

O USO DO SIM (SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MARKETING) NA TOMADA
DE DECISÃO MERCADOLÓGICA: o caso de uma MPE do setor imobiliário

Milena Fernandes Diana

Dezembro / 2014

Dissertação de Mestrado em Administração

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

MILENA FERNANDES DIANA

**O USO DO SIM (SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MARKETING) NA
TOMADA DE DECISÃO MERCADOLÓGICA: o caso de uma MPE do setor
imobiliário**

Campo Limpo Paulista - SP

2014

MILENA FERNANDES DIANA

**O USO DO SIM (SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MARKETING) NA
TOMADA DE DECISÃO MERCADOLÓGICA: o caso de uma MPE do setor
imobiliário**

Dissertação apresentada à Faculdade Campo Limpo Paulista, como pré-requisito para o programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas, sob a orientação do Professor Doutor Marco Antonio Conejero.

Linha de pesquisa: Dinâmicas das Micro e Pequenas Empresas

Campo Limpo Paulista - SP

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

DIANA, Milena Fernandes

O USO DO SIM (SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MARKETING) NA TOMADA DE DECISÃO MERCADOLÓGICA: o caso de uma MPE do Setor Imobiliário./ Milena Fernandes Diana; Campo Limpo Paulista - SP: FACCAMP, 2014 (Dissertação para obtenção do título de Mestre em Administração)

1. Marketing
2. Planejamento Estratégico
3. Sistema de Informação
4. Setor Imobiliário
5. Micro e pequenas empresas

CDD: 658.406

PÁGINA DE APROVAÇÃO

FACCAMP

O USO DO SIM (SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MARKETING) NA TOMADA
DE DECISÃO MERCADOLÓGICA: o caso em uma MPE do setor imobiliário

MILENA FERNANDES DIANA

Data: 17/12/2014

PROF. DR. MARCO ANTONIO CONEJERO (FACCAMP) (ORIENTADOR)

PROFA. DRA. ELIANE PIRES BIANCHI (FACCAMP)

PROFA. DRA. HELENITA TAMASHIRO (FMU)

BANCA EXAMINADORA

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Marco Antonio Conejero, pelo profissionalismo como conduziu a orientação deste projeto e pela valiosa contribuição em seu resultado.

Aos integrantes da banca, Profa. Dra. Eliane Pires Bianchi e Profa. Dra. Helenita Tamashiro, pelas importantes intervenções, visando o refinamento deste trabalho.

Aos professores doutores do programa de mestrado da FACCAMP, com os quais tive o privilégio de conviver e colher ensinamentos: Cida Sanches; José Osvaldo De Sordi; Manuel Meireles; Djair Picchiali; José Luiz Contador; Marcos Hashimoto e Wanderlei Lima de Paulo.

Aos colegas e professores da FAMO – Faculdade Porto das Monções, pela paciência e disponibilidade em partilhar seus conhecimentos: Sidnei Pereira, Rogério Borin, Helinês Moreira, Marcelo Tuani, Adilson Cazagrande, Romeu Castelucci e Rafaella Albieiro Castelucci.

Em especial à minha família, meu pai Miguel, minha mãe Raquel, minha irmã Patrícia e meu cunhado Otávio, que estiveram ao meu lado durante esta caminhada e cujo carinho e dedicação constituíram-se no principal alicerce da minha motivação.

RESUMO

Assim como as grandes empresas, globais ou nacionais atuantes no mercado brasileiro, também as micro e pequenas empresas (MPEs), sofrem diversas influências das forças do ambiente externo que ditam o ritmo das mudanças de mercado de forma bastante acelerada. Neste cenário é de vital importância que o empresário ou proprietário dessas micro e pequenas empresas estejam preparados para reagir de forma rápida, munidos de ferramentas administrativas estratégicas, às mudanças do ambiente. O objetivo dessa pesquisa será entender a importância de um Sistema de Informação de Marketing (SIM) para o processo de tomada de decisão mercadológica para Micro e Pequenas Empresas (MPEs), as quais possuem características organizacionais específicas, gestão informal e falta de habilidades administrativas e mercadológicas como fatores associados à mortalidade precoce (LEONE, 1999; PEREIRA, 2008; FERREIRA, 2012). A informação apresenta-se como um dos mais vitais elementos de um marketing efetivo para um negócio competitivo, pois permite avaliar os riscos e as consequências das ações no processo de tomada de decisão considerando que os microempresários ou gestores não têm condições de trabalhar com qualidade de decisão sem a informação correta (MATTAR, 1986; CAMPOMAR, 2007; CHIUSOLI, 2009). Para tanto, foi realizado um estudo de caso único e incorporado com uma micro e pequena empresa (MPE) do setor imobiliário que permitiu a identificação do uso do SIM e da informação estratégica na tomada de decisão mercadológica em termos de processos de operação e relacionamento com o cliente, demonstrando a importância que a informação corretamente trabalhada através de um SIM exerce na gestão de uma MPE evitando que as decisões sejam tomadas com base apenas em intuições, monitorando o ambiente (interno e externo) para ampliar a capacidade de reação e permitindo o conhecimento e a satisfação do cliente, o que contribui para uma profissionalização da gestão de marketing, impulsionando o giro de capital, a lucratividade e o crescimento do negócio.

Palavras-chave: Marketing, Planejamento Estratégico, Sistema de Informação, Setor Imobiliário, Micro e Pequenas Empresas.

ABSTRACT

Just as large companies, global or national in the Brazilian market, small business (SB), suffer influences of the external environment forces that dictate the pace of market changes very fast. In this scenario it is vital that the entrepreneur of these micro and small business be prepared to take a quickly react, armed with strategic administrative tools, to environment changes. The objective of this research will be to understand the importance of a System Information Marketing (SIM) to the process of marketing decision making for Small Business (SB), which have specific organizational characteristics, informal management and lack of management skills and marketing as factors associated with early mortality (LEONE, 1999; Pereira, 2008; Ferreira, 2012). The information is presented as one of the most vital elements of effective marketing for competitive business because it allows evaluating the risks and the consequences of actions in the decision-making process whereas micro-entrepreneurs or managers can 't afford to work with quality decision without the right information (MATTAR, 1986; CAMPOMAR, 2007; CHIUSOLI, 2009). Therefore, there was a single case study and embedded with a small business (SB) in the real estate sector that identified the SIM use and strategic information in making marketing decision in terms of operating processes and relationship with the client, demonstrating the importance that information properly worked through a SIM exercise in managing a SB avoid that decisions are made based only on intuition, monitoring (internal and external) environment to expand the capacity of reaction and allowing the knowledge and customer satisfaction, which contributes to the professionalization of marketing management, driving working capital, profitability and business growth.

Keywords: Marketing, Strategic Planning, Information System, Real State Market, Small Business (SB).

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	6
RESUMO	7
ABSTRACT	8
LISTA DE QUADROS	11
LISTA DE TABELAS	12
LISTA DE FIGURAS	13
LISTA DE GRÁFICOS	14
1 - INTRODUÇÃO	14
1.1. Problema de pesquisa	14
1.2. Objetivos	15
1.2.1. Objetivo geral	15
1.2.2. Objetivos específicos.....	15
1.4. Estrutura do estudo	20
2 - REVISÃO DA LITERATURA	22
2.1. Panorama brasileiro das micro e pequenas empresas	22
2.1.1. Enquadramento legal das micro e pequenas empresas	22
2.1.2. Importância das micro e pequenas empresas no Brasil	24
2.1.3. Características organizacionais das micro e pequenas empresas.....	27
2.2. Gestão de marketing	30
2.2.1. Planejamento estratégico de marketing	33
2.2.2. Gestão de marketing nas micro e pequenas empresas	40
2.3. Sistemas de informação	43
3 – METODOLOGIA	54
3.1. Tipos de pesquisa	54
3.1.1. Método do estudo de caso	57
3.2. Coleta de dados.....	60
4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO	64
4.1. Processo de atração de investidores.....	71
4.2. Processo de compra de insumos (captação de imóveis)	72
4.3. Processo de desenvolvimento de produto	73
4.4. Processo de venda de produto	74
5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
5.1. Problema x resultados.....	81
5.2. Objetivos x resultados	81
5.3. Proposições x resultados.....	82
5.4. Limitações e Sugestões.....	82

5.5. Contribuição	83
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Panorama das MPEs no Brasil.....	25
Quadro 2 – Classificação dos fatores associados à mortalidade.....	26
Quadro 3 – Características da MPEs brasileiras.....	28
Quadro 4 - Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento de marketing....	32
Quadro 5 – Classificação dos Sistemas de Informação.....	44
Quadro 6 - Componentes da administração integrada de serviços.....	48
Quadro 7 – Proposições do Estudo.....	57
Quadro 8 – Roteiro de Entrevista com Gestores.....	60
Quadro 9 – Roteiro de Entrevista com Parceiros.....	61
Quadro 10 – O SIM aplicado no caso.....	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação do porte das empresas por número de empregados.....	23
Tabela 2 – Critério de classificação de porte de empresa BNDES.....	23

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura do Estudo.....	20
Figura 2 – O processo de planejamento de marketing.....	35
Figura 3 – Planejamento estratégico e processo de implementação e controle.....	36
Figura 4 – Processo do planejamento estratégico do negócio.....	37
Figura 5 - Matriz de ameaças e oportunidades.....	37
Figura 6 – Processo de administração de marketing.....	38
Figura 7 – O SIM derivado do planejamento de marketing.....	46
Figura 8 – Modelo de Sistema de Informação de Marketing.....	51
Figura 9 – Esquema de Pesquisa de Yin (2010).....	55
Figura 10 - Unidade e subunidades de análise.....	58
Figura 11 - Arquivo Digital dos Registros Internos.....	62
Figura 12 - Informações referentes às unidades de análise.....	69
Figura 13 – Processo de Compra de Insumos (Captação de Imóveis).....	72
Figura 14 – Processo de Desenvolvimento de Produto.....	73
Figura 15 – Processo de Venda de Produto.....	75
Figura 16 – SIM no processo produtivo da Animacasa.....	76

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Fragilidade da aplicação das técnicas de marketing nas MPEs.....	42
Gráfico 2 – Perfil de cliente – faixa etária.....	66
Gráfico 3 – Perfil de cliente – perfil familiar.....	66
Gráfico 4 – Perfil de cliente – ocupação.....	67
Gráfico 5 – Perfil de cliente – motivação de compra.....	67

1 - INTRODUÇÃO

1.1. Problema de pesquisa

Assim como as grandes empresas, globais ou nacionais atuantes no mercado brasileiro, também as micro e pequenas empresas (MPEs), sofrem diversas influências das forças do ambiente externo que ditam o ritmo das mudanças de mercado de forma bastante acelerada. A longo prazo, a sobrevivência e o desenvolvimento de uma empresa dependem da sua capacidade de prever a situação futura dos mercados para se antecipar e modificar sua estrutura de atividades (LAMBIN, 2000). Partindo deste cenário é de vital importância que o empresário ou proprietário dessas MPEs estejam preparados para reagir de forma rápida, munidos de ferramentas administrativas estratégicas, que deem suporte a uma das principais funções administrativas, que é o exercício da tomada de decisão (CHIUSOLI, 2005; KOTLER, KELLER, 2006).

A informação apresenta-se como um dos mais vitais elementos no processo de tomada de decisão mercadológica e de um marketing efetivo para um negócio competitivo, pois permite avaliar os riscos e as consequências das ações no decorrer do processo considerando que os microempresários ou gestores não têm condições de trabalhar com qualidade de decisão sem a informação correta (MATTAR, 1986; CAMPOMAR, 2007; CHIUSOLI, 2009) e que as MPEs possuem características organizacionais específicas, como gestão informal e falta de habilidades administrativas e mercadológicas como fatores associados à mortalidade precoce (LEONE, 1999; PEREIRA, 2008; FERREIRA, 2012).

Para tanto, foi realizado um estudo de caso único e incorporado com uma micro e pequena empresa (MPE) do setor imobiliário que faz uso do Sistema de Informação de Marketing (SIM) como ferramenta estratégica na tomada de decisão mercadológica impulsionado o giro de capital, a lucratividade e o crescimento do negócio.

1.2. Objetivos

O presente estudo está ambientado no contexto das MPEs brasileiras, com sua importância econômica, suas características organizacionais peculiares e seu baixo potencial de adaptação e sobrevivência às mudanças mercadológicas.

1.2.1. Objetivo geral

O objetivo geral é o de entender a importância de um Sistema de Informação de Marketing (SIM) para o processo de tomada de decisão mercadológica no contexto das Micro e Pequenas Empresas (MPEs).

1.2.2. Objetivos específicos

Como objetivos específicos dessa pesquisa destacam-se:

- Verificar a realidade das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no que tange a necessidade de Planejamento Estratégico de Marketing (PEM).
- Entender de que maneira uma Micro e Pequena Empresa (MPE) pode fazer uso de um Sistema de Informação de Marketing (SIM) para a tomada de decisão mercadológica.

1.3. Justificativa

As MPEs vêm adquirindo, ao longo dos últimos 30 anos, uma importância crescente no país, pois é inquestionável o relevante papel socioeconômico desempenhado por estas empresas, visto que em relação a serviços e comércio representam, respectivamente, 98% e 99%, do total de empresas formalizadas e geram 44% dos empregos formais em serviços e aproximadamente 70% dos empregos gerados no comércio, segundo o estudo da Participação das MPEs na Economia Brasileira, (SEBRAE, 2014).

O crescimento do número de novas empresas, se associado à melhora na competitividade, tende a gerar impactos expressivos na economia brasileira, entretanto,

esse panorama ainda não encontra correspondência com a competitividade dos pequenos negócios: 58% não conseguem completar cinco anos de atividades e apenas 2,9% são consideradas de alto crescimento, segundo o Book de Pesquisas Sobre MPEs Paulistas (SEBRAE, 2014).

Diversos autores como Pereira *et al.* (2008) sugerem que uma das causas da mortalidade das MPEs pode ser a mentalidade com a qual os pequenos empresários entram no negócio, sem que tenham uma visão global do mercado. As micro e pequenas empresas, no entanto, assumem características próprias de gestão com especificidades organizacionais, segundo Leone (1999). As características organizacionais das MPEs apontam grande fragilidade em termos de gestão empresarial, (IBGE, 2003) ocasionando deficiência em termos de competências gerenciais e planejamento, como gestão informal, escassez de recursos e a baixa qualidade gerencial, o que possivelmente ocasiona sua mortalidade precoce.

Os principais motivos associados à mortalidade das MPEs e se tornam extremamente relevantes para esse trabalho na medida em que busca verificar a realidade das MPEs no que tange a necessidade de Planejamento Estratégico de Marketing (PEM) e entender de que maneira uma MPE pode fazer uso de um Sistema de Informação de Marketing (SIM) para a tomada de decisão mercadológica.

Apesar de o planejamento ser matéria obrigatória e uma das mais abrangentes em administração e em especial em marketing, essa atividade não é frequente em muitas empresas. (IKEDA; CAMPOMAR; OLIVEIRA, 2007).

As bases do marketing tradicional foram desenvolvidas levando-se em consideração o contexto e a realidade das grandes empresas, enquanto os pequenos negócios apresentam particularidades que dificultam sua aplicação direta. Tal dificuldade se deve em grande parte às limitações de recursos, impeditivas da sofisticação e da formalização das atividades de marketing, que as MPEs utilizam métodos informais e pouco

estruturados de marketing, entre outras coisas, para promover seus produtos e buscar novos clientes (ZOSCHKE, LIMA, 2006).

Kotler, Keller (2006) afirmam que muitas vezes o sucesso financeiro de uma empresa depende de sua habilidade em administrar o marketing e que outras funções de negócios não terão sentido se não houver demanda suficiente para que a empresa obtenha lucro. Sua função organizacional caracterizada pela gestão de marketing envolve tomar decisões mercadológicas importantes em relação ao composto de marketing ao processo de escolha de mercados-alvo e de captação de clientes por meio da criação de uma oferta de valor. A criação, entrega e comunicação uma oferta de valor exige diversas atividades de marketing e para assegurar que sejam executadas corretamente, é essencial que exista um planejamento estratégico

O planejamento, em termos de resultados, possibilita a melhoria na capacidade de coordenação das atividades da empresa e de sua rede no diagnóstico de possíveis mudanças no ambiente, no melhor entendimento dos consumidores e na velocidade de adaptação (NEVES, 2005). O planejamento é a maneira com que a organização encara seu futuro. Portanto, as tarefas associadas com o planejamento geralmente levam à descoberta das relações de causa e efeito entre ações organizacionais e seus resultados (JOHN; MARTIN, 1984).

Como um processo gerencial voltado a orientar a adequação dos objetivos e recursos da empresa às mudanças de oportunidades de mercados, o planejamento estratégico sugere um modo para que a empresa possa descobrir e aproveitar as oportunidades da maneira mais inteligente e compatível com seus recursos, estabelecendo objetivos e estratégias factíveis (SILVA et al. , 2006). O planejamento estratégico alinha as ações da empresa na direção de resultados, lucros, crescimento e desenvolvimento que assegurem o sucesso.

Nessa compreensão ele passa a ser ferramenta primordial na gestão empresarial, transformando as atividades da empresa em estratégias claras, no intuito de alinhar a

visão dos gestores e direcionar os recursos, o que se torna uma excelente forma de se conquistar clientes.

Com o crescimento das turbulências ambientais e de mercado, o planejamento estratégico corporativo acabou aproximando-se acentuadamente das ferramentas de marketing, levando as estratégias de marketing a serem muitas vezes confundidas com as estratégias gerais do planejamento estratégico (ANDERSON, VINCZE, 2000).

O termo “planejamento de marketing”, segundo Westwood (1996), descreve os métodos de aplicação das ferramentas de marketing para se atingir os objetivos do marketing. Os objetivos e recursos irão se modificar de empresa para empresa e continuarão se modificando ao longo do tempo. Para o autor o planejamento de marketing é usado para segmentar mercado, identificar posicionamento de mercado, prever tamanho do mercado e planejar a participação de mercado dentro de cada segmento.

As atuais condições de mercado priorizam a valorização do conhecimento e da informação, que segundo Chiusoli (2010), se tornaram elementos essenciais na formação das vantagens competitivas. Desta forma, para sobrevivência num ambiente altamente competitivo, as empresas devem buscar o desenvolvimento dos processos de sistematização e a organização do fluxo de informações internas e externas à organização, para a tomada de decisão.

Mattar (1986) destaca que somente com base em informações sólidas será possível avaliar corretamente os riscos e as consequências de inúmeras linhas de ação e assim escolher aquela que melhor se molda às condições da empresa na ocasião.

Mesmo diante das dificuldades de obter as informações, principalmente para os pequenos empresários, existem diversas fontes de dados e informações disponíveis derivadas de livros técnicos e acadêmicos, relatórios anuais, mídia impressa e virtual, equipes de vendas, associações, funcionários, amigos, consultores, pesquisa de marketing, “boatos” e outras fontes (CHIUSOLI, 2010).

Existem diversas ferramentas, na área de estudo do marketing, que podem ajudar os gestores com informações para dar suporte na tomada de decisão, na literatura o termo mais comumente utilizado para essas ferramentas é conhecido como sistema de administração de marketing. Essas ferramentas foram criadas, aprimoradas e utilizadas no decorrer de décadas, pois davam suporte para as atividades de marketing implementadas por esses profissionais (CHIUSOLI, 2005).

Dentre essas ferramentas destaca-se o Sistema de Informação de Marketing – SIM, que pode ser definido como um conjunto de dados organizados e analisados através de relatórios ou modelos estatísticos. Os dados são transformados em informação para ajudar o gerente de marketing a encontrar respostas para suas perguntas. O sistema é a moldura que mantém os elementos unidos (dados, informações, relatórios e modelos), no sentido de realizar os objetivos de marketing (MAYROS, WERNER, 1982).

Kahauja, Campomar (2007) destacam que nas diferentes funções da administração de marketing, isto é, análise, planejamento e controle de programas de marketing, a informação é o insumo básico. Os autores afirmam que há diferentes formas de se abordar a integração de informações de marketing, mas todas estão inseridas na teoria sobre o SIM, que englobam geração, integração e disseminação de informações de marketing. O conceito do SIM foi desenvolvido em função do desenvolvimento do conceito de marketing e vem sendo uma derivação da ampliação das funções de planejamento de marketing,

Evidencia-se desta forma, a importância do sistema de informação de marketing (SIM), cujo papel é avaliar as necessidades de informação da gerência, obter informações necessárias e distribuir essas informações de maneira oportuna para melhorar a eficácia da tomada de decisão (KOTLER, 2000).

1.4. Estrutura do estudo

A presente dissertação foi realizada através de uma revisão da literatura específica sobre o panorama e a gestão de marketing nas MPEs, o planejamento estratégico e o sistema de informação de marketing (SIM), complementada por um estudo de caso realizado em uma micro e pequena empresa (MPE) do setor imobiliário.

A Figura 1 busca ilustrar o trabalho de pesquisa, desde a escolha do assunto ou delimitação do tema que determina o propósito do estudo de caso, concomitante com a seleção do caso (único e incorporado), dando início ao processo de revisão da literatura, onde as discussões em torno do tema levam o pesquisador a consolidar seus objetivos de pesquisa e desenvolver proposições teóricas que serão confrontadas com a realidade do caso em questão. No entanto para que tal confronto possua validade é preciso proceder à coleta dos dados utilizando várias fontes de evidência e mantendo no decorrer do processo o encadeamento de evidências que devem por fim ser relatados num relatório específico sobre o caso (YIN, 2010).

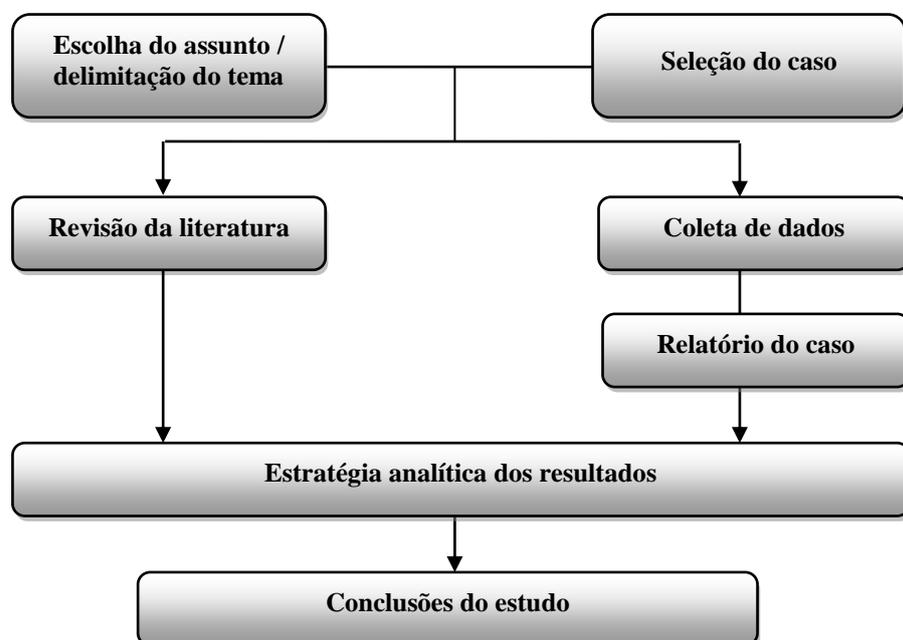


Figura 1 - Estrutura do estudo

Fonte: elaborado pela autora

O estudo destaca no capítulo inicial a apresentação do problema de pesquisa, esclarece sobre os objetivos do estudo e justifica a discussão do tema. O capítulo 2 apresenta a revisão de literatura que será base para o estudo dos aspectos essenciais que envolvem a gestão de marketing nas MPEs, como elemento necessário à sua sobrevivência, e o sistema de informação como instrumento de apoio à tomada de decisão mercadológica.

O capítulo 3 orienta sobre quais procedimentos metodológicos o trabalho está estruturado e fundamenta as razões pelas quais o presente método de pesquisa foi escolhido. O capítulo 4 apresenta a descrição e análise do caso ou o desenvolvimento do trabalho e a análise dos resultados ou verificação das proposições teóricas a partir da confrontação dos resultados do caso com o que foi discutido na revisão da literatura.

Já o Capítulo 5 é dedicado finalmente às considerações finais do estudo quando comentam-se como os objetivos da pesquisa foram atendidos. Ademais, apresentam-se as limitações da pesquisa e as sugestões para estudos futuros e a contribuição do estudo.

2 - REVISÃO DA LITERATURA

Em primeiro lugar, este capítulo aborda a gestão estratégica de marketing nas MPEs e as possíveis causas da ausência desse tipo de gestão nas empresas como um fator decisivo na mortalidade de um pequeno negócio. Em segundo lugar, apresenta também uma discussão da literatura sobre planejamento estratégico de marketing (PEM), destacando o sistema de informação como instrumento de apoio à tomada de decisão em marketing. Por fim, explora o conceito de sistema de informação de marketing (SIM) de forma a melhor compreender o uso dessa ferramenta de gestão e sua aplicabilidade nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs).

2.1. Panorama brasileiro das micro e pequenas empresas

Esta seção aborda uma visão panorâmica das Micro e Pequenas Empresas no âmbito nacional, bem como destaca sua conceituação, classificação e importância no cenário econômico brasileiro de forma a compreender o papel de destaque que assumem.

2.1.1. Enquadramento legal das micro e pequenas empresas

Existem algumas limitações básicas para que uma empresa seja considerada uma Microempresa (ME) ou uma Empresa de Pequeno Porte (EPP), mais comumente denominadas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no Brasil. Atualmente, há pelo menos três definições utilizadas para limitar o que seria uma MPE. A definição, mais comum e mais utilizada, é a que está presente na Lei Geral da Micro e Pequena Empresa a Lei Complementar 123/2006 que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, atualizadas pelas leis complementares 127/2007, 128/2008, 133/2009, 139/2011 e 147/2014. Conforme o disposto no artigo 3º consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de

Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que conforme incisos I e II no caso da microempresa possua receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais), e no caso da empresa de pequeno porte receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

Outra definição vem do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014). A entidade utiliza o critério por número de empregados do IBGE como critério de classificação do porte das empresas, para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros, conforme Tabela 1, abaixo:

Tabela 1 - Classificação do porte das empresas por número de empregados.

Indústria	Comércio e Serviços
Micro: com até 19 empregados	Micro : até 9 empregados
Pequena: de 20 a 99 empregados	Pequena: de 10 a 49 empregados
Média: 100 a 499 empregados	Média: de 50 a 99 empregados
Grande: mais de 500 empregados	Grande: mais de 100 empregados

Fonte: SEBRAE/IBGE (2014)

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2014), empresa pública federal, principal instrumento de financiamento de longo prazo para a realização de investimentos em todos os segmentos da economia adota o critério de classificação de porte de empresa aplicável a todos os setores conforme Tabela 2, a seguir:

Tabela 2 - critério de classificação de porte de empresa BNDES

Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES (2014)

2.1.2. Importância das micro e pequenas empresas no Brasil

O empreendedorismo vem crescendo muito no Brasil nos últimos anos e é fundamental que cresça não somente na quantidade de empresas, mas na sua participação econômica. Atualmente, são cerca de 9 milhões de MPEs no país, o que representa mais da metade dos empregos formais, segundo o estudo da Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira, (SEBRAE, 2014). As MPEs já são as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil, representando 53,5% do PIB deste setor. No PIB da indústria, a participação chega à 22,5% e já se aproxima das médias empresas com 24,5%. No setor de serviços, mais de um terço da produção nacional, 36% têm origem nos pequenos negócios.

As MPEs vêm adquirindo, ao longo dos últimos 30 anos, uma importância crescente no país, pois é inquestionável o relevante papel socioeconômico desempenhado por estas empresas, visto que em relação a serviços e comércio representam, respectivamente, 98% e 99%, do total de empresas formalizadas e geram 44% dos empregos formais em serviços e aproximadamente 70% dos empregos gerados no comércio (SEBRAE, 2014).

Segundo o estudo da Sobrevivência das Empresas no Brasil (SEBRAE, 2013), nos últimos anos tem se visto um forte aumento na criação de novas empresas, em 2012 havia 7,1 milhões de empresas registradas no Simples Nacional. As mudanças que tem ocorrido no contexto das políticas em favor dos Pequenos Negócios, propiciaram uma verdadeira revolução no ambiente desses empreendimentos. São exemplos, a criação da Lei geral das Micro e Pequenas Empresas em 2006, a implantação do Microempreendedor Individual (MEI) em 2009, e a ampliação dos limites de faturamentos do Simples Nacional em 2012.

Pelos resultados apresentados no estudo, não apenas a criação de empresas vem ganhando impulso, como também a taxa de sobrevivência vem melhorando a cada ano. Tomando como referência as empresas brasileiras constituídas em 2007, a taxa de sobrevivência das empresas com até 2 anos de atividade foi de 75,6%, essa taxa foi

superior à taxa calculada para as empresas nascidas em 2006 (75,1%) e nascidas em 2005 (73,6%). Como a taxa de mortalidade é complementar à da sobrevivência, pode-se dizer que a taxa de mortalidade de empresas com até 2 anos caiu de 26,4% (nascidas em 2005) para 24,9% (nascidas em 2006) e para 24,4% (nascidas em 2007).

Em termos setoriais para as empresas nascidas em 2007, verifica-se que a maior taxa de sobrevivência foi registrada nas empresas do setor industrial (79,9%), seguida pela taxa do comércio (77,7%), pela construção (72,5%) e pelo setor de serviços (72,2%).

Quadro 1 – Panorama das MPEs no Brasil

PIB Brasil	EMPREGO	MORTALIDADE	CRESCIMENTO
Comércio - 53%	Comércio – 70%	58% - não completam 5 anos de vida	2,9% - consideradas de alto crescimento (superam 5 anos de vida)
Indústria – 24,5%	Serviços – 44%	24,4% - não completam 2 anos de vida	
Serviços - 36%			

Fonte: elaborado pela autora.

Pelo panorama apresnetado acima, ilustrado no Quadro 1, pode-se compreender que as MPEs são de extrema importância para o desenvolvimento econômico do país, o crescimento do número de novas empresas, se associado à melhora na competitividade, tende a gerar impactos expressivos na economia brasileira, seja em termos de maior oferta de empregos, melhores salários, ampliação da massa salarial e da arrecadação de impostos, a melhor distribuição de renda e o aumento do bem-estar social. Entretanto, esse panorama ainda não encontra correspondência com a competitividade dos pequenos negócios: 58% não conseguem completar cinco anos de atividades e apenas 2,9% são consideradas de alto crescimento, segundo o Book de Pesquisas Sobre MPEs Paulistas (SEBRAE, 2014).

O índice de mortalidade das MPEs no Brasil ainda é muito elevado e tem sofrido pouca alteração, mesmo que positiva. Diversos autores como Pereira *et al.* (2008) sugerem que uma das causas da mortalidade das empresas pode ser a mentalidade com a qual os

pequenos empresários entram no negócio, sem que tenham uma visão global do mercado, um espírito empreendedor e criativo. Essa falta de preparo pode ser considerado um indicador da não utilização das ferramentas de gestão de marketing.

Os motivos que efetivamente têm levado muitos empreendimentos novos ao fracasso, segundo Santos e Pereira (1995), estão relacionados aos aspectos técnicos do empreendedor, como falta de experiência empresarial anterior e falta de competência gerencial, e na área mercadológica pelo desconhecimento do mercado, do produto ou serviço.

Considerando as pesquisas dos últimos doze anos sobre sobrevivência e mortalidade das empresas, abertas no período de 2003 a 2007, o SEBRAE-SP (2010) destaca que problemas de planejamento, são um dos principais motivos alegados pelos responsáveis das empresas pelo encerramento das suas atividades.

Ferreira *et al.* (2012) alegam que os fatores associados à mortalidade precoce de empresas são diversos e as pesquisas já realizadas apontam em várias direções como ausência de planejamento ou plano de negócios, falta de inovação, design ou desempenho dos produtos e serviços, dificuldade em conquistar e manter clientes, nível elevado de concorrência e baixo nível de escolaridade do empreendedor e falta de competência gerencial; e acrescentam que esses fatores associados à mortalidade de um novo empreendimento podem ser divididos em três grandes blocos, conforme é demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 - Classificação dos fatores associados à mortalidade

1. O empreendedor	2. O negócio	3. O ambiente externo
<ul style="list-style-type: none"> - Competência na gestão empresarial - Experiência no ramo - Nível de escolaridade - Profissionalização da relação com sócios 	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso ao crédito - Mão de obra qualificada - Planejamento estratégico - Qualidade de produtos e serviços - Inovação em produtos e serviços 	<ul style="list-style-type: none"> - Burocracia legal e fiscal - Competição dos concorrentes - Demanda dos clientes - Fornecedores, representantes, distribuidores e parceiros - Carga de impostos e tributos

Fonte: Ferreira *et al.* (2012, p. 816)

Dentre os fatores apresentados destacam-se a falta de competência gerencial e a falta de planejamento estratégico como os principais motivos associados à mortalidade das MPEs e se tornam extremamente relevantes para esse trabalho na medida em que busca verificar a realidade das MPEs no que tange a necessidade de Planejamento Estratégico de Marketing PEM e entender de que maneira uma MPE pode fazer uso de um Sistema de Informação de Marketing (SIM) para a tomada de decisão em marketing.

2.1.3. Características organizacionais das micro e pequenas empresas

Leone (1999, p.93) afirma que

“durante muito tempo pensou-se que as pequenas e médias empresas deveriam utilizar, em menor escala, os mesmos princípios de administração usados pelas grandes empresas. Simplesmente porque se estimava que as pequenas e médias empresas eram comparáveis às grandes organizações.”

As micro empresas, no entanto, se assemelham as pequenas e médias empresas no que concerne a complexidade estrutural simplificada que responde de forma apropriada às suas necessidades numa lógica de reação e de adaptação ao ambiente, ao invés da antecipação e do controle correspondente ao comportamento das grandes empresas. Nesse sentido as MPEs também assumem características que próprias de gestão, competitividade e inserção no mercado. Suas especificidades organizacionais, características que as distinguem das empresas de grande porte, podem ser apresentadas em três vias, segundo Leone (1999), via organizacional, via divisional e via individual. (Quadro 3).

Quadro 3 - Características das MPEs Brasileiras

Especificidades Organizacionais	Especificidades Decisórias	Especificidades Individuais
<ul style="list-style-type: none"> - Pobreza de recursos; - Gestão centralizadora; - Situação extraorganizacional incontrolável; - Fraca maturidade organizacional; - Fraqueza das partes no mercado; - Estrutura simples e leve; - Ausência de planejamento; - Fraca especialização; - Estratégia intuitiva; - Sistema de informações simples. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tomada de decisão intuitiva; - Horizonte temporal de curto prazo; - Inexistência de dados quantitativos; - Alto grau de autonomia decisória; - Racionalidade econômica, política e familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Onipotência do proprietário/dirigente; - Identidade entre pessoa física e jurídica; - Dependência perante certos funcionários; - Influência pessoal do proprietário / dirigente; - Simbiose entre patrimônio social e pessoal; - Propriedade dos capitais; - Propensão a riscos calculados.

Fonte: Adaptado de Leone (1999), pela autora.

Em 2003, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apresentou em um estudo sobre as MPEs suas principais características de gestão:

- baixo volume de capital empregado;
- altas taxas de natalidade e mortalidade;
- presença significativa de proprietários, sócios e funcionários com laços familiares;
- grande centralização do poder decisório;
- não distinção entre a pessoa física do proprietário e a pessoa jurídica, inclusive em balanços contábeis;
- registros contábeis pouco adequados;
- contratação direta de mão de obra;
- baixo nível de terceirização;
- baixo emprego de tecnologias sofisticadas;
- baixo investimento em inovação tecnológica;
- dificuldade de acesso a financiamento de capital de giro;
- dificuldade de definição dos custos fixos;

- alto índice de sonegação fiscal;
- utilização intensa de mão de obra não qualificada ou sem qualificação.

Considerando as abordagens de Leone (1999) e do IBGE (2003) em relação aos aspectos de caracterização das MPEs brasileiras, ambas as fontes revelam traços dominantes na análise das micro e pequenas empresas como a gestão informal, a escassez de recursos e a baixa qualidade gerencial. Para Cezarino, Campomar (2005, p.55-56) a partir desses três aspectos pode-se construir uma imagem mais clara da caracterização da MPE brasileira:

- gestão informal*: congruência de patrimônio pessoal e empresarial compromete a avaliação de desempenho, a formulação de estratégias e a análise detalhada da situação financeira da empresa. Além disso, o alto grau de centralização na figura do empreendedor torna a empresa dependente, engessada e sem possibilidade de uma gestão autônoma. A presença de um número relativamente significativo de funcionários com laços familiares também dificulta a capacidade de racionalização de cargos, funções, salários e responsabilidades, podendo até interferir nos comandos hierárquicos das empresas;
- baixa qualidade gerencial* pode ser apontada como um desdobramento da gestão informal. Preservando-se uma gestão organizacional informal, são mínimas as chances de obter-se uma qualidade gerencial razoável. Essa falta de qualidade reflete-se na ausência de informações sobre processos e controles; desconhecimento do mercado e incapacidade de construção de uma estratégia competitiva; e dificuldade de tomada de decisões com avaliação de riscos. Outras dificuldades também podem ser incluídas neste item, como contratação simplista de mão de obra, processo de terceirização pobre e desenvolvimento de inovações tecnológicas problemático.
- escassez de recursos* demonstra uma diferença das MPE brasileiras e aquelas de países desenvolvidos. Mesmo com certo grau de baixa qualidade gerencial e gestão

informal, as MPEs nesses países gozam de financiamentos e crédito sem restrições apertadas. As MPEs brasileiras são escassas em recursos e têm dificuldade de angariar financiamentos tanto públicos como privados. Aliada a isso, há alta sonegação de impostos e tributos comerciais.

Para enfrentar os desafios de um ambiente mercadológico em constante mutação, as organizações de modo geral, precisam se planejar para conseguir se antecipar ao futuro e serem capazes de se adaptar as mudanças exigidas. As características organizacionais das MPEs apontam grande fragilidade em termos de gestão empresarial e deficiência em termos de competências gerenciais e planejamento o que possivelmente ocasiona sua mortalidade precoce.

2.2. Gestão de marketing

A revolução tecnológica ocorrida no último século contribuiu para a evolução dos recursos disponíveis e de novos modelos de gestão, além da transformação dos sistemas de informação. Esse contexto de mudanças torna as atividades empresariais cada vez mais complexas, impondo a seus gestores conhecimentos e competências para lidarem com essa situação. As constantes mudanças impulsionadas pela evolução tecnológica e a maturidade dos mercados exigem novas práticas de marketing e de negócios.

Marketing foi definido como “um processo social e de gestão pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e querem através da criação, oferta e troca de produtos e valores com outros (KOTLER, 1998, p.27)”, ou seja, trata-se de um processo que visa satisfazer as necessidades das partes através das trocas. Segundo Neves (2005), marketing é usado para entender quais são essas necessidades dos consumidores finais e intermediários através do processo de pesquisa, analisando o comportamento desses consumidores e do mercado.

O conceito central de marketing se baseia em trocas ou transações, que segundo Kotler, Keller (2006), envolvem a obtenção de um produto desejado de alguém que oferece

algo em contrapartida. A troca apresenta-se, então, como processo de criação de valor, pois deixa ambas as partes em melhores condições que antes. A gestão de marketing acontece quando uma parte em uma relação de troca procura maneiras de obter as respostas desejadas das outras partes, e nesse sentido o marketing consiste em ações que provoquem a reação desejada do consumidor.

Kotler, Keller (2006) afirmam que muitas vezes o sucesso financeiro de uma empresa depende de sua habilidade em administrar o marketing e que outras funções de negócios não terão sentido se não houver demanda suficiente para que a empresa obtenha lucro. Sua função organizacional caracterizada pela gestão de marketing envolve tomar decisões mercadológicas importantes em relação ao composto de marketing (produto, preço, praça e promoção), ao processo de escolha de mercados-alvo e de captação de clientes por meio da criação de uma oferta de valor. A criação, entrega e comunicação uma oferta de valor exige diversas atividades de marketing e para assegurar que sejam executadas corretamente, é essencial que exista um planejamento estratégico.

O planejamento é a maneira com que a organização encara seu futuro. Portanto, as tarefas associadas com o planejamento geralmente levam à descoberta das relações de causa e efeito entre ações organizacionais e seus resultados (JOHN; MARTIN, 1984).

A longo prazo, a sobrevivência e o desenvolvimento de uma empresa dependem da sua capacidade de prever a situação futura dos mercados para se antecipar e, possivelmente, modificar sua estrutura de atividades (LAMBIN, 2000). O planejamento, em termos de resultados, possibilita a melhoria na capacidade de coordenação das atividades da empresa e de sua rede no diagnóstico de possíveis mudanças no ambiente, no melhor entendimento dos consumidores e na velocidade de adaptação (NEVES, 2005).

Com o crescimento das turbulências ambientais e de mercado, o planejamento estratégico corporativo acabou aproximando-se acentuadamente das ferramentas de marketing, levando as estratégias de marketing a serem muitas vezes confundidas com as estratégias gerais do planejamento estratégico (ANDERSON, VINCZE, 2000).

Greenley (1986 *apud* NEVES, 2005) desenhou algumas distinções entre planejamento estratégico corporativo e planejamento de marketing, incluindo as listadas no Quadro 4. Fazendo um comparativo entre a orientação e os objetivos de cada processo pode-se afirmar que um prioriza uma gestão mais ampla, de forma generalizada para toda a organização, e o outro viabiliza o desenvolvimento cotidiano da organização priorizando as especificidades mais focadas na gestão de nível operacional. Porém é possível observar certa interdependência entre eles no sentido em que o planejamento estratégico corporativo oferece a direção e a estruturação para que as atividades de marketing sejam desenvolvidas de maneira satisfatória, o que consequentemente contribui para um resultado positivo da organização à longo prazo, escopo do planejamento estratégico.

Quadro 4 - Diferenças entre planejamento estratégico e de marketing

Planejamento Estratégico Corporativo	Planejamento de Marketing
Preocupação geral com a direção da organização no longo prazo	Preocupação com a performance e os resultados do dia-a-dia
Providenciar uma estrutura de longo prazo para a organização	Representa apenas um estágio do desenvolvimento da organização
Orientação geral necessária para combinar a organização e seu desenvolvimento	Orientação funcional e profissional tende a ser predominante
Objetivos e estratégias são avaliados por uma perspectiva geral	Objetivos são subdivididos em alvos específicos
A relevância dos objetivos e estratégias é evidente somente em longo prazo	A relevância dos objetivos e estratégias é evidente de imediato

Fonte: Greenley (1986)

Nessa compreensão a gestão de marketing através do planejamento estratégico de marketing apresenta-se como uma ferramenta primordial na gestão do negócio, na medida em que coordena as atividades cotidianas da empresa orientadas pelos objetivos de longo prazo, no intuito de alinhar a visão estratégica do micro e pequeno empresário e direcionar os recursos da empresa para superar os desafios à sobrevivência impostos pelo mercado.

2.2.1. Planejamento estratégico de marketing

O planejamento estratégico de marketing concerne à definição de objetivos de marketing para um determinado período, bem como, deve ser orientado para o mercado e ter comprometimento com a entrega de valor (NEVES, 2005). Portanto está relacionado com a formação de parcerias estratégicas, desenvolvimento de fortes relações com consumidores estratégicos, foco na segmentação de mercado e posicionamento, e nos benefícios e serviços para consumidor e nas suas expectativas e, o comprometimento em obter a melhor informação tecnológica disponível.

As empresas precisam refletir profundamente sobre como operar e competir em um ambiente de marketing, cenário que exige empresas inovadoras, criativas e que possam surpreender os clientes com um conjunto de benefícios em suas ofertas ao mercado (ofertas de valor). O planejamento estratégico orientado para o mercado ou planejamento estratégico de marketing, é o processo de gestão e desenvolvimento que viabiliza o alinhamento entre objetivos, habilidades e recursos da organização e as oportunidades provenientes de um mercado volátil. O propósito do planejamento estratégico é estruturar os negócios e produtos da empresa, de modo que possam gerar lucros e crescimento (KOTLER, KELLER; 2006).

Como um processo gerencial voltado a orientar a adequação dos objetivos e recursos da empresa às mudanças de oportunidades de mercados, o planejamento estratégico sugere um modo para que a empresa possa descobrir e aproveitar as oportunidades da maneira mais inteligente e compatível com seus recursos, estabelecendo objetivos e estratégias factíveis (SILVA *et al*, 2006). O planejamento estratégico alinha as ações da empresa na direção de resultados, lucros, crescimento e desenvolvimento que assegurem o sucesso.

Segundo McDonald (2002), um sistema de planejamento de marketing efetivo deve ter ampla compreensão dos objetivos, alta motivação e participação dos colaboradores, altos níveis de informações úteis de mercado, aceitação da necessidade de mudança contínua e grande controle do negócio visando uma menor vulnerabilidade pelo

inesperado. Um bom planejamento estratégico de marketing caracteriza-se como um processo que encoraja os gerentes a pensar além das suas realidades imediatas e a examinar em detalhes como o ambiente pode se desenvolver e de onde vêm as oportunidades e ameaças. Pois se desenvolvidos de maneira clara e realista, os objetivos, que emergem do processo de planejamento, formam a base para o desenvolvimento de critérios de desempenho e de controle organizacional eficiente, permitindo o acompanhamento do resultado da empresa e o sentimento de que a empresa está sob o controle da administração. Os planos devem levar a uma melhor coordenação dos esforços da organização e uma utilização mais eficiente dos bens. Ao pensarem sobre o futuro, os gerentes se preparam melhor para qualquer situação inesperada.

O termo “planejamento de marketing”, para Westwood (1996), descreve os métodos de aplicação das ferramentas de marketing para se atingir os objetivos do marketing. Os objetivos e recursos irão se modificar de empresa para empresa e continuarão se modificando ao longo do tempo. Para o autor o planejamento de marketing é usado para segmentar mercado, identificar posicionamento de mercado, prever tamanho do mercado e planejar a participação mercado dentro de cada segmento.

McDonald (2005) ressalta que, o processo de planejamento estratégico de marketing e da elaboração do plano pode parecer uma tarefa simples, porém questões conceituais e práticas podem surgir. Nesse sentido o autor sugere algumas dessas questões, como:

- Quando deve ser feito, com que frequência, por quem e como?
- O processo é diferente para grandes, médias e pequenas empresas?
- Qual o papel do departamento de planejamento da empresa?
- Qual o papel do departamento de marketing?

A proposta de um planejamento de marketing, segundo McDonald (1992), seria identificar e criar uma vantagem competitiva, visto que, permitiria até o menor concorrente sobreviver no mercado, dado que, o marketing estratégico exige da empresa

uma análise consciente e inteligente tanto da empresa quanto do seu ambiente de negócios.

De acordo com Westwood, (1996), o processo de planejamento de marketing (Figura 2) tem como base os objetivos corporativos da empresa e diz respeito à prática de pesquisa de marketing no ambiente interno e externo da empresa para identificar as potencialidades e fragilidades da empresa; com base nessas pesquisas fazer suposições e previsões, estabelecer objetivos e estratégias de marketing, definir programas e orçamentos; e por fim rever os resultados e revisar os objetivos, estratégias ou programas. Através desse processo o gestor fará melhor uso dos recursos da empresa para identificar as oportunidades de marketing e ajudará a empresa no caminho em direção às suas metas corporativas.

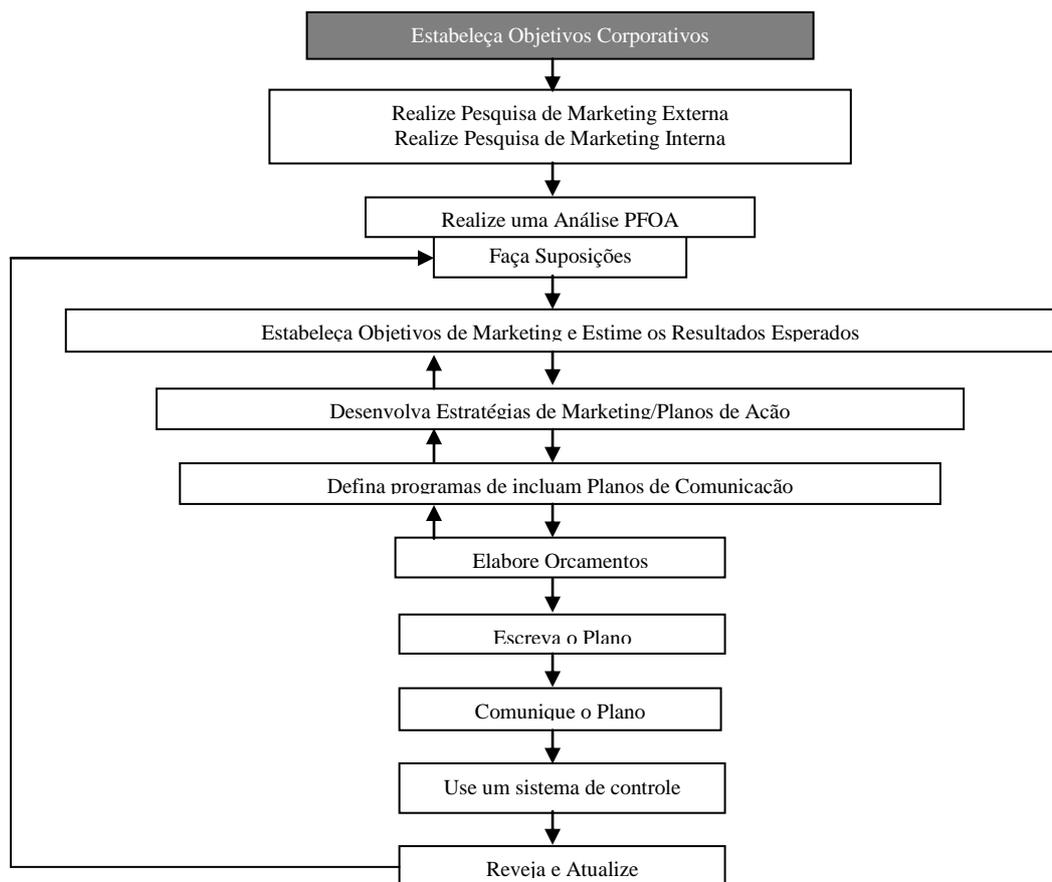


Figura 2 – O processo de planejamento de marketing

Fonte: Westwood (1996, p.23)

Nesse sentido, o processo de planejar o marketing torna-se uma tarefa complexa para o micro e pequeno empresário, pois ela depende de objetivos corporativos bem definidos, o que não é, na maioria das vezes, uma realidade nas MPEs, e que esbarra nas questões propostas por McDonald (2005) em relação a diferença do processo para grandes e pequenas empresas.

Em Kotler, Keller (2006), o planejamento estratégico orientado para o mercado é definido como um processo de ajuste entre os objetivos, recursos e oportunidades de mercado, com o propósito de moldar os negócios da empresa objetivando crescimento e lucro. Na visão dos autores o planejamento constitui a principal ferramenta da administração de marketing e exige ação em três áreas-chave, no portfólio de investimentos (negócios), na avaliação de cada negócio (considerando-se a taxa de crescimento do mercado e a posição da empresa naquele mercado) e na estratégia em si, elaborando planos estratégicos para cada unidade de negócio. Levando em conta que a maioria das grandes empresas possui quatro níveis organizacionais: nível corporativo, nível divisional, nível de unidade estratégica de negócio e nível de produto; como disposto na Figura 3.

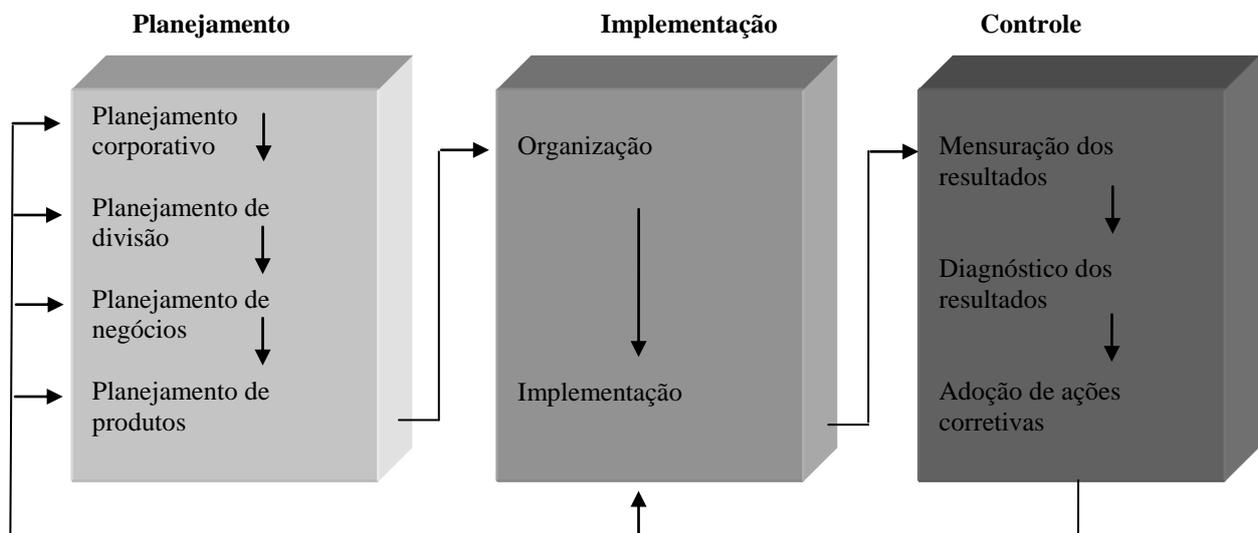


Figura 3 – Planejamento estratégico e processo de implementação e controle

Fonte: Kotler, Keller (2006)

Após realizar as tarefas do planejamento estratégico a administração da empresa, segundo Kotler, Keller (2006), deve partir para as tarefas do processo do planejamento estratégico do negócio (Figura 4) que consiste em definir a missão do negócio, realizar análise do ambiente externo e interno, utilizando a matriz de ameaças e oportunidades (Figura 5) que avalia as forças e fraquezas de cada negócio para determinar se a empresa possui as competências necessárias para aproveitar as oportunidades.

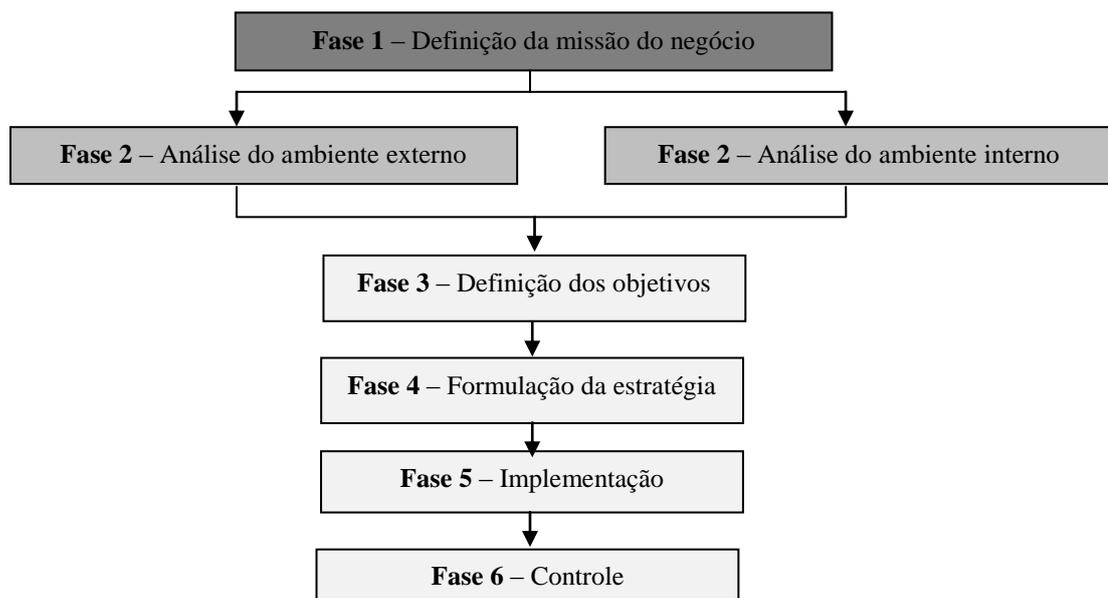


Figura 4 - Processo do planejamento estratégico do negócio

Fonte: Adaptado de Kotler, Keller (2006), pela autora

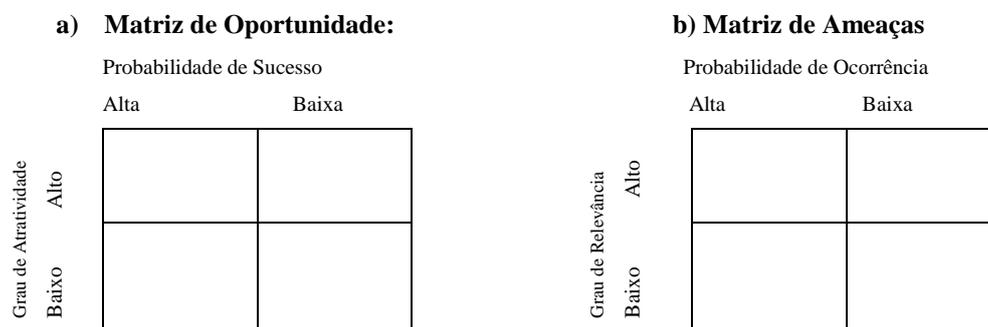


Figura 5 - Matriz de ameaças e oportunidades

Fonte: Adaptado de Kotler, Keller (2006), pela autora

Na sequência do processo devem-se formular as metas, ou seja, os objetivos específicos para um determinado período de tempo que uma unidade de negócio deseja atingir. Para que as metas sejam atingidas é preciso elaborar uma estratégia, etapa subsequente do processo, que designa um plano de como chegar à essas metas. Finalizando o processo a administração deve criar um programa, implementá-lo e realizar o controle do mesmo. Dessa forma a administração busca monitorar de forma contínua as mudanças ambientais e adotar comportamentos e ações apropriados a esse ambiente em constante mutação.

O planejamento corporativo, divisional e das unidades de negócios é parte integral do processo de marketing que consiste na análise de oportunidades, desenvolvimento de estratégias, planejamento de programas e administração do esforço de marketing, configurando o planejamento de marketing conforme apresentado na Figura 6 (KOTLER, KELLER, 2006).

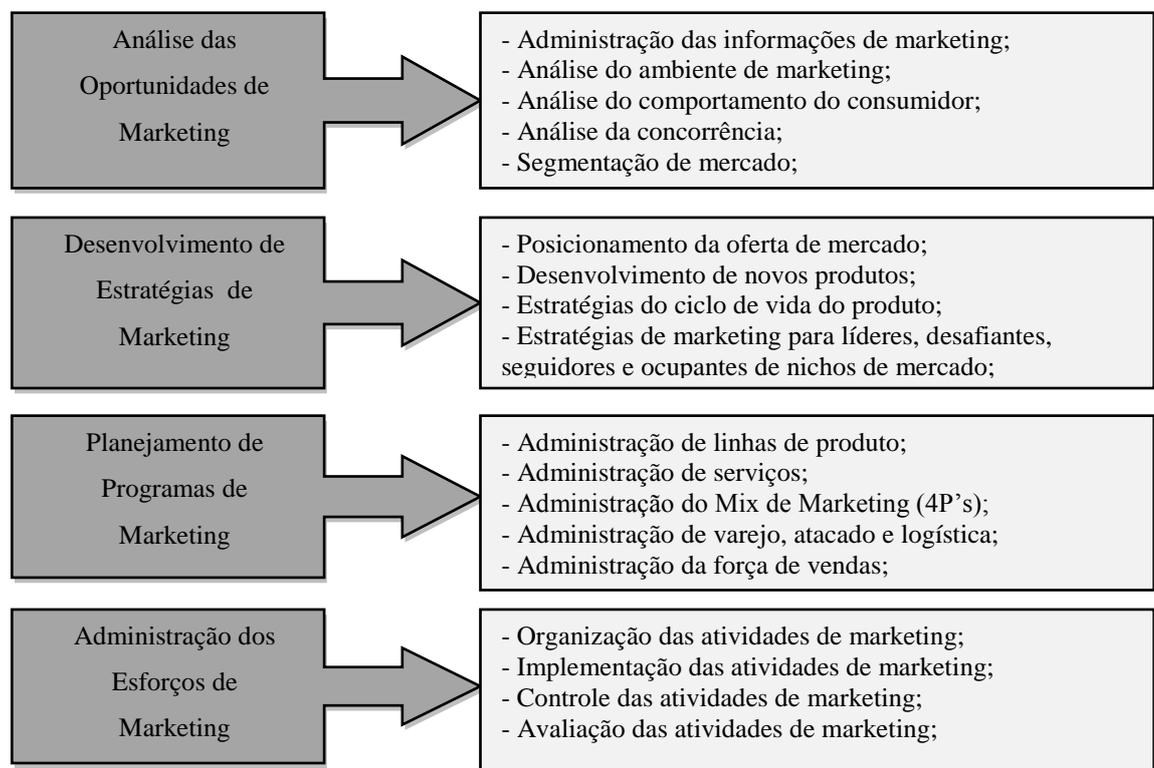


Figura 6 – Processo de administração de marketing

Fonte: Adaptado de Kotler, Keller, (2006), pela autora

Segundo Gracioso (2009) o planejamento pode ser encarado como uma atitude contrária à natureza humana. Os homens, de maneira geral evitam pensar no futuro e os empresários não se diferenciam dos homens comuns nesse aspecto. Ainda segundo o autor, as dificuldades relacionadas à prática de marketing são o desconhecimento das normas básicas de marketing, a falta de orientação para o mercado, o mercado competitivo, a falta de acesso às informações e as crises de mercado.

Não resta dúvida de que a literatura de marketing teve crescimento muito grande nestes últimos anos, mas os livros de planejamento de marketing geralmente são muito teóricos e prolixos, como argumenta Las Casas (2007), tornando a tarefa de elaboração de planos de marketing muito difícil para a maioria dos pequenos empresários, os quais estão prioritariamente preocupados com o dia-a-dia de suas empresas e não têm tempo suficiente para elaborar sofisticados manuais de planejamento. Frequentemente quando um administrador deve fazer um trabalho dessa natureza, sente-se um pouco inseguro e perdido.

As bases do marketing tradicional foram desenvolvidas levando-se em consideração o contexto e a realidade das grandes empresas, enquanto os pequenos negócios apresentam particularidades que dificultam sua aplicação direta. Tal dificuldade se deve em grande parte às limitações de recursos, impeditivas da sofisticação e da formalização das atividades de marketing, que as MPEs utilizam métodos informais e pouco estruturados de marketing, entre outras coisas, para promover seus produtos e buscar novos clientes (ZOSCHKE, LIMA, 2006).

Os modelos de planejamento de marketing aqui analisados, embora possuam definições, objetivos e estruturas muito semelhantes, pois destacam a coleta e análise de informação interna e externa como elemento base do planejamento, demonstra que há diferentes formas de se pensar e desenvolver os objetivos e estratégias de marketing para os diversos tipos de organizações existentes.

Desta forma, principalmente para os gestores das micro e pequenas empresas, também demonstram certa complexidade na aplicação dessa ferramenta, haja visto que nenhum desses modelos apresenta de forma clara e objetiva onde e como as empresas devem coletar e organizar tais informações, por subentenderem que o profissional que irá lançar mão desses modelos seja altamente capacitado e integrado com essas práticas, o que não é uma realidade nas micro e pequenas empresas (LAS CASAS, 2007).

A necessidade de informação é indiscutível para que se possa planejar em qualquer instância, mas no caso das micro e pequenas empresas, tal necessidade gera desconforto, pois esse gestor não tem a percepção clara que através da análise formal e estruturada da informação surgirão respostas ou padrões de comportamento de mercado que indicarão tendências e auxiliarão na tomada de decisão e no estabelecimento de objetivos e estratégias de marketing que visam de forma geral vantagem competitiva e melhor desempenho do negócio (GRACIOSO, 2009).

2.2.2. Gestão de marketing nas micro e pequenas empresas

Conforme McDonald (2004), existem alguns problemas quando da ausência da gestão de marketing e do planejamento de marketing como, a perda de oportunidades lucrativas, determinação de objetivos enganosos, falta de informações factíveis de mercado, multiplicação de produtos e mercados, fragilidade à mudança ambiental e perda de controle do negócio.

Vários são os fatores que podem influenciar no desempenho das empresas durante sua existência, levando-as ao sucesso ou ao fracasso (PEREIRA et al. , 2008). Entre os pontos principais apontados pelos autores como possíveis causas para o fracasso das empresas, destacam-se a) a falta de habilidades administrativas, financeiras, mercadológicas, ou tecnológicas; b) a inexperiência no ramo de negócios, o desconhecimento dos instrumentos de administração, a falta de orientação para o mercado, a ausência de níveis competitivos de qualidade; c) a mentalidade de entrar no negócio sem ter uma visão global do mercado, a falta de espírito empreendedor e

criativo, e d) a ausência das práticas e técnicas de marketing. Tais argumentos sintetizam as limitações que os micro e pequenos empresários possuem e que estão relacionadas ao desconhecimento e à inexperiência.

As fontes de informações dos empresários das MPEs restringem-se ao relacionamento com o cliente, ao contato com outras pessoas do segmento, e à leitura de revistas e jornais; entretanto, dessa forma a quantidade de informações para a tomada decisão é muito restrita. Muitos desconhecem a disponibilidade de informações dos institutos de pesquisa aplicada e de outras entidades relacionadas aos segmentos de atuação, o que dificulta a elaboração de um plano de negócio ou a adequação de suas estratégias. Em função de tal deficiência, as decisões são tomadas de forma intuitiva. (PEREIRA et al. , 2008).

Uma das principais causas da ausência das práticas de marketing na gestão dos negócios é a constatação de que a maioria dos empresários das MPEs considera o marketing como um instrumento de divulgação (propaganda) e de promoção. Essa perspectiva evidencia a dificuldade que o empresário tem de compreender a amplitude das práticas de marketing no que abrange a análise das oportunidades no mercado de atuação e a análise do comportamento do consumidor, no sentido de visualizar as tendências e se antecipar na readequação das estratégias do negócio (PEREIRA et al. , 2008).

Nesse sentido, o sucesso depende muito das estratégias de gestão e de marketing, que devem proporcionar o entendimento, o atendimento e a superação das expectativas dos clientes, disseminando esse conhecimento na empresa o que gera um alinhamento estratégico em sintonia com o mercado. A falta da cultura de se pensar o marketing estrategicamente, com planejamento prévio e acompanhamento constante, dificulta a implantação sistemática de ações no mercado (ALBUQUERQUE, ESCRIVÃO FILHO, 2011).

O estudo de Sondagem de Opinião sobre A Relação das Micro e Pequenas Empresas Paulistas com Seus Clientes (SEBRAE, 2004), realizado com 450 MPEs da indústria,

comércio e serviços, apresenta características (Gráfico 1) que permitem identificar a fragilidade da aplicação das técnicas de marketing no ambiente das micro e pequenas empresas, como falta de investimento em pesquisa de marketing, em propaganda, em conhecimento do perfil do cliente, ou mesmo na sua fidelização. O estudo afirma ainda que não existem dados estatísticos que permitam caracterizar a influência do marketing no desempenho das micro e pequenas empresas.

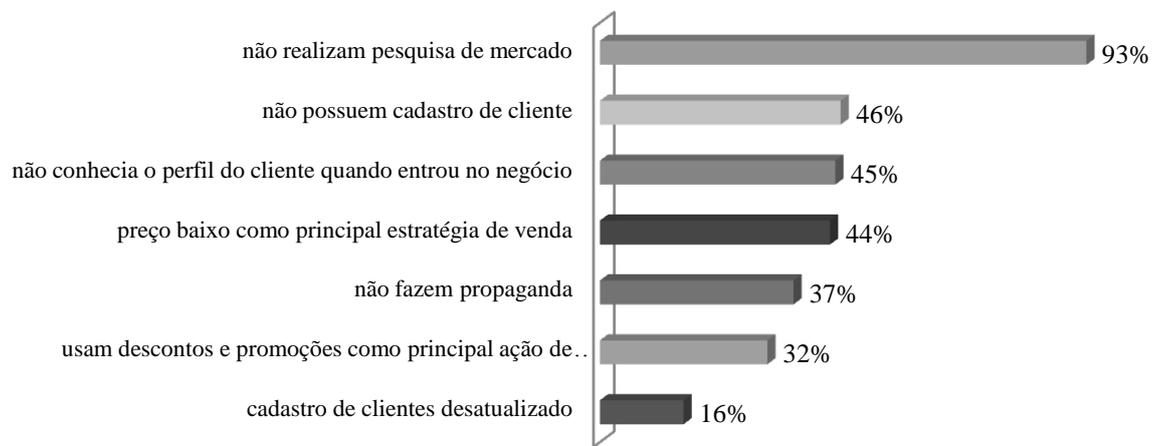


Gráfico 1 – Fragilidade da aplicação das técnicas de Marketing nas MPE's

Fonte: elaborado pela autora

Em Resende *et al.* (2014), um estudo que analisou ações de marketing praticadas por micro e pequenas empresas (MPEs) na cidade de Goiânia-GO, cujo critério de amostragem utilizado foi o não probabilístico, com aproximadamente 40 gerentes e empreendedores, assume que o marketing nessas empresas é, informal, casual e simples. Isso ocorre em função do tamanho das empresas, sua informalidade e da influência do empreendedor na tomada de decisões, por isso os modelos de marketing tradicional, não se adaptam a essa realidade, afinal exigem recursos que as MPEs não possuem.

Um dos objetivos específicos do estudo em Goiânia-GO tinha como foco analisar o que os empreendedores/gestores entendiam por marketing e, verificou-se que os mesmos percebiam o marketing como ferramenta de divulgação e promoção e a principal forma de obtenção de informação sobre os clientes são as conversas informais, assim como

afirma Pereira *et al.* (2008). Em relação à comunicação com o cliente, concluiu-se que ela acontece por meio de uma relação próxima, com diálogos, encontros casuais, e atendimento. A pesquisa formal é utilizada com pouca frequência, um dado também apresentado na Sondagem Sebrae (2004).

Em relação ao planejamento de marketing Resende *et al.* (2014) concluíram que a definição de público-alvo das empresas pesquisadas é baseada naquilo que o empresário percebe existir no ambiente mercadológico. No geral, não há pesquisa de satisfação, o pós-compra se dá pelas conversas casuais e informais, onde além de receber o retorno quanto aos produtos, ele conhece a necessidade do consumidor. A partir dos dados levantados e analisados, concluíram que as atividades de marketing nas MPEs pesquisadas ainda são feitas de forma amadora.

2.3. Sistemas de informação

Um sistema pode ser definido com um conjunto de elementos inter-relacionados que formam um todo unitário, segundo O'Brien (2004). O autor distingue duas formas de sistema, podendo ser fechado, quando se refere às máquinas, por exemplo, e aberto quando se refere a uma organização. Esse sistema conhecido como sistema dinâmico possui três funções básicas de interação: a) entrada; b) processamento; e c) saída. As entradas alimentam o processador do sistema que armazena e produz saídas. Esses sistemas fornecem informação sobre as operações do conjunto para sua direção (*feedback*) e controle ao mesmo tempo em que troca entradas e saídas com o ambiente

O conceito mais amplo de sistema apresentado até o momento, a teoria geral dos sistemas proposta por Bertalanffy (1973), propicia o entendimento da descrição dos sistemas de informação permitindo a visualização da empresa como um sistema dinâmico que realiza trocas com o meio no qual está inserida. Desde sua incorporação pela administração, a teoria geral dos sistemas tem contribuído no sentido de encarar um dos maiores problemas da função administrativa, que é o exercício da tomada de decisão.

Um sistema de informação pode ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados, trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório nas organizações (LAUDON, LAUDON; 2010). De outra forma um sistema de informação pode ser descrito como um conjunto organizado de pessoas, *hardware*, *software*, rede de comunicação e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informação em uma organização (O'BRIEN, 2004).

O' Brien (2004) classifica os sistemas de informação como operacionais e gerenciais, com funções distintas que buscam primeiro dar apoio às operações para processar dados gerados nas empresas, e segundo fornecer informações e apoio para a tomada de decisão gerencial conforme ilustrado no Quadro 5.

Quadro 5 – Classificação dos Sistemas de Informação

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	
SISTEMAS DE APOIO OPERACIONAL	SISTEMAS DE APOIO GERENCIAL
Sistemas de processamento de transação - registram e processam dados das transações da empresa	Sistemas de informação gerencial (SIG) - fornecem informação na forma de relatórios padronizados para os gerentes
Sistemas de controle de processo - monitoram e controlam os processos físicos	Sistemas de apoio à decisão - dão suporte computacional aos gerentes
Sistemas colaborativos - aumentam a comunicação e produtividade das equipes de trabalho	Sistemas de informação executiva - fornecem informação crítica em quadros de fácil visualização aos gerentes.

Fonte: adaptado pela autora de O'Brien (2004).

Os sistemas de informação são projetados para assistir a diversos níveis organizacionais, desde trabalhadores até os gerentes das diversas áreas como marketing, produção, finanças, contabilidade e recursos humanos.

Conforme Laudon, Laudon (2010), os sistemas de informação gerencial (SIG) dão suporte especificamente ao nível gerencial da empresa, proporcionando aos gestores

relatórios de desempenho atual e registros históricos. Dão suporte principalmente às funções de planejamento, controle e tomada de decisão, resumem e produzem relatórios sobre operações básicas da empresa. A maioria dos SIG usa rotinas simples tais como resumos e comparações em oposição a sofisticadas técnicas estatísticas.

Diante da abordagem a respeito dos conceitos de sistemas de informação, o propósito do é direcionar a discussão contextualizando para a área funcional de marketing, sob o ponto de vista de uma ferramenta importante que dá apoio aos gestores, inclusive nas MPEs.

Existem diversas ferramentas, na área de estudo do marketing, que podem ajudar os gestores com informações para dar suporte na tomada de decisão, na literatura o termo mais comumente utilizado para essas ferramentas é conhecido como sistema de administração de marketing. Essas ferramentas foram criadas, aprimoradas e utilizadas no decorrer de décadas, pois davam suporte para as atividades de marketing implementadas por esses profissionais (CHIUSOLI, 2005).

De acordo com Wierenga (2002), o sistema de apoio à administração de marketing é a combinação de tecnologia da informação, da capacidade analítica, de dados de mercado e de conhecimento de marketing, desenvolvida pelos gestores para otimização da administração na organização das informações.

Dentre essas ferramentas destaca-se o Sistema de Informação de Marketing – SIM, que pode ser definido como um conjunto de dados organizados e analisados através de relatórios ou modelos estatísticos. Os dados são transformados em informação para ajudar o gerente de marketing a encontrar respostas para suas perguntas. O sistema é a moldura que mantém os elementos unidos (dados, informações, relatórios e modelos), no sentido de realizar os objetivos de marketing (MAYROS, WERNER, 1982). Ou ainda como um sistema abrangente, flexível, formal e contínuo, desenhado para suprir um fluxo organizado de informações relevantes a fim de guiar a tomada de decisões em marketing (KIMBALL, 1996). E também como um conjunto formal de procedimentos

que geram, analisam e distribuem, de modo permanente, informações aos executivos responsáveis pela tomada de decisões de marketing (MALHOTRA, 2001).

O planejamento de marketing pode ser considerado um instrumento para aumentar a velocidade e a capacidade de reação das organizações aos estímulos do ambiente externo, sejam eles ameaças ou oportunidades. Considerando a informação como o insumo básico para o processo de planejamento de marketing, gerenciar a informação de marketing por meio de sistemas de informações de marketing tornou-se um dos mais vitais elementos de um marketing efetivo e um negócio competitivo (KAHAUJA, CAMPOMAR, 2007).

Kahauja, Campomar (2007) destacam que nas diferentes funções da administração de marketing, isto é, análise, planejamento e controle de programas de marketing, a informação é o insumo básico. Os autores afirmam que há diferentes formas de se abordar a integração de informações de marketing, mas todas estão inseridas na teoria sobre o SIM, que englobam geração, integração e disseminação de informações de marketing. O conceito do SIM foi desenvolvido em função do desenvolvimento do conceito de marketing e vem sendo uma derivação da ampliação das funções de planejamento de marketing, conforme Figura 7.

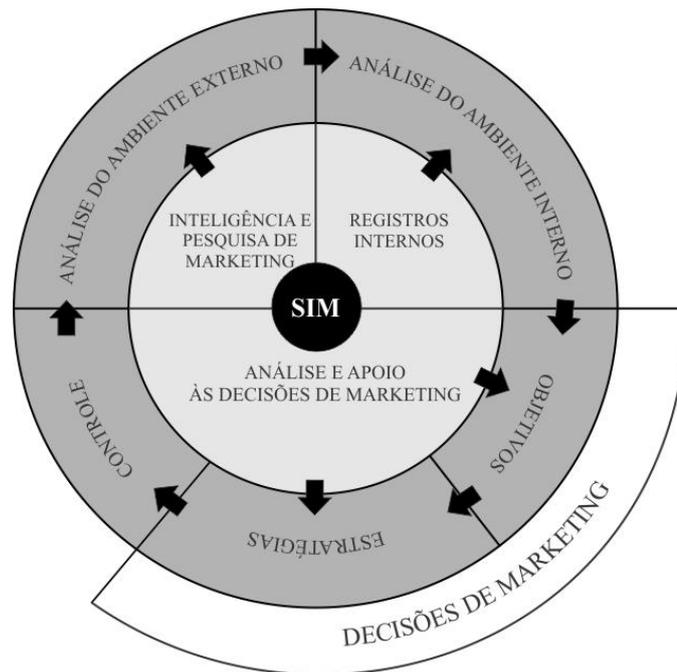


Figura 7 – O SIM derivado do planejamento de marketing

Fonte: elaborado pela autora

Empresários sentem dificuldades em utilizar, as informações disponíveis no mercado, de modo prático, para estabelecer uma posição competitiva nos negócios, por não terem um planejamento claro. A exigência do mercado competidor faz com que o fluxo de informação se torne dinâmico e nesse sentido uma fonte de apoio à tomada de decisão, considerando que os empresários não têm condições de trabalhar com qualidade de decisão sem a informação correta, esta que, aliada ao raciocínio adequado gera uma grande probabilidade de haver uma decisão correta (CHIUSOLI, PACAGNAN, 2009).

Segundo Mattar (1986), para que o planejamento de marketing seja executado de forma adequada, é preciso que ele possua uma base sólida; para tanto, é imprescindível que se tenha à disposição todas as informações possíveis sobre: a) desejos e necessidades do consumidor; b) ações dos concorrentes; c) evolução do mercado; d) capacitações e recursos disponíveis da empresa; e) evolução das vendas e lucros da empresa; f) comportamento das variáveis ambientais e outras. Para o autor, com base em informações dessa natureza será possível avaliar os riscos e as consequências das ações e escolher aquela que melhor se molda às condições da empresa. Além disso, é

importante dispor do máximo de conhecimento sobre as variáveis ambientais para diminuir o risco de qualquer atividade de negócio.

Decisões de marketing foram definidas por Kotler, Keller (2006) como as decisões relacionadas aos quatro elementos do mix de marketing, ou seja, produto, preço, praça e promoção; os também chamados 4 P's de McCarthy, as variáveis controláveis do marketing. Tais decisões estão relacionadas a quais características incluir em novo produto, a que preço oferecê-lo aos consumidores, onde e como os produtos serão vendidos e quanto investir em propaganda. Lovelock, Wright (2005) acrescentam a esses elementos o modelo dos 8 P's que destaca oito componentes da administração integrada de serviços, as variáveis controláveis de decisão para a organização de serviço (Quadro 6).

Quadro 6 – Componentes da Administração Integrada de serviços

Elementos do produto	Todos os componentes do desempenho do serviço que criam valor para os clientes.
Lugar e tempo (place and time)	Decisões gerenciais sobre quando, onde e como entregar serviços aos clientes.
Processo	Um método particular de operações ou série de ações, normalmente envolvendo passos que precisam ser dados em uma sequência definida.
Produtividade e qualidade	Grau de eficácia com que os insumos de serviço são transformados em produtos que adicionam valor para os clientes e grau em que o serviço satisfaz os clientes ao atender suas necessidades, desejos e expectativas.
Pessoas	Profissionais e, às vezes, outros clientes envolvidos na produção do serviço.
Promoção e educação	Todas as atividades e incentivos de comunicação destinados a aumentar a preferência do cliente por um determinado serviço.
Evidência física (physical evidence)	Pistas visuais ou outras pistas tangíveis que fornecem evidência da qualidade do serviço.
Preço e outros custos do serviço	Despesas em dinheiro, tempo e esforço que os clientes incorrem ao comprar e consumir serviços.

Fonte: adaptado de Lovelock, Wright (2005) pela autora

Obter informações sobre esses elementos é de vital importância para que o negócio possa alcançar resultados expressivos adequando as variáveis controláveis de marketing

a variáveis incontroláveis do ambiente, ambas monitoradas pelo SIM. Nesse sentido a informação se torna o ponto chave do processo de gestão de marketing, principalmente para pequenas empresas onde um sistema organizado de informação de marketing, uma ferramenta relativamente simples se comparando a outros modelos de gestão de marketing, proporcionaria uma melhor compreensão do ambiente de marketing e das potencialidades da empresa, dando suporte a tomada de decisão ao pequeno empresário, possibilitando que ele tenha maiores probabilidades de sobrevivência no mercado.

Mattar e Santos (1999) afirmam que o SIM monitora os resultados da empresa e o ambiente externo, busca, avalia e seleciona, dissemina informações pertinentes e relevantes para a tomada de decisão em marketing. Outra definição é fornecida por Kotler (2000), que afirma que o SIM é a constituição de pessoas, equipamentos e procedimentos para a coleta, classificação, análise, avaliação e distribuição de informações necessárias de maneira precisa e oportuna para os que necessitam tomar decisões de marketing. Da mesma maneira, McCarthy (1997), define o SIM como um modo organizado de reunir e analisar continuamente dados para serem oferecidos aos gerentes de marketing, na forma de informações para a tomada de decisões.

Segundo Chiusoli, Ikeda (2010) não existem grandes divergências quanto as estruturas e apresentações dos modelos existentes na literatura, o que se explica por uma falta de pré-validação dos modelos, os quais, em termos práticos, ainda não estão consolidados no mundo corporativo o que reforça, de uma forma e outra, que há espaço suficiente para a literatura progredir mais sobre o assunto, de modo a oferecer uma ferramenta mais prática e de fácil operacionalização nas empresas.

Cada vez mais as empresas vêm sentindo a necessidade de um maior controle do sistema de informação de marketing, pois o ambiente de marketing está mudando rapidamente devido às variáveis incontroláveis, o que torna a administração desse sistema um elemento da mais vital importância para a efetividade do marketing. Um bom sistema de informação permite uma comunicação dinâmica entre as equipes de

planejamento, da contabilidade, de promoção e propaganda, dos gerentes de produtos E dos canais de distribuição (CHIUSOLI, IKEDA; 2010).

O SIM vem sendo utilizado como um sistema de suporte para a tomada de decisões diante de um problema ou oportunidade de marketing, o que o torna uma ferramenta essencial para ser utilizada em toda a organização, levando-se em conta que o marketing é responsável por várias ações, não somente por aquelas relacionadas à promoção e vendas, mas também por outros aspectos do negócio que levam em conta a entrega de valores aos clientes em um mercado altamente competitivo (CHIUSOLI, 2005).

Em estudo realizado por Khauaja e Campomar (2007), uma pesquisa de opinião de 116 alunos dos cursos de MBA da Universidade Anhembi-Morumbi, que atuavam em empresas nacionais e multinacionais, de diversos setores de atuação, observaram que o SIM ajuda a empresa a conhecer mais profundamente seus clientes, o que está relacionado à capacidade da empresa de identificar segmentos de mercado e construir compostos de marketing que possam satisfazer suas necessidades e estabelecer relacionamentos de longo prazo. O fato, de conhecer, satisfazer e buscar a fidelidade de clientes serem considerados uma vantagem competitiva, mostra que as empresas que possuem SIM têm foco no cliente, que é uma premissa da gestão de marketing. Além disso, o SIM permite priorizar ações de marketing, alocar melhor os recursos disponíveis e medir os resultados das ações, contribuindo para a tomada de decisão e, em consequência, para uma maior profissionalização na gestão de marketing.

Cabe também destacar que o fácil acesso à informação foi considerado uma vantagem competitiva explicitando a importância da informação para o planejamento de marketing. Em conclusão, a análise dos resultados da pesquisa deixa clara a importância do SIM para o planejamento de marketing nas empresas e a possibilidade de obter-se vantagem competitiva por meio da utilização do sistema.

Uma empresa que utiliza o SIM ganha diversas vantagens a) proporciona reconhecimento mais rápido das tendências; b) permite melhor uso do material que é

coletado pelas empresas no decorrer das atividades (vendas por produto, por cliente, por região); c) evita que informações importantes sejam facilmente suprimidas; d) reduz o número de decisões tomadas com base apenas em intuições ou experiências, como citado por Berenson (1969 *apud* CHIUSOLI, 2005).

Kotler (2000) propõe o mais reconhecido modelo de sistema de informação de marketing (Figura 8), onde é possível obter informações do ambiente de marketing, constituído pelo mercado, consumidores, concorrência, fornecedores e demais forças do macroambiente. O autor afirma que o papel do sistema de informação de marketing é avaliar as necessidades de informações do gestor, desenvolver as melhores e distribuí-las no momento adequado.

Dessa forma os dados são processados e transformados em informações que permitem os gestores avaliarem e tomarem as decisões que julgarem necessárias. Esse modelo de SIM – sistema de informação de marketing está estruturado e desenvolvido pelo conjunto de quatro subsistemas:

- a) **Sistema de registros internos:** dados referentes às atividades operacionais da empresa.
- b) **Sistema de inteligência de marketing:** dados ocasionais e não estruturados referentes ao ambiente externo da empresa.
- c) **Sistema de pesquisa de marketing:** dados provenientes de projetos que visam conseguir informações para solução de um problema específico.
- d) **Sistema de apoio às decisões de marketing:** ferramental para armazenamento, análise e comunicação de dados e conseqüente transformação dos dados em informações de marketing.



Figura 8 - Modelo de Sistema de Informação de Marketing

Fonte Kotler (1998).

O sistema de informação de marketing (SIM) tem sido utilizado como suporte para a gestão de marketing sempre que é preciso tomar decisões diante de um fenômeno ou oportunidade de mercado; portanto uma excelente ferramenta para todas as empresas. O marketing é responsável não somente pelas ações relacionadas a comercialização, mas também por todos os aspectos de negócio que incluem a entrega de valor ao cliente em um mercado altamente competitivo (WEBSTER, 1992).

Diversos autores, ao longo do tempo, veem dando suas contribuições na literatura ao sistema de informação de marketing (SIM) quanto à definição e construto dos subsistemas. Porém, Chiusoli (2005) faz ressalva e aponta que não há sistemas padronizados que sirvam a todas as empresas, as organizações têm necessidades distintas em termos de informações devido às suas prioridades e estilos de gestão.

O'Brien *et al.* (1995) reforçam que para compreender o processo inteiro do planejamento de marketing como pré-requisito é necessário definir as necessidades do SIM de uma organização, que tenha como função estratégica não uma atividade isolada,

mas como um sistema total que possa interagir com o ambiente externo e interno da empresa.

Do ponto de vista das MPEs o sistema de informação de marketing (SIM) deve ser visualizado como uma ferramenta facilitadora do planejamento estratégico de marketing (PEM) dado que sua principal função destacada pelos autores aponta para um sistema até certo ponto simplificado, através de modelos que não necessariamente necessitam de alta tecnologia de informação, de coleta e transformação de dados do ambiente de marketing (externo e interno) em informação relevante, ou seja, um ponto de partida para o gestor da micro e pequena empresa organizar o fluxo de informação de marketing viabilizando a gestão do próprio marketing.

A compreensão e o uso de informações de marketing não devem substituir a tomada de decisão, mesmo que existam incertezas, além do julgamento administrativo, *feeling* e senso comum. Porém, a coleta e o processamento de informações podem reduzir a incerteza e o risco acerca das decisões, já que, estas, são baseadas em fatos e na apreciação mais abrangente das circunstâncias (CHIUSOLI, 2005).

3 – METODOLOGIA

3.1. Tipos de pesquisa

De acordo com Hair *et al.* (2005) uma pesquisa pode ser classificada em: exploratória, descritiva e causal, de modo que na pesquisa exploratória o objetivo está em aprofundar a percepção sobre o fenômeno, conseguindo uma nova compreensão sobre ele. Na pesquisa descritiva o objetivo é estudar as características de uma situação para que se estabeleçam relações entre as variáveis e, na pesquisa causal, verificar uma hipótese de relação causa e efeito entre variáveis.

O propósito da pesquisa exploratória é conseguir uma nova compreensão sobre um fenômeno, e dessa forma poder formular um problema de pesquisa ou criar novas hipóteses a partir da resenha do material bibliográfico disponível procurando perceber as hipóteses que dele podem ser derivadas (SELLTIZ *et al.* , 1965).

Para Malhotra (2001) na pesquisa exploratória é preciso definir o problema com precisão e identificar cursos relevantes de ação para se obter dados adicionais antes de se desenvolver determinada abordagem. Nesse tipo de pesquisa torna-se fundamental considerar diferentes aspectos de um fenômeno, dado que a amostra selecionada é pequena e não representativa e, os dados primários são de natureza qualitativa. Quanto ao método de coleta de dados utilizado o autor apresenta as entrevistas com especialistas, estudos de caso, análise de dados secundários e pesquisa qualitativa.

Segundo Lazzarini (1997), a pesquisa qualitativa se caracteriza por ter um maior foco na compreensão dos fatos do que propriamente na sua mensuração. Os métodos quantitativos procuram encontrar medidas em populações, enquanto nos métodos qualitativos procura-se fazer análises em profundidade para ampliação da compreensão (CAMPOMAR, 1991). A pesquisa relacionada a organizações é uma função que reúne, analisa, interpreta e relata informações de modo que as decisões administrativas se tornem mais eficazes (HAIR JR. *et al.* , 2005).

Ikeda (2009) caracteriza os métodos qualitativos de pesquisa pelo seu caráter indutivo, ou seja, que parte do particular para o geral, da observação de exemplos específicos para generalizações analíticas, da realidade empírica ao desenvolvimento de teoria, que procura interpretar e explicar um fenômeno no contexto em que ele está inserido e defende sua credibilidade e autenticidade, por meio da triangulação obtida entre a análise do fenômeno à luz de diferentes teorias, aplicação de métodos e utilização de dados.

A partir da análise dos conceitos iniciais relacionados, pode-se classificar este estudo como uma pesquisa de natureza qualitativa, orientada para o estudo de caso que objetiva aprofundar observações na realidade experimentada, permitindo extrair conceitos práticos à partir do referencial teórico.

A metodologia de pesquisa qualitativa tem sua essência constituída por duas condições: o uso da observação detalhada do mundo material feita pelo pesquisador e o fato de que esta observação é pautada necessariamente em um modelo teórico (YIN, 2010).

Yin (2010), no entanto, alerta para o risco de desvio de foco no estudo de caso, seja na pesquisa de campo, seja na pesquisa bibliográfica e salienta que isto pode ocorrer com frequência, visto que o pesquisador, diante da complexidade organizacional, poderá facilmente desviar sua pesquisa para outros campos, perdendo o foco inicial e descaracterizando sua pesquisa, caso não possua um escopo bem definido.

Deste modo, Yin (2010) recomenda a utilização de um “esquema de pesquisa”, o qual mantém o pesquisador situado nos limites dos objetivos originais da pesquisa e orienta seu trabalho para uma coesão durante seu desenvolvimento, destacando para isto três etapas básicas e imprescindíveis, que são; as questões a estudar, as quais se desdobram em proposições, unidade e subunidades de análise; os dados a coletar e pesquisar; e a estratégia analítica dos resultados, conforme indicado na Figura 9.

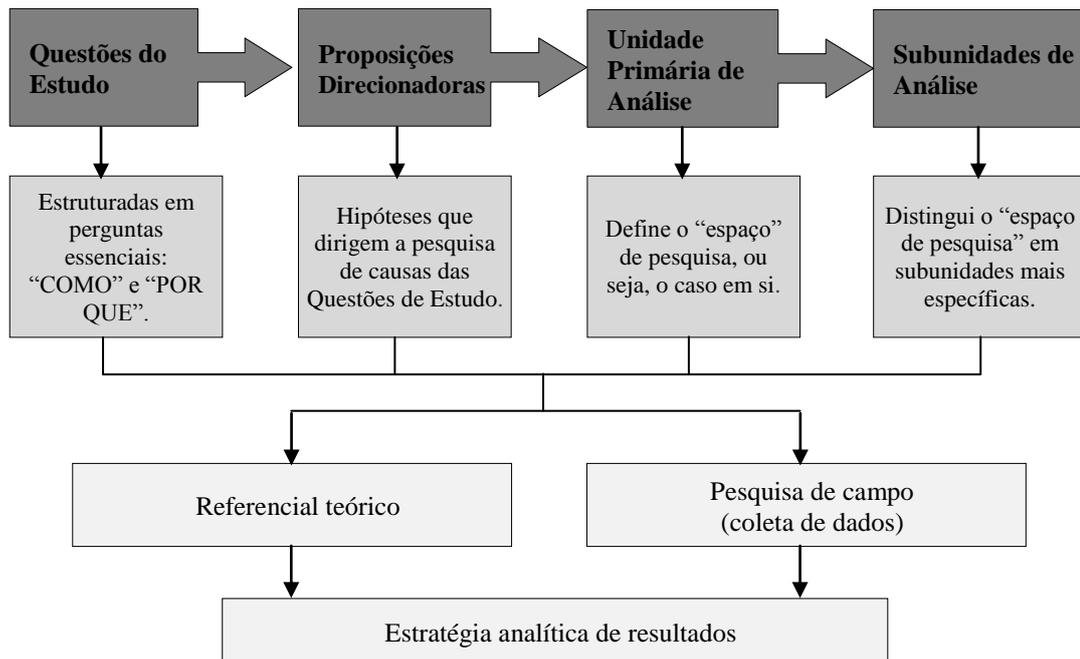


Figura 9 - Esquema de Pesquisa de Yin (2010)

Fonte: Esquema adaptado pela autora

Considerando as advertências de Yin (2010) sobre a percepção comum e o risco da deficiência metodológica que pode ocorrer em estudos de caso, este trabalho buscará orientar suas pesquisas a partir do esquema adaptado, ilustrado na Figura 9.

A análise das evidências de um estudo de caso é um dos aspectos mais críticos do estudo, segundo Yin (2010), nessa etapa o pesquisador deve proceder à escolha de uma estratégia analítica geral baseando-se em proposições teóricas ou desenvolvendo uma descrição de caso, com o objetivo de tratar as evidências de forma adequada para produzir conclusões analíticas incontestáveis e eliminar interpretações alternativas. Nesse contexto a função da estratégia geral é ajudar o pesquisador a escolher uma técnica de análise e concluir com êxito a fase analítica da pesquisa.

Para a escolha da técnica de análise, a estratégia analítica geral utilizada nesse estudo baseia-se nas proposições teóricas que direcionam a atenção para algo que deve ser examinado dentro do escopo do estudo. A técnica analítica desenvolvida foi a de adequação ao padrão que compara um padrão fundamentalmente empírico com outro de

base prognóstica que evidenciam a validade do caso pela coincidência dos padrões. (YIN, 2010).

Os procedimentos metodológicos utilizados na presente pesquisa seguem a abordagem de pesquisa teórica-empírica sugerida por Tachizawa (2008). A dissertação foi realizada através de uma revisão da literatura específica sobre o SIM (sistema de informação de marketing) e complementada por um estudo de caso realizado em uma micro e pequena empresa (MPE) do setor imobiliário. A pesquisa bibliográfica buscou obter dados secundários referentes à conceituação do sistema de informação de marketing (SIM) enquanto instrumento de suporte a tomada de decisão mercadológica e sua aplicação nas organizações, em especial às micro e pequenas empresas (MPEs).

Por outro lado, a pesquisa empírica buscou obter dados primários por meio de entrevistas em profundidade, e o uso de um roteiro semiestruturado, com o gestor tomador de decisão e corretores de imóveis associados, via observação direta do ambiente de trabalho e análise documental de conteúdo não confidencial disponibilizado pela empresa para um melhor entendimento do objeto pesquisado.

3.1.1. Método do estudo de caso

O método do estudo de caso se propõe a investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, por meio de múltiplas fontes de evidência: entrevista, arquivos, documentos e observação do participante (YIN, 1989; CAMPOMAR, 1991).

A essência do estudo de caso é que ele tenta esclarecer uma decisão ou conjunto de decisões: os motivos pelas quais foram tomadas, como foram implementadas e quais os resultados (SCHRAMM, 1971 apud YIN 1989). Desta forma gera riqueza, pois possibilita o acompanhamento de fluxos reais de processos e identifica como os problemas acontecem e podem ser solucionados.

Yin (2010) afirma que um método de pesquisa é como um esquema de pesquisa que trata de pelo menos três problemas: quais questões estudar, quais dados coletar e como analisar os resultados. O autor fornece um roteiro para operacionalização dos estudos de casos, que pode ser resumido em:

- a) **As questões de estudo**, onde se deve preparar um conjunto de questões a serem exploradas e respondidas durante a pesquisa. A estratégia de estudo de caso é mais apropriada para responder questões do tipo “como” e “por que”. Portanto a questão desta pesquisa foi definida como:

Como o Sistema de Informação de Marketing (SIM) pode servir de instrumento para o processo de tomada de decisão mercadológica nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs)?

- b) **As proposições do estudo**, que direcionam a atenção para algo que deva ser examinado dentro do escopo do estudo e juntamente com as questões de estudo, ajudam a identificar a informação relevante a ser coletada sobre a unidade primária de análise. As proposições selecionadas para esta pesquisa estão apresentadas no Quadro 7.

Quadro 7: Proposições do estudo

Nº	PROPOSIÇÕES DO ESTUDO
P1	O SIM evita que informações importantes sejam facilmente suprimidas e reduz o número de decisões tomadas com base apenas em intuições ou experiências.
P2	O SIM monitora os resultados da empresa e do ambiente externo o que permite priorizar ações de marketing e alocar melhor os recursos, contribuindo para uma maior profissionalização na gestão de marketing.
P3	O SIM ajuda a empresa a conhecer melhor seus clientes e a construir compostos de marketing que possam satisfazer suas necessidades e estabelecer relacionamentos de longo prazo.

Fonte: elaborado pela autora

- c) **A unidade de análise do estudo de caso**, que se refere a unidade central do problema da pesquisa. Embora seja normalmente definida como indivíduos, grupos ou organizações, ela pode ser também uma atividade, um processo, um aspecto ou uma dimensão do comportamento organizacional e social (MCCLINTON et al, 1983 apud LAZZARINI, 1997).

Neste enfoque Yin (2010), diferencia dois tipos de casos em função do nível de contextualização das unidades de análise consideradas: os casos holísticos e os casos incorporados. Nos casos holísticos o foco maior é centrado no contexto geral do fenômeno. Nos casos incorporados o foco é desviado para subunidades de análise, inseridas em um contexto mais amplo que podem acrescentar oportunidades significativas a uma análise extensiva, realçando o valor das impressões de um caso único.

Em um estudo organizacional, as subunidades incorporadas podem se apresentar como unidades de processo. O presente estudo utilizou como unidade de análise, *o sistema de informação de marketing* de uma MPE do setor imobiliário e como subunidades as etapas relevantes do processo produtivo da empresa estudada, incorporadas pela unidade de análise, conforme ilustrado pela Figura 10:

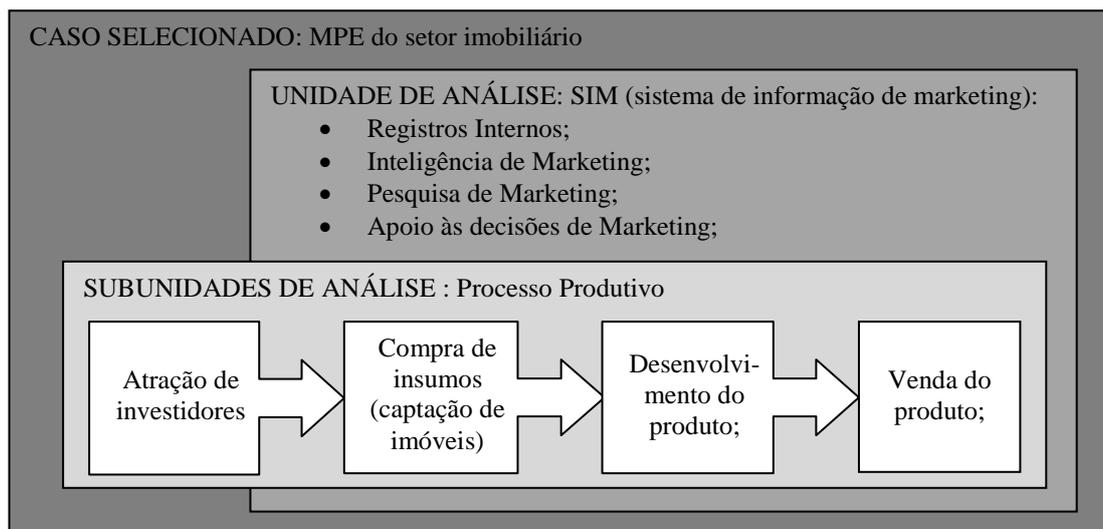


Figura 10 – Unidade e subunidades de análise

Fonte: elaborado pela autora

- d) **A lógica da ligação dos dados a proposição**, ou seja, uma análise conjunta entre revisão teórica e resultado do caso.

Após a realização do estudo de caso, os resultados deverão ser confrontados com as proposições teóricas e a revisão da literatura para confirmação ou refutação.

- e) **Critério de interpretação dos fatos (descobertas do estudo)**, através do qual é feito o embasamento teórico dos fatos do estudo, de maneira a propor generalizações analíticas (teóricas).

A partir da verificação das proposições teóricas no estudo de caso, pretende-se fazer a generalização analítica para o contexto das MPEs em geral.

3.2. Coleta de dados

De acordo com Yin (2010) um dos princípios básicos da coleta de dados para o estudo de caso é a utilização de várias fontes de evidência que permite ao pesquisador desenvolver linhas convergentes de investigação, um processo de triangulação, assim as descobertas ou conclusões serão provavelmente mais convincentes devido à ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes que serão investigadas.

Os outros dois princípios referem-se a criação de um banco de dados para o estudo e ao encadeamento das evidências. Segundo Yin (2010), o primeiro está relacionado com a maneira de se organizar e documentar os dados coletados e o segundo traz ao pesquisador a percepção de que qualquer evidência proveniente de questões iniciais de pesquisa leve às conclusões finais do estudo. Os benefícios que o pesquisador pode obter a partir desses três princípios, quando utilizados adequadamente, são: fazer frente ao problema de pesquisa, estabelecer a validade do constructo e a confiabilidade do estudo de caso.

O procedimento de coleta de dados utilizado nesse estudo tem como base o protocolo para estudo de caso sugerido por Yin (2010), o protocolo contém o instrumento e os procedimentos a serem seguidos em campo principalmente no que se refere às questões do estudo de caso, que são utilizadas pelo pesquisador como um lembrete sobre as informações que precisam ser coletadas servindo de base para elaboração do roteiro de entrevista e guia para coleta de dados em outras fontes de evidência. O protocolo orienta a definição das fontes de dados ou evidências, que no caso de uma organização se referem a como e por que funciona a organização, suas políticas de equipe e os resultados da organização. Nesse contexto as fontes de evidência selecionadas para esse estudo foram entrevistas, análise documental e de registros internos e observação direta.

As entrevistas foram conduzidas de forma espontânea com os três sócios-gestores da empresa, a partir de um roteiro de entrevista semiestruturado (Quadro 8), elaborado pela autora com base no protocolo do estudo de caso, direcionado ao entendimento da empresa, sua estrutura organizacional, do sistema de informação de marketing (SIM) (unidade de análise), e os processos de captação, desenvolvimento e venda do produto (subunidades de análise) e a opinião dos gestores sobre os benefícios da adoção do SIM como instrumento de apoio à tomada de decisão mercadológica.

Quadro 8 – Roteiro de Entrevista com Gestores

ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM GESTORES	
Q1	Qual é o negócio da sua empresa? Sua Missão, Visão e Valores?
Q2	Quais são os objetivos corporativos da empresa?
Q3	Quais são os pontos fortes e fracos da sua empresa?
Q4	Quem é o seu principal cliente e como é a sua relação com ele?
Q5	Como é realizada a gestão da informação e qual seu papel na tomada de decisão no negócio?
Q6	Quanto ao processo de captação de imóveis: <ul style="list-style-type: none"> a) de que forma as oportunidades de negócio se apresentam para a empresa; b) quem participa do processo de decisão de aquisição de um imóvel; c) quais aspectos influenciam a tomada de decisão de aquisição de um imóvel;

Q7	<p>Quanto ao processo de desenvolvimento do produto:</p> <p>a) o projeto de reforma é desenvolvido visando quais melhorias para o imóvel;</p> <p>b) quais são os benefícios que um projeto deseja proporcionar ao consumidor;</p>
Q8	<p>Quanto ao processo de venda do produto:</p> <p>a) de que forma o cliente-corretor tem acesso às ofertas de imóveis;</p> <p>b) quais são as ferramentas utilizadas para divulgação do produto;</p> <p>c) quais os principais momentos de contato entre a empresa e o cliente-corretor;</p> <p>d) quais ferramentas de pós-venda são utilizadas;</p>
Q9	<p>Quais benefícios o SIM trouxe para o desenvolvimento do seu negócio em termos de:</p> <p>a) Análise de ambiente de negócios</p> <p>b) Monitoramento dos resultados da empresa</p> <p>c) Tomada de decisão de marketing (4 P's e 8P's)</p>

Fonte: elaborado pela autora

Também foram conduzidas entrevistas com quatro parceiros (corretores) de forma focal, onde o respondente foi entrevistado por um período curto de tempo, através de um roteiro de entrevista semiestruturado (Quadro 9), elaborado pela autora com base no protocolo do estudo de caso, direcionado ao entendimento da relação de parceria entre eles e a empresa.

Quadro 9 – Roteiro de Entrevista com Parceiros

ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM PARCEIROS (CORRETORES)	
Q1	Como é o seu processo de captação de imóveis?
Q2	Como um corretor seleciona as melhores ofertas/negócios para sua clientela?
Q3	Quais são os fatores que influenciam a captação de um imóvel?
Q4	Como os clientes procedem à busca de informação para a aquisição de imóvel?
Q5	Quais meios o cliente final usa pra chegar até o corretor?
Q6	Quais os fatores mais relevantes na tomada de decisão do cliente na aquisição de um imóvel?
Q7	O que o cliente busca na compra de um imóvel? Que necessidades devem ser satisfeitas?
Q8	Qual o diferencial do produto da Animacasa?

Fonte: elaborado pela autora

A análise documental foi realizada em campo com objetivo de coletar dados armazenados nos registros internos da empresa principalmente através de arquivos digitais contendo o histórico de vendas e dados gerais do processo da empresa (Figura 11), desde o início da utilização do SIM como instrumento de captação de informações do ambiente de marketing, para uma análise temporal da evolução dos processos de captação, desenvolvimento e venda do produto (subunidades de análise).

ITEM	APTO 1	APTO 2	APTO 3	APTO 4	APTO 5	APTO 6	APTO 7
PRÉDIO	Artlinda	Artemis	Barão do Tietê	Bernardo Fremder	Blue Rose	Galvota	Plazza de San Marco
ENDEREÇO	Largo do Arouche, 96 - 81,17 m²	Rua Barataes, 247 - apto 117,60 m²	Alameda Barros, 436 - 301,50 m²	Rua Francisco Estácio 76,79 m²	Rua Brasília Machado, 140m2	Avenida Argêlica, 566 - 107,25 m²	Rua Baronesa de Itú, 640 138,90 m²
METRAGEM							
ANDAR	9º andar	8º andar	11º	1º	10º	1º	1º
VAGA DE GARAGEM	não	2	1	não	1	não	1
ÁREAS DE LAZER/ESPORTE	não	não	não	não	não	não	não
VALOR DE CONDOMÍNIO	215,00	556,31	917,00	285,70	933,77	604,99	1.270,34
QTD QUARTOS	1	3	3	3	3	2	3
SUÍTES	0	1	1				
BANHEIROS	1	2	2	1	2	2	2
QTD QUARTOS	1			3		2	3
SUÍTES	1	Sem reforma / Permuta	Sem reforma	1	Sem reforma	1	1
BANHEIROS	2			2		2	3
DATA DA AQUISIÇÃO ANIMACASA	26/08/2010	16/03/2010	08/06/2010	24/03/2009	04/04/2010	18/06/2010	06/07/2010
VALOR DA AQUISIÇÃO	125.000,00	450.000,00	580.000,00	125.000,00	390.000,00	300.000,00	400.000,00
DATA DE INÍCIO DA OBRA	16/03/2013			01/07/2009		ago/10	ago/10
TÉRMINO DA OBRA	agosto de 2013			01/09/2009		nov/10	dez/10
VALOR DA OBRA	30.936,89			23.824,73		36.745,78	50.355,10
DATA DA VENDA	25/11/2010	28/05/2010	10/06/2010	01/03/2010	14/05/2010	11/11/2010	04/12/2010
VALOR FINAL DE VENDA	215.000,00	500.000,00	740.000,00	225.000,00	530.000,00	430.000,00	635.000,00
CORRETOR RESPONSÁVEL	Direto com o comprador	Entrou como permuta na sem comissão	Regina (Mello Imóveis)	Oeste Imobiliária	Leonel (corretor)	Genivaldo (Local)	Azevedo (Qualitec)
% COMISSÃO			6%	6%	4%	6%	5%
VENDA	Direto com o comprador						
% COMISSÃO	sem comissão	6%	6%	6%	6%	6%	6%
CORRETOR RESPONSÁVEL		Kaufmann	Jaime Imobiliária	Leardi (Melo e Fabião)	Genivaldo (Local)	Paulo Actunes	Jaime Imobiliária

Figura 11 – Arquivo Digital dos Registros Internos

Fonte: arquivos da empresa

A observação direta foi realizada com o intuito de obter informações adicionais sobre o caso, através de visitas frequentes ao ambiente de trabalho da empresa, participação em reuniões internas, encontros informais com os principais parceiros e também visitas em obras de reforma, para levantamento de informações sobre comportamentos, fluxos de processos e condições do ambiente de trabalho da empresa.

4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO

A Animacasa, foco deste estudo de caso, é um escritório de investimento imobiliário, localizado na cidade de São Paulo, que emprega 10 funcionários e presta um serviço de reforma e venda de apartamentos residenciais usados, que possuam um diferencial arquitetônico, no bairro de Higienópolis e arredores. A empresa entrou em atuação em 2009 e se enquadra no critério SEBRAE (2014) de classificação de uma micro e pequena empresa (MPE), seja no critério faturamento: empresa de pequeno porte (EPP) de R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00 por ano; seja pelo critério de número de funcionários: micro - até 19 empregados.

Ademais, o caso selecionado faz parte de um importante setor de atividade na economia do país, com faturamento anual na casa de R\$ 180 bilhões, o que representa 3,5% do PIB nacional e que vem crescendo a taxas de 3,5% ao ano, acima do crescimento da economia brasileira, segundo dados da FGV (2013).

Apesar disso, o setor imobiliário tem suas peculiaridades. Trata-se de um segmento de negócios que sobrevive da especulação, ou seja, de um fluxo intenso de informações e que vem se destacando hora pelo crescimento acelerado, hora pela retração devido a flutuação do crédito disponível no mercado.

A empresa foi escolhida intencionalmente pela inserção do pesquisador no setor, devido às suas atividades de consultoria para empresa em questão, e por satisfazer as condições a serem testadas para uma teoria específica.

A missão da empresa é dar “alma” nova para apartamentos que foram maltratados pelo tempo através de um projeto de reforma que atualize o uso dos espaços respeitando as arquiteturas originais e objetivando o cliente que valoriza o bem morar. A motivação do negócio é causar o encantamento do cliente que ao pisar no apartamento, sinta-se em casa.

Vale destacar que o projeto de reforma desses imóveis é feito sob demanda de mercado e não de um determinado cliente, ou seja, primeiro se procede à concepção do projeto e execução da reforma e somente depois o imóvel é disponibilizado à venda.

A empresa possui em sua estrutura organizacional uma área de gestão de negócios onde estão alocados os recursos administrativos e comerciais, composta por uma equipe de cinco membros, entre eles o gerente comercial/administrativo (sócio-gestor da empresa) um assistente administrativo, dois assistentes comerciais (atendimento e marketing) um auxiliar administrativo.

A outra área de gestão é a de projetos e obras, onde estão alocados os recursos operacionais e de planejamento de obra, composta por uma equipe de quatro membros, entre eles um arquiteto gerente de projetos (sócio-gestor da empresa), dois arquitetos assistentes de projeto e um arquiteto supervisor de obra. A empresa ainda conta com um terceiro sócio-gestor, um engenheiro, que participa de todas as decisões estratégicas de negócios, além de ser empresário dono de uma construtora que também atua em parceria com a empresa em diversas atividades.

Segundo informações coletadas nas entrevistas com os sócios gestores e na observação direta do caso, a concepção do serviço da Animacasa baseia-se na busca por parceiros investidores e na aquisição de apartamentos residenciais usados “com potencial de reforma, boa localização em bairros conceituados com estilo próprio, que ofereça diversidade em serviços para posterior revenda ao público final”, reforça o gestor da área comercial enfatizando o escopo de negócio da empresa.

A captação de um imóvel é, segundo gestor comercial, um “momento chave” no processo comercial da empresa. Tanto a compra quanto a venda desses imóveis é feita através de corretores associados, autônomos ou filiados a alguma bandeira imobiliária, essa parceria torna-se muito vantajosa para o corretor na medida em que a empresa privilegia o parceiro que apresenta o negócio a empresa dando-lhe prioridade na venda ao cliente final posteriormente. Nesse nicho de mercado de investimento imobiliário

focado na reforma de imóveis usados para posterior revenda ao consumidor final existe uma peculiaridade em relação ao principal fornecedor da empresa que se torna também o seu principal cliente, o corretor.

Numa relação de mercado linear e tradicional, uma empresa busca em seus fornecedores produtos e serviços de qualidade para poder posteriormente disponibilizar no mercado um produto ou serviço que agregue valor à expectativa do cliente; nessa relação quem tem o maior poder de barganha obtém maior vantagem competitiva, seja o cliente ou o fornecedor, segundo o modelo de análise da estrutura competitiva de uma indústria proposto por Porter (1986).

Nesse caso, o fornecedor assume a posição de principal intermediário entre a empresa e o cliente final, e também pode ser visto como um cliente prioritário, que deve ter suas expectativas atendidas para que o produto chegue ao mercado de oferta. Nesse cenário assume-se que o poder de barganha do fornecedor seja uma grande vantagem competitiva a seu favor e, para que essa relação se equilibre e traga também vantagens para a empresa “busca manter um relacionamento bastante próximo e transparente com esse parceiro peculiar”, na visão do gestor comercial.

Essa relação também é uma das principais fontes de captação de informação sobre o ambiente externo da empresa, dentro do subsistema de inteligência de marketing que compõe o SIM, segundo o modelo de Kotler (1998), e para isso a empresa mantém um cadastro de mais 500 corretores, e atualiza trimestralmente um *ranking* dos corretores baseado no volume de negócios realizados em parceria no período, confrontando as aquisições com as vendas e os corretores autônomos com os de imobiliária, porém esses arquivos são tratados como sigilosos pela empresa por conter informações pessoais dos corretores

Em relação ao cliente final as informações coletadas nas entrevistas e na análise documental do caso, resultado de pesquisas sobre o comportamento do consumidor, atividade prevista como subsistema de pesquisa de marketing que compõe o SIM,

mostram que nos últimos anos esse cliente começou a passar por um processo de rejuvenescimento, caindo de 60 para 40 anos a faixa de idade das pessoas que procuram viver na região de Higienópolis (Gráfico 2).

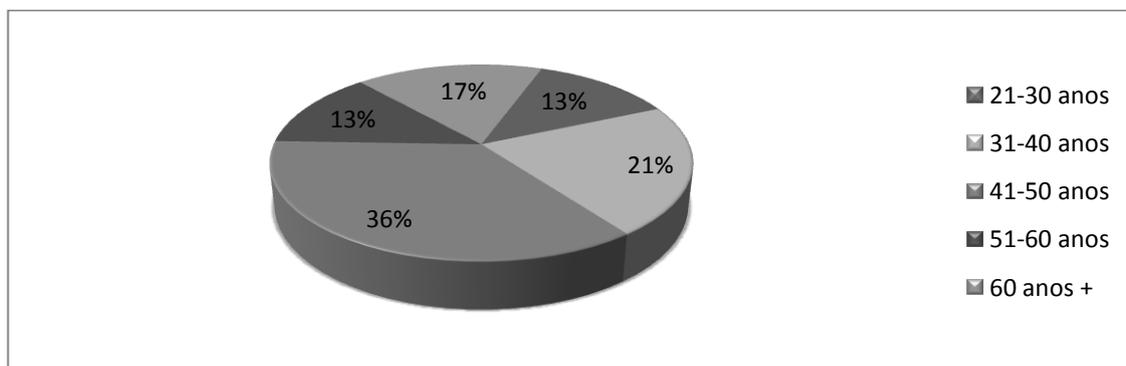


Gráfico 2 – Perfil de cliente - faixa etária

Fonte: arquivos da empresa

Quanto ao seu perfil, são casais, na maioria sem filhos, ou solteiros bem-sucedidos (Gráfico 3), executivos, advogados, médicos e empresários (Gráfico 4); atraídos pela localização central do bairro e que privilegiam apartamentos antigos e amplos, com janelas grandes, pé-direito alto e bom isolamento acústico, em detrimento de poucas vagas na garagem e escassas áreas comuns de estrutura de lazer, e que tem como motivação de compra um imóvel maior ou ainda o primeiro imóvel próprio (Gráfico 5).

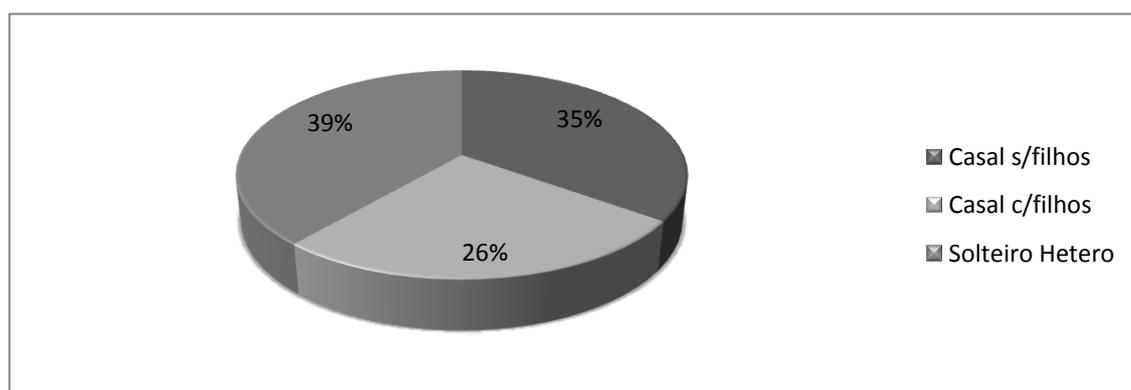


Gráfico 3 – Perfil de cliente – perfil familiar

Fonte: arquivos da empresa

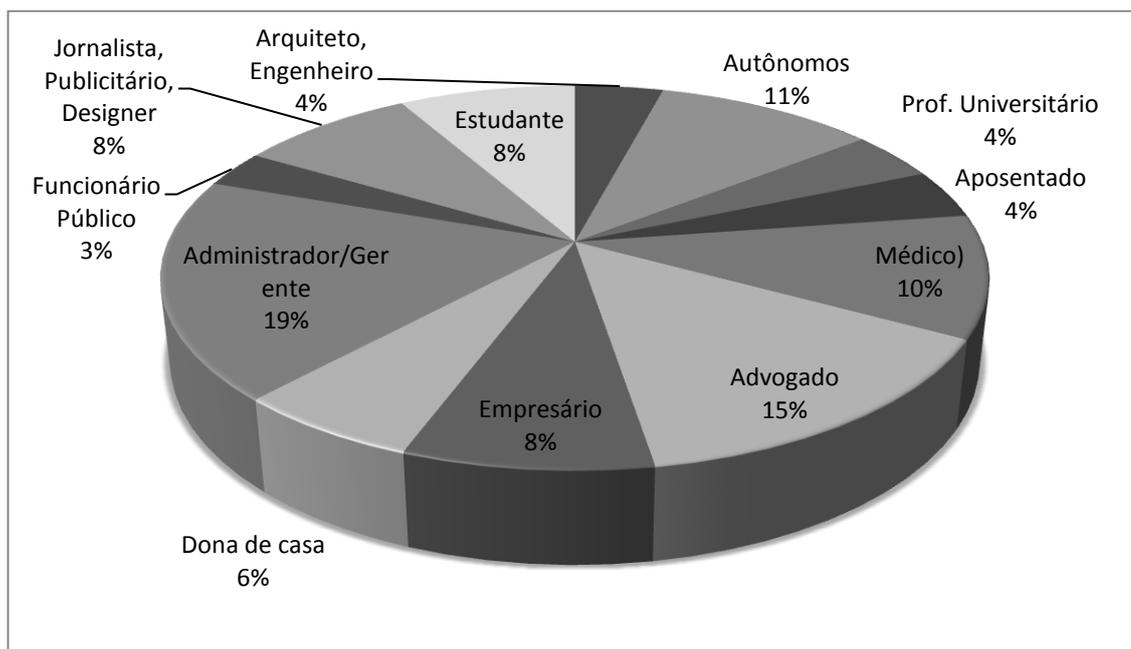


Gráfico 4 – Perfil de cliente – ocupação

Fonte: arquivos da empresa

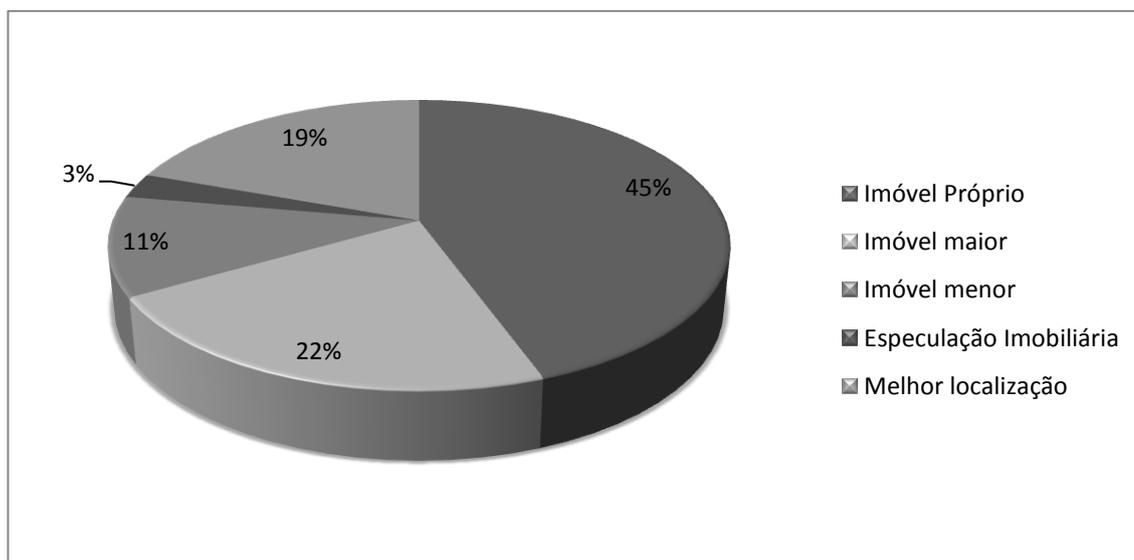


Gráfico 5 – Perfil de cliente – motivação de compra

Fonte: arquivos da empresa

Pelas características econômicas destacadas na análise documental esse público não se preocupa em desembolsar valores mais altos para desfrutar das vantagens que o bairro oferece, conforme ressaltou um dos sócios-gestores em entrevista, “ele (o bairro) fica no centro da cidade, perto de tudo, e ainda preserva um clima interessante de interior, ali as

peças passeiam todos os dias pelas ruas e se cumprimentam, parece até que se está fora da correria de São Paulo”.

Durante a pesquisa, nas entrevistas com os corretores parceiros e por meio de observação direta do pesquisador, uma outra informação importante que foi destacada diz respeito ao diferencial do produto Animacasa em relação a concorrência, seja o concorrente direto de imóveis usados reformados, ou mesmo os imóveis novos, que na região são um produto escasso em função da falta de espaço físico para novos empreendimentos imobiliários. Nesse aspecto o produto final (imóvel reformado) foi citado pelos entrevistados como “um produto funcional, *clean* e moderno, de conceito inovador, que respeita a arquitetura e que equilibra a individualidade com a convivência”.

Na visão dos sócios-gestores a empresa tem apresentado resultados satisfatórios em termos de retorno financeiro e de satisfação do cliente com o serviço prestado. Porém, segundo eles, ainda há demanda latente e espaço para crescer dentro desse nicho de mercado dos investidores em imóveis usados, que pode ser considerado um “oceano azul”, ou seja, um espaço de mercado que vai além das fronteiras da concorrência acirrada, onde os concorrentes lutam pela preferência do consumidor através da diferenciação de custo e de produto. O modelo estratégico teórico do “oceano azul” (KIM, MAUBORGNE; 2005) vislumbra que os mercados possuem capacidade de expansão para um espaço onde haja não somente diferenciação entre os produtos concorrentes, mas sim “inovação de valor”, um conceito que agrega a geração de valor para o cliente com total inovação no modo como se entende e consome um determinado produto ou serviço.

Nesse contexto a Animacasa pode ser considerada uma empresa inovadora no modo como se operacionaliza o investimento em imóveis usados, focando na “profissionalização” do processo de negócio, palavras do gestor comercial, que gera vantagem competitiva e alta percepção de valor para o cliente final, e também para o cliente prioritário, o corretor. Além de continuar explorando a demanda latente desse

nicho, um outro objetivo estratégico da empresa é o de buscar uma melhoria contínua no processo comercial para se preparar para crescimento eminente, buscando novas ferramentas, que possibilitem respostas mais rápidas, agilizadas e de forma automatizada.

Segundo o gestor comercial a Animacasa, em suas próprias palavras, “é uma empresa de vendas onde todos devem assumir a função de atendimento ao cliente, se a ocasião exigir, e por isso toda informação deve estar disponível e acessível aos colaboradores”. Um dos princípios do SIM, conforme o modelo desenvolvido por Kotler (1998), que afirma que o papel do sistema de informação de marketing é avaliar as necessidades de informações do gestor, desenvolver as melhores e distribuí-las no momento adequado.

Kotler (1998) menciona que o subsistema de apoio às decisões de marketing do SIM é um conjunto coordenado de dados, sistemas, ferramentas e técnicas com *software* e *hardware* pelos quais uma organização reúne e interpreta informações relevantes. Da mesma maneira, a Animacasa organiza os dados referentes às subunidades de análise desse estudo de caso, os processos de captação de recursos (investidores) e insumos (imóveis), desenvolvimento de projeto de reforma e de venda dos imóveis, mesmo que de forma rudimentar, em arquivos eletrônicos dos programas padrão de gestão de documentos disponíveis nos computadores pessoais (Figura 12).

A1		EDIFICIO												
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	
1	EDIFICIO	Arlinda												
2	ENDEREÇO	Pará, nº 87												
3	ANDAR	5ª												
4	DORM.	3												
5	BANHO	2												
6	SUÍTE	1												
7														
8	CORRETOR A	João		CORRETOR B	José									
9	IMOB.	autônomo		IMOB.	sim									
10	VALOR DE COMPRA	R\$ X.XXX.XXX,XX		VALOR DE COMPRA	R\$ X.XXX.XXX,XX									
11	PROPOSTA	R\$ X.XXX.XXX,XX		PROPOSTA	R\$ X.XXX.XXX,XX									
12	STATUS	negado		STATUS	em andamento									
13														
14	OBSERVAÇÃO													
15	Apartamento em bom estado, boa localização.													
16	Proprietários: casal idoso. Edifício não possui													
17	área de lazer. 1 vaga de garagem. Documentação													
18	em ordem.													
19														
20														
21														

Figura 12 – Informações referentes às unidades de análise

Fonte: arquivos da empresa

Dessa forma a empresa passa a realizar a gestão da informação, que se baseia no arquivamento dos documentos que contém dados referentes aos processos internos (subunidades de análise) no subsistema de registros internos (subsistema de informação de marketing) que alimenta do subsistema de apoio às decisões de marketing (KOTLER, 1998) e também se caracteriza como base para análise documental do caso.

Juntamente com os outros dois subsistemas de informação de marketing que tem foco no ambiente externo, inteligência e pesquisa de marketing, a gestão da informação se apresenta como ferramenta utilizada pela empresa analisada, de forma sistemática e contínua, como instrumento de suporte à tomada de decisão, o que caracteriza um sistema de informação de marketing SIM, objeto de estudo desse trabalho (Quadro 10).

Quadro 10 - O SIM aplicado no caso

SUBSISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE MARKETING		
DEFINIÇÃO E FUNÇÃO		APLICAÇÃO NO CASO
Registros internos	Dados referentes às atividades operacionais	Arquivamento de documentos referentes aos processos internos (subunidades de análise)
Inteligência de marketing	Dados referentes ao ambiente externo	Observação do ambiente externo e suas influências, através do estreitamento da relação com fornecedores e clientes
Pesquisa De marketing	Dados para solução de um problema específico	Projeto de pesquisa do perfil e comportamento do consumidor final, canais de comunicação etc
Apoio às decisões de marketing	Dados, sistemas, ferramentas e técnicas de apoio à decisão	Armazenamento dos dados do processo em documentos Word e planilhas de Excel para geração de relatórios com acesso irrestrito

Fonte: elaborado pela autora

A seguir apresenta-se a descrição das subunidades de análise desse estudo de caso, como base para a compreensão do processo produtivo da empresa.

4.1. Processo de atração de investidores

A etapa inicial do processo produtivo da empresa, chamada aqui de atração de investidores, foi descrita nas entrevistas com os sócios-gestores como um esforço

aplicado à rede de relacionamento pessoal dos mesmos, que buscam pessoas físicas para se tornarem seus parceiros de negócio, uma relação baseada na confiança mútua e na promessa de remuneração a taxas de 8% ao mês, equivalentes aos mais rentáveis investimentos de mercado.

4.2. Processo de compra de insumos (captação de imóveis)

As oportunidades de negócio se apresentam para a empresa através de corretores e eventuais leilões de imóveis. O processo de captação se inicia com a atuação dos corretores, que conhecendo o perfil do cliente e a qualidade do produto final da empresa buscam no mercado ofertas que se adequem ao negócio. Nessa fase do processo a empresa procura manter contato com esses parceiros, através de ferramentas de comunicação que estimulem a lembrança da empresa, agora, como um intermediário do negócio. Para os corretores, segundo informações coletadas nas entrevistas, os fatores que mais influenciam na captação dos imóveis são a arquitetura e localização do prédio, assim como a planta do imóvel; vagas de garagem, valor de condomínio e espaço de lazer são fatores irrelevantes na busca por um produto nessa região.

A decisão sobre a aquisição de um imóvel envolve visitas acompanhadas do corretor ao local onde os sócios-gestores em conjunto avaliam os principais aspectos que influenciam a tomada de decisão sobre a compra que são “localização e planta do imóvel, facilidade de reforma, iluminação, barulho, projeto do prédio, no tange ao projeto, segundo a gestora de obras; e posteriormente preço e documentação, valor do condomínio e possibilidade de parcelamento no valor da compra, como afirma o gestor comercial.

Os recursos utilizados na aquisição de imóveis provêm de uma rede de relacionamento de potenciais investidores, cujos rendimentos são pagos à taxa de 8% ao mês. Para finalizar a aquisição de um imóvel a empresa faz uma projeção de custo da obra e lança

todos os dados numa planilha para calcular o ROI (return over investment) do projeto (Figura 13).



Figura 13 - Processo de Compra de Insumos (captação de imóveis)

Fonte: elaborado pela autora

4.3. Processo de desenvolvimento de produto

O projeto de reforma é desenvolvido visando melhorias para o imóvel buscando tornar o ambiente mais amplo, arejado e iluminado. Existe uma tendência de mercado que aponta para uma valorização do espaço individualista em detrimento do espaço de convívio. Dentro das limitações de cada planta, a empresa busca incluir no projeto, visando o benefício esperado pelo consumidor final, dois aspectos, o convívio e o conforto, tais como: infraestrutura para ar condicionado, infraestrutura para banheira, bancadas grandes nos banhos com cuba dupla para o casal e cozinha funcional.

Na definição do escopo dos projetos há participação dos sócios –gestores, a equipe de projetos fazem o desenvolvimento do mesmo baseado no programa. Normalmente são elaboradas três opções, a primeira tentando atender todos os itens sugeridos e outras duas visando uma melhor configuração espacial em detrimento do escopo (Figura 14).



Figura 14 – Processo de Desenvolvimento de Produto

Fonte: elaborado pela autora

No processo de desenvolvimento do produto há pouca ou nenhuma influência do produto concorrente, ou seja, a empresa busca imprimir sua identidade em cada produto.

4.4. Processo de venda de produto

O processo de venda se inicia com a divulgação dos imóveis, cuja obra de reforma foi concluída, via e-mail para corretores preferenciais, ou seja, aqueles que participaram da aquisição do imóvel e os que têm maior participação e melhor desempenho nos negócios, tal atividade foi realizada durante a observação direta da pesquisadora. O envio das ofertas via e-mail é feito de forma periódica e a cada semana, mais corretores cadastrados no banco de dados da empresa são adicionados à lista envio conforme o “ranking” de desempenho.

Da mesma forma, através da observação direta, foi registrado que todos os funcionários, principalmente os da área comercial, são atualizados semanalmente numa reunião de alinhamento sobre o andamento das obras para que possam estar preparados para atender a demanda de procura dos corretores por ofertas, o que acontece diariamente através de contato telefônico, via e-mail e pessoalmente. Os imóveis prontos para venda também são divulgados no site da empresa e nas redes sociais na tentativa de ampliar a visualização das ofertas para o cliente.

Em relação cliente final o meio mais utilizado pelo comprador potencial na busca por um corretor são as placas afixadas nas fachadas nos prédios e os cartões de visita

deixados nas portarias dos mesmos, assim como revelado pelos corretores e gestores da empresa nas entrevistas. A busca de imóveis pela internet é utilizada mais como um guia, “um filtro inicial de onde se encontram as ofertas que mais se aproximam dos desejos e necessidades de cada um” como afirma um dos corretores entrevistados.

Uma informação importante coletada nas entrevistas com os corretores e gestores ressalta que na compra de um apartamento de alto padrão o fator emocional é predominante, o cliente final, segundo citou um dos sócios-gestores “busca a diferença entre o imprescindível e o desejado no que tange a decisão de compra de um imóvel, dado que a venda acontece no momento do encantamento do cliente pelo imóvel, quando ele se sente em casa mesmo num apartamento vazio, quando ele se vê morando ali”.

A próxima fase do processo é a negociação que se inicia a partir do recebimento de propostas de compra por parte do corretor como intermediário do cliente final. O preço de venda é estabelecido em um valor mínimo para fechamento, determinado pela análise financeira, feita pelo gestor comercial, respeitando o ROI de cada projeto. A oferta é lançada no mercado com uma margem de lucro para que através do processo de negociação chegue-se naquele valor mínimo inicialmente estipulado. Todo processo está ilustrado na Figura 15.

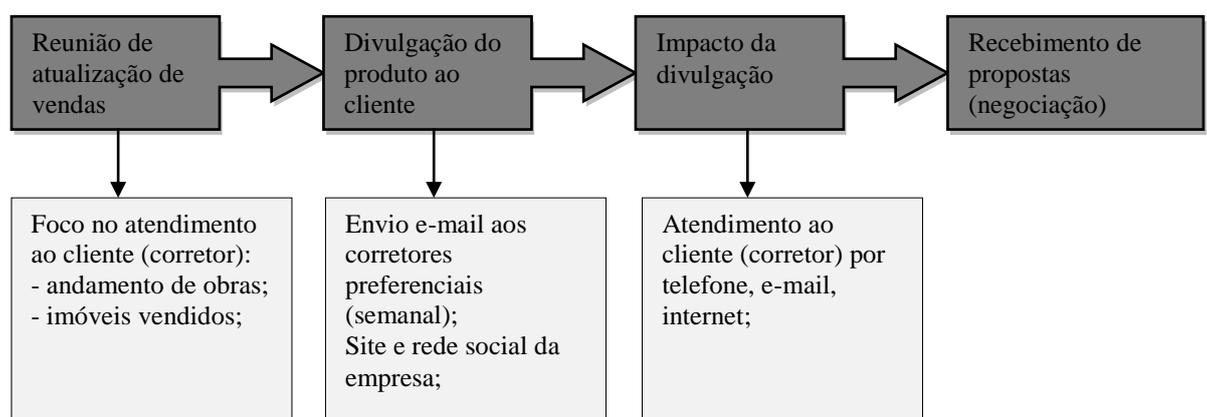


Figura 15 – Processo de Venda de Produto

Fonte: elaborado pela autora

A partir da premissa de que o sistema de informação de marketing (SIM) auxilia na tomada de decisão de marketing avaliando as necessidades de informações dos gestores, desenvolvendo as melhores e distribuindo-as aos demais colaboradores de forma adequada através dos subsistemas de registros internos da empresa, atividades de inteligência de marketing, pesquisa de marketing e análise de sistemas de apoio às decisões (KOTLER, 1998) pode-se analisar que a empresa Animacasa faz uso dessa ferramenta, a partir do momento que organiza os dados referentes ao processo produtivo e ao monitoramento do ambiente externo de forma sistemática e contínua e transforma esses dados em informações estratégicas para serem utilizados na tomada de decisão mercadológica.

Em cada etapa do processo produtivo da Animacasa o gestor necessita de uma determinada gama de informações para que as mesmas possam ser executadas de maneira satisfatória. Na etapa de atração de investidores é preciso avaliar as condições econômicas do mercado a fim de garantir boas parcerias, essas informações estão contidas no subsistema de inteligência de marketing, bem como na etapa de compra de insumos (captação de imóveis) onde é necessário avaliar as oportunidades de negócio e as condições do mercado tanto para compra quanto para a venda de imóveis.

Esse subsistema também disponibiliza informações referentes às expectativas do consumidor que concerne ao desenvolvimento de produto, etapa do processo focado nas as tendências de mercado para gerar melhorias no imóvel que atraiam o consumidor. Nesses termos também é necessário conhecer a fundo o comportamento do consumidor em relação à compra de imóveis, tipo de informação que é disponibilizada pelo subsistema de pesquisa de marketing, que da mesma maneira fornece informações para etapa de vendas sobre como impactar o cliente através de divulgação, que tipo de canal de comunicação o cliente mais utiliza e como torná-lo fiel à empresa.

O subsistema de registros internos de marketing tem papel fundamental na execução de cada etapa do processo na medida em que forma um banco de dados de informações internas, obtidas através do cotidiano da empresa, que auxiliam no atendimento ao

cliente de forma geral, pois permite a visualização do andamento das obras e das negociações, não deixando que informações importantes se percam, como por exemplo, qual o corretor que mais executa vendas, ou quem mais apresenta oportunidades de negócio, ou qual o perfil do cliente que busca imóveis com o diferencial da empresa; além de contribuir para formação do histórico da empresa que muito pode auxiliar na tomada de decisão.

Distribuir toda informação, na forma e maneira adequadas, pertinentes à cada etapa do processo fica à cargo do subsistema de apoio à decisão em marketing, que através de tecnologia de informação armazena todos os dados decorrentes do processo produtivo da empresa e os transforma em informação, disponibilizando-as em forma de planilhas e relatórios para que toda equipe esteja atualizada e consciente da situação diária do negócio. O suporte oferecido pelo SIM à Animacasa pode ser melhor visualizado na Figura 16.

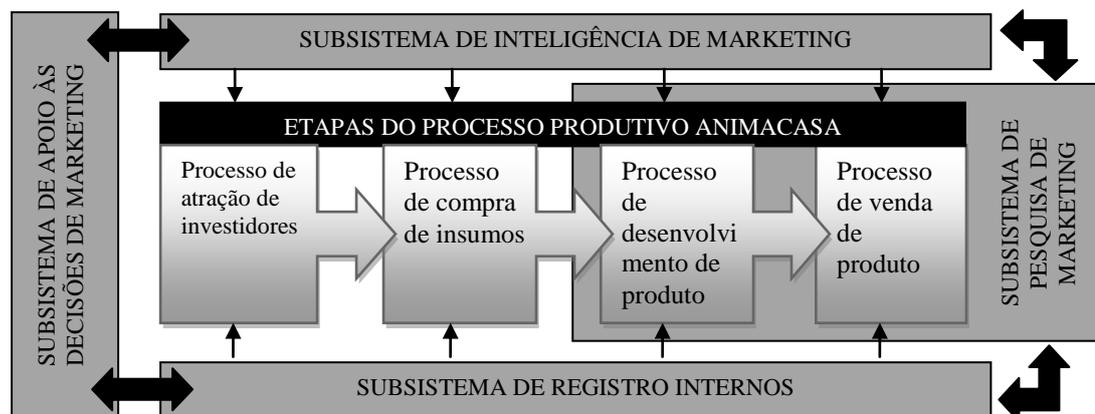


Figura 16 – Sistema de Informação de Marketing no processo produtivo da Animacasa

Fonte: elaborado pela autora

As decisões de marketing, sejam elas referentes às variáveis controláveis do produto (4 P's) ou de serviço (8 P's), se fazem presentes ao longo de todo processo produtivo na empresa, desde a compra de um imóvel até as negociações de vendas, mas para que essas decisões possam ser tomadas com maior segurança a empresa faz uso do SIM na medida em que ele fornece informações estratégicas no momento da busca de parceiros

investidores, na avaliação das oportunidades de compra de um imóvel, na definição do escopo do projeto de reforma e na maneira como a empresa irá disponibilizar essa oferta ao mercado.

Tais decisões são de fundamental importância para os resultados da empresa e consequente sobrevivência do negócio, com base nas informações fornecidas pelo SIM, pois possibilitam a gestão de marketing através do acesso às informações e alinhamento dos colaboradores de forma estratégica, na escolha dos parceiros que provêm os recursos necessários para a execução do processo produtivo, permitindo a aquisição de imóveis com potencial de reforma e revenda adequados à satisfação das necessidades dos clientes intermediários e do cliente final o que torna o processo de venda ágil e faz com que o imóvel permaneça menos tempo sob posse da empresa impulsionando o giro de capital, a lucratividade e o crescimento do negócio.

Por isso o primeiro ponto de aprendizado vem com a seguinte proposição de estudo:

1 – O SIM evita que informações importantes sejam facilmente suprimidas e reduz o número de decisões tomadas com base apenas em intuições ou experiências.

No caso analisado fica evidente que no decorrer do processo produtivo da empresa muitos dados são gerados em função da diversidade de atividades que são desenvolvidas, conforme demonstrado nas figuras 11 e 12 e nos gráficos 2 à 5. Esses dados podem se transformar em informações estratégicas para avaliar riscos e consequências de diversas linhas de ação que irão direcionar àquela que melhor se molda às condições da empresa na ocasião (MATTAR, 1986), ou seja, na tomada de decisão mercadológica, desde que estejam armazenados de forma sistemática e contínua num subsistema de registros internos e posteriormente trabalhadas e distribuídas pelo subsistema de apoio à tomada de decisão em marketing, considerando que os empresários não têm condições de trabalhar com qualidade de decisão sem a informação correta, esta que, aliada ao raciocínio adequado gera uma grande probabilidade de haver uma decisão correta (CHIUSOLI, PACAGNAN, 2009).

O segundo ponto de aprendizado vem com a seguinte proposição de estudo:

2 – O SIM monitora os resultados da empresa e do ambiente externo o que permite priorizar ações de marketing e alocar melhor os recursos, contribuindo para uma maior profissionalização na gestão de marketing.

O conceito do SIM foi desenvolvido em função do desenvolvimento do conceito de marketing e vem sendo uma derivação da ampliação das funções de planejamento de marketing (KAHAUJA, CAMPOMAR, 2007), desta forma, como visto no caso estudado a utilização do SIM, como sistema parcialmente informatizado, na forma de arquivos de registros do processo produtivo, demonstrados no Quadro 10 e Figura 15, se torna um agente simplificador para uma possível gestão de marketing mantendo o foco na captação e processamento da informação dos ambientes externo e interno de forma organizada e sistemática, como um instrumento que proporciona maior segurança e agilidade no processo tomada de decisão mercadológica para uma MPE cuja ausência pode caracterizar-se como um fator que justificaria a mortalidade precoce (PEREIRA, 2008, FERREIRA 2012).

O terceiro e último ponto de aprendizado refere-se a seguinte proposição de estudo:

3 – O SIM ajuda a empresa a conhecer melhor seus clientes e a construir compostos de marketing que possam satisfazer suas necessidades e estabelecer relacionamentos de longo prazo.

Através dos subsistemas inteligência e pesquisa de marketing a empresa obtém acesso a informações referentes ao perfil do consumidor e às suas expectativas e motivações em relação a aquisição de um imóvel o que direciona o escopo do projeto, exemplificados nos Gráficos 2 à 5, informações referentes ao seu comportamento de compra, ou seja, como buscam e avaliam as ofertas de mercado através da internet ou pela orientação de um corretor e sobre canais de comunicação que obtém maior alcance, impacto e taxas de resposta principalmente sobre o corretor cliente e intermediário. Essas informações

quando disponibilizadas pelo SIM de forma estratégica proporcionam amplo conhecimento em relação ao consumidor e possibilitam comunicação e atendimento efetivos e direcionados à satisfação e à fidelização do mesmo (KOTLER, KELLER, 2006; NEVES 2005).

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Problema x resultados

As MPEs brasileiras desempenham um relevante papel socioeconômico, porém ainda demonstram alto índice de mortalidade, principalmente nos primeiros anos de vida, suas especificidades organizacionais as diferenciam das empresas de maior porte e as caracterizam com certa fragilidade no que tange a capacidade de reação às mudanças que ocorrem diariamente no mercado.

Diante dessa problemática o presente estudo demonstrou, através da análise do caso, que a utilização de um sistema de informação de marketing (SIM), como ferramenta estratégica de gestão, numa MPE suporta o processo de tomada de decisão mercadológica proporcionando uma melhor capacidade de reação, corrigindo as falhas contidas nas suas características organizacionais por permitir que o microempresário realize uma gestão de marketing efetiva, o que acaba por diminuir a probabilidade de mortalidade precoce, o que responde a questão do estudo que propunha entender como o SIM poderia servir de instrumento para o processo de tomada de decisão mercadológica numa MPE.

5.2. Objetivos x resultados

O presente estudo tem como objetivo geral entender a importância de um Sistema de Informação de Marketing (SIM) para o processo de tomada de decisão mercadológica nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) fazendo uso da pesquisa qualitativa e exploratória e do método de estudo de caso único em uma MPE do setor imobiliário.

Como objetivos específicos dessa pesquisa destacam-se:

- Verificar a realidade das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no que tange a necessidade de Planejamento Estratégico de Marketing (PEM).
- Entender de que maneira uma Micro e Pequena Empresa (MPE) pode fazer uso de um Sistema de Informação de Marketing (SIM) para a tomada de decisão em marketing.

O estudo possibilitou atender aos objetivos, geral e específico, permitindo concluir que, as características de gestão das MPEs possuem especificidades que justificam a ausência de uma gestão de marketing no que concerne ao planejamento estratégico de marketing que se caracterizam como fatores decisivos à sua sobrevivência.

Nesse sentido, o estudo permitiu a identificação do SIM como instrumento de apoio à tomada de decisões estratégicas de marketing, em termos de processos de operação, desenvolvimento de produto, promoção e comunicação da oferta de mercado, preço e custos do serviço/produto para negociação e estreitamento do relacionamento com o intermediário (canal de distribuição), através da avaliação das necessidades de informações dos gestores, desenvolvendo-as da melhor forma e distribuindo aos demais colaboradores. Porém não possível concluir que a partir da utilização do SIM uma MPE possa obter e processar todas as informações necessárias para realização de um PEM (planejamento estratégico de marketing) no que concerne aos métodos de aplicação das ferramentas de marketing para se atingir os objetivos de marketing.

5.3. Proposições x resultados

As proposições do estudo confrontadas com o referencial teórico e com a realidade do caso estudado demonstram a importância que a informação corretamente trabalhada através de um SIM exerce na gestão de uma MPE evitando que as decisões sejam tomadas com base apenas em intuições, monitorando o ambiente (interno e externo) para ampliar a capacidade de reação e permitindo o conhecimento e a satisfação do cliente, o que contribui para uma profissionalização da gestão de marketing.

5.4. Limitações e Sugestões

As limitações deste trabalho podem ser relacionadas a não exaustão do referencial teórico relacionado às causas de mortalidade precoce nas MPEs e aos fatores que justifiquem a ausência de gestão de marketing nas MPEs, ao estudo de caso único que não permite fazer generalizações teóricas dos resultados e a necessidade de se realizar

pesquisas quantitativas para comprovar a relação entre as variáveis: a) ausência de PEM como um dos fatores que justificam a mortalidade das MPEs; b) a existência do SIM como um fator decisivo para uma tomada de decisão em marketing nas MPEs de forma mais consciente e com menor risco e, c) a existência do SIM contribuir para a realização do PEM nas MPEs.

Visando à continuidade do estudo realizado, uma vez que ele não se esgota aqui, nem todos os aspectos relacionados ao tema foram profundamente tratados, recomendam-se pesquisas futuras no âmbito da gestão da informação e seu papel decisivo na gestão estratégica de marketing nas MPEs.

5.5. Contribuição

O presente estudo apresenta duas principais contribuições, no que se refere ao estudo acadêmico demonstrando que a informação é um elemento que serve de base para a gestão estratégica, ou seja, um princípio para se desenvolver o pensamento estratégico que permite maior amplitude de visão mercadológica ao gestor de uma MPE, o que na prática se traduz em organizar sua base de dados, muitas vezes gerada espontaneamente pelas atividades diárias de um negócio, e utilizá-la de forma estratégica para uma gestão de marketing efetiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO E. Fatores da Mortalidade de Pequenas Empresas: uma análise da produção acadêmica no período 2000-2010. V Encontro de Estudos em Estratégia (ANPAD). Porto Alegre – RS, 2011.

ANDERSON, C. H.; VINCZE, J. W. *Strategic Marketing Management*. 1ª ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 2000.

BERENSON, C. Marketing information systems. *Journal of Marketing*. v. 33, n 16-23, 1969.

BNDES. Porte da empresa: classificação aplicável a todos os setores. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/p_orte.html. Acesso em: 15/09/2014.

CAMPOMAR, M. C. Do uso do estudo de caso para pesquisas e dissertações e teses em administração. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v.26, nº.3, p. 95-97, 1991.

CEZARINO, L. O; CAMPOMAR, M. C. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. *Revista de Administração de Empresas (RAE/FGV)*, São Paulo: EAESP/FGV, v.44, nº 2, p.53-59, 2005.

CHIUSOLI, C. L. *Um estudo exploratório sobre tipologia e sistema de informação de marketing*. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

CHIUSOLI, C.L.; IKEDA, A. *Sistema de Informação de Marketing (SIM): ferramenta de apoio com aplicações à gestão empresarial*. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIUSOLI, C. L.; PACAGNAN, M. A importância das informações de mercado como apoio à tomada de decisões de marketing. *Revista de Gestão da USP*, São Paulo, v. 16, n.2, p.83-100, 2009.

FERREIRA, L.F.F.; OLIVA, F.L.O.; SANTOS, S.A.; Grisi, C.C.H.; LIMA, A.C. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. *Gestão da Produção*, São Carlos, v. 19, n. 4, p. 811-823, 2012.

GRACIOSO, F. *Marketing Estratégico: Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado*, 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 471p, 2005.

IKEDA, A.A. Reflections on qualitative research in business. *Revista de Gestão da USP*, v. 16, n.3, p. 49-64, julho-setembro de 2009.

IKEDA, A.; CAMPOMAR, M.; OLIVEIRA, T. Planejamento de marketing: um estudo no contexto brasileiro. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, v.4(2), n. 113-126, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE - Coordenação de Serviços e Comércio. *As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001*. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

JOHN, G., MARTIN, J. Effects of organizational structure of marketing planning on credibility and utilization of plan output. *Journal of Marketing Research*, v. 21(2), n. 170-183, 1984.

KAHAUJA, D. M. R., CAMPOMAR, M. C. O Sistema de Informações no Planejamento de Marketing: em busca de Vantagem Competitiva. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, v. 4(1), n. 23-46, 2007.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. *A estratégia do Oceano Azul*. 20ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2005.

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

KOTLER, P. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P., KELLER, K. L. *Administração de Marketing*. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAMBIN, J. J. *Marketing estratégico*. 4ª ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.

LAS CASAS, A. L. *Plano de Marketing para Micro e Pequenas Empresas*. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. *Sistemas de informação gerenciais*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LAZZARINI, S.G. Estudos de Caso para Fins de Pesquisa: Aplicabilidade e Limitações do Método. In: Farina et. al. (Coord). *Estudos de Caso em Agribusiness*. São Paulo: ed. Pioneira, p. 9-23, 1997.

LEONE, N. M. As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração – RAUSP*, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, 1999.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços, Marketing e Gestão*. 1ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

MALHOTRA, N.K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, F. N.; SANTOS, D. G. *Gerência de produtos: como tornar seu produto um sucesso*. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MATTAR, F.N. Sistemas de Informação de Marketing. *Revista Mercado Global*, São Paulo, v. 67, p. 24-45, 1986.

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

McCARTHY, E. J.; PERREAULT W.D. *Marketing Essencial: uma abordagem gerencial e global*. São Paulo: Atlas, 1997.

MCDONALD, M. Strategic marketing Planning: a state-of-the-art review. *Marketing Intelligence & Planning*. 1992.

_____. *Planos de Marketing: planejamento e gestão estratégica: como criar e implantar*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. *Planejamento Estratégico de Marketing – Teoria e Prática*. In Michael Baker, *Administração de Marketing*, Editora Campus-Elsevier, São Paulo, p. 62- 83, 2005.

_____. *Marketing plans: how to prepare them, how to use them*. 5. ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002.

NEVES, M. F. *Planejamento e gestão estratégica de marketing*. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

O'BRIEN, J. *Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet*. São Paulo: Saraiva, 2004.

O'BRIEN, T. V.; SCHOENBACHLER, D. D.; GORDON, G. L. Marketing information systems for consumer products companies: a management overview. *Journal of Consumer Marketing*, v.12, n5, p.16-36, 1995.

PEREIRA, D.; LUCAS, R.B.; MONCIOTTI, S.A. Mortalidade das micro e pequenas empresas e a aplicação das técnicas de marketing. *Revista de Administração da FEAD-Minas*. v.5, 2008.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RESENDE, J.; LIMONGI, R.; CAMARGO, A.; ALMEIDA, M. I. S. A Relação das Micro e Pequenas Empresas com o uso das Técnicas de Marketing: um Estudo Exploratório na Visão dos Empreendedores. VII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE). Goiânia – GO, 2014.

SANTOS, S. A.; PEREIRA, H. J. *Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor*. Brasília: SEBRAE, 1995.

SEBRAE. *Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos*. Disponível em:

http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/estudos_tematicos/relacao_mpes_clientes_2004.pdf. Acesso em: 02/10/14.

SEBRAE-SP. Sobrevivência e Mortalidade das Empresas. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/institucional/sobrevivencia_mortalidade_sp. Acesso em: 06/10/2014.

SEBRAE. Sobrevivência das Empresas no Brasil: coleção estudos e pesquisas. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/sobrevivencia_empresa_s_brasil. Acesso em: 02/10/2014.

SEBRAE. Participação das Micro e Pequenas empresas na economia brasileira. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/participacaodasmicroep equenasempresas.pdf. Acesso em: 03/10/2014.

SEBRAE_SP. Book de Pesquisas sobre MPEs Paulistas. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/institucional/book_pesquisas_mpespaulistas. Acesso em: 06/10/2014.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M., COOK, S. M. *Métodos de pesquisa das relações sociais*. São Paulo: Herder, 1965.

SILVA, H. H., TENCA, E. C., SCHENINI, P. H., & FERNANDES, S. *Planejamento Estratégico de Marketing*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TACHIZAWA, T. *Como Fazer Monografia na Prática*. 12ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

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

WIERENGA, B.; BRUGGEN, G. V. *Marketing management support systems: principles, tools and implementation*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2002.

YIN, Robert K. *Case Study Research: design and methods*. 6ª ed. Sage Publications, 1989.

_____. Estudo de Caso: planejamento e métodos. Tradução Ana Thorell, revisão técnica Cláudio Damacena. 2010.

ZOSCHKE, A.C.K.; LIMA, E.O. Marketing Empreendedor e Redes de Relação: um estudo sobre Micro, Pequenas e Médias Empresas. *Revista Gestão e Planejamento*, v. 14, p. 07-18, 2006.