

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SANDRO V. DERETTI LEMES

GESTÃO DA INFORMAÇÃO DE MARKETING EM REDES DE COOPERAÇÃO DO
VAREJO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO DO PARANÁ:
UM ESTUDO DE MULTICASOS

CURITIBA

2012

SANDRO V. DERETTI LEMES

GESTÃO DA INFORMAÇÃO DE MARKETING EM REDES DE COOPERAÇÃO DO
VAREJO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO DO PARANÁ:
UM ESTUDO DE MULTICASOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, Área de Concentração: Gestão da Informação e do Conhecimento, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná - UFPR, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Mirian Palmeira.

CURITIBA

2012

Lemes, Sandro Valdecir Deretti

Gestão da informação de marketing em redes de cooperação do varejo de materiais de construção do Paraná: um estudo de multicasos / Sandro V. Deretti Lemes. - 2012.

180 f.

Orientador: Mirian Palmeira.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Defesa: Curitiba, 2012

1. Marketing - Gerenciamento da informação. 2. Materiais de construção - Comércio varejista. I. Palmeira, Mirian. II. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação. III. Título.

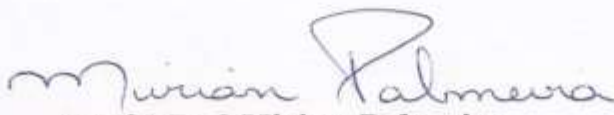
CDD 658.4038

TERMO DE APROVAÇÃO

Sandro Valdecir Deretti Lemes

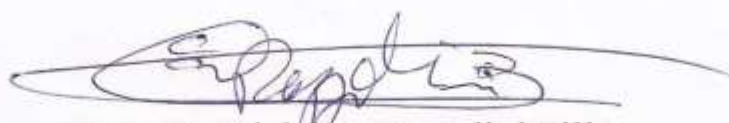
**“GESTÃO DA INFORMAÇÃO DE MARKETING EM REDES MATERIAIS DE
CONSTRUÇÃO DO PARANÁ: UM ESTUDO DE MULTICASOS”**

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA, GESTÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA
EXAMINADORA:**


Prof.^a Dr.^a Mirian Palmeira
(Orientadora/UFPR)


Prof. Dr. José Simão de Paula Pinto
(Examinador/UFPR)


Prof. Dr. José Amaro dos Santos
(Examinador/UFPR)


Prof. Dr. Edelyno Razzolini Filho
(Examinador/UFPR)

20 de dezembro de 2012

Para Livia Archanjo Deretti, minha pulguinha branca.

AGRADECIMENTOS

Registro aqui meus sinceros agradecimentos às pessoas que acompanharam esta jornada:

- a minha família: Dionisia, Daniela, Léa e Daniel por apoiarem e compreenderem a importância deste trabalho para a minha vida profissional e pessoal;
- a Esther, secretária do PPCGI/UFPR por me lembrar constantemente de que além da dedicação ao mestrado é preciso ter tempo para a família e para os amigos;
- aos colegas de mestrado: Bernardo, Rodrigo, Márcio, Augusto, Sibele e Diva pelas horas de estudo em conjunto e pelos momentos de descontração;
- aos professores Dr. José Simão de Paula Pinto e Dr. Edelvino Razzolini Filho pelas importantes colaborações ao longo do mestrado;
- ao professor Dr. José Amaro dos Santos pelas colaborações na banca final;
- a professora Dr^a Mirian Palmeira pela orientação que tornou possível a execução deste trabalho;
- aos gestores das redes estudadas: Jerri, Márcio, Claudemir e Cleodete por prestarem todas as informações necessárias para o estudo e por intermediarem o contato com os lojistas associados;
- aos amigos e colegas de profissão: Luciane Scheur, Dorival Pizani, Cleverson Mello, Shirley Paczkowski e Sebastião Cavalcante Neto pelo apoio e torcida sincera para a conquista deste objetivo. Aos colegas Adilson Anacleto e Geórgia da Cunha Ben registro meu agradecimento especial pela oportunidade de trabalhar naquilo que gosto e por acreditarem desde o início na concretização desta dissertação.

Resumo

Este estudo mostra como as redes varejistas de materiais de construção formatam a gestão de informação de marketing de suas empresas. Os resultados, através de estudo de multicaso e do uso de respostas obtidas através de questionários *on-line* de 15 lojistas associados e do gestor de cada uma das quatro redes formalmente constituídas e atuantes no Estado do Paraná, Brasil, mostram a importância de implementar os procedimentos da gestão de informação de marketing, mesmo que as redes se concentrem em ações de promoção de vendas e divulgação de ofertas. Os processos de determinação das necessidades informacionais e de sua obtenção são muito limitados e se referem às necessidades dos clientes e lançamento de novos produtos. As principais fontes de informação são através dos fornecedores, dos treinamentos e das convenções de vendas. Os lojistas e os gerentes de loja têm percepções diferentes dos meios mais eficientes de disseminação e uso de informação de marketing. Os primeiros acreditam que as informações podem ser comunicadas em reuniões, entretanto, os últimos acreditam que elas nem sempre estão ao seu alcance. Há algumas recomendações para melhorar o processo, tais como, focalizar na busca e organização de informações do setor de varejo de material de construção, organizar o sistema de informação de marketing através de protocolo de gestão de informação, utilizar dados da internet e investir na aquisição de *hardware* e *software* adequado para o uso de informação de marketing.

Palavras chave: Gestão da Informação. Marketing. Redes de Cooperação.

Abstract

This study shows how the building material retailers format the marketing information resources management of their companies. The results, through a multicase study and the use of an online questionnaire of 15 associated retailers and the responses of each manager from the four formal cooperation networks from the State of Parana, Brazil, show the importance on implementing the marketing information resources management procedures, although they are mainly focus on sales promotion. The processes of identifying and searching useful information are very limited related to customer needs and new products. The most important sources of information are the suppliers, the training process and sales conventions. Associated retailers and store managers have different perceptions on more efficient ways to disseminate and use the marketing information. The first ones believe the information can be communicated on staff meetings and the latter ones state the access to the proper information is sometimes rather unreachable. There are some recommendations to improve the process, such as, to focus on gather and organise data from the building material retailing, to organise the marketing information system based on an Information Resource Protocol, to get data from the internet, and to invest in proper marketing information hardware and software.

Key words: Information Management. Marketing. Cooperation Networks.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – TAREFAS DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES.....	23
FIGURA 2 – ETAPAS DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES.....	24
FIGURA 3 – MODELO PROCESSUAL DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO.....	28
FIGURA 4 – OS 4 P's DO <i>MIX</i> DE MARKETING.....	37
FIGURA 5 – MODELO DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO.....	41
FIGURA 6 – TIPOS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.....	45
FIGURA 7 – COMPONENTES DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MARKETING (SIM).....	47
FIGURA 8 – ESTRUTURA DE INTERMEDIÁRIOS PARA BENS DE CONSUMO	51
FIGURA 9 – PROTOCOLO DESCRITIVO DE GI DE MARKETING PARA REDES DE COOPERAÇÃO VAREJISTAS DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO.....	109
 QUADRO 1 – FUNÇÕES E NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO DE MARKETING.....	 09
QUADRO 2 – DEFINIÇÕES PARA DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO.....	15
QUADRO 3 – TRABALHOS SOBRE ETAPAS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	21
QUADRO 4 – ETAPAS DO USO DA INFORMAÇÃO.....	27
QUADRO 5 – ORIENTAÇÕES DE MARKETING.....	32
QUADRO 6 – FORMATOS DE VAREJO COM LOJA E SUAS CARACTERÍSTICAS.....	52
QUADRO 7 – NÚMEROS DA ATIVIDADE VAREJISTA NO BRASIL	56
 QUADRO 8 – ESTIMATIVA DE VENDA DE MATERIAIS DE CONTRUÇÃO NO BRASIL, DE ACORDO COM A CLASSE SOCIAL	 58
QUADRO 9 – VARIÁVEIS ANALÍTICAS, OBJETIVOS ESPECÍFICOS E FORMAS DE ANÁLISE.....	70

QUADRO 10 – REDES DE COOPERAÇÃO NO VAREJO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO DO PARANÁ.....	74
QUADRO 11 – RESPOSTAS GESTORES E LOJISTAS	77
QUADRO 12 – COMPARATIVO MISSÃO E VISÃO DOS GESTORES	82
GRÁFICO 1 – MOTIVAÇÕES PARA ATUAR NA REDE.....	84
GRÁFICO 2 – RESULTADOS DAS AÇÕES COOPERADAS.....	87
GRÁFICO 3 – GANHOS OBTIDOS APÓS INGRESSO NA REDE.....	89
GRÁFICO 4 – DETERMINAÇÃO DAS NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO DE MARKETING.....	92
GRÁFICO 5 – MEIOS DE OBTENÇÃO DAS INFORMAÇÕES DE MARKETING.....	95
GRÁFICO 6 – DISSEMINAÇÃO DAS INFORMAÇÕES DE MARKETING.....	98
GRÁFICO 7 – USO DAS INFORMAÇÕES DE MARKETING.....	102
GRÁFICO 8 – RESULTADOS OBTIDOS COM A GESTÃO DA INFORMAÇÃO DE MARKETING.....	106
TABELA 1 – PERFIL DAS REDES OBSERVADAS.....	81

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	09
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	10
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1 Geral.....	11
1.2.2 Específicos.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	12
2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA.....	14
2.1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	14
2.2 ETAPAS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	19
2.2.1 Proposições de McGee e Prusak.....	22
2.2.2 Proposições de Davenport e Prusak.....	24
2.2.3 Proposições de Choo.....	26
2.3 MARKETING.....	30
2.3.1 Conceito de Marketing.....	35
2.3.2 Modelo do <i>Mix</i> Mercadológico.....	37
2.4 GESTÃO DA INFORMAÇÃO EM MARKETING.....	39
2.4.1 Modelo de Orientação para o Mercado.....	40
2.4.2 Sistema de Informação de Marketing – SIM.....	44
2.5 VAREJO.....	50
2.5.1 Conceitos básicos de varejo.....	50
2.5.2 O varejo no Brasil.....	54
2.5.3 O varejo de materiais de construção no Brasil.....	56
2.6 REDES DE COOPERAÇÃO.....	59
2.6.1 Redes de cooperação empresarial.....	60
2.6.2 Tipos de redes de cooperação empresarial.....	63
3 METODOLOGIA.....	66
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	66
3.1.1 Perguntas de pesquisa.....	66
3.1.2 Definição constitutiva e operacional das variáveis.....	67
3.1.3 Definição de outros termos relevantes.....	69
3.1.4 Operacionalização das variáveis, dimensões e formas de análise....	69
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	70

3.2.1 Determinação do tipo de pesquisa.....	70
3.2.2 Determinação do método e da técnica de coleta de dados.....	71
3.2.3 Determinação da população e da amostra da pesquisa.....	73
3.2.4 Procedimentos de campo.....	74
3.2.5 Tratamento dos dados.....	75
3.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	76
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	77
4.1 PERFIL DAS REDES DE COOPERAÇÃO DO VEREJO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO.....	79
4.1.1 Motivações para Atuação Cooperada.....	81
4.1.2 Resultados e Ganhos da Atuação Cooperada.....	86
4.2 PROCESSO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO DE MARKETING.....	91
4.2.1 Determinação das Necessidades de Informação de Marketing.....	91
4.2.2 Obtenção da Informação de Marketing.....	94
4.2.3 Disseminação da Informação de Marketing.....	97
4.2.4 Uso da Informação de Marketing.....	101
4.3 RESULTADOS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO DE MARKETING.....	105
4.4 PROTOCOLO DESCRITIVO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO DE MARKETING EM REDES DE COOPERAÇÃO.....	109
5 CONCLUSÕES RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS.....	111
5.1 CONCLUSÕES.....	111
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	113
5.3 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS.....	115
REFERÊNCIAS.....	116
APÊNDICES.....	125
APÊNDICE 1: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	126
APÊNDICE 2: RESPOSTAS GESTOR REDE BEM VIVER.....	133
APÊNDICE 3: RESPOSTAS GESTOR REDE CONTRU & CIA CASCAVEL..	139
APÊNDICE 4: RESPOSTAS GESTOR REDE CONSTRU & CIA MARINGÁ.	145
APÊNDICE 5: RESPOSTAS GESTOR REDE 100%.....	151
APÊNDICE 6: RESPOSTAS GESTORES LOJAS.....	157
ANEXO 1: PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO.....	173

1 INTRODUÇÃO

A economia globalizada determina alterações profundas no processo estratégico das empresas propiciando oportunidades e ameaças em todos os segmentos e exigindo produtos e serviços competitivos. McGee e Prusak (1998) afirmam que qualquer ação que se tome em uma organização demanda a análise de informações e, em algumas circunstâncias, sob várias formas e a partir de uma variedade de fontes. Sendo assim, o desafio associado à informação é coletar material potencialmente relevante e colocá-lo à disposição para análise e interpretação. Neste sentido, afirmam os autores, “a informação também precisa ser tratada com a mesma seriedade com que qualquer outro recurso estratégico é tratado” (McGEE e PRUSAK, 1998, p. 51).

No cenário competitivo a função marketing dentro das empresas assume maior importância no desenvolvimento de vantagens competitivas e na redução das incertezas. O quadro 1, a seguir, destaca as principais funções e necessidades de informação da área de marketing de uma organização:

Área	Função	Necessidades de Informação
Marketing	- Interagir com clientes e concorrentes - Levantar necessidades de clientes e potenciais clientes - Gerenciar os 4p's - Criar, entregar e comunicar valor para os clientes	- Serviços ao cliente - Inteligência competitiva - Posicionamento do produto - <i>Mix</i> da linha de produtos - Amplitude da linha de produtos - Estratégia dos 4p's - Pesquisas diversas

QUADRO 1 – FUNÇÕES E NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO DE MARKETING
 FONTE: Adaptado de Kotler e Keller (2006).

O quadro 1 evidencia que, em razão das diversas funções atribuídas ao marketing e, por consequência, das necessidades variadas de informação nesta área organizacional, a gestão da informação torna-se uma atividade de grande relevância na interação da organização com o seu ambiente.

Nas palavras de Marchiori (2002, p. 76) a gestão da informação “tem por princípio focar o indivíduo (grupos ou instituições) e suas situações-problema no âmbito de diferentes fluxos de informação, os quais necessitam de soluções criativas e custo/efetivas”. Nesta perspectiva, a administração de marketing se depara com a necessidade de coletar informação para compreender as oscilações de diversas

variáveis presentes nos ambientes social, cultural, demográfico, concorrencial, tecnológico, entre outros, para buscar a melhor relação com os seus clientes e contribuir para o êxito da organização.

Neste ambiente de mudanças algumas organizações buscam atuar de maneira cooperada para o enfrentamento de problemas relativos a custos, marketing, treinamento de pessoal entre outros. Para Balestrin e Verschore (2008), a cooperação permite a busca de tecnologias e redução dos custos de transação relativos ao processo de inovação, aumentando a eficiência econômica e, por consequência, melhorando os níveis de competitividade.

No âmbito do marketing, a abordagem de redes de cooperação empresarial permite o alcance de ações antes inacessíveis, especialmente às micro e pequenas empresas que notadamente sofrem com a dificuldade de obtenção de recursos (PEREIRA, 2004).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Uma organização voltada para o marketing deve gerir a informação observando vários procedimentos, tais como obtenção, avaliação, classificação, armazenamento e disseminação daquelas informações que sejam relevantes para colocá-la em uma melhor posição competitiva.

O Estado do Paraná conta com 4 redes varejistas de materiais de construção que somam 149 lojistas associados atuando em diversas cidades. Estas organizações também precisam otimizar o fluxo de informações e gerenciá-las adequadamente para conquistar os objetivos comuns de seus membros. Desta forma, dois questionamentos podem ser levantados;

- a) A gestão da informação de marketing nestas redes de cooperação é percebida como fator competitivo relevante?
- b) A gestão da informação de marketing nestas redes propicia melhor desempenho competitivo entre seus membros?

Sendo a gestão da informação de marketing nestas redes um processo contínuo, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: Como ocorre a gestão da informação de marketing das redes de cooperação do varejo de materiais de construção do Estado do Paraná?

Diante do problema apresentado, são determinados os objetivos na próxima seção.

1.2 OBJETIVOS

Considerando que a informação é insumo de grande importância para as organizações e que a área de marketing demanda ampla gama de informações tratadas para as decisões que propiciem maior percepção de valor ao cliente, apresentam-se o objetivo geral e seus desdobramentos em objetivos específicos, a seguir.

1.2.1 Geral

O objetivo deste trabalho é descrever como ocorre a gestão da informação de marketing das redes de cooperação do varejo de materiais de construção do Estado do Paraná.

1.2.2 Específicos

Para que o objetivo geral do presente estudo possa ser alcançado e, também, para que se encontrem possíveis respostas ao problema de pesquisa são propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar o perfil das redes observadas quanto ao número de lojas, região de cobertura, número de colaboradores e volume de faturamento, bem como as motivações, resultados e ganhos obtidos com a atuação cooperada;
- b) Descrever e comparar as redes observadas em relação à forma como ocorre o processo da gestão da informação de marketing, de acordo com as etapas de determinação de necessidades, obtenção, disseminação e uso de informações;
- c) Identificar os resultados obtidos, pelas redes observadas, com a gestão da informação de marketing.

1.3 JUSTIFICATIVA

Do ponto de vista prático, a informação é considerada por diversos autores como um insumo de grande valor para o gerenciamento das organizações. Conforme salienta Beal (2008), quando a informação é bem gerenciada ela se torna um recurso essencial e pode gerar diversos benefícios, como o crescimento de lucros, a redução dos custos de operação, a melhoria no processo de decisão gerencial, a eliminação de barreiras de comunicação entre outros relativos ao desempenho organizacional. O presente trabalho também pode auxiliar a comunidade empresarial do varejo de materiais de construção na compreensão da dinâmica competitiva atual, além de reafirmar a relevância da gestão da informação de marketing como ferramenta competitiva.

Do ponto de vista teórico, o presente estudo amplia as investigações que envolvem a gestão da informação de marketing, especificamente das empresas do setor de materiais de construção que se associam em redes de cooperação, uma vez que a busca pela produção acadêmica nas principais revistas, nos anais de eventos científicos ou bancos de dissertações e de teses das universidades que trate sobre a Gestão da Informação no ambiente de marketing das redes de cooperação do varejo de materiais de construção aponta para a ausência de trabalhos.

Além disso, o trabalho investiga os conhecimentos teóricos contemplados no âmbito da gestão da informação, especialmente aqueles ligados à linha de pesquisa Informação, Conhecimento e Estratégia, numa dinâmica que relaciona os termos “conhecer, compreender e propor”.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para desenvolver o presente estudo, é necessária uma organização prévia de seus conteúdos, bem como a forma de apresentá-los ao leitor. Para tanto, parte-se de uma introdução do tema e seus objetivos. Em seguida, no Capítulo 2, é apresentada a base teórica sobre Gestão da Informação, Marketing, Varejo e Redes de Cooperação, buscando as relações entre os assuntos estudados, expondo seus conceitos e as visões de vários autores. O Capítulo 3 contempla a descrição da metodologia para a realização do trabalho, bem como as dificuldades e

considerações gerais para a sua execução. O Capítulo 4 apresenta as análises conforme a sequencia dos objetivos do trabalho, contemplando também uma sugestão de protocolo de implementação da gestão da informação de marketing em redes de cooperação varejistas. O Capítulo 5 apresenta a conclusão do estudo, as recomendações para as empresas observadas e as sugestões para estudos futuros.

2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

Neste capítulo são apresentados os modelos de gestão da informação e seus impactos na gestão da informação de marketing das organizações. Através da revisão teórica sobre o tema gestão da informação, é possível resgatar o contexto de surgimento da Gestão dos Recursos Informacionais – GRI e sua importância para o gerenciamento dos processos de aquisição e distribuição da informação nas organizações. Também são descritas as etapas do processo de Gestão da Informação e os componentes de um Sistema de Informações de Marketing – SIM, enfatizando a importância da informação como um recurso indispensável às organizações e em especial às decisões em marketing. Na sequência, é feita uma contextualização da atividade varejista, especificando suas diversas categorias, ressaltando sua dinamicidade decorrente do acirramento competitivo, ambiente em que o uso da informação aliada ao marketing torna-se fundamental para a elaboração de respostas eficazes. Também é feita a apresentação da atividade varejista do setor de materiais de construção, onde ocorre o presente estudo. A última seção do capítulo 2 trata dos conceitos e das tipologias das redes de cooperação, que são configurações competitivas adotadas por algumas empresas varejistas de materiais de construção para atuar de maneira mais eficaz em relação aos seus ambientes de negócios.

2.1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A complexidade e o dinamismo do ambiente competitivo faz com que as organizações dependam de ferramentas eficazes de gerenciamento da informação para reduzir as incertezas da tomada de decisão. Para Barreto (2006, p. 9) “a informação é qualificada como um instrumento modificador da consciência do homem. Quando adequadamente assimilada, produz conhecimento e modifica o estoque mental de saber do indivíduo”. Nesta mesma linha, McGee e Prusak (1994) afirmam que na nova ordem competitiva pós-industrial a informação constitui-se em um recurso organizacional que necessita de gerenciamento para ajudar as organizações a melhorarem seu desempenho competitivo.

Para tratar a informação de forma adequada é necessário compreender os seguintes termos comumente utilizados na gestão da informação: dados, informação e conhecimento. Beal (2008) afirma que os dados são transformados em informações na medida em que se agrega valor a eles. Por sua vez, a informação é transformada em conhecimento quando se acrescenta a ela elementos como a experiência e a informação contextualizada de maneira contínua e estimulada pela organização. As distinções entre esses termos também é apresentada na obra de Davenport e Prusak (1998), conforme o quadro 2, a seguir:

TIPO	CARACTERÍSTICAS	USO NAS ORGANIZAÇÕES
DADOS	São simples observações sobre o estado do mundo. • Facilmente estruturados; • Facilmente obtidos por máquinas; • Frequentemente quantificados; • Facilmente transferíveis.	- registros estruturados de transações; - armazenados em sistema tecnológico; - matéria prima para criação de informação; - nível operacional: informações de produção.
INFORMAÇÕES	São dados dotados de relevância e propósito. • Requerem unidade de análise; • Exigem consenso em relação ao significado; • Exigem necessariamente a mediação humana.	- comunicações internas; - auxílio nas decisões por possuírem significado; - tático: informações gerenciais; - estratégico: dados de mercado.
CONHECIMENTO	É Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese e contexto. • De difícil estruturação • De difícil captura em máquinas • Frequentemente tácito • De difícil transferência	- desenvolvimento de produtos - decisões mais acertadas em relação à estratégia, a concorrentes, a clientes; - estratégico: informações estratégicas.

QUADRO 2 – DEFINIÇÕES PARA DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

FONTE: Baseado em Davenport e Prusak (1998)

Conforme apresentado no quadro 2, a informação é um termo que envolve os três elementos, já que “o conhecimento deriva da informação da mesma forma que a informação deriva de dados” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 6-7), além de servir como conexão entre os dados brutos e o conhecimento que se pode eventualmente obter. O quadro também aponta para uma noção de complexidade e relevância entre os termos:

Dados podem ser entendidos como registros ou fatos em sua forma primária, não necessariamente físicos – uma imagem guardada na memória também é um dado. Quando esses registros ou fatos são organizados ou combinados de forma significativa, eles se transformam numa informação. Da mesma forma que a informação é produzida a partir de dados dotados de relevância e propósito, o conhecimento também tem como origem a informação, quando a ela são agregados outros elementos. (BEAL, 2008, p. 12).

Após o entendimento dos termos, parte-se para os conceitos de gestão da informação, que é um dos focos do trabalho.

O interesse pelo estudo da informação assenta-se sobre uma constatação recorrente na literatura: ela é essencial para as decisões que se tomam nas organizações e precisam ser gerenciadas de modo a auxiliar na busca dos objetivos estabelecidos. Alguns autores, como Cronin, Stiffler e Day (1993), utilizam o termo Gestão dos Recursos Informacionais – GRI e Gestão da Informação – GI como sinônimos. Por outro lado, Ponjuán Dante (1998), afirma que a GRI é o processo no âmbito da GI que serve ao interesse corporativo. Na tentativa de contextualizar a importância e desenvolvimento da gestão da informação ao longo do tempo, Alvarenga Neto (2005) procura relacioná-la ao processo decisório, à inovação, ao gerenciamento de processos e à aquisição e distribuição da informação na sociedade pós-industrial. Para o autor, a gestão de recursos informacionais - GRI é a “gênese” deste processo e é a própria essência da gestão da informação. O seu propósito é gerenciar de maneira eficaz a informação, bem como oferecer uma solução para o esforço organizacional na busca da informação adequada, no tempo apropriado e destiná-la ao seu receptor de maneira correta. Neste sentido, convém que as organizações estabeleçam mecanismos necessários para a maximização da disponibilidade deste tipo de informações a serem processadas, armazenadas e recuperadas para orientarem as decisões (ALVARENGA NETO, 2005; BARRETO, 2006).

Na visão de Barbosa e Paim (2003, *apud* ALVARENGA NETO 2005) a GRI é um campo interdisciplinar de conhecimento e que congrega conceitos provenientes da administração (planejamento, organização, controle e orçamento), da ciência da computação (organização, distribuição e armazenamento da informação) e da ciência da informação (armazenamento, recuperação e utilização de documentos e dados).

A ideia de GRI, como uma função integrada, ganha força na década de 80 com a adoção nos EUA do PRA/1980 (“*Paperwork Reduction Act*” – “Lei da Redução da Papelada”). Conforme destaca Alvarenga Neto (2005) a lei do PRA/1980 é adotada por estudantes e profissionais liberais de estudos de informação, sistemas de informação gerencial, gestão pública e demais grupos de interesse público e governamental. Interessante destacar que neste contexto, a redução do custo dos sistemas, de *hardware* e de armazenagem de dados propicia um aumento significativo na comercialização e no uso da tecnologia (BARRETO, 2006). A GRI define-se através de um termo ou a combinação de vários: um conceito, uma estratégia, uma filosofia, uma teoria ou uma função. No entanto, especialistas de diversas áreas abordam o tema mas com pouco trabalho interdisciplinar. Neste sentido, as definições de GRI são compostas através de duas vertentes: da tecnologia da informação e da abordagem integrativa (BERGERON, 1996, *apud* ALVARENGA NETO e BARBOSA, 2007).

Alvarenga Neto (2005) observa que, a partir da perspectiva da tecnologia da informação, a predominância dos estudos da GRI é relacionada aos sistemas de informação gerencial e frequentemente igualada à tecnologia de informação ou simplesmente à tecnologia. Sob esta perspectiva, as informações são processadas em computadores e produzidas internamente como o único provedor da informação organizacional, contemplando as atividades de planejamento de dados, de capacidade e de aplicação; de planejamento e desenvolvimento de sistemas de informação; de gerenciamento de projetos; de aquisição de *hardware* e *software*; de integração sistema-tecnologia e administração de dados. Barreto (2006, p. 11) compartilha desta visão ao observar que a complexidade das organizações é assessorada pelo ocultamento da informação num universo simbólico, “uma metalinguagem usurpada da linguagem natural; uma linguagem controlada, no pressuposto de que, usando-se menos palavras para identificar o documento na entrada, sua recuperação seria facilitada na saída”.

A limitação da perspectiva tecnológica e produtivista da GRI resulta de suas premissas que constituem uma “ideologia interna dos sistemas de armazenamento e recuperação da informação” (ALVARENGA NETO, 2005, p. 64). Ademais, sua conotação “cinquentenária” foca as “fontes de informação baseada em computadores e também ao fato de que ela lida, se não exclusivamente, com dados produzidos internamente”, desconsiderando o necessário monitoramento do

ambiente que cerca a organização como antecedente do processo decisório (BARRETO, 2006, p. 12).

Já a abordagem integrativa, destaca a GRI como “um caminho convergente para problemas informacionais” sendo esta visão disseminada eminentemente nos estudos de informação. Assim, a GRI assume caráter gerencial tendo como objetivos “integrar e harmonizar as fontes, serviços e sistemas de informações corporativas e criar uma sinergia entre fontes internas e externas de informação organizacionais e também no contexto das necessidades de informação” (ALVARENGA NETO, 2005, p. 64).

Na medida em que a economia valoriza o conhecimento, a GRI oferece mecanismos para que uma organização consiga “criar ou adquirir, processar e armazenar dados e informações que sejam adequados, oportunos e precisos para embasar, a custos mínimos, os objetivos organizacionais” (TAYLOR, 1986, *apud* ALVARENGA NETO, 2005, p. 64). Para Turban, Rainer Jr e Potter (2005), a gestão destes recursos deve ter caráter integrativo para facilitar as decisões do usuário da informação e servir de elo entre os recursos de informação e o planejamento estratégico da organização. Esta relação entre recursos informacionais e estratégia organizacional também é contemplada na obra “Ecologia da Informação” de Davenport e Prusak (1998, p. 67) onde os autores destacam que “quando os ambientes de negócios internos e externos se modificam, o ambiente informacional de uma empresa também muda”.

De maneira geral, ao menos duas contribuições significativas da abordagem integrativa da GRI podem ser destacadas. A primeira é que a informação é um recurso estratégico. Conforme Beal (2008), a informação, quando bem empregada, propicia a melhora do processo de decisão porque reduz a incerteza e a imprevisibilidade do ambiente em que a organização está inserida, ajudando-a na superação de obstáculos que possam impedir a conquista de objetivos previamente estipulados. Desta forma, a empresa deve possibilitar os meios de prover as informações essenciais à sua sobrevivência. A segunda contribuição aponta que a informação deve apoiar os objetivos organizacionais e ligar-se ao planejamento estratégico. A abordagem integrativa da GRI é capaz de agregar valor aos processos de decisão, mas o seu contexto de adoção exige das organizações um alinhamento da sua cultura, de seus valores e uma relação direta com a sua gestão estratégica para fortalecer os objetivos corporativos. De maneira similar, Bytheway

(2011) destaca em sua obra *Information Management Body of Knowledge* a importância do foco estratégico e de ligação com processos internos efetivos que devem ter as implementações de sistemas de informação em uma organização. Na obra, discutem-se as interações entre tecnologia, sistemas, projetos, processos, planejamento e objetivos organizacionais; quando colocados em termos de níveis hierárquicos, conforme a pirâmide clássica operacional-tático-estratégico, e posteriormente, ao associar tais interações aos departamentos “consumidores” e “geradores” de informações, tem-se a importância individualizada de cada um, bem como a visão integrada.

Nas palavras de Barreto (2006, p. 13), o processo evolutivo da GRI aponta que a “condição da informação passou a priorizar a geração do conhecimento no indivíduo a partir da informação” através da combinação de fontes de informação, serviços e recursos informacionais internos e externos das empresas. No contexto organizacional, a GRI deflagra a conscientização sobre a necessidade de gerenciamento sistemático das informações como condição de sobrevivência das empresas, conforme é descrito na próxima seção.

2.2 ETAPAS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A busca de um modelo único que descreva as etapas necessárias para o gerenciamento eficaz das informações é uma atividade complexa. As especificidades de cada organização e do ambiente que a cerca, conduzem a diferentes processos, etapas ou dimensões constituintes de um modelo. No entanto, a pesquisa na literatura pertinente aponta algumas etapas genéricas, onde predominam os modelos de gestão da informação de McGee e Prusak (1994), de Davenport e Prusak (1998) e de Choo (2006). Alguns termos utilizados por estes autores para determinar as etapas de seus modelos de gestão da informação são: determinação de necessidades, de exigências e de requisitos de informação; aquisição, coleta, obtenção, organização, armazenamento, distribuição, classificação, tratamento e apresentação da informação; desenvolvimento de produtos e de serviços de informação; utilização/uso, disseminação e análise da informação.

Para Razzolini F^o et al (2009), a gestão da informação é entendida como um processo que contempla as etapas de busca, identificação, classificação,

processamento, armazenamento e disseminação de informações em meios físicos ou digitais. Tem como principal objetivo permitir que as informações sejam disponibilizadas às pessoas que necessitam delas para tomar decisões no momento certo. A gestão da informação não precisa compreender cada uma das fases mencionadas anteriormente e nem mesmo seguir a ordem apresentada, mas todas as etapas fazem parte da gestão da informação e podem ser assim resumidas (RAZZOLINI F^o *et al*, 2009):

- Busca – é a etapa da escolha de fontes de informações confiáveis que se enquadrem nos critérios de qualidade da informação definidos pelo profissional da informação junto ao cliente (ou usuário);
- Identificação – significa buscar informações relevantes que supram as necessidades do cliente (ou usuário);
- Classificação – implica em agrupar as informações de acordo com as características e propriedades identificadas, visando facilitar as etapas subsequentes do processo (processamento e recuperação);
- Processamento – é a etapa em que se busca realizar o adequado tratamento da informação, ajustando-a ao melhor formato para facilitar a sua compreensão e o seu uso;
- Armazenamento – a partir da classificação e do processamento, esta etapa visa reter as informações da melhor forma possível para facilitar o seu acesso quando e onde necessário, criando utilidade espacial e temporal. Esta etapa somente é realizada quando há um propósito especificado, pois muitas vezes a informação é de uso imediato e perde seu valor quando não utilizada no momento certo;
- Disseminação – uma das etapas mais importantes para subsidiar a gestão do conhecimento, consiste em fazer com que a informação esteja disponível a quem dela precisa no momento adequado, criando utilidade temporal; e,
- Recuperação – entendida como o estabelecimento de mecanismos que permitam resgatar a informação armazenada, quando (utilidade temporal), como (utilidade de forma), onde (utilidade espacial), e para quem dela necessite (utilidade de uso).

Ao desenvolver um sistema informacional, torna-se necessária a observação das etapas de gestão da informação, objetivando a otimização do processo decisório dos gestores organizacionais no exercício de suas atividades de localização de oportunidades, de enfrentamento de dificuldades e de trabalho permanentemente voltado ao alinhamento da empresa ao seu ambiente para assegurar a sobrevivência da mesma. Dessa forma, conforme observado na literatura sobre o assunto, o ciclo de gestão da informação deve estar orientado por um modelo genérico para o encaminhamento da informação necessária ao tomador de decisão.

O quadro 3, a seguir, apresenta a relação inicial dos trabalhos selecionados por este autor para compreender os modelos e as etapas de operacionalização da gestão da informação. A seleção destes trabalhos considera a menção dos temas Gestão da Informação e Marketing a partir de seus títulos e palavras-chave disponíveis nos bancos de teses e dissertações e nos portais de periódicos brasileiros.

AUTORES	TÍTULO	TIPO
CORTEZ (2002)	Construindo um modelo estratégico na área de marketing a partir do sistema de informações gerenciais apoiado pela inteligência competitiva e pelo monitoramento ambiental.	Dissertação de mestrado em ciência da informação – UFRJ
CHIUSOLI (2005)	Um estudo exploratório sobre tipologia e sistema de informação de marketing.	Tese de doutorado em administração – USP
DANTAS (2007)	Gestão da informação sobre a satisfação de clientes e orientação para o mercado.	Tese de doutorado em ciência da informação – UNB
AMARAL (2008)	Marketing da informação: entre a promoção e a comunicação integrada de marketing.	Artigo – Inf. & Soc.
HENRIQUE e BARBOSA (2009)	Busca da informação em marketing: a perspectiva da ciência da informação.	Artigo – RAE
QUEIROZ e OLIVEIRA (2009)	Contribuições e Limites do Sistema de Informações de Marketing.	Trabalho apresentado no XII SEMEAD – USP
PICOLI (2010)	Gestão da informação no planejamento estratégico de marketing: um estudo em instituições de ensino superior privadas de Curitiba – PR.	Monografia de graduação em Gestão da Informação – UFPR
DUARTE (2011)	Conexões temáticas em gestão da informação e do conhecimento no campo da ciência da informação: proposta de redes humanas.	Relato de pesquisa – Inf. & Soc.
ARAÚJO (2011)	Contribuições da gestão da informação para o subprocesso de coleta do processo de inteligência competitiva nas empresas prestadoras desse serviço no sul do Brasil.	Dissertação de mestrado em ciência, gestão e tecnologia da informação – UFPR

QUADRO 3 – TRABALHOS SOBRE ETAPAS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO

FONTE: Elaborado pelo autor

Nesta aproximação inicial, obtida a partir da leitura dos trabalhos relacionados no quadro 3 sobre as etapas da gestão da informação, é possível constatar a importância do entendimento dos modelos que compreendem estas etapas para a melhor efetividade da aplicação da informação nas organizações. Os modelos recorrentes nestas obras são: McGee e Prusak (1994), Davenport e Prusak (1998) e Choo (2006). O primeiro modelo a ser analisado é proposto por McGee e Prusak (1994), conforme se apresenta na seção seguinte.

2.2.1. Proposições de McGee e Prusak

Para McGee e Prusak (1994), as respostas dadas por uma organização às mudanças no seu ambiente de atuação, são subsidiadas por um processo de gerenciamento de informações. Para os autores, a proposição de um modelo descritivo do processo de gerenciamento de informação deve ser genérico por duas razões:

- a) A informação possui significados que variam de acordo com o segmento econômico e com a abordagem a ela atribuída pela organização: cada mercado e empresa apresentam peculiaridades, muito embora seja consenso a importância da informação em qualquer contexto.
- b) Cada etapa prevista no modelo, apresentado na figura 1, pode assumir diferentes níveis de importância e percepção de valor entre as organizações: as empresas envolvidas num ambiente de mudanças repentinas, por exemplo, devem atribuir maior relevância à aquisição de informações quando comparadas a empresas estabelecidas em ambientes mais estáveis.

O termo “processo” no âmbito da gestão da informação “significa um conjunto de tarefas conectadas logicamente que de um modo geral cruzam limites funcionais e têm um proprietário responsável por seu sucesso final” (McGEE e PRUSAK, 1994, p. 114). A figura 1 representa um roteiro das ações necessárias para a execução do processo de gerenciamento das informações:

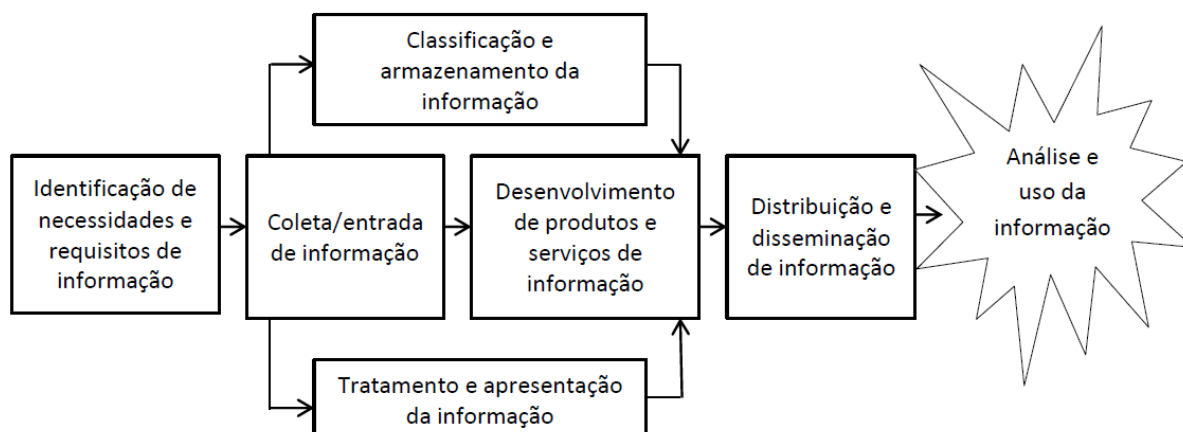


FIGURA 1 – TAREFAS DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES

FONTE: McGee e Prusak (1994, p. 108).

De acordo com o modelo proposto pelos autores na figura 1, a identificação das necessidades informacionais é a tarefa mais importante do processo. Assim, ao projetar o sistema informacional, é necessário considerar a variedade necessária de informações que sejam relevantes aos seus usuários. Para McGee e Prusak (1994), a obtenção de informações depende de um plano sistemático de aquisição na origem, seja de coleta eletrônica ou manual. Essa tarefa pode ser cumprida adequadamente quando há um trabalho conjunto entre especialistas em conteúdo e profissionais de sistemas. A classificação e o armazenamento, bem como o tratamento e a apresentação da informação podem ocorrer simultaneamente e são decorrentes da etapa anterior. Classificar e armazenar implica na determinação da maneira pela qual os usuários tem acesso às informações e na escolha do lugar apropriado para armazená-las (McGEE e PRUSAK, 1994). A etapa seguinte, desenvolvimento de produtos e serviços de informação, exige que os usuários finais do sistema apliquem seus próprios conhecimentos e experiências para auxiliar os especialistas em informação na tarefa de projetar e desenvolver os produtos informacionais a serem utilizados. O sucesso desta etapa depende da interação entre os envolvidos e da identificação de funcionários que possuem conhecimentos que podem ser valiosos para outros membros da organização. Assim, McGee e Prusak (1994, p. 122), recomendam a interação dos desenvolvedores do sistema informacional com:

- especialistas: colaboradores de áreas variadas da organização, que possuem grande conhecimento nos setores onde atuam;
- filtradores: indivíduos que recebem informações e as filtram de acordo com a qualidade, importância e oportunidade de uso; e
- fornecedores de redes: funcionários detentores de muita informação e que usam canais informais para a distribuição da informação.

Por fim, antes do efetivo uso da informação, deve ser determinada sua distribuição e disseminação, levando em consideração as necessidades de indivíduos, divisões ou até mesmo da organização como um todo. Apesar da aparente facilidade de criação de um “sistema de informações baseado em necessidades predeterminadas” (McGEE e PRUSAK, 1994, p. 124), os autores concluem que sua complexidade pode aumentar quando se pretende antecipar essas necessidades, tal qual como se objetiva ao tentar implementar um sistema informacional com valor estratégico.

A seguir, é apresentado o modelo de Davenport e Prusak (1998).

2.2.2. Proposições de Davenport e Prusak

Davenport e Prusak (1998), também afirmam que a gestão da informação caracteriza-se como um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação. A figura, a seguir, apresenta as etapas do processo de gerenciamento de informações na perspectiva desses autores:

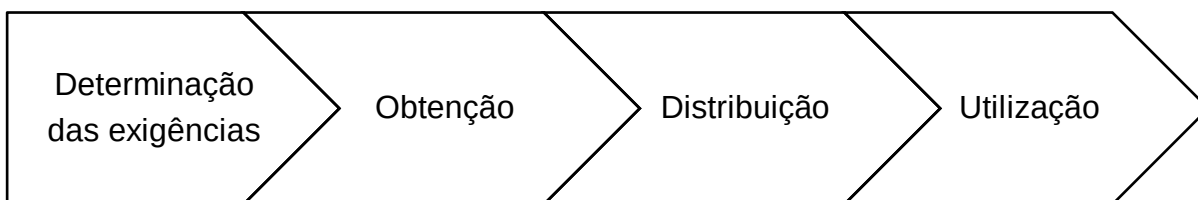


FIGURA 2 - ETAPAS DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES
FONTE: Davenport e Prusak (1998, p. 175)

Nas explicações de Davenport e Prusak (1998), o processo de gerenciamento de informações inicia pela determinação das exigências informacionais e envolve a racionalização dos usuários em relação às suas necessidades. Para reduzir as

dificuldades comuns nesse processo, os autores destacam que os analistas de informação desempenham um papel fundamental nesta etapa, pois devem acompanhar os gerentes para entender as tarefas administrativas que resultam na determinação das exigências informacionais. Além disso, “com base nessas observações, eles conhecerão a informação estruturada e não estruturada, a formal e a informal, a não computadorizada e a computadorizada” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 178). A seguir, há a obtenção de informações, que, segundo Davenport e Prusak (1998), é uma atividade ininterrupta e divide-se nas seguintes tarefas:

- Exploração de informações: deve combinar automação com percepção humana. Utiliza sistemas de busca automática de dados e boletins personalizados baseados em categorias de interesse informacional predefinidas. Para agregar valor à informação, a seleção eletrônica deve contar com analistas humanos, como os bibliotecários e os gerentes, para contextualizar os dados, interpretar e comparar as possíveis implicações.
- Classificação da informação: são definidos os esquemas iniciais de classificação, trocam-se opiniões sobre estes esquemas, monitora-se a forma de coleta para novas necessidades para posterior atualização dos esquemas iniciais. Esta tarefa exige a compreensão do comportamento individual a ser otimizado por um esquema de classificação, da informação que será classificada e de como o esquema classificatório será mantido.
- Formatação e estruturação das informações: consiste em determinar a melhor forma de dar significado à informação, oferecendo-lhe contexto e estilo associados ao meio apropriado. Os documentos são as maneiras mais usadas para estruturar informações, pois oferecem o contexto apropriado e excluem uma gama suficiente de informações para que, de fato, possa ser útil.

De acordo com o modelo, a fase de distribuição da informação está ligada ao modo como a informação é formatada e envolve a ligação dos usuários com as suas necessidades informacionais. Esta etapa, por sua vez, é afetada pela estrutura

informacional e pela política da organização, além de sofrer a influência dos investimentos tecnológicos realizados. Envolve, ainda, a adoção de uma estratégia de distribuição a empregar, ou seja, se as informações são divulgadas aos usuários, procuradas por eles ou uma combinação destas duas possibilidades. A divulgação implica em decidir que tipo de informação deve ser distribuída e seu destinatário, bem como na escolha do meio apropriado, podendo ser por via eletrônica ou papel. Já a procura de informação pelos usuários parte do princípio de que “essas pessoas são mais capacitadas a avaliar o que querem e que a informação é distribuída com maior eficiência quando realmente necessária” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 190). Segundo os autores, os profissionais da informação afirmam que a distribuição por computador é mais conveniente, já que, uma vez armazenados, os dados podem circular nas redes mais rapidamente.

Finalmente, em relação ao uso das informações, Davenport e Prusak (1998) afirmam que a realização desta etapa é de cunho estritamente pessoal, uma vez que a procura, o entendimento e a utilização da informação varia conforme as concepções individuais de seu usuário. No processo decisório, o gerente relaciona as informações disponíveis com as suas próprias experiências e conhecimentos acumulados ao longo de sua vivência para escolher o caminho a seguir.

O terceiro modelo de gestão da informação é desenvolvido por Choo (2006).

2.2.3. Proposições de Choo

Na visão de Choo (2006), um fluxo estável de informações externas relevantes é necessário para manter a organização atualizada em relação aos desenvolvimentos que acontecem no mercado. O quadro 4, a seguir, apresenta os modelos de uso da informação nas organizações, conforme Choo (2006):

MODOS	IDEIA CENTRAL	RESULTADOS	CONCEITOS
Criação de Significado	Organização interpretativa: mudança ambiental → dar sentido aos dados ambíguos por meio de interpretações. A informação é interpretada.	Ambientes interpretados e interpretações partilhadas para criar significado.	Interpretação, seleção, retenção.
Construção do Conhecimento	Organização aprendiz: conhecimento existente → criar novos conhecimentos por meio da conversão e da partilha dos conhecimentos. A informação é convertida.	Novos conhecimentos explícitos e tácitos para a inovação.	Conhecimento tácito. Conhecimento explícito. Conversão do conhecimento.
Tomada de decisões	Organização racional: problema → buscar e selecionar alternativas de acordo com os objetivos e preferências. A informação é analisada	Decisões levam a um comportamento racional e orientado para os objetivos.	Racionalidade limitada. Premissas decisórias. Regras e rotinas.

QUADRO 4 – ETAPAS DO USO DA INFORMAÇÃO

FONTE: Choo (2006, p. 46)

Conforme o quadro 4, para Choo (2006) primeiramente é preciso dar significado às informações, o que se faz relacionando-as a problemas específicos no âmbito de atuação da empresa. Tal processo é dividido em duas fases: na primeira, os profissionais que tem uma boa noção do negócio podem procurar, filtrar e introduzir importantes informações externas. Na segunda fase, os membros do grupo discutem e debatem o significado das novas informações, analisando seu impacto sobre o contexto organizacional. O segundo modo de uso da informação proposto por Choo (2006), diz respeito à construção do conhecimento, sendo necessário organizar e processar a informação para construir novos conhecimentos por meio da aprendizagem. Neste ponto, os conhecimentos tácitos (individuais) devem tornar-se explícitos (coletivos) na organização para o desenvolvimento de novas capacidades, novos produtos e serviços e melhoria de processos organizacionais. Finalmente, o modo de tomada de decisões proposto por Choo (2006), vê as organizações como sistemas decisórios baseados na racionalidade. As informações são captadas e processadas pelo critério de utilidade para dar suporte à decisões alinhadas aos objetivos e capacidades da organização.

O modelo racional de tomada de decisão talvez seja o mais influente e adotado pelas organizações. No entanto, alguns comportamentos adotados pelos indivíduos que a compõem dão indícios de que há dificuldades de adequação ao modelo (CHOO, 2006). A coleta de informação de baixa relevância, os relatórios

solicitados mas não lidos, as disputas por cargos diretivos onde os eleitos exercem insuficientemente suas responsabilidades são alguns exemplos de que o modelo de tomada de decisão apresenta severas limitações. Além disso, as decisões podem ser limitadas pela capacidade racional de seu tomador, ou até mesmo prejudicadas pelos interesses divergentes no quadro societário e dos diversos grupos que compõem a empresa.

O contexto organizacional requer, além de escolhas, interpretação. Assim, os três modelos de uso da informação se complementam, onde:

A criação de significado oferece ambientes interpretados ou interpretações comuns, que atuam como contextos significativos para a ação organizacional. As interpretações comuns ajudam a configurar o propósito ou a visão necessários para regular o processo de conversão do conhecimento em construção do conhecimento. A construção do conhecimento leva à inovação, na forma de produtos ou novas competências. Quando é o momento de escolher um curso de ação em resposta a uma interpretação do ambiente, ou em consequência de uma inovação derivada do conhecimento, os responsáveis pelas decisões seguem regras e premissas destinadas a simplificar e legitimar seus atos. (CHOO, 2006, p. 50).

Os modelos de uso da informação implicam no reconhecimento de que grande parte das informações que impactam uma organização são “insinuações sutis”, significando uma potencialidade e não necessariamente uma “prescrição para a ação” (CHOO, 2006, p. 403). O uso eficiente da informação sugere um comportamento adaptativo, onde as decisões devem ser pautadas pelos objetivos organizacionais, bem como pelas reações frente às mudanças ambientais. Para este propósito, Choo (2006) sugere um modelo processual de administração da informação, representado pela figura 3, a seguir:

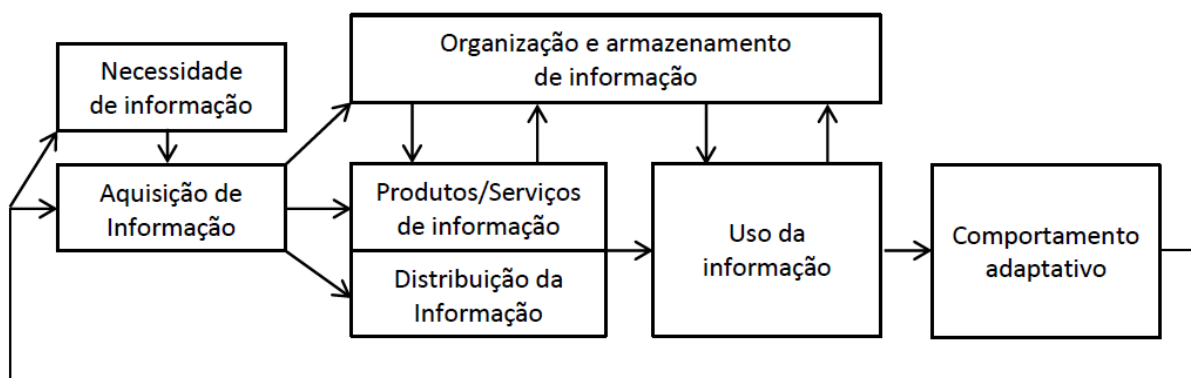


FIGURA 3 – MODELO PROCESSUAL DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO
FONTE: Choo (2006, p. 404)

A figura 3 apresenta os princípios gerais constituintes de uma estrutura para os processos de administração da informação propostos por Choo (2006) para auxiliar o esforço de interpretação do ambiente de uma organização, onde:

- As necessidades de informação apresentam graus de incerteza e dinamicidade, exigindo uma ampla representação do ambiente em que a informação é usada para determinar suas especificidades;
- A seleção e uso de fontes de aquisição de informação devem ser planejados e frequentemente monitorados e avaliados objetivamente. A variedade de informações deve ser administrada de modo a possibilitar a coleta adequada e útil aos usuários sem sobrecarregá-los;
- Os sistemas de armazenamento de informações refletem a memória da organização. Devem ser flexíveis para captar informações, apoiar as múltiplas necessidades de seus usuários e conectar itens que são funcional ou logicamente relacionados;
- Os produtos de informação devem agregar valor à informação de tal modo que permitam a percepção das melhores situações aos seus usuários;
- A distribuição da informação deve promover sua partilha e sua recuperação. Além disso, os canais de comunicação devem permitir o foco nas questões situacionais, os esclarecimentos e o estímulo à criatividade nas decisões a serem tomadas; e
- O uso da informação para a criação de significado e entendimento demanda a adoção de métodos altamente flexíveis e estimulantes no processo de troca e avaliação das múltiplas representações da informação entre os indivíduos.

A análise dos modelos aqui apresentados mostra uma grande similaridade nas proposições a respeito da gestão da informação. A ideia recorrente nos modelos é de que a informação é um recurso que deve ser gerido de forma apropriada para propiciar melhores resultados nas ações que visam os objetivos e as adaptações das organizações ao seu ambiente.

A função marketing em uma organização é responsável pelo planejamento, promoção e venda de produtos em mercados existentes e pelo desenvolvimento de novos produtos e mercados para melhor atender clientes atuais e potenciais. Assim, a gestão da informação, com seu propósito de ordenar o fluxo de dados e informações da organização, também deve dar suporte a estas atividades. Como o marketing necessita monitorar permanentemente o ambiente interno e externo para criar significados que agreguem valor aos produtos e serviços, por meio dos conhecimentos gerados a partir desse monitoramento, é fundamental sustentar seu processo decisório em um modelo similar aos que foram abordados. Na continuação, são apresentadas as necessárias inter-relações entre o marketing e a gestão da informação.

2.3 MARKETING

Conforme destacam Churchill Jr. e Peter (2005), o marketing antes dos anos 1900 resume-se às funções desenvolvidas nas atividades comerciais. Desde os anos 1950, o marketing tem sido definido, mensurado e interpretado de diversas formas (AKEL SOBRINHO, 2000).

Toaldo (1997) aponta que a história do pensamento de marketing é descrita conforme as seguintes fases:

- descoberta (1900 – 1910): de acordo com registros em cursos ministrados em universidades dos EUA, o termo marketing surge neste período na Universidade de Wisconsin, sendo um dos precursores de sua utilização o professor Ralph Starr Butler;
- conceitualização (1910 – 1920): há o aparecimento e a sedimentação dos conceitos básicos de marketing e os termos a ele relacionados;
- Integração (1920 – 1930): lançamento de livros específicos de marketing, abordando temas sobre propaganda, vendedores, entre outros;
- desenvolvimento (1930 – 1940): aprofundamento das áreas especializadas (propaganda, treinamento de vendedores, entre outros),

havendo uma confirmação dos temas estudados até então e a revisão de textos escritos anteriormente;

- reavaliação (1940 – 1970): entre 1940 e 1960, há a retomada de alguns termos do pensamento de marketing, os conceitos passam a ser enfatizados como um processo de decisão gerencial, incluindo análises quantitativas específicas. Na década de 1960, as concepções sobre marketing procuram abordar suas funções de maneira encadeada, ou seja, é o início da visão do marketing como um processo;
- reconceituação (1980 – até o final do século): os anos de 1980 são marcados como um período de grande número de artigos publicados nos principais periódicos de administração sobre os novos rumos do marketing, em função do aumento da competitividade e das crises econômicas. Na última década do século XX, os conceitos de marketing são enfatizados como um processo decisório gerencial, envolvendo temas como: marketing estratégico, vantagem competitiva, gerenciamento de marketing e as relações entre valor, qualidade e preço, marketing de relacionamento, comunicação e canais de distribuição, *design* de produto, conceitos de orientação para o mercado, entre outros.

Até a primeira metade do século XX, o marketing é visto como uma atividade econômica, desconsiderando aspectos comportamentais do consumidor e das empresas. Além disso, a decisão dos processos de marketing parte do administrador ou da empresa e não do mercado ou do consumidor. Na década de 1960, os aspectos do comportamento humano, tais como religião, política, artes, entre outros, passam a fazer parte das decisões de marketing (TOALDO, 1997). Assim, o comportamento do consumidor passa a ser o grande foco para o marketing.

No Brasil, segundo Souza (1994), nas décadas de 1950 e 1960 algumas empresas adotam algumas ferramentas de marketing, como promoções, diversificação de estratégias de venda, propaganda e desenvolvimento de canais de distribuição. Discussões sobre a sistematização do comportamento do consumidor,

formas de venda no atacado e no varejo, a estruturação de sistemas de marketing surgem a partir dos anos 70.

Conforme observa Toaldo (1997), o conceito de marketing estratégico surge nos anos 90, abordando temas como: sustentação de vantagem competitiva, marketing de relacionamento, comunicação e canais de marketing, *design* de produto, marca e qualidade em serviços e conceitos de orientação para o mercado.

O marketing pode ser orientado de maneiras variadas nas organizações. Os modos tradicionais podem ser resumidos no quadro 5, a seguir, proposto por Churchill Jr. e Peter (2005):

ORIENTAÇÃO	ENFOQUE	DESCRIÇÃO
Produção	Produtos	Produzir bens e serviços, informar os clientes sobre eles e deixar que os clientes comprem.
Vendas	Vendas	Produzir bens e serviços e persuadir os clientes a comprarem.
Marketing	Clientes	Descobrir o que os clientes precisam e desejam, produzir o que eles dizem precisar ou desejar e oferecê-los aos clientes
Valor	Valor para o cliente	Entender os clientes, concorrentes e ambientes, criar valor para os clientes considerando os públicos (<i>stakeholders</i>)

QUADRO 5 – ORIENTAÇÕES DE MARKETING

FONTE: Churchill Jr e Peter (2005, p. 07).

O quadro 5 indica que no modo de orientação para a produção, são enfatizados os produtos que a empresa desenvolve. Nesta ótica, segundo Churchill JR e Peter (2005), o papel do marketing é entregar produtos nos locais de consumo. Segundo esses autores, apesar desta filosofia ser criticada por apresentar uma visão simplista da interação da empresa com o seu mercado, a orientação para produção é apropriada para mercados de alta tecnologia, onde frequentemente ocorrem mudanças repentinas e não há tempo para realizar pesquisas de marketing para compreender o que os clientes querem.

Já o modo de orientação para vendas envolve o esforço das atividades de marketing na venda dos produtos disponíveis na empresa. Ela é ideal quando a oferta de produtos e serviços é maior do que a demanda. Neste caso, o vendedor procura baixar seus preços para criar a demanda necessária para vender (CHURCHILL JR e PETER, 2005).

Embora as abordagens de produção e de venda sejam apropriadas para alguns casos, as chances de êxito na conquista da fidelidade do cliente parecem maiores na orientação para marketing. Para Churchill Jr e Peter (2005, p. 09), as empresas que optam por essa abordagem devem “compreender as necessidades e desejos dos clientes e construir produtos e serviços para satisfazê-los”. Para Kotler e Keller (2006) uma organização orientada para marketing deve procurar meios de ser mais eficaz que os concorrentes na criação, na entrega e na comunicação de um valor superior em atributos importantes para o cliente. Embora valiosa, a adoção da orientação para marketing em algumas organizações pode apresentar três limitações. A primeira delas reside no fato de que, ao dar muita atenção ao cliente, a organização pode ignorar outros grupos também importantes, como fornecedores e funcionários. A segunda aponta para o fato de que a empresa pode ignorar o poder de reação dos concorrentes que lutam para manter ou ampliar suas posições de mercado através de ofertas mais atraentes. A terceira apresenta uma carência de informações mais amplas e contextualizadas sobre o ambiente de negócios da empresa, já que ela “dá pouca orientação sobre como satisfazer os clientes, como competir com outras empresas e como executar atividades de marketing coerentes com essas organizações” (CHURCHILL JR e PETER, 2005, p. 10).

Por fim, o marketing voltado para o valor, é uma extensão da orientação para marketing, procurando superar as limitações anteriormente apresentadas através da adoção de seis princípios descritos por Churchill Jr e Peter (2005):

- Princípio do cliente: destaca que a organização deve ter como foco principal a criação de valor para o cliente. Cabe à empresa descobrir e compreender quem são os seus clientes, o que eles pensam, o que eles sentem e como compram e utilizam o produto. Isso é possível com a adoção de políticas voltadas à construção de relacionamento de longo prazo, sem esquecer da relação entre custo e benefício para as partes.
- Princípio do concorrente: afirma que as estratégias competitivas têm influências importantes sobre os clientes. Desta forma, os profissionais de marketing devem considerar o valor que seus produtos e serviços oferecem em relação a outras opções similares no mercado de modo a superá-las.

- Princípio proativo: destaca que a sociedade dá às organizações e aos profissionais de marketing a chance de sobreviver e obter sucesso, mesmo que isso implique em mudanças de padrões de consumo ou de relacionamentos entre os envolvidos. Dessa forma, as empresas podem, por exemplo, buscar recursos junto a acionistas, prospectar matéria-prima de melhor qualidade ou a preços mais baixos, influenciar órgãos governamentais a regulamentá-las de maneira justa e aprovar seus produtos, estimular clientes a comprar seus produtos, estimular comunidades a apoiá-las com terras, mão de obra e capital.
- Princípio interfuncional: destaca a necessidade de interação contínua dos profissionais de marketing com outros grupos funcionais, de modo a estabelecer a eficácia das tarefas de planejamento, implementação e controle das ações de marketing.
- Princípio da melhoria contínua: afirma que as organizações devem procurar formas de melhorar suas operações, processos, estratégias e produtos ou serviços continuamente. Ainda que o controle das atividades de marketing seja feito com auditorias específicas, também é útil que os profissionais de marketing e de outras áreas busquem melhores formas de criar valor para o cliente.
- Princípio do *stakeholder*: de acordo com a definição de Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 80), *stakeholder* é um “indivíduo ou grupo que é afetado pelas operações de uma empresa”. Conforme este princípio, ainda que o cliente seja o foco do negócio, a empresa não deve ignorar as suas obrigações e a necessidade de cultivar relações importantes com os outros públicos com os quais mantém contato.

Não é raro que as pessoas pensem que o marketing seja uma nova ciência ou um novo conceito de difícil tradução. Entretanto, ainda que informalmente, o marketing e suas atividades estão presentes nos diversos estágios de desenvolvimento da humanidade (CASTILHO FILHO, 2002). O conceito de marketing representa mais que uma mera parte da interação da evolução do marketing, representa a forma de fazer negócios continuamente, o que demanda um profundo entendimento dos anseios dos clientes, e consequentemente, a

utilização de informações com este propósito. O conceito de marketing na atualidade é tratado na seção seguinte.

2.3.1 Conceito de Marketing

A noção de que o cliente deve ser o ponto focal das ações de uma empresa, apesar de parecer um conceito contemporâneo, remonta aos tempos em que Adam Smith, idealizador da economia de empresas, afirmou que o propósito da produção é servir ao consumo (BELL e EMORY 1971, citado por AKEL SOBRINHO, 2000). Nesta mesma perspectiva, Webster (1994), influenciado pelas afirmações de Peter Drucker, que já nos anos de 1950 afirma que o propósito de qualquer negócio é o cliente, apresenta o conceito de marketing:

A afirmação da cultura organizacional, um conjunto de valores condensados e compartilhados entre os empregados de uma empresa, representando o comprometimento de colocar o cliente em primeiro lugar em todas as tomadas de decisões administrativas e operacionais. Isto conclama a cada um na organização a encarar seu trabalho em termos de como que proporciona valor para os clientes. (WEBSTER, 1994, p.9).

Vários conceitos de marketing já foram formulados, demonstrando um esforço dos especialistas no assunto em apresentar o termo de forma clara. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 4), o marketing envolve a “identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais”, sendo definido como “um processo social por meio do qual, pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”. Nas organizações, ele é um conjunto de atividades desenvolvidas para suprir necessidades dos clientes de maneira lucrativa, sendo que para este fim, a *American Marketing Association* oferece a seguinte definição: “o marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado” (HOOLEY, PIERCY e NICOLAUD, 2011, p. 05). Para Kotler e Keller (2006), esse conjunto de processos presentes em uma organização envolve a escolha de mercados-alvo e o esforço de atrair, manter e

fidelizar clientes através da criação, da entrega e da comunicação de produtos e serviços de valor superior na percepção do cliente.

As explicações anteriores evidenciam que o conceito central de marketing é a troca (KOTLER e KELLER, 2006). Ela envolve a aquisição de um produto através da oferta de algo em troca e a sua efetivação depende da concordância entre as partes, de modo a deixá-las em uma situação igual ou superior. Assim, a troca ocorre quando existem pelo menos duas partes interessadas ofertando algo de valor, com capacidade de comunicação e de entrega da oferta, com a liberdade de aceitar ou recusar os termos propostos. Na explicação de Grönroos (2004), valor é algo subjetivo e é criado pelo mercado, cabendo aos profissionais de marketing determinar a maneira como as transações são concebidas e impulsionadas pelas empresas e apreciadas pelos seus clientes. Na ótica do cliente, o objeto oferecido assume um valor de troca e um valor de uso. Conforme explica Grönroos (2004), o valor de troca significa uma perda financeira para o cliente para obter o objeto ofertado. Por outro lado, o valor de uso significa o ganho obtido por ele ao possuir ou utilizar o objeto transacionado.

Para Grönroos (2004), nas situações em que os mercados crescem e as transações não exigem maior interação entre cliente e fornecedor, a abordagem do marketing como troca é bem sucedida. Por outro lado, na medida em que os mercados se estabilizam e a concorrência aumenta, manter meramente a conquista de novos clientes pode acarretar em severas limitações de lucratividade. A partir das facilidades geradas pela gestão e pela tecnologia da informação, identificar e focar clientes com necessidades particulares se torna prática recorrente em diversas organizações e oportuniza a manutenção de um relacionamento com eles. Surge, assim, uma visão baseada na ideia de interações contínuas entre provedores de serviços ou fornecedores de bens e seus compradores. A perspectiva de relacionamento no âmbito de marketing objetiva a construção de uma interação de longo prazo de mútua satisfação entre clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros de marketing (GRÖNROOS, 2004). O *Mix* Mercadológico passa a ser o foco de análise para ajudar a estruturar esta relação, conforme se apresenta na próxima seção.

2.3.2 Modelo do Mix Mercadológico

Jerome McCarthy (1982) propõe um modelo de coordenação do esforço de marketing com o objetivo de melhorar a relação entre a empresa e o cliente: os 4 Ps, também conhecido como *mix* mercadológico ou composto de marketing. Este modelo procura estabelecer políticas adequadas às quatro principais variáveis controláveis que a empresa pode utilizar para influenciar as respostas de seus consumidores. Seus elementos são: produto (*product*), preço (*price*), praça (*place*) e promoção (*promotion*). A figura 4, a seguir apresenta as especificidades de cada variável do *mix* de marketing:



FIGURA 4 – OS 4 P's DO MIX DE MARKETING

Fonte: Kotler e Keller (2006, p. 17).

De acordo com a figura 4, cada subcomposto dos 4 Ps apresenta outras variáveis a serem combinadas para formar as estratégias de marketing de uma organização. Urdan e Urdan (2006) discorrem sobre as políticas que orientam o gerenciamento do *mix* de marketing:

- Produto (*product*): é o elemento mais importante do composto mercadológico, podendo ser um bem físico ou um serviço. Os gerentes de marketing devem estabelecer suas características, garantias e

funcionalidades, bem como a gestão da marca, a apresentação e estrutura da embalagem mais apropriada;

- Preço (*price*): está relacionado ao estabelecimento de preços de venda de produtos e serviços ofertados pela empresa. O estabelecimento desta política exige a consideração de fatores como os objetivos da empresa, seus custos de produção, as estimativas de demanda, os preços praticados pela concorrência e a percepção de valor do cliente;
- Praça (*place*): é o caminho que o produto deve percorrer até chegar ao cliente. Os gerentes devem decidir qual é a relação entre o conjunto de empresas interdependentes responsáveis pelo encaminhamento do produto ao cliente, bem como suas funções, níveis de estoque, meios de transporte e armazenagem e responsabilidades. A escolha dos caminhos adequados é uma tarefa difícil e tem consequências diretas sobre os demais elementos do composto de marketing;
- Promoção (*promotion*): é a face mais visível dos elementos do composto mercadológico. Aqui devem ser decididas as formas de comunicação da empresa com o segmento que ela pretende atingir, enfatizando os benefícios que o produto oferece. Os elementos de comunicação envolvem ferramentas de propaganda, promoção, relações públicas e força de vendas;

A combinação dessas variáveis mercadológicas propicia meios de atender adequadamente ao segmento escolhido pela empresa. Além disso, o modelo permite um diagnóstico da situação existente num dado empreendimento, como também propicia correções sobre variáveis não adequadas ao objetivo mercadológico da organização (PALMEIRA, 2006).

Palmeira (2006) observa que o *mix* mercadológico, apresentado por McCarthy, deve ser utilizado como um orientador ao raciocínio de marketing sem, contudo, limitar a visão holística do mercado e de suas interrelações com a empresa. Assim, a estratégia do composto de marketing desenvolve-se sob a orientação dos objetivos pré-estabelecidos pela organização. Neste aspecto, destaca Palmeira (2006), o gestor de marketing deve contar com o apoio de um

adequado sistema de informações de marketing para averiguar os quesitos básicos introdutórios à formulação estratégica, tais como:

[...] determinar quem são os compradores-alvo, tipos de produtos e serviços que buscam, localização adequada para a realização de trocas com estes clientes, qual a frequência de compra, quais os canais de comunicação adequados e qual a quantidade de produtos e serviços a ser comprada e a que preço (PALMEIRA, 2006, p. 28).

Quando tais aspectos forem apurados, é possível desenvolver o composto mercadológico da empresa, de acordo com as estratégias básicas de marketing, completando o ciclo de resposta da organização frente às oportunidades e ameaças presentes em seu ambiente de atuação.

O modelo dos 4 P's de McCarthy se consolida como instrumento básico de gerenciamento das atividades de marketing, servindo de referência para direcionar as ações mercadológicas das organizações (CASTILHO FILHO, 2002).

De acordo com Akel Sobrinho (2000), o conceito de marketing, surgido nos anos 50, é estruturado ao longo do tempo de modo a transformar-se de uma proposição filosófica para um conjunto de ações destinadas a melhorar o desempenho competitivo das empresas. Isso implica na capacidade de uma organização obter informações relevantes, tomando como parâmetros o grau de adoção e implantação do conceito de marketing. Sendo a informação um elemento transversal às funções de marketing, surge a necessidade de verificar como ocorre a sua gestão neste ambiente, conforme descrito na seção seguinte.

2.4 GESTÃO DA INFORMAÇÃO EM MARKETING

Henrique e Barbosa (2009, p. 3) apontam duas perspectivas para a análise dos processos informacionais no ambiente de marketing das organizações: “a da tecnologia da informação, voltada para a otimização do acesso à informação disponível, e a da ciência da informação, que se concentra no usuário dessa tecnologia e na assimilação das informações que lhe são oferecidas”. Para o desenvolvimento do presente estudo, é utilizada a segunda perspectiva.

A proficiência na gestão do marketing em uma organização requer uma constante interação da empresa com o seu ambiente. Esta noção de interação

também se torna um discurso recorrente entre acadêmicos e gestores organizacionais para melhorar o desempenho competitivo das empresas. Neste sentido, o conceito de orientação para o mercado é cada vez mais disseminado e tido como estratégia de fundamental importância para auxiliar no processo de construção de vantagens competitivas duradouras. Na abordagem da orientação para o mercado, a informação também assume um papel de grande importância, conforme apresentado a seguir.

2.4.1 Modelo de Orientação Para o Mercado

A partir dos anos 90, a orientação para o mercado se torna o foco de diversos autores (NARVER e SLATER, 1990; DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993; KOHLI, JAWORSKI e KUMAR, 1993 e DAY, 1990). Segundo Toaldo (1997), no Brasil a exemplo de outros países, são desenvolvidos vários estudos para identificar a relação entre orientação para o mercado e desempenho empresarial. Estes trabalhos, em geral, avaliam o grau de orientação para o mercado e os fatores que facilitam sua implementação, bem como a avaliação de seus impactos no desempenho das organizações.

As proposições de Kohli e Jaworski (1990) consideram que empresas orientadas para o mercado apresentam três características essenciais: capacidade de geração de inteligência de mercado, eficácia e eficiência na disseminação desta inteligência pela organização e condições internas de planejamento e implementação de respostas alinhadas com inteligência gerada e distribuídas para elevar o grau de competitividade organizacional. Observa-se que a gestão da informação é fator determinante nos propósitos de geração, disseminação e uso da inteligência de marketing. Seguindo em suas proposições, os autores observam que um ou mais departamentos devem trabalhar juntos para gerar compreensão ampla sobre o comportamento de seus clientes considerando, inclusive, os fatores ambientais como intervenientes neste comportamento. A disseminação da inteligência deve se estender por toda a empresa, utilizando e divulgando o conhecimento gerado para implementar as respostas adequadas às necessidades dos clientes. A partir destes conceitos, Jaworski e Kohli (1993) formulam um modelo

para mensurar o grau de orientação para o mercado de uma empresa, conforme a figura 5, a seguir:

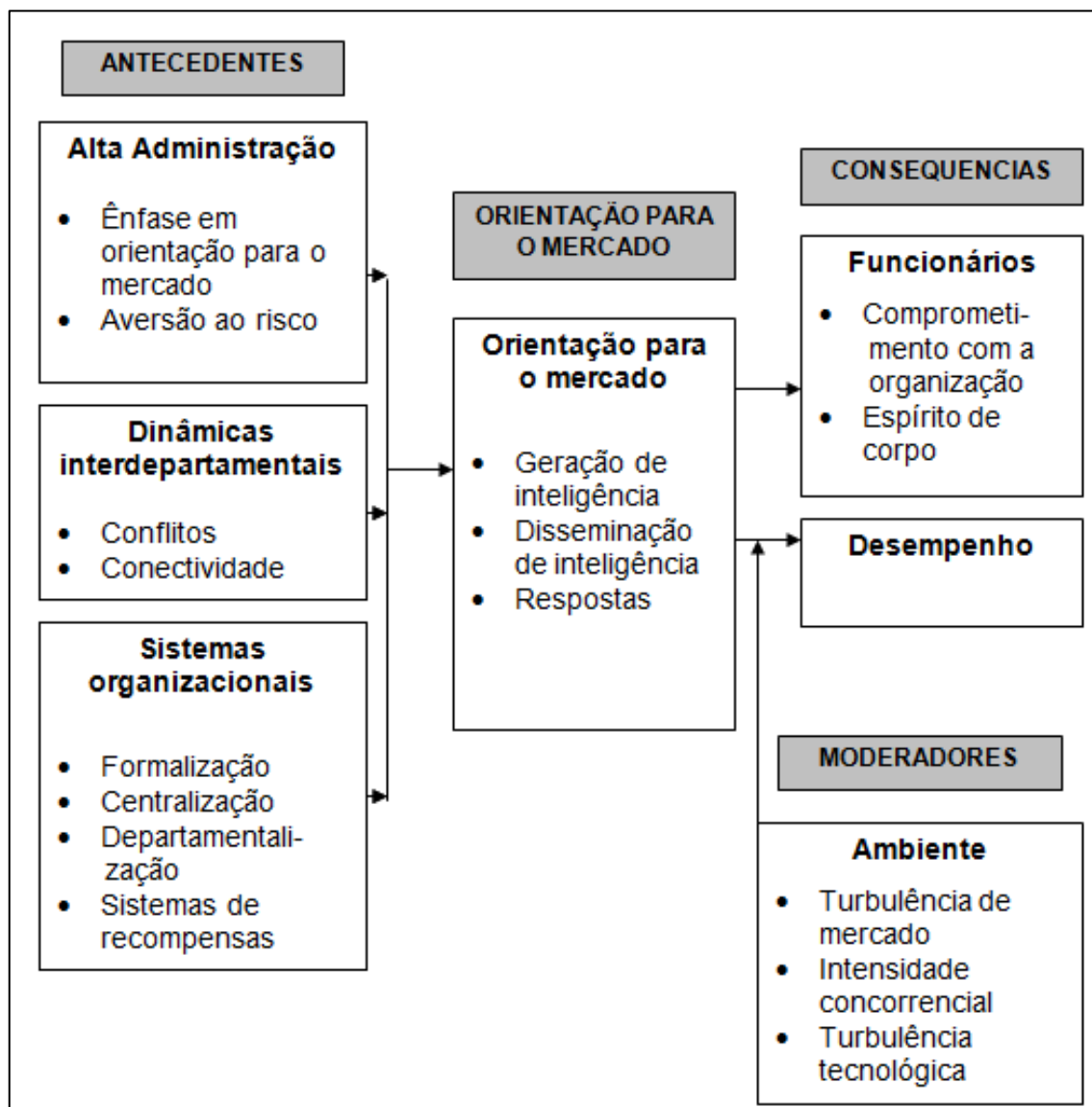


FIGURA 5 – MODELO DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO
FONTE: Jaworski e Kohli (1993, p.55)

A figura 5 aponta três dimensões que determinam o grau de orientação para o mercado de uma organização, sendo elas:

- a) Antecedentes: contempla as variáveis organizacionais que afetam positiva ou negativamente a implementação da cultura de orientação para o mercado. A categoria Alta Administração diz respeito à importância do papel da cúpula administrativa neste processo. Para Jaworski e Kohli (1993), não pode haver incongruência entre os

discursos dos executivos e o que eles realmente praticam. Da mesma forma, a aversão ao risco por parte da alta administração pode se configurar em um obstáculo à orientação para o mercado, já que a sua construção envolve mudanças para a empresa e para seus colaboradores. A categoria Dinâmicas Interdepartamentais envolve as interações formais e informais entre os departamentos da organização. Para Jaworski e Kohli (1993), o conflito entre os departamentos afeta negativamente a implementação da orientação para o mercado. Já o maior grau de conectividade entre eles pressupõe facilidade de disseminação de informações na organização. A categoria Sistemas Organizacionais trata dos aspectos estruturais da organização, onde cada uma das quatro variáveis (formalização, centralização, departamentalização e sistemas de recompensa) também refletem positiva ou negativamente no grau de adoção da orientação para o mercado em uma organização.

- b) Consequências: a orientação para o mercado resulta na melhoria do desempenho da empresa, através da unificação dos esforços dos indivíduos e departamentos que a compõem. Outra consequência apontada por Jaworski e Kohli (1993) trata da elevação do comprometimento e espírito de corpo dos funcionários. Embora não observado no modelo desses autores, a orientação para o mercado resulta em consequências sobre o comportamento dos clientes da empresa (URDAN, 2001); e
- c) Moderadores: a orientação para o mercado pode ser restringida pelos fatores ambientais. A turbulência de mercado se refere às mudança nas preferências e na composição dos consumidores. A turbulência tecnológica, por sua vez, diz respeito à velocidade e ao impacto de novas tecnologias no ramo de atuação da empresa. Já a intensidade concorrencial se refere à rivalidade entre os competidores na oferta de produtos e serviços e na conquista de clientes. Jaworski e Kohli (1993) afirmam que uma empresa fortemente orientada para o mercado consegue responder adequadamente a estas restrições.

Jaworski e Kohli (1993) defendem que esta proposta teórica propicia uma visão compreensiva do que é a orientação para o mercado, quais os caminhos para alcançá-la (antecedentes), seus moderadores e suas possíveis consequências. No entanto, a relação entre orientação para o mercado e desempenho empresarial é afetada pelas condições ambientais.

Para defender suas proposições, Jaworski e Kohli (1993) elaboram duas pesquisas, obtendo dados de duas amostras de empresas americanas. A primeira amostra considera 222 empresas onde são entrevistados dois executivos de cada unidade, sendo um de marketing e outro de uma área diferente. A segunda investiga 230 empresas dos EUA com um informante por organização. Os resultados das duas amostras são consistentes, indicando que a orientação para o mercado é determinante no desempenho da empresa. As outras consequências (funcionários: comprometimento e espírito de corpo), estão fortemente relacionadas à orientação para o mercado. Quanto aos fatores moderadores presentes no ambiente (turbulência de mercado e tecnológica e intensidade concorrencial), os autores concluem que a relação entre eles e a orientação para o mercado depende do ambiente em que a empresa está inserida. Finalmente, a aversão ao risco da alta administração e o conflito interdepartamental inibem a orientação para o mercado.

Tendo por base os seus estudos anteriores (Kohli e Jaworski, 1990 e Jaworski e Kohli, 1993), Kohli, Jaworski e Kumar (1993) desenvolvem a escala MARKOR para servir de instrumento para medir o grau de orientação para o mercado das empresas, sendo composta por vinte variáveis divididas em três grupos: seis variáveis relativas à geração de inteligência de mercado, cinco variáveis relativas à disseminação da inteligência de mercado e nove variáveis referentes à resposta à inteligência gerada.

Como se vê, no processo de alinhamento das ações mercadológicas em resposta ao ambiente de negócios da empresa, a disponibilidade da informação e seu uso correto são fatores determinantes para a tomada de decisão por parte dos gestores de marketing. Conforme observam Henrique e Barbosa (2009), essas ideias exigem investimentos em sistemas computadorizados para armazenar dados relativos à interação cliente/empresa, pesquisa e previsão de mercado, desempenho da força de vendas, atendimento e suporte ao cliente, gestão de produto e de canais de distribuição, entre outros.

A utilização eficaz de dados e informações de marketing contemplam algumas dificuldades. Turban *et al* (2010) afirmam que os avanços tecnológicos oferecem às organizações grande quantidade de informações, mas irrelevantes ou de baixa qualidade, o que pode comprometer todo o seu esforço de marketing. Em outras ocasiões, as organizações dispõem de grande quantidade de informações relevantes e de boa qualidade, mas os executivos de marketing podem não perceber a importância do seu uso e tomam decisões baseadas unicamente nas suas intuições e experiências. Ambas são importantes, porém, não suficientes no processo de planejamento de marketing e, quando associadas a uma dose adequada de informações relevantes, propiciam resultados positivos (TURBAN, 2010). Já Mattar (1996) destaca que há também empresas que dispõem de grande quantidade de informações pertinentes e com qualidade, mas que são utilizadas de forma errada no processo de decisão em marketing, às vezes por desconhecimento dos usuários de como triar a informação adequada ou, ainda, por terem dificuldades em interpretá-las corretamente, prejudicando a eficiência das ações mercadológicas.

Uma vez que o tratamento da informação necessita ser realizado de forma integrada com os objetivos do negócio e com o ambiente competitivo da organização, também é razoável supor que esteja relacionado com o planejamento de marketing, o que significa ser necessário um sistema de informações específico para a área de marketing, sobre o que se discorre na sequência.

2.4.2 Sistema de Informação de Marketing - SIM

Uma organização depende de uma forma crescente do que os sistemas de informação são capazes de fazer. Conforme O'Brien (2006), é possível classificá-los de maneiras diferentes, ora como sistemas de apoio às operações, ora como sistemas de apoio gerencial, conforme apresentado na figura 6, a seguir:

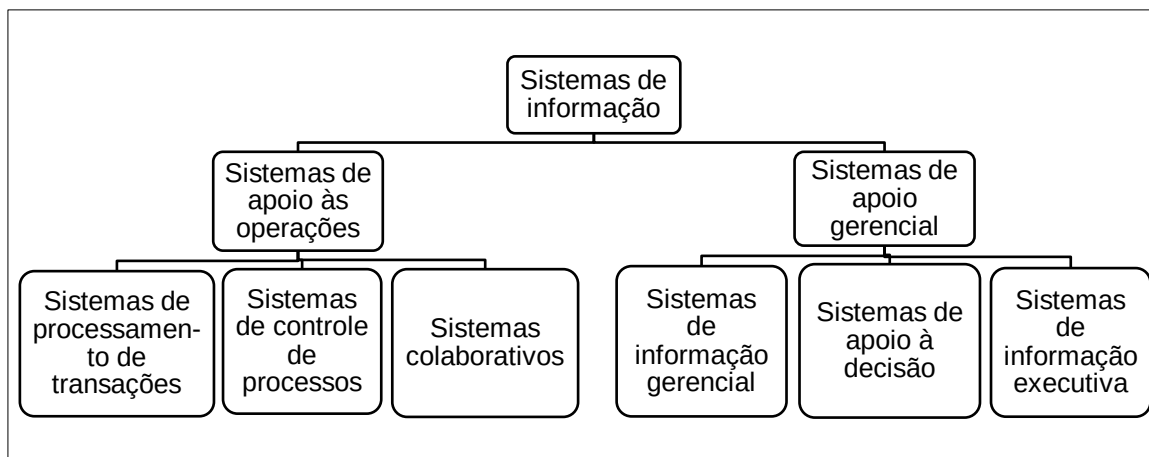


FIGURA 6 – TIPOS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO
 FONTE: O'Brien (2006, p. 23)

De acordo com a figura 6, uma das tipologias existentes de sistemas de informação se destina ao apoio das operações de uma organização. São especialmente úteis para processar de maneira eficiente as transações, controlar processos industriais, auxiliar a comunicação e a colaboração entre departamentos e atualizar bancos de dados da empresa (O'BRIEN, 2006). Estes sistemas podem ser divididos em:

- a) Sistemas de processamento de transações: são utilizados para processar dados resultantes de transações empresariais, atualizar bancos de dados e produzir documentos empresariais. Exemplo: sistemas de contábeis;
- b) Sistemas de controle de processos: servem para monitorar e controlar processos industriais. Exemplo: sistemas de produção de aço; e
- c) Sistemas colaborativos: são úteis para apoiar equipes, grupos de trabalho e comunicações e colaboração entre empresas. Exemplo: sistemas de videoconferência.

Ainda conforme a figura 6 existe uma segunda tipificação de sistema de informação, destinada ao apoio gerencial. O'Brien (2006) observa que a tarefa desempenhada por esses sistemas é complexa. Conceitualmente, vários tipos de sistemas de informação servem de auxílio para as diversas responsabilidades administrativas do usuário final. Assim, é possível apontar as seguintes categorias:

- a) Sistemas de informação gerencial: servem para disponibilizar conteúdos na forma de relatórios e demonstrativos pré-estipulados para os gerentes. Exemplo: análise de vendas;
- b) Sistemas de apoio à decisão: são criados para fornecer, de maneira interativa, apoio aos processos de escolhas gerenciais. Exemplo: sistemas de análise de risco; e
- c) Sistemas de informação executiva: são desenvolvidos para gerar informações críticas, de acordo com as necessidades específicas dos executivos. Exemplo: sistemas de análise de desempenho empresarial.

Para Mattar (2009), a forma mais adequada de otimizar o processo decisório na área de marketing é através da estruturação de um sistema de informações de marketing – SIM. Kotler e Keller (2006, p. 71) destacam que o SIM é um mecanismo “constituído de pessoas, equipamentos e procedimentos dedicados a coletar, classificar, analisar, avaliar e distribuir as informações necessárias de maneira precisa e oportuna para aqueles que tomam as decisões de marketing”. O seu desenvolvimento ocorre a partir de registros internos da empresa, de atividades de inteligência de marketing e de pesquisa de marketing.

Um modelo de um SIM e de seus componentes é apresentado na figura 7:

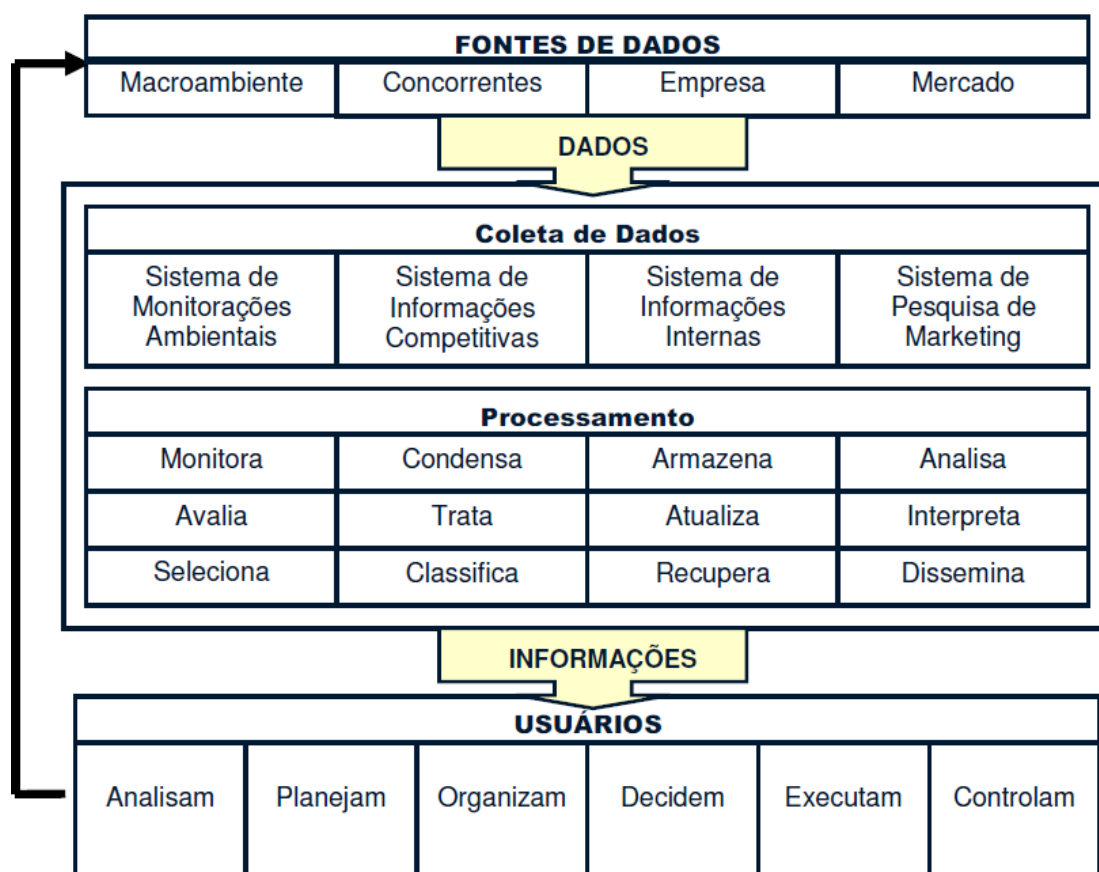


FIGURA 7 – COMPONENTES DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MARKETING(SIM)
 FONTE: Mattar (2009, p. 42)

A figura 7 mostra que a reunião de informações envolve o esforço do SIM para localizar, captar e disponibilizar dados e informações que, na ótica dos gestores de marketing, sejam relevantes para as suas decisões. Dessa forma, um SIM “monitora os resultados da empresa e o seu ambiente externo, busca e capta, avalia e seleciona, trata, condensa, indexa, analisa, interpreta, classifica, armazena, recupera, transmite e dissemina dados e informações externos e internos à empresa”, constituindo-se em uma ferramenta de grande auxílio para a tomada de decisões em marketing (MATTAR, 2009, p. 35).

Mattar (2009) considera que, apesar de não existir um sistema ou modelo padronizado de informação de marketing que sirva genericamente para qualquer empresa, há três atividades a serem realizadas pelo SIM: “reunir, processar e disseminar dados e informações externas e internas à empresa que sejam relevantes para o processo de decisão de marketing” (MATTAR, 2009, p.37). A fase de reunião de informações implica na localização de fontes de dados importantes e na forma de captá-los para o SIM, através da pesquisa de marketing. Já o

processamento da informação, segundo Mattar (2009), requer a transformação dos dados em informações, bem como a sua adequada manutenção em arquivos e a sua disseminação junto aos usuários do SIM.

Para aquelas organizações voltadas para o marketing, deve ser óbvia a necessidade de reunir informações coordenadas, sistematizadas e constantes, com um processo claro de gestão da informação. Atender a essa necessidade é o principal objetivo do SIM, que pode ser entendido como um processo contínuo suportado pelas tecnologias da informação e da comunicação (entendidas como o conjunto de *hardware*, *software*, pessoas e demais facilidades), necessárias para coletar, classificar, avaliar, armazenar, recuperar e disseminar informações pertinentes, oportunas e precisas para os tomadores de decisão de marketing para melhorar o planejamento, a execução e o controle de suas decisões.

Em síntese, um SIM pode ser entendido como um conjunto integrado de coleta de dados e informações, modelos e instrumentos, parcial ou totalmente informatizados, que uma empresa reúne e integra para facilitar suas ações de adaptação ao seu meio ambiente. Desta forma, o SIM deve ser capaz de fornecer as informações que a área de marketing precisa para suportar o processo de tomada de decisão de seus gerentes de modo a atuar consonantemente com os objetivos organizacionais.

A utilização de um sistema de informações de marketing traz inúmeras vantagens para as empresas e para seus executivos, dentre as quais destaca Mattar (2009):

- Maior fluxo de informações dentro das limitações de tempo cada vez maiores;
- Integração de informações dispersas pelas diversas áreas das empresas;
- Mais rápido reconhecimento das tendências em curso;
- Melhor uso dos dados históricos relacionados com as atividades da empresa;
- Redução do número de decisões tomadas com base apenas em intuições ou experiências;

- Redução do número de reclamações dos gerentes quanto ao excesso, irrelevância, dispersão, omissão, atraso, imprecisão e falta de comprometimento com as informações; e
- Maior exploração do conceito de marketing, uma vez que a implementação da cultura de orientação para o mercado requer o uso apropriado da informação para a criação de valor para os consumidores e acionistas.

Desde os anos 90, a tecnologia da informação permite a criação de bancos de dados contendo informações que agregam valor, sobre a organização, seus fornecedores, governos, clientes, concorrentes e o mercado de atuação da empresa. A partir desses dados informatizados, a empresa pode planejar estratégias e operações táticas de marketing com o objetivo de prestar um melhor serviço para seus clientes. O ideal é que essas informações estejam em bases 'relacionais', ou seja, permitindo que informações possam ser compiladas de arquivos diferentes, de modo a auxiliar o profissional de marketing a adotar ações mais precisas para cada cliente, ou grupos de clientes. Isso se torna possível pela evolução da tecnologia da informação mas, principalmente, pelo adequado uso de processos de gestão da informação.

Este cenário implica numa evolução significativa das tecnologias e dos processos de gestão da informação. Conforme observa Christopher (1999), o uso de bancos de dados potencializa o marketing de uma empresa, por exemplo, na segmentação de mercado e também na comunicação individualizada com os seus alvos. Na verdade, o rápido aumento de informações detalhadas na base de dados da empresa permite que se tenha um elevado grau de personalização na sua relação com os clientes a partir de informações, por exemplo, demográficas e psicográficas. Grande parte destes dados é disponibilizado em fontes como o Censo Demográfico (IBGE), histórico de administradoras de cartões de crédito, listas de assinantes de revistas, entre outras fontes possíveis de informações que permitem traçar o perfil do mercado que se quer atingir.

A necessidade e o uso crescente da gestão e de sistemas de informação são justificados pelo nível competitivo que hoje afeta as organizações. A área de marketing se depara com o número crescente de empresas que buscam atuar em diferentes regiões ao redor do planeta, o que acarreta na necessidade de pesquisa e

desenvolvimento de novos produtos, aumentando a competição e diminuindo o ciclo de vida dos produtos (MATTAR, 2009). Neste cenário, Kotler e Keller (2006) observam que o prazo para a tomada de decisões está diminuindo sensivelmente e tornando a atividade de marketing muito mais complexa e ampla no seu âmbito de atuação. Finalmente, a gestão da informação é impulsionada pela redução do custo e pela elevação da capacidade de processamento dos computadores e pela propagação de programas eficientes a custos cada vez mais acessíveis às organizações.

Essas circunstâncias também se estendem às empresas varejistas, conforme é explicado na próxima seção.

2.5 VAREJO

A relevância de estudar o varejo e suas atividades justifica-se por representarem uma manifestação do conceito de marketing no momento exato em que ocorre a entrega de bens e serviços aos consumidores. A atividade varejista é muito importante no contexto mercadológico e econômico porque reúne milhares de empresas que juntas geram muitos empregos, movimentam expressivo montante em dinheiro e comercializam produtos e serviços diretamente ao consumidor (LAS CASAS, 2000).

2.5.1 Conceitos básicos de varejo

As empresas de varejo funcionam como o elo de ligação entre quem produz e quem consome e segundo Kotler (2000, p. 540), “[...] inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não comercial”. De modo similar, Las Casas (2000) utiliza uma definição de varejo proposta pela American Marketing Association, concluindo que esta atividade consiste na compra de mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores com o intento de venda direta a consumidores finais. Nas palavras de Parente (2000), o varejo consiste em:

[...]todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. O

varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo, isto é, na venda de produtos e serviços para o consumidor final. (PARENTE, 2000, p. 22).

O varejista faz parte dos sistemas de distribuição entre quem produz e quem compra, como uma ligação entre o nível do consumo e o nível do atacado ou da produção. Parente (2000) esclarece que entre o fabricante e o consumidor existem estruturas com diferentes níveis de intermediários, como se observa na figura 8, a seguir:

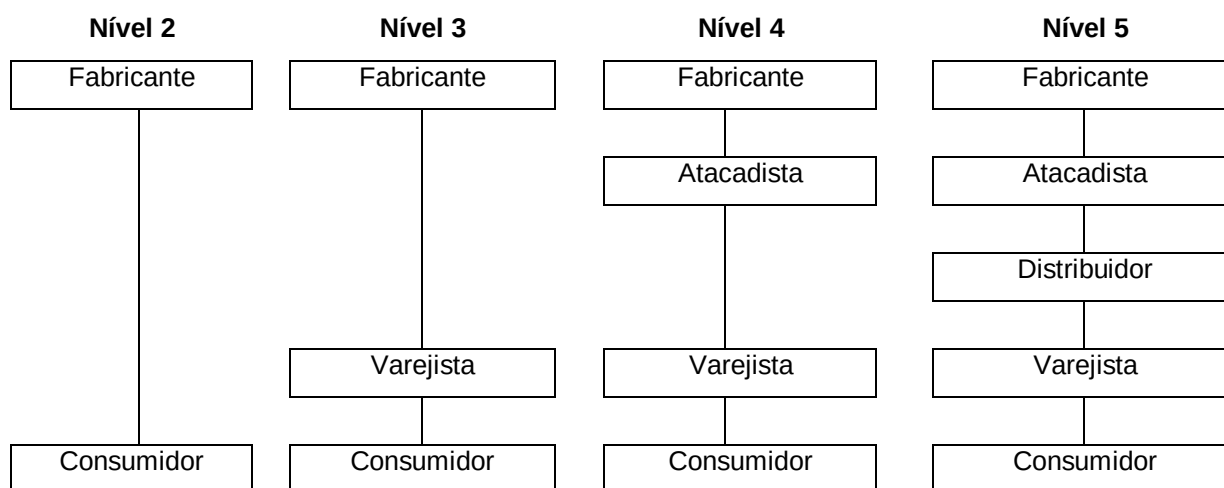


FIGURA 8 – ESTRUTURA DE INTERMEDIÁRIOS PARA BENS DE CONSUMO
FONTE: Parente (2000, p. 22)

Conforme a figura 8, na estrutura de nível 2 não existem intermediários e o fluxo de produtos é direto do fabricante para o consumidor. Na estrutura de nível 3, existe um intermediário, representado pelo varejista. No nível 4, varejista e atacadista representam os intermediários entre fabricante e consumidor. Já no nível 5, além do atacadista e do varejista, surge também o papel desempenhado pelo distribuidor. Parente (2000) argumenta que um fabricante de bens de consumo pode utilizar vários níveis de canal, conforme a região e o porte do intermediário. O relacionamento entre fabricantes e grandes redes varejistas costuma ser direto, sem atacadistas. A distribuição para varejistas menores é feita por atacadistas e em regiões remotas, pode haver mais de um nível de atacadista (PARENTE, 2000).

No Brasil o varejo de materiais de construção se encontra num período de prosperidade, impulsionado pelas políticas de habitação e distribuição de renda aplicadas pelo governo federal. O comércio de materiais de construção contribuiu com 1,9% do PIB brasileiro em 2011 com faturamento superior a R\$ 76 bilhões (IBOPE, 2012).

Os principais formatos de varejo com loja podem ser visualizados no quadro a seguir:

FORMATO	CARACTERÍSTICAS
Loja de especialidades	Linha restrita de produtos com grande variedade, como lojas de vestuário, móveis e livrarias. Exemplo: O Boticário.
Loja de departamentos	Várias linhas de produtos, como roupas, utensílios domésticos e produtos para o lar. Cada linha é operada como um departamento separado. Exemplo: Renner.
Supermercados	Auto-serviço, grande porte, baixo custo, baixa margem e alto volume. Atende necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica. Exemplo: Pão de Açúcar.
Lojas de conveniência	Pequeno porte, próximas a áreas residenciais, horário prolongado, linha limitada de produtos de conveniência com alta rotatividade a preços mais altos. Também podem vender sanduíches, lanches, pães e guloseimas. Exemplo: AM/PM.
Lojas de desconto	Mercadorias-padrão vendidas com lucro e preços mais baixos. Em alguns casos, as maiores tornaram-se especializadas. Exemplo: Lojas Americanas.
Varejista <i>off-price</i> (liquidação)	Preços inferiores aos normais de varejo. Comercializa sobras de estoque e produtos com defeito obtidos a preços reduzidos adquiridos de fabricantes e outros varejistas. Exemplo: pontas de estoque de calçados.
Lojas da fábrica	De propriedade dos fabricantes e por eles operados. Podem agregar serviços e seleção de produtos maior do que em outros varejistas. Exemplo: Hugo Boss.
Superlojas	Grande porte, grande variedade de produtos comercializados. Oferece serviços como lavanderia, chaveiro, sapataria, etc. Há um novo grupo chamado de “dominadores de categoria” que oferece grande sortimento de uma categoria particular de produtos e atendimento diferenciado. Exemplo: Casa e Vídeo.
Hipermercados	Área física entre 8 e 22 mil m ² , combinando princípios de supermercados, lojas de desconto e varejo de grandes estoques. Grande variedade de produtos como, gêneros alimentícios, móveis, utensílios, eletro-eletrônicos, roupas, etc. Exemplo: Walmart.
Showroom de vendas por catálogo	Ampla seleção de produtos com preço elevado, alta rotatividade. Os clientes encomendam as mercadorias de um catálogo na loja para retirada posterior. Exemplo.: <i>showroom</i> de móveis de cozinhas.

QUADRO 6 – FORMATOS DE VAREJO COM LOJA E SUAS CARACTERÍSTICAS

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2006, p. 501) e Churchill Jr e Peter (2005, p. 419).

O quadro 6 apresenta, além de alguns exemplos de empresas do varejo brasileiro, diferentes níveis de serviço e de sortimento presentes em 10 formas genéricas de estabelecimentos varejistas com lojas físicas. De acordo com essas características, os fabricantes procuram se aproximar de varejistas que, de alguma forma, possam apoiar seus objetivos de posicionamento mercadológico. Os varejistas, por sua vez, concebem seus empreendimentos de maneira a atender às

preferências de compra do seu público-alvo e, assim, auferirem lucros na revenda de produtos.

A venda a consumidores finais exige que algumas funções sejam desempenhadas. Para Las Casas (2000) as principais atribuições de um intermediário são:

- a) vendas: promover o produto junto a clientes potenciais.
- b) compras: adquirir uma variedade de produtos de diversos vendedores para revenda.
- c) seleção: fazer o sortimento de produtos geralmente inter-relacionados para os clientes potenciais.
- d) financiamento: oferecer crédito para os clientes a fim de facilitar a transação.
- e) armazenamento: proteger o produto e manter estoques para atender a demanda.
- f) distribuição: comprar em grandes quantidades e vender em quantidades menores aos clientes.
- g) controle de qualidade: avaliar a qualidade dos produtos que negocia e propor melhorias a seus fornecedores.
- h) transporte: movimentar fisicamente o produto desde o produtor até o consumidor.
- i) informações de marketing: informar aos fornecedores as tendências de mercado, preços e volume de vendas.
- j) riscos: arcar com riscos como manutenção de estoque, obsolescência de produtos, entre outros.

Nota-se que o ambiente competitivo no setor varejista é muito dinâmico em função da grande rivalidade em mercados muito segmentados, onde as tecnologias e o comportamento de compra dos consumidores mudam rapidamente. O uso da informação aliada ao marketing torna-se fundamental para a elaboração de respostas eficazes diante deste cenário de muitos desafios.

As considerações a respeito do varejo brasileiro são feitas na próxima seção.

2.5.2 O varejo no Brasil

Parente (2000) destaca que, assim como ocorre no mundo todo, no Brasil também se percebe a importância crescente da atividade varejista no contexto econômico. Cada vez mais empresas do setor varejista figuram entre as maiores empresas do Brasil. Junto com este crescimento, a adoção de avançadas tecnologias de gestão da informação desempenham papel cada vez mais importante na modernização do sistema de distribuição e da economia brasileira.

A chegada dos supermercados em meados da década de 1950 no Brasil traz uma profunda mudança no perfil de consumo: o auto-serviço (BELIK, 1999). Até então o atendimento é feito no balcão, com o consumidor sendo assistido do início ao fim da transação, o que aumenta os custos de mão-de-obra. Segundo Parente (2000), a década de 1990 marca o período de intensificação concorrencial com a chegada ao Brasil de grandes grupos varejistas como Walmart, Casino, Sonae, Zara, Leroy Merlin, Office Max, entre outros.

Com o surgimento destes grandes grupos no cenário brasileiro, há uma mudança na relação entre fornecedores e varejistas. O poder de barganha dos grandes varejistas gera uma relação de dependência para muitos fornecedores, acentuando suas vulnerabilidades. Nestas condições, o varejista acaba determinando condições de fornecimento, define formas de abastecimento e até de procedimentos de gestão e processos produtivos que o fabricante deve adotar. Esta posição dos varejistas muitas vezes é legitimada pelo seu poder de compra e até mesmo pelo lançamento de marcas próprias, sinalizando a disposição do varejista em fortalecer a fidelidade do consumidor e enfraquecer o poder dos fabricantes (PARENTE 2000). Em estudo desenvolvido junto a três redes de supermercados na cidade de Curitiba, Andrade, Palmeira e Kato (2010) revelam que o incremento nos níveis de lealdade do consumidor, na ampliação da participação de mercado e nos lucros são os motivos que levam à introdução de marcas próprias nestes estabelecimentos. Além disso, os clientes destas empresas têm a percepção de que os produtos possuem boa qualidade quando comparados às marcas tradicionais e não se importam em pagar preços equivalentes. Com a possibilidade de trabalhar com margens melhores, segundo o estudo, as empresas conseguem recursos

próprios para investir na comunicação integrada de marketing, resultando na melhor promoção de seus produtos (ANDRADE, PALMEIRA e KATO, 2010).

Destaca-se, ainda, a crescente tendência de “polarização entre varejistas pequenos (especialistas) e varejistas grandes (massificadores)” (PARENTE, 2000, p. 17). Os grandes varejistas, como por exemplo, Carrefour, Extra, C&A, Casas Pernambucanas, entre outros, operam em todo o território nacional, desenvolvem sofisticados sistemas logísticos e de informação de mercado. Por isso, conquistam grande poder de barganha junto aos seus fornecedores, atingem grandes volumes de venda com preços competitivos direcionados para grandes massas de consumidores. Os varejistas menores não conseguem economia de escala ou o poder de negociação dos maiores, consequentemente, seus preços não serão tão competitivos. Desta forma, a estratégia de especialização lhes traz melhores resultados, uma vez que isso lhes permite conhecer bem seus clientes a ponto de oferecer atendimento de necessidades específicas de certos segmentos de mercado.

A infraestrutura das grandes cidades é propulsora da evolução tanto do varejo brasileiro como de outros países. Somado a isto, Las Casas (2000) aponta também como fator importante deste desenvolvimento a concentração mercadológica, evidenciando a existência de pessoas, dinheiro e disposição para compra. Por outro lado, conforme observa Parente (2000), nas grandes cidades, a busca pela conveniência e a falta de tempo estão determinando mudanças profundas no comportamento e nos hábitos de compra. Neste contexto, esperas em longas filas de caixa e a procura de produtos em lojas com *layouts* e sinalizações inadequadas tornam os consumidores cada vez mais insatisfeitos. Parente (2000, p. 19) destaca, ainda, que “ao mesmo tempo em que procuram conveniências, em muitas outras situações, os consumidores também buscam uma experiência de socialização e lazer quando vão às compras.” Assim, os varejistas respondem a estas tendências oferecendo maior agilidade no atendimento e nos caixas, sinalizando adequadamente a área de venda e oferecendo conveniência com horários estendidos, vendas por internet e até integrando outros negócios num mesmo local, tais como, lojas de café dentro de livrarias, padarias junto com farmácias, entre outros.

O quadro 7, a seguir, compara algumas atividades varejistas para fornecer um melhor dimensionamento do segmento varejista de materiais de construção:

ATIVIDADE DO COMÉRCIO VAREJISTA	NÚMERO DE EMPRESAS EM 2008	PESSOAL OCUPADO EM 2008	RECEITA TOTAL EM 2008 R\$
Todas as atividades	1.430.096	8.223.154	1,5 trilhões
Hiper e supermercados	11.894	860.139	146 bilhões
Produtos farmacêuticos	101.706	557.651	41 bilhões
Combustíveis	29.952	318.153	191 bilhões
Materiais de construção	144.401	755.573	53 bilhões

QUADRO 7 – NÚMEROS DA ATIVIDADE VAREJISTA NO BRASIL

Fonte: Elaborado com base nos dados da Pesquisa Anual do Comércio do IBGE, ano 2008.

Conforme apresentado no quadro 7 a quantidade de empresas atuantes em alguma atividade varejista no Brasil totaliza mais de 1,4 milhões de estabelecimentos no ano de 2008. Desse total, a atividade varejista de materiais de construção congrega quase 145 mil empresas. Os varejistas de materiais de construção possuem em seus registros naquele ano mais de 755 mil trabalhadores, mais que o dobro de trabalhadores ocupados no varejo de combustíveis. Enquanto os hiper e supermercados obtêm uma receita total na casa dos R\$ 146 bilhões, segundo os dados do IBGE de 2008, o segmento de materiais de construção fatura R\$ 53 bilhões, apesar do número de estabelecimentos neste ramo ser cerca de 13 vezes maior.

A seguir, são feitas as considerações a respeito do varejo de materiais de construção no Brasil, segmento em que o presente estudo é realizado.

2.5.3 O varejo de materiais de construção no Brasil

Como participante do setor varejista, o segmento de materiais de construção sofre profundas transformações a partir dos anos noventa. A intensa disputa por melhores posições competitivas e a concentração do mercado também se aplicam ao segmento de materiais de construção. Para Martignano, Alperstedt e Fiates

(2005), as mudanças que mais afetam o ambiente competitivo das empresas deste segmento foram:

- a entrada no Brasil de grandes redes internacionais na década de noventa, como Leroy Merlin e Castorama, trazendo capital e inovações gerenciais, configurando ameaças ao ambiente competitivo nacional;
- o fracasso de empresas tradicionais no processo de adaptação à nova realidade que se configura no Brasil nos anos 90 neste segmento que é formado por pequenos e médios varejistas;
- a ocorrência de fusões e aquisições (por exemplo, Di Cicco e Markinvest – empresa do grupo Ita, dando origem à Construdecor DiCicco, em 1999; fusão da Madeirense com Conibra, em 2000, criando a C&C – Casa e Construção; também em 2000, a varejista Telhanorte se associa ao grupo francês Saint-Gobain, fabricante de diversos produtos comercializados em lojas de materiais de construção);
- a heterogeneidade nos níveis de competitividade presentes nos diversos participantes deste mercado. Co-existência de empresas inovadoras com empresas com dificuldades em realizar mudanças;
- profundas mudanças gerenciais no segmento com o advento da informatização e de alterações no atendimento propiciada pela intensificação do auto-serviço. Novos formatos de loja passaram a se configurar como é o caso do *Home Center*;
- o aumento da oferta de produtos importados devido à abertura da economia. Esse processo não só proporciona uma amplitude do *mix* de produtos, como também a modernização da indústria que passou a exigir adaptações dos canais de distribuição;
- o maior suporte concedido pelas indústrias ao varejo, através de ações de treinamento sobre produtos e coparticipação nas ações promocionais.

A cadeia produtiva da construção é segmentada em quatro principais grupos: indústria de produção de bens, indústria da construção civil, comércio de

materiais de construção e serviços especializados. O comércio varejista de materiais de construção é parte importante do complexo denominado, *Constru Business*¹ que em 2011 representa cerca de 14% do PIB brasileiro (IBOPE, 2012). Segundo dados divulgados pelo IBGE na Pesquisa Anual do Comércio – PAC, há cerca de 144 mil lojas de materiais de construção (mais de 10% do número total de empresas de comércio varejista no Brasil) que juntas movimentam mais de R\$ 53 bilhões em 2008.

A partir de janeiro de 2004, o IBGE passa a incluir o comércio de material de construção em seu Sistema de Índices do Comércio Varejista na Pesquisa Mensal de Comércio - PMC, que tem como objetivo produzir indicadores que permitam acompanhar a evolução conjuntural do comércio varejista e de seus principais segmentos. Desta forma, entender qual maneira que os varejistas deste setor lidam com a informação de marketing pode gerar subsídios para a melhoria de processos decisórios e maior compreensão das potencialidades e limites desta atividade.

Dados do IBOPE (2011) revelam que o varejo de materiais de materiais de construção se encontra em fase de crescimento devido ao bom desempenho do setor imobiliário, verificado a partir de 2005, com as políticas de financiamento da construção civil. Entre 2003 e 2008, este setor do varejo cresceu 117%, ficando, neste mesmo período, acima do aumento nominal do PIB (78%) e do crescimento de todas as atividades do varejo (106%). Em 2011 o varejo de materiais de construção movimenta cerca de R\$ 86,4 bilhões, conforme a distribuição apresentada no quadro 8, a seguir:

Classe social	Venda estimada (em bilhões de R\$)
A	R\$ 14,1
B	R\$ 32,9
C	R\$ 35,3
D e E	R\$ 4,10
Total	R\$ 86,4

QUADRO 8 – ESTIMATIVA DE VENDA DE MATERIAIS DE CONTRUÇÃO NO BRASIL, DE ACORDO COM A CLASSE SOCIAL.

FONTE: IBOPE (2011).

¹ O Construção Business é maior que o setor da construção civil pois envolve os setores de material de construção, bens de capital para a construção e serviços.

De acordo com o quadro 8, a classe C representa o maior volume de consumo no varejo de materiais de construção brasileiro. As famílias com este perfil econômico representam 24,5% do total de domicílios urbanos em todo o país.

No ano de 2011, a região sul do Brasil apresenta um potencial de consumo para materiais de construção de aproximadamente R\$ 13,1 bilhões. Nesta região há cerca de 27 mil estabelecimentos comerciais (IBOPE, 2012), configurando-se em um mercado de forte concorrência. Assim, a média de faturamento no sul é de R\$ 480 mil por estabelecimento comercial, valor que está 15% abaixo da média nacional, que é de R\$ 567 mil para cada estabelecimento.

A Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção - ANAMACO, entidade de classe que defende os interesses do setor junto aos órgãos do governo e fabricantes de produtos comercializados pelos revendedores, tem em seu banco de dados cerca de 50 mil lojas cadastradas, das quais 56% estão localizadas no estado de São Paulo; 10% em Minas; 6% no Rio de Janeiro; 4,5% no Rio Grande do Sul; 4% no Paraná; cerca de 4% na Bahia e 3,5% em Santa Catarina (ANAMACO, 2012).

Para otimizar o processo de gerenciamento de informações, bem como aproveitar os benefícios decorrentes desta prática, algumas empresas do varejo de materiais de construção estão buscando uma atuação em rede de cooperação para garantir a sua sobrevivência. As seções seguintes tratam desta forma de atuação.

2.6 REDES DE COOPERAÇÃO

Conforme destaca Castells (2007), as transformações oriundas da tecnologia e da informação, determinam também uma nova forma de arranjo social visando interação e busca de potencialidades de diversas organizações, ao que o autor chama de “redes”. As redes, segundo Marteleto, (2004, p.41) “são sistemas compostos por nós e conexões entre eles que, nas ciências sociais, são representados por sujeitos sociais (indivíduos, grupos, organizações, etc.) conectados por algum tipo de relação”. As redes humanas têm uma ordem e leis diferentes daquelas planejadas e desejadas pelos indivíduos que as compõem. Pelo fato de os seres humanos não estarem tão presos, como outros animais, às determinações biológicas, é que o entrelaçamento das suas atividades dá origem a essas leis e estruturas de um tipo especial. Por essa razão, destaca Marteleto

(2004), as redes têm mecanismos automáticos de mudança e transformações que independem da vontade dos seus componentes tomados isoladamente, mas estas não são caóticas, e sim sociais.

As redes intensificam a interação e, quando apoiadas pela tecnologia, são capazes de reduzir o tempo e o espaço nas inter-relações entre os seus atores. Estes fatores são essenciais para melhorar os níveis de competitividade das organizações do século XXI (BALESTRIN, VARGAS e FAYARD, 2005). Assim, a próxima seção aborda a questão das redes de cooperação no âmbito empresarial.

2.6.1 Redes de cooperação empresarial

Diante das alterações na forma de produzir, de administrar e de distribuir surgem novas relações entre empresas, entre empresas e trabalhadores e entre empresas e instituições. A reestruturação econômica iniciada nos anos 80 induz várias possibilidades para a criação das redes de colaboração interempresarial. Castells (2007), analisando as trajetórias organizacionais na reestruturação do capitalismo e na transição do industrialismo para o informacionalismo, destaca alguns fatores comuns às diversas abordagens para o surgimento das redes de cooperação entre empresas:

- divisão na organização da produção e dos mercados na economia global;
- as transformações organizacionais interagem com a difusão da tecnologia de informação;
- essas transformações organizacionais visam lidar com a incerteza causada pelas velozes mudanças no ambiente econômico, institucional e tecnológico da empresa;
- introdução do modelo de "produção enxuta", visando economizar mão-de-obra, eliminar tarefas e suprimir camadas administrativas, mediante automação.
- a evolução organizacional é estimulada pela passagem da produção em massa; norteadas pela integração vertical, seguida da divisão social e técnica de trabalho; para a produção flexível a qual se adapta melhor

a imprevisível demanda do mercado, ou ainda as transformações tecnológicas e as diversificações dos mercados.

- o aumento do poder econômico das pequenas e médias empresas, bem compatíveis com o processo de produção flexível.
- a disseminação em diversas empresas de atuação mundial do sistema oriental de produção, pautado pela adaptabilidade às mudanças na economia e pela flexibilidade das condições de trabalho, também tem influência neste processo.

A partir deste novo cenário, as relações de cooperação são intensificadas e buscam reduzir as dificuldades que se “traduzem como custos de transação para as empresas, isto é, os custos que vão além dos custos de produção” (OLAVE e AMATO NETO, 2001, p. 290). A cooperação oferece a possibilidade de dispor de tecnologias e reduzir os custos de transação relativos ao processo de inovação, aumentando a eficiência econômica e, por consequência, melhorando os níveis de competitividade. Balestrin e Verschore (2008) compartilham desta visão ao afirmarem que a atuação cooperada permite às organizações auferir ganhos competitivos através da soma de esforços de seus membros. De acordo com os autores, várias são as vantagens no que diz respeito aos ganhos competitivos como maior poder de mercado pela ampliação da base de clientes, soluções coletivas de problemas operacionais como gerenciamento de estoques e necessidade de divulgação, redução de custos e riscos, acúmulo de capital social, aprendizagem coletiva e inovação colaborativa através do compartilhamento de experiências entre os membros que compõem a rede. A formação de redes fundamenta-se na ideia de aliança e cooperação entre os seus componentes. Para Olave e Amato Neto (2001), as alianças entre empresas são constituídas com o propósito de atuação em mercados bem definidos, visando a sua conquista através da geração de maior valor percebido junto os clientes. Os autores afirmam que, quanto os tipos, as alianças podem ser:

- a) Alianças Multiorganizacionais de serviços ou consórcios: neste modelo as empresas de um mesmo setor se juntam para criar uma nova entidade para suprir necessidades comuns. Exemplo: consórcios de exploração de petróleo

- b) Alianças oportunísticas ou *joint venture*: este tipo prevê a constituição de um novo negócio ou ampliação de um algum já existente, através da colaboração entre organizações que vêm uma oportunidade para o aproveitamento de uma oportunidade. Exemplo: atividades de pesquisa.
- c) Alianças de parceria entre fornecedores, consumidores e funcionários: neste modelo há o envolvimento de vários públicos interessados no processo de negócio em seus diferentes estágios de criação de valor. Os parceiros, neste caso, são os vários tipos de agentes dos quais a organização depende. Exemplo: cooperativas de crédito.

Para Tálamo (2008, p. 34) “os atores da rede de cooperação estabelecem elos de ligação entre si e esta ligação é que define a estrutura em forma de rede e sua taxonomia”. Em outras palavras, vislumbra-se que o aspecto fundamental para o entendimento das redes de cooperação situa-se exatamente no padrão das conexões entre os atores, que por sua vez, determina as informações a serem compartilhadas.

Quando se analisa a dinâmica do desenvolvimento local, é possível perceber a cooperação como um elemento fundamental. Em especial, ela faz com que o a rede ganhe força e eficiência, além de intensificar o ritmo de introdução de inovações. Sob esta ótica, a rede, aliada à visão de cooperação, reforça o potencial e o desempenho competitivo das suas empresas (BALESTRO, 2004; CUNHA; CUNHA, 2006, CZAJKOWSKI, 2009). O que se nota é que a cooperação enfatiza o abandono do individualismo, estimula a tolerância e a negociação, além da aceitação do concorrente como semelhante. Casarotto Filho e Pires (2001) afirmam que a cooperação necessita de troca de informações entre seus membros, restabelecimento de um intercâmbio de ideias, desenvolvimento de visão estratégica, definição de áreas de atuação, análise conjunta dos problemas e solução comuns e a definição das contribuições dos parceiros.

A seguir, são feitas as considerações sobre os tipos de redes de cooperação empresarial.

2.6.2 Tipos de redes de cooperação empresarial

As redes de cooperação entre empresas são formadas, num primeiro momento, com o objetivo de reduzir incertezas e riscos. Isto se torna possível a partir da coordenação de ações conjuntas como compras e divulgação, bem como pela cooperação constante em ações mais complexas, como prospecção de novas oportunidades de mercado e mitigação de ameaças inerentes ao ambiente de negócios. Olave e Amato Neto (2001) destacam que na formação de redes entre empresas existe a possibilidade de constituição de estruturas flexíveis de pequenas e médias empresas, como *clusters* de empresas (agrupamentos), ou como redes de cooperação, sob a forma de organizações virtuais, ou ainda como as chamadas “*supply chain management*” ou gerenciamento da cadeia de suprimentos. Os instrumentos de gestão são contratuais, estratégicos, de tomada de decisão e de integração.

As redes de cooperação empresarial apresentam uma variada tipologia. Neste sentido, serve como modelo de orientação conceitual as proposições de Marcon e Moinet (2000, citado em BALESTRIN e VERSCHORE, 2008) para analisar as principais dimensões sobre as quais as redes são estruturadas. Assim, os autores classificam as redes interorganizacionais em quatro tipos principais: (1) redes verticais (dimensão da hierarquia); (2) redes formais (dimensão contratual); (3) redes informais (dimensão da convivência) e (4) redes horizontais (dimensão da cooperação). Diante da necessidade de se verificar os apontamentos referentes às redes horizontais, cujo sentido fundamenta-se na cooperação, Malafaia, Maciel e Camargo (2006, p.6) mencionam que as mesmas surgem devido à “crise dos modelos tradicionais de verticalização diante da necessidade de um modelo mais enxuto e flexível que tem por objetivo a adequação rápida às condições de mercado”. Sob esta ótica, Balestrin e Verschore (2008) destacam que as redes horizontais caracterizam-se por serem:

[...] constituídas por empresas que guardam cada uma sua independência, mas que optam por coordenar certas atividades específicas de forma conjunta, com os seguintes objetivos: criação de novos mercados, suporte de custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, gestão da informação e de tecnologias, definição de marcas de qualidade,

defesas de interesses, ações de marketing, entre outros. Essas redes formam-se sob a dimensão da cooperação de seus membros, que escolhem a formalização flexível para melhor adaptar a natureza de suas relações. (BALESTRIN e VERSCHORE, 2008, p. 208).

Balestro (2004) destaca a importância da governança corporativa em uma rede de cooperação. A governança corporativa é aqui entendida, de acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, como:

O sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade. (IBGC, 2012).

Nas redes horizontais de cooperação empresarial, a governança pode ocorrer por meio de uma central de coordenação, isto é, uma “entidade composta por profissionais de fora das empresas ou por representantes das empresas, com a finalidade de monitorar as relações entre as empresas e gerenciar o processo de tomada de decisão coletiva” (BALESTRO, 2004, p. 61).

No âmbito do marketing, a abordagem de redes de cooperação empresarial permite o alcance de ações antes inacessíveis, especialmente às micro e pequenas empresas que notadamente sofrem com a dificuldade de obtenção de recursos (PEREIRA, 2004).

Um estudo realizado por Pereira (2004) sobre o marketing em redes de cooperação, especificamente em uma rede de materiais de construção criada no ano 2000, criada no Rio Grande do Sul inicialmente com 11 lojas, aponta inúmeras atividades de marketing realizadas em conjunto, tais como: 1) desenvolvimento e compartilhamento da marca; 2) expansão do *mix* de produtos; 3) padronização do *layout* das lojas; 4) financiamento das vendas através de cartão de crédito como instrumento de fidelização; 5) implementação de sistema de informações de mercado; 6) diminuição do custo de compra e do preço de venda ao consumidor em função da elevação da escala de compra e dos descontos obtidos com os fornecedores; 7) contratação de uma assessoria de imprensa; 8) propaganda veiculada em televisão e jornais; 9) padronização de serviços oferecidos aos clientes e 10) pesquisa conjunta de marketing.

Conforme Pereira (2004), essas ações melhoram a comunicação interna e externa e aperfeiçoam a gestão de marketing através da captação, do tratamento e da disseminação de informações entre os membros associados. Dessa forma, a rede enfrenta de maneira mais apropriada a forte concorrência do setor, solidifica sua imagem e aumenta a satisfação dos clientes.

O próximo capítulo descreve a metodologia que orienta o presente estudo.

3 METODOLOGIA

Segundo explicação de Lakatos e Marconi (2007), a pesquisa é um procedimento formal que exige um tratamento científico para constituir o conhecimento da realidade. Para alcançar o objetivo principal deste estudo, que é descrever como ocorre a gestão da informação de marketing em redes de cooperação do varejo de materiais de construção do Estado do Paraná, é necessário apresentar os aspectos relacionados à metodologia, tais como, especificação do problema (perguntas de pesquisa, definição constitutiva e operacional das variáveis, operacionalização das variáveis, dimensões e formas de análise), delineamento da pesquisa (determinação do tipo de pesquisa, do método e da técnica de coleta de dados, determinação da população e da amostra da pesquisa, procedimentos de campo e tratamento dos dados) e limitações do estudo.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

Considerando o objetivo geral e os objetivos específicos, é possível apontar as seguintes questões a serem investigadas no presente estudo:

- a) Qual é o perfil das redes quanto ao número de lojas, região de cobertura, número de colaboradores e volume de faturamento, bem como as motivações, resultados e ganhos obtidos com a atuação cooperada?
- b) Como ocorre e quais as diferenças e similaridades do processo da gestão da informação de marketing, de acordo com as etapas de determinação de necessidades, obtenção, disseminação e uso de informações nas redes observadas?
- c) Quais são os resultados obtidos pelas redes observadas com a gestão da informação de marketing?

3.1.2 Definição Constitutiva (DC) e Operacional (DO) de termos e de Variáveis

Definir termos e variáveis de uma pesquisa é importante para torna-los claros e evitar equívocos no momento da interpretação dos elementos do estudo. Assim, a definição constitutiva esclarece, através de outras palavras, os termos de uma pesquisa, enquanto que a definição operacional especifica as atividades práticas necessárias para medi-los (RICHARDSON, 1999). Os termos e variáveis presentes nesta pesquisa são:

Gestão da informação

DC: Gestão da informação em ambientes organizacionais é o “conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 175).

DO: É identificada a sua ocorrência, através de questionário formulado a partir do modelo de gestão da informação proposto por Davenport e Prusak (1998), respondido pelos gestores das redes e das lojas, considerando a maneira pela qual são determinadas as necessidades, as maneiras de obtenção, pelas ferramentas de distribuição e uso de informações relativas às ações mercadológicas das redes estudadas.

Marketing

DC: “É uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 4).

DO: É identificado, através de questionário formulado a partir do referencial teórico descrito neste trabalho, respondido pelos gestores das redes e das lojas, pela combinação do esforço de marketing estabelecido pelas redes para otimização da proposta de valor para os clientes.

Sistema de Informação de Marketing

DC: É um mecanismo “constituído de pessoas, equipamentos e procedimentos dedicados a coletar, classificar, analisar, avaliar e distribuir as informações necessárias de maneira precisa e oportuna para aqueles que tomam as decisões de marketing” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 71).

DO: É identificado pela existência e utilização de um sistema de informação de marketing, adaptado pelas redes de cooperação observadas conforme a concepção de necessidades de seus gestores.

Varejo de Materiais de Construção

DC: Varejo é o conjunto de “todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”. (PARENTE, 2000, p. 22). Por extensão, o varejo de materiais de construção compreende as atividades de comercialização dos diversos tipos de materiais de construção, produzidos por indústrias, junto aos consumidores finais destes produtos.

DO: É identificado pela análise das informações pertinentes, levantadas através de questionário respondido e documentos cedidos pelos gestores das redes de cooperação que atuam no varejo de materiais de construção do estado do Paraná.

Redes de Cooperação

DC: Redes de cooperação organizacional são grupos organizacionais constituídos “por empresas que guardam cada uma sua independência, mas que optam por coordenar certas atividades específicas de forma conjunta, com os seguintes objetivos: criação de novos mercados, suporte de custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, gestão da informação e de tecnologias, definição de marcas de qualidade, defesas de interesses, ações de marketing, entre outros. Essas redes formam-se sob a dimensão da cooperação de seus membros, que escolhem a formalização flexível para melhor adaptar a natureza de suas relações” (BALESTRIN e VERSCHORE, 2008, p. 208).

DO: São caracterizadas, em questões pertinentes respondidas pelos gestores das redes, através do levantamento dos condicionantes de formação e existência, número de lojas associadas, região de cobertura, número de colaboradores e volume de faturamento.

3.1.3 Definição de outros termos relevantes

Houve outros conceitos que são importantes para a concretização do trabalho de campo. As lojas que compõem as redes de cooperação podem vir a apresentar o seu *mix* mercadológico como também um formato específico de rede. O *mix* mercadológico, também conhecido como 4 Ps, como *mix* ou composto de marketing, estabelece políticas adequadas às quatro principais variáveis controláveis que a empresa pode utilizar para influenciar as respostas de seus consumidores. Seus elementos são: produto (*product*), preço (*price*), distribuição (*place*) e comunicação (*promotion*) (McCARTHY, 1982). As lojas aqui estudadas compõem redes de cooperação horizontal. Neste modelo de rede, as empresas guardam cada uma sua independência, mas optam por coordenar certas atividades específicas de forma conjunta, com os seguintes objetivos: criação de novos mercados, suporte de custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, gestão da informação e de tecnologias, definição de marcas de qualidade, defesas de interesses, ações de marketing, entre outros. Essas redes formam-se sob a dimensão da cooperação de seus membros, que escolhem a formalização flexível para melhor adaptar a natureza de suas relações. (BALESTRIN e VERSCHORE, 2008).

3.1.4 Operacionalização das variáveis, dimensões e formas de análise

Para o alcance dos objetivos determinados para a pesquisa é necessário analisar os procedimentos relacionados à gestão da informação de marketing nas redes de cooperação do varejo de materiais de construção. Assim, a operacionalização das variáveis é apresentada no quadro-resumo 9. O quadro em questão, também serve para demonstrar como serão atendidos os objetivos específicos do presente estudo.

Variáveis	Objetivos Específicos	Formas de Análise
Condicionantes de formação da rede de cooperação	a) Caracterizar o perfil das redes observadas quanto ao número de lojas, região de cobertura, número de colaboradores e volume de faturamento, bem como as motivações, resultados e ganhos obtidos com a atuação cooperada.	Buscas em sites, contatos realizados com lojistas e representantes de indústrias de materiais de construção, conhecimento do autor, decorrente de sua atuação profissional. Questões 08 a 18 do instrumento de pesquisa de campo.
Processo de Gestão da informação de marketing.	b) Descrever e comparar as redes observadas em relação à forma como ocorre o processo da gestão da informação de marketing, de acordo com as etapas de determinação de necessidades, obtenção, disseminação e uso de informações.	Questões 19 a 30 do instrumento de pesquisa de campo.
Efetividade de uso de um SIM	c) Identificar os resultados obtidos, pelas redes observadas, com a gestão da informação de marketing.	Questões 31 e 32 do instrumento de pesquisa de campo.

QUADRO 9 – VARIÁVEIS ANALÍTICAS, OBJETIVOS ESPECÍFICOS E FORMAS DE ANÁLISE
 FONTE: Elaborado pelo autor, 2012.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

3.2.1 Determinação do tipo de pesquisa

Esta pesquisa é caracterizada como um estudo de casos múltiplos e consiste na observação do processo de gestão da informação com um corte transversal de tempo. Conforme Richardson (1999, p. 148), “em um estudo de corte transversal, os dados são coletados em um ponto no tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever uma população nesse determinado momento”. Para Yin (2010), um estudo de caso implica na investigação de uma questão explorada por um ou mais casos dentro de um sistema delimitado, em comparações de situações. Diferente de outros métodos qualitativos, o estudo de caso combina diversas fontes de evidências para promover uma triangulação das informações para explicação dos fatos. Yin (2010) observa que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa muito utilizada quando se pretende investigar “como” ou “por que” ocorrem

certos fenômenos e o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos em situações contemporâneas. Desta forma, é possível determinar características de comportamento em pequenos grupos em processos organizacionais e administrativos. O estudo de casos múltiplos envolve a coleta e análise de dados de vários casos, sendo útil para ressaltar as diferenças e similaridades entre eles (GIL, 1999; MERRIAM, 2009). Conforme Godoy (1995) e Yin (2010), um estudo de caso ainda pode apresentar uma finalidade descritiva, construindo um relato detalhado de um fenômeno, envolvendo sua configuração, estrutura, atividades e relacionamento com outros fenômenos, como se investiga no presente estudo através do levantamento de como ocorre a gestão de marketing no contexto de redes de cooperação.

Para Yin (2010), um estudo de casos múltiplos requer a estruturação de um protocolo de estudo para melhorar a confiabilidade da pesquisa e orientar o investigador na realização da coleta de dados. A estrutura e os elementos do protocolo referente ao presente estudo estão descritos no anexo 1.

3.2.2 Determinação do método e da técnica de coleta de dados

Para Lakatos e Marconi (1999), a coleta de dados é a etapa da pesquisa na qual são aplicados os instrumentos previamente elaborados e as técnicas selecionadas com a finalidade de se efetuar a coleta de dados referentes à pesquisa.

O estudo contempla o uso de dados secundários e primários. Mattar (2009) afirma que os dados secundários são aqueles já coletados, tabulados, ordenados e, em alguns casos, até analisados, com propósitos diferentes em relação às necessidades específicas da pesquisa. Conforme destaca Mattar (2009), o uso de dados secundários, na maior parte dos casos, apresenta baixo custo, pois os dados estão disponíveis a preços acessíveis, além da facilidade de acesso, uma vez que os dados já estão disponíveis em lugares determinados, o que pode reduzir o tempo necessário para se obter resultados. O autor também salienta que há possíveis desvantagens na utilização de dados secundários, uma vez que eles nem sempre se ajustam perfeitamente às necessidades de determinada pesquisa. Além disso, o tempo decorrido entre coleta e publicação dos dados pode diminuir a relevância da informação. Finalmente, as fontes podem conter erros decorrentes do processo de

amostragem ou da realização das diversas etapas e fases da pesquisa original. A presente pesquisa obteve os dados secundários disponibilizados nos sites do IBGE, das associações ligadas ao comércio de materiais de construção e das redes estudadas.

Já os dados primários são aqueles que ainda não foram coletados, estando em posse dos pesquisados, e que são coletados para atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento (MATTAR, 2009). No presente estudo, a coleta de dados primários é feita através do método da comunicação escrita, com uso de questionários não disfarçados, preenchidos pelos gestores das redes de cooperação e pelos gestores das lojas associadas às redes, distribuídos e recolhidos *on line* com auxílio do sistema Qualtrics. O *link* que hospeda o questionário foi encaminhado aos gestores das redes e por eles redirecionado aos 149 lojistas associados. As autoras Lakatos e Marconi (2007) descrevem o questionário como um instrumento de coleta de dados que é formado por uma série ordenada de perguntas que precisam ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador.

Para Silva (2005), o questionário precisa ser elaborado de forma que pareça impessoal, para auxiliar que a obtenção dos resultados seja de maneira uniforme. Andrade (2003) acrescenta que ao elaborar as perguntas de um questionário é necessário considerar o fato de que o informante não contará com a explicação adicional do pesquisador e, portanto, as perguntas precisam ser objetivas e claras. As perguntas são elaboradas a partir da percepção deste autor sobre a relevância de termos e de categorias de análise apresentadas no referencial teórico elaborado no capítulo 2.

O questionário (apêndice 1) está estruturado conforme o quadro resumo “variáveis analíticas, objetivos específicos e formas de análise”, apresentado na seção 3.1.4 e contempla blocos referentes à caracterização do respondente e da rede de cooperação, ao processo de gerenciamento das informações de marketing e à efetividade de uso de um SIM. O instrumento contém questões fechadas, que requerem o apontamento de respostas diretas, graus de intensidade ou de concordância, conforme o enunciado. Neste caso, são utilizadas escalas, que são “instrumentos construídos com o objetivo de medir a intensidade das opiniões e atitudes da maneira mais objetiva possível” (GIL, 1999, p. 139). Também são utilizadas questões abertas para que o respondente possa se expressar livremente,

oportunizando a exploração de informações não previstas nas questões fechadas. Esta estrutura do questionário, bem como a sua hospedagem *on line*, leva em consideração o fato de que os respondentes estão dispersos em diferentes regiões do Estado do Paraná, impondo ao pesquisador limitações de tempo e de recursos financeiros.

Para verificar sua consistência e adequação ao estudo proposto, o questionário foi previamente testado com o gestor de uma rede de cooperação em formação, na Região de Curitiba, e também em duas lojas de materiais de construção vinculadas a esta rede, escolhidas pelos critérios de acessibilidade e conveniência. Para o pré-teste, foram suprimidos do instrumento as questões de caracterização específicas de redes de cooperação, bem como os blocos de questões que se referem aos seus condicionantes de formação (seções 1, 2 e 3 do bloco 2 do instrumento de pesquisa de campo), de modo a enfatizar o processo de gestão da informação de marketing. Nesta fase, o pesquisador fez um contato prévio com os respondentes, informando-os do objetivo do estudo e estimulando-os a apontarem os pontos fortes e fracos do instrumento. Este procedimento permitiu a elaboração da versão final do questionário que foi repassado, após contato prévio, aos gestores das redes de cooperação contempladas no presente estudo. Os contatos com os gestores foram realizados entre os meses de julho a novembro de 2012, contemplando diversas fases e objetivos, como: convite para participação da pesquisa, envio do link do instrumento de coleta de dados, envio de documentos explicando os propósitos do estudo, esclarecimento de dúvidas sobre o seu preenchimento, solicitações de encaminhamento e reencaminhamento do *link* da pesquisa para os lojistas associados, solicitação de informações adicionais. Estes contatos ocorreram diversas vezes através de telefonemas e *emails*.

3.2.3 Determinação da população e da amostra da pesquisa

Nas palavras de Mattar (1994, p. 280) a população é o “agregado de todos os casos que se enquadram num conjunto de especificações previamente estabelecidas”. Neste estudo, a população é formada pelas redes de cooperação constituídas, atuantes no varejo de materiais de construção do Estado do Paraná. São catalogadas cinco redes com este perfil, conforme descrição no quadro 10.

NOME	SEDE	REGIÃO DE ATUAÇÃO	NÚMERO DE LOJAS
Rede Construir	Curitiba	Curitiba e litoral paranaense.	04
Rede Bem Viver	Ponta Grossa e Francisco Beltrão	35 cidades entre as regiões oeste, sudoeste e central do Estado.	56
Rede Constr & Cia	Cascavel	40 cidades entre as regiões oeste e sudoeste do Estado.	45
Rede Constr & Cia	Maringá	11 cidades na região norte do Estado.	19
Rede 100%	Maringá	5 cidades na região norte do estado.	25
TOTAL			149

QUADRO 10 – REDES DE COOPERAÇÃO NO VAREJO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO DO PARANÁ

FONTE: Elaborado pelo autor, 2012.

A amostragem consiste na seleção de um “subgrupo dos elementos da população selecionado para participação no estudo” (MALHOTRA, 2006, p. 320). A unidade amostral no estudo é composta por um gestor responsável pelo marketing de cada rede e por um gestor de cada loja associada às redes. Portanto, no caso das redes, os gestores que compõem a amostra respondente foram escolhidos por conveniência, sendo necessária a adesão de um respondente de cada uma das 5 redes estudadas. Já no caso dos lojistas, a amostra é constituída pelo gestor de cada loja que recebeu o *link* do instrumento de coleta de dados através do repasse de *email* por parte do gestor da rede.

3.2.4 Procedimentos de campo

Mattar (2009) observa que a etapa de execução dos procedimentos de campo está sujeita a falhas e demora na obtenção de dados. A supervisão e o controle intenso, além da realização de pré-testes e de contatos prévios com os respondentes, são exemplos de ações que minimizam tais dificuldades. Além do pré-teste do instrumento de coleta de dados, conforme descrito na seção 3.2.2, também podem ser consideradas as seguintes ações:

- a) contato prévio com os gestores de marketing das redes de cooperação classificadas como amostra da pesquisa: contato realizado via telefone e *email* para solicitar a colaboração do respondente;
- b) envio de cartas assinadas pelo PPCGI/UPFR para esclarecimentos julgados necessários pelo respondente e pela rede de cooperação;
- c) envio do instrumento de coleta de dados ao respondente com as instruções de preenchimento e prazos de devolução;
- d) contato telefônico com o respondente para confirmação do recebimento do questionário e esclarecimento de eventuais dúvidas em relação ao seu conteúdo;
- e) acompanhamento dos prazos de devolução, que ocorre automaticamente com o preenchimento *on line*, dos questionários para tratamento e análise dos dados.

3.2.5 Tratamento dos dados

O tratamento dos dados secundários é feito pela descrição do seu conteúdo. Os dados primários são tratados a partir da análise do conteúdo das respostas emitidas pelos gestores das redes de cooperação e das lojas. Segundo Bardin (2004), a análise de conteúdo é:

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. (BARDIN, 2004, p. 37)

As questões abertas são tratadas pelo método de categorização de termos recorrentes nas respostas. Bardin (2004) afirma que a categorização consiste em classificar elementos constituintes de um conjunto, pela diferenciação e, na sequência, pelo reagrupamento de gêneros comuns. Ainda segundo a autora, a categorização pode ser:

- semântica: por temas;
- sintática: utilizando verbos e adjetivos;
- léxica: conforme o sentido das palavras; e

- expressivo: conforme expressões diretas.

As questões fechadas foram tratadas a partir dos apontamentos feitos nas escalas de intensidade e de concordância presentes no instrumento de coleta de dados. A apresentação dos dados primários e secundários foi realizada através de gráficos e tabelas e comentários, a partir das informações coletadas nas diversas fontes consultadas pelo pesquisador. Nesta etapa, através da descrição e interpretação das respostas, também foram verificadas as possíveis relações entre as variáveis estudadas.

3.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As limitações dizem respeito às próprias opções metodológicas aplicadas no estudo. Muitas informações do estudo são levantadas através dos questionários aplicados *on line*, sem a interferência do pesquisador. Como consequência, é percebida a dificuldade, principalmente dos lojistas em responder todas as questões do instrumento. A ausência do pesquisador no momento da resposta resultou em uma interpretação através de percepção do respondente, o que pode conduzir a resultados diferentes em termos de análise. Outra limitação é que não se pode fazer generalizações dos resultados do método de estudo de caso pela ausência de inferências estatísticas, porque o resultado pode conter vieses de percepção do pesquisador nas fases de coleta e de análise de resultados.

Apesar das limitações relatadas, o método de estudo de casos aplicado nesta investigação serve para descrever o processo da gestão da informação nas redes observadas e também para a geração de ideias que podem ser testadas posteriormente.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, em consonância com os objetivos do trabalho, as 4 redes observadas são caracterizadas em relação aos seus (1) perfis e condicionantes de formação, (2) são descritos como ocorrem os principais procedimentos administrativos que orientam a gestão da informação de marketing em cada uma delas, sendo apontadas similaridades e diferenças, e também (3) são apresentados os seus respectivos resultados obtidos com a gestão da informação de marketing.

O *link* da pesquisa foi ao ar no dia 09 de julho de 2012. Após diversos contatos visando a adesão dos gestores das redes, em 18 dias corridos, um gestor de cada rede já havia respondido o instrumento de coleta de dados. No entanto, neste mesmo período, apenas 22 dos 149 lojistas havia acessado o *link* para responder o questionário e somente 6 o responderam integralmente. Mais 37 dias foram concedidos antes do cancelamento do acesso ao *link* para os respondentes. Neste período, foram realizadas novas rodadas de telefonemas e e-mails aos gestores das redes para que estes promovessem junto aos seus associados uma adesão maior à pesquisa. Interessante destacar que todos os gestores condicionaram a adesão ao estudo mediante o envio de um relatório de dados consolidados ao seu término, confirmando assim a relevância do estudo para o diagnóstico mais apurado sobre o processo e resultados na gestão da informação de marketing em suas organizações. No dia 31 de agosto de 2012 o acesso ao *link* da pesquisa foi suspenso. Neste período de 54 dias foram realizados 66 acessos ao instrumento, resultando o seguinte quadro de respostas:

REDE	NÚMERO DE LOJAS	RESPOSTA DO GESTOR	RESPOSTAS VÁLIDAS DE LOJISTAS
Rede Bem Viver	56	SIM	11
Rede Constru & Cia Cascavel	45	SIM	02
Rede Constru & Cia Maringá	19	SIM	02
*Rede Construir	4	SIM	0
Rede 100%	25	SIM	0
TOTAL	149		15

QUADRO 11: RESPOSTAS GESTORES E LOJISTAS

FONTE: Dados da pesquisa, 2012.

* Rede excluída ao longo do procedimento de campo

Nota-se que houve um reduzido número de respostas válidas dos lojistas. Em conversa com os gestores, percebe-se que o conhecimento dos lojistas em relação

aos procedimentos de gestão da informação de marketing das redes é limitado, já que esta tarefa é delegada aos gestores das redes. Além disso, o próprio entendimento do conceito de marketing para a maioria dos lojistas é equivocado conforme relatos dos gestores das redes que serão apresentados nas próximas seções. Cabe destacar que os lojistas associados se encontram em assembleias esporádicas, ficando alheios às diversas rotinas da gestão das redes, já que todas elas possuem um escritório com funcionários para este propósito. Estas constatações, de fato, foram percebidas na etapa de depuração dos dados, já que vários lojistas responderam a pesquisa até o final do bloco referente aos condicionantes de formação da rede, abandonando o instrumento de coleta de dados a partir da primeira pergunta sobre o processo de gestão da informação de marketing.

Durante o período de análises, os gestores das redes foram procurados outras vezes para prestar informações complementares, seja por preenchimento incorreto ou por ausência de questões específicas no instrumento, bem como para prestar alguns esclarecimentos que pudessem enriquecer os relatos e comparações. Na ocasião de um destes contatos, foi verificado que a Rede Construir já havia desestruturado sua relação de rede de cooperação e que as informações anteriormente prestadas estavam restritas à atuação do respondente. Em outras palavras, as respostas inseridas no instrumento de coleta de dados representavam o processo de gestão da informação de marketing de um lojista e não de uma rede. Importante destacar que a Rede Construir iniciou suas atividades em 1998, na região de Curitiba. Em 2001 chegou a contar com 22 afiliados, mas com o passar do tempo vários deles preferiram se desligar por motivos diversos. Desde 2010 a rede era formada por apenas 4 lojas, operando basicamente como uma central de compras. Conforme relatado por seu gestor, Sr. José Daniel, as lojas já vinham atuando de forma independente em relação às questões de gestão da informação e duas empresas estavam trabalhando apenas com a fachada da loja com a caracterização da rede. Desta forma, optou-se por excluir esta amostra das análises, já que a Rede Construir, por não atuar na forma de uma rede de cooperação empresarial, não atende aos propósitos deste estudo.

4.1 PERFIL DAS REDES DE COOPERAÇÃO DO VAREJO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

No presente estudo são pesquisadas as 4 redes varejistas de materiais de construção formalmente constituídas e atuantes no Estado do Paraná, sendo elas: Rede Bem Viver, Rede Construção & Cia Cascavel, Rede Construção & Cia Maringá e Rede 100%.

Na Rede Bem Viver, as informações são prestadas pelo sr. Jerri Adriani Marini, que ocupa o cargo de gestor de compras da rede e também é diretor da Loja Marini Materiais de Construção, filiada desde 2002 a esta rede. A Rede Bem Viver inicia suas atividades em 2001 através da associação de alguns empresários. O objetivo é obter vantagens na negociação, especialmente em relação aos preços de compra, com as principais indústrias fornecedoras do segmento de materiais de construção. Atualmente, 56 lojas distribuídas em 35 cidades nas regiões oeste, sudoeste e dos Campos Gerais do Estado estão filiadas à Rede Bem Viver. Estas lojas trabalham em um sistema de cooperação, faturam entre R\$ 10.000.000,00 e R\$ 15.000.000 mensalmente e empregam cerca de 900 funcionários. A administração da rede conta com 12 funcionários administrativos e 05 diretores que também são proprietários de lojas associadas à rede. A visão apresentada pela rede é formada pela seguinte frase: “Ser a maior e mais eficiente rede associativa de varejo de materiais de construção do Estado do Paraná e estar entre as dez maiores do Brasil”. A missão compartilhada pelos integrantes é de que “Todos devem estar comprometidos com o projeto de expansão e promover o crescimento, a melhoria da rentabilidade das associadas e a solidez de seus negócios através de sistemas de compra e venda cooperadas, do apoio à gestão, ao marketing e à geração de conhecimento” (REDE BEM VIVER, 2012). De acordo com a Anamaco (2012), a Rede Bem Viver é a maior rede cooperada de materiais de construção do Paraná e ocupa a 16ª posição no *ranking* nacional de varejistas deste segmento.

A Rede Construção & Cia, além de atuar no estado do Paraná, também está presente no estado do Mato Grosso do Sul. Para os propósitos do presente estudo, são analisadas as redes que levam a marca Construção & Cia na região de Cascavel e de Maringá, ambas no estado do Paraná.

As informações sobre a Rede Construção & Cia Cascavel são prestadas pelo sr. Márcio Adriano Campos, que ocupa o cargo de gestor da rede. A Rede Construção & Cia Cascavel inicia suas atividades em 2001 e apresenta os seguintes objetivos: comprometimento com a marca, fidelidade com fornecedores parceiros, espírito empresarial coletivo, eficiência organizacional e ética profissional. Atualmente, 45 lojas distribuídas em 40 cidades nas regiões oeste, sudoeste do Estado estão filiadas à Construção & Cia, faturam entre R\$ 5.000.000,00 e R\$ 10.000.000,00 mensalmente e empregam cerca de 800 funcionários. A administração da rede conta com 07 funcionários administrativos e 06 diretores, todos lojistas associados, assim distribuídos: Presidente, Tesoureiro, Secretário, Conselheiros Fiscal, de Ética e Patrimonial. A missão apresentada pela rede é formada pela seguinte frase: “Criar, desenvolver e implementar projetos de gestão de negócios através de alianças estratégicas que contribuam para o fortalecimento e crescimento de empresas varejistas do setor de materiais de construção”. Os objetivos que norteiam o gerenciamento da Rede Construção & Cia Cascavel são: fortalecer a marca da rede, de modo a projetá-la de forma mais efetiva junto ao mercado consumidor; buscar atualização nas práticas de alianças estratégicas desenvolvidas no país e no exterior para melhorar as parcerias com fornecedores; ser a maior rede independente de varejo no segmento de materiais para construção, tanto em número de lojas quanto em faturamento; capacitar as empresas associadas para o mercado globalizado; possuir o melhor padrão de qualidade de atendimento e estar socialmente envolvida na comunidade onde atua (REDE CONSTRUÇÃO & CIA, 2012).

As informações sobre a Rede Construção & Cia Maringá são prestadas pelo sr. Claudemir Santos, que ocupa o cargo de gestor. Esta rede inicia suas atividades em 2003 e apresenta os mesmos objetivos e visão que a sua regional de Cascavel. Atualmente, 19 lojas distribuídas em 11 cidades na norte do Estado estão filiadas à Construção & Cia. A administração da rede conta com 03 funcionários administrativos e 06 diretores, todos lojistas associados, assim distribuídos: Presidente, Tesoureiro, Secretário, Conselheiros Fiscal, de Ética e Patrimonial.

Na Rede 100%, as informações são prestadas pela Sra. Cleodete Boso, que ocupa o cargo de gestora de negócios também é proprietária de uma loja de materiais de construção afiliada à mesma rede. A Rede 100% inicia suas atividades em 2000, com o objetivo de propiciar crescimento das empresas afiliadas, desenvolver um conjunto de métodos para a formação das equipes de venda para

propiciar um melhor atendimento aos clientes, fornecedores e parceiros. A missão da rede é “Alcançar o crescimento e reconhecimento através do Associativismo, tendo como objetivo o fortalecimento das afiliadas, desenvolvendo projetos de gestão de negócios, por meio de parcerias estratégicas, motivando assim a competitividade no mercado”. Sua visão é “Ser referência em atendimento e qualidade no cenário de materiais de construção, priorizando a satisfação dos clientes e fornecedores” (REDE 100%, 2012). Atualmente, 25 lojas distribuídas em 05 cidades na norte do Estado estão filiadas à Rede 100%, faturam entre R\$ 1.000.000 e R\$ 5.000.000 mensalmente e empregam cerca de 300 funcionários. A administração da rede conta com 02 funcionários administrativos e 03 diretores.

Um ponto em comum observado nas 4 organizações estudadas se refere à sua tipologia de rede de cooperação. Elas são caracterizadas como Redes Horizontais de Cooperação Empresarial. Nesta tipologia, o concorrente é visto como um semelhante, possibilitando o encontro de soluções conjuntas para o enfrentamento de dificuldades de mercado (BALESTRO, 2004). De fato, percebe-se nas 4 redes que os elos principais são os associados, ou seja, lojistas de materiais de construção que apesar de competirem no mesmo segmento, buscam formas cooperadas de atuação. A tabela 01, a seguir, sintetiza os elementos que caracterizam o perfil das redes observadas, conforme descrito nesta seção 4.1

REDE	ANO FUNDAÇÃO	NÚMERO DE LOJAS	RECEITA MENSAL	FUNCIONÁRIOS ADMINISTRATIVO	FUNCIONÁRIOS LOJAS
Rede Bem Viver	2001	56	Entre R\$ 10 e 15 milhões	12	900
Rede Constr & Cia Cascavel	2001	45	Entre R\$ 5 e 10 milhões	07	800
Rede Constr & Cia Maringá	2003	19	Não informado	03	Não informado
Rede 100%	2000	25	Entre R\$ 1 e 5 milhões	02	300

TABELA 01: PERFIL DAS REDES OBSERVADAS

FONTE: Dados da pesquisa, 2012.

4.1.1 Motivações para Atuação Cooperada

As organizações são fundadas com um propósito. Ainda que esse propósito possa mudar ao longo de sua existência, é imprescindível que ao analisar uma organização seja compreendido o motivo de sua atuação. A missão é “uma

declaração de propósito genérica, mas duradoura, que identifica o alcance das operações de uma organização e o que ela pode oferecer para seus vários *stakeholders*” (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000, p. 93) . O quadro 12, a seguir, se refere às declarações de missão apresentadas pelas redes observadas, bem como as visões de seus gestores em relação aos propósitos de cada organização.

REDE	MISSÃO	VISÃO DOS GESTORES DAS REDES
Rede Bem Viver	Ser a maior e mais eficiente rede associativa de varejo de materiais de construção do Estado do Paraná e estar entre as dez maiores do Brasil.	“Vender mais e melhor, comprar melhor e aprender mais”.
Rede Construção & Cia Cascavel	Criar, desenvolver e implementar projetos de gestão de negócios através de alianças estratégicas que contribuam para o fortalecimento e crescimento de empresas varejistas do setor de materiais de construção.	“Aumento do poder de compra e a atuação com uma marca forte no mercado”.
Rede Construção & Cia Maringá	Criar, desenvolver e implementar projetos de gestão de negócios através de alianças estratégicas que contribuam para o fortalecimento e crescimento de empresas varejistas do setor de materiais de construção.	“Aumento do poder de compra junto aos fornecedores”.
Rede 100%	Alcançar o crescimento e reconhecimento através do Associativismo, tendo como objetivo o fortalecimento das afiliadas, desenvolvendo projetos de gestão de negócios, por meio de parcerias estratégicas, motivando assim a competitividade no mercado.	“Ocupar um lugar no mercado, alcançando preços competitivos com a concorrência”.

QUADRO 12: COMPARATIVO MISSÃO E VISÃO DOS GESTORES

FONTE: Dados da pesquisa, 2012.

Analisando as declarações de missão apresentadas pelas redes e comparando-as com as visões de seus gestores, nota-se que:

- a Rede Bem Viver orienta suas ações para a busca da eficiência através da atuação associada de seus membros, visando melhor poder de compra e de venda, para também conquistar projeção regional e nacional;
- a Rede Construção & Cia Cascavel e Rede Construção & Cia Maringá, por estarem sobre a mesma “marca” de atuação em rede, apresentam o mesmo propósito voltado para a coordenação de alianças estratégicas em seu modelo de negócio e na visão de seus gestores, conquistar vantagens no momento de compra junto aos seus fornecedores;
- a Rede 100% busca no associativismo o fortalecimento das empresas que compõem a rede de modo a capacitá-las a atuar de modo mais competitivo.

Percebe-se que a melhoria no desempenho competitivo é um elemento recorrente nas declarações apresentadas, remetendo às dificuldades de atuação das pequenas lojas de materiais de construção observadas a partir da década de 90 no Brasil (MARTIGNANO, ALPERSTEDT e FIATES, 2005).

Conforme Castels (2007), as transformações organizacionais visam lidar com a incerteza causada por mudanças no ambiente econômico, levando as empresas a repensarem as formas de atuação. O gráfico 01, a seguir, se refere às percepções dos gestores em relação às motivações que levam os lojistas a atuarem de forma cooperada, conforme a questão 13 do instrumento de coleta de dados (apêndice 1):

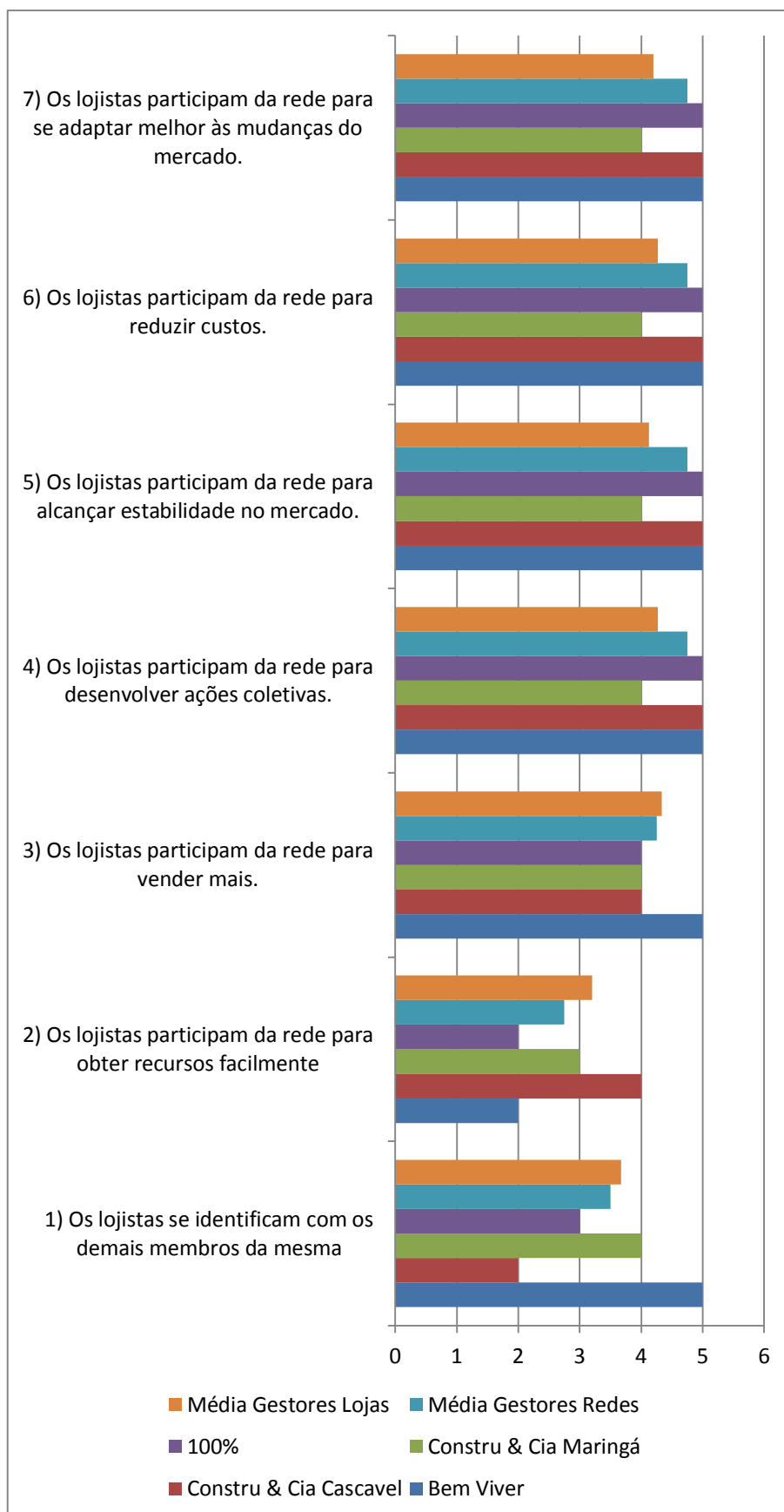


GRAFICO 1: MOTIVAÇÕES PARA ATUAR NA REDE
 FONTE: Dados da pesquisa, 2012.

Comparando a opinião dos gestores das redes, é possível identificar as suas percepções sobre os fatores que levam os lojistas a atuarem de forma cooperada:

- a identificação com os demais membros da rede e a intenção de obter acesso a recursos facilmente não são motivações de consenso;
- o aumento nas vendas, o desenvolvimento de ações coletivas, a estabilidade no mercado, a redução dos custos e a adaptação ao mercado são os fatores motivacionais mais importantes.

Neste grupo de questões, conforme quadro 13 do apêndice 6 e o gráfico 1 apresentado anteriormente aparecem duas divergências de percepção entre gestores das lojas e gestores das redes. Em relação à afirmativa 2 (os lojistas participam da rede para obter recursos facilmente), a média verificada nas respostas dos gestores das lojas é 3,20, enquanto que as respostas dos gestores das redes apontam para uma média de 2,75, revelando uma compreensão mais otimista por parte dos lojistas em relação a este fator. A questão 5 (os lojistas participam da rede para alcançar estabilidade no mercado) também apresenta uma divergência. A média verificada nas respostas dos gestores das lojas é 4,13, enquanto que na percepção dos gestores das redes, a média obtida é 4,75, revelando uma compreensão mais pessimista por parte dos lojistas em relação a este fator.

A questão 14 do instrumento de coleta de dados, conforme respostas nos apêndices 2, 3, 4 e 5, abre espaço para as manifestações espontâneas dos gestores das redes em relação às motivações dos lojistas para a forma cooperada de atuação. Nas palavras do gestor da Rede Bem Viver, os motivos que levam os lojistas a participarem da Rede Bem Viver são “vender mais e melhor, comprar melhor e aprender mais” (questão 14, apêndice 2). Já para o gestor da Rede Construção & Cia Cascavel, os lojistas participam desta rede para aumentar o poder de compra e atuar com uma marca forte no mercado, já que as ações de comunicação em tv, rádio e jornais de oferta da própria rede são possibilitadas pelo rateio dos custos e pelas verbas de bonificação repassadas pelos fornecedores de acordo com o volume de compras. De acordo com o gestor da Rede Construção & Cia Maringá, de maneira similar ao que ocorre com a regional Cascavel, o principal motivo que leva os lojistas a participarem da rede é o aumento do poder de compra

junto aos fornecedores. Conforme destaca a gestora da Rede 100%, os lojistas buscam a cooperação para “ocupar um lugar no mercado, alcançando preços competitivos com a concorrência”.

Os fatores motivacionais de atuação conjunta, apresentados anteriormente nas questões 13 e 14 são importantes para o estabelecimento dos níveis de cooperação e da necessidade de troca de informações entre seus membros. Neste ponto é que ocorre o intercâmbio de ideias, se desenvolve a visão estratégica, se analisam os problemas e as soluções comuns e a definição dos papéis desempenhados entre os parceiros (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001; BALESTRIN e VERSCHORE, 2008). Os desdobramentos desta visão é que criam os fatores motivacionais da união entre as empresas aqui estudadas, conforme relatado anteriormente.

4.1.2 Resultados e Ganhos da Atuação Cooperada

O gráfico 2, a seguir, se refere às percepções dos gestores em relação aos resultados das ações específicas de cooperação dos integrantes da rede, conforme a questão 15 do instrumento de coleta de dados (apêndice 1):

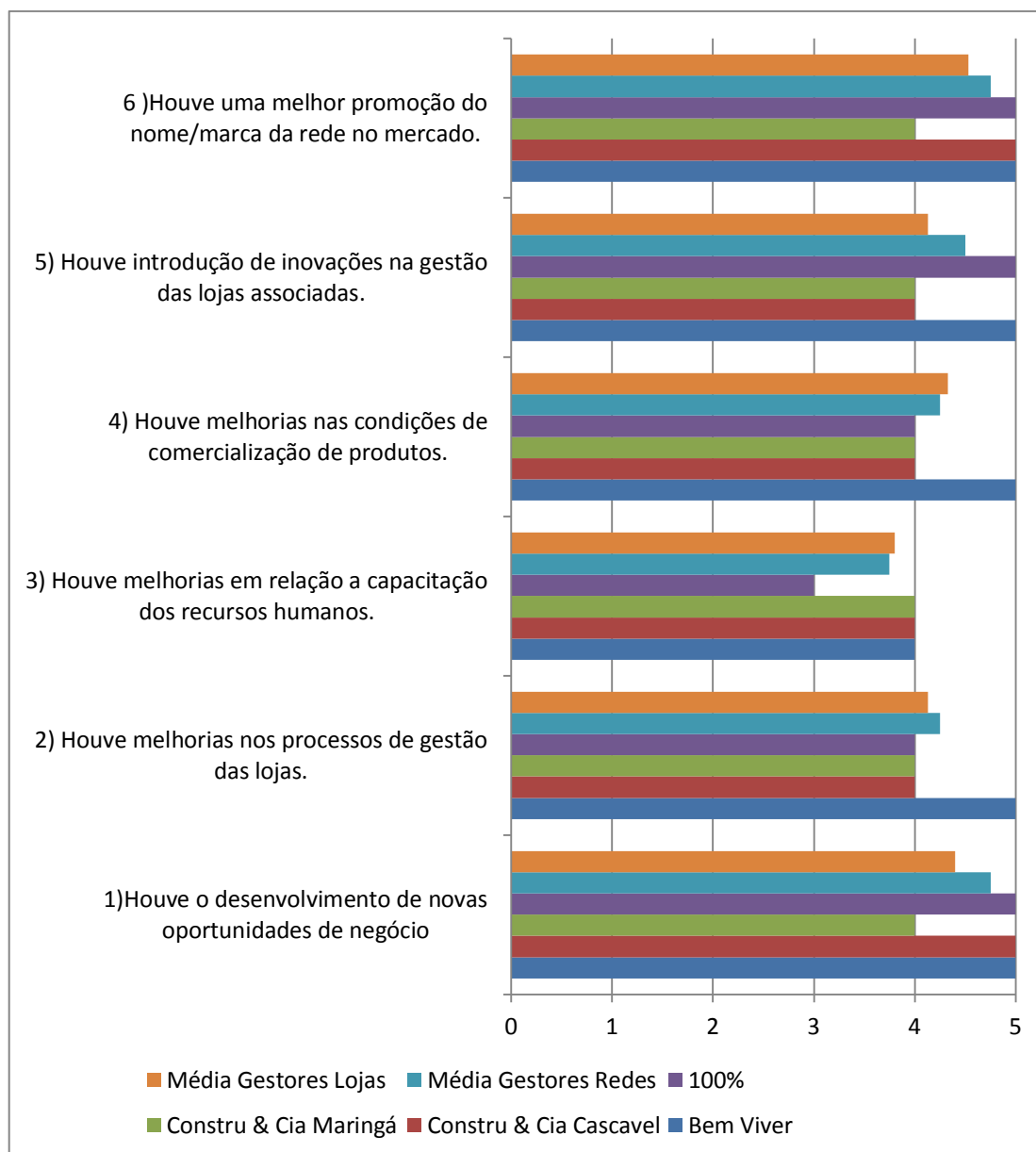


GRÁFICO 2: RESULTADOS DAS AÇÕES COOPERADAS

FONTE: Dados da pesquisa, 2012.

Comparando a opinião dos gestores das redes, é possível descrever as suas percepções sobre os resultados das ações cooperadas:

- há um alto nível de concordância em relação aos seguintes resultados: desenvolvimento de novas oportunidades de negócio, melhoria dos processos de gestão das lojas, condições de comercialização de produtos, introdução de inovações na gestão das lojas e melhor promoção do nome/marca da rede no mercado;

- apesar de haver percepção de melhoria em relação à capacitação dos recursos humanos, este resultado se mostra menos expressivo em relação aos demais;
- a percepção de resultados positivos parece ser mais intensa na Rede Bem Viver (RBV). Conforme destaca o gestor desta rede, os resultados obtidos com a cooperação dos membros associados “em geral foram bons e contribuíram para o crescimento de nossas lojas”.

Neste grupo de questões, as respostas dos gestores das lojas, conforme quadro 15 do apêndice 6 e o gráfico 2 apresentado anteriormente, não revelam divergências maiores e seguem as mesmas percepções apresentadas pelos gestores das redes.

A questão 16 do instrumento de coleta de dados, conforme respostas nos apêndices 2, 3, 4 e 5, abre espaço para manifestações espontâneas dos gestores das redes em relação aos resultados da atuação cooperada. De acordo com a gestora da Rede 100% “as ações cooperadas ajudam no crescimento das vendas, mas nem todas as lojas alcançam bons resultados”(questão 18, apêndice 5). Já para o gestor da Rede Constru & Cia Cascavel, a identidade visual fortalece a marca e a empresa (associados). Além disso, as ações de cooperação requerem treinamentos e consultorias, melhorando a gestão das lojas de um modo geral. Os resultados das ações de cooperação apresentados anteriormente nas questões 15 e 16 se aproximam das ideias centrais de que a cooperação possibilita a busca de tecnologias e a redução dos custos de transação relativos ao processo de inovação, aumentando a eficiência econômica e, por consequência, melhorando os níveis de competitividade (BALESTRIN e VERSCHORE, 2008; OLAVE e AMATO NETO, 2001)

O gráfico 3, a seguir, sintetiza a visão dos gestores em relação aos ganhos obtidos pelos lojistas após se associarem às redes, conforme a questão 17 do instrumento de coleta de dados (apêndice 1):

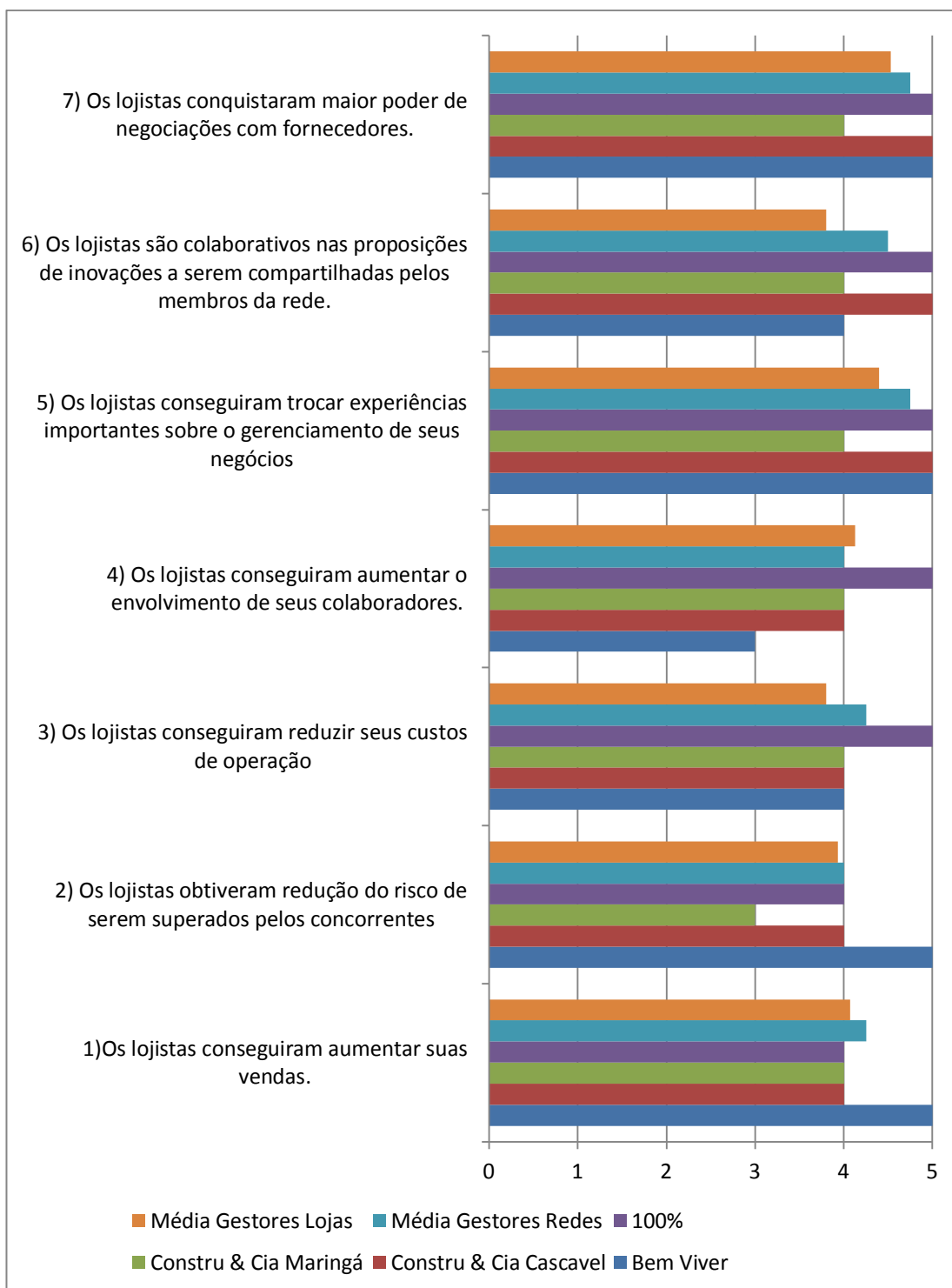


GRÁFICO 3: GANHOS OBTIDOS APÓS INGRESSO NA REDE

FONTE: Dados da pesquisa, 2012.

Comparando a opinião dos gestores das redes, é possível determinar as suas percepções sobre os ganhos obtidos pelos lojistas após o ingresso nas redes:

- a troca de experiências sobre o gerenciamento dos negócios, a atuação colaborativa na proposição de inovações a serem

compartilhadas e o maior poder de negociação com fornecedores são os ganhos percebidos com maior intensidade;

- o aumento das vendas e a redução dos custos de operação são ganhos significativos, mas não são percebidos com total intensidade;
- a redução nos riscos de serem superados pelos concorrentes e o aumento do envolvimento dos colaboradores são ganhos que apresentam maiores dificuldades de serem conquistados.

Neste grupo de questões, conforme quadro 17 do apêndice 6 e o gráfico 3 apresentado anteriormente, verificam-se duas divergências de percepção entre os gestores das lojas e os gestores das redes. Em relação à afirmativa 3 (os lojistas conseguiram reduzir seus custos de operação) a média verificada nas respostas dos lojistas nesta variável é 3,80, enquanto que as respostas dos gestores das redes indicam a média de 4,25. A questão 6 (os lojistas são colaborativos na proposição de inovações a serem compartilhadas pelos membros da rede) também apresenta uma divergência. A média verificada nas respostas dos gestores das lojas nesta variável é 3,80, enquanto que na percepção dos gestores das redes, a média é 4,50.

A questão 18 do instrumento de coleta de dados, conforme respostas nos apêndice 2, 3, 4 e 5, abre espaço para manifestações espontâneas dos gestores das redes em relação aos ganhos obtidos pelos lojistas após o ingresso na rede. A busca por vantagem competitiva fica evidenciada nas palavras do gestor da Rede Bem Viver ao afirmar que “o ganho em compras nem sempre é o que os lojistas esperam, mas em marketing e aprendizado conseguem mais do que era imaginado ao entrarem” (questão 18, apêndice 2). De acordo com o gestor da Rede Construção & Cia Cascavel, os ganhos não surgem imediatamente, mas ficam evidentes, especialmente pelas ações de qualificação na gestão das lojas através de consultorias compartilhadas. Já para o gestor da Rede Construção & Cia Maringá os lojistas percebem o melhor poder de negociação junto aos fornecedores. Para a gestora da Rede 100% parece haver significativas melhorias no desempenho geral das lojas associadas. Conforme descrito pela gestora, alguns afiliados já pensaram em mudar de ramo diante das dificuldades encontradas na atuação independente. Porém, com as ações de capacitação e de colaboração que refletem no melhor

gerenciamento do negócio, hoje se vêm mais fortalecidos para o enfrentamento das dificuldades.

Estas percepções estão compreendidas nos ganhos mencionados por Balestrin e Verschore (2008). A atuação cooperada reflete em algumas questões específicas observadas nas redes, como maior poder de mercado pela ampliação da base de clientes, soluções coletivas de problemas operacionais como gerenciamento de estoques e necessidade de divulgação, redução de custos e riscos, acúmulo de capital social, aprendizagem coletiva e inovação colaborativa através do compartilhamento de experiências entre os membros que compõem a rede. Além disso, são perceptíveis as melhores condições de negociação com os fornecedores. A percepção de ganhos mencionados pela Rede Construção & Cia Maringá em relação à redução dos riscos junto aos concorrentes, bem como também sobre ganhos mencionados pela Rede Bem Viver em relação ao aumento do envolvimento dos colaboradores merecem uma investigação mais detalhada, já que parecem não estarem atendendo as expectativas desta organização. No entanto, as outras 5 variáveis são percebidas com alta intensidade.

4.2 PROCESSO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO DE MARKETING

Nesta seção se descreve como ocorre o processo de gestão da informação de marketing nas redes observadas a partir do modelo proposto por Davenport e Prusak (1998), apresentado na seção 2.2.2. A partir da descrição deste processo, também são apontadas as comparações entre as redes, de modo a cumprir com o objetivo B do presente estudo.

4.2.1 Determinação das Necessidades de Informação de Marketing

O gráfico 4, a seguir, sintetiza a visão dos gestores em relação à determinação das necessidades de informação de marketing, conforme as questões 19 e 20 do instrumento de coleta de dados (apêndice 1):

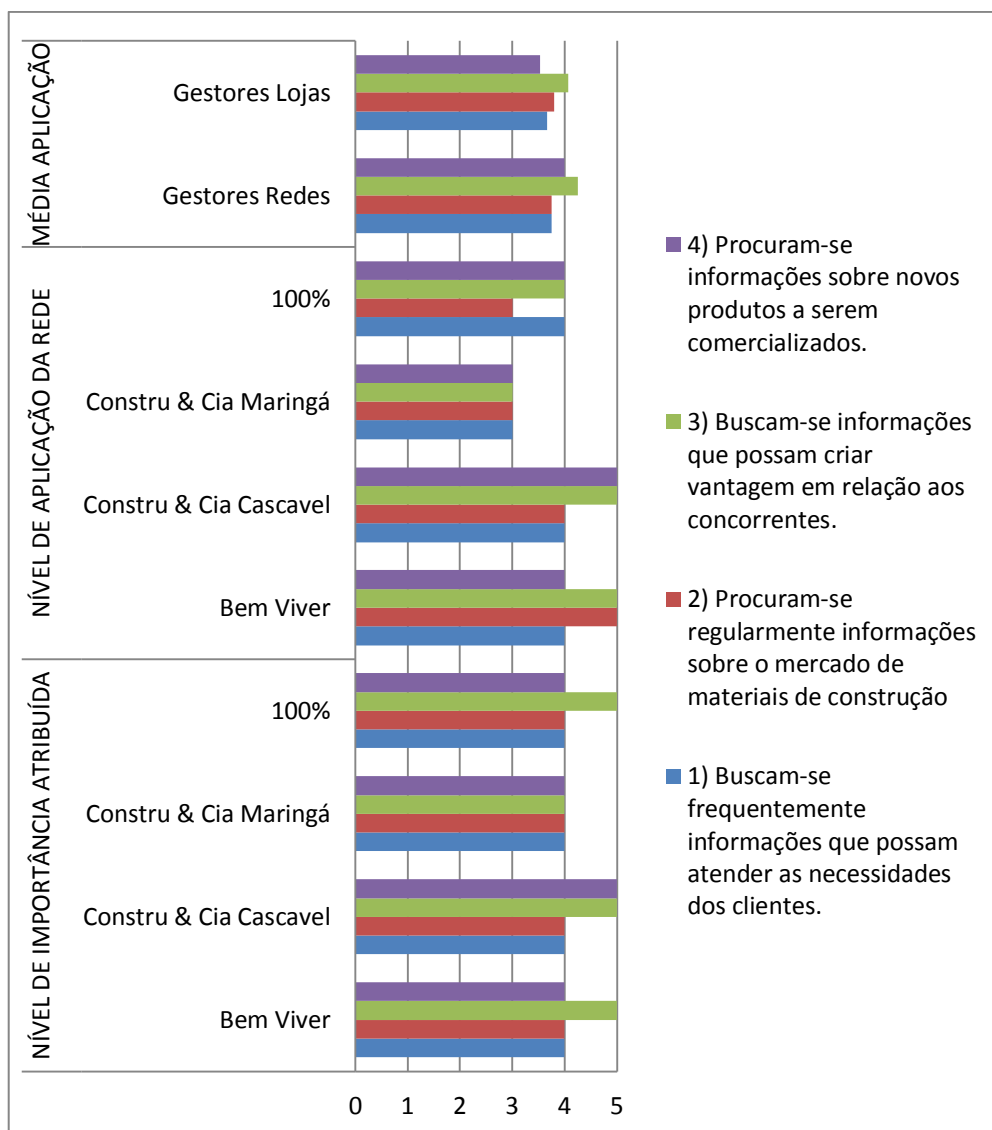


GRÁFICO 4: DETERMINAÇÃO DAS NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO DE MARKETING
 FONTE: Dados da pesquisa, 2012.

Comparando a opinião dos gestores das redes, é possível verificar as seguintes constatações em relação à determinação das necessidades de informação de marketing nas redes:

- a busca de informações que possam atender as necessidades dos clientes e a procura de informações sobre novos produtos a serem comercializados são as atividades que possuem maior regularidade entre a percepção de importância e sua aplicação nas redes.
- a procura regular de informações sobre o mercado de materiais de construção, apesar de ser percebida como variável importante na

determinação das necessidades de informação de marketing, é praticada de maneira razoável na Rede Construção & Cia de Maringá e na Rede 100%.

- a busca de informações que visam a criação de vantagem em relação aos concorrentes é reconhecida como atividade mais importante nesta etapa do processo, mas é executada razoavelmente na Rede Construção & Cia de Maringá

Neste grupo de questões, conforme quadro 20 do apêndice 6 e o gráfico 4 apresentado anteriormente, surge uma divergência de percepção entre os gestores das lojas e os gestores das redes. Em relação à afirmativa 4 (procuram-se informações sobre novos produtos a serem comercializados) a média verificada nas respostas dos gestores das lojas é 3,53, enquanto as respostas dos gestores das redes apontam para uma média de 4,00.

A questão 21 do instrumento de coleta de dados, conforme respostas nos apêndices 2, 3, 4 e 5 abre espaço para manifestações espontâneas dos gestores das redes em relação à etapa de determinação das necessidades de informação de marketing. Nas palavras do gestor da Rede Bem Viver “muitos lojistas ainda precisam conhecer melhor sobre marketing” (questão 21, apêndice 2), evidenciando a percepção limitada sobre o marketing e que a determinação de necessidades de informação nesta área são direcionadas pela cúpula gestora da rede. Já para a Rede Construção & Cia Maringá, a prática moderada das ações de determinação das necessidades de informação de marketing leva a crer que os programas de marketing como um todo já parecem estar delineadas e meramente circunscritas às campanhas promocionais anunciadas nos tabloides de ofertas da própria rede, impressos mensalmente, bem como aos anúncios em rádios e televisão. Esta percepção é corroborada ao analisar o seguinte trecho, extraído na questão 21 (apêndice 4), respondida pelo gestor desta rede: “o marketing tem que ser da maior importância com utilização total na mídia”. Na visão da gestora da Rede 100%, a determinação das necessidades de informação na área de marketing deve focar o cliente. Neste sentido, conforme sua afirmação “precisamos sempre estar inovando para atrair os clientes (questão 21, apêndice 5)”.

O esforço na gestão de marketing deve culminar na criação, comunicação e entrega de valor de uma empresa para o seu mercado (HOOLEY, PIERCY e

NICOULAUD, 2011) e a gestão da informação é elemento de grande importância neste processo. No ambiente de marketing, a atividade de monitoramento de informações suporta as decisões a serem tomadas pela organização de modo a agregar valor aos seus produtos e serviços. Assim, determinar as necessidades de informação nesta área envolve o diálogo propositivo entre gestores e usuários de informação, apoiados por especialistas em conteúdos informacionais e profissionais de sistemas, que resultem num conjunto estruturado de informações úteis nos processos de decisões que se tomam em uma organização (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). Conforme os resultados apresentados, a Rede Bem Viver e a Rede Construção & Cia Cascavel parecem estar orientadas para este processo.

4.2.2 Obtenção da Informação de Marketing

O gráfico 5, a seguir, sintetiza a visão dos gestores em relação aos meios de obtenção das informações de marketing, conforme as questões 22 e 23 do instrumento de coleta de dados (apêndice 1):

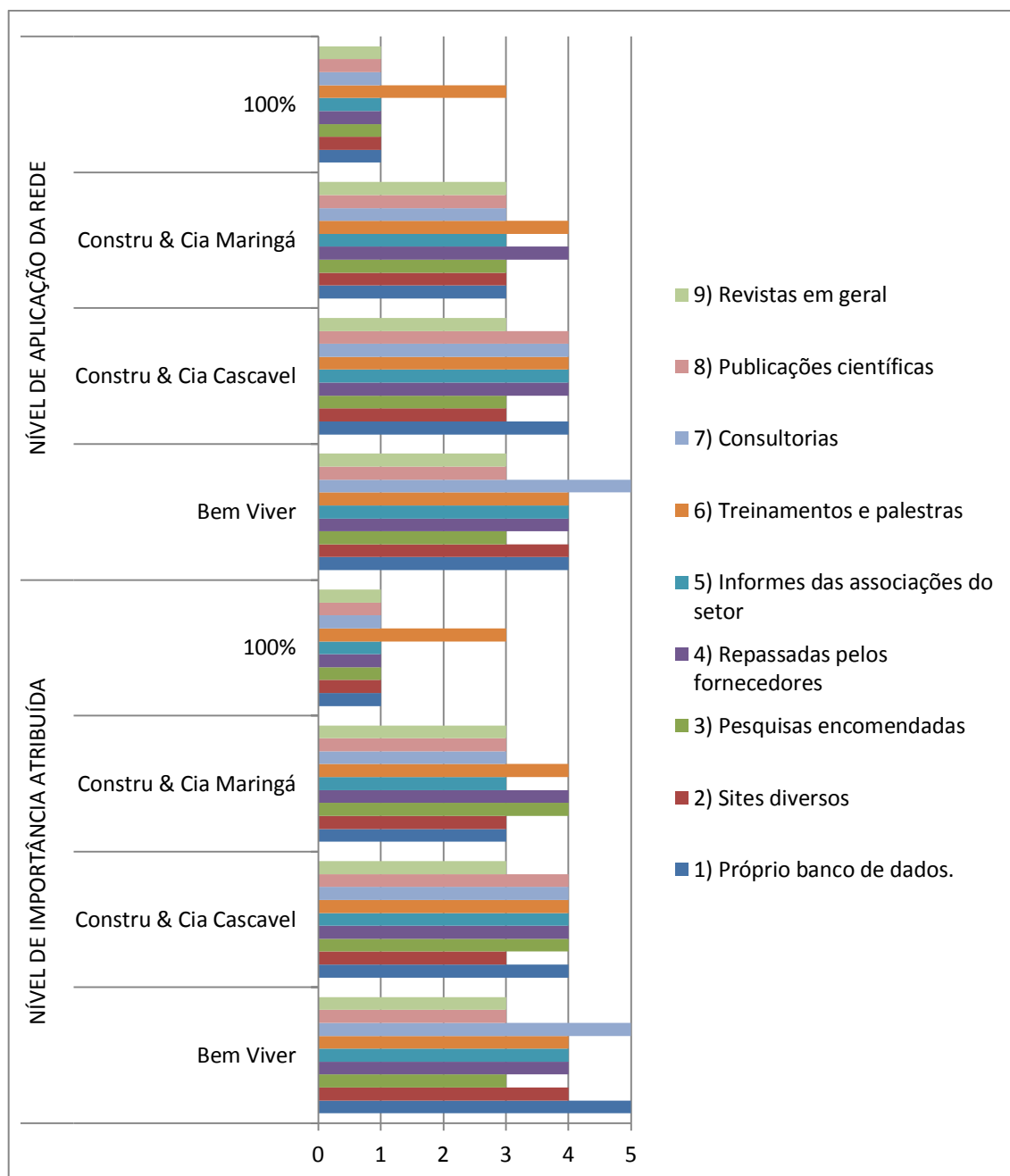


GRÁFICO 5: MEIOS DE OBTENÇÃO DAS INFORMAÇÕES DE MARKETING

FORTE: Dados da pesquisa, 2012.

Comparando a opinião dos gestores das redes, é possível estabelecer as seguintes relações sobre os meios de obtenção das informações de marketing nas redes:

- a consulta ao próprio banco de dados, o uso de informações repassadas pelos fornecedores, os treinamentos e palestras e as consultorias são as atividades reconhecidas com maior importância e

também se constituem nos principais meios de obtenção das informações de marketing;

- as pesquisas encomendadas, apesar de percebidas como meios importantes de obtenção de informação de marketing na Rede Construção & Cia Cascavel e Rede Construção & Cia Maringá são praticadas apenas com nível razoável nestas organizações,
- os sites diversos, as publicações científicas e as revistas em geral, apesar de acessíveis e ricas em conteúdo de informação, são fontes menos consultadas na maioria das redes observadas.
- os informes das associações do setor de materiais de construção são percebidos como meios importantes e são consultados com frequência na Rede Bem Viver e na Rede Construção & Cia Cascavel.
- com exceção da fonte “treinamentos e palestras”, a Rede 100% despreza as demais fontes.

Neste grupo de questões não é realizada a comparação das respostas dos gestores das lojas com as respostas dos gestores das redes. Para este entendimento, parte-se da constatação de que a obtenção das informações de marketing, para a gestão das redes, é atribuição restrita aos funcionários e gestores das redes, envolvendo pouca participação dos lojistas. À exceção da Rede Construção & Cia Maringá, a participação dos lojistas é mais efetiva nas demais etapas do processo de gestão da informação, quais sejam: determinação das necessidades, disseminação e uso das informações. As demais redes buscam as informações de marketing em treinamentos e palestras, consultorias e fontes ligadas ao setor varejista de materiais de construção, conforme relatado anteriormente.

A questão 24 do instrumento de coleta de dados, conforme respostas nos apêndices 2 3, 4 e 5, abre espaço para manifestações espontâneas dos gestores das redes em relação à etapa de obtenção de informações de marketing. De acordo com o gestor da Rede Bem Viver, a forma mais eficaz de se obterem estas informações é através de uma consultoria contratada há alguns anos e que tem assessorado a rede a melhorar seu posicionamento no mercado e principalmente nas ações de propaganda e na elaboração de campanhas promocionais que reforçam a imagem institucional da rede em sua região de atuação. Já a Rede Construção & Cia Cascavel parece contar em grande parte com a consulta às fontes de

informação setoriais, conforme palavras do gestor, já que para ele “estar ligado a outras empresas do setor, usando ferramentas como a Anamaco, propicia visão geral dos acontecimentos”. Diferentemente do que ocorre nas demais redes estudadas, a Rede Construção & Cia Maringá ainda depende das informações que são fornecidas pelos lojistas. Conforme relatado pelo gestor, a proximidade do lojista com as situações cotidianas lhes permite colher informações de mercado e compartilhá-las com os demais lojistas, de modo a constituir uma fonte importante de informações. Conforme relatado pela gestora da Rede 100%, a grande maioria das informações de marketing da rede é obtida nos encontros com outras redes do Brasil². No entanto, a obtenção destas informações refere-se basicamente às questões de mídia e promoção das redes, conforme as palavras da gestora: “aplicamos modelos de campanhas que deram resultados em outras redes, assim a chance de acertar é maior” (questão 24, apêndice 5).

Nas afirmações de Davenport e Prusak (1998), a obtenção de informações é uma atividade ininterrupta e requer a exploração de fontes que sejam adequadas ao ambiente de negócios da organização, além da classificação destas informações de acordo com os níveis de sua aplicação, bem como sua formatação e estruturação visando a melhor forma de dar significado de seu conteúdo aos tomadores de decisão. Conforme os resultados apresentados, a Rede Bem Viver e a Rede Construção & Cia Cascavel são as organizações mais orientadas para esta etapa da gestão da informação de marketing.

4.2.3 Disseminação da Informação de Marketing

O gráfico 6, a seguir, sintetiza a visão dos gestores em relação aos meios de disseminação das informações de marketing, conforme as questões 25 e 26 do instrumento de coleta de dados (apêndice 1):

² Aqui a gestora faz menção ao Encontro Nacional de Redes e Centrais de Negócios, promovido anualmente pelo SEBRAE.

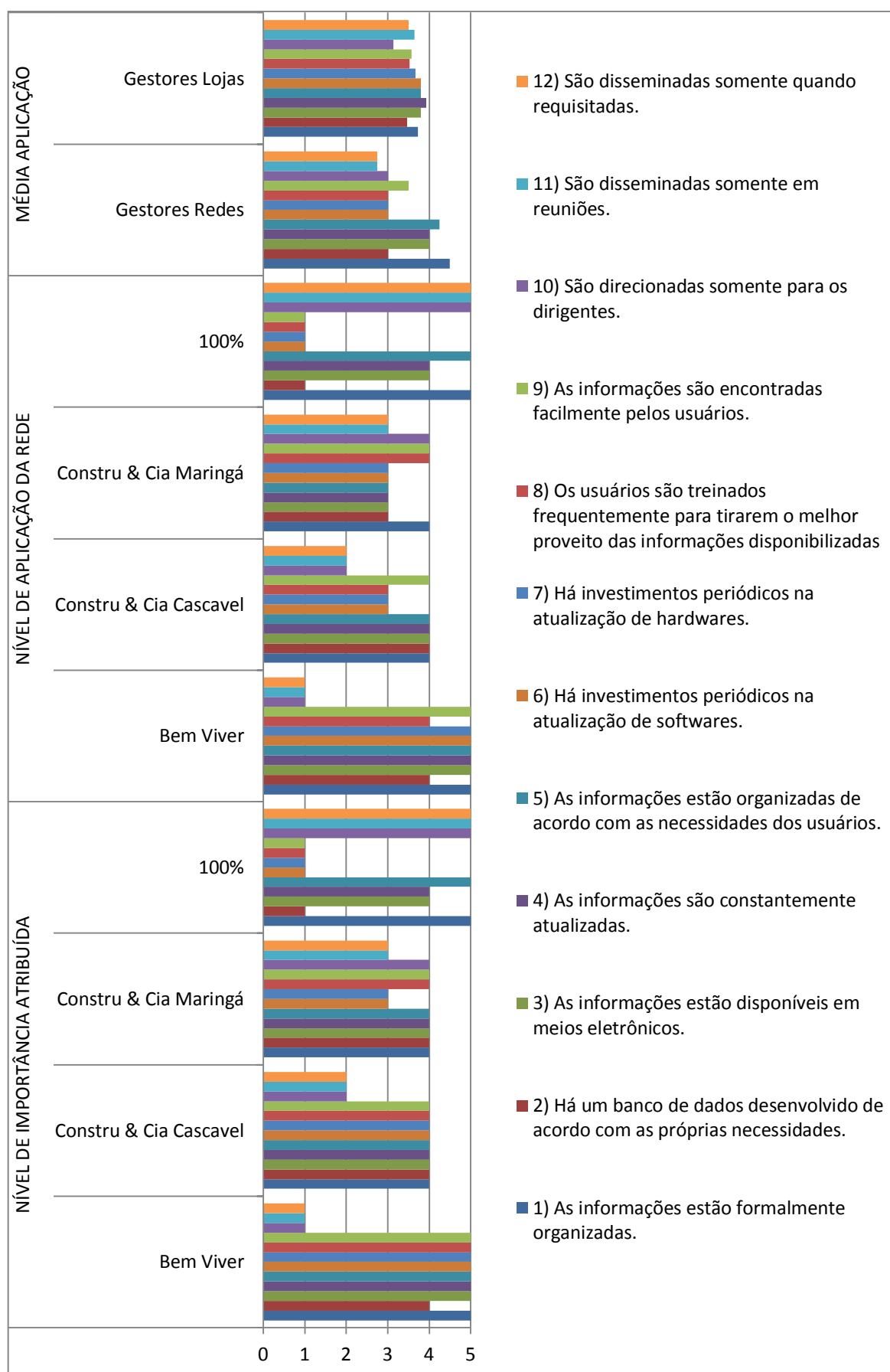


GRAFICO 6: DISSEMINAÇÃO DAS INFORMAÇÕES DE MARKETING

FONTE: Dados da pesquisa, 2012.

Comparando a opinião dos gestores das redes, é possível estabelecer as seguintes relações sobre a disseminação das informações de marketing nas redes:

- a relevância das informações estarem formalmente organizadas é a percepção de maior importância e muito praticada nas quatro redes
- a relevância das informações estarem disponibilizadas em meios eletrônicos, constantemente atualizadas e organizadas de acordo com as necessidades, são percepções de maior importância entre os respondentes e praticadas intensamente em 3 redes. Nestas questões, a exceção é a Rede Construção & Cia Maringá que, apesar de perceber a importância nas 4 variáveis, aponta nível razoável de aplicação em 3 delas (disponibilizadas em meios eletrônicos, constantemente atualizadas e organizadas de acordo com as necessidades).
- as opiniões são divergentes sobre as formas de disseminação das informações de marketing através do direcionamento somente para dirigentes, somente em reuniões ou somente quando requisitadas. A Rede Bem Viver e a Rede Construção & Cia Cascavel não são adeptas destas práticas. Já a Rede Construção & Cia Maringá acha importante e pratica o direcionamento de informações somente para os dirigentes, mantendo-se neutra das outras duas variáveis. Por outro lado, a Rede 100% acha estas 3 formas de disseminação importantes, inclusive praticando-as com total intensidade em suas rotinas de disseminação das informações de marketing.
- a Rede Bem Viver está orientada para esta etapa e procura disseminar intensamente as informações a todos os associados. Neste sentido, a Rede Bem Viver discorda totalmente em relação ao direcionamento das informações somente para dirigentes, à disseminação somente em reuniões ou somente quando são requeridas as informações de marketing.
- o treinamento aos usuários é apontado como importante variável na Rede Bem Viver e na Rede Construção & Cia Cascavel, mas parecem que são praticados de maneira insatisfatória nestas organizações.
- nos apontamentos da Rede 100%, a ausência de um banco de dados, de investimentos na atualização de softwares e de hardwares e de

treinamento aos usuários, reflete o enfoque dado à obtenção de informações exclusivamente em treinamentos e palestras, conforme relatado anteriormente na etapa de obtenção de informações.

Neste grupo de questões, conforme quadro 26 do apêndice 6 e o gráfico 6 apresentado anteriormente, são verificadas 5 divergências entre gestores das lojas e gestores das redes. Nas afirmativas 6 e 7 (há investimentos periódicos na atualização de softwares e há investimentos periódicos na atualização de hardwares), a média verificada nas respostas dos lojistas são respectivamente 3,80 e 3,67 e nas respostas dos gestores das redes a média é de 3,0 para as duas afirmativas. Nas questões 6 e 7, parece haver uma visão mais otimista dos lojistas. Nota-se que, neste ponto, os *hardware* e *software* utilizados no ambiente comum das redes com seus associados, parecem estar atendendo melhor as expectativas dos lojistas, que são os usuários menos frequentes. Na afirmativa 8 (os usuários são treinados frequentemente para tirarem o melhor proveito das informações disponibilizadas), a média verificada nas respostas dos lojistas é 3,53 e nas respostas dos gestores das redes a média é 3,0. As constatações apresentadas nas questões 6, 7, 8 e corroboram a ideia de que os lojistas, de fato, estão mais distantes do processo de gestão de informação das redes e apresentam uma visão menos crítica em relação aos gestores das redes, que são principais gerentes e usuários das informações. Na afirmativa 11 (são disseminadas somente em reuniões), a média verificada nas respostas dos lojistas de 3,64 e nas respostas dos gestores das redes a média é de 2,75. Finalmente, na afirmativa 12 (são disseminadas somente quando requisitadas), a média verificada nas respostas dos lojistas é 3,50 e nas respostas dos gestores das redes a média é 2,75. Interessante destacar que as afirmativas 11 e 12 tratam da centralização na disseminação das informações. Curiosamente nestes aspectos, enquanto os gestores das redes parecem ser contrários à centralização das informações, os lojistas parecem constatar uma dificuldade maior ao seu acesso.

A questão 27 do instrumento de coleta de dados, conforme respostas nos apêndices 2, 3, 4 e 5, abre espaço para manifestações espontâneas dos gestores das redes em relação à etapa de disseminação da informação de marketing. Neste ponto, o gestor da Rede Bem Viver menciona que “toda campanha, os materiais e orientações são sempre disponibilizados para fácil acesso de todos” (questão 27,

apêndice 2). Nas palavras do gestor da Rede Construção & Cia Cascavel, “a informação de marketing precisa ser disseminada na rede ou seu objetivo não será alcançado (questão 27, apêndice 3)”. Já na Rede 100%, a ausência de ações como investimento em banco de dados, em *software* e *hardware*, e treinamento dos usuários da informação são reforçadas pelas palavras da gestora ao afirmar que “80% dos associados acreditam que a informação de marketing é válida, mas ainda encontramos lojistas que valorizam a rede somente como uma união de compras” (questão 27, apêndice 5).

A disseminação da informação leva em conta as necessidades deste recurso por parte dos usuários, sendo esta etapa fortemente afetada pela estrutura e política informacional da organização (DAVENPORT e PRUSAK, 1998; McGEE e PRUSAK, 1994). Fazem parte das decisões desta etapa a maneira pela qual os usuários terão acesso às informações (divulgação ou procura) e os meios (eletrônicos, impressos, formulários, reuniões, etc). Conforme os resultados apresentados, a Rede Bem Viver e a Rede Construção & Cia Cascavel são as organizações mais orientadas para esta etapa da gestão da informação de marketing, inclusive sendo nelas permitida uma melhor fluidez entre os usuários. Por outro lado, as questões de disseminação da informação de marketing parecem representar os maiores índices de aplicações insatisfatórias, uma vez que a percepção de importância desta etapa e de seus mecanismos é superior se comparados aos níveis do que efetivamente se aplica nas organizações observadas.

4.2.4 Uso da Informação de Marketing

O gráfico 7, a seguir sintetiza, a visão dos gestores em relação ao uso das informações de marketing, conforme as questões 28 e 29 do instrumento de coleta de dados (apêndice 1):

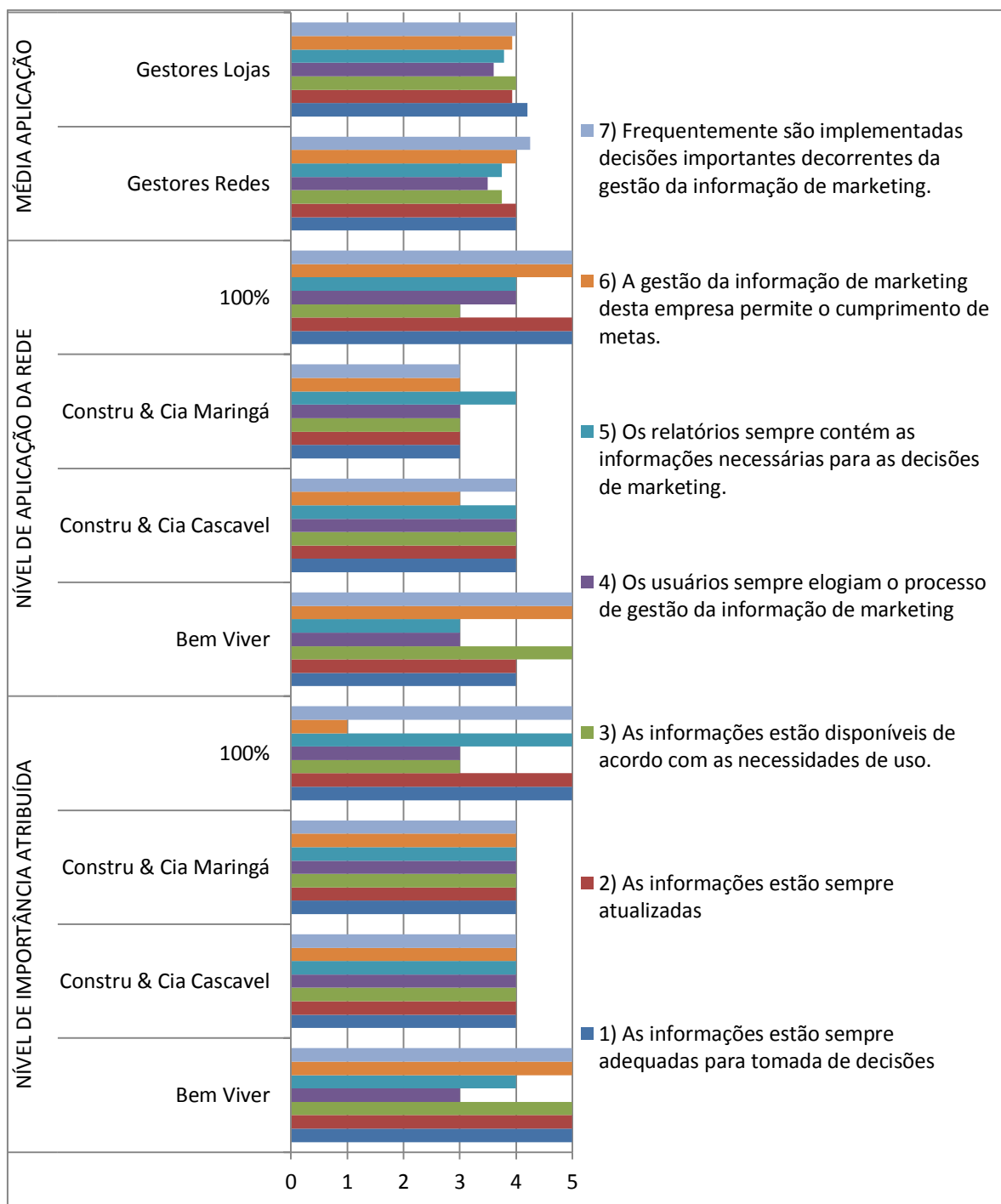


GRÁFICO 7: USO DAS INFORMAÇÕES DE MARKETING
 FONTE: Dados da pesquisa, 2012.

Comparando a opinião dos gestores das redes, é possível estabelecer as seguintes relações sobre o uso das informações de marketing nas redes:

- os gestores percebem como fatores de maior importância no uso das informações a sua adequação e atualidade, o conteúdo apropriado dos

relatórios e a possibilidade de tomar decisões importantes decorrentes da gestão da informação de marketing. Especificamente em relação à Rede Construção & Cia Maringá, três destes fatores (adequação, atualidade e possibilidade de tomar decisões importantes decorrentes da gestão da informação de marketing), parecem não ocorrer de modo satisfatório em suas rotinas de gestão da informação de marketing, já que o nível de aplicação está indicado com um índice menor do que o indicado no nível de importância.

- a afirmativa 5 (a gestão da informação de marketing desta empresa permite o cumprimento de metas) parece não ocorrer de modo satisfatório na Rede Construção & Cia Cascavel e na Rede Construção & Cia Maringá, já que não se percebe, na prática, o mesmo nível atribuído à sua importância. No caso da Rede 100%, esta questão é vista como sendo de nenhuma importância, mas a empresa consegue atingir suas metas no uso das informações de marketing a partir dos treinamentos e palestras, conforme relatado anteriormente nos meios de obtenção de informação de marketing.

- na percepção dos gestores da Rede Bem Viver e da Rede 100%, é apenas de razoável importância o fato dos usuários sempre elogiarem o processo de gestão da informação de marketing em suas redes. Uma constatação marcante, no caso da Rede 100% é que, apesar de não haver processos estruturados de gestão da informação, conforme relatado nas análises anteriores, os usuários elogiam com frequência o processo de gestão da informação de marketing da rede. Isto parece justificar a importância atribuída à obtenção das informações de marketing nos treinamentos e palestras mencionados pela empresa e seu uso eficaz nas suas práticas cotidianas.

- a Rede Bem Viver, a Rede Construção & Cia Cascavel e a Rede Construção & Maringá percebem a importância das informações estarem disponíveis de acordo com as necessidades de uso, mas neste ponto, no caso da Rede Construção & Cia Maringá, parece haver a necessidade de adequação desta prática. Ainda sobre esta questão, a Rede 100% aponta índices razoáveis de percepção de importância e de execução em suas rotinas de gestão da informação de marketing.

Ainda sobre o uso das informações, conforme o quadro 29 do apêndice 6 e o gráfico 7 apresentado anteriormente, as respostas dos gestores das lojas, não revelam divergências maiores e seguem as mesmas percepções apresentadas pelos gestores das redes.

A questão 30 do instrumento de coleta de dados, conforme respostas nos apêndices 2, 3, 4 e 5, abre espaço para manifestações espontâneas dos gestores das redes em relação à etapa de uso da informação de marketing. Neste aspecto a Rede Bem Viver apresenta algumas limitações, já que os relatórios gerados pelo sistema nem sempre contêm as informações necessárias às decisões desta área. Além disso, conforme o próprio gestor aponta no questionário, os usuários acreditam que o processo de gestão da informação atende parcialmente suas necessidades. No entanto, as informações disponíveis estão atualizadas e adequadas para tomada de decisões, permitindo que a rede cumpra suas metas e implemente ações importantes na área de marketing. O esforço na gestão da informação de marketing no caso da Rede Construção & Cia Cascavel parece estar centrado nas ações de propaganda, conforme ressalta o gestor, ao afirmar que “com o escritório central gerenciando as informações de marketing, facilita ao lojista a divulgação na loja e alcançar seus objetivos”. Nas palavras da gestora da Rede 100% “nossos lojistas ainda não têm a cultura de medir a influência do marketing em suas lojas” (questão 30, apêndice 5). No entanto, isso não significa que o marketing não esteja sendo feito.

O uso das informações é uma tarefa que pode ocorrer de várias maneiras, já que as formas de procura e entendimento das informações dependem das concepções individuais de seus usuários. Nesta etapa, os gestores buscam as informações disponíveis para relacioná-las com as suas experiências para a tomada de decisão (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). Diante da multiplicidade de representações da informação entre os indivíduos, Choo (2006) reafirma a importância da criação de métodos flexíveis nas políticas de gestão da informação de uma organização. Assim, conforme os resultados apresentados, a Rede Bem Viver e a Rede Construção & Cia Cascavel, a Rede Construção & Cia Maringá e a Rede 100% são as organizações orientadas para esta variedade de uso da informação de marketing, apesar de apresentarem alguns pontos a serem aprimorados nas suas práticas cotidianas.

4.3 RESULTADOS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO DE MARKETING

Nenhuma das 4 redes observadas possui um sistema formalmente constituído para atender às necessidades de informações de marketing. Nota-se a utilização de um sistema gerencial com módulos diversos, mas que podem apresentar informações concernentes à esta área através da aplicação de filtros de pesquisa. As decisões de marketing nas 4 redes geralmente são tomadas de maneira circunstancial. Desta forma, servem como subsídio para a decisão, por exemplo, de lançamento do tabloide de ofertas do mês, o cruzamento de dados relativos ao preço da mercadoria que consta no sistema de custos da rede ou disponibilizados pelos lojistas, com o anúncio feito por um concorrente. Como mencionando anteriormente, grande parte das informações de marketing disponíveis nos escritórios das redes diz respeito somente às ações de promoção e de comunicação destas organizações. Outros dados necessários nesta área, sobre produto e preço, em sua maioria, estão disponíveis somente aos lojistas. De qualquer forma, como um SIM é composto não somente pelos aspectos formalmente estruturados de um sistema de informação, é possível verificar a sua efetividade de uso a partir das opiniões dos gestores das redes e compará-las com as percepções dos lojistas. Assim, o gráfico 8, a seguir, se refere aos resultados obtidos com a gestão da informação de marketing, conforme a questão 31 do instrumento de coleta de dados (apêndice 1):

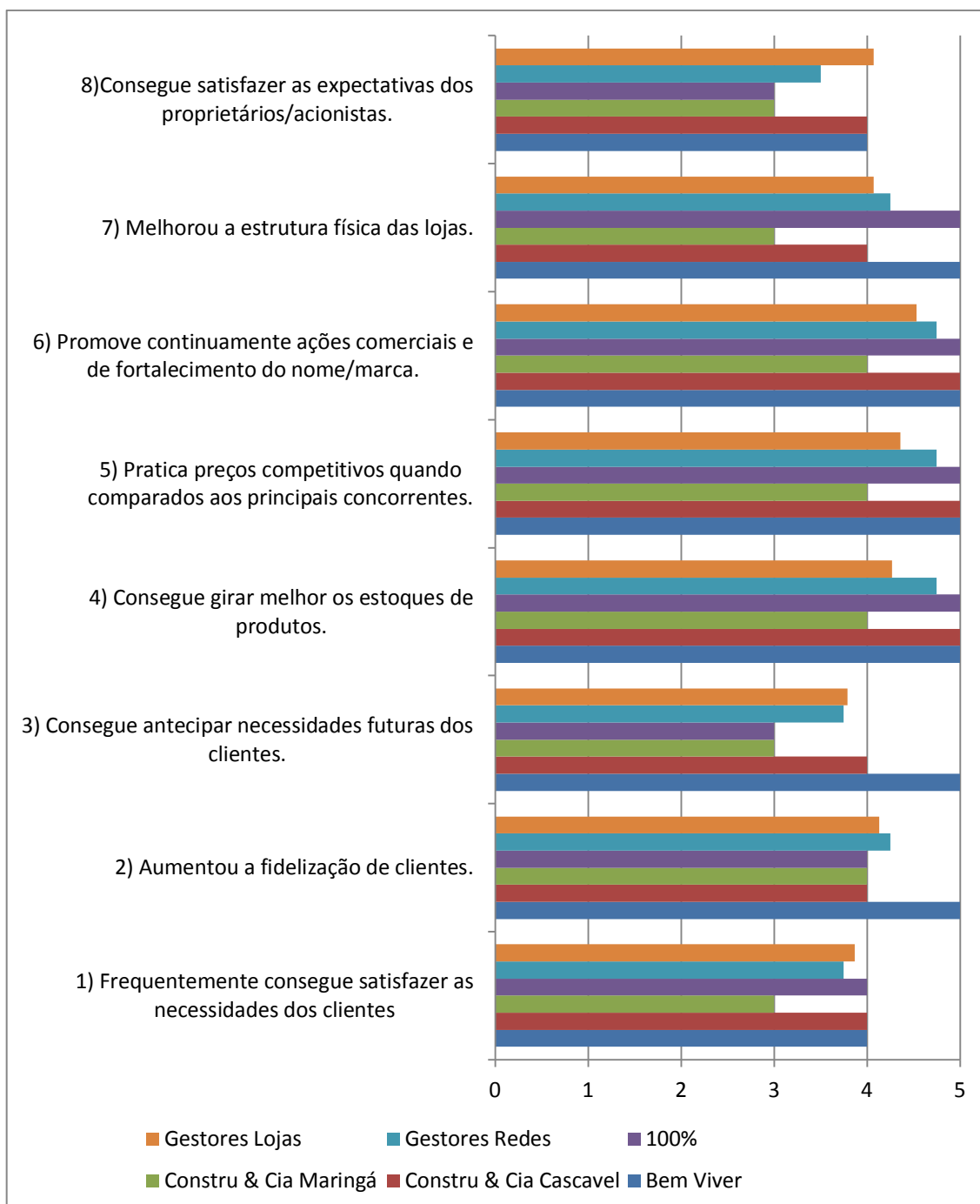


GRÁFICO 8: RESULTADOS OBTIDOS COM A GESTÃO DA INFORMAÇÃO DE MARKETING
 FONTE: Dados da pesquisa, 2012.

Comparando a opinião dos gestores das redes, é possível determinar as seguintes percepções sobre os resultados obtidos com a gestão da informação de marketing nas redes:

- o aumento da fidelidade do cliente, o melhor giro dos estoques de produtos, a prática de preços competitivos em relação aos

concorrentes e a promoção contínua de ações comerciais e de fortalecimento do nome/marca da rede são os principais resultados observados nas redes estudadas.

- a satisfação dos clientes e a melhora na estrutura física das lojas são resultados decorrentes da gestão da informação de marketing, exceto para a Rede Construção & Cia Maringá, que considera apenas razoável o resultado nestas dimensões.

- a antecipação das necessidades futuras dos clientes e a satisfação das expectativas dos proprietários/acionistas das lojas também são resultados decorrentes da gestão da informação de marketing para a Rede Bem Viver e para a Rede Construção & Cia Cascavel. Já para a Rede Construção & Cia Maringá e para a Rede 100% estas dimensões se apresentam apenas com níveis medianos.

Em relação à efetividade de uso de um SIM, conforme quadro 31 do apêndice 6 e o gráfico 8 apresentado anteriormente, aparecem duas divergências de percepção entre gestores das lojas e gestores das redes. Na afirmativa 4 (consegue girar melhor os estoques de produtos) as respostas dadas pelos lojistas apontam para uma média de 4,27, enquanto que a média percebida pelos gestores das redes é de 4,75, revelando uma visão um pouco mais crítica por parte dos lojistas. Já na questão 8 (consegue satisfazer as expectativas dos proprietários/acionistas), as respostas dos lojistas apontam para uma média de 4,07, enquanto que a média percebida pelos gestores das redes é de 3,5. Curiosamente, os lojistas se revelam mais satisfeitos com os resultados propiciados pela gestão da informação de marketing do que os gestores das redes.

A questão 32 do instrumento de coleta de dados, conforme respostas nos apêndices 2, 3, 4 e 5, abre espaço para manifestações espontâneas dos gestores das redes em relação aos resultados da aplicação da gestão da informação de marketing. Nas palavras do gestor da Rede Bem Viver, “nosso posicionamento nas pesquisas *Top of Mind* melhoraram significativamente” (questão 32, apêndice 2), corroborando os pressupostos de que o estabelecimento de ações coordenadas, características das redes de cooperação, bem como o foco para a gestão da informação, permitem o alcance de resultados mercadológicos satisfatórios. Para o gestor da Rede Construção & Cia Cascavel, “quando começamos a aumentar as ações

de marketing e fazer *feedback* de cada ação, os resultados melhoraram muito” (questão 32, apêndice 3). Nas palavras da gestora da Rede 100%, o esforço de gestão da informação de marketing na rede é concentrado para “melhorar nossa divulgação, encontrar nas ações de mídia o que mais atrai nossos clientes” (questão 32, apêndice 5). Verifica-se que esta percepção está centrada na contribuição do marketing, através de suas ferramentas de comunicação, numa melhor projeção da organização junto ao cliente. No entanto, a satisfação em 6 variáveis, significa um melhor aproveitamento do conceito de marketing decorrente da aplicação das ferramentas de gestão da informação nesta área

Os resultados observados na Rede Bem Viver e na Rede Construção & Cia Cascavel decorrem dos níveis de importância percebida e da prática realizada em relação às tarefas do processo de gestão da informação de marketing nestas organizações. Além disso, o contexto de criação destas redes parece apresentar uma noção mais ampla de competitividade, envolvendo a visão de aprendizado (Rede Bem Viver) e de atuação com uma marca forte no mercado (Rede Construção & Cia Cascavel). Obviamente, trata-se de uma generalização a partir da interpretação dos dados observados, merecendo um aprofundamento em outros estudos.

Como pode ser observado ao longo da apresentação dos casos, bem como pelas suas comparações, estas duas redes estão efetivamente mais orientadas pela importância da informação em seus processos decisórios, levando-as a obter melhores resultados quando comparados com a Rede Construção & Cia Maringá e com a Rede 100%. Outra questão que não pode passar despercebida é o fato de que estas redes também possuem maior número de associados e de funcionários trabalhando na administração da rede e um volume de faturamento maior. Neste sentido, a capacidade de investimento pode ser otimizada pelo maior número de associados que buscam reduzir as dificuldades encontradas quando se atua de forma independente, revertendo-as em maior valor percebido junto aos clientes (BALESTRIN e VERSCHORE, 2008; OLAVE e AMATO NETO, 2001).

4.4 PROTOCOLO DESCRITIVO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO DE MARKETING EM REDES DE COOPERAÇÃO

A análise dos casos permitiu gerar um protocolo descritivo para contribuir com a gestão da informação de marketing em redes de cooperação, conforme a figura 9, a seguir.

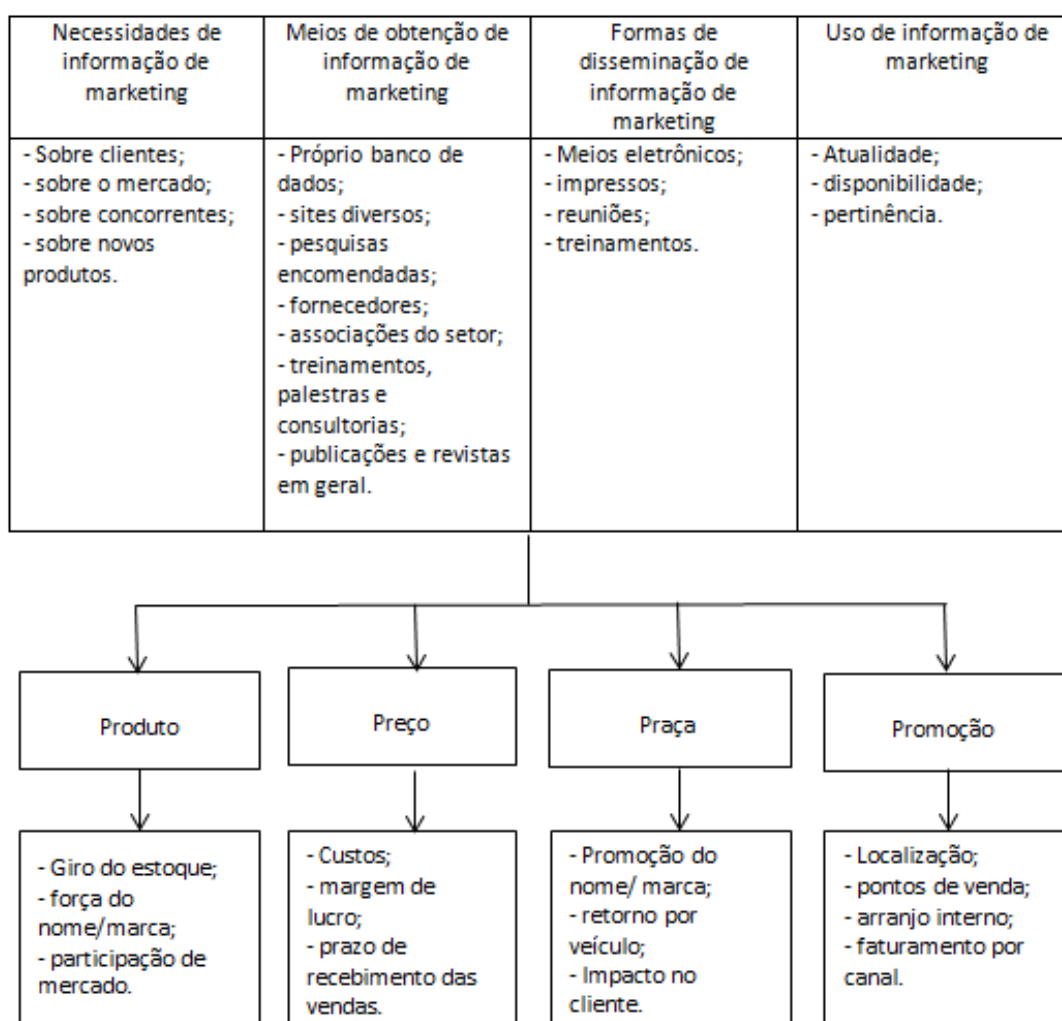


FIGURA 9: PROTOCOLO DESCRITIVO DE GI DE MARKETING PARA REDES DE COOPERAÇÃO VAREJISTAS DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO.

FONTE: Elaborado pelo autor, 2012.

De acordo com o protocolo, visualizado na figura 9, as variáveis de desempenho de cada elemento do *mix* mercadológico (produto, preço, praça e promoção) são influenciadas pelo processo de gestão da informação (necessidades, meios de obtenção, formas de disseminação e de uso de informação) nesta área. Para construir o diagrama, representado na figura 9, levou-se em consideração que

as organizações mudam suas formas de atuação para buscar adaptações em relação ao ambiente competitivo (CASTELS, 2007). Nas redes de cooperação, estas mudanças determinam os fatores motivacionais de união, afetam a estrutura em relação ao número de associados e a capacidade de investimentos da rede. Além disso, é necessário que se firme a visão estratégica que orienta as ações da rede e a definição de problemas comuns aos seus membros, refletindo nas decisões a serem tomadas visando o alcance de um melhor ajuste competitivo (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001; BALESTRIN e VERSCHORE, 2008). Para este ajuste, a gestão da área de marketing requer uma constante interação da organização com o seu ambiente, determinando o grau de orientação para o mercado de uma organização (NARVER e SLATER, 1990; DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993; KOHLI, JAWORSKI e KUMAR, 1993 e DAY, 1994) e suas políticas de produto, preço, praça e promoção (McCARTY, 1982). Desta forma, os elementos constituintes de cada uma das etapas da gestão da informação (determinação das necessidades, obtenção, disseminação e uso de informações), deve ter sua pertinência verificada de modo a suprir da melhor forma as decisões na área de marketing da rede. Finalmente, o acompanhamento do desempenho de cada elemento do *mix* mercadológico deve ser tarefa relevante para ajustes e acompanhamento dos objetivos propostos. Assim, a eficácia na gestão da informação, por sua vez, reflete na capacidade da rede orientar-se para o mercado, enfatizando a geração de valor para o cliente, bem como resulta no desempenho competitivo da rede de cooperação e de seus associados.

Também a estrutura da rede em termos de número de associados e de sua capacidade de investimento de recursos financeiros são aspectos que impulsionam ou restringem a gestão da informação na área de marketing, já que o presente estudo dá indícios de que a Rede Bem Viver, rede com maior número de associados e maior volume de faturamento, está mais orientada para a importância de sua prática como fator interveniente do desempenho de mercado. Esta capacidade também pode referir-se à percepção de benefícios oriundos de práticas gerenciais que tragam vantagens para o grupo.

Após as considerações sobre o protocolo descritivo que sintetiza o presente estudo, são apontadas conclusões, recomendações e sugestões de estudos futuros, conforme capítulo 5, a seguir.

5 CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Este capítulo de encerramento do trabalho apresenta as conclusões relativas aos objetivos propostos no estudo. Também são traçadas as recomendações para as organizações observadas e as sugestões para estudos futuros.

5.1 CONCLUSÕES

Para apresentar as conclusões do presente estudo, é importante destacar as considerações que orientam o seu desenvolvimento. A partir da ideia de que a informação é insumo de grande importância para as organizações e que a área de marketing demanda ampla gama deste insumo tratado adequadamente para as decisões que propiciem maior percepção de valor ao cliente, é elaborado um levantamento bibliográfico e um estudo de multicasos que responde à seguinte questão de pesquisa: Como ocorre a gestão da informação de marketing das redes de cooperação do varejo de materiais de construção do Estado do Paraná? O objetivo geral elaborado a partir da pergunta de pesquisa é descrever o processo da gestão da informação de marketing das redes de cooperação do varejo de materiais de construção do Estado do Paraná. Desta forma, são compostos 3 objetivos específicos, analisados de acordo com os resultados obtidos, conforme se apresentam a seguir.

Em relação ao primeiro objetivo específico: “caracterizar o perfil das redes observadas quanto ao número de lojas, região de cobertura, número de colaboradores e volume de faturamento e seus condicionantes e formação e existência”, constatou-se que as redes observadas possuem perfis distintos. O número de lojas associadas às redes varia de 19 a 56 empresas. A região de cobertura contempla redes com associados entre 5 e 40 cidades do interior do Estado. O número de colaboradores empregados na administração das redes varia de 02 a 12 funcionários. Já a quantidade de colaboradores empregados, considerando todas as lojas associadas por rede, vai de 300 a 900 postos de trabalho diretos. Quanto ao faturamento mensal, considerando todas as lojas por rede, está numa escala entre R\$ 1.000.000,00 e R\$ 5.000.000,00 na menor rede e entre R\$ 10.000.000,00 e R\$ 15.000.000,00 na maior rede. Em relação aos condicionantes de formação e existência das redes de cooperação, o aumento nas

vendas, o desenvolvimento de ações coletivas, a estabilidade no mercado, a redução dos custos e a adaptação ao mercado são os fatores motivacionais mais importantes na busca da atuação cooperada, na opinião dos gestores das redes. Quanto aos resultados das ações de cooperação, os gestores das redes destacam o desenvolvimento de novas oportunidades de negócio, a melhoria dos processos de gestão das lojas, as condições de comercialização de produtos, a introdução de inovações na gestão das lojas e melhor promoção do nome/marca da rede no mercado. Sobre os ganhos obtidos pelos lojistas após o ingresso nas redes, conforme opinião dos gestores, destacam-se a troca de experiências sobre o gerenciamento dos negócios, a atuação colaborativa na proposição de inovações a serem compartilhadas e o maior poder de negociação com fornecedores. No entanto, os lojistas divergem dos gestores das redes quanto à atuação colaborativa na proposição de inovações a serem compartilhadas pelos membros da rede, atribuindo uma média menor a este fator.

Sobre o segundo objetivo específico: “descrever e comparar as redes observadas em relação à forma como ocorre o processo da gestão da informação de marketing, de acordo com as etapas de determinação de necessidades, obtenção, disseminação e uso de informações”, há um conhecimento limitado por parte dos lojistas em relação a tais procedimentos. Na etapa de determinação de necessidades, a busca de informações sobre as necessidades dos clientes e a respeito de novos produtos a serem comercializados são as atividades que possuem maior regularidade entre a percepção de importância e sua aplicação nas redes, de acordo com a opinião dos gestores. Referente à etapa de obtenção, a consulta ao próprio banco de dados, o uso de informações repassadas pelos fornecedores, os treinamentos e palestras e as consultorias são as atividades reconhecidas com maior importância e também se constituem nos principais meios de obtenção das informações de marketing, conforme opinião dos gestores das redes. No entanto, com exceção da fonte “treinamentos e palestras”, a Rede 100% despreza as demais fontes de informação de marketing. À exceção da Rede Constru & Cia Maringá, a participação dos lojistas é mais efetiva nas demais etapas do processo de gestão da informação. Na etapa de disseminação, se observam os pontos mais divergentes do estudo. As afirmativas “são direcionadas somente para os dirigentes”, “são disseminadas somente em reuniões” e “são disseminadas somente quando requisitadas” apresentam divergências de opinião entre os gestores das redes.

Enquanto a Rede Bem Viver é totalmente contrária a estas práticas, a Rede 100% é totalmente favorável. Em relação a estes fatores, os lojistas parecem perceber certa dificuldade ao acesso de informação de marketing, enquanto que os gestores tendem a promover a sua descentralização. Em relação ao uso, as 4 redes estão orientadas para a multiplicidade pertinente nesta etapa, sendo percebidos como fatores de maior importância nesta etapa da gestão da informação de marketing a sua adequação e atualidade, o conteúdo apropriado dos relatórios e a possibilidade de tomar decisões importantes decorrentes da gestão da informação de marketing. Conforme os resultados observados, a Rede Bem Viver e a Rede Construção & Cia Cascavel estão mais atentas aos procedimentos administrativos que levam a uma gestão da informação de marketing eficiente.

Sobre o terceiro objetivo específico: “identificar os resultados obtidos, pelas redes observadas, com a gestão da informação de marketing”, os gestores das redes apontam o aumento da fidelidade do cliente, o melhor giro dos estoques de produtos, a prática de preços competitivos em relação aos concorrentes e a promoção contínua de ações comerciais e de fortalecimento do nome/marca da rede são os principais resultados percebidos. Curiosamente, os lojistas se revelam mais satisfeitos com os resultados propiciados pela gestão da informação de marketing do que os gestores das redes, conforme constatado na afirmativa 8 da questão 31 (apêndices 2, 3, 4, 5 e 6).

É importante destacar que as redes observadas não possuem um Sistema de Informação de Marketing formalmente constituído, sendo algumas informações sobre esta área obtidas através de módulos do sistema gerencial utilizado pelas redes. Além disso, grande parte das ações de marketing das redes é voltada apenas para promoção e divulgação de ofertas, revelando uma noção parcial do conceito de marketing.

A partir das conclusões precedentes, são feitas algumas recomendações para as redes observadas, conforme se descreve na seção seguinte.

5.2 RECOMENDAÇÕES

As redes observadas no presente estudo parecem compreender a importância da informação como fonte de vantagem competitiva. No entanto, revelam-se algumas limitações em relação às ações que visam a gestão eficiente

deste recurso. Ao longo da análise dos dados, percebe-se que a Rede 100% e a Rede Construção & Cia Maringá possuem uma capacidade menor de adoção de práticas voltadas para a eficácia da gestão da informação de marketing. Estas organizações também apresentam menor desempenho se comparadas à Rede Bem Viver e à Rede Construção & Cia Cascavel, conforme apresentado no quando 20.

Os resultados observados parecem indicar que há uma tendência de que o usuário faça uso de informações ou de sistemas somente se forem percebidas as vantagens desta prática e que isso não implique em um maior esforço. Desta forma, as práticas de gestão da informação de marketing são adotadas desde que isso esteja ao alcance da organização, fazendo com que os usuários escolham mecanismos e métodos, à sua maneira, mas que oportunizem a execução de suas atividades satisfatoriamente.

Assim, recomenda-se que as políticas de gestão da informação de marketing da Rede 100% e Rede Construção & Cia Maringá sejam rediscutidas, considerando as etapas de determinação de necessidades, obtenção e disseminação e uso de informações para a melhoria de desempenho nesta área. Neste sentido, sugerem-se as seguintes ações:

- a) a busca de informações específicas do setor de varejo de materiais de construção, uma vez que esta prática é realizada de maneira insuficiente, conforme relato dos gestores;
- b) a consulta a sites, a estruturação de um banco de dados e uma aproximação maior junto aos fornecedores podem conduzir a Rede 100% a uma diversificação nos meios de obtenção de informação, uma vez que, conforme relatado pela gestora, há um desprezo em relação a estas ações, as quais também podem ser potencializadas na Rede Construção & Cia Maringá, já que o gestor aponta limitações na utilização destas formas de obtenção da informação de marketing;
- c) as ações mencionadas no item anterior também requerem um investimento em *hardware* e *software*, uma vez que conforme apontamentos realizados por estes gestores, tais investimentos são realizados de maneira limitada. Esta ação também pode conduzir a melhores resultados na disseminação de informações na Rede Construção & cia Maringá.

A partir do estudo aqui apresentado, novos trabalhos podem ser desenvolvidos envolvendo os temas gestão da informação de marketing, varejo e redes de cooperação, conforme sugestões apontadas na próxima seção.

5.3 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

O presente estudo aponta que as práticas de gestão da informação influenciam no desempenho de marketing das redes de cooperação que atuam no varejo de materiais de construção do Paraná. Desta forma, conforme delineado na seção 4.4, o protocolo de implantação da gestão da informação de marketing em redes de cooperação pode ser estudado e validado em outras redes de cooperação horizontal, atuantes no varejo de materiais de construção, em outros Estados do Brasil.

Também podem ser delineados estudos que contemplem a combinação de abordagens qualitativas e quantitativas da relação entre uma elevada orientação para a gestão da informação de marketing e seus resultados no desempenho organizacional.

Finalmente, pelo que se observa a partir da pergunta que orienta esta pesquisa, qual seja: Como ocorre a gestão da informação de marketing das redes de cooperação do varejo de materiais de construção do Estado do Paraná, verifica-se que a informação é entendida de diferentes maneiras, resultando em diferentes práticas para a sua gestão. Desta forma, espera-se que este estudo inspire novas discussões envolvendo questões sobre a gestão da informação de marketing em redes de cooperação dos mais variados segmentos, tanto em trabalhos acadêmicos quanto no ambiente gerencial.

REFERÊNCIAS

AKEL SOBRINHO, Z. Orientação para o mercado: uma proposta teórica e um estudo de caso no varejo brasileiro. 2000. Tese (Doutorado em Administração) – FEA, USP, São Paulo.

ALVARENGA NETO, R.C.D. Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo. Tese de doutorado – Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação – UFMG, Belo Horizonte: 2005

ALVARENGA NETO, R. C. D. de; BARBOSA, R. R. Práticas de gestão do conhecimento no contexto organizacional brasileiro: rumo à gestão de contextos capacitantes. VIII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – ENANCIB. Salvador: 2007

AMARAL, S. Marketing da informação: entre a promoção e a comunicação integrada de marketing. Inf. & Soc., V 18, n.1, p. 31-44, Jan/Abr. João Pessoa: 2008.

ANDRADE, M. M. de. Introdução à metodologia do trabalho científico. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANDRADE, C.; PALMEIRA, M.; KATO, H. T. . Private Brands and Brazilian Supermarkets. In: BAM 2010 Conference - British Academy of Management, 2010, Sheffield. Management Research in a Changing Climate, 2010.

ARAÚJO, P.C. Contribuições da gestão da informação para o subprocesso de coleta do processo de inteligência competitiva nas empresas prestadoras desse serviço no sul do Brasil. Dissertação de Mestrado em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação. UFPR, Curitiba: 2011.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS COMERCIANTES DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO – ANAMACO. Disponível em <http://www.anamaco.com.br> Acessos em 2012.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L.; FAYARD, P. Ampliação interorganizacional do conhecimento: o caso das redes de cooperação. *Revista Eletrônica de Administração - Read*, ed. 43, no. 1, vol 11, – jan-fev. Porto Alegre: 2005

BALESTRIN, A. e VERSCHOORE. *Redes de Cooperação Empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALESTRO, M. V. Características estruturais e mecanismos de governança em redes de cooperação: apontamentos conceituais. In: VERSCHOORE, J. R. S. (Org.). *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE, 2004.

BARDIN, L.. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARRETO, A. A. A condição da informação. In STAREC, C. : GOMES, E.; BEZERRA, J. (Org.). *Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 3-16.

BEAL, A. *Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações*, São Paulo: Atlas, 2008

BELIK, W. Evolução e tendências de varejo. In: MORGADO, Maurício G. Gonçalves. *Varejo: Administração de empresas comerciais*. 2ª. ed., p. 23 a 53. São Paulo: Senac, 1999.

BEZERRA, J. (Org.). *Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 3-16.

BYTHEWAY, A. *Information Management Body of Knowledge. IMBOK*. Cape Town, África do Sul, 2011.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTELLS, M. A Sociedade em rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura, vol. 1. São Paulo , Paz e Terra 2007.

CASTILHO FILHO, J. P. Orientação para o mercado em *shopping centers*: um estudo comparado em *shopping center's* de valor e convencionais. Dissertação de Mestrado em Administração, Curitiba: UFPR, 2002.

CHIUSOLI, C. Um estudo exploratório sobre tipologia e sistema de informação de marketing. Tese de Doutorado em Administração. São Paulo: USP, 2005.

CHOO, C. W. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2006

CHURCHILL Jr., G. A., PETER, J. P. Marketing: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2005.

CORTEZ, M.R.P. Construindo um modelo estratégico na área de marketing a partir do sistema de informações gerenciais apoiado pela inteligência competitiva e pelo monitoramento ambiental. Dissertação de Mestrado em Ciência da Informação. Rio de Janeiro: UFRJ, 2002

CRHISTOPHER, M. O Marketing da Logística: otimizando processos para aproximar fornecedores e clientes. São Paulo: Futura, 1999.

CRONIN, B.; STIFFLER, M. e DAY, D. . The emergent market for information professionals: educational opportunities and implications. Library Trends, v. 42, n. 2, p. 257-276. 1993.

CUNHA, S. K. da; CUNHA, J. C. da. Clusters de turismo: abordagem teórica e avaliação. Revista de Desenvolvimento Econômico. Salvador: UNIFACS, v. 8, n. 13, p.60-67, jan. 2006.

CZAJKOWSKI, A. Redes de Cooperação E Desenvolvimento do Turismo Local: Um Estudo de Caso no Circuito Italiano de Turismo Rural – Município de Colombo-PR. Dissertação de Mestrado. PPDA- UP. 2009.

DANTAS, E. Gestão da informação sobre a satisfação de clientes e orientação para o mercado. Tese de Doutorado em Ciência da Informação. Brasília: UNB, 2007.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Ed. Futura, 1998.

DAY, G. S. Estratégia voltada para o mercado: processos para a criação de valor dirigido ao cliente. Rio de Janeiro: Record, 1990.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER, F. E, Jr. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in japanese firms: A Quadrad Analysis. Journal of Marketing, Chicago, v. 57, n. 1, p. 23-27, January 1993.

DUARTE, E. Conexões temáticas em gestão da informação e do conhecimento no campo da ciência da informação: proposta de redes humanas. Inf. & Soc., V 21, n.1, p. 159-173, Jan/Abr. João Pessoa: 2011.

GIL, A. C.. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5ª. Ed, São Paulo: atlas, 1999.

GODOY, A.S. A Pesquisa Qualitativa e sua Utilização em Administração de Empresas. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 4, p. 65-71, Jul.\Ago, 1995.

GRÖNROOS, C.. Marketing: Gerenciamento e Serviços. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

HENRIQUE, L.C.; BARBOSA, R.R. Busca da informação em marketing: a perspectiva da ciência da informação. RAE, São Paulo, v. 49, n. 2, p.221-233, abr. 2009.

HOOLEY, G.; PIERCY, N. e NICOULAUD, B. Estratégia de marketing e posicionamento competitivo. São Paulo: Prentice Hall, 2011.

IBOPE. O varejo de materiais de construção no Brasil, disponível em: <http://www.ibope.com.br/calandraWeb/servlet/CalandraRedirect?temp=5&proj=PortalIBOPE&pub=T&db=caldb&comp=Noticias&docid=8C028713B57298F2832578BC00690A9C>. Acesso em 05/06/2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pac/2008/default.shtm>. Acesso em 19.10.2010

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=17> . Acesso em 14.02.2012.

JAWORSKI, B.; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. Journal of Marketing, v.57, n. 3, p. 53-70, Jul. 1993

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. Journal of Marketing, Chicago, v. 54, n. 2, p. 1-18, Apr. 1990.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A.. MARKOR: A measure of market orientation. Journal of Marketing Research, Chicago, v. 30, n. 4, p. 467-477, Nov 1993.

KOTLER, P. Administração de marketing. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. Administração de Marketing, 12ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. Fundamentos de metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAS CASAS, A.L.. Marketing de varejo. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MALAFAIA, G. C.; MACIEL, A.C.; CAMARGO, M. E. Atitudes de coordenação de produtores rurais na cadeia da carne bovina: o caso do Cite 120. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30, 2006, Salvador. Anais... Bahia: [s.n.], 2006. p.1-15

MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCHIORI, P.Z.. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. Ci. Inf., Brasília, v. 31, n. 2, p.72-79, Mai 2002.

MARTELETO, R.M.; SILVA, A.B. e. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. Ciência e Informação., Brasília, v. 33, n. 3, dez. 2004 . Disponível em
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010019652004000300006&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 11 jun. 2010.

MARTIGNAGO, G.; ALPERSTEDT, G. D.; FIATES, G. S.. Mudanças estratégicas no varejo de materiais de construção. In: Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração - ENANPAD, 2005, Brasília-DF. Anais do ENAMPAD, 2005.

MATTAR, F.N. Pesquisa Mercadológica. São Paulo: Atlas, 1994.

MATTAR, F.N. Pesquisa de marketing. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTAR, F. N. Pesquisa de Marketing. São Paulo: Atlas, 2009.

McCARTHY, E. J. Marketing. Rio de Janeiro: Campus, 1982.

McGEE, J.; PRUSAK, L.; Gerenciamento estratégico da informação. São Paulo: Ed. Campus, 4a. edição, 1994.

MERRIAM, S.B. Qualitative Research: a guide to design and implementation. San Francisco: Jossey Bass, 2009.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of market orientation on business profitability. Journal of Marketing, Chicago, v. 54, n. 4, p. 20-35, Oct. 1990.

O'BRIEN, J. A. Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLAVE, M.L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. Gestão & Produção, v.8, n.3, p. 289-303. Dez 2001.

PALMEIRA, M.. O impacto de programas de competitividade sobre a trajetória de pequenas empresas e de seus proprietários – análise comparativa das empresas do projeto UNIPEM no Paraná. Projeto de pesquisa: DAGA/UFPR, 2006

PARENTE, J.. Varejo no Brasil. São Paulo: Atlas, 2000

PEREIRA, R.C.F. Marketing em redes de cooperação: um estudo de caso na Redemac. In: VERSCHOORE, J.R.S. (Org.) Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE, 2004.

PICOLI, F.R. Gestão da informação no planejamento estratégico de marketing: um estudo em instituições de ensino superior privadas de Curitiba – PR. Monografia do Curso de Gestão da Informação, UFPR. Curitiba: 2010.

PONJUÁN DANTE, G. Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones. Santiago: CECAPI – Universidad de Chile, 1998.

QUEIROZ, J. e OLIVEIRA, B. Contribuições e Limites do Sistema de Informações de Marketing. XII Semead – USP. São Paulo: 2009

RAZZOLINI FILHO, E. *et al.* Gestão da informação e competências necessárias ao gestor. In: CONGRESSO Brasileiro de Gestão do Conhecimento, 2009, Salvador. KMBRASIL2009, São Paulo: SBGC, 2009, v. 1.

REDE BEM VIVER. Disponível em <http://www.redebemviver.com.br/2011/index.php>. Acessos em 2012.

REDE CONSTRU & CIA. Disponível em <http://www.redeconstruecia.com/conheca>. Acessos em 2012.

REDE 100%. Disponível em <http://www.rede100.com/index.php>. Acessos em 2012.

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

SILVA, M.A. Métodos e técnicas de pesquisa. 2. ed. Curitiba: Ibpx, 2005.

SOUZA, F. A. M. De. Introdução ao marketing de 6ª. geração. São Paulo: Makron Books, 1994.

TÁLAMO, J. R. Formação e gestão de redes de cooperação empresarial. 2008. 233f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Setor de Ciências Exatas, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

TOALDO, A.M.M. A disseminação do conceito de marketing nas maiores empresas industriais do estado do Rio Grande do Sul. Dissertação de Mestrado em Administração, Porto Alegre: UFRGS, 1997.

TURBAN, E.; RAINER JUNIOR, R.; POTTER, R.. Administração da tecnologia da informação: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TURBAN, E.; LEIDNER, D.; McLEAN, E.; WETHERBE, J. Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital. Porto Alegre: Bookman, 2010.

URDAN, A.T. O impacto da orientação para o mercado sobre o desempenho financeiro: as concessionárias de veículos Ford e Volkswagen. Relatório final de pesquisa. São Paulo: EAESP/FGV, 2001.

URDAN, F.T. e URDAN, A.T. Gestão do composto de marketing. São Paulo: Atlas, 2006.

WEBSTER, F. E. Executing the new marketing concept. Marketing Management. v. 3, p. 8-17, 1994.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R.K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE 1: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Prezado respondente,

O presente questionário é parte integrante da dissertação de mestrado intitulada GESTÃO DA INFORMAÇÃO DE MARKETING EM REDES DE COOPERAÇÃO DO VAREJO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO DO PARANÁ, desenvolvida por mim, Sandro Deretti, sob a orientação da Professora Mirian Palmeira, do Programa de Pós Graduação em Gestão, Ciência e Tecnologia da Informação da Universidade Federal do Paraná - UFPR.

Pedimos a sua valiosa colaboração para a pesquisa. Se for do seu interesse, asseguramos que as identidades do informante e da empresa não serão reveladas. A qualquer momento do estudo nos comprometemos a disponibilizar os dados da pesquisa, mediante solicitação. Você precisará de alguns minutos para responder todas as questões.

Clique sobre o campo [>>] para dar andamento às suas respostas.

Gratos pela colaboração!

.

1 - Qual é o seu nome?

2 – Você trabalha na gestão da rede? Caso a resposta seja sim, qual é a sua função?

3 – Qual é a sua função na loja? (somente lojistas)

4 - Qual é a sua faixa etária?

☐

18 a 25 anos.

☐

26 a 35 anos.

☐

36 a 45 anos.

☐

46 a 55 anos.

☐

acima de 55 anos.

5 - Qual é a sua escolaridade?

☐

Ensino fundamental incompleto.

☐

Ensino fundamental completo.

☐

Ensino médio incompleto.

☐

Ensino médio completo.

- ☐ Ensino superior incompleto.
- ☐ Ensino superior completo.

6 - Se concluiu curso superior, qual?

7 - Cursou pós graduação?

- ☐ Não.
- ☐ Sim, na área de gestão.
- ☐ Sim, mas fora da área de gestão.

8 - Qual o nome fantasia da rede em que atua?

9 - Há quanto tempo sua loja faz parte de rede? (somente lojistas)

10 – Sua loja está localizada em qual (quais) município (s)? (somente lojistas, considere as filiais, se houver)

11 - Qual é o número de colaboradores que trabalham na na loja? (somente lojistas, considere os funcionários das filiais, se houver)

12 - Quais são os grupos de produtos comercializados pela empresa? (Marque todos os grupos comercializados pela empresa).

- ☐ Material bruto.
- ☐ Material de acabamento.
- ☐ Material elétrico.
- ☐ Produtos de marcenaria.
- ☐ Utilidades para o lar.
- ☐ Eletrodomésticos.
- ☐ Material hidráulico.
- ☐ Produtos para jardinagem.
- ☐ Tintas e acessórios.
- ☐ Artigos de decoração.
- ☐ Ferragens.

Por favor, assinale com um X nos espaços em branco apenas uma alternativa para cada questão. Utilize sua experiência e conhecimento como gestor da rede para orientar as suas respostas, considerando a escala abaixo:

CONCORDÂNCIA

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Neutro
4. Concordo
5. Concordo totalmente

13 - Em relação às motivações dos lojistas para participar da rede:

	CONCORDÂNCIA				
	Discordo totalmente	2	3	4	Concordo totalmente
Os lojistas participam da rede porque se identificam com os demais membros da mesma.	☐	☐	☐	☐	☐
Os lojistas participam da rede para obter recursos facilmente.	☐	☐	☐	☐	☐
Os lojistas participam da rede para vender mais.	☐	☐	☐	☐	☐
Os lojistas participam da rede para desenvolver ações coletivas.	☐	☐	☐	☐	☐
Os lojistas participam da rede para alcançar estabilidade no mercado.	☐	☐	☐	☐	☐
Os lojistas participam da rede para reduzir custos.	☐	☐	☐	☐	☐
Os lojistas participam da rede para se adaptar melhor às mudanças do mercado.	☐	☐	☐	☐	☐

14 - De maneira geral, comente sobre as motivações dos lojistas para participar da rede.

15 - Em relação aos resultados das ações de cooperação da rede:

	CONCORDÂNCIA				
	Discordo totalmente	2	3	4	Concordo totalmente
Houve o desenvolvimento de novas oportunidades de negócio.	☐	☐	☐	☐	☐
Houve melhorias nos processos de gestão das lojas.	☐	☐	☐	☐	☐
Houve melhorias em relação à capacitação dos recursos humanos.	☐	☐	☐	☐	☐
Houve melhorias nas condições de comercialização de produtos.	☐	☐	☐	☐	☐
Houve introdução de inovações na gestão das lojas associadas.	☐	☐	☐	☐	☐

Houve uma melhor promoção do nome/marca da rede no mercado.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

16 - De maneira geral, comente sobre os resultados das ações de cooperação da rede.

17 - Em relação aos ganhos obtidos pelos lojistas após o ingresso na rede:

	CONCORDÂNCIA				
	Discordo totalmente	2	3	4	Concordo totalmente
Os lojistas conseguiram aumentar suas vendas.	☐	☐	☐	☐	☐
Os lojistas obtiveram redução do risco de serem superados pelos concorrentes.	☐	☐	☐	☐	☐
Os lojistas conseguiram reduzir seus custos de operação.	☐	☐	☐	☐	☐
Os lojistas conseguiram aumentar o envolvimento de seus colaboradores.	☐	☐	☐	☐	☐
Os lojistas conseguiram trocar experiências importantes sobre o gerenciamento de seus negócios.	☐	☐	☐	☐	☐
Os lojistas são colaborativos na proposição de inovações a serem compartilhadas pelos membros da rede.	☐	☐	☐	☐	☐
Os lojistas conquistaram maior poder de negociação com fornecedores.	☐	☐	☐	☐	☐

18 - De maneira geral, comente sobre os ganhos obtidos pelos lojistas após o ingresso na rede.

Assinale com um X o grau de importância e de utilização que você atribui às questões a seguir. O grau de importância diz respeito aos fatores que você classifica como essenciais para gerenciar as informações da rede de cooperação. Já o grau de utilização diz respeito ao efetivo uso ou adoção de práticas de gerenciamento das informações. Você pode julgar as variáveis importantes apesar de não utilizá-las, ou seja, o grau de importância pode ser alto mas com baixo grau de utilização. Para ilustrar as suas respostas, considere a escala abaixo:

IMPORTÂNCIA

1. Nenhuma importância

2. Pouca importância

3. Razoável importância

4. Muita importância

5. Total importância

UTILIZAÇÃO

1. Nenhuma utilização

2. Pouca utilização

3. Razoável utilização

4. Muita utilização

5. Total utilização

19 e 20- Em relação às necessidades de informação de marketing, nesta rede:

As informações são encontradas facilmente pelos usuários.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
São direcionadas somente para os dirigentes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
São disseminadas somente em reuniões.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
São disseminadas somente quando requisitadas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

27 - De maneira geral, comente sobre a disseminação da informação de marketing da rede.

28 e 29 - Em relação ao uso das informações de marketing da rede:

	IMPORTÂNCIA					UTILIZAÇÃO				
	Nenhuma importância	2	3	4	Total	Nenhuma utilização	2	3	4	Total
As informações estão sempre adequadas para a tomada de decisões.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
As informações estão sempre atualizadas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
As informações estão disponíveis de acordo com as necessidades de uso.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Os usuários sempre elogiam o processo de gestão da informação de marketing.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Os relatórios sempre contêm as informações necessárias para as decisões de marketing.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A gestão da informação de marketing desta empresa permite o cumprimento de metas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Frequentemente são implementadas decisões importantes decorrentes da gestão da informação de marketing.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

30 - De maneira geral, comente sobre o uso da informação de marketing da rede.

Assinale com um X o grau de concordância que você atribui às questões a seguir. Para ilustrar as suas respostas, considere a escala abaixo:

CONCORDÂNCIA

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo
- 3. Neutro
- 4. Concordo
- 5. Concordo totalmente

31 - Em relação aos resultados obtidos na gestão de marketing, decorrentes do gerenciamento das informações de marketing, a rede:

	CONCORDÂNCIA				
	Discordo totalmente	2	3	4	Concordo totalmente
Frequentemente consegue satisfazer as necessidades dos clientes	☐	☐	☐	☐	☐
Aumentou significativamente a fidelização de clientes.	☐	☐	☐	☐	☐
Consegue antecipar necessidades futuras dos clientes.	☐	☐	☐	☐	☐
Consegue girar melhor os estoques de produtos.	☐	☐	☐	☐	☐
Pratica preços competitivos quando comparados aos principais concorrentes.	☐	☐	☐	☐	☐
Promove continuamente ações comerciais e de fortalecimento do nome/marca.	☐	☐	☐	☐	☐
Melhorou a estrutura física das lojas.	☐	☐	☐	☐	☐
Consegue satisfazer fortemente as expectativas dos proprietários/acionistas.	☐	☐	☐	☐	☐

32 - De maneira geral, comente sobre aos resultados obtidos no uso da gestão da informação de marketing da sua empresa.

Por favor, clique sobre o campo [>>], logo abaixo, para encerrar a pesquisa e enviar as suas respostas. Ao clicar no campo indicado você autoriza a divulgação dos informações aqui prestadas. Em alguns dias você receberá através de email o relatório final da pesquisa. Agradecemos a sua colaboração.

APÊNDICE 2: RESPOSTAS GESTOR REDE BEM VIVER

1. 1 - Qual é o seu nome?

Text Response

Jerri Adriani Marini

2. 2 - Você trabalha na gestão da rede? Caso a resposta seja sim, qual é a sua função?

Text Response

Sim, gestor de compras e também lojista

3. Qual é a sua função na loja? (Somente lojistas)

Text Response

Diretor

4. 4 - Qual é a sua faixa etária?

#	Answer	Bar	Response	%
1	18 a 25 anos.		0	0%
2	26 a 35 anos.		0	0%
3	36 a 45 anos.		1	100%
4	46 a 55 anos.		0	0%
5	acima de 55 anos.		0	0%
	Total		1	

5. 5 - Qual é a sua escolaridade?

#	Answer	Bar	Response	%
1	Ensino fundamental incompleto.		0	0%
2	Ensino fundamental completo.		0	0%
3	Ensino médio incompleto.		0	0%
4	Ensino médio completo.		0	0%
5	Ensino superior incompleto.		0	0%
6	Ensino superior completo.		1	100%
	Total		1	

6. 6 - Se conduziu curso superior, qual?

Text Response

Engenharia Civil

7. 7 - Coursou pós graduação?

#	Answer	Bar	Response	%
1	Não.		1	100%
2	Sim, na área de gestão.		0	0%
3	Sim, mas fora da área de gestão.		0	0%
	Total		1	

8. 8 - Qual o nome fantasia da rede em que atua?

#	Answer	Bar	Response	%
1	Rede Construir		0	0%
2	Rede Constru & Cia Maringá		0	0%
3	Rede Constru & Cia Cascavel		0	0%
4	Rede Bem Viver		1	100%
5	Rede 100%		0	0%
	Total		1	

9. 9 - Há quanto tempo sua loja faz parte da rede? (somente lojista)

Text Response
10 anos

10. 10 - Sua loja está localizada em qual (quais) município (s)? (Somente lojista, considere as filiais, se houver).

Text Response
Palmas - PR e Abelardo Luz - SC

11. 11 - Qual é o número de colaboradores que trabalham na loja? (Somente lojista, considere os funcionários das filiais, se houver).

Text Response
40

12. 13 - Quais são os grupos de produtos comercializados pela sua loja? (Somente lojista, marque todos os grupos comercializados).

#	Answer	Bar	Response	%
1	Material bruto.		1	100%
2	Material de acabamento.		1	100%
3	Material elétrico.		1	100%
4	Produtos de marcenaria.		0	0%
5	Utilidades para o lar.		0	0%
6	Eletrodomésticos.		0	0%
7	Material hidráulico.		1	100%
8	Produtos para jardinagem.		1	100%
9	Tintas e acessórios.		1	100%
10	Artigos de decoração.		1	100%
11	Ferragens.		1	100%

13. CONCORDÂNCIA

#	Question	Discordo totalmente	2	3	4	Concordo totalmente		Mean
1	Os lojistas participam da rede porque se identificam com os demais membros da mesma.	0	0	0	0	1	1	5.00
2	Os lojistas participam da rede para obter recursos facilmente.	0	1	0	0	0	1	2.00
3	Os lojistas participam da rede para vender mais.	0	0	0	0	1	1	5.00
4	Os lojistas participam da rede para desenvolver ações coletivas.	0	0	0	0	1	1	5.00
5	Os lojistas participam da rede para alcançar estabilidade no mercado.	0	0	0	0	1	1	5.00
6	Os lojistas participam da rede para reduzir custos.	0	0	0	0	1	1	5.00
7	Os lojistas participam da rede para se adaptar melhor às mudanças do mercado.	0	0	0	0	1	1	5.00

14. 18 - De maneira geral, comente sobre as motivações dos lojistas para participar da rede.

Text Response

Vender mais e melhor, Comprar melhor e aprender mais.

15. CONCORDÂNCIA

#	Question	Discordo totalmente	2	3	4	Concordo totalmente		Mean
1	Houve o desenvolvimento de novas oportunidades de negócio.	0	0	0	0	1	1	5.00
2	Houve melhorias nos processos de gestão das lojas.	0	0	0	0	1	1	5.00
3	Houve melhorias em relação à capacitação dos recursos humanos.	0	0	0	1	0	1	4.00
4	Houve melhorias nas condições de comercialização de produtos.	0	0	0	0	1	1	5.00
5	Houve introdução de inovações na gestão das lojas associadas.	0	0	0	0	1	1	5.00
6	Houve uma melhor promoção do nome/marca da rede no mercado.	0	0	0	0	1	1	5.00

16. 20 - De maneira geral, comente sobre os resultados das ações de cooperação da rede.

Text Response

Em geral foram bons contribuíram para o crescimento de nossas lojas

17. CONCORDÂNCIA

#	Question	Discordo totalmente	2	3	4	Concordo totalmente		Mean
1	Os lojistas conseguiram aumentar suas vendas.	0	0	0	0	1	1	5.00
2	Os lojistas obtiveram redução do risco de serem superados pelos concorrentes.	0	0	0	0	1	1	5.00
3	Os lojistas conseguiram reduzir seus custos de operação.	0	0	0	1	0	1	4.00
4	Os lojistas conseguiram aumentar o envolvimento de seus colaboradores.	0	0	1	0	0	1	3.00
5	Os lojistas conseguiram trocar experiências importantes sobre o gerenciamento de seus negócios.	0	0	0	0	1	1	5.00
6	Os lojistas são colaborativos na proposição de inovações a serem compartilhadas pelos membros da rede.	0	0	0	1	0	1	4.00
7	Os lojistas conquistaram maior poder de negociação com fornecedores.	0	0	0	0	1	1	5.00

18. 22 - De maneira geral, comente sobre os ganhos obtidos pelos lojistas após o ingresso na rede.

Text Response

O ganho em compras nem sempre é o que os lojistas esperam, mas em marketing e aprendizado conseguem mais do que era imaginado ao entrarem.

19. IMPORTÂNCIA

#	Question	Nenhuma importância	2	3	4	Total importância		Mean
1	Buscam-se frequentemente informações que possam atender as necessidades dos clientes.	0	0	0	1	0	1	4.00
2	Procuram-se regularmente informações sobre o mercado de materiais de construção.	0	0	0	1	0	1	4.00
3	Buscam-se informações que possam criar vantagem em relação aos concorrentes.	0	0	0	0	1	1	5.00
4	Procuram-se informações sobre novos produtos a serem comercializados.	0	0	0	1	0	1	4.00

20. UTILIZAÇÃO

#	Question	Nenhuma utilização	2	3	4	Total utilização		Mean
1	Buscam-se frequentemente informações que possam atender as necessidades dos clientes.	0	0	0	1	0	1	4.00

2	Procuram-se regularmente informações sobre o mercado de materiais de construção.	0	0	0	0	1	1	5.00
3	Buscam-se informações que possam criar vantagem em relação aos concorrentes.	0	0	0	0	1	1	5.00
4	Procuram-se informações sobre novos produtos a serem comercializados.	0	0	0	1	0	1	4.00

21. 24 - De maneira geral, comente sobre as necessidades de informação de marketing da rede.

Text Response

Todos aprendem mais sobre o tema

22. IMPORTÂNCIA

#	Question	Nenhuma importância	2	3	4	Total importância	Mean
1	Ao próprio banco de dados.	0	0	0	0	1	5.00
2	A sites diversos.	0	0	0	1	0	4.00
3	A pesquisas encomendadas.	0	0	1	0	0	3.00
4	Ao que é repassado pelos fornecedores.	0	0	0	1	0	4.00
5	A informes das associações do setor (ANAMACO, ACOMAC, FECOMAC).	0	0	0	1	0	4.00
6	A treinamentos e palestras.	0	0	0	1	0	4.00
7	A consultoria.	0	0	0	0	1	5.00
8	A publicações científicas	0	0	1	0	0	3.00
9	A revistas em geral.	0	0	1	0	0	3.00

23. UTILIZAÇÃO

#	Question	Nenhuma utilização	2	3	4	Total utilização	Mean
1	Ao próprio banco de dados.	0	0	0	1	0	4.00
2	A sites diversos.	0	0	0	1	0	4.00
3	A pesquisas encomendadas.	0	0	1	0	0	3.00
4	Ao que é repassado pelos fornecedores.	0	0	0	1	0	4.00
5	A informes das associações do setor (ANAMACO, ACOMAC, FECOMAC).	0	0	0	1	0	4.00
6	A treinamentos e palestras.	0	0	0	1	0	4.00
7	A consultoria.	0	0	0	0	1	5.00
8	A publicações científicas	0	0	1	0	0	3.00
9	A revistas em geral.	0	0	1	0	0	3.00

24. 26 - De maneira geral, comente sobre os meios de obtenção de informação de marketing da rede.

Text Response

Nos últimos anos sempre temos uma agência de Marketing de alto nível nos acessando

25. IMPORTÂNCIA

#	Question	Nenhuma importância	2	3	4	Total importância	Mean
1	As informações estão formalmente organizadas.	0	0	0	0	1	5.00
2	Há um banco de dados desenvolvido de acordo com as próprias necessidades.	0	0	0	1	0	4.00
3	As informações estão disponíveis em meios eletrônicos.	0	0	0	0	1	5.00
4	As informações são constantemente atualizadas.	0	0	0	0	1	5.00
5	As informações estão organizadas de acordo com as necessidades dos usuários.	0	0	0	0	1	5.00
6	Há investimentos periódicos na atualização de softwares.	0	0	0	0	1	5.00
7	Há investimentos periódicos na atualização de hardwares.	0	0	0	0	1	5.00
8	Os usuários são treinados frequentemente para tirarem o melhor proveito das informações disponibilizadas.	0	0	0	0	1	5.00

9	As informações são encontradas facilmente pelos usuários.	0	0	0	0	1	1	5.00
10	São direcionadas somente para os dirigentes.	0	0	0	0	0	0	0.00
11	São disseminadas somente em reuniões.	0	0	0	0	0	0	0.00
12	São disseminadas somente quando requisitadas.	0	0	0	0	0	0	0.00

26. UTILIZAÇÃO

#	Question	Nenhuma utilização	2	3	4	Total utilização	Mean
1	As informações estão formalmente organizadas.	0	0	0	0	1	5.00
2	Há um banco de dados desenvolvido de acordo com as próprias necessidades.	0	0	0	1	0	4.00
3	As informações estão disponíveis em meios eletrônicos.	0	0	0	0	1	5.00
4	As informações são constantemente atualizadas.	0	0	0	0	1	5.00
5	As informações estão organizadas de acordo com as necessidades dos usuários.	0	0	0	0	1	5.00
6	Há investimentos periódicos na atualização de softwares.	0	0	0	0	1	5.00
7	Há investimentos periódicos na atualização de hardwares.	0	0	0	0	1	5.00
8	Os usuários são treinados frequentemente para tirarem o melhor proveito das informações disponibilizadas.	0	0	0	1	0	4.00
9	As informações são encontradas facilmente pelos usuários.	0	0	0	0	1	5.00
10	São direcionadas somente para os dirigentes.	0	0	0	0	0	0.00
11	São disseminadas somente em reuniões.	0	0	0	0	0	0.00
12	São disseminadas somente quando requisitadas.	0	0	0	0	0	0.00

27. 28 - De maneira geral, comente sobre a disseminação da informação de marketing da rede.

Text Response

Toda campanha os materiais e orientações são sempre disponibilizados para fácil acesso de todos.

28. IMPORTÂNCIA

#	Question	Nenhuma importância	2	3	4	Total importância	Mean
1	As informações estão sempre adequadas para a tomada de decisões.	0	0	0	0	1	5.00
2	As informações estão sempre atualizadas.	0	0	0	0	1	5.00
3	As informações estão disponíveis de acordo com as necessidades de uso.	0	0	0	0	1	5.00
4	Os usuários sempre elogiam o processo de gestão da informação de marketing.	0	0	1	0	0	3.00
5	Os relatórios sempre contêm as informações necessárias para as decisões de marketing.	0	0	0	1	0	4.00
6	A gestão da informação de marketing desta empresa permite o cumprimento de metas.	0	0	0	0	1	5.00
7	Frequentemente são implementadas decisões importantes decorrentes da gestão da informação de marketing.	0	0	0	0	1	5.00

29. UTILIZAÇÃO

#	Question	Nenhuma utilização	2	3	4	Total utilização	Mean
1	As informações estão sempre adequadas para a tomada de decisões.	0	0	0	1	0	4.00
2	As informações estão sempre atualizadas.	0	0	0	1	0	4.00
3	As informações estão disponíveis de acordo com as necessidades de uso.	0	0	0	0	1	5.00
4	Os usuários sempre elogiam o processo de gestão da informação de marketing.	0	0	1	0	0	3.00
5	Os relatórios sempre contêm as informações necessárias para as decisões de marketing.	0	0	1	0	0	3.00
6	A gestão da informação de marketing desta empresa permite o cumprimento de metas.	0	0	0	0	1	5.00
7	Frequentemente são implementadas decisões importantes decorrentes da gestão da informação de marketing.	0	0	0	0	1	5.00

30. 30 - De maneira geral, comente sobre o uso da informação de marketing da rede.

Text Response

Muitos lojistas ainda precisam conhecer melhor sobre marketing

31. CONCORDÂNCIA

#	Question	Discordo totalmente	2	3	4	Concordo totalmente	Mean
1	Frequentemente consegue satisfazer as necessidades dos clientes	0	0	0	1	0	4.00
2	Aumentou a fidelização de clientes.	0	0	0	0	1	5.00
3	Consegue antecipar necessidades futuras dos clientes.	0	0	0	0	1	5.00
4	Consegue girar melhor os estoques de produtos.	0	0	0	0	1	5.00
5	Pratica preços competitivos quando comparados aos principais concorrentes.	0	0	0	0	1	5.00
6	Promove continuamente ações comerciais e de fortalecimento do nome/marca.	0	0	0	0	1	5.00
7	Melhorou a estrutura física das lojas.	0	0	0	0	1	5.00
8	Consegue satisfazer as expectativas dos proprietários/acionistas.	0	0	0	1	0	4.00

32. 32 - De maneira geral, comente sobre os resultados obtidos no uso da gestão da informação de marketing da rede.

Text Response

Nossa posicionamento nas pesquisas Top of mind melhoraram significativamente

APÊNDICE 3: RESPOSTAS GESTOR REDE CONSTRU & CIA CASCAVEL

1. 1 - Qual é o seu nome?

Text Response

Mario Adriano Campos

2. 2 - Você trabalha na gestão da rede? Caso a resposta seja sim, qual é a sua função?

Text Response

Sim, Rede Constru&Cia, Região Oeste e Sudoeste do Paraná

3. Qual é a sua função na loja? (Somente lojistas)

Text Response

Gestor

4. 4 - Qual é a sua faixa etária?

#	Answer	Bar	Response	%
1	18 a 25 anos.		0	0%
2	26 a 35 anos.		1	100%
3	36 a 45 anos.		0	0%
4	46 a 55 anos.		0	0%
5	acima de 55 anos.		0	0%
	Total		1	

5. 5 - Qual é a sua escolaridade?

#	Answer	Bar	Response	%
1	Ensino fundamental incompleto.		0	0%
2	Ensino fundamental completo.		0	0%
3	Ensino médio incompleto.		0	0%
4	Ensino médio completo.		1	100%
5	Ensino superior incompleto.		0	0%
6	Ensino superior completo.		0	0%
	Total		1	

6. 6 - Se conduziu curso superior, qual?

Text Response

7. 7 - Curso pós graduação?

#	Answer	Bar	Response	%
1	Não.		1	100%
2	Sim, na área de gestão.		0	0%
3	Sim, mas fora da área de gestão.		0	0%
	Total		1	

8. 8 - Qual o nome fantasia da rede em que atua?

#	Answer	Bar	Response	%
1	Rede Construir		0	0%
2	Rede Constru & Cia Maringá		0	0%
3	Rede Constru & Cia Cascavel		1	100%
4	Rede Bem Viver		0	0%
5	Rede 100%		0	0%
	Total		1	

9. Há quanto tempo sua loja faz parte da rede? (somente lojista)

Text Response

10. 10 - Sua loja está localizada em qual (quais) município (s)? (Somente lojista, considere as filiais, se houver).

Text Response

45 lojas em 40 cidades

11. 11 - Qual é o número de colaboradores que trabalham na loja? (Somente lojista, considere os funcionários das filiais, se houver).

Text Response

em média 800 empregos diretos

12. 13 - Quais são os grupos de produtos comercializados pela sua loja? (Somente lojista, marque todos os grupos comercializados).

#	Answer	Bar	Response	%
1	Material bruto.		1	100%
2	Material de acabamento.		1	100%
3	Material elétrico.		1	100%
4	Produtos de marcenaria.		1	100%
5	Utilidades para o lar.		1	100%
6	Eletrodomésticos.		1	100%
7	Material hidráulico.		1	100%
8	Produtos para jardinagem.		1	100%
9	Tintas e acessórios.		1	100%
10	Artigos de decoração.		1	100%
11	Ferragens.		1	100%

13. CONCORDÂNCIA

#	Question	Discordo totalmente	2	3	4	Concordo totalmente	Mean
1	Os lojistas participam da rede porque se identificam com os demais membros da mesma.	0	1	0	0	0	2.00
2	Os lojistas participam da rede para obter recursos facilmente.	0	0	0	1	0	4.00
3	Os lojistas participam da rede para vender mais.	0	0	0	1	0	4.00
4	Os lojistas participam da rede para desenvolver ações coletivas.	0	0	0	0	1	5.00
5	Os lojistas participam da rede para alcançar estabilidade no mercado.	0	0	0	0	1	5.00
6	Os lojistas participam da rede para reduzir custos.	0	0	0	0	1	5.00
7	Os lojistas participam da rede para se adaptar melhor às mudanças do mercado.	0	0	0	0	1	5.00

14. 18 - De maneira geral, comente sobre as motivações dos lojistas para participar da rede.

Text Response

Principalmente para buscar poder de compra e pela força da marca

15. CONCORDÂNCIA

#	Question	Discordo totalmente	2	3	4	Concordo totalmente		Mean
1	Houve o desenvolvimento de novas oportunidades de negócio.	0	0	0	0	1	1	5.00
2	Houve melhorias nos processos de gestão das lojas.	0	0	0	1	0	1	4.00
3	Houve melhorias em relação à capacitação dos recursos humanos.	0	0	0	1	0	1	4.00
4	Houve melhorias nas condições de comercialização de produtos.	0	0	0	1	0	1	4.00
5	Houve introdução de inovações na gestão das lojas associadas.	0	0	0	1	0	1	4.00
6	Houve uma melhor promoção do nome/marca da rede no mercado.	0	0	0	0	1	1	5.00

16. 20 - De maneira geral, comente sobre os resultados das ações de cooperação da rede.

Text Response

A marca fortalece a empresa, e o padrão visual também, além de conseguir consultorias para melhorar a gestão.

17. CONCORDÂNCIA

#	Question	Discordo totalmente	2	3	4	Concordo totalmente		Mean
1	Os lojistas conseguiram aumentar suas vendas.	0	0	0	1	0	1	4.00
2	Os lojistas obtiveram redução do risco de serem superados pelos concorrentes.	0	0	0	1	0	1	4.00
3	Os lojistas conseguiram reduzir seus custos de operação.	0	0	0	1	0	1	4.00
4	Os lojistas conseguiram aumentar o envolvimento de seus colaboradores.	0	0	0	1	0	1	4.00
5	Os lojistas conseguiram trocar experiências importantes sobre o gerenciamento de seus negócios.	0	0	0	0	1	1	5.00
6	Os lojistas são colaborativos na proposição de inovações a serem compartilhadas pelos membros da rede.	0	0	0	0	1	1	5.00
7	Os lojistas conquistaram maior poder de negociação com fornecedores.	0	0	0	0	1	1	5.00

18. 22 - De maneira geral, comente sobre os ganhos obtidos pelos lojistas após o ingresso na rede.

Text Response

Com relação a pessoal, não muda muito com a entrada na loja, porém a qualificação é mais constante.

19. IMPORTÂNCIA

#	Question	Nenhuma importância	2	3	4	Total importância		Mean
1	Buscam-se frequentemente informações que possam atender as necessidades dos clientes.	0	0	0	1	0	1	4.00
2	Procuram-se regularmente informações sobre o mercado de materiais de construção.	0	0	0	1	0	1	4.00
3	Buscam-se informações que possam criar vantagem em relação aos concorrentes.	0	0	0	0	1	1	5.00
4	Procuram-se informações sobre novos produtos a serem comercializados.	0	0	0	0	1	1	5.00

20. UTILIZAÇÃO

#	Question	Nenhuma utilização	2	3	4	Total utilização		Mean
1	Buscam-se frequentemente informações que possam atender as necessidades dos clientes.	0	0	0	1	0	1	4.00
2	Procuram-se regularmente informações sobre o mercado de materiais de construção.	0	0	0	1	0	1	4.00

3	Buscam-se informações que possam criar vantagem em relação aos concorrentes.	0	0	0	0	1	1	5.00
4	Procuram-se informações sobre novos produtos a serem comercializados.	0	0	0	0	1	1	5.00

21. 24 - De maneira geral, comente sobre as necessidades de informação de marketing da rede.

Text Response

O marketing é um dos principais ganhos com a entrada em Rede, pois conjunto fica com valores muito mais acessíveis

22. IMPORTÂNCIA

#	Question	Nenhuma importância	2	3	4	Total importância	Mean
1	Ao próprio banco de dados.	0	0	0	1	0	4.00
2	A sites diversos.	0	0	1	0	0	3.00
3	A pesquisas encomendadas.	0	0	0	1	0	4.00
4	Ao que é repassado pelos fornecedores.	0	0	0	1	0	4.00
5	A informes das associações do setor (ANAMACO, ACOMAC, FECOMAC).	0	0	0	1	0	4.00
6	A treinamentos e palestras.	0	0	0	1	0	4.00
7	A consultoria.	0	0	0	1	0	4.00
8	A publicações científicas	0	0	0	1	0	4.00
9	A revistas em geral.	0	0	1	0	0	3.00

23. UTILIZAÇÃO

#	Question	Nenhuma utilização	2	3	4	Total utilização	Mean
1	Ao próprio banco de dados.	0	0	0	1	0	4.00
2	A sites diversos.	0	0	1	0	0	3.00
3	A pesquisas encomendadas.	0	0	1	0	0	3.00
4	Ao que é repassado pelos fornecedores.	0	0	0	1	0	4.00
5	A informes das associações do setor (ANAMACO, ACOMAC, FECOMAC).	0	0	0	1	0	4.00
6	A treinamentos e palestras.	0	0	0	1	0	4.00
7	A consultoria.	0	0	0	1	0	4.00
8	A publicações científicas	0	0	0	1	0	4.00
9	A revistas em geral.	0	0	1	0	0	3.00

24. 26 - De maneira geral, comente sobre os meios de obtenção de informação de marketing da rede.

Text Response

Estar ligado a outras empresas do setor usando ferramentas como o a Anamaco, proporciona visao geral dos acontecimentos

25. IMPORTÂNCIA

#	Question	Nenhuma importância	2	3	4	Total importância	Mean
1	As informações estão formalmente organizadas.	0	0	0	1	0	4.00
2	Há um banco de dados desenvolvido de acordo com as próprias necessidades.	0	0	0	1	0	4.00
3	As informações estão disponíveis em meios eletrônicos.	0	0	0	1	0	4.00
4	As informações são constantemente atualizadas.	0	0	0	1	0	4.00
5	As informações estão organizadas de acordo com as necessidades dos usuários.	0	0	0	1	0	4.00
6	Há investimentos periódicos na atualização de softwares.	0	0	0	1	0	4.00
7	Há investimentos periódicos na atualização de hardwares.	0	0	0	1	0	4.00
8	Os usuários são treinados frequentemente para tirarem o melhor proveito das informações disponibilizadas.	0	0	0	1	0	4.00
9	As informações são encontradas facilmente pelos usuários.	0	0	0	1	0	4.00

10	São direcionadas somente para os dirigentes.	0	1	0	0	0	1	2.00
11	São disseminadas somente em reuniões.	0	1	0	0	0	1	2.00
12	São disseminadas somente quando requisitadas.	0	1	0	0	0	1	2.00

26. UTILIZAÇÃO

#	Question	Nenhuma utilização	2	3	4	Total utilização	Mean
1	As informações estão formalmente organizadas.	0	0	0	1	0	4.00
2	Há um banco de dados desenvolvido de acordo com as próprias necessidades.	0	0	0	1	0	4.00
3	As informações estão disponíveis em meios eletrônicos.	0	0	0	1	0	4.00
4	As informações são constantemente atualizadas.	0	0	0	1	0	4.00
5	As informações estão organizadas de acordo com as necessidades dos usuários.	0	0	0	1	0	4.00
6	Há investimentos periódicos na atualização de softwares.	0	0	1	0	0	3.00
7	Há investimentos periódicos na atualização de hardwares.	0	0	1	0	0	3.00
8	Os usuários são treinados frequentemente para tirarem o melhor proveito das informações disponibilizadas.	0	0	1	0	0	3.00
9	As informações são encontradas facilmente pelos usuários.	0	0	0	1	0	4.00
10	São direcionadas somente para os dirigentes.	0	1	0	0	0	2.00
11	São disseminadas somente em reuniões.	0	1	0	0	0	2.00
12	São disseminadas somente quando requisitadas.	0	1	0	0	0	2.00

27. 28 - De maneira geral, comente sobre a disseminação da informação de marketing da rede.

Text Response

a informação de marketing precisa ser disseminada na rede ou seu objetivo nao sera alcançado

28. IMPORTÂNCIA

#	Question	Nenhuma importância	2	3	4	Total importância	Mean
1	As informações estão sempre adequadas para a tomada de decisões.	0	0	0	1	0	4.00
2	As informações estão sempre atualizadas.	0	0	0	1	0	4.00
3	As informações estão disponíveis de acordo com as necessidades de uso.	0	0	0	1	0	4.00
4	Os usuários sempre elogiam o processo de gestão da informação de marketing.	0	0	0	1	0	4.00
5	Os relatórios sempre contêm as informações necessárias para as decisões de marketing.	0	0	0	1	0	4.00
6	A gestão da informação de marketing desta empresa permite o cumprimento de metas.	0	0	0	1	0	4.00
7	Frequentemente são implementadas decisões importantes decorrentes da gestão da informação de marketing.	0	0	0	1	0	4.00

29. UTILIZAÇÃO

#	Question	Nenhuma utilização	2	3	4	Total utilização	Mean
1	As informações estão sempre adequadas para a tomada de decisões.	0	0	0	1	0	4.00
2	As informações estão sempre atualizadas.	0	0	0	1	0	4.00
3	As informações estão disponíveis de acordo com as necessidades de uso.	0	0	0	1	0	4.00
4	Os usuários sempre elogiam o processo de gestão da informação de marketing.	0	0	0	1	0	4.00
5	Os relatórios sempre contêm as informações necessárias para as decisões de marketing.	0	0	0	1	0	4.00
6	A gestão da informação de marketing desta empresa permite o cumprimento de metas.	0	0	1	0	0	3.00
7	Frequentemente são implementadas decisões importantes decorrentes da gestão da informação de marketing.	0	0	0	1	0	4.00

30. 30 - De maneira geral, comente sobre o uso da informação de marketing da rede.

Text Response

Com o escritorio central gerenciando as informaçoes, facilita ao lojista a divulgacao na loja e a alcançar os objetivos

31. CONCORDÂNCIA

#	Question	Dis cordo total mente	2	3	4	Con cordo total mente		Mean
1	Frequentemente consegue satisfazer as necessidades dos clientes	0	0	0	1	0	1	4.00
2	Aumentou a fidelização de clientes.	0	0	0	1	0	1	4.00
3	Consegue antecipar necessidades futuras dos clientes.	0	0	0	1	0	1	4.00
4	Consegue girar melhor os estoques de produtos.	0	0	0	0	1	1	5.00
5	Pratica preços competitivos quando comparados aos principais concorrentes.	0	0	0	0	1	1	5.00
6	Promove continuamente ações comerciais e de fortalecimento do nome/marca.	0	0	0	0	1	1	5.00
7	Melhorou a estrutura física das lojas.	0	0	0	1	0	1	4.00
8	Consegue satisfazer as expectativas dos proprietários/acionistas.	0	0	0	1	0	1	4.00

32. 32 - De maneira geral, comente sobre os resultados obtidos no uso da gestão da informação de marketing da rede.

Text Response

Quando começamos a aumentar as ações de marketing e fazer feedback de cada ação, os resultados melhoraram muito

APÊNDICE 4: RESPOSTAS GESTOR REDE CONSTRU & CIA MARINGÁ

1. 1 - Qual é o seu nome?

Text Response

Claudemir

2. 2 - Você trabalha na gestão da rede? Caso a resposta seja sim, qual é a sua função?

Text Response

Auxiliar Administrativo

3. Qual é a sua função na loja? (Somente lojistas)

Text Response

4. 4 - Qual é a sua faixa etária?

#	Answer	Bar	Response	%
1	18 a 25 anos.		0	0%
2	26 a 35 anos.		0	0%
3	36 a 45 anos.		1	100%
4	46 a 55 anos.		0	0%
5	acima de 55 anos.		0	0%
	Total		1	

5. 5 - Qual é a sua escolaridade?

#	Answer	Bar	Response	%
1	Ensino fundamental incompleto.		0	0%
2	Ensino fundamental completo.		0	0%
3	Ensino médio incompleto.		0	0%
4	Ensino médio completo.		1	100%
5	Ensino superior incompleto.		0	0%
6	Ensino superior completo.		0	0%
	Total		1	

6. 6 - Se conduziu curso superior, qual?

Text Response

Não

7. 7 - Coursou pós graduação?

#	Answer	Bar	Response	%
1	Não.		1	100%
2	Sim, na área de gestão.		0	0%
3	Sim, mas fora da área de gestão.		0	0%
	Total		1	

8. 8 - Qual o nome fantasia da rede em que atua?

#	Answer	Bar	Response	%
1	Rede Construir		0	0%
2	Rede Constru & Cia Maringá		1	100%
3	Rede Constru & Cia Cascavel		0	0%
4	Rede Bem Viver		0	0%
5	Rede 100%		0	0%
	Total		1	

9. Há quanto tempo sua loja faz parte da rede? (somente lojista)

Text Response

Rede Constru&cia está no mercado há 13 anos

10. 10 - Sua loja está localizada em qual (quais) município (s)? (Somente lojista, considere as filiais, se houver).

Text Response

Maringá, Sarandá, Iguatemi, Presidente Castelo Branco, Santa Fé, Floresta, Mandaguaçu, Colorado, , Paçandu, Douradina e Tapira

11. 11 - Qual é o número de colaboradores que trabalham na loja? (Somente lojista, considere os funcionários das filiais, se houver).

Text Response

300

12. 13 - Quais são os grupos de produtos comercializados pela sua loja? (Somente lojista, marque todos os grupos comercializados).

#	Answer	Bar	Response	%
1	Material bruto.		1	100%
2	Material de acabamento.		1	100%
3	Material elétrico.		1	100%
4	Produtos de marcenaria.		1	100%
5	Utilidades para o lar.		1	100%
6	Eletrodomésticos.		1	100%
7	Material hidráulico.		1	100%
8	Produtos para jardinagem.		1	100%
9	Tintas e acessórios.		1	100%
10	Artigos de decoração.		1	100%
11	Ferragens.		1	100%

13. CONCORDÂNCIA

#	Question	Discordo totalmente	2	3	4	Concordo totalmente	Mean
1	Os lojistas participam da rede porque se identificam com os demais membros da mesma.	0	0	0	1	0	4.00
2	Os lojistas participam da rede para obter recursos facilmente.	0	0	1	0	0	3.00
3	Os lojistas participam da rede para vender mais.	0	0	0	1	0	4.00
4	Os lojistas participam da rede para desenvolver ações coletivas.	0	0	0	1	0	4.00
5	Os lojistas participam da rede para alcançar estabilidade no mercado.	0	0	0	1	0	4.00
6	Os lojistas participam da rede para reduzir custos.	0	0	0	1	0	4.00
7	Os lojistas participam da rede para se adaptar melhor às mudanças do mercado.	0	0	0	1	0	4.00

14. 18 - De maneira geral, comente sobre as motivações dos lojistas para participar da rede.

Text Response

O poder de Compra para com os parceiro fornecedores.

15. CONCORDÂNCIA

#	Question	Discordo total mente	2	3	4	Concordo total mente	Mean
1	Houve o desenvolvimento de novas oportunidades de negócio.	0	0	0	1	0	1 4.00
2	Houve melhorias nos processos de gestão das lojas.	0	0	0	1	0	1 4.00
3	Houve melhorias em relação à capacitação dos recursos humanos.	0	0	0	1	0	1 4.00
4	Houve melhorias nas condições de comercialização de produtos.	0	0	0	1	0	1 4.00
5	Houve introdução de inovações na gestão das lojas associadas.	0	0	0	1	0	1 4.00
6	Houve uma melhor promoção do nome/marca da rede no mercado.	0	0	0	1	0	1 4.00

16. 20 - De maneira geral, comente sobre os resultados das ações de cooperação da rede.

Text Response

A Rede sempre está atuante no processo de melhorais para lojas, lojistas e seus colaboradores

17. CONCORDÂNCIA

#	Question	Discordo total mente	2	3	4	Concordo total mente	Mean
1	Os lojistas conseguiram aumentar suas vendas.	0	0	0	1	0	1 4.00
2	Os lojistas obtiveram redução do risco de serem superados pelos concorrentes.	0	0	1	0	0	1 3.00
3	Os lojistas conseguiram reduzir seus custos de operação.	0	0	0	1	0	1 4.00
4	Os lojistas conseguiram aumentar o envolvimento de seus colaboradores.	0	0	0	1	0	1 4.00
5	Os lojistas conseguiram trocar experiências importantes sobre o gerenciamento de seus negócios.	0	0	0	1	0	1 4.00
6	Os lojistas são colaborativos na proposição de inovações a serem compartilhadas pelos membros da rede.	0	0	0	1	0	1 4.00
7	Os lojistas conquistaram maior poder de negociação com fornecedores.	0	0	0	1	0	1 4.00

18. 22 - De maneira geral, comente sobre os ganhos obtidos pelos lojistas após o ingresso na rede.

Text Response

A maior influência é sim o poder de negociação com os fornecedores.

19. IMPORTÂNCIA

#	Question	Nenhuma importância	2	3	4	Total importância	Mean
1	Buscam-se frequentemente informações que possam atender as necessidades dos clientes.	0	0	0	1	0	1 4.00
2	Procuram-se regularmente informações sobre o mercado de materiais de construção.	0	0	0	1	0	1 4.00
3	Buscam-se informações que possam criar vantagem em relação aos concorrentes.	0	0	0	1	0	1 4.00
4	Procuram-se informações sobre novos produtos a serem comercializados.	0	0	0	1	0	1 4.00

20. UTILIZAÇÃO

#	Question	Nenhuma utilização	2	3	4	Total utilização	Mean
1	Buscam-se frequentemente informações que possam atender as necessidades dos clientes.	0	0	1	0	0	1 3.00
2	Procuram-se regularmente informações sobre o mercado de materiais de construção.	0	0	1	0	0	1 3.00

3	Buscam-se informações que possam criar vantagem em relação aos concorrentes.	0	0	1	0	0	1	3.00
4	Procuram-se informações sobre novos produtos a serem comercializados.	0	0	1	0	0	1	3.00

21. 24 - De maneira geral, comente sobre as necessidades de informação de marketing da rede.

Text Response

O Marketing tem que ser da maior importância, com utilização total na mídia.

22. IMPORTÂNCIA

#	Question	Nenhuma importância	2	3	4	Total importância	Mean
1	Ao próprio banco de dados.	0	0	1	0	0	1 3.00
2	A sites diversos.	0	0	1	0	0	1 3.00
3	A pesquisas encomendadas.	0	0	0	1	0	1 4.00
4	Ao que é repassado pelos fornecedores.	0	0	0	1	0	1 4.00
5	A informes das associações do setor (ANAMACO, ACOMAC, FECOMAC).	0	0	1	0	0	1 3.00
6	A treinamentos e palestras.	0	0	0	1	0	1 4.00
7	A consultoria.	0	0	1	0	0	1 3.00
8	A publicações científicas	0	0	1	0	0	1 3.00
9	A revistas em geral.	0	0	1	0	0	1 3.00

23. UTILIZAÇÃO

#	Question	Nenhuma utilização	2	3	4	Total utilização	Mean
1	Ao próprio banco de dados.	0	0	1	0	0	1 3.00
2	A sites diversos.	0	0	1	0	0	1 3.00
3	A pesquisas encomendadas.	0	0	1	0	0	1 3.00
4	Ao que é repassado pelos fornecedores.	0	0	0	1	0	1 4.00
5	A informes das associações do setor (ANAMACO, ACOMAC, FECOMAC).	0	0	1	0	0	1 3.00
6	A treinamentos e palestras.	0	0	0	1	0	1 4.00
7	A consultoria.	0	0	1	0	0	1 3.00
8	A publicações científicas	0	0	1	0	0	1 3.00
9	A revistas em geral.	0	0	1	0	0	1 3.00

24. 26 - De maneira geral, comente sobre os meios de obtenção de informação de marketing da rede.

Text Response

Maioria das informações são repassadas pelos lojista, por terem acesso as informações de dados.

25. IMPORTÂNCIA

#	Question	Nenhuma importância	2	3	4	Total importância	Mean
1	As informações estão formalmente organizadas.	0	0	0	1	0	1 4.00
2	Há um banco de dados desenvolvido de acordo com as próprias necessidades.	0	0	0	1	0	1 4.00
3	As informações estão disponíveis em meios eletrônicos.	0	0	0	1	0	1 4.00
4	As informações são constantemente atualizadas.	0	0	0	1	0	1 4.00
5	As informações estão organizadas de acordo com as necessidades dos usuários.	0	0	0	1	0	1 4.00
6	Há investimentos periódicos na atualização de softwares.	0	0	1	0	0	1 3.00
7	Há investimentos periódicos na atualização de hardwares.	0	0	1	0	0	1 3.00
8	Os usuários são treinados frequentemente para tirarem o melhor proveito das informações disponibilizadas.	0	0	0	1	0	1 4.00
9	As informações são encontradas facilmente pelos usuários.	0	0	0	1	0	1 4.00

10	São direcionadas somente para os dirigentes.	0	0	0	1	0	1	4.00
11	São disseminadas somente em reuniões.	0	0	1	0	0	1	3.00
12	São disseminadas somente quando requisitadas.	0	0	1	0	0	1	3.00

26. UTILIZAÇÃO

#	Question	Nenhuma utilização	2	3	4	Total utilização	Mean
1	As informações estão formalmente organizadas.	0	0	0	1	0	1 4.00
2	Há um banco de dados desenvolvido de acordo com as próprias necessidades.	0	0	1	0	0	1 3.00
3	As informações estão disponíveis em meios eletrônicos.	0	0	1	0	0	1 3.00
4	As informações são constantemente atualizadas.	0	0	1	0	0	1 3.00
5	As informações estão organizadas de acordo com as necessidades dos usuários.	0	0	1	0	0	1 3.00
6	Há investimentos periódicos na atualização de softwares.	0	0	1	0	0	1 3.00
7	Há investimentos periódicos na atualização de hardwares.	0	0	1	0	0	1 3.00
8	Os usuários são treinados frequentemente para tirarem o melhor proveito das informações disponibilizadas.	0	0	0	1	0	1 4.00
9	As informações são encontradas facilmente pelos usuários.	0	0	0	1	0	1 4.00
10	São direcionadas somente para os dirigentes.	0	0	0	1	0	1 4.00
11	São disseminadas somente em reuniões.	0	0	1	0	0	1 3.00
12	São disseminadas somente quando requisitadas.	0	0	1	0	0	1 3.00

27. 28 - De maneira geral, comente sobre a disseminação da informação de marketing da rede.

Text Response

São feitas através de comunicados interno da própria Rede.

28. IMPORTÂNCIA

#	Question	Nenhuma importância	2	3	4	Total importância		Mean
1	As informações estão sempre adequadas para a tomada de decisões.	0	0	0	1	0	1	4.00
2	As informações estão sempre atualizadas.	0	0	0	1	0	1	4.00
3	As informações estão disponíveis de acordo com as necessidades de uso.	0	0	0	1	0	1	4.00
4	Os usuários sempre elogiam o processo de gestão da informação de marketing.	0	0	0	1	0	1	4.00
5	Os relatórios sempre contém as informações necessárias para as decisões de marketing.	0	0	0	1	0	1	4.00
6	A gestão da informação de marketing desta empresa permite o cumprimento de metas.	0	0	0	1	0	1	4.00
7	Frequentemente são implementadas decisões importantes decorrentes da gestão da informação de marketing.	0	0	0	1	0	1	4.00

29. UTILIZAÇÃO

#	Question	Nenhuma utilização	2	3	4	Total utilização		Mean
1	As informações estão sempre adequadas para a tomada de decisões.	0	0	1	0	0	1	3.00
2	As informações estão sempre atualizadas.	0	0	1	0	0	1	3.00
3	As informações estão disponíveis de acordo com as necessidades de uso.	0	0	1	0	0	1	3.00
4	Os usuários sempre elogiam o processo de gestão da informação de marketing.	0	0	1	0	0	1	3.00
5	Os relatórios sempre contêm as informações necessárias para as decisões de marketing.	0	0	0	1	0	1	4.00
6	A gestão da informação de marketing desta empresa permite o cumprimento de metas.	0	0	1	0	0	1	3.00
7	Frequentemente são implementadas decisões importantes decorrentes da gestão da informação de marketing.	0	0	1	0	0	1	3.00

30. 30 - De maneira geral, comente sobre o uso da informação de marketing da rede.

Text Response

Geralmente são direcionadas em reuniões internas na Rede.

31. CONCORDÂNCIA

#	Question	Discordo totalmente	2	3	4	Concordo totalmente	Mean
1	Frequentemente consegue satisfazer as necessidades dos clientes	0	0	1	0	0	3.00
2	Aumentou a fidelização de clientes.	0	0	0	1	0	4.00
3	Consegue antecipar necessidades futuras dos clientes.	0	0	1	0	0	3.00
4	Consegue girar melhor os estoques de produtos.	0	0	0	1	0	4.00
5	Pratica preços competitivos quando comparados aos principais concorrentes.	0	0	0	1	0	4.00
6	Promove continuamente ações comerciais e de fortalecimento do nome/marca.	0	0	0	1	0	4.00
7	Melhorou a estrutura física das lojas.	0	0	1	0	0	3.00
8	Consegue satisfazer as expectativas dos proprietários/acionistas.	0	0	1	0	0	3.00

32. 32 - De maneira geral, comente sobre os resultados obtidos no uso da gestão da informação de marketing da rede.

Text Response

Os resultados obtidos são para fortalecimento da marca.

APÊNDICE 5: RESPOSTAS GESTOR REDE 100%

1. 1 - Qual é o seu nome?

Text Response

CLEODETE TESSARO BOSO

2. 2 - Você trabalha na gestão da rede? Caso a resposta seja sim, qual é a sua função?

Text Response

SIM, Gestora de negócios

3. Qual é a sua função na loja? (Somente lojistas)

Text Response

4. 4 - Qual é a sua faixa etária?

#	Answer	Bar	Response	%
1	18 a 25 anos.		0	0%
2	26 a 35 anos.		0	0%
3	36 a 45 anos.		0	0%
4	46 a 55 anos.		1	100%
5	acima de 55 anos.		0	0%
	Total		1	

5. 5 - Qual é a sua escolaridade?

#	Answer	Bar	Response	%
1	Ensino fundamental incompleto.		0	0%
2	Ensino fundamental completo.		0	0%
3	Ensino médio incompleto.		0	0%
4	Ensino médio completo.		1	100%
5	Ensino superior incompleto.		0	0%
6	Ensino superior completo.		0	0%
	Total		1	

6. 6 - Se conduziu curso superior, qual?

Text Response

7. 7 - Coursou pós graduação?

#	Answer	Bar	Response	%
1	Não.		1	100%
2	Sim, na área de gestão.		0	0%
3	Sim, mas fora da área de gestão.		0	0%
	Total		1	

8. 8 - Qual o nome fantasia da rede em que atua?

#	Answer	Bar	Response	%
1	Rede Construir		0	0%
2	Rede Constru & Cia Maringá		0	0%
3	Rede Constru & Cia Cascavel		0	0%
4	Rede Bem Viver		0	0%
5	Rede 100%		1	100%
	Total		1	

9. Há quanto tempo sua loja faz parte da rede? (somente lojista)

Text Response

10. 10 - Sua loja está localizada em qual (quais) município (s)? (Somente lojista, considere as filiais, se houver).

Text Response

11. 11 - Qual é o número de colaboradores que trabalham na loja? (Somente lojista, considere os funcionários das filiais, se houver).

Text Response

12. 13 - Quais são os grupos de produtos comercializados pela sua loja? (Somente lojista, marque todos os grupos comercializados).

#	Answer	Bar	Response	%
1	Material bruto.		0	0%
2	Material de acabamento.		0	0%
3	Material elétrico.		0	0%
4	Produtos de armazenaria.		0	0%
5	Utilidades para o lar.		0	0%
6	Eletrodomésticos.		0	0%
7	Material hidráulico.		0	0%
8	Produtos para jardinagem.		0	0%
9	Tintas e acessórios.		0	0%
10	Artigos de decoração.		0	0%
11	Ferragens.		0	0%

13. CONCORDÂNCIA

#	Question	Discordo totalmente	2	3	4	Concordo totalmente	Mean
1	Os lojistas participam da rede porque se identificam com os demais membros da mesma.	0	0	1	0	0	3.00
2	Os lojistas participam da rede para obter recursos facilmente.	0	1	0	0	0	2.00
3	Os lojistas participam da rede para vender mais.	0	0	0	1	0	4.00
4	Os lojistas participam da rede para desenvolver ações coletivas.	0	0	0	0	1	5.00
5	Os lojistas participam da rede para alcançar estabilidade no mercado.	0	0	0	0	1	5.00
6	Os lojistas participam da rede para reduzir custos.	0	0	0	0	1	5.00
7	Os lojistas participam da rede para se adaptar melhor às mudanças do mercado.	0	0	0	0	1	5.00

14. 18 - De maneira geral, comente sobre as motivações dos lojistas para participar da rede.

Text Response

Para poder ocupar lugar no mercado, alcançando preços competitivos com a concorrência.

15. CONCORDÂNCIA

#	Question	Discordo totalmente	2	3	4	Concordo totalmente	Mean
1	Houve o desenvolvimento de novas oportunidades de negócio.	0	0	0	0	1	5.00
2	Houve melhorias nos processos de gestão das lojas.	0	0	0	1	0	4.00
3	Houve melhorias em relação à capacitação dos recursos humanos.	0	0	1	0	0	3.00
4	Houve melhorias nas condições de comercialização de produtos.	0	0	0	1	0	4.00
5	Houve introdução de inovações na gestão das lojas associadas.	0	0	0	0	1	5.00
6	Houve uma melhor promoção do nome/marca da rede no mercado.	0	0	0	0	1	5.00

16. 20 - De maneira geral, comente sobre os resultados das ações de cooperação da rede.

Text Response

As ações ajudam no crescimento das vendas, mas não são todas as lojas que alcançam bons resultados, algumas dizem que a campanha não deu retorno no faturamento, outras comentam que a campanha foi excelente.

17. CONCORDÂNCIA

#	Question	Discordo totalmente	2	3	4	Concordo totalmente	Mean
1	Os lojistas conseguiram aumentar suas vendas.	0	0	0	1	0	4.00
2	Os lojistas obtiveram redução do risco de serem superados pelos concorrentes.	0	0	0	1	0	4.00
3	Os lojistas conseguiram reduzir seus custos de operação.	0	0	0	0	1	5.00
4	Os lojistas conseguiram aumentar o envolvimento de seus colaboradores.	0	0	0	0	1	5.00
5	Os lojistas conseguiram trocar experiências importantes sobre o gerenciamento de seus negócios.	0	0	0	0	1	5.00
6	Os lojistas são colaborativos na proposição de inovações a serem compartilhadas pelos membros da rede.	0	0	0	0	1	5.00
7	Os lojistas conquistaram maior poder de negociação com fornecedores.	0	0	0	0	1	5.00

18. 22 - De maneira geral, comente sobre os ganhos obtidos pelos lojistas após o ingresso na rede.

Text Response

Já tive depoimento de associado onde disse, que após a inclusão na rede ele comprou mais caminhão para atender as entregas, e antes, ele estava pensando em trocar de ramo.

19. IMPORTÂNCIA

#	Question	Nenhuma importância	2	3	4	Total importância	Mean
1	Buscam-se frequentemente informações que possam atender as necessidades dos clientes.	0	0	0	1	0	4.00
2	Procuram-se regularmente informações sobre o mercado de materiais de construção.	0	0	0	1	0	4.00
3	Buscam-se informações que possam criar vantagem em relação aos concorrentes.	0	0	0	0	1	5.00
4	Procuram-se informações sobre novos produtos a serem comercializados.	0	0	0	1	0	4.00

20. UTILIZAÇÃO

#	Question	Nenhuma utilização	2	3	4	Total utilização	Mean
1	Buscam-se frequentemente informações que possam atender as necessidades dos clientes.	0	0	0	1	0	4.00
2	Procuram-se regularmente informações sobre o mercado de materiais de construção.	0	0	1	0	0	3.00
3	Buscam-se informações que possam criar vantagem em relação aos concorrentes.	0	0	0	1	0	4.00
4	Procuram-se informações sobre novos produtos a serem comercializados.	0	0	0	1	0	4.00

21. 24 - De maneira geral, comente sobre as necessidades de informação de marketing da rede.

Text Response

Predsamos sempe estar inovando, para atrair os clientes. A necessidade do Marketing e de extrema importância pois quem não anuncia não é lembrado

22. IMPORTÂNCIA

#	Question	Nenhuma importância	2	3	4	Total importância	Mean
1	Ao próprio banco de dados.	1	0	0	0	0	1 1.00
2	A sites diversos.	1	0	0	0	0	1 1.00
3	A pesquisas encomendadas.	1	0	0	0	0	1 1.00
4	Ao que é repassado pelos fornecedores.	1	0	0	0	0	1 1.00
5	A informes das associações do setor (ANAMACO, ACOMAC, FECOMAC).	1	0	0	0	0	1 1.00
6	A treinamentos e palestras.	0	0	1	0	0	1 3.00
7	A consultoria.	1	0	0	0	0	1 1.00
8	A publicações científicas	1	0	0	0	0	1 1.00
9	A revistas em geral.	1	0	0	0	0	1 1.00

23. UTILIZAÇÃO

#	Question	Nenhuma utilização	2	3	4	Total utilização	Mean
1	Ao próprio banco de dados.	1	0	0	0	0	1 1.00
2	A sites diversos.	1	0	0	0	0	1 1.00
3	A pesquisas encomendadas.	1	0	0	0	0	1 1.00
4	Ao que é repassado pelos fornecedores.	1	0	0	0	0	1 1.00
5	A informes das associações do setor (ANAMACO, ACOMAC, FECOMAC).	1	0	0	0	0	1 1.00
6	A treinamentos e palestras.	0	0	1	0	0	1 3.00
7	A consultoria.	1	0	0	0	0	1 1.00
8	A publicações científicas	1	0	0	0	0	1 1.00
9	A revistas em geral.	1	0	0	0	0	1 1.00

24. 26 - De maneira geral, comente sobre os meios de obtenção de informação de marketing da rede.

Text Response

A grande maioria das informações de Marketing obtemos nos encontros semestrais que fazemos com outras rede do Brasil, o ENARE, onde aplicamos os modelos de campanhas que deram resultados em outras redes, assim a chance de acertar e maior.

25. IMPORTÂNCIA

#	Question	Nenhuma importância	2	3	4	Total importância	Mean
1	As informações estão formalmente organizadas.	0	0	0	0	1	1 5.00
2	Há um banco de dados desenvolvido de acordo com as próprias necessidades.	1	0	0	0	0	1 1.00
3	As informações estão disponíveis em meios eletrônicos.	0	0	0	1	0	1 4.00
4	As informações são constantemente atualizadas.	0	0	0	1	0	1 4.00
5	As informações estão organizadas de acordo com as necessidades dos usuários.	0	0	0	0	1	1 5.00
6	Há investimentos periódicos na atualização de softwares.	1	0	0	0	0	1 1.00
7	Há investimentos periódicos na atualização de hardwares.	1	0	0	0	0	1 1.00
8	Os usuários são treinados frequentemente para tirarem o melhor proveito das informações disponibilizadas.	1	0	0	0	0	1 1.00
9	As informações são encontradas facilmente pelos usuários.	1	0	0	0	0	1 1.00
10	São direcionadas somente para os dirigentes.	0	0	0	0	1	1 5.00
11	São disseminadas somente em reuniões.	0	0	0	0	1	1 5.00
12	São disseminadas somente quando requisitadas.	0	0	0	0	1	1 5.00

26. UTILIZAÇÃO

#	Question	Nenhuma utilização	2	3	4	Total utilização	Mean
1	As informações estão formalmente organizadas.	0	0	0	0	1	5.00
2	Há um banco de dados desenvolvido de acordo com as próprias necessidades.	1	0	0	0	0	1.00
3	As informações estão disponíveis em meios eletrônicos.	0	0	0	1	0	4.00
4	As informações são constantemente atualizadas.	0	0	0	1	0	4.00
5	As informações estão organizadas de acordo com as necessidades dos usuários.	0	0	0	0	1	5.00
6	Há investimentos periódicos na atualização de softwares.	1	0	0	0	0	1.00
7	Há investimentos periódicos na atualização de hardwares.	1	0	0	0	0	1.00
8	Os usuários são treinados frequentemente para tirarem o melhor proveito das informações disponibilizadas.	1	0	0	0	0	1.00
9	As informações são encontradas facilmente pelos usuários.	1	0	0	0	0	1.00
10	São direcionadas somente para os dirigentes.	0	0	0	0	1	5.00
11	São disseminadas somente em reuniões.	0	0	0	0	1	5.00
12	São disseminadas somente quando requisitadas.	0	0	0	0	1	5.00

27. 28 - De maneira geral, comente sobre a disseminação da informação de marketing da rede.

Text Response

80% dos associados têm informação que o Marketing é válido, mas ainda encontramos loja que são contra ao Marketing, valorizando a rede somente para compras. Na grande maioria o Marketing

28. IMPORTÂNCIA

#	Question	Nenhuma importância	2	3	4	Total importância	Mean
1	As informações estão sempre adequadas para a tomada de decisões.	0	0	0	0	1	5.00
2	As informações estão sempre atualizadas.	0	0	0	0	1	5.00
3	As informações estão disponíveis de acordo com as necessidades de uso.	0	0	1	0	0	3.00
4	Os usuários sempre elogiam o processo de gestão da informação de marketing.	0	0	1	0	0	3.00
5	Os relatórios sempre contêm as informações necessárias para as decisões de marketing.	0	0	0	0	1	5.00
6	A gestão da informação de marketing desta empresa permite o cumprimento de metas.	1	0	0	0	0	1.00
7	Frequentemente são implementadas decisões importantes decorrentes da gestão da informação de marketing.	0	0	0	0	1	5.00

29. UTILIZAÇÃO

#	Question	Nenhuma utilização	2	3	4	Total utilização	Mean
1	As informações estão sempre adequadas para a tomada de decisões.	0	0	0	0	1	5.00
2	As informações estão sempre atualizadas.	0	0	0	0	1	5.00
3	As informações estão disponíveis de acordo com as necessidades de uso.	0	0	1	0	0	3.00
4	Os usuários sempre elogiam o processo de gestão da informação de marketing.	0	0	0	1	0	4.00
5	Os relatórios sempre contêm as informações necessárias para as decisões de marketing.	0	0	0	1	0	4.00
6	A gestão da informação de marketing desta empresa permite o cumprimento de metas.	0	0	0	0	1	5.00
7	Frequentemente são implementadas decisões importantes decorrentes da gestão da informação de marketing.	0	0	0	0	1	5.00

30. 30 - De maneira geral, comente sobre o uso da informação de marketing da rede.

Text Response

Nossos lojistas ainda não têm a cultura de medir a influência do Marketing em suas lojas. tomamos as decisões de acordo com a decisão da maioria

31. CONCORDÂNCIA

#	Question	Discordo totalmente	2	3	4	Concordo totalmente	Mean
1	Frequentemente consegue satisfazer as necessidades dos clientes	0	0	0	1	0	4.00

2	Aumentou a fidelização de clientes.	0	0	0	1	0	1	4.00
3	Consegue antecipar necessidades futuras dos clientes.	0	0	1	0	0	1	3.00
4	Consegue girar melhor os estoques de produtos.	0	0	0	0	1	1	5.00
5	Pratica preços competitivos quando comparados aos principais concorrentes.	0	0	0	0	1	1	5.00
6	Promove continuamente ações comerciais e de fortalecimento do nome/marca.	0	0	0	0	1	1	5.00
7	Melhorou a estrutura física das lojas.	0	0	0	0	1	1	5.00
8	Consegue satisfazer as expectativas dos proprietários/acionistas.	0	0	1	0	0	1	3.00

32. 32 - De maneira geral, comente sobre os resultados obtidos no uso da gestão da informação de marketing da rede.

Text Response
Sempre procuram os melhorar nossa divulgação, encontrar nas ações de mídia o que mais atrai nossos clientes.

1. 1 - Qual é o seu nome?

Text Response

Everton

Astério José Dick

Alessandro

JOSE ERNESTO MORETTO

Freddy Mai

Juliano Ferreira Velho

JORGE LUIS KLEINPAUL

Carlos H. Martinelli

Fernando Barion

Aquiles Germino Vicari

ALCEMAR CHEROBIN

LEANDRO

SOLANO ISAIAS BLUM

Roberto Zacarias de Souza

PAULO CEZAR OSOWSKI

2. 2 - Você trabalha na gestão da rede? Caso a resposta seja sim, qual é a sua função?

Text Response

Sim. Presidente Regional Oeste

Não

NÃO

Sim. Presidente.

Não

sim

NAO

NAO

NAO

Não

SIM, COMISSAO DE COMPRAS

3. Qual é a sua função na loja? (Somente lojistas)

Text Response

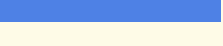
Gerente Geral

Sócio proprietário e Gerente

Gerente de Compras

ADMINISTRADOR
Proprietário (administrador)
Gerente de Compras
COMPRAS
Compras
Proprietario
gerente
ADMINISTRATIVO
GERENTE ADMINISTRATIVO
SÓCIO GERENTE
Comprador
SOCIO PROPRIETARIO

4. 4 - Qual é a sua faixa etária?

#	Answer		Response	%
1	18 a 25 anos.		3	20%
2	26 a 35 anos.		2	13%
3	36 a 45 anos.		7	47%
4	46 a 55 anos.		2	13%
5	acima de 55 anos.		1	7%
	Total		15	100%

5. 5 - Qual é a sua escolaridade?

#	Answer		Response	%
1	Ensino fundamental incompleto.		1	7%
2	Ensino fundamental completo.		0	0%
3	Ensino médio incompleto.		0	0%
4	Ensino médio completo.		2	13%
5	Ensino superior incompleto.		3	20%
6	Ensino superior completo.		9	60%
	Total		15	100%

6. 6 - Se concluiu curso superior, qual?

Text Response
administracao
sim, Gestão Pública
ADMINISTRAÇÃO E MKT
SIM, ADMINISTRAÇÃO
Tecnologia em Automação Industrial
BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO E BACHAREL EM CONTABILIDADE
ADMINISTRAÇÃO COM ENFASE EM MARKETING
ENG CIVIL
Não
ADMINISTRACAO

7. 7 - Cursou pós graduação?

#	Answer		Response	%
1	Não.		11	79%
2	Sim, na área de gestão.		3	21%
3	Sim, mas fora da área de gestão.		0	0%
	Total		14	100%

8. 8 - Qual o nome fantasia da rede em que atua?

#	Answer		Response	%
1	Rede Construir		0	0%
2	Rede Constru & Cia Maringá		2	13%
3	Rede Constru & Cia Cascavel		2	13%
4	Rede Bem Viver		11	73%
5	Rede 100%		0	0%
	Total		15	100%

9. Há quanto tempo sua loja faz parte da rede? (somente lojista)

Text Response

3 anos

3 anos

6 anos

6 MESES

Desde sua fundação.

10 Anos

06 ANOS

8 Anos

1 ano

10 anos

2001

14 ANOS

3 ANOS

10 anos

CINCO ANOS

10. 10 - Sua loja está localizada em qual (quais) município (s)? (Somente lojista, considere as filiais, se houver).

Text Response

renascença pr

Santa Helena -Pr

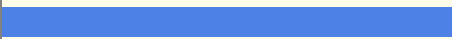
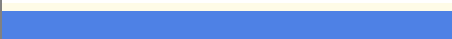
Castro
CRUZ MACHADO -PR
Santo Antonio do Sudoeste.
Palmas
CAPANEMA E PLANALTO-PR
Sudoeste, oeste e campos gerais.
Maringá
CORONEL VIVIDA
MANGUEIRINHA
MARINGÁ - PARANÁ
CARAMBEI-PR
Cascavel - Pr
FOZ DO IGUAÇU

11. 11 - Qual é o número de colaboradores que trabalham na loja? (Somente lojista, considere os funcionários das filiais, se houver).

Text Response
5
10 + 3 da familia
35
10
15
50
90
55
3
12
15
11
20
35
12

12. 13 - Quais são os grupos de produtos comercializados pela sua loja? (Somente lojista, marque todos os grupos comercializados).

#	Answer	Response	%
---	--------	----------	---

1	Material bruto.		15	100%
2	Material de acabamento.		15	100%
3	Material elétrico.		15	100%
4	Produtos de marcenaria.		7	47%
5	Utilidades para o lar.		11	73%
6	Eletrodomésticos.		3	20%
7	Material hidráulico.		15	100%
8	Produtos para jardinagem.		14	93%
9	Tintas e acessórios.		15	100%
10	Artigos de decoração.		9	60%
11	Ferragens.		15	100%

13. Em relação às motivações dos lojistas para participar da rede

#	Question	DT	2	3	4	CT		Mean
1	Os lojistas participam da rede porque se identificam com os demais membros da mesma.	1	0	5	6	3	15	3.67
2	Os lojistas participam da rede para obter recursos facilmente.	2	3	2	6	2	15	3.20
3	Os lojistas participam da rede para vender mais.	0	0	1	8	6	15	4.33
4	Os lojistas participam da rede para desenvolver ações coletivas.	0	1	1	6	7	15	4.27
5	Os lojistas participam da rede para alcançar estabilidade no mercado.	0	0	3	7	5	15	4.13
6	Os lojistas participam da rede para reduzir custos.	0	0	2	7	6	15	4.27
7	Os lojistas participam da rede para se adaptar melhor às mudanças do mercado.	0	0	2	8	5	15	4.20

14. 18 - De maneira geral, comente sobre as motivações dos lojistas para participar da rede.

Text Response

É a melhor forma de o pequeno lojista se tornar Competitivo perante o mercado, devido às políticas adotadas pelas indústrias (volume)

Os lojistas focam uma uniformidade nas suas ações, sendo a principal ação o lançamento de Tablóides de Ofertas, num total de 6 a 7 por ano.

acho que participam para baixar custo de mercadorias e ter mais competitividade no mercado

Acredito que a reducao no custo de mercadorias bem como a fidelizacao de alguns fornecedores e exclusivacao de algumas marcas nas lojas da rede sejam alguns dos principais motivos.

Acredito que seja por algum desses fatores: poder de compras, comprar por um custo menor, marketing, troca de experiências entre os lojistas.

Eu costumo brincar que a motivação é como o banho, precisa ser diariamente. E muitos lojistas estão extremamente motivados, entusiasmados, mas se a rede deixa cair na rotina, os lojistas tendem a cair no resultado e a desmotivação assola um por um.

Parceria, Negociação

Acredito que todos buscam melhorias e avanço no mercado

a partir do momento que vc entra para trabalhar com rede é de suma importancia que sua motivação esteja elevada

A BUSCA INSACIADA SOBRE PARA SE OBTER CONHECIMENTOS.

TODOS ESPERAM MELHORAR SUAS LOJAS E FICAREM MAIS COMPETITIVOS.

REDUÇÃO DE CUSTOS EM PUBLICIDADE É A MAIOR MOTIVAÇÃO

PARA TER MAIOR PODER DE COMPRA E TER CREDIBILIDADE JUNTO AOS CLIENTES

15. Em relação aos resultados das ações de cooperação da rede

#	Question	DT	2	3	4	CT		Mean
1	Houve o desenvolvimento de novas oportunidades de negócio.	0	0	1	7	7	15	4.40
2	Houve melhorias nos processos de gestão das lojas.	0	1	1	8	5	15	4.13
3	Houve melhorias em relação à capacitação dos recursos humanos.	0	1	4	7	3	15	3.80
4	Houve melhorias nas condições de comercialização de produtos.	0	0	1	8	6	15	4.33
5	Houve introdução de inovações na gestão das lojas associadas.	0	0	2	9	4	15	4.13
6	Houve uma melhor promoção do nome/marca da rede no mercado.	0	0	0	7	8	15	4.53

16. 20 - De maneira geral, comente sobre os resultados das ações de cooperação da rede.

Text Response

A troca de experiencias entre colegas do mesmo ramo nos deu uma melhor visão mercado, tornando possível novas estrategias de mercado

O resultados são em custos mais baixos, tendo uma maior competitividade no nosso mercado.

As acoes que a rede proporcionam alem de tudo o que foi citado, sao basicamente acoes de marketing, propagandas e uma serie de coisas necessarias para auxiliar nas propagandas necessarias.

Divulgação da marca, do nome, referência.

As redes de empresas representam uma forma inovativa de obter competitividade e sobreviver no mundo globalizado.

Falta treinamentos, por parte de fabricas, para melhor qualificar nossos funcionarios

Mesmo havendo grandes melhorias, seria bom cobrar mais gestão nas lojas

Muito importante estar alinhado com as determinações da rede

MAIOR ENVOLVIMENTO DAS PESSOAS E GRANDE INDICE DE EVOLUCAO NO MERCADO

DEPOIS QUE ENTRAMOS PARA A REDE BEM VIVER, TUDO MELHOROU

melhores preços de compra junto aos fornecedores, podendo competir quase que de igual para igual com as lojas concorrentes maiores e com mais tempo de mercado . A força da marca "REDE CONSTRUECIA" faz com que sejamos vistos como "grandes" no mercado de material de construção em nossa região

ACHO QUE PODEMOS MELHORAR MUITO NESTE QUESITO

17. Em relação aos ganos obtidos pelos lojistas após ingresso na rede

#	Question	DT	2	3	4	CT		Mean
1	Os lojistas conseguiram aumentar suas vendas.	0	0	3	8	4	15	4.07
2	Os lojistas obtiveram redução do risco de serem superados pelos concorrentes.	0	0	4	8	3	15	3.93
3	Os lojistas conseguiram reduzir seus custos de operação.	0	0	6	6	3	15	3.80
4	Os lojistas conseguiram aumentar o envolvimento de seus colaboradores.	0	0	1	11	3	15	4.13
5	Os lojistas conseguiram trocar experiências importantes sobre o gerenciamento de seus negócios.	0	0	0	9	6	15	4.40
6	Os lojistas são colaborativos na proposição de inovações a serem compartilhadas pelos membros da rede.	0	1	4	7	3	15	3.80
7	Os lojistas conquistaram maior poder de negociação com fornecedores.	0	0	0	7	8	15	4.53

18. 22 - De maneira geral, comente sobre os ganhos obtidos pelos lojistas após o ingresso na rede.

Text Response

Melhorar nossa margem de lucro

O ganho maior foi na padronização e criação de normas gerais, definitivamente se criou uma identidade, esse foi o maior ganho.

melhor poder de negociação

Com um numero grande de lojistas brigando pela mesma causa, os fornecedores acabam ficando em uma "saia justa", obrigando-se a melhorar as condicoes de negociacao com as lojas da rede pra nao perde-las.

Poder de compra, aumento do volume de compras, parcerias estabelecidas, condições estabelecidas, preços diferenciados em relação ao concorrente.

Com o objetivo de atingir um volume considerável de compras, permitindo diminuir custos e ampliar benefícios aos seus associados. A Rede Bem Viver, possui abrangência territorial sudoeste, oeste e campos gerais contando com mais de 50 lojas, que oferecem produtos e serviços.

o poder de negociação é essencial para poder funcionar uma rede, e também uma parceria!!!

apenas pontos positivos

quando vc trabalha em grupo a probabilidade de ganhar sempre e maior do que quem trabalha sozinho

O CLIENTE SE SENTIR CONFIANTE EM COMPRAR EM NOSSAS LOJAS.

RESULTADO EXCELENTE

Maior projeção no mercado

temos uma capacidade enorme a explorar ainda

19. Em relação às necessidades de informação de marketing nesta rede IMPORTÂNCIA

#	Question	Nenhuma importância	2	3	4	Total importância		Mean
1	Buscam-se frequentemente informações que possam atender as necessidades dos clientes.	0	0	0	6	9	15	4.60
2	Procuram-se regularmente informações sobre o mercado de materiais de construção.	0	0	1	5	9	15	4.53
3	Buscam-se informações que possam criar vantagem em relação aos concorrentes.	0	0	1	3	11	15	4.67
4	Procuram-se informações sobre novos produtos a serem comercializados.	0	1	1	5	8	15	4.33

20. Em relação às necessidades de informação de marketing nesta rede UTILIZAÇÃO

#	Question	Nenhuma utilização	2	3	4	Total utilização		Mean
1	Buscam-se frequentemente informações que possam atender as necessidades dos clientes.	0	3	1	9	2	15	3.67
2	Procuram-se regularmente informações sobre o mercado de materiais de construção.	0	1	3	9	2	15	3.80
3	Buscam-se informações que possam	0	1	2	6	5	14	4.07

	criar vantagem em relação aos concorrentes.							
4	Procuram-se informações sobre novos produtos a serem comercializados.	0	3	3	7	2	15	3.53

21. 24 - De maneira geral, comente sobre as necessidades de informação de marketing da rede.

Text Response

Precisamos ser vistos para que sejamos lembrados.

Na RBV o marketing é ponto crucial e em nossa loja esse conceito foi absorvido plenamente.

o marketing é essencial para qualquer empresa ou rede

marketing e de suma importância para que as loja alcancem os objetivos

VARIAVEIS COM GRANDES QUSITOS PARA GARANTIR LUCRATIVIDADE

AS IDEIAS SAO BOAS MAS AS VEZES NAO É CONCRETIZADO

precisamos utilizar melhor esta ferramenta

22. Em relação aos meios de obtenção de informação nesta rede IMPORTÂNCIA

#	Question	Nenhuma importância	2	3	4	Total importância		Mean
1	Ao próprio banco de dados.	0	1	4	4	6	15	4.00
2	A sites diversos.	0	0	5	6	4	15	3.93
3	A pesquisas encomendadas.	1	0	4	5	5	15	3.87
4	Ao que é repassado pelos fornecedores.	0	0	3	6	6	15	4.20
5	A informes das associações do setor (ANAMACO, ACOMAC, FECOMAC).	0	0	1	6	8	15	4.47
6	A treinamentos e palestras.	0	0	1	8	6	15	4.33
7	A consultoria.	0	0	0	7	8	15	4.53
8	A publicações científicas	0	1	9	2	3	15	3.47
9	A revistas em geral.	0	2	6	3	4	15	3.60

23. Em relação aos meios de obtenção de informação nesta rede UTILIZAÇÃO

#	Question	Nenhuma utilização	2	3	4	Total utilização		Mean
1	Ao próprio banco de dados.	0	2	3	6	4	15	3.80
2	A sites diversos.	0	1	7	4	3	15	3.60
3	A pesquisas encomendadas.	1	2	6	2	3	14	3.29
4	Ao que é repassado pelos fornecedores.	1	1	3	6	4	15	3.73
5	A informes das associações do setor (ANAMACO, ACOMAC, FECOMAC).	0	2	3	5	5	15	3.87
6	A treinamentos e palestras.	0	1	3	7	4	15	3.93
7	A consultoria.	0	2	1	6	6	15	4.07
8	A publicações científicas	1	4	6	2	2	15	3.00
9	A revistas em geral.	1	4	6	2	2	15	3.00

24. 26 - De maneira geral, comente sobre os meios de obtenção de informação de marketing da rede.

Text Response

Esta deixando a desejar.

É buscado informações de diversas fontes disponíveis, o forte relacionamento com os fornecedores é um grande referencial

falta empenho dos proprios lojistas

as informações são colhidas de acordo com a necessidade das determinadas tarefas

E DE GRANDE IMPORTANCIA POIS ATRAVES DESTA NO QUAL CONSEGUIMOS OS TIPOS DE CAMINHOS A SER TRACADO

25. Em relação à disseminação das informações de marketing na rede IMPORTÂNCIA

#	Question	Nenhuma importância	2	3	4	Total importância		Mean
1	As informações estão formalmente organizadas.	0	0	4	3	8	15	4.27
2	Há um banco de dados desenvolvido de acordo com as próprias necessidades.	0	0	4	7	4	15	4.00
3	As informações estão disponíveis em meios eletrônicos.	0	1	2	6	6	15	4.13

4	As informações são constantemente atualizadas.	0	0	1	8	6	15	4.33
5	As informações estão organizadas de acordo com as necessidades dos usuários.	0	0	1	8	6	15	4.33
6	Há investimentos periódicos na atualização de softwares.	0	1	1	7	6	15	4.20
7	Há investimentos periódicos na atualização de hardwares.	0	2	1	7	5	15	4.00
8	Os usuários são treinados frequentemente para tirarem o melhor proveito das informações disponibilizadas.	0	1	0	9	5	15	4.20
9	As informações são encontradas facilmente pelos usuários.	0	1	3	4	7	15	4.13
10	São direcionadas somente para os dirigentes.	2	1	6	3	3	15	3.27
11	São disseminadas somente em reuniões.	0	0	6	5	3	14	3.79
12	São disseminadas somente quando requisitadas.	1	0	6	4	3	14	3.57

26. Em relação à disseminação das informações de marketing na rede UTILIZAÇÃO

#	Question	Nenhuma utilização	2	3	4	Total utilização		Mean
1	As informações estão formalmente organizadas.	0	2	4	5	4	15	3.73
2	Há um banco de dados desenvolvido de acordo com as próprias necessidades.	0	3	4	6	2	15	3.47
3	As informações estão disponíveis em meios eletrônicos.	0	3	2	5	5	15	3.80
4	As informações são constantemente atualizadas.	0	1	3	7	4	15	3.93
5	As informações estão organizadas de acordo com as necessidades dos usuários.	0	1	4	7	3	15	3.80
6	Há investimentos periódicos na atualização de softwares.	1	2	1	6	5	15	3.80
7	Há investimentos periódicos na atualização de hardwares.	1	2	2	6	4	15	3.67
8	Os usuários são treinados frequentemente para tirarem o	1	3	1	7	3	15	3.53

	melhor proveito das informações disponibilizadas.							
9	As informações são encontradas facilmente pelos usuários.	0	3	2	7	3	15	3.67
10	São direcionadas somente para os dirigentes.	1	4	4	4	2	15	3.13
11	São disseminadas somente em reuniões.	0	2	4	5	3	14	3.64
12	São disseminadas somente quando requisitadas.	1	1	5	4	3	14	3.50

27. 28 - De maneira geral, comente sobre a disseminação da informação de marketing da rede.

Text Response

sem comentarios

A divulgação é feita de forma direta e direcionada e de forma rápida

O modelo de negócios de marketing de rede, é simplesmente uma alternativa aos sistemas de negócios tradicionais, porém, com inúmeras vantagens.

marketing e uma ferramenta importante na gestão da loja e as informações tem que flui com rapidez

SAO COMPARTILHADAS

28. Em relação ao uso das informações de marketing da rede IMPORTÂNCIA

#	Question	Nenhuma importância	2	3	4	Total importância		Mean
1	As informações estão sempre adequadas para a tomada de decisões.	0	0	2	4	8	14	4.43
2	As informações estão sempre atualizadas.	0	0	1	9	5	15	4.27
3	As informações estão disponíveis de acordo com as necessidades de uso.	0	0	2	8	5	15	4.20
4	Os usuários sempre elogiam o processo de gestão da informação de marketing.	0	1	4	6	4	15	3.87
5	Os relatórios sempre contêm as informações necessárias para as decisões de marketing.	0	0	5	6	4	15	3.93
6	A gestão da informação de marketing desta empresa permite o cumprimento de	0	0	4	7	4	15	4.00

	metas.							
7	Frequentemente são implementadas decisões importantes decorrentes da gestão da informação de marketing.	0	0	3	7	5	15	4.13

29. Em relação ao uso das informações de marketing da rede UTILIZAÇÃO

#	Question	Nenhuma utilização	2	3	4	Total utilização		Mean
1	As informações estão sempre adequadas para a tomada de decisões.	0	1	2	5	7	15	4.20
2	As informações estão sempre atualizadas.	0	1	3	7	4	15	3.93
3	As informações estão disponíveis de acordo com as necessidades de uso.	0	0	5	5	5	15	4.00
4	Os usuários sempre elogiam o processo de gestão da informação de marketing.	0	3	4	4	4	15	3.60
5	Os relatórios sempre contêm as informações necessárias para as decisões de marketing.	0	2	3	5	4	14	3.79
6	A gestão da informação de marketing desta empresa permite o cumprimento de metas.	0	0	5	6	4	15	3.93
7	Frequentemente são implementadas decisões importantes decorrentes da gestão da informação de marketing.	0	1	3	6	5	15	4.00

30. 30 - De maneira geral, comente sobre o uso da informação de marketing da rede.

Text Response

sem comentarios

Pela nossa loja é muito utilizada, através da intranet e dos outros meio de comunicação com a RBV.

Tem por objetivos apresentar o relacionamento do sistema de informações de marketing (SIM) com a estratégia de orientação para o mercado e, ainda, aprofundar a discussão acerca da gestão das informações relacionadas à concorrência, pouco explorada, sobretudo, quanto à sua operacionalização. Os resultados, a partir da revisão bibliográfica e de um estudo de caso, apontam que, embora de fundamental importância para o sucesso do negócio, as informações são obtidas, tratadas e disseminadas.

de maneira geral é satisfatória

ADEQUADA E SERIA

31. Em relação aos resultados obtidos na gestão de marketing, decorrentes do gerenciamento das

Informações de marketing, a rede CONCORDÂNCIA

#	Question	Discordo totalmente	2	3	4	Concordo totalmente		Mean
1	Frequentemente consegue satisfazer as necessidades dos clientes	0	1	3	8	3	15	3.87
2	Aumentou a fidelização de clientes.	0	0	1	11	3	15	4.13
3	Consegue antecipar necessidades futuras dos clientes.	0	2	3	5	4	14	3.79
4	Consegue girar melhor os estoques de produtos.	0	0	1	9	5	15	4.27
5	Pratica preços competitivos quando comparados aos principais concorrentes.	0	0	0	9	5	14	4.36
6	Promove continuamente ações comerciais e de fortalecimento do nome/marca.	0	0	0	7	8	15	4.53
7	Melhorou a estrutura física das lojas.	0	1	4	3	7	15	4.07
8	Consegue satisfazer as expectativas dos proprietários/acionistas.	0	1	2	7	5	15	4.07

32. 32 - De maneira geral, comente sobre os resultados obtidos no uso da gestão da informação de marketing da rede.

Text Response

sem comentarios

Foram muito além do esperado.

Através desse marketing conseguimos inserir anuncios nos principais meios de comunicação, inclusive TV, se fosse individualmente não conseguiríamos.

A elaboração de uma agenda com campos adequados aos anseios identificados e condizentes com a realidade de determinados lojistas, foi visualizado como alternativa viável para alcançar melhorias e metas. Após discussões e a efetiva implementação do marketing, pôde-se observar benefícios como progresso na comunicação, maior e melhor fluxo de informações, diminuição de gastos com recursos e maior satisfação de lojista e clientes e equipe administrativa.

de maneira gera estra bom

CONSEGUIMOS CRIAR UMA MAIOR PARTICIPAÇÃO NESTE MERCADO ALTAMENTE
COMPETITIVO

ANEXO 1: PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

1. TEMA

Gestão da informação de marketing das redes de cooperação varejistas de materiais de construção do Estado do Paraná.

1.1 TÍTULO

Gestão da Informação de Marketing em Redes de Cooperação do Varejo de Materiais de Construção do Paraná: Um Estudo de Multicasos.

1.2 OBJETIVOS

O objetivo do trabalho será descrever como ocorre a gestão da informação de marketing das redes de cooperação do varejo de materiais de construção do Estado do Paraná. Para que o objetivo geral do presente estudo possa ser alcançado e, também, para que se encontrem possíveis respostas ao problema de pesquisa, são propostos os seguintes objetivos específicos:

- d) Caracterizar o perfil das redes observadas quanto ao número de lojas, região de cobertura, número de colaboradores e volume de faturamento, bem como as motivações, resultados e ganhos obtidos com a atuação cooperada;
- e) Descrever e comparar as redes observadas em relação à forma como ocorre o processo da gestão da informação de marketing, de acordo com as etapas de determinação de necessidades, obtenção, disseminação e uso de informações;
- f) Identificar os resultados obtidos, pelas redes observadas, com a gestão da informação de marketing.

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

O Estado do Paraná conta com 4 redes varejistas de materiais de construção que somam 149 lojistas associados atuando em diversas cidades. Estas organizações também precisam otimizar o fluxo de informações e gerenciá-las adequadamente para conquistar os objetivos comuns de seus membros. Desta forma, dois questionamentos podem ser levantados:

- c) A gestão da informação de marketing nestas redes de cooperação é percebida como fator competitivo relevante?
- d) A gestão da informação de marketing nestas redes propicia melhor de desempenho competitivo entre seus membros?

Sendo a gestão da informação de marketing nestas redes um processo contínuo, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: Como ocorre a gestão da informação de marketing das redes de cooperação do varejo de materiais de construção do Estado do Paraná?

1.4 ASPECTOS CONCEITUAIS INVESTIGADOS

- a) Gestão da Informação;
- b) Marketing;
- c) Gestão da informação em marketing;
- d) Varejo;
- e) Redes de cooperação.

2 PROCEDIMENTOS DE CAMPO

2.1 CASOS SELECIONADOS

Após pesquisa realizada junto a fornecedores, lojistas e representantes ligados ao varejo de materiais de construção, verificou-se que o estado do Paraná conta com as seguintes redes de cooperação que atuam no varejo de materiais de construção:

NOME	SEDE	REGIÃO DE ATUAÇÃO	NÚMERO DE LOJAS
* Rede Construir	Curitiba	Curitiba e litoral paranaense.	04
Rede Bem Viver	Ponta Grossa e Francisco Beltrão	35 cidades entre as regiões oeste, sudoeste e central do Estado.	56
Rede Constru & Cia	Cascavel	40 cidades entre as regiões oeste e sudoeste do Estado.	45
Rede Constru & Cia	Maringá	11 cidades na região norte do Estado.	19
Rede 100%	Maringá	5 cidades na região norte do estado.	25
TOTAL			149

* Esta rede foi excluída ao longo do estudo.

2.2 VARIÁVEIS, OBJETIVOS E FORMAS DE ANÁLISE DAS QUESTÕES DO ESTUDO DE CASO

Para o alcance dos objetivos determinados para a pesquisa é necessário analisar os procedimentos relacionados à gestão da informação de marketing nas redes de cooperação do varejo de materiais de construção. O quadro a seguir prevê a operacionalização das variáveis e também demonstra como serão atendidos os objetivos específicos do presente estudo.

Variáveis	Objetivos Específicos	Formas de Análise
Condicionantes de formação da rede de cooperação	d) Caracterizar o perfil das redes observadas quanto ao número de lojas, região de cobertura, número de colaboradores e volume de faturamento, bem como as motivações, resultados e ganhos obtidos com a atuação cooperada.	Buscas em sites, contatos realizados com lojistas e representantes de indústrias de materiais de construção, conhecimento do autor, decorrente de sua atuação profissional. Questões 08 a 18 do questionário (apêndice 1).
Processo de Gestão da informação de marketing.	e) Descrever e comparar as redes observadas em relação à forma como ocorre o processo da gestão da informação de marketing, de acordo com as etapas de determinação de necessidades, obtenção, disseminação e uso de informações.	Questões 19 a 30 do questionário (apêndice 1).
Efetividade de uso de um SIM	f) Identificar os resultados obtidos, pelas redes observadas, com a gestão da informação de marketing.	Questões 31 e 32 do questionário (apêndice 1).

2.3 COLETA DE DADOS

O estudo prevê as seguintes coletas:

a) dados secundários: que se encontram disponíveis nos sites do IBGE, das associações ligadas ao comércio de materiais de construção e das redes estudadas;

b) dados primários: através do método da comunicação escrita, com uso de questionários não disfarçados, preenchidos pelos gestores das redes de cooperação e pelos gestores das lojas associadas às redes, distribuídos e recolhidos *on line* com auxílio do sistema Qualtrics.

O questionário será previamente testado em contexto semelhante ao das organizações observadas no estudo. O questionário deve conter blocos referentes à caracterização do respondente e da rede de cooperação, ao processo de gerenciamento das informações de marketing e à efetividade de uso de um SIM. Serão utilizadas questões fechadas com utilização de escalas, que são “instrumentos construídos com o objetivo de medir a intensidade das opiniões e atitudes da maneira mais objetiva possível” (GIL, 1999, p. 139). Também serão

utilizadas questões abertas para que o respondente possa se expressar livremente, oportunizando a exploração de informações não previstas nas questões fechadas. Deve-se considerar que os respondentes estão dispersos em diferentes regiões do Estado, dificultando as ações do pesquisador.

2.4 PROCEDIMENTOS ESPECÍFICOS

Para minimizar eventuais dificuldades na obtenção dos dados de campo, podem ser consideradas as seguintes ações:

- f) contato prévio com os gestores de marketing das redes de cooperação classificadas como amostra da pesquisa: contato realizado via telefone e *email* para solicitar a colaboração do respondente;
- g) envio de cartas assinadas pelo PPCGI/UPFR para esclarecimentos julgados necessários pelo respondente e pela rede de cooperação;
- h) envio do instrumento de coleta de dados ao respondente com as instruções de preenchimento e prazos de devolução;
- i) contato telefônico com o respondente para confirmação do recebimento do questionário e esclarecimento de eventuais dúvidas em relação ao seu conteúdo;
- j) acompanhamento dos prazos de devolução, que ocorre automaticamente com o preenchimento *on line*, dos questionários para tratamento e análise dos dados.

2.5 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados secundários poderão ser tratados a partir da descrição do seu conteúdo. Já os dados primários, por ocasião da análise das questões abertas do instrumento de coleta de dados, poderão ser tratados pela categorização de termos recorrentes (BARDIN, 2004). As questões fechadas serão tratadas a partir dos apontamentos feitos nas escalas de intensidade e de concordância previstas no instrumento de coleta de dados.