

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

Marketing Information Management of Cooperative Network Retail Construction Materials from Paraná: a Multicase Study

Submissão: 7 fev. 2013 - Aprovação: 15 set. 2013

Sandro Deretti

Doutorando em Administração pela Pontifícia Universidade Católica - PUC-PR. Mestre em Gestão, Ciência e Tecnologia da Informação, Especialista em Marketing e Graduado em Administração pela Universidade Federal do Paraná - UFPR. Professor da Universidade Estadual do Paraná – FAFIPAR/Paranaguá.

E-mail: sandro.deretti@fafipar.br.

Endereço: Rua Valdir Muller, 1320 - Caiobá - 83.260-000 - Matinhos/PR - Brasil.

Mirian Palmeira

Doutora e Mestre em Administração pela Fundação Getúlio Vargas – FGV-SP. Especializada em Marketing pela FAE, em Small Business pela London Business School. Graduada em Administração pela Universidade Federal do Paraná - UFPR. Professora da Universidade Federal do Paraná - UFPR.

E-mail: mirianpalmeira@ufpr.br.

RESUMO

Este artigo descreve como ocorre a gestão da informação de marketing das redes varejistas de materiais de construção. Foi realizado um estudo de multicasos, com questionário respondido *on-line* por 15 lojistas associados e pelo gestor de cada uma das quatro redes formalmente constituídas e atuantes nesse segmento no Estado do Paraná, Brasil. Os resultados apontam a elevada importância atribuída pelos gestores das redes em relação aos procedimentos de gestão da informação de marketing dessas organizações. No entanto, a utilização de práticas específicas com este propósito, revela limitações operacionais nas etapas de determinação das necessidades, obtenção, disseminação e uso de informações de marketing. Também são apontadas divergências entre as opiniões dos gestores das redes e as percepções dos lojistas em relação às diversas atividades de gestão da informação específicas de marketing. Conclui que a gestão da informação de marketing nas redes observadas está voltada basicamente para ações de promoção e divulgação de ofertas.

PALAVRAS-CHAVE:

Gestão da informação, marketing, redes de cooperação.

ABSTRACT

This article describes how does marketing information management from retailers of construction materials. We conducted a study of multicases, with on-line questionnaire answered by 15 members and retailers and by the Manager of each of the four networks formally constituted and operating in this segment in the State of Paraná, Brazil. The results show the high importance attached by the managers of networks in relation to procedures for the management of marketing information from these organizations. However, the use of specific practices for this purpose reveals operational limitations in steps of determination of needs, acquisition, dissemination and use of marketing information. Are also pointed some differences between the networks managers opinions and perceptions of the storekeepers in respect of various activities of specific marketing information management. Concludes that the marketing information management on networks observed is targeting basically for promotion and dissemination actions.

KEYWORDS:

Information management, marketing, cooperative network.

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 (1994) 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. Nesse sentido, afirmam os autores, “a informação também precisa ser tratada com a mesma seriedade com que qualquer outro recurso estratégico é tratado” (MCGEE; PRUSAK, 1994:51).

No cenário competitivo, a função marketing dentro das empresas assume maior importância no desenvolvimento de vantagens competitivas e na redução das incertezas. Nesta perspectiva, a administração de marketing se depara com a necessidade de coletar informação e conhecimento para compreender as oscilações de diversas variáveis presentes nos ambientes social, cultural, demográfico, concorrencial e 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 e treinamento de pessoal, entre outros.

Para Balestrin e Verschoore (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 das 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).

O Estado do Paraná conta com quatro redes de cooperação varejistas de materiais de construção que somam 145 lojistas associados atuando em diversas cidades. Essas organizações também precisam otimizar o fluxo de informações e gerenciá-las adequadamente para conquistar os objetivos comuns de seus membros. As organizações voltadas para o marketing devem gerir a informação observando vários procedimentos, tais como obtenção, avaliação, classificação, armazenamento e disseminação daquelas informações que sejam relevantes para colocá-la em melhor posição competitiva.

Sendo a gestão da informação de marketing nessas redes um processo contínuo, o objetivo do presente trabalho é descrever como ocorre a gestão da informação de marketing das redes de cooperação do varejo de materiais de construção que atuam no Estado do Paraná.

A relevância deste estudo está na compreensão do grau de importância e de utilização de procedimentos específicos das etapas de gestão da informação aplicados na área de Marketing a partir da vivência dos gestores.

Além disso, a partir da gestão da informação de marketing, também são investigados os resultados de marketing em termos de desempenho das atividades que visam a satisfação de clientes, a escolha do *mix* de produtos apropriado, a precificação com melhor resultado, a promoção da marca/nome da rede, a melhoria da estrutura física das lojas e o atendimento às expectativas dos proprietários/acionistas.

2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

Apresenta os temas relacionados ao presente trabalho, visando estabelecer o necessário embasamento teórico para subsidiar a pesquisa e a discussão dos resultados obtidos.

2.1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A complexidade e o dinamismo do ambiente competitivo fazem com que as organizações dependam de ferramentas eficazes de gerenciamento da informação para reduzir as incertezas da tomada de decisão. Para Barreto (2006:9):

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 melhorar seu desempenho competitivo.

Para Alvarenga Neto (2005) a gestão da informação está relacionada ao processo decisório, à inovação, ao gerenciamento de processos e à aquisição e distribuição da informação na sociedade pós-industrial.

Segundo Bergeron (1996), a gestão da informação nas organizações pode ser entendida a partir de dois enfoques: o da tecnologia da informação e o da perspectiva integrativa.

Alvarenga Neto (2005) observa que, a partir da perspectiva da tecnologia da informação, há predominância dos estudos sobre Gestão dos Recursos Informacionais – GRI. Nesses estudos a gestão da informação é frequentemente igualada à tecnologia de informação ou simplesmente à tecnologia. Nesse ponto, 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; aquisição de *hardware* e *software*; integração sistema-tecnologia e administração de dados.

Já a abordagem integrativa, destaca a GRI como “um caminho convergente para problemas informacionais” sendo essa 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, 2005:64).

Nas palavras de Barreto (2006:13), o processo evolutivo da GRI aponta que a “condição da informação passou a priorizar a geração do conhecimento no indivíduo a partir da informação”.

No contexto organizacional, a GRI deflagra a conscientização da necessidade do gerenciamento das informações como parte da estratégia das empresas, evoluindo para um conceito mais abrangente de Gestão da Informação, conforme será descrito na seção seguinte.

2.2 ETAPAS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A busca de um modelo ótimo, que descreva as etapas necessárias para o gerenciamento eficaz das informações é uma tarefa complexa. As especificidades de cada organização e do ambiente que a cerca, conduzem a diferentes processos, etapas ou dimensões constituintes de um modelo.

Para Tarapanoff (2006) a gestão da informação deve ser conduzida de maneira cíclica e processual, de modo a prover as condições necessárias para quem toma decisões. A ideia de processo também é observada nos modelos que predominam na literatura sobre a gestão da informação (McGEE; PRUSAK, 1994; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; CHOO, 2006).

Davenport e Prusak (1998) 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 1 apresenta as etapas do processo de gerenciamento de informações na perspectiva de Davenport e Prusak (1998).



Fonte: DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia na basta para o sucesso na era da informação?* São Paulo: Futura, 1998:175.

FIGURA 1

Etapas do processo de gerenciamento de informações

Nas explicações de Davenport e Prusak (1998), o gerenciamento da informação contempla quatro etapas:

- Determinação das necessidades de informação.
- Obtenção de informações.
- Disseminação da informação.
- Utilização da informação.

A primeira etapa, determinação das necessidades de informação envolve a racionalização dos usuários da informação em relação às suas necessidades. Para reduzir as dificuldades comuns nesse processo, Davenport e Prusak (1998) 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 a não estruturada, a formal e a informal, a não computadorizada e a computadorizada (DAVENPORT; PRUSAK, 1998:178).

A segunda etapa, obtenção de informações, segundo Davenport e Prusak (1998), é uma atividade ininterrupta, na qual se procede a uma exploração inicial de seu conteúdo para verificar a adequação frente às demandas.

Na sequência, a informação é classificada e formatada para que seu conteúdo obtenha o significado necessário antes de sua disseminação.

Davenport e Prusak (1998) afirmam que a terceira etapa, disseminação da informação, é afetada pela estrutura informacional e pela política da organização, além de sofrer a influência dos investimentos tecnológicos realizados.

Envolve a adoção de uma estratégia de distribuição a empregar, ou seja, se as informações serão divulgadas aos usuários, procuradas por eles ou uma combinação dessas duas possibilidades.

A divulgação implica em decidir que tipo de informação deve ser distribuído e seu destinatário, bem como na escolha do meio apropriado, que pode 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 é realmente necessária (DAVENPORT; PRUSAK, 1998:190).

Para Davenport e Prusak (1998), 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.

Em relação à quarta etapa, utilização da informação, Davenport e Prusak (1998), afirmam que sua realização é de cunho estritamente pessoal, uma vez que a maneira como uma pessoa procura, entende e utiliza a informação depende das concepções individuais de seu usuário. No processo decisório, o gerente relaciona as informações disponíveis com suas próprias experiências e conhecimentos acumulados ao longo de sua vivência para escolher o caminho a seguir.

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, 2006:403).

O uso eficiente da informação sugere um comportamento adaptativo, em que as decisões devem ser pautadas pelos objetivos organizacionais, bem como pelas reações frente às mudanças ambientais.

De acordo com Amaral (2007), a gestão da informação é essencial para as atividades de marketing, em que se deve 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. Assim, na continuação, se apresentam as necessárias inter-relações entre o marketing e a gestão da informação.

2.3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO DE MARKETING

De acordo com os seus condicionantes funcionais, a proficiência na gestão do marketing em uma organização requer uma constante interação com o ambiente organizacional externo para a busca de informações. Essa noção de interação também se tornou um discurso recorrente entre acadêmicos e

gestores organizacionais para melhorar o desempenho competitivo das empresas. 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 (NARVER; SLATER, 1990; DESPHANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993; KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993; DAY, 1990).

No Brasil, segundo Toaldo (1997), a exemplo de diversos outros países, foram desenvolvidos vários estudos para identificar a relação entre orientação para o mercado e *performance* empresarial, evidenciando que esta é uma profícua corrente de pesquisa, em que cada uma avalia 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 as empresas orientadas para o mercado apresentam três características essenciais:

- Capacidade de geração de informações de mercado.
- Eficácia e eficiência na disseminação dessas informações pela organização.
- Condições internas para planejar e implementar respostas alinhadas com as informações geradas e disseminadas para elevar o grau de competitividade organizacional.

Seguindo em suas proposições, Kohli e Jaworski (1990) 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 nesse comportamento.

A disseminação desse conhecimento gerado objetiva a participação de toda a empresa para implementar as respostas adequadas às necessidades dos clientes, empreendendo ações eficazes em relação ao conhecimento gerado e disseminado.

Conforme observam Henrique e Barbosa (2009), essas ideias exigem investimentos em sistemas computadorizados para armazenar dados sobre desempenho de vendas, bancos de dados sobre consumidores, *data warehouses*, *data mining* e sistemas de *market intelligence*.

A utilização eficaz de dados e informações de marketing contempla 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 baseados unicamente em suas intuições e experiências. Intuição e experiência são importantes no processo de planejamento de marketing e, quando associadas a uma dose adequada de informações relevantes, propiciarão resultados positivos (TURBAN et al., 2010).

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, quer por desconhecimento dos usuários de como triar a informação adequada, quer por terem dificuldades em interpretá-las corretamente, gerando o comprometimento da eficiência do processo de planejamento de marketing como um todo.

Por outro lado, Razzolini Filho et al. (2009) observam que a gestão da informação apresenta resultados satisfatórios quando as tecnologias para tratamento da informação forem integradas com os objetivos do negócio e com o planejamento estratégico da organização.

Uma vez que o gestor de informação é um tomador de decisão, a informação torna-se um recurso indispensável, havendo a necessidade da existência de um sistema de informação que possa gerar um fluxo de informações atualizadas.

A maior disponibilidade de informação sobre o ambiente interno e externo auxilia quem toma decisão nos processos de planejamento, implantação e controle de aplicabilidade das informações para a tomada de decisão.

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.

Para Mattar (2009), a forma mais adequada de prover os usuários de informações de marketing na empresa é por meio da estruturação de um Sistema de Informações de Marketing - SIM, cujo objetivo fundamental é ajudar que melhores decisões sejam tomadas pelos gerentes de marketing, reduzindo a incerteza.

Kotler e Keller (2006:71) 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 pesquisas de marketing.

2.4 REDES DE COOPERAÇÃO NO VAREJO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

Diante das alterações na forma de produzir, administrar e distribuir surgem novas relações entre empresas, empresas e trabalhadores e empresas e instituições. A partir desse novo cenário, as relações de cooperação são intensificadas para 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; AMATO NETO, 2001:290).

Malafaia, Maciel e Camargo (2006) mencionam que as redes de cooperação surgem devido à crise dos modelos tradicionais de verticalização, exigindo atuação enxuta e flexível para adequação rápida às condições de mercado.

Balestrin e Verschoore (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; VERSCHORE, 2008:208).

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).

O ambiente do varejo é um cenário propício para constituição de redes de cooperação. O varejo reúne mais de 1,5 milhão de empresas que, juntas, empregam aproximadamente 10 milhões de pessoas, movimentam R\$ 1,5 trilhões (IBGE, 2008) e comercializam produtos e serviços diretamente ao consumidor.

Além disso, 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 (LAS CASAS, 2010).

Para Martignano, Alperstedt e Fiates (2005) o varejo de materiais de construção no contexto brasileiro sofreu profundas transformações a partir dos anos de 1990, com a intensa disputa por melhores posições competitivas entre os grupos internacionais, como Leroy Merlin e Castorama. Esse cenário também propicia novos formatos de loja, como as *home centers* que intensificam o autosserviço. Além disso, o aumento da oferta de produtos importados devido à abertura da economia amplia a *mix* de produtos e exige adaptações dos canais de distribuição.

Seguindo o exemplo de outros segmentos, para ajustarem-se ao ambiente desafiador, micro, pequenos e médios empreendedores do varejo de materiais de construção substituem o paradigma da competição individual para atuarem coletivamente.

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 no Rio Grande do Sul, constituída inicialmente com 11 lojas, aponta inúmeras atividades de marketing realizadas em conjunto.

O estudo revela que a atuação cooperada melhorou a comunicação interna e externa e aperfeiçoou a gestão de marketing por meio 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.

Atualmente há quatro redes de cooperação que competem no varejo de materiais de construção do Estado do Paraná. Essas redes estão distribuídas em diversas cidades e possuem entre 19 e 56 lojas associadas, caracterizando um cenário propício para a investigação da gestão da informação de marketing.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é caracterizada como um estudo de casos múltiplos e consiste na observação do processo de gestão da informação contemplando o modelo teórico de Davenport e Prusak (1998), descrito na seção 2.2, no ambiente de marketing das redes de cooperação do varejo de materiais de construção do Paraná, com perspectiva transversal de tempo. Conforme Richardson (1999:148),

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. 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 por meio do levantamento de como ocorre a gestão de marketing no contexto de redes de cooperação.

Os dados secundários foram obtidos em *sites* do IBGE, das associações ligadas ao comércio de materiais de construção e das redes estudadas.

A coleta de dados primários foi feita pelo método da comunicação escrita, com uso de questionários não disfarçados, preenchidos por um gestor de cada uma das quatro redes de cooperação formalmente constituídas no Estado do Paraná e pelos gestores das lojas associadas a estas redes, distribuídos e recolhidos *on-line* com auxílio do sistema Qualtrics.

O instrumento conteve questões fechadas, com respostas apontadas em escalas que são, conforme Gil (1999:139): “instrumentos construídos com o objetivo de medir a intensidade das opiniões e atitudes da maneira mais objetiva possível”. Também foram utilizadas questões abertas para que o respondente pudesse se expressar livremente, oportunizando a exploração de informações não previstas nas questões fechadas.

Esta estrutura do questionário, bem como a sua hospedagem *on-line*, levou em consideração o fato de que os respondentes estavam dispersos em diferentes regiões do Estado do Paraná, impondo aos pesquisadores limitações de tempo e de recursos financeiros.

O *link* que hospedou o questionário foi encaminhado aos gestores das redes e por eles redirecionado aos 145 lojistas associados. Dentre esses lojistas, 15 preencheram totalmente o instrumento, caracterizando uma amostra não probabilística.

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 preenchimento do protocolo de pesquisa, solicitações de encaminhamento e reencaminhamento do protocolo para os lojistas associados e solicitação de informações adicionais. Esses contatos ocorreram diversas vezes por meio de telefonemas e *e-mails*.

O tratamento dos dados secundários foi feito pela descrição do seu conteúdo. Os dados primários foram tratados a partir da análise do conteúdo das respostas emitidas pelos gestores das redes de cooperação e das lojas. 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 por meio de gráficos, tabelas e comentários a partir das informações coletadas nas diversas fontes consultadas pelos pesquisadores.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O *link* da pesquisa foi ao ar no dia 9 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, sendo esta condição preponderante para a comparação com as respostas dos lojistas.

No entanto, neste mesmo período, apenas 22 dos 145 lojistas haviam acessado o *link* para responder o questionário e somente seis o responderam integralmente. Diante desta limitação, 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 de lojistas ao instrumento, dos quais resultou o volume de 15 respostas válidas para o estudo, conforme mostra o Quadro 1.

QUADRO 1

Distribuição dos respondentes.

REDE	Nº DE LOJAS	RESPOSTAS DO GESTOR	RESPOSTAS DOS LOJISTAS
Bem Viver	56	Sim	11
Constru & Cia. Cascavel	45	Sim	02
Constru & Cia. Maringá	19	Sim	02
100%	25	Sim	0
TOTAL	145		15

4.1 PERFIL DAS REDES OBSERVADAS

Em relação ao perfil das redes observadas, constatou-se que 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 2 a 12 funcionários. Já a quantidade de colaboradores empregados, considerando-se todas as lojas associadas por rede, varia de 300 a 900 postos de trabalho diretos.

Quanto ao faturamento mensal, considerando-se 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.

4.2 PROCESSO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO DE MARKETING

Nesta seção, são descritas as principais práticas administrativas do 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 do presente estudo. A partir da descrição deste processo, também são apontadas as comparações entre os respondentes.

4.2.1 DETERMINAÇÃO DAS NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO DE MARKETING

Para melhor visualização dos resultados, serão apresentadas quatro tabelas, as quais contam com as seguintes legendas:

- RBV: Rede Bem Viver.
- RCC: Rede Constru & Cia. Cascavel.
- RCM: Rede Constru & Cia. Maringá.
- RC %: Rede 100%.
- GR: Gestores das Redes.
- GL: Gestores das Lojas.

A Tabela 1 sintetiza a visão dos respondentes em relação à determinação das necessidades de informação de marketing.

TABELA 1

Importância percebida e prática realizada na etapa de determinação das necessidades de informação.

DETERMINAÇÃO DAS NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO DE MARKETING	NÍVEL DE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA				NÍVEL PRATICADO NA REDE				MODA DO NÍVEL PRATICADO	
	RBV	RCC	RCM	RC%	RBV	RCC	RCM	RC%	GR	GL
1. Buscam-se frequentemente informações que possam atender às necessidades dos clientes.	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
2. Procuram-se regularmente informações sobre o mercado de materiais de construção.	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4
3. Buscam-se informações que possam criar vantagem em relação aos concorrentes.	5	5	4	5	5	5	3	4	5	4
4. Procuram-se informações sobre novos produtos a serem comercializados.	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4

Comparando-se a opinião dos gestores das redes, é possível verificar algumas constatações em relação a esta etapa.

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 Constru & 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 Constru & Cia. de Maringá.

Neste grupo de questões, considerando-se a moda entre as respostas dos lojistas, há diferença de um ponto acima na afirmativa 2 ($n = 9$) e de um ponto abaixo na afirmativa 3 ($n = 6$), comparativamente à moda observada entre os gestores das redes. Desta forma, não há diferenças significativas entre os dois grupos observados.

Ainda 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”, 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 Constu & 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 tablóides de ofertas da própria rede, impressos mensalmente, bem como aos anúncios em rádios e televisão. Esta percepção é corroborada ao analisar o seguinte trecho da resposta apontada pelo gestor dessa 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, conforme sua afirmação “precisamos sempre inovar para atrair os clientes”. O esforço na gestão de marketing deve culminar na criação, comunicação e entrega de valor de uma empresa para o seu mercado (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011) e a gestão da informação é elemento de grande importância nesse 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; PRUSAK, 1998). Conforme os resultados apresentados, a Rede Bem Viver e a Rede Constru & Cia. Cascavel parecem estar fortemente orientadas para este processo.

4.2.2 OBTENÇÃO DAS INFORMAÇÕES DE MARKETING

A Tabela 2 sintetiza a visão dos respondentes em relação à obtenção das informações de marketing.

TABELA 2

Importância percebida e prática realizada na etapa obtenção das informações.

MEIOS DE OBTENÇÃO DAS INFORMAÇÕES DE MARKETING	NÍVEL DE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA				NÍVEL PRATICADO NA REDE				MODA DO NÍVEL PRATICADO
	RBV	RCC	RCM	RC%	RBV	RCC	RCM	RC%	GR
1. Próprio banco de dados.	5	4	3	1	4	4	3	1	4
2. Sites diversos.	4	3	3	1	4	3	3	1	3
3. Pesquisas encomendadas.	3	4	4	1	3	3	3	1	3
4. Repassadas pelos fornecedores.	4	4	4	1	4	4	4	1	4
5. Informes das associações do setor.	4	4	3	1	4	4	3	1	4
6. Treinamentos e palestras.	4	4	4	3	4	4	4	3	4
7. Consultorias.	5	4	3	1	5	4	3	1	-
8. Publicações científicas.	3	4	3	1	3	4	3	1	3
9. Revistas em geral.	3	3	3	1	3	3	3	1	3

Comparando a opinião dos gestores das redes, é possível estabelecer as algumas relações sobre esta etapa.

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 Constru & Cia. Cascavel e Rede Constru & Cia. Maringá são praticadas apenas com nível razoável nessas organizações.

Os *sites* diversos, as publicações científicas e as revistas em geral, apesar de acessíveis e ricos em informação são fontes apenas razoavelmente 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 Constru & Cia. Cascavel.

Com exceção da fonte “treinamentos e palestras”, a Rede 100% despreza as demais fontes.

Neste grupo de questões não foi realizada a comparação das respostas dos gestores das redes com as respostas dos lojistas. Para este entendimento, parte-se da constatação de que a obtenção das informações de marketing para a gestão das redes é atribuição muito restrita aos funcionários e gestores das redes, envolvendo pouca participação dos lojistas.

À exceção da Rede Constru & 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.

De acordo com o gestor da Rede Bem Viver, a forma mais eficaz de se obterem essas informações é por meio de uma consultoria contratada há alguns anos e que tem assessorado a rede para 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 Constru & Cia. Cascavel parece contar, em grande parte, com consulta às fontes de informação setoriais, conforme representado pelas 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 Constru & 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 Brasil (Encontro Nacional de Redes e Centrais de Negócios, promovido anualmente pelo SEBRAE).

No entanto, a obtenção dessas 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”.

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 dessas 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 Constru & Cia. Cascavel são as organizações mais orientadas para esta etapa da gestão da informação de marketing.

4.2.3 DISSEMINAÇÃO DAS INFORMAÇÕES DE MARKETING

A Tabela 3 sintetiza a visão dos respondentes em relação à disseminação das informações de marketing.

TABELA 3

Importância percebida e prática realizada na etapa de disseminação das informações de marketing.

DISSEMINAÇÃO DAS INFORMAÇÕES DE MARKETING	NÍVEL DE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA				NÍVEL PRATICADO NA REDE				MODA DO NÍVEL PRATICADO	
	RBV	RCC	RCM	RC%	RBV	RCC	RCM	RC%	GR	GL
1. As informações estão formalmente organizadas.	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4
2. Há um banco de dados desenvolvido de acordo com as próprias necessidades.	4	4	4	1	4	4	3	1	4	4
3. As informações estão disponíveis em meios eletrônicos.	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4
4. As informações são constantemente atualizadas.	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4
5. As informações estão organizadas de acordo com as necessidades dos usuários.	5	4	4	5	5	4	3	5	5	4
6. Há investimentos periódicos na atualização de <i>softwares</i> .	5	4	3	1	5	3	3	1	3	4
7. Há investimentos periódicos na atualização de <i>hardwares</i> .	5	4	3	1	5	3	3	1	3	4
8. Os usuários são treinados frequentemente para tirarem o melhor proveito das informações disponibilizadas.	5	4	4	1	4	3	4	1	4	4
9. As informações são encontradas facilmente pelos usuários.	5	4	4	1	5	4	4	1	4	4
10. São direcionadas somente para os dirigentes.	1	2	4	5	1	2	4	5	-	-
11. São disseminadas somente em reuniões.	1	2	3	5	1	2	3	5	-	4
12. São disseminadas somente quando requisitadas.	1	2	3	5	1	2	3	5	-	3

Comparando a opinião dos gestores das redes, é possível estabelecer algumas relações sobre esta etapa.

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 três redes. Nessas questões, a exceção é a Rede Constru & Cia. Maringá que, apesar de perceber a importância nas quatro variáveis, aponta um nível razoável de aplicação em três 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 por meio do direcionamento somente para dirigentes, somente em reuniões ou somente quando requisitadas. A Rede Bem Viver e a Rede Constru & Cia. Cascavel não são adeptas dessas práticas. Já a Rede Constru & Cia. Maringá acha importante e prática o direcionamento de informações somente para os dirigentes, mantendo-se neutra das outras duas variáveis. Por outro lado, a Rede 100% acha essas três formas de disseminação importantes, inclusive praticando-as com total intensidade em suas rotinas de disseminação das informações de marketing.

A Rede Bem Viver está fortemente orientada para esta etapa e procura disseminar intensamente as informações a todos os associados. 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 Constru & Cia. Cascavel, mas parecem que são praticados de maneira insatisfatória nessas 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, considerando a moda entre as respostas dos lojistas, há diferença de um ponto acima nas afirmativas 6 e 7 ($n = 6$ em ambas as alternativas) e de um ponto abaixo na afirmativa 5 ($n = 7$), comparativamente à moda observada entre os gestores das redes. Apesar das diferenças entre os grupos observados não ser significativa, nas questões 6 e 7, parece haver uma visão mais otimista dos lojistas. Nota-se que os *hardwares* e *softwares* utilizados no ambiente comum das redes com seus associados parecem atender melhor às expectativas dos lojistas, que são os usuários menos frequentes. Assim, as constatações apresentadas nas questões 6 e 7 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 os principais gerentes e usuários das informações.

Por outro lado, conforme apontamentos na questão 5, os gestores das redes se mostram mais satisfeitos em relação à organização das informações, em comparação com os lojistas. As respostas na questão 10 não apresentam consenso na visão dos lojistas. Nesta questão, no grupo de 15 respondentes, os pontos 2, 3 e 4 da escala foram selecionados cada um por quatro lojistas. A

questão 12 apresenta a moda 3 ($n = 5$) na resposta dos lojistas. Assim, de acordo com a visão deste grupo nas questões 10 e 12, as informações de marketing estão acessíveis com certa facilidade. Já a questão 11, por apresentar moda 4 ($n = 5$) na escala de resposta entre os lojistas, indica que as reuniões são meios bastante utilizados para disseminar as informações de marketing das redes, contrariando o entendimento dos gestores da Rede Bem Viver, Rede Constru & Cia. Cascavel e Rede Constru & Cia Maringá.

Ainda sobre a disseminação da informação de marketing, o gestor da Rede Bem Viver menciona que “em toda campanha, os materiais e orientações são sempre disponibilizados para fácil acesso de todos”. Nas palavras do gestor da Rede Constru & Cia. Cascavel, “a informação de marketing precisa ser disseminada na rede ou seu objetivo não será alcançado”.

Na Rede 100%, a ausência de ações como investimento em banco de dados, em *software* e *hardware*, e treinamento dos usuários da informação são reforçados 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”.

A disseminação da informação leva em conta as necessidades de informação dos usuários, sendo esta etapa fortemente afetada pela estrutura e política informacional da organização (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; MCGEE; 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.). A Rede Bem Viver e a Rede Constru & Cia. Cascavel são as organizações mais orientadas para esta etapa da gestão da informação de marketing, inclusive sendo nelas permitida 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 DAS INFORMAÇÕES DE MARKETING

A Tabela 4 sintetiza a visão dos respondentes em relação ao uso das informações de marketing.

TABELA 4

Importância percebida e prática realizada na etapa de uso das informações de marketing.

USO DAS INFORMAÇÕES DE MARKETING	NÍVEL DE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA				NÍVEL PRATICADO NA REDE				MODA DO NÍVEL PRATICADO	
	RBV	RCC	RCM	RC%	RBV	RCC	RCM	RC%	GR	GL
1. As informações estão sempre adequadas para a tomada de decisões.	5	4	4	5	4	4	3	5	4	5
2. As informações estão sempre atualizadas.	5	4	4	5	4	4	3	5	4	4
3. As informações estão disponíveis de acordo com as necessidades de uso.	5	4	4	3	5	4	3	3	3	-
4. Os usuários sempre elogiam o processo de gestão da informação de marketing.	3	4	4	3	3	4	3	4	3	-
5. Os relatórios sempre contém as informações necessárias para as decisões de marketing.	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4
6. A gestão da informação de marketing desta empresa permite o cumprimento de metas.	5	4	4	1	5	3	3	5	3	4
7. Frequentemente são implementadas decisões importantes decorrentes da gestão da informação de marketing.	5	4	4	5	5	4	3	5	5	4

Comparando a opinião dos gestores das redes, é possível estabelecer as algumas relações sobre esta etapa.

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 Constru & Cia. Maringá, três desses 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 menos do que o indicado no nível de importância.

A afirmativa 6 parece não ocorrer de modo satisfatório na Rede Constru & Cia. Cascavel e na Rede Constru & 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. Isso 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 Constru & Cia. Cascavel e a Rede Constru & Cia. Maringá percebem a importância das informações estarem disponíveis de acordo com as necessidades de uso, mas no caso da Rede Constru & Cia. Maringá, parece haver a necessidade de adequação dessa 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.

Neste grupo de questões, considerando a moda entre as respostas dos lojistas, há diferença de um ponto acima nas afirmativas 1 e 5 ($n = 7$ e $n = 5$, respectivamente). Apesar das diferenças entre os grupos observados não ser significativa, nas questões 1 e 5, há uma visão mais otimista dos lojistas quanto à adequação das informações para a tomada de decisões em marketing, bem como para o cumprimento de metas de suas empresas.

Por outro lado, conforme a moda observada na questão 7 entre os lojistas ($n = 6$), há uma percepção menos efetiva de implementação de decisões importantes na área de Marketing, em comparação com as respostas dos gestores das redes. As respostas nas questões 3 e 4 não apresentam consenso na visão dos lojistas. Na questão 3, no grupo de 15 respondentes, os pontos 3, 4 e 5 da escala foram selecionados cada um por cinco lojistas e, na questão 4, os pontos 3, 4 e 5 da escala foram selecionados cada um por quatro lojistas.

O uso efetivo das informações de marketing na Rede Bem Viver revela 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 apontou 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 a 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 Constru & 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 o alcance de 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”. 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 suas experiências para a tomada de decisão (DAVENPORT; 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 Constru & Cia. Cascavel, a Rede Constru & Cia. Maringá e a Rede 100% são as organizações orientadas para esta multiplicidade de uso da informação de marketing, apesar de apresentarem alguns pontos a serem aprimorados nas suas práticas cotidianas.

4.3 RESULTADOS OBTIDOS PELAS REDES COM A GESTÃO DA INFORMAÇÃO DE MARKETING

Nenhuma das quatro 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 a esta área por meio da aplicação de filtros de pesquisa.

As decisões de marketing nas quatro redes geralmente são tomadas de maneira circunstancial. Desta forma, servem como subsídio para a decisão, por exemplo, de lançamento do tablóide 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 dessas 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 sua efetividade de uso a partir das opiniões dos gestores das redes e compará-las com as percepções dos lojistas.

A Tabela 5 sintetiza a visão dos respondentes em relação aos resultados obtidos pelas redes por meio da gestão da informação de marketing.

TABELA 5

Resultados obtidos pelas redes por meio da gestão da informação de marketing.

RESULTADOS OBTIDOS COM A GESTÃO DA INFORMAÇÃO DE MARKETING	NÍVEL DE SATISFAÇÃO PERCEBIDA					
	RBV	RCC	RCM	RC%	GR	GL
1. Frequentemente consegue satisfazer as necessidades dos clientes.	4	4	3	4	4	4
2. Aumentou a fidelização de clientes.	5	4	4	4	4	4
3. Consegue antecipar necessidades futuras dos clientes.	5	4	3	3	3	4
4. Consegue girar melhor os estoques de produtos.	5	5	4	5	5	4
5. Pratica preços competitivos quando comparados aos principais concorrentes.	5	5	4	5	5	4
6. Promove continuamente ações comerciais e de fortalecimento do nome/marca.	5	5	4	5	5	5
7. Melhorou a estrutura física das lojas.	5	4	3	5	5	5
8. Consegue satisfazer as expectativas dos proprietários/acionistas.	4	4	3	3	5	4

Comparando a opinião dos gestores das redes, é possível estabelecer algumas relações sobre esta questão.

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 significativos resultantes da gestão da informação de marketing, exceto para a Rede Constru & Cia. Maringá, que considera apenas razoável o resultado nessas 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 Constru & Cia. Cascavel. Já para a Rede Constru & Cia. Maringá e para a Rede 100% essas dimensões se apresentam apenas com níveis razoáveis.

Neste grupo de questões, considerando a moda entre as respostas dos lojistas, há diferença de um ponto acima na afirmativa 3 ($n = 5$) e de um ponto abaixo nas afirmativas 4, 5 ($n = 9$ e $n = 9$, respectivamente). Apesar das diferenças entre os grupos observados não ser significativa, as questões 4 e 5 revelam uma visão menos otimista dos lojistas, quando comparados com as opiniões dos gestores das redes, quanto ao giro de estoques e à competitividade de preços junto à concorrência. Por outro lado, conforme a moda observada na questão 3 entre os lojistas ($n = 5$), há uma percepção mais efetiva de que a gestão da informação de marketing auxilia na antecipação de necessidades futuras dos clientes, em comparação com as respostas dos gestores das redes.

Nas palavras do gestor da Rede Bem Viver, “nosso posicionamento nas pesquisas *Top of Mind* melhoraram significativamente”, corroborando os pressupostos de que o estabelecimento de ações coordenadas, características das redes de cooperação, bem como a proficiência na gestão da informação, permitem o alcance de resultados mercadológicos satisfatórios.

Para o gestor da Rede Constru & Cia. Cascavel, “quando começamos a aumentar as ações de marketing e fazer *feedback* de cada ação, os resultados melhoraram muito”. 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”.

Verifica-se que esta percepção está centrada na contribuição do marketing, por meio de suas ferramentas de comunicação, numa melhor projeção da organização junto ao cliente. No entanto, a satisfação em seis variáveis, significa 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 Constru & Cia. Cascavel parecem ser resultantes dos níveis de importância percebida e da prática realizada em relação às tarefas do processo de gestão da informação de marketing nessas organizações. Além disso, o contexto de criação dessas 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 Constru & 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, a Rede Bem Viver e a Rede Constru & Cia. Cascavel estão efetivamente mais orientadas para a importância da informação em seus processos decisórios, levando-as a obter resultados mais efetivos quando comparados com a Rede Constru & Cia. Maringá e com a Rede 100%. Outra questão que não pode passar despercebida é o fato de que essas redes também possuem mais associados, mais funcionários trabalhando na administração da rede e um volume de faturamento maior. Nesse 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; VERSCHOORE, 2008; OLAVE; AMATO NETO, 2001).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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, foi elaborado, neste trabalho, um levantamento bibliográfico e um estudo de multicasos com o objetivo de descrever 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 foi descrever o processo da gestão da informação de marketing das redes de cooperação do varejo de materiais de construção do Estado do Paraná.

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 fortes divergências de opinião entre os gestores das redes.

Enquanto a Rede Bem Viver é totalmente contrária a essas práticas, a Rede 100% é totalmente favorável. Em relação a esses fatores, na visão dos lojistas, as informações de marketing estão acessíveis com certa facilidade. Ainda de acordo com os lojistas, as reuniões são um meio bastante utilizado para disseminar as informações de marketing das redes, contrariando o entendimento dos gestores da Rede Bem Viver, Rede Constru & Cia. Cascavel e Rede Constru & Cia Maringá.

Quanto ao uso, os gestores das redes percebem 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.

Os gestores das redes apontam que 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.

O estudo revelou que as redes observadas não possuem um Sistema de Informação de Marketing formalmente constituído, sendo algumas informações sobre essa área obtidas por meio 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.

O presente estudo apontou que as práticas de gestão da informação de marketing nas redes observadas apresentaram percepções divergentes entre os gestores das redes e os lojistas associados.

De acordo com o que foi apurado parece haver 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 maior esforço. Assim, 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.

Desta forma, estudos futuros podem contemplar a elaboração de protocolos de implantação de gestão da informação específicos para o contexto de redes de cooperação, uma vez que, neste formato, os associados ainda mantêm muitas características autônomas nos processos decisórios.

Também são recomendados estudos comparativos em outras redes de cooperação horizontal, atuantes no varejo de materiais de construção em outros Estados do Brasil.

O presente estudo contribuiu com a teoria de marketing e de gestão da informação por relacionar esses fatores com o ambiente competitivo das redes de cooperação, porém, dada a pouca significância estatística decorrente da baixa adesão dos lojistas, este estudo não pode ser generalizado a toda a população.

Assim, 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, 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.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVARENGA NETO, R. C. D. *Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo*. 2005. 400 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

AMARAL, S. A. do. *Marketing na ciência da informação*. Brasília: Universidade de Brasília, 2007.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. S. *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.

BARRETO, A. A. A condição da informação. In: STAREC, C.; GOMES, E.; BEZZERA, J. *Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 03-16.

BERGERON, P. Information resources management. *Annual Review of Information Science and Technology*, v. 31, p. 263-300, 1996.

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.

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

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

DESPHANDÈ, R.; FARLEY, J.; WEBSTER, F. E. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms. *Journal of Marketing, Chicago*, p. 23-27. Jan. 1993.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. 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.

HENRIQUE, L. C. J.; BARBOSA, R. R. Busca da Informação em Marketing: a Perspectiva da Ciência da Informação. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 49, n. 2, p. 221-233, abr. 2009.

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. 2008. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pac/2008/default.shtm>>. Acessado em: 19 abr. 2013.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. Markor: a Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, Chicago, p. 467-477. Nov. 1993.

KOHLI, A.; JAWORSKI, B. J. Marketing Orientation: the Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, Chicago, p. 1-18. Apr. 1990.

KOTLER, P.; KELLER, K. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, A. L. *Marketing de varejo*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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.

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...* ENAMPAD, 2005.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. São Paulo: Atlas, 2009.

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

MCGEE, J.; PRUSAK, L. *Gerenciamento estratégico da informação*. São Paulo: Campus, 1994.

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

NARVER, J.; SLATER, S. F. The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, Chicago, p. 20-35. Oct. 1990.

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.

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.

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.

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

TARAPANOFF, K. *Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementariedade*. In: *Inteligência, informação e conhecimento*. Brasília: IBICT: UNESCO, 2006.

TOALDO, A. M. *A disseminação do conceito de marketing nas maiores empresas industriais privadas do Estado do Rio Grande do Sul*. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: 1997.

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

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