

## **O SISTEMA DE INFORMAÇÕES NO PLANEJAMENTO DE MARKETING: EM BUSCA DE VANTAGEM COMPETITIVA**

*INFORMATION SYSTEMS IN MARKETING PLANNING: IN SEARCH FOR COMPETITIVE ADVANTAGE*

**Daniela Motta Romeiro Khauaja**

Faculdade de Economia e Administração- USP, São Paulo, Brasil

**Marcos Cortez Campomar**

Faculdade de Economia e Administração- USP, São Paulo, Brasil

---

### **ABSTRACT**

Information is an important input to perform the different activities of marketing administration. This paper presents a study that investigated the opinion of 116 MBA students of Universidade Anhembi-Morumbi, who used to work for Brazilian and multinational organizations from several sectors, in order to discuss the importance of formal, integrated and continuous marketing information systems (MIS) to the process of marketing planning in these organizations. The results of the empirical study state the importance of the MIS to marketing planning, as well as the possibility of obtaining competitive edge through the use of the information system.

**Keywords:** marketing information system, marketing planning.

### **RESUMO**

Nas diferentes funções da administração de marketing, a informação é insumo básico. O presente artigo pretende relatar uma pesquisa de opinião de 116 alunos dos cursos de MBA da Universidade Anhembi-Morumbi, que atuavam em empresas nacionais e multinacionais, de diversos setores de atuação, para discutir a importância dos sistemas de informações de marketing (SIM) formais, integrados e contínuos para o processo de planejamento de marketing nessas empresas. A análise dos resultados da pesquisa empírica deixa clara a

---

Recebido em/*Manuscript first received*: 08/08/2006 Aprovado em/*Manuscript accepted*: 26/10/2006

Endereço para correspondência/ *Address for correspondence*

*Daniela Motta Romeiro Khauaja* Doutoranda da Faculdade de Economia e Administração/ FEA USP. Endereço: Rua São Paulo Antigo, 500 apt.51B, Real Parque – São Paulo / SP. CEP: 05694-011 E-mail: khauaja@yahoo.com

*Marcos Cortez Campomar* Professor Titular da Faculdade de Economia de Administração/ FEA USP. Endereço: Av. Professor Luciano Gualberto, 908, prédio FEA 1, Cidade Universitária – São Paulo / SP. CEP: 05580-900. E-mail: campomar@usp.br

importância do SIM para o planejamento de marketing e a possibilidade de obter-se vantagem competitiva por meio da utilização do sistema.

**Palavras-chave:** sistema de informações de marketing, planejamento de marketing.

## 1 INTRODUÇÃO

A crescente necessidade das organizações de buscar resultados positivos num ambiente altamente competitivo, global, dinâmico e volátil tem expandido sua exigência pelo processamento da informação. Para lidar com o crescente fluxo de informação, interno e externo, as organizações precisam tirar proveito das oportunidades oferecidas pela tecnologia da informação (TI). A gestão de informação, com o uso da TI, tem se tornado um dos elementos importantes para um planejamento de marketing eficaz. Por meio da coleta e da divulgação de informações e do seu uso para a construção e gestão de marcas, os sistemas de informações oferecem a possibilidade de aumentar a eficiência da organização (TALVINEN, 1995).

O novo conceito de marketing, proposto pela *American Marketing Association* (AMA), em 2004, vai além das atividades de troca, afirmando que o marketing envolve a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, buscando administrar relacionamentos com eles, ou seja, além da troca em si o foco está na manutenção de relacionamentos duradouros (DARROCH *et al.*, 2004). Além disso, o novo conceito explicita a necessidade de a organização lidar com diversos públicos de interesse, dentre eles: fornecedores, revendedores, órgãos do governo e funcionários, além dos clientes. Nesse contexto mais abrangente, o planejamento de marketing torna-se mais complexo.

A consubstanciação do exercício de planejamento formal é o plano de marketing (CAMPOMAR, 1977). Trata-se de um documento escrito que detalha as ações de marketing dirigidas a objetivos específicos no âmbito de um determinado ambiente. A informação é a base desse plano, como reforçam Ferrell e Hartline (2005, p. 36): “um bom plano de marketing requer grande quantidade de informações de várias fontes diferentes”.

Nesse sentido, o objetivo do presente artigo é discutir a importância de um sistema de informações de marketing para o processo de planejamento de marketing e, como consequência, para a obtenção de uma vantagem competitiva para a organização. Parte-se de uma revisão da literatura sobre os conceitos de planejamento e plano de marketing. A fim de contextualizar o tema “sistema de informações de marketing e vantagem competitiva”, explica-se o conceito de vantagem competitiva de acordo com Michael Porter (1989) para, em seguida, analisar, segundo a própria visão de Porter e de outros autores que partiram da sua teoria, como os sistemas de informações podem trazer vantagem competitiva para as empresas. Ateve-se, neste estudo, especificamente aos sistemas de informações de marketing, colocando os conceitos de SIM de alguns autores selecionados.

A fim de aprofundar a discussão, realizou-se uma pesquisa de opinião com 116 alunos dos cursos de MBA da Universidade Anhembi-Morumbi, que atuavam em empresas nacionais e multinacionais, de diversos setores de atuação, para discutir a importância dos sistemas de informações de marketing (SIM) formais, integrados e

contínuos para o processo de planejamento de marketing nessas empresas. Indagou-se sobre a existência de um SIM implantado na empresa, segundo o conceito de SIM proposto por Kimball (1996). Buscou-se compreender as funcionalidades dos sistemas de informações de marketing, os principais benefícios para a área de Marketing e a opinião do respondente sobre a vantagem competitiva proporcionada para a empresa pelo SIM. Ao final do artigo, são apresentadas as conclusões do estudo.

## **2 MÉTODO DO ESTUDO**

Na investigação empírica foi empregada a pesquisa descritiva, que, segundo Hair *et al.* (2005) é adequada para descrever alguma situação, geralmente com a mensuração de um evento ou atividade com a utilização de estatísticas descritivas. A coleta de dados utilizou o método conhecido como levantamento ou *survey*, para obtenção de informações dos participantes. O estudo foi do tipo transversal, que envolve a coleta de dados de uma determinada amostra uma única vez (HAIR *et al.*, 2005). Durante o ano de 2005, mais especificamente de maio a setembro daquele ano, foi solicitado aos alunos dos cursos de *Master of Business Administration* (MBA), da Universidade Anhembi-Morumbi, que respondessem um questionário sobre sistemas de informação de marketing, considerando as empresas onde trabalhavam. Vale ressaltar que os alunos estavam cursando a disciplina “Gestão de Marketing” e que o preenchimento desse questionário fazia parte da avaliação de seu desempenho na disciplina. Além disso, o questionário foi aplicado, após uma aula sobre sistemas de informações de marketing, garantindo que os alunos tivessem uma clara noção do que se trata um SIM.

O instrumento da pesquisa foi, portanto, um questionário estruturado, com perguntas abertas e fechadas, autopreenchido por cada aluno. Esse questionário foi pré-testado, em 2004, com um gerente de produto e uma gerente de pesquisa de mercado de uma empresa da indústria farmacêutica, e alguns ajustes foram realizados. Posteriormente, o questionário ajustado foi aplicado em três empresas numa pesquisa qualitativa, que utilizou o método de casos múltiplos (YIN, 2001), servindo como base para a presente pesquisa.

A amostra é não-probabilística por conveniência formada por 116 empresas. Um ponto importante a destacar é que não só a amostra sendo não-probabilística é arbitrária, não aleatória e subjetiva como também a amostra por conveniência indica que os pesquisadores têm liberdade para escolher quem eles quiserem (COOPER; SCHINDLER, 2003). Logo, percebe-se que a amostra por conveniência é utilizada para verificar idéias ou mesmo para ter idéias sobre um assunto de interesse como neste artigo, em que se pretende apresentar a existência e a utilização do SIM nas empresas nos dias atuais.

A fim de analisar os dados, foram utilizadas diferentes técnicas para as perguntas fechadas e abertas. Para fazer o cruzamento das perguntas fechadas, foi utilizada a planilha dinâmica Excel. Segundo Richardson *et al.* (1999, p. 191), “os

questionários de perguntas fechadas são aqueles em que as perguntas ou afirmações apresentam categorias ou alternativas de respostas fixas e preestabelecidas”. As perguntas fechadas encontravam-se numa escala nominal. Richardson *et al.* (1999) afirmam que as escalas nominais não têm propriedade numérica ou quantitativa, sendo que a denominação do nome dessa escala se dá simplesmente porque se atribui nomes às diferentes categorias. Vale ressaltar que, com essa escala, os procedimentos estatísticos possíveis são moda e frequência.

Já nas perguntas abertas, foi utilizada a análise de conteúdo, definida por Bardin (2004, p. 27) como: “um conjunto de técnicas de análise das comunicações”, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. A análise de conteúdo realizada foi do tipo classificatório, recomendada pela autora para perguntas abertas de um questionário. Como não é considerado obrigatório por Bardin (2004), não foram formuladas hipóteses, procedendo-se diretamente à codificação, na qual os dados brutos foram transformados e agregados em unidades de registro.

A unidade de registro “é a unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando a categorização e a contagem frequencial” (BARDIN, 2004, p. 98). O recorte das unidades de registro, nesta análise, foi temático. Segundo Franco (2003), um tema é uma asserção sobre um assunto que incorpora os significados ou conotações atribuídas a um conceito. Como regra de contagem foi utilizada a frequência de aparição de cada tema, assumindo-se que essa frequência é indicador da importância do tema. Todas as aparições tiveram o mesmo peso, pois se assumiu que todos os temas e categorias tinham a mesma importância.

### **3 O PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE MARKETING**

Para Kotler e Keller (2006), uma administração de marketing bem-sucedida envolve o processo de criar, entregar e comunicar valor para os clientes. Esse processo requer diversas atividades de marketing e para que elas sejam selecionadas e executadas corretamente é essencial que exista um planejamento.

O planejamento é o delineamento de um futuro desejável para a organização e dos caminhos para alcançá-lo (ACKOFF, 1974), constituindo-se num processo contínuo, no qual os dirigentes da organização tomam decisões antecipadas, com base em possíveis cenários futuros, construídos a partir de uma cuidadosa análise da situação. Segundo Churchill e Peter (2003), o planejamento beneficia a empresa por ajudar os seus gerentes e funcionários a estabelecer prioridades sobre como investir seus recursos.

McDonald (2004, p. 486) coloca que “o planejamento de marketing é simplesmente uma seqüência lógica e uma série de atividades que levam à determinação de objetivos de marketing e à formulação de planos para alcançá-los”. Westwood (1996, p.11) compartilha da mesma idéia ao definir que o “termo planejamento de marketing é usado para descrever os métodos de aplicação dos recursos de marketing para se atingir os objetivos de marketing”. O planejamento de marketing pode ser considerado,

segundo Campomar (1982, p. 2), “como um instrumento poderoso para aumentar a velocidade e a capacidade de reação das organizações aos estímulos provenientes do ambiente externo, quer sejam representados por ameaças ou por oportunidades”.

O plano de marketing é a consubstanciação do exercício do planejamento formal, sendo o planejamento um processo helicoidal e o plano linear (CAMPOMAR, 1977). Campomar (1982), Westwood (1996), Churchill e Peter (2003), Kotler e Keller (2006) esclarecem que o plano de marketing é um documento que direciona e orienta o esforço de marketing de uma empresa.

Vale ressaltar que o plano de marketing é uma parte do plano corporativo, devendo ser executado como parte do planejamento global da companhia (WESTWOOD, 1996). Sua função é definir os direcionamentos estratégicos para o marketing da empresa e ajudá-la a manter-se concentrada nas etapas necessárias para alcançar ou ultrapassar suas metas (BANGS JR, 1999).

Segundo Westwood (1996), o processo de planejamento de marketing inicia-se com a realização de pesquisas de marketing. Bangs Jr (1999) faz uma lista de trinta perguntas que devem ser respondidas durante o processo de planejamento de marketing, deixando implícita a necessidade da obtenção de informações para respondê-las.

Considerando a informação como o insumo básico para o processo de planejamento de marketing, Sääksjärvi e Talvinen (1993) afirmam que gerenciar a informação de marketing por meio de sistemas de informações de marketing tornou-se um dos mais vitais elementos de um marketing efetivo. Wilson e McDonald (2001) enfatizam que o suporte da tecnologia da informação para o planejamento de marketing pode ajudar no uso das ferramentas de marketing e facilitar o planejamento contínuo.

Uma vez compreendida a importância da informação para o processo de planejamento de marketing, será discutida a gestão da informação como fonte de vantagem competitiva para as organizações.

#### **4 A INFORMAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA**

Objetivando utilizar o conceito de vantagem competitiva, menos como um tema para debate e, mais como referencial teórico para compreensão da relevância dos sistemas de informação de marketing, o presente artigo ateve-se às argumentações de Porter (1989). Conforme este autor, as vantagens competitivas são obtidas e sustentadas, segundo estratégias genéricas formalizadas e implementadas pelas empresas, influenciadas pela estrutura de concorrência, da indústria e do posicionamento competitivo relativo dos competidores que nela operam. Para Porter (1989), há duas maneiras de se posicionar com um desempenho superior em uma indústria, por meio das seguintes fontes de vantagem competitiva: custos baixos e diferenciação.

A fim de entender a obtenção e sustentação da vantagem competitiva, Porter (1989) introduz o conceito de cadeia de valores. Ele tenta compreender como as atividades em si e o relacionamento entre elas, e como as interfaces entre compradores,

fornecedores e unidades estratégicas, entre outras explicam um posicionamento singular na indústria, capaz de contribuir com um valor ou conjunto de valores percebido pelos consumidores como único, de forma a colocar a empresa numa posição rentável e competitiva superior ao da média dos concorrentes da indústria.

Porter (1989) categoriza a cadeia de valores em dois conjuntos de atividades de valor. O conjunto de atividades primárias que está subdividido em cinco categorias genéricas: logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas, e serviço. E o conjunto de apoio que está subdividido em quatro categorias genéricas: aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos e infra-estrutura da empresa.

Concluindo, a compreensão da cadeia de valores, sua desagregação em atividades primárias e secundárias, e sua comparação com as cadeias de valores dos concorrentes, torna a estratégia menos abstrata e mais tangível, possibilitando a conexão entre formulação e implementação estratégica, e tornando visíveis e explicáveis suas fontes de vantagens competitivas e, conseqüentemente, seu desempenho superior na arena competitiva.

Em 1985, Porter e Millar escreveram um artigo sobre a revolução da informação, relacionado-a com os conceitos de cadeia de valor e vantagem competitiva. Para eles, a tecnologia da informação (TI) cria vantagem competitiva por fornecer às empresas novas formas de ultrapassar seus concorrentes, tanto por reduzir custos quanto por possibilitar novas maneiras de diferenciação. Segundo os autores, as empresas devem identificar de que formas a tecnologia da informação pode criar vantagem competitiva, considerando que a TI afeta todas as atividades da cadeia de valor, possibilita novos relacionamentos entre elas e novas interfaces entre compradores, fornecedores e unidades estratégicas. As empresas devem identificar as atividades que podem ser mais afetadas em termos de custo e diferenciação, e desenvolver um plano para tirar vantagem da tecnologia da informação.

Diversos autores (WISEMAN; MCFARLAN; PARSON *apud* QUED INFORMATION SCIENCES INC., 1989) partiram da teoria de Porter para analisar como os sistemas de informações podem trazer vantagem competitiva para as empresas. Pesquisas subseqüentes sobre o uso de sistemas de informação para ajudar as organizações a conseguir vantagem competitiva confirmaram e ampliaram o trabalho original de Porter, incluindo estratégias adicionais, como a formação de alianças com outras organizações e o desenvolvimento de nichos de mercado, entre outras.

Segundo Stair e Reynolds (1999), desde o trabalho original de Porter, as empresas amadureceram no uso de sistemas de informações (SI) e compreenderam como os SI podem ser usados para melhorar a efetividade organizacional e dar suporte à estratégia fundamental do negócio. A combinação entre o melhor entendimento do potencial dos SIs com o desenvolvimento da tecnologia e suas aplicações levaram as organizações a usarem os SIs para ganhar vantagem competitiva.

## **5 OS CONCEITOS DE SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE MARKETING**

Após abordar como os sistemas de informações, em geral, podem trazer

vantagem competitiva pela visão de diversos autores, o estudo atém-se especificamente aos Sistemas de Informações de Marketing (SIM), que constituem, conforme observado por Mattar (1993, p. 25), “a forma mais adequada de prover os usuários de informações de marketing nas empresas”.

Em primeiro lugar, cabe ratificar que nas diferentes funções da administração de marketing, isto é, análise, planejamento e controle de programas de marketing, a informação é o insumo básico. Na década de 1960, Smith *et al.* (1968) já abordavam o dilema dos executivos: o grande volume de informação e a insuficiência e inadequação das informações necessárias para a tomada de decisão. Num segundo momento, além da qualidade da informação, a preocupação passou a ser com a integração das informações de diversas fontes, ao longo do tempo, no sentido de ajudar o gerente de marketing a formar uma clara idéia do que está acontecendo com o mercado.

Há abordagens diferenciadas sobre as formas de integração de informações de marketing, mas todas estão inseridas na teoria sobre os SIM, que trata do problema da geração, integração e disseminação de informações de marketing. O conceito do SIM foi desenvolvido paralelamente e, em função do desenvolvimento do conceito de marketing, vem sendo uma derivação da ampliação das funções da tradicional pesquisa de marketing. A seguir, serão mencionados os conceitos de SIM de alguns autores selecionados.

Mayros e Werner (1982, p.11) definiram o SIM como: “um conjunto de dados organizados e analisados através de relatórios ou modelos estatísticos. Os dados são transformados em informação para ajudar o gerente de marketing a encontrar respostas para suas perguntas”. Percebe-se que estes autores ainda estavam mais preocupados com as questões da qualidade e da acessibilidade da informação e da troca de informação entre o marketing e os demais departamentos da empresa, do que com a integração da informação.

Já Kimball (1996, p. 3) definiu que “o termo SIM se refere a um sistema abrangente, flexível, formal e contínuo, desenhado para suprir um fluxo organizado de informações relevantes a fim de guiar a tomada de decisões em marketing”. Esse autor foi um pouco além e colocou a preocupação com as características do sistema, como flexibilidade e continuidade, além de ressaltar a finalidade do sistema, que é ajudar na tomada de decisões de marketing. Ao fornecer a informação relevante (interna e externa) para os profissionais de marketing e dar suporte efetivo à tomada de decisão, o SIM pode fornecer vantagem competitiva sustentável para a organização.

Silva (2000, p. 27) se baseou em outros autores, ajustando, segundo ele, a definição de Cox e Good à perspectiva de Talvinen e combinando-a com a definição de Kotler para chegar à sua própria definição de SIM:

É um conjunto integrante de pessoas, máquinas e procedimentos, informatizados ou não, que tem a finalidade de gerar um fluxo de dados oriundos de diversas fontes, sejam elas internas ou externas, formais ou informais, corporativas ou locais, que sejam úteis para o desempenho das atividades de marketing, tanto no nível gerencial como no operacional.

As maiores contribuições de Silva para o conceito de SIM, além de agrupar as definições de reconhecidos autores, foram ressaltar que o sistema é composto por pessoas e procedimentos, além de máquinas, e que ele deve ser útil tanto para o nível gerencial quanto para o operacional. Uma das maiores dificuldades das empresas é incentivar seus funcionários a divulgar as informações e ter procedimentos adequados para que elas cheguem às pessoas para quem efetivamente são úteis.

Wierenga e Bruggen (2000, p. 7) ampliaram o conceito de SIM e propuseram um Sistema de Suporte à Administração de Marketing (SSAM), definindo-o como:

qualquer dispositivo que combine (1) tecnologia da informação, (2) capacidades analíticas, (3) dados de marketing e (4) conhecimento de marketing, feito disponível para um ou mais tomadores de decisão de marketing para melhorar a qualidade do gerenciamento de marketing.

A contribuição mais interessante desses autores é o fato de considerarem que o SIM (ou SSAM) tenha embutido o conhecimento de marketing, funcionando como inteligência artificial. Eles propuseram um sistema desenhado especialmente para dar suporte a gerentes de produtos de consumo de massa, cuja finalidade é aumentar a eficiência e a efetividade da tomada de decisão.

O sistema proposto por Wierenga e Bruggen (2000) é um sistema integrado (modelos quantitativos aliados ao conhecimento de marketing qualitativo, tanto teórico quanto baseado em casos passados) que oferece uma estrutura para representar o conhecimento de marketing relevante para uma marca, dá oportunidade para o armazenamento e a recuperação de dados, dá suporte ao gerente de produto para monitorar seu mercado e diagnosticar eventos específicos e dá recomendações para programas de marketing, de acordo com a análise da situação. O sistema, batizado de BRANDFRAME, é alimentado continuamente com informações para ajudar em todas as etapas do ciclo de planejamento e controle do gerente de produto, com exceção, obviamente, da implementação dos programas.

Apesar do pioneirismo do SSAM e sua utilidade, é pertinente fazer alguns questionamentos: o sistema induz o gerente a enxergar o mercado dentro de uma única “caixa” de pensamento – a sua própria; o sistema parece possuir uma visão simplista e pouco inovadora, pois as soluções apresentadas como exemplos são sempre as mais óbvias; o sistema necessita de muitas informações de *input*, supondo que a empresa já possua muita informação sobre a marca, seus consumidores e clientes, o que, infelizmente, muitas vezes não é verdade; e, por fim, deve-se questionar se o sistema, de fato, estimula o processo de pensamento do gerente de produto, como sugerem Wierenga e Bruggen (2000). Sua intenção era que o sistema fosse encarado pelo gerente como um parceiro que compartilha da mesma referência, mas é possível que os gerentes de produto possam, ao contrário, se desestimular por receber “receitas” prontas e até encarar o sistema como uma ameaça de substituição.

Lilien e Rangaswamy (2001) ressaltaram a inutilidade de *softwares* com modelos ou sistemas de marketing desenhados sem a base de conceitos e teorias de marketing. Esses autores dedicam-se a estudar e disseminar o conceito de “engenharia de marketing”, definido como o processo sistemático de colocar dados e conhecimento de marketing em uso por meio do planejamento, desenho e construção de sistemas de suporte a marketing para a tomada de decisões. Vale ressaltar que a engenharia de marketing pressupõe o uso de computadores.



A princípio o termo “engenharia de marketing” estava mais associado ao uso de modelos que capturassem a essência do marketing, dando suporte à tomada de decisões que influenciam os resultados de campanhas de marketing. Exemplos desses modelos foram citados por Lilien, Rangaswamy e Matanovich (1998, p. 1-2) como sendo: “ferramentas de engenharia de marketing”: “modelos de escolha” para fornecer suporte contínuo nas decisões de segmentação e seleção de público-alvo, *conjoint analysis*, simuladores de lançamento de novos produtos (equivalentes a pré-testes de mercado), etc. Em 2001, Lilien e Rangaswamy fizeram uma coletânea de artigos que descrevem quantitativa ou qualitativamente (estudo de casos) a aplicação de ferramentas de engenharia de marketing. Nesta coletânea, além dos modelos já citados, os autores incluem alguns SSAM, como o proposto por Wierenga e Bruggen (2000).

## **6 RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA**

Esta parte do trabalho apresenta os resultados da pesquisa empírica. Em primeiro lugar, apresentam-se as características das organizações estudadas e o perfil dos respondentes. A seguir, são expostos os resultados gerais, segundo a opinião dos respondentes, quanto à presença do SIM nas empresas e, por fim, analisam-se as razões para a ausência do SIM, bem como as características e os benefícios do SIM nas organizações onde ele foi implantado.

### **6.1 Características das organizações e perfil dos respondentes**

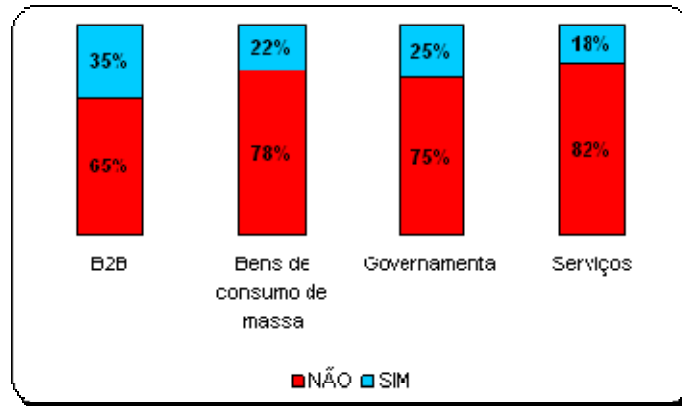
Como dito anteriormente, a amostra é não-probabilística por conveniência formada por 116 empresas, das quais, 23 pertencem ao *Business to Business* (B2B), representando 19,9% da amostra; 23 fazem parte do setor de Bens de Consumo de Massa, constituindo 19,9% da amostra; 4 empresas são da área governamental e isto se traduz por 3,4 % da amostra, além de 66 empresas que compõem o setor de Serviços, constituindo 56,8% da amostra. O perfil da maioria dos respondentes da pesquisa é das áreas de Marketing e de Vendas e a amostra está bem dividida com relação à experiência na empresa: 22% trabalham há menos de 1 ano na empresa, 25% entre 1 e 3 anos, 19% entre 3 e 5 anos, 27% entre 5 e 10 anos e 7% há mais de 10 anos. A pergunta foi feita porque se espera que a experiência na empresa dê mais condições ao funcionário de avaliar o SIM, quando ele existir.

### **6.2 A presença do SIM nas empresas**

Observou-se que, segundo os respondentes, poucas empresas possuem um SIM, ou seja, apenas 22,4 % das empresas pesquisadas possuem um SIM. Essa constatação reitera o que foi explicado a respeito da existência e da utilização de um SIM nas

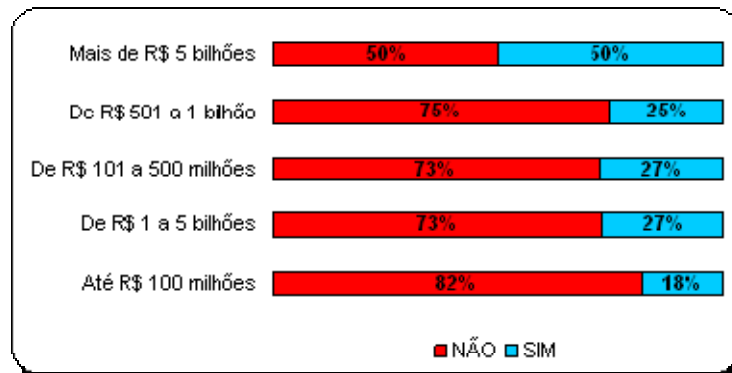
empresas. Vale destacar (figura 1) que apenas uma empresa do setor governamental, cinco empresas do B2B, oito empresas de Bens de Consumo de Massa e 12 empresas de serviços se utilizam de um SIM.

**Figura 1 – Existência de um SIM**



Ao fazer a análise do uso ou não de um SIM pelo faturamento das empresas, notou-se, conforme a figura a seguir, que das empresas que faturam mais de R\$ 5 bilhões, 50% utilizam um SIM, contrapondo ao fato de apenas 18% das empresas que faturam até R\$ 100 milhões possuem um SIM.

**Figura 2 – Existência de um SIM pelo faturamento das empresas**



Em vista disso, verifica-se nesta pesquisa que quanto maior o faturamento da organização, maior a presença do SIM. Quanto ao tempo de implantação do SIM, em 19% das empresas analisadas o SIM havia sido implantado, há menos de 1 ano; em 23%, de 1 a 3 anos; em 19%, de 3 a 5 anos; em 27%, de 5 a 10 anos e, apenas em 12%, a implantação havia sido feita há mais de 10 anos. Sendo assim, pode-se afirmar que o SIM é relativamente novo nas empresas estudadas.

### 6.3 As possíveis razões para a ausência do SIM

Como o questionário foi preenchido por alunos de pós-graduação, além da realização da pesquisa, foi solicitado aos respondentes que justificassem a ausência do SIM em suas empresas, fazendo uma reflexão sobre a relevância (ou não relevância) do SIM para a organização. As respostas foram um tanto longas e discutiam a própria importância de um SIM, mas muitos justificaram claramente a ausência do SIM, e essas justificativas foram categorizadas, fazendo-se uso da análise de conteúdo. Vale lembrar que o SIM não está presente em 77,6% das empresas pesquisadas.

**Figura 3 – Possíveis razões para a ausência do SIM**

<p>AUSÊNCIA DE DEPARTAMENTO DE MARKETING E/OU DE INVESTIMENTO</p> <p>Não há uma área definida de marketing / Não possui um departamento de marketing</p> <p>Não possui uma área de marketing qualificada</p> <p>A empresa não vê o departamento de marketing como deveria, não investe no setor</p> <p>Em termos de marketing, falta praticamente tudo à empresa</p> <p>A empresa trata o departamento de marketing de forma às vezes pejorativa</p> <p>A empresa não possui nenhuma proposta de marketing e não tem muito interesse em desenvolvê-la</p> <p>Colocaram duas pessoas para trabalhar no marketing, que não têm muita experiência nesse tipo de trabalho / Empresa possui apenas uma pessoa que trabalha em marketing</p> <p>O departamento de marketing não está voltado para a divulgação da marca ou até mesmo em procedimentos de retenção dos clientes, está mais voltado sobre as operações</p> <p>Nunca houve uma genuína preocupação em fazer realmente uma estratégia de marketing</p> <p>Não temos uma área específica para isso</p> <p>O marketing tem uma supervisora que é formada em psicologia</p>	17
<p>PORTE DA EMPRESA</p> <p>Micro empresa</p> <p>Empresa de pequeno porte</p> <p>É uma empresa pequena / Agência muito pequena e nova</p> <p>Empresa com reduzido quadro de funcionários / Estrutura muito enxuta</p>	15
<p>CONDIÇÕES DE MERCADO</p> <p>Falta de concorrência no passado</p> <p>Empresa ser única nos principais itens de distribuição, dominando atualmente o mercado</p>	12

<p>Trabalha com um produto que, em sua maioria, concorre com o mercado informal</p> <p>Os clientes são fechados por meio de “concorrências” principalmente por se tratar de área pública</p> <p>Porque no setor Gráfico, em geral, as tomadas de decisão são rápidas e simples</p> <p>Trabalha com um produto novo no Brasil e sem grandes concorrentes</p> <p>A empresa considera que o segmento em que atua não exige</p> <p>Novos clientes procuram a empresa por meio de indicações de outros clientes que adquirem nossos serviços</p> <p>Empresa tem subsídio de 80%, aproximadamente</p> <p>Atua no mercado de commodities</p> <p>Mercado muito novo Brasil com clientes grandes, permitindo comunicação mais direta</p> <p>Trata-se de um hospital público, não há como traçar um plano de marketing</p>	
<p><b>FALTA DE INTERESSE / CULTURA DA EMPRESA</b></p> <p>Empresa tem uma mentalidade muito fechada para algumas ações</p> <p>Não acredita que o investimento traga resultados satisfatórios</p> <p>Problema cultural dos gestores da empresa</p> <p>Dono tem uma visão um pouco restrita</p> <p>Falta de “preocupação” e visão “limitada”</p> <p>Não há uma preocupação profunda com os clientes já existentes</p> <p>A empresa tem 40 anos e foi administrada por muito tempo pelos próprios donos, que têm formação em Medicina</p> <p>Falta de modernização dos processos</p> <p>A empresa é dirigida por pessoas que só visam redução de custos e metas serem batidas</p>	10
<p><b>GESTÃO FAMILIAR</b></p> <p>Por ser uma empresa familiar</p> <p>Possui uma gestão familiar / administração familiar</p> <p>Empresa familiar está se profissionalizando agora</p> <p>Empresa composta por 1 sócio que cuida da parte comercial e 1 sócia da financeira (marido e mulher)</p>	10
<p><b>EM PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO / IMPLANTAÇÃO NO FUTURO</b></p> <p>Está em fase de implantação</p> <p>Estão tentando implantá-lo</p> <p>Já se deram conta da necessidade de maiores investimentos na área de marketing</p> <p>Nesta nova gestão, o SIM está sendo cogitado / O assunto está sendo discutido na empresa</p> <p>Está desenvolvendo um SIM</p>	6
<p><b>CUSTO</b></p> <p>Custo alto de implementar o sistema / Custo elevado de desenvolvimento e implementação</p> <p>Um investimento alto que no momento não é possível</p> <p>A empresa não tem grandes recursos financeiros para a implantação</p>	5
<p><b>ESTRUTURAÇÃO / REESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA</b></p>	5

<p>Ainda é um Banco em construção – aquisição de diversos Bancos</p> <p>É uma empresa que está em constante mudança / A empresa encontra-se em constante desenvolvimento</p> <p>História cheia de fusões, ....., passou de uma empresa familiar a uma multinacional nipo-mexicana</p> <p>A empresa cresceu muito rápido e está se adaptando às mudanças</p>	
<p>EMPRESA TRANSNACIONAL</p> <p>Padronização de âmbito global</p> <p>Dificuldade para implantar um sistema como esse por causa das diferenças culturais e socioeconômicas que existe em cada país</p> <p>Empresa tem pouco tempo no país e recebe subsídios da matriz americana</p>	3

Ao analisar a figura acima, é possível notar que a principal evidência percebida por boa parte dos respondentes para a ausência do SIM nas empresas é a inexistência de um departamento de marketing, ou de um quadro suficiente e qualificado na área, bem como a falta de investimento em ações de marketing. Realmente, a vontade de investir em marketing é premissa básica para que uma organização tenha a necessidade de informações e, portanto, decida pelo investimento no SIM. Relacionada a esse tema está a categoria “condições de mercado”: os respondentes alegaram que suas empresas não sofrem concorrência ou não precisam de um sistema de informações para atuar no seu setor. Considerando a alta competitividade e volatilidade dos mercados, atualmente, esse argumento parece muito ingênuo.

Outras três categorias relevantes e que estão relacionadas referem-se ao porte da empresa, à cultura da empresa e à gestão familiar. Muitos respondentes acreditam que o fato da empresa ser pequena faz com que não necessite ou não tenha condições de implantar um SIM. Além disso, o fato da empresa ter uma administração familiar parece ser um impedimento para a implantação do SIM e alguns respondentes foram mais explícitos alegando a falta de interesse da empresa por razões chamadas de “culturais” (vontade dos donos) ou por acreditarem que o investimento não teria retorno.

O porte da empresa parece ser uma justificativa, tanto quando é pequeno como quando é grande, pois alguns respondentes justificaram a ausência do SIM pelo fato da empresa ser transnacional e receber informações e subsídios da matriz.

Outras razões para a ausência do SIM são: seu custo, o que está também relacionado à categoria “porte da empresa”, e ao fato da empresa estar em processo de estruturação ou reestruturação, não sendo o momento ideal para investir no SIM. Há também alguns casos em que a empresa já está planejando a implantação de um SIM.

#### 6.4 As características e os benefícios do SIM

Nesta parte, foram analisados os questionários das empresas onde há o SIM, ou

seja, 22,4% da amostra.

Segundo os respondentes, os usuários do sistema de informações de marketing são constituídos por: diretor(a) de vendas (92,3%); diretor(a) de marketing (80,8%); demais diretores (65,4%); gerentes de marketing (80,8%); gerentes de categoria, linha ou grupo (42,3%); gerentes de produto (61,5%); assistentes, *trainees* e/ou estagiários de marketing (57,7%); funcionários de outros departamentos, sendo vendas (65,4%), finanças (38,5%), recursos humanos (19,2%) e manufatura (7,7%) e outros (15,4%), tendo sido citados gerente de tecnologia de informação, gerente de qualidade, *coaching* e atendimento a clientes. Ao analisar esses dados, chama a atenção o fato do diretor de vendas ter acesso ao sistema em maior número de empresas do que o próprio diretor de marketing. O baixo número atribuído ao gerente de linha, categoria ou grupo explica-se pelo fato de não haver esse cargo, em muitas empresas pesquisadas, dado que os números de gerentes de marketing e gerentes de produto com acesso ao sistema são mais expressivos. Vale ressaltar também que outros departamentos, além do marketing, são usuários do SIM, com destaque para as áreas de Vendas e Finanças. E cabe ainda mencionar que o SIM é mais utilizado pela diretoria e pela alta gerência do que pelos funcionários que estão no operacional.

Dos respondentes que possuem um SIM na empresa, 15% acreditam que o sistema é ótimo, 27% declaram que é muito bom, 46% avaliam o sistema como bom, enquanto 11,5% afirmam que o uso do sistema é regular. Na figura abaixo, é possível verificar as razões para a classificação do SIM. Como foi uma pergunta aberta, as respostas foram categorizadas, tendo sido antes divididas entre aquelas que justificam o sistema ser muito bom ou ótimo, e as que justificam ser bom ou regular.

**Figura 4 – Razões para a classificação do SIM**

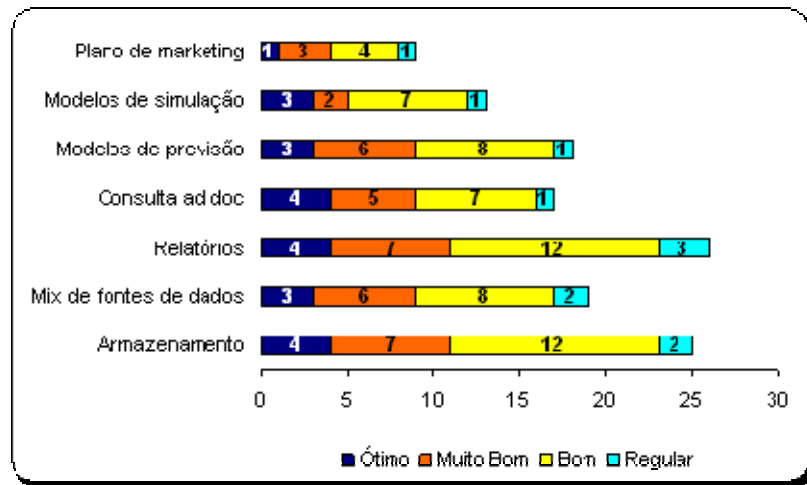
SISTEMA ÓTIMO OU MUITO BOM		SISTEMA BOM OU REGULAR	
O SISTEMA Ferramenta de fácil manuseio É utilizado como um indicador, para ordenar idéias e procedimentos Faz um balanço real do que foi vendido e do <i>forecast</i> Atende a necessidade da empresa e de seus funcionários	4	O SISTEMA Está em fase de implantação Não é sofisticado, mas atende a maioria de nossas necessidades O sistema está desatualizado O sistema precisa de constante revisão dos dados, tomando parte do tempo do pessoal de vendas Está bom, mas precisa ser melhorado	9
INFORMAÇÃO Tenho de forma clara todas as informações que realmente necessito Torna a informação acessível a qualquer pessoa, de forma fácil Fornece informações para análises As informações vêm gerando um grande banco de dados	4	INFORMAÇÃO As informações são insuficientes Falha ao não permitir cruzar dados Alguns dados são acumulativos, não sendo possível consultar dados específicos Falta de interligação das informações obtidas pelos diferentes canais Não há integração Existe a possibilidade das informações serem inseridas em campos que não são corretos e o sistema aceita O conteúdo das informações muitas vezes não reflete a realidade	7
TOMADA DE DECISÃO Permite tomar decisões de forma estruturada	5	AÇÕES Dificuldade de enxergar o ambiente externo e	1

Permite tomar decisões coerentes, de maneira planejada Orienta na tomada de decisões de marketing Orienta as decisões de marketing e da empresa		os concorrentes	
AÇÕES Combater ações da concorrência Conhecer novos mercados Ter diferencial frente à concorrência Atender o perfil e necessidades de públicos diferentes Trabalhar os clientes, especificamente, naquele momento Monitorar o mercado O banco de dados será útil para as estratégias de marketing que a empresa venha a aplicar	7	PESSOAS O sistema é bom mas depende do acultramento das áreas para que haja consistência nas informações	1
RESULTADOS Temos grandes resultados	1		

Dentre os respondentes que classificaram o SIM como ótimo ou muito bom, foi possível identificar cinco categorias: o sistema, informação, ações, tomada de decisão e resultados. Os maiores elogios ao SIM se referem às ações que podem ser tomadas por haver o SIM na empresa e à tomada de decisão, demonstrando que mais importante do que as características intrínsecas do sistema são as facilidades geradas pelo seu uso. Já com relação às reclamações feitas por aqueles que consideraram o sistema apenas bom ou regular, foi possível identificar quatro categorias: o sistema, informações, ações e pessoas. Os maiores defeitos do sistema encontram-se nele próprio, por estar em fase de implantação, desatualizado ou por exigir constante atualização. Além disso, a categoria “informações” foi muito citada, principalmente, por estarem desatualizadas, não serem confiáveis ou não permitirem cruzamentos.

Segundo os entrevistados que se utilizam do SIM, as principais funções encontradas estão descritas a seguir: 100% das empresas que possuem um SIM se utilizam do sistema para gerar relatórios, 96% para armazenamento e recuperação de dados, 73% combinam diversas fontes de dados (externa e interna), 69% empregam para realizar modelos de previsão, 65% usam para consulta *ad doc* com diferentes combinações de dados e diferentes relatórios para análise, 50% aproveitam para fazer modelos de simulação e, em apenas, 35% das empresas, o SIM é capaz de sugerir um plano de marketing. Abaixo, segue a avaliação dos entrevistados em relação às funções do SIM.

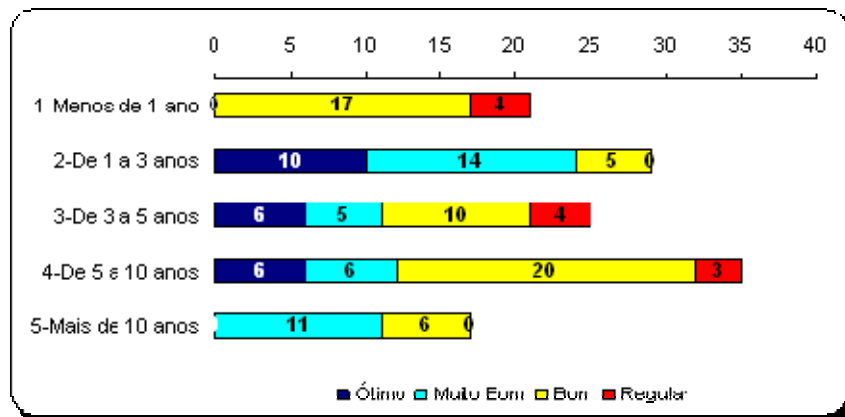
**Figura 5 – Avaliação das funções do SIM**



Além das funções listadas, foi solicitado aos respondentes que descrevessem demais funções do SIM. Como a pergunta foi aberta, as respostas foram categorizadas em: análise (3 respostas), clientes (3 respostas), controles (3), força de vendas (2), planejamento (2), resultados (2), integração (1) e ações (1). Percebe-se que as demais funções são muito pulverizadas, não merecendo muita ênfase na análise dos resultados da pesquisa.

É importante destacar também que as empresas que implantaram o SIM há menos de 1 ano e há mais de 10 anos, avaliam o sistema como bom. Neste caso, pode-se supor que com menos de 1 ano de uso, os usuários ainda não conseguem extrair do sistema os benefícios esperados e as empresas com mais de 10 anos podem não estar alimentando os dados no sistema de forma adequada ao longo do tempo. Entretanto, nas empresas que implantaram o SIM, de 1 a 10 anos, os entrevistados avaliam o sistema como ótimo e muito bom, conforme pode ser visto na figura 6.

**Figura 6 – Avaliação do SIM no tempo**





Em seguida, se perguntou aos respondentes quais são os principais benefícios que o SIM implantado na empresa traz para os usuários da área de Marketing. Foram colocadas as dez frases a seguir e foi solicitado aos respondentes fazer um *ranking*, enumerando as alternativas de 1 a 10, sendo 1 para a mais importante e 10 para a menos importante:

- a) Armazena e recupera dados, mantendo o histórico do mercado, da marca e das atividades de marketing.
- b) Facilita o fluxo de informação entre a área de Marketing e as demais áreas da empresa.
- c) Facilita o monitoramento do mercado e da marca
- d) Faz uma análise do mercado e da marca, baseado em conhecimento de marketing.
- e) Faz um diagnóstico da situação.
- f) Sugere um planejamento de marketing para melhorar o desempenho da marca.
- g) Faz recomendações de atividades de marketing para cada oportunidade detectada na análise.
- h) Aumenta a eficiência e a efetividade da tomada de decisão em marketing.
- i) Melhora a qualidade do gerenciamento de marketing.
- j) Traz vantagem competitiva para minha empresa.

É importante mencionar que em alguns questionários os respondentes não enumeraram todas as frases: em alguns casos, a numeração foi feita até cinco e, em outros, algumas frases não foram numeradas. Isso aconteceu em 5 dos 26 questionários em que há a presença do SIM na empresa, mas todas as respostas foram consideradas para análise. A tabela a seguir mostra o percentual em que cada uma das frases foi considerada, pelos respondentes, número 1 (mais importante) a número 10 (menos importante). As frases estão representadas por letras, de A a J, conforme a listagem apresentada.

**Tabela 1 – Benefícios do SIM**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	12,5	20,8	8,3	8,3	16,7	0,0	0,0	4,2	8,3	20,8
2	13,0	8,7	13,0	8,7	4,3	13,0	0,0	17,4	21,7	0,0
3	16,0	12,0	16,0	0,0	12,0	8,0	12,0	12,0	4,0	8,0
4	4,2	8,3	8,3	4,2	4,2	4,2	16,7	25,0	16,7	8,3
5	17,4	13,0	4,3	0,0	8,7	13,0	4,3	13,0	13,0	13,0
6	9,1	9,1	9,1	27,3	4,5	13,6	4,5	0,0	9,1	13,6
7	9,1	9,1	18,2	9,1	18,2	9,1	9,1	4,5	9,1	4,5
8	4,8	4,8	9,5	28,6	19,0	19,0	4,8	4,8	4,8	0,0
9	0,0	14,3	9,5	9,5	4,8	0,0	28,6	19,0	0,0	14,3
10	19,0	4,8	4,8	4,8	4,8	14,3	19,0	0,0	19,0	9,5

Apesar de não ter havido uma grande concentração de respostas em determinadas frases, foi feita uma análise considerando as frases mais citadas em cada uma das posições do *ranking*. Ao analisar os dados da tabela 1, é possível perceber que as frases B e J foram citadas como as mais importantes em 20,8% dos questionários, cada uma. Logo, os principais benefícios do SIM, para os respondentes, seriam: “facilitar o fluxo de informações entre a área de Marketing e as demais áreas da empresa” e “trazer vantagem competitiva para a empresa”. Em segundo lugar, as frases mais citadas foram I e H, com 21,7% e 17,4%, respectivamente: “melhora a qualidade do gerenciamento de marketing e aumenta a eficiência” e “a efetividade da tomada de decisão”. Por outro lado, cabe apontar que as frases F e G não foram citadas como as mais importantes por nenhum respondente, sendo que a G não foi citada sequer em segundo lugar: sugere “um planejamento de marketing para melhorar o desempenho da marca” e faz recomendações de atividades de marketing para cada oportunidade detectada na análise. Dentre todas as frases, a G parece ser, mesmo, considerada a menos importante pelos respondentes, dado que se concentra principalmente em último (19%) e penúltimo (28,6%) lugares.

No fim do questionário, foi indagado qual é a principal vantagem competitiva proporcionada pelo SIM, caso o respondente acreditasse que o SIM traz vantagem competitiva. Como foi uma pergunta aberta, foi realizada novamente a análise de conteúdo, chegando-se a oito categorias, conforme figura abaixo.

**Figura 7 – Vantagem competitiva proporcionada pelo SIM**

<p>CLIENTES</p> <p>Satisfazer os clientes, suas necessidades e desejos</p> <p>Estar mais perto dos clientes, saber o que pensam, suas expectativas</p> <p>Saber o momento para contatar o cliente/ <i>prospect</i></p> <p>Fomentar a fidelidade dos clientes / Construir relações feitas para durar / O cliente tem sempre em sua mente a marca da empresa</p> <p>Facilitar futuras negociações com clientes</p> <p>Conhecimento dos clientes e de suas necessidades</p> <p>Classificar e identificar qual é o cliente mais importante</p>	12
<p>INFORMAÇÕES</p> <p>Ter histórico das informações</p> <p>Armazenar histórico do mercado e da empresa</p> <p>Integração das informações</p> <p>Ajuda na busca de informações</p> <p>Permite obter informações em tempo real / Informações imediatas</p> <p>Organizar as informações</p> <p>Forma de exposição das informações</p> <p>Informações trazem oportunidades de negócio</p>	12
<p>AÇÕES</p> <p>Otimizar ações de marketing / Nortear as ações de marketing</p>	11

Prever tendências Agilizar a prestação de serviços Melhor foco / Ter foco / Trabalhar e direcionar as forças Alocar recursos humanos onde realmente haja oportunidades em potencial Saber agir interna e externamente Direcionar melhor o produto em determinada situação Ações de marketing baseadas nas informações armazenadas no sistema Reação com ação adequada	
RESULTADOS ROI (retorno sobre o investimento) Crescimento crescente e contínuo O SIM torna a empresa líder no mercado em que atua Melhorias de processos Melhorias contínuas	5
MERCADO Conhecimento do mercado trabalhado Demonstrar que um determinado nicho de mercado pode ser atendido Facilita o monitoramento do mercado e da marca	4
TOMADA DE DECISÃO Tomar decisões com mais segurança Filtrar o resultado para a tomada de decisão Guiar a tomada de decisão	3
PLANEJAMENTO Melhor estratégia no mercado Funcionalidades, previsões, simulações e sugestões para plano de marketing Planejamento da empresa	3
CONCORRÊNCIA A firma consegue atuar antes da concorrência Diferenciação em relação à concorrência	2

É interessante notar que as categorias mais citadas foram “a informação em si” e “os clientes”, seguidas das ações tomadas pela empresa com o *output* do SIM. A informação ser considerada uma vantagem competitiva explicita sua importância para o marketing. Além disso, a categoria “planejamento”, embora tenha tido poucas menções, demonstra diretamente a relação entre o SIM e o planejamento de marketing. E o fato, de conhecer, satisfazer e buscar a fidelidade de clientes serem considerados uma

vantagem competitiva, mostra que as empresas que possuem SIM têm foco no cliente, que é uma premissa da gestão de marketing.

A análise das categorias apontadas indica que o SIM ajuda a empresa a conhecer mais profundamente seus clientes, o que está relacionado à capacidade da empresa de identificar segmentos de mercado, escolher seus segmentos-alvo, construir composto(s) de marketing que possa(m) satisfazer suas necessidades e estabelecer relacionamentos de longo prazo com os clientes-chave, o que visa à retenção desses clientes. Além disso, o SIM permite priorizar ações de marketing, alocar melhor os recursos disponíveis e medir os resultados das ações, contribuindo para a tomada de decisão e, em consequência, para uma maior profissionalização na gestão de marketing.

## **7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

A presente pesquisa objetivou discutir o papel e a importância dos sistemas de informações para o processo de planejamento de marketing e a obtenção de vantagem competitiva por meio dos benefícios proporcionados pelo SIM à empresa. Na pesquisa empírica analisaram-se as opiniões de 116 alunos dos cursos de MBA da Universidade Anhembi-Morumbi sobre as organizações onde trabalhavam, mais especificamente para verificar a existência de um SIM e investigar as razões de sua ausência em empresas que não o possuem, bem como compreender os principais benefícios do sistema nas demais organizações que possuem SIM, inclusive a possibilidade de obtenção de uma vantagem competitiva.

Se na teoria, conforme verificado na revisão bibliográfica, é unânime a importância da informação para o processo de planejamento de marketing e é enfatizado que gerenciar essa informação, por meio de sistemas de informação de marketing é vital para um marketing efetivo, na prática, o SIM foi encontrado em apenas 22,4% das empresas analisadas.

As razões alegadas para a ausência do SIM se referem principalmente à inexistência do marketing nas empresas e a condições de mercado. Pode-se concluir que o fato da empresa ser orientada para o mercado e, portanto, investir na área de Marketing, são premissas básicas para que seja realizado o investimento no SIM. Além disso, outras razões relevantes são: o porte da empresa e os altos custos do sistema. Isso demonstra a necessidade de desmistificar o SIM. Acredita-se que, por desconhecimento de seu conceito, funcionamento e benefícios, os respondentes acreditem que o SIM é muito caro e que a empresa, por ser pequena, não tenha condições de arcar com o investimento. Ora, nesse caso, ou o SIM é visto como um custo (e não investimento) ou não se acredita no retorno que ele possa proporcionar. Ainda outra conclusão é a crença de que, por ser pequena, a empresa não precisa de um SIM, porque os (poucos) funcionários podem se falar diretamente, havendo um “sistema” informal. Essa crença, muitas vezes, faz com que as informações fiquem concentradas na “cabeça do dono”, não permitindo o fluxo entre os colaboradores e, também, sem um sistema formal, não se pode afirmar que as informações que fluem não tenham viés.

Cabe apontar ainda como evidências percebidas, por parte dos respondentes para a ausência do SIM, a gestão familiar e a falta de interesse ou “cultura” da empresa. No

primeiro caso, parece ser um problema de falta de profissionalização da empresa, desejo de centralizar informações no dono e falta de conhecimento do SIM para que sejam levados em conta seus benefícios. No segundo caso, a falta de interesse está relacionada à gestão familiar, ao porte da empresa e às condições de mercado. Nessa categoria (“falta de interesse / cultura da empresa”), assim como na ausência de departamento de marketing, fica evidente a não orientação da empresa para o mercado.

Dentre as empresas onde há o SIM (22,4%), verifica-se uma maior presença do sistema nas empresas B2B (35% das pesquisadas) e uma menor presença nas empresas do setor de serviços (18% das pesquisadas). Uma possível justificativa para isso é o fato das empresas de serviços analisadas serem de menor porte. Um dado que corrobora essa afirmação é a presença do SIM nas empresas de maior faturamento: 50% em empresas que faturam mais de R\$ 5 bilhões, e apenas 18% nas que faturam até R\$ 100 milhões.

O SIM é utilizado, nas empresas pesquisadas, principalmente pelas áreas de Vendas e Marketing, sendo mais usado pela diretoria e alta gerência do que pelos gerentes de produto e assistentes. Esse resultado mostra que talvez a informação não esteja acessível a todos os níveis da organização e que o SIM seja mais utilizado por aqueles que definem estratégias e precisam tomar decisões na empresa.

A qualidade do SIM ainda é uma oportunidade, dado que apenas 15% dos respondentes o consideram ótimo e, a maioria (46%) acredita que é apenas bom. Os maiores defeitos no sistema encontram-se nele próprio e nas informações que ele disponibiliza (ou deixa de disponibilizar).

As funções básicas de armazenamento, recuperação de dados, geração de relatórios, combinação de fontes de dados e modelos de previsão estão presentes em pelo menos 69% das empresas estudadas que possuem um SIM. Entretanto, os modelos de simulação e a sugestão de um plano de marketing estão presentes em apenas 50% e 35% dos sistemas implementados, respectivamente. Pode-se concluir que, apesar da existência da tecnologia para isso e de já terem sido concebidos SIM que permitem essas funcionalidades, elas ainda não estão presentes em muitos sistemas e, portanto, são realizadas pelos funcionários que utilizam o sistema como fonte e análise de informações.

Quanto aos benefícios do SIM, a vantagem competitiva foi uma das frases mais apontadas, confirmando o que foi levantado na revisão da literatura, ou seja, o SIM pode trazer vantagem competitiva para as empresas. Outro benefício muito citado é o fato de facilitar o fluxo de informações entre a área de Marketing e as demais áreas da empresa, confirmando o papel do SIM como fator a contribuir para uma boa efetividade operacional.

Para finalizar as considerações sobre os resultados alcançados na presente pesquisa, cabe destacar que o fácil acesso à informação é considerado uma vantagem competitiva pelos respondentes, cujas empresas possuem SIM, explicitando a importância da informação para o planejamento de marketing. A relevância do SIM para a gestão de marketing fica também evidente quando os respondentes apontam os “clientes” (conhecê-los, satisfazê-los, negociar bem com eles e fidelizá-los) e as “ações”

(otimizar ações de marketing, ter foco, direcionar melhor o produto) como principais fontes de vantagem competitiva, proporcionadas pelo SIM.

Em conclusão, a análise dos resultados da pesquisa empírica deixa clara a importância do SIM para o planejamento de marketing nas empresas que possuem SIM e a possibilidade de obter-se vantagem competitiva por meio da utilização do sistema. Portanto, recomenda-se às empresas, que atuam em mercados competitivos e pretendem orientar-se para o mercado, que iniciem a implantação do SIM, levando em conta seu porte e suas necessidades a fim de implementar um sistema que as atenda e que tenha um custo compatível.

Ciente das limitações da utilização de uma amostra não-probabilística por conveniência, o que impede que os dados sejam generalizados, os pesquisadores recomendam que em pesquisas futuras sejam utilizadas amostras representativas da população de empresas situadas no Brasil, sugerindo cortes por setor de atuação, nacionalidade (empresas brasileiras e estrangeiras) e tamanho da empresa (faturamento). Assim, seria possível traçar um panorama mais fidedigno da presença (ou ausência) do SIM, assim como uma análise mais completa dos benefícios do SIM, das razões para sua ausência, do seu impacto no planejamento de marketing e na obtenção de vantagem competitiva.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1974.

BANGS JR, David H. **Guia prático – planejamento de marketing**: criando um plano de marketing de sucesso para seu negócio, produto ou serviço. São Paulo: Nobel, 1999.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3<sup>a</sup> ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

CAMPOMAR, Marcos C. O plano de marketing. **Revista Marketing** n.51, p. 54-58, jul./ago. 1977.

\_\_\_\_\_. **Contribuições ao estudo de planejamento e confecção de planos em marketing** (uma aplicação em concessionárias de automóveis). Tese de licenciatura. São Paulo: USP/FEA, 1982.

CHURCHILL, Jr; PETER, Paul J. **Marketing: criando valor para o cliente**. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DARROCH, J. *et al.* *The 2004 AMA definition of marketing and its relationship to a market orientation: an extension of Cooke, Rayburn, & Abercrombie (1992)*. **The Journal of Marketing - Theory and Practice**, v. 12, n.4, p. 29-38, fall 2004.

FERRELL, O.C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de marketing**. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo:

Pioneira Thomson Learning, 2005.

FRANCO, Maria L. P. B. **Análise de conteúdo**. Brasília: Plano Editora, 2003.

HAIR, J. *et al.* **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LILIEN, Gary L.; RANGASWAMY, Arvind; MATANOVICH, Timothy. The age of marketing engineering. **Marketing Management**, v. 7, n. 1, p. 48-50, abr.1998.

\_\_\_\_\_; RANGASWAMY, Arvind. The marketing engineering imperative: introduction to the special issue. **Interfaces**, n. 3, p. S1-S7, maio/jun. 2001.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. São Paulo: Atlas, 1993.

MAYROS, Van; WERNER, D. Michel. *Marketing information systems: design and application for marketers*. Radnor, Pennsylvania: Chilton Book Company, 1982.

McDONALD, Malcolm. **Planos de Marketing: planejamento e gestão estratégica: como criar e implementar**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_; MILLAR, V. *How information gives you competitive advantage*. **Harvard Business Review**, Boston, v. 63, n. 4, p. 149-160, jul./ago. 1985.

QUED INFORMATION SCIENCES, INC. *Information systems: planning for competitive advantage*. Massachusetts, 1989.

RICHARDSON, R.J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SÄÄKSJÄRVI, Marku V.T.; TALVINEN, Jari M. *Integration and effectiveness of marketing information systems*. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 27, n. 1, p. 64-79, 1993.

SILVA, Newton Siqueira da. **Contribuição para a avaliação da eficácia dos sistemas de informação de marketing: uma pesquisa exploratória**. São Paulo, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

SMITH, Samuel *et al.* *Marketing information systems: an introductory overview*. New

York: Hevghton Co., 1968.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George. *Principles of information systems: a managerial approach*. Cambridge, Course Technology, 1999.

TALVINEN, Jari M. *Information systems in marketing: identifying opportunities for new applications*. *European Journal of Marketing*, Bradford, v. 29, n. 1, p. 8-26, 1995.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

WIERENGA, Berend; BRUGGEN, Gerrit Van. *Marketing management support systems: principles, tools and implementation*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2000.

WILSON, Hugh N.; McDONALD, Malcolm H.B. *An evaluation of styles of IT support for marketing planning*. *European Journal of Marketing*, Bradford, v. 235, n. 7/8, p. 815-42, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.