanha a evolução tecnológica do setor supermercadista (produtos, equipamentos, sistemas de comunicação...) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 70. Conhece e acompanha a cultura e crenças da região | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

V – QUANTO AO PROCESSO DE DIFUSÃO INTERNA E EXTERNA DAS INFORMAÇÕES (formal e informal)

Responda conforme a seguinte escala:

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5
Nunca Sempre

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 71. As informações sobre os consumidores e concorrentes é compartilhada efetivamente entre <i>Marketing</i> e outros departamentos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 72. A empresa faz circular periodicamente documentos(por exemplo relatórios, informes de mercado) que fornecem informações sobre seus consumidores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 73. A informação de mercado é divulgada em entidades do setor (ex. associações empresariais, sindicatos, ...) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 74. A empresa realiza sessões de treinamento aos funcionários sobre mudanças do comportamento de compra e perfil do consumidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 75. A empresa divulga seus indicadores de desempenho em artigos de revistas, mídia falada, publicidade em jornais e conferências (ex. grau de inadimplência, faturamento, etc.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 76. As informações sobre consumidores, fornecedores e concorrentes é compartilhada com profissionais de outras áreas externas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

VI - QUANTO À IMPORTÂNCIA E À NECESSIDADE DAS INFORMAÇÕES PARA A TOMADA DE DECISÕES

Responda conforme a seguinte escala:

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5
Discorda Concorda
Totalmente Totalmente

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 77. A informação de mercado enriquece o entendimento sobre o negócio da empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 78. Sua empresa utiliza muito mais informações dos seus consumidores do que de seus concorrentes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 79. O processo de fazer pesquisa realmente esclarece o | | | | | |

entendimento sobre o setor em que a empresa atual.	1	2	3	4	5
80. A informação de mercado reduz a incerteza nas decisões.	1	2	3	4	5
81. A habilidade de tomar decisões tem sido mais eficaz com as pesquisas de mercado.	1	2	3	4	5
82. Na empresa conhece-se bem os concorrentes	1	2	3	4	5
83. As decisões sempre requerem informação de mercado.	1	2	3	4	5
84. As informações de mercado são utilizadas somente para tomar decisões específicas.	1	2	3	4	5
85. Geralmente há falta de informações quando tomam-se as decisões.	1	2	3	4	5
86. O interesse em receber informações relevantes tem aumentado com a competitividade	1	2	3	4	5
87. A empresa investe tempo e dinheiro em buscar, organizar e analisar informações.	1	2	3	4	5

VII - QUANTO AO USO DE INSTRUMENTOS PARA A COLETA DE INFORMAÇÕES

Avalie conforme a escala:

	1	2	3	4	5
	Nunca				Sempre
88. Utiliza questionários de pesquisa	1	2	3	4	5
89. Utiliza telemarketing	1	2	3	4	5
90. Utiliza mala-direta	1	2	3	4	5
91. Utiliza caixa de sugestões	1	2	3	4	5
92. Utiliza o SAC -Serviço de Atendimento ao Consumidor	1	2	3	4	5
93. Utiliza Internet	1	2	3	4	5
94. Utiliza contatos pessoais	1	2	3	4	5
95. Utiliza contatos telefônicos	1	2	3	4	5

ANEXO C
CORRESPONDÊNCIA ENVIADA AOS JUÍZES

Erechim, 16 de janeiro de 2000.

Ilmo. Sr.:

Prezado Professor:

Cumprimentando-o, cordialmente, sou aluno mestrando da UFRGS/PPGA onde desenvolvo sob orientação do Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo uma pesquisa de dissertação, a qual tem por objetivo geral “Verificar como estão sendo utilizadas as informações de mercado nos supermercados do Norte do Rio Grande do Sul”.

Para que o processo de pesquisa tenha respaldo científico há a necessidade de validação do instrumento de coleta de dados, desta forma optou-se pelo método dos juízes como o melhor. Para tanto, é com muito apreço que solicito a vossa participação como “juiz” para analisar as questões e escalas utilizadas quanto à pertinência ou não para atingir o objetivo acima. Mais especificamente necessitaria sua apreciação e comentário demonstrando se as variáveis colocadas contribuem para o levantamento de como são utilizadas as informações de mercado.

Estou enviando o material referido e solicito, na medida do possível, a gentileza do envio em prazo máximo de 10 (dez) dias o retorno da resposta.

Tenho a certeza que vossa contribuição estará auxiliando o processo de ensino e pesquisa e, sendo assim, agradeço desde já a atenção e colaboração despendida.

Atenciosamente,

Alcir Roberto Malacarne

Informações para contato:

R. Machado de Assis, 690
Erechim –R/S – Centro – 99700-000
Tel.: 0xx54 – 522-1907 comercial
0xx54 – 522-3980 residencial

e-mail: alcir@via-rs.net

ANEXO D

CORRESPONDÊNCIA ENVIADA ÀS EMPRESAS PESQUISADAS



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

Para:

Prezado Senhor:

O Centro de Estudos e Pesquisas em Administração – CEPA da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, está realizando uma pesquisa, com fins acadêmicos, que tem como objetivo central verificar o uso das informações de mercado como apoio à tomada de decisões nos supermercados do Norte do Rio Grande do Sul.

O uso de informações é um dos temas mais difundidos atualmente nas empresas e tem grande importância para os executivos de *marketing* no estabelecimento de decisões estratégicas. Esta pesquisa procurará levantar qual a situação do setor varejista de supermercados quanto ao uso de informações de mercado possibilitando a geração de novas ferramentas que apoiem o decisor, bem como, contribuir para que o executivo de supermercados tenha um quadro orientativo do conjunto de informações necessárias à busca de vantagem competitiva. E ainda, fornecer subsídios para que o empresário tenha através de suas associações empresariais informações relevantes e úteis à sua atividade de negócio (sua participação garantirá o recebimento da síntese desta pesquisa com os resultados).

Sua empresa faz parte do seletivo grupo de empresas que participará desta pesquisa, portanto, solicitamos vossa colaboração para responder a uma entrevista de coleta de dados (caso haja concordância) que será agendada, conforme sua melhor disponibilidade, através de nosso contato.

Salientamos que, suas respostas não serão tratadas individualmente, mas sim, em conjunto às demais empresas pesquisadas o que garantirá sigilo absoluto das opiniões manifestadas.

Certos da compreensão e de sua participação para o desenvolvimento do setor supermercadista no Estado e, para o ensino e a pesquisa acadêmica, desde já agradecemos profundamente a atenção e apreço despendido.

Atenciosamente,

Alcir Roberto Malacarne
Coordenador da Pesquisa
(e-mailto: alci@via-rs.net)
F. 0xx54 – 522-1907 e 3980

ANEXO E

FREQÜÊNCIA DOS ESCORES SOBRE O PROCESSO DE COLETA E UTILIZAÇÃO
DAS FONTES DE INFORMAÇÃO

Variáveis	1 e 2	3	4 e 5
	Nunca/Muito Pouco	Moderado	Sempre/Bastante
Fontes Externas			
V9 – Consumidores	3	14	23
V12 - Comentários Informais	2	9	29
V13 - Amigos fora do negócio	16	13	11
V15 - Fornecedores	13	15	12
V16 - Bancos ou Instituições Financeiras	31	8	1
V17 – Concorrentes	26	6	8
V19 – Conversas Informais	1	5	34
V20 – Jornais locais e estaduais	2	6	32
V21 – Revistas comuns	14	12	14
V22 – Livros técnicos-administrativos	28	4	8
V23 - Revistas Especializadas	6	3	31
V24 - Telejornais	2	8	30
V25 - Consultores e Assessoria Jurídica	26	13	1
V26 - Associações Empresariais	28	9	3
V27 – Universidades e Institutos de Pesquisa	38	2	0
V28 - Feiras	22	13	5
V29 – Internet	33	4	3
Fontes Internas			
V10 – Funcionários	5	15	20
V30 – Base de dados	2	8	30
V31 – Superiores	28	3	9
V32 – Gerentes de outras áreas	10	14	16
V33 – Pesquisa de Mercado	12	20	8

Fonte: Dados da Pesquisa

ANEXO F

FREQÜÊNCIA DOS ESCORES SOBRE O PROCESSO DE UTILIZAÇÃO
DAS INFORMAÇÕES

Variáveis	1 e 2 Nunca/Muito Pouco	3 Moderado	4 e 5 Sempre/ Bastante
V34 – Uso das informações como ajuda às decisões	1	10	29
<u>Ambiente Interno</u>			
V35 - Informações de pesquisas internas	10	12	18
V36 - Informações de outras áreas funcionais	1	15	24
V37 - Custos de serviços aos consumidores	3	6	31
V38 - Estrutura de custos - fixos e variáveis	4	8	28
V39 - Margem de contribuição dos produtos	2	9	29
V40 - Resultados de promoções	0	4	36
V41 - Níveis de estoque	0	3	37
V42 - Participação de mercado da empresa	7	17	16
V44 - Potencial de mercado da empresa	5	14	21
<u>Ambiente Externo</u>			
Concorrência			
V43 - Participação de mercado	9	16	15
V45 - Estratégias de preço	2	6	32
V46 - Estratégias de promoção e publicidade	1	2	37
V47 - Volume de vendas	10	17	13
V48 - Desempenho financeiro	31	9	0
V49 - Introdução de novos produtos	8	14	18
V50 - Formas de atendimento ao cliente	4	5	31
V51- Estatísticas, informes, tablóides e lista de preços	2	5	33
Consumidores			
V52 - Comportamento de compra	4	15	21
V53 - Poder aquisitivo do consumidor	3	17	20
V54 - Satisfação dos clientes	5	19	16
V55 - Freqüência de compras	10	14	16
V56 - Volume médio de compras	17	15	8
V57 - Características demográficas	29	7	4
V58 - Características psicográficas	30	7	3
Fornecedores			
V59 - Qualidade das informações fornecidas	2	24	14

V60 - Descontos e condições de pagamento	0	1	39
Economia			
V61 - Desempenho do setor	1	1	38
V62 - Mudanças e tendências do setor	2	3	35
V63 - Mudanças e tendências de outros setores	9	19	12
V64 - Tendência das taxas de juros	4	8	28
V65 - Evolução das taxas de câmbio	28	9	3
V66 – Indicadores Econômicos	27	7	6
V67 – Mercado de Trabalho	4	20	16
Política			
V68 - Leis, normas e regulamentos governamentais	1	1	38
Sociedade			
V69 - Cultura e Crenças	0	3	37
Tecnologia			
V70 - Evolução tecnológica do setor	1	1	38

Fonte: Dados da Pesquisa

ANEXO G

FREQÜÊNCIA DAS RESPOSTAS SOBRE O PROCESSO DE DIFUSÃO
DAS INFORMAÇÕES

Variáveis	1 e 2 Nunca/Muito Pouco	3 Moderado	4 e 5 Sempre/ Bastante
Interna			
V71 - Compartilha informações entre departamentos	13	10	17
V72 - Circula documentos internamente	33	3	4
V74 - Realiza sessões de treinamento com funcionários	16	16	8
Externa			
V73 - Divulga informações em entidades externas	32	5	3
V75 - Divulga informações na mídia	35	3	2
V76 - Compartilha informações com outros profissionais	27	8	5

Fonte: Dados da Pesquisa

ANEXO H

FREQÜÊNCIA DAS RESPOSTAS SOBRE A PERCEPÇÃO DA IMPORTÂNCIA E NECESSIDADE DAS INFORMAÇÕES

Variáveis	1 e 2 Discorda Totalmente	3 Indiferente	4 e 5 Concorda Totalmente
V77 - A informação enriquece o entendimento do negócio	0	1	39
V78 - Utiliza mais informações dos consumidores do que dos concorrentes	3	7	30
V79 - A pesquisa esclarece o entendimento sobre o setor	2	15	23
V80 - A informação reduz a incerteza nas decisões	2	5	33
V81 - A habilidade de tomar decisões tem sido mais eficaz com as pesquisas	0	8	32
V82 - Conhece-se bem os concorrentes	1	14	25
V83 - As decisões sempre requerem informação	7	16	17
V84 - As informações são utilizadas para tomar decisões específicas	30	5	5
V85 - Falta de informações nas decisões	5	6	29
V86 - Interesse em receber informações	0	1	39
V87 - Investimento em buscar, organizar e analisar informações	15	11	14

Fonte: Dados da Pesquisa

ANEXO I

FREQÜÊNCIA DAS RESPOSTAS SOBRE A UTILIZAÇÃO DOS
INSTRUMENTOS DE COLETA

Variáveis	1 e 2 Nunca/Muito Pouco	3 Moderado	4 e 5 Sempre/ Bastante
V88 - Questionários de pesquisa	26	8	6
V89 - Telemarketing	36	1	3
V90 - Mala-direta	23	12	5
V91 - Caixa de sugestões	28	7	5
V92 - SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor	38	0	2
V93 - Internet	34	1	5
V94 - Contatos Pessoais	0	0	40
V95 - Contatos telefônicos	0	5	35

Fonte: Dados da Pesquisa