

## A Orientação Informacional em empresas do Varejo de Moda

André Ricardo Robic<sup>1</sup>, Elias Frederico<sup>2</sup>, Luciane Robic<sup>3</sup>

### Resumo

Os sistemas de informação de marketing (SIM) têm sido intensamente estudados, mas enquanto a teoria evolui, os resultados práticos parecem ser significativamente menos eficazes do que os propostos na bibliografia, o que motivou a elaboração de um estudo para investigar os aspectos limitadores do desempenho dos SIMs, do qual emergiu o conceito de *Orientação Informacional*, testado em brasileiras do varejo de moda com utilização intensiva de informação. Chegou-se à conclusão de que existem indícios de relação direta entre a orientação informacional e a eficácia dos sistemas de informação de marketing nas empresas.

### Introdução

Para Hulbert (2003), “apesar da ampla literatura de informática e da adoção de sistemas ERP, SCM e CRM, a utilização de sistemas de informação é ainda uma grande questão, e é hora de revisitar a estrada do design de sistemas de informação”. O autor observa que, após décadas de sucessos extremamente relativos na área, os próprios envolvidos na produção de sistemas se encontram abertos e num momento propício a estudarem novas formas de trabalhar.

O marketing é uma das atividades que mais requer informação dentro de uma empresa. *“Em marketing, a necessidade de informação é particularmente aguda por ser a área funcional da empresa que mais interage com as variáveis do ambiente externo em constante mutação”* (Mattar, 1994). Para obter a informação necessária, sugere-se um Sistema de Informação de Marketing (SIM), objeto de diversos estudos acadêmicos. Raymond e outros autores apresentam os SIMs como os métodos e procedimentos para o planejamento, análise e apresentação da informação necessária para as decisões de marketing, comentando que, apesar de esses sistemas terem como papel inicial o provimento de informação de uma série de fontes a múltiplos usuários, atualmente eles não são considerados apenas como sistemas de gerenciamento, mas também como sistemas de operação da empresa.

---

<sup>1</sup> Doutor em Administração pela FEA/USP, diretor executivo do IBModa – Instituto Brasileiro de Moda

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela FGV/SP, diretor de planejamento do IBModa – Instituto Brasileiro de Moda

<sup>3</sup> Mestre em Administração pela PUC/SP – diretora de marketing do IBModa – Instituto Brasileiro de Moda

Este estudo visa a contribuir para diminuir a lacuna existente entre a teoria e a prática de marketing nas organizações, por meio da investigação dos aspectos que colocam em risco e efetivamente limitam a obtenção dos benefícios descritos na literatura para o sistema de informações de marketing. Para tanto se recorreu, num primeiro momento a uma revisão bibliográfica, abordando os tópicos relativos a Informação (conceituação e utilização), Sistemas de Informação de Marketing e Tecnologia de Informação e, num segundo momento, foram analisados os sistemas de informação de marketing propostos na literatura. Dessas análises, surgiu a necessidade de incorporar aos modelos de SIMs disponíveis variáveis ligadas à predisposição da organização em obter, analisar e difundir a informação. Estas variáveis foram sistematizadas de forma a, num terceiro momento, estruturar roteiros e realizar um estudo de caso, a fim de obter do mercado as contribuições necessárias para alcançar os objetivos propostos.

Partiu-se do pressuposto de que uma das causas prováveis para a subutilização da informação em relação à sugerida na literatura seja exatamente a falta do que, neste estudo, é definido como *Orientação Informacional*, composta pelos seguintes indicadores: (1) uma definição clara do que significa informação para a empresa; (2) a classificação de importância que a empresa dá à informação; (3) a política de utilização da informação na empresa; e, (4) o nível de tecnologia utilizado e apreendido pela empresa para a obtenção da informação.

A pesquisa empírica foi realizada em empresas de varejo de moda, buscando verificar a existência de relacionamento entre o nível de *orientação informacional* da empresa e a eficácia do seu sistema de informação de marketing. O setor do varejo de moda foi escolhido pelo fato de ser uma indústria altamente dinâmica, que tem a informação como o seu ponto vital e, hoje, está inserida no primeiro escalão dos setores que mais movimentam a economia nacional, tendo faturado cerca de 25 bilhões de dólares em 2005.

## **Metodologia**

Os requisitos e atributos do problema aqui abordado apontam para utilização do estudo de caso para abordá-lo. Optou-se pela realização de um estudo de casos múltiplos, devido à majoração das possibilidades analíticas e ao fato de que “as provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, e o

estudo global é visto, por conseguinte, como sendo mais robusto” (Herriot e Firestone *apud* Yin, 2001: 68)<sup>4</sup>.

Partiu-se do pressuposto de que, dada a existência de uma orientação informacional na empresa, quanto mais elevada essa orientação, mais eficaz será o seu sistema de informações. A proposta do trabalho não considerou preocupações relativas ao dimensionamento ou à explicação do relacionamento das variáveis supra-apresentadas, o que poderá ser realizado em futuros estudos.

*Variável independente: Orientação Informacional*

Após a revisão feita na bibliografia, abrangendo os conceitos de informação, sistemas de informação, sistemas de informação de marketing e tecnologia de informação, emergiu o conceito de *Orientação Informacional*. É importante observar que essas quatro variáveis são extremamente dependentes e relacionadas, e sua classificação exata requer estudos mais aprofundados. Mesmo assim, optou-se pela separação, uma vez que ela permite uma melhor visualização e análise do tema de estudo. Para a finalidade deste estudo, ou seja, introduzir o conceito de *orientação informacional* nos sistemas de informação de marketing, a separação aqui realizada é adequada e suficiente. Quatro elementos da informação nas organizações formam o conceito: (1) definição de informação, (2) importância atribuída à informação, (3) uso da informação e (4) Uso da tecnologia de informação para obtenção da informação. Cada um desses elementos é operacionalizado por uma série de itens, utilizados para mensurar o grau em que eles existem dentro de cada uma das empresas.

*Variável Dependente: “Eficácia do Sistema de Informações de Marketing”*

Uma vez investigada a orientação informacional das empresas entrevistadas, passou-se ao estudo da eficácia dos SIMs, buscando-se mensurar a relevância da contribuição dos SIMs nas decisões tomadas pelos gestores de atividades de marketing das empresas. Em primeiro lugar, foi avaliada a percepção do gestor sobre a adequação dos investimentos em tecnologia de informação em relação às estratégias dos negócios, o retorno trazido por essa tecnologia, a existência e excesso de tecnologia e a qualidade do relacionamento do gestor com os especialistas em tecnologia de informação.

O próximo passo foi avaliar o desempenho dos sistemas de informação, questionando-se a exatidão, a abrangência do conteúdo, o *timing*, a confiabilidade, a apresentação das informações, a integração e a interação dos sistemas de informação. Em seguida, foram analisadas a amigabilidade e a flexibilidade dos sistemas de informações de marketing e, finalmente, por meio de duas perguntas abertas, foram analisadas, na visão dos responsáveis pelo marketing, o grau de contribuição do sistema de informações de marketing para os resultados e o grau de satisfação com o sistema de informações de marketing da empresa.

Foram estudadas três empresas que atuam no varejo de moda brasileiro. A escolha por este tipo de empresa deveu-se ao fato de pertencerem a um segmento de empresas presentes em um mercado altamente competitivo. Os principais critérios utilizados para seleção das empresas entrevistadas foram o de que tivessem uma expressiva presença em seu mercado (participação de mercado, recall, presença na mídia, solidez) e sistemas de informação de marketing.

Foram entrevistadas três pessoas em cada empresa, de acordo com as suas responsabilidades: os principais tomadores de decisões estratégicas, entre as quais a de orientação da tecnologia de informação da empresa, os responsáveis pelas soluções tecnológicas (responsáveis por trazer opções de tecnologia de informação para a empresa, bem como por sua implementação) e os usuários de informações de cada uma das empresas pesquisadas (que teriam seu desempenho melhorado à medida que tenham acesso às informações que necessitam).

Dois estratégias gerais de análise foram utilizadas, a fim de permitir o alcance dos objetivos desse trabalho (Yin, 2001: 131-136): (1) embasamento na proposição: a partir da hipótese apresentada realizou-se a coleta de dados de forma mais direcionada, e a análise consistiu buscar a sua validação; (2) descrição de cada caso e cruzamento entre eles: em razão de ter sido realizado um estudo de múltiplos casos, a descrição de cada um deles isoladamente não permitiria otimizar as possibilidades de análise. Assim, foram realizadas comparações no intuito de dar bases mais sustentadas para as conclusões a que se chegou.

A fim de que se pudessem extrair informações significativas a partir de uma grande massa de dados obtidos durante as entrevistas, o resultado da análise de cada uma das respostas foi disposto num mapa, que permitia visualizar as respostas de todos os entrevistados de forma simultânea. Isto permitiu uma avaliação

comparativa entre os entrevistados, possibilitando não somente verificar se a empresa possuía ou não orientação informacional, mas ainda classificá-las em “alta”, “média” ou “baixa” intensidade. Esse processo se repetiu para a variável dependente (eficácia dos sistemas de informação), a qual também foi atribuído o grau “alto”, “médio” ou “baixo”.

Para fins de conclusão, com base nas diferentes combinações verificadas em cada caso estudado, as respostas foram agrupadas e comparadas, tanto com a literatura, quanto entre os próprios casos, conforme apresentado mais adiante.

### **Descrição e análise dos casos estudados**

A Empresa 1 tem aproximadamente 20 anos, possui em torno de 150 funcionários e trabalha com moda jovem, dirigida a um público na faixa entre 15 e 30 anos de idade, classes sócio-econômicas A e B, e que busca roupas diferenciadas. Sua estratégia de distribuição inclui duas lojas próprias localizadas nos principais pontos da moda de São Paulo, que lhe dão ampla visibilidade, e está presente em aproximadamente 600 pontos de venda multimarca em todo o Brasil, principalmente nos mercados do interior de São Paulo, Minas Gerais e região Nordeste.

A Empresa 2 pesquisada é uma rede de lojas pertencente a um grupo nacional, um dos maiores fabricantes nacionais de artigos de vestuário e está no ramo da moda há mais de 50 anos, sendo detentora de 16 marcas distribuídas entre as linhas de produtos segmentadas em mulheres, homens, crianças, lar, calçados e relógios. Possui cerca de 70 unidades espalhadas pelo Brasil e, focada principalmente no público classe C, atende também às demais faixas, principalmente as superiores.

A Empresa 3 atua em 25 países, com mais de 100 lojas espalhadas pelo Brasil, direcionadas, à semelhança da empresa anterior, principalmente ao público classe C, mas com boa penetração também nas classes A e B. Tem por filosofia “vender o melhor da moda por preços justos”. A empresa é, também, uma grande varejista de produtos e serviços financeiros. Por meio de seu banco oferece seguros, títulos de capitalização, empréstimos para pessoas físicas e jurídicas, cartão de crédito e financiamento. Emprega aproximadamente 15 mil funcionários, sendo a maior rede de varejo de moda do Brasil.

## Apresentação dos resultados

Quadro 1: Avaliação da Orientação Informacional das empresas entrevistadas

	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3
Definição/conceituação	Médio	Médio	Médio
Importância	Alto	Alto	Médio
Uso	Alto	Alto	Alto
Tecnologia da informação	Alto	Alto	Médio
Orientação Informacional	Alto	Alto	Médio

Quadro 2 – Eficácia dos sistemas de informação de marketing

	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3
Visão e relacionamento com a tecnologia de informação	Baixo	Alto	Baixo
Avaliação do desempenho dos sistemas de informações	Alto	Médio	Médio
Amigabilidade e flexibilidade	Amig = alto Flex = baixo	Amig = baixo Flex = alto	Amig = baixo Flex = alto
Grau de contribuição para os resultados	Alto	Alto	Médio
Grau de satisfação com o sistema de informação de marketing	Alta	Média	Média
Eficácia	Alta	Alta	Média

Quadro 3 – Relação entre a Orientação Informacional e a Eficácia dos Sistemas de Informação de Marketing

	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3
Orientação Informacional	Alto	Alto	Médio
Eficácia	Alta	Alta	Média

Evidencia-se, portanto, a existência de relacionamento entre as variáveis consideradas no estudo, o que permite validar a hipótese apresentada. No entanto, ressalte-se que não é possível definir, com base no estudo realizado, inferências acerca da proporcionalidade entre elas, havendo necessidade de se realizar outros estudos para tanto.

## Conclusão

Os resultados obtidos permitem supor que a *Orientação Informacional* é uma componente importante no planejamento, desenvolvimento, implementação e gestão de sistemas de informação de marketing e, quanto maior for a sua presença, maior deverá ser a eficácia de tais sistemas.

## **Limitações e Recomendações**

É necessário observar neste trabalho a sua natureza qualitativa, que permite apenas supor que haja uma relação direta entre a orientação informacional e a eficácia dos sistemas de informação de marketing. Sugere-se a realização de estudos de natureza quantitativa para verificar essa correlação.

## **Bibliografia**

- BOYD JÚNIOR, Harper W & MASSY, Willian F. *Administração de marketing*. São Paulo: Saraiva, 1978.
- CALAHORRA, Ana M. C. *Práticas de marketing desenvolvidas pelas empresas, tendo como enfoque o conceito de marketing societal*. São Paulo, 1993. Dissertação (Mestrado em Administração) - FEA/USP.
- CAMPOMAR, Marcos C. Do uso ao "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 26, n.3, p.95-97, julho/setembro 1991
- COBRA, Marcos. *Marketing competitivo*. São Paulo: Atlas, 1993.
- CHEN, Qimei e CHEN, Hong-Mei. *Exploring the success factors of eCRM strategies in practice*. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, vol 11, n.4, jul 2004.
- CRISPIM, Sérgio Feliciano. *Contribuição ao estudo do sistema de informação de marketing*. São Paulo, 1986. Dissertação (Mestrado em Administração) - FEA/USP.
- DAVENPORT, Thomas H. *Ecologia da informação*. São Paulo: Futura, 1998.
- DOYLE, Shaun. *Software Review: Measuring the Overall Effectiveness of Marketing – Part 1*. *Journal of Database Marketing*, vol. 10, abr 2003.
- DRUCKER, P. F. *The new productivity challenge*. *Harvard Business Review*, Boston, v. 69, n. 6, p.69-79, 1991.
- FREITAS, Henrique e LESCA, Humbert. Competitividade e empresarial na era da informação. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 27, n. 3, p.92-102, jul./set. 1992.
- GONÇALVEZ, Carlos Alberto e GONÇALVES FILHO, Cid. *Tecnologia da informação e marketing: como obter clientes e mercados*. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 21-32, jul./ago. 1995.

- GRISI, Celso H. e SAHELI, Sumaia. Espionagem e ética no sistema de inteligência competitiva. V *SEMEAD*. São Paulo, FEA/USP, 2001.
- HOPPEN, Norberto *et alii*. *Sistemas de informação no Brasil: uma análise dos artigos científicos dos anos 90*. In: ANPAD, 1998.
- HULBERT, James M. *Organizational analysis and information systems design: a road revisited*. Journal of Business & Industry Marketing, vol. 18, n. 6/7, 2003.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAUDON, Kenneth C e LAUDON, Jane P. *Management information systems*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- LEVY, Moisés Mishel. *Informação executiva*. São Paulo: Edicon, 1993.
- MARTINSONS, Maris G. e CHONG, Patrick K.C. The influence of human factors and specialist involvement on information systems success. *Human Relations*, v. 52, n. 1, p. 123-152, 1999.
- MATTAR, Fauze N. e GABRIEL DOS SANTOS, Dílson. *Gerência de produtos: como tornar seu produto um sucesso*. São Paulo: Atlas, 1999.
- MATTAR, Fauze Pesquisa de Marketing – vol. 1. São Paulo: Atlas, 1994.
- MINCIOTTI, Sylvio. *O Sistema de Informações de Marketing como Suporte para a Adoção do Marketing Estratégico: o desenvolvimento de um novo modelo*. São Paulo, 1992. Dissertação (Mestrado em Administração) - FEA/USP.
- RAYMOND, Louis, BRISOUX, Jacques e AZAMI, Abdellah. *Marketing Information Systems Practices in small manufacturing firms: antecedents and consequences*. Journal of Computer Information Systems, Spring 2001.
- SCHEWE, Charles D. *et alii*. Marketing the MIS. *Information and Management*, v. 1, p.12, 1977.
- YIN, Robert. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- WURMAN, Richard S. *Ansiedade de Informação*. São Paulo: Cultura, 1991.