



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA**  
**DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

**Gestão da informação de marketing para inteligência competitiva  
em *shopping centers* do Distrito Federal.**

**Carlos Eduardo de Azevedo**

Brasília  
2005



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA**  
**DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

**Gestão da informação de marketing para inteligência competitiva  
em *shopping centers* do Distrito Federal.**

**Carlos Eduardo de Azevedo**

Dissertação apresentada ao Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília, como parte dos requisitos para obtenção do título de mestre em Ciência da Informação.

**Orientadora:**

**Área de concentração:**

**Linha de pesquisa:**

**Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Sueli Angélica do Amaral**

**Transferência da informação**

**Gestão da informação e do conhecimento**

**Brasília**  
**2005**



## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Título:** Gestão da informação de marketing para inteligência competitiva em shopping centers do Distrito Federal

**Autor:** Carlos Eduardo Azevedo

**Área de concentração:** Transferência da Informação -

**Linha de pesquisa:** Gestão da Informação e do Conhecimento

Dissertação submetida à Comissão Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação do Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Ciência da Informação**.

Dissertação aprovada em: 27 de junho de 2005

Aprovado por:

Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Sueli Angelica do Amaral  
Presidente – Orientador (UnB/PPGCINF)

Prof. Dr. Murilo Bastos da Cunha  
Membro Interno - (UnB/PPGCINF)

Prof. Dr. João José Azevedo Curvello  
Membro Externo – (UCB)

---

Prof. Dr. Hélio Eduardo da Silva  
Suplente – (UCB)

Dizem que se conheces os outros e conhece a ti mesmo, não estarás em perigo em nenhuma entre centenas de batalhas; se não conheceres os outros, mas conheceres a ti mesmo, vencerás uma batalha e perderás outra; se não conheceres os outros e nem a ti mesmo, estarás em perigo em todas as batalhas.

Sun Tzu

Dedico este trabalho aos meus pais Ivaildes e Helio que sempre me deram muita força e tentaram me preparar para que eu pudesse me tornar uma boa pessoa. Eles viram o início deste projeto mas não puderam ver o final, gostaria que pudessem estar fisicamente presentes neste momento de felicidade e realização.

Também dedico este trabalho à minha esposa Karina e aos meus filhos Ricardo e Bernardo; eles são a razão para que eu terminasse este projeto.

## Agradecimentos

Agradeço, em primeiro lugar, à minha orientadora Profa. Sueli que teve uma paciência incrível para poder entender todas as reviravoltas que aconteceram em minha vida durante todo período do mestrado.

Aos componentes da banca que atenderam a necessidade de rápida avaliação para que a apresentação ocorresse em no período do cronograma.

Agradeço à minha ex-aluna, e hoje colega, Marise por toda a força que me deu no processo de digitação e revisão deste projeto, sei que futuramente ela fará o seu próprio projeto.

À minha prima/irmã Rossane e à minha segunda mãe Antonia que me deram estabilidade nos momentos que eu não podia me dedicar à família e administraram situações que eu não podia resolver sozinho.

À todas as equipes de marketing dos *shopping centers* entrevistados, que foram extremamente solícitos em atender aos pedidos de entrevista, colaborando de forma decisiva com que a pesquisa conseguisse ser realizada dentro do cronograma previsto

E aos colegas, professores e funcionários da Universidade de Brasília – UnB e da Universidade Católica de Brasília – UCB pelos incontáveis pedidos de ajuda (todos atendidos!) que tiveram que ouvir de mim nesta trajetória.

## Sumário

Dedicatória	v
Agradecimentos	vi
Lista de figuras	ix
Lista de quadros	x
Lista de gráficos	xi
Lista de abreviaturas	xiii
Resumo e <i>Abstract</i>	xv
1 Introdução	1
2 Problema e Justificativa	3
2.1 Objetivos	7
3 Revisão de literatura	8
3.1 Era da informação	9
3.2 Dado – Informação - Conhecimento	17
3.3 Gestão da informação	24
3.4 Marketing e informação	39
3.5 Inteligência competitiva e marketing	55
3.6 Informação para tomada de decisão na ótica do marketing	66
3.7 Uso da informação em <i>shopping centers</i>	71
4 Metodologia	83
4.1 Instrumento de coleta	94
4.2 Variáveis	98
5 Análise dos dados	105
5.1 Perfil dos gestores de marketing dos <i>shopping centers</i> do Distrito Federal	105

5.2	Informações de marketing utilizadas pelos os gestores dos <i>shopping centers</i> do Distrito Federal	108
5.3	Características da Informação de marketing segundo a ótica dos gestores dos <i>shopping centers</i> do Distrito Federal	121
5.4	Ações desenvolvidas com o uso das informações de marketing	128
5.5	Relação da gestão da informação de marketing para a geração de inteligência competitiva com o desempenho dos <i>shopping centers</i>	134
6	Conclusões	144
7	Referências	149
8	Anexos	155
8.1	Anexo 1 - Roteiro de entrevista	156
8.2	Anexo 2 - Solicitação formal de entrevista	163
8.3	Anexo 3 - Cartelas circulares das entrevistas	165

## Lista de figuras

Figura 1	
Os quatro processos de conversão do conhecimento	23
Figura 2	
Significados associados à gestão da informação	24
Figura 3	
Ambientes que influenciam a Ecologia informacional	26
Figura 4	
Processo de gerenciamento da informação	32
Figura 5	
Visão geral de um SIG de marketing	47
Figura 6	
Componentes dos sistemas de informação de marketing	49
Figura 7	
Geração de vantagem competitiva	55
Figura 8	
Elementos da Inteligência Competitiva	58
Figura 9	
Inserção da inteligência na tomada de decisão	59

## Lista de quadros

Quadro 1	
Comparação entre empresa da sociedade industrial e empresa da sociedade da informação	13
Quadro 2	
Dois tipos de conhecimento	20
Quadro 3	
Evolução do controle da informação e algumas características	28
Quadro 4	
Fontes utilizadas em monitoramento de ambientes	33
Quadro 5	
Dados fornecidos pelos subsistemas do SIM	50
Quadro 6	
Formas de obter informações externas	52
Quadro 7	
As características da boa informação	62
Quadro 8	
Alguns departamentos e ações para informações de mercado	65
Quadro 9	
Vantagens e desvantagens da localização em um <i>shopping center</i> para um varejista	77
Quadro 10	
Grupos de atividades em <i>shopping center</i>	81
Quadro 11	
Seis fontes de evidências: pontos fortes e pontos fracos	87

## Lista de gráficos

### Gráfico 1

Faturamento da indústria de *shoppings centers* no Brasil \_\_\_\_\_ 72

### Gráfico 2

Evolução do número de *shoppings* de 1966 a 2004 \_\_\_\_\_ 73

### Gráfico 3

Empregos diretos gerados pelo setor dos *shoppings* \_\_\_\_\_ 74

### Gráfico 4

Habilitação de Graduação dos entrevistados \_\_\_\_\_ 106

### Gráfico 5

Área da especialização dos entrevistados \_\_\_\_\_ 107

### Gráfico 6

Fontes de informação de Marketing \_\_\_\_\_ 109

### Gráfico 7

Assuntos pesquisados em livros \_\_\_\_\_ 110

### Gráfico 8

Títulos de periódicos consultados \_\_\_\_\_ 112

### Gráfico 9

Conversas com pessoas como fontes de informação \_\_\_\_\_ 113

### Gráfico 10

Utilização de sistemas como fontes de informação \_\_\_\_\_ 115

### Gráfico 11

Utilização de Especialistas externos como fonte de informação \_\_\_\_\_ 118

### Gráfico 12

Utilização de Conversas informais \_\_\_\_\_ 119

Gráfico 13	
Informações sobre a Concorrência	123
Gráfico 14	
Informações sobre os Lojistas	124
Gráfico 15	
Atividades desenvolvidas a partir das informações de marketing	130
Gráfico 16	
Importância da informação de marketing para divulgação	131
Gráfico 17	
Informações sobre Finanças e administração	133
Gráfico 18	
Desempenho ponderado entre 2002 e 2004	136
Gráfico 19	
Relação entre faturamento e ABL entre 2002 e 2004	139
Gráfico 20	
Relação entre faturamento e circulação entre 2002 e 2004	140
Gráfico 21	
Desempenho ponderado corrigido entre 2002 e 2004	141

## Lista de abreviaturas

ABL - Área bruta locável

ABRAIC - Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva

ABRASCE - Associação Brasileira de *Shopping Centers*

ALSHOP - Associação Brasileira de Lojistas de *Shopping*

BI - Sistemas de Inteligência de negócios (*Business Intelligence*)

CPD - Centro de Processamento de Dados

CRM - Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente (*Customer Relationship Management*)

EDI - Intercâmbio Eletrônico de Dados (*eletronic data interchange*)

EDP - Sistema de Banco de Dados (*Eletronic Data Processing*)

ERM - Gerenciamento de Relacionamento de Empreendimento (*Enterprise Relationship Management*)

ERP - Planejamento de Recursos do Empreendimento (*Enterprise Resource Planning*)

ICSC - *International Council of Shopping Centers*

MDSS – ver SSDM

MES – ver SEM

MIS – ver SIM

MMSS - Sistema de apoio à gerência de marketing (*Marketing Management Support System*)

PIB - Produto Interno Bruto

SAD - Sistema de Apoio à Decisão

SEM - Sistema Especialista em Marketing

SI - Sistema de informação

SIBTs - Sistemas de Informação Baseados em Transações

SIG - Sistema de Informações Gerenciais

SIM - Sistema de Informações Mercadológico ou Sistema de Informações de Marketing

SSD - Sistema de Suporte à Decisão

SSDM - Sistema de Suporte à Decisão em Marketing

## Resumo

Por meio do estudo de múltiplos casos, a pesquisa buscou verificar como é realizada a gestão da informação para a geração de inteligência competitiva nos *shopping centers* do Distrito Federal. Relata como os gestores de marketing desses *shopping centers* caracterizam a informação de marketing, realizam sua gestão e que ações desenvolvem a partir destas informações. Para análise de desempenho dos *shopping centers* é proposta uma fórmula para mensuração deste desempenho. Por fim é verificado que a gestão da informação influencia a geração de inteligência competitiva e conseqüentemente o desempenho de cada *shopping center*.

**Palavras-chave:** Gestão da informação, inteligência competitiva, *shopping center*, estudo de múltiplos casos.

## Abstract

This research aimed at verifying the means that shopping centers located in Distrito Federal manage information towards the generation of competitive intelligence through the study of multiple cases. It reports the ways marketing managements in these shopping centers characterize marketing information, carry out its management and develop actions as consequence of this information. The shopping centers performance analysis is based on a formula to measure performance. Finally, is it verified that the information management influences the generation of competitive intelligence and consequently the performance of each shopping center.

**Key-words:** information management, competitive intelligence, shopping center, multiple cases study

## 1 Introdução

A presente pesquisa foi proposta como forma de analisar a relação da gestão da informação de marketing para a geração de inteligência competitiva. Escolheu-se como objeto de pesquisa os *shopping centers* do Distrito Federal, pois, pelas suas características, estes deveriam fazer uso de algum tipo de gestão da informação como forma de se manterem atualizados e preparados para enfrentarem um mercado que é um dos mais competitivos no país.

Este ambiente competitivo se torna ainda mais evidente à medida que se verificam as grandes mudanças ocorridas desde a década de 1950, quando muitos dos processos produtivos e de interação social se alteraram. Foi nesta década de 1950 que, segundo Karpát (1999), surgiu o conceito de *shopping center* nos Estados Unidos, revolucionando a prática do comércio, pois, aliava as compras ao lazer.

Davenport (1998) afirma que a partir de 1950 a sociedade estaria entrando em um novo ciclo que viria a ser chamado de Era da Informação. A informação tornou-se o grande diferencial entre empresas e até nações, possibilitando aos seus detentores alçarem a um patamar estratégico e de poder antes só imaginado. Entretanto, esta mesma Era da Informação, impossibilitou, em princípio, o uso de suas grandes oportunidades e trouxe também o excesso de informações que deveriam ser administradas, ou melhor, gerenciadas.

Neste contexto, as empresas são envoltas por uma grande quantidade de informações que, muitas vezes, acabam por encobrir o que é realmente necessário para cada uma delas. Surge a gestão da informação como uma proposta para dar forma e organização à esta grande quantidade de informações, pois, o acesso à

informação visa a geração de vantagem competitiva sobre a concorrência (FERREIRA, 2003, p. 36).

Partindo deste pressuposto, esta pesquisa visou verificar como é realizada a gestão da informação de marketing pelos gestores de *shopping centers* do Distrito Federal para geração da inteligência competitiva.

O item 2 aborda o problema e justificativa da pesquisa, apresentando o seu escopo, objeto de estudo e apresenta, também, o objetivo geral e os objetivos específicos.

A revisão de literatura contém o referencial teórico que dá suporte à pesquisa, fazendo ligação entre Ciência da Informação, Marketing e *shopping center*.

Na metodologia são apresentados o instrumento de coleta de dados e as variáveis estudadas, bem como os procedimentos metodológicos utilizados para realizar a pesquisa de maneira a alcançar os objetivos propostos.

A análise dos dados discorre sobre cada variável da pesquisa, suas influências em cada objetivo e sua contribuição para o alcance da inteligência competitiva nos *shopping centers* analisados.

As conclusões da pesquisa são apresentadas ao final juntamente com propostas de outras pesquisas, seguidas das referências utilizadas e dos anexos.

## 2 Problema e Justificativa da pesquisa

Toda a atividade humana, por mais simples que pareça, envolve algum problema a ser resolvido. Não somente um problema no contexto de dificuldade a ser superada, mas também no contexto de opções e escolhas. Ao andar, dirigir um carro, escolher uma fruta ou sair em férias, diversas decisões são tomadas. Estas decisões podem ser de caráter mais simples ou complexo, envolvendo uma ou várias opções, com resultados rápidos ou de longo prazo.

Tomando como exemplo a ação de andar, diversas variáveis podem ser consideradas ao pensarmos nesta ação: o tipo de piso e topografia (para a escolha do tipo de calçado), o tempo e o clima (na escolha do tipo de roupa), o tempo disponível (para a escolha da velocidade e distância), o objetivo (exercício, locomoção, entretenimento ou obrigação), o horário do dia ou noite se estamos acompanhados ou sozinhos, se a vizinhança é segura ou não, o nosso condicionamento físico. São tantas opções a serem analisadas, que considera-se até a relação custo-benefício para executar determinada ação e muitos, no lugar de andar, decidiram assistir televisão.

Ao pensar nas pequenas ações necessárias para se dar um único passo, verifica-se que existem outras tantas opções, que o passo talvez não se realizasse. A complexidade de cada decisão humana vai se tornando maior à medida em que a própria sociedade criada pelo homem vai se tornando mais complexa. Cada decisão envolve mais e mais opções e informações. Algumas decisões podem ser prejudicadas e até não acontecer, se houver excesso ou desorganização das informações necessárias à sua resolução.

Se forem consideradas decisões que não estão diretamente ligadas ao alcance do corpo físico do homem, percebe-se, mais uma vez, que as decisões se tornam ainda mais complexas. A decisão de um investimento em um banco ou qualquer decisão de uma organização envolve muitas variáveis, que podem indicar ou não a viabilidade de determinada decisão.

Diversas estruturas e técnicas foram desenvolvidas para que o processo de tomada de decisão fosse melhor executado, mas todas envolvem um processo de análise da situação que envolve esta tomada de decisão, a geração e escolha de opções de ação e, por fim, sua execução.

Para as organizações, diversos sistemas foram criados para gerar e organizar as informações, para que seus gestores possam tomar decisões mais acertadas: planejamento de recursos do empreendimento (ERP - *Enterprise Resource Planning*), gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM - *Customer Relationship Management*), sistemas de informação, sistemas de inteligência de negócios (BI - *Business Intelligence*), inteligência competitiva e outros recheiam a literatura como se cada um fosse a solução para a organização gerir melhor suas informações. Entretanto, todos estes não passam de ferramentas ou metodologias a serem utilizadas para facilitar o trabalho das pessoas em ambientes cada vez mais complexos e competitivos.

A gestão da informação se dá através de um processo que pode, ou não, utilizar de sistemas informatizados. Em última análise, pode-se afirmar que todo o processo de gestão da informação serve para que a tomada de decisão seja mais bem realizada. Por esta razão, para que exista um processo de inteligência competitiva, que possa gerar algum diferencial para o bom desempenho da organização, há a necessidade de um processo de gestão da informação. //

Isto se torna particularmente evidente na área do marketing. Esta área tem que estar sempre em consonância com os movimentos do mercado para que possa aproveitar suas oportunidades e evitar, ou pelo menos amenizar, as ameaças em benefício de sua organização. Um exemplo desta utilização da gestão da informação pode ser visto no setor dos *shopping centers*, estes têm enfrentado uma concorrência cada vez mais acirrada e necessitam constantemente de inovações para manter-se em vantagem no mercado.

Neste ambiente de complexidade das organizações:

[...] inteligência competitiva é sinônimo de capacidade de antecipar as ameaças e novas oportunidades por meio da informação validada para a tomada de decisão, em um processo contínuo em que a informação é transformada em conhecimento no processo decisório da empresa, cujo resultado final é na verdade 'informação com valor agregado' (BATTAGLIA, 1999, p. 204).

Garber (2001), relacionando inteligência competitiva e inteligência competitiva de mercado, afirma que:

A materialização da inteligência de mercado está intimamente ligada ao processo decisório nas ações de mercado. Toda vez que tratamos da tomada de decisão nos remetemos a um problema básico, que é a incerteza e a possibilidade de tomarmos uma decisão errada. E como sabemos, esse risco é inversamente proporcional a quantidade de informações que dispomos no momento da tomada de decisão (GARBER, 2001, p. 31).

O aumento da complexidade da tomada de decisão se deu, em parte, pela quantidade de informações necessárias e disponíveis para que esta tomada de decisão seja realizada. Wurman (1991) afirma que, para economizar tempo, cientistas preferem muitas vezes realizar um experimento a procurar se este já fora realizado. Ao fazer um paralelo com as organizações, pode-se imaginar que estas podem fazer ou encomendar uma pesquisa, sem procurar se a informação na qual está interessada está disponível em alguma fonte, ainda que estas organizações

gastem mais tempo e recursos recolhendo e procurando dados do que processando e transformando estes dados e informações em conhecimento.

Faz-se necessário, portanto, um estudo de como gerir a informação e organizar sistemas de informação capazes de contribuir para a geração de inteligência competitiva de mercado no alcance de um melhor desempenho das organizações em ambientes cada vez mais complexos

Enfim o problema de pesquisa resume-se em:

Como é realizada a gestão da informação de marketing pelos gestores de *shopping centers* do Distrito Federal para geração da inteligência competitiva?

## 2.1 Objetivos

O objetivo geral da pesquisa é verificar como é realizada a gestão da informação de marketing pelos gestores de *shopping centers* do Distrito Federal visando a geração da inteligência competitiva.

Os objetivos específicos são:

- a) Identificar o perfil dos gestores de marketing dos *shopping centers* do Distrito Federal;
- b) Identificar as fontes de informação de marketing utilizadas pelos os gestores dos *shopping centers* do Distrito Federal;
- c) Caracterizar a informação de marketing segundo a ótica dos gestores dos *shopping centers* do Distrito Federal;
- d) Verificar quais ações são desenvolvidas como consequência das informações de marketing;
- e) Analisar a relação gestão da informação de marketing na geração de inteligência competitiva com o desempenho dos *shopping centers*.

### 3 Revisão de literatura

A revisão de literatura foi estruturada em itens temáticos que compõem o referencial para a realização desta pesquisa: Era da informação, dado – informação - conhecimento, gestão da informação, marketing e informação, inteligência competitiva e marketing, informação para tomada de decisão na ótica do marketing e uso da informação em *shopping centers*.

O primeiro item, era da informação, trata dos antecedentes e momento histórico da realização da pesquisa, apresentando o ambiente em que o pesquisador e seu objeto de estudo estão inseridos.

O segundo item trata da hierarquização dado – informação – conhecimento, apresentando visões de diferentes autores de diversas áreas sobre o tema.

O terceiro item trata da gestão da informação como um insumo a ser trabalhado pelos diversos tipos de organizações para melhor utilizar seus recursos.

Marketing e informação, o quarto item, apresenta a evolução do marketing e a utilização de sistemas de informação para gestão das informações da atividade do marketing, além das fontes de informação utilizadas no marketing.

Em inteligência competitiva e marketing, o quinto item, é abordado a relação do marketing com a inteligência competitiva e a inteligência competitiva de mercado.

No sexto item, informação de mercado na ótica do marketing, a informação é vista como um redutor de incertezas dentro do escopo das atividades de marketing, com a monitoração dos ambientes que influenciam tal escopo.

O sétimo e último item trata do uso da informação em *shopping centers*, apresentando os conceitos e a importância dos *shopping centers* no mercado de varejo brasileiro, bem como sua evolução.

### 3.1 Era da informação

“ A sociedade humana passou por diversos processos e mudanças culturais, tecnológicas e sociais desde o momento em que a espécie humana tornou-se ciente e consciente de sua inteligência. Deste momento em diante, utiliza-se este recurso, a inteligência, para domar o ambiente que nos circunda e prevalece como espécie dominante na Terra. O ser humano (fraco, lento e com poucas defesas naturais, se comparado aos outros animais) acabou por criar sociedades baseadas em regras próprias, para que sua segurança e perpetuação da espécie fossem garantidas. Desde então, mudanças se tornaram constantes em nosso meio e o homem, agora em sociedade, descobriu que tinha uma incrível capacidade de se adaptar a estas mudanças. ”

Toffler (1980) apresenta três ondas de mudanças que afetaram profundamente a sociedade, mudando sua estrutura e fazendo desaparecer culturas e civilizações, “substituindo-as por modos de vida inconcebíveis para os que vieram antes” (TOFFLER, 1980, p. 24). A primeira onda, a revolução agrícola, levou milhares de anos para acabar. A segunda onda, a revolução industrial durou cerca de 300 anos, e a terceira onda:

traz consigo um modo de vida genuinamente novo, baseado em fontes de energia diversificadas e renováveis; em métodos de produção que tornam obsoletas as linhas de montagem das fábricas; em novas famílias não-nucleares; numa novel instituição que poderia ser chamada a 'cabana eletrônica'; e em escolas e companhias do futuro, radicalmente modificadas (TOFFLER, 1980, p. 24).

Apesar das três ondas – a onda agrícola, a onda industrial e a onda da informação – Toffler (1998) assegura que, a qualquer época, as fontes de poder nas sociedades são: o poder da violência, o poder da riqueza e o poder do conhecimento. Polloni (2000) afirma que o poder armado (violência) teria prevalecido

do século XVII até 1970, quando a indústria supera a agricultura e o poder passa a ser da riqueza. Por fim, a partir de 1980, inicia-se o poder do conhecimento. Entretanto, Toffler (1998) alerta, que tanto a violência, quanto a riqueza e o conhecimento são usados, em conjunto, por aqueles que procuram o poder.

A disputa pelo poder, sempre foi uma constante em nossa evolução histórica. E esta evolução histórica, do poder da violência, passando pelo poder da riqueza até o momento do conhecimento como principal elemento de poder, pode ser observada através da tradição sociológica, na qual a ação social em nível mais fundamental é entendida como a relação entre a natureza e a cultura (CASTELLS, 1999, p. 505). Esta relação apresenta a natureza como a fonte de sustento do homem e a cultura como o resultado de ações do homem.

Castells (1999, p. 505), argumenta que o primeiro modelo de relação natureza-cultura foi caracterizado, durante milênios, pela dominação da natureza sobre a cultura. "Os códigos de organização social expressavam quase diretamente a luta pela sobrevivência diante dos rigores incontroláveis da natureza" (CASTELLS, 1999, p. 505).

O segundo modelo de relação entre natureza e cultura foi estabelecido nas origens da Era Moderna e associado à Revolução Industrial e ao triunfo da razão: a dominação da natureza pela cultura. Este segundo modelo acabou por formar "a sociedade a partir do processo de trabalho por meio do qual a humanidade encontrou tanto sua libertação das forças naturais quanto a submissão aos próprios abismos de opressão e exploração". (CASTELLS, 1999, p. 505).

Castells (1999) lembra que a sociedade está entrando em um terceiro estágio, em que a cultura se refere a si mesma, tendo suplantado a natureza ao ponto da natureza ser renovada (ou 'preservada') artificialmente como uma forma cultural e

este é o sentido do movimento ambiental: reconstruir a natureza como forma cultural ideal.

Em razão da convergência da evolução histórica e da transformação tecnológica, entramos em um modelo genuinamente cultural de interação e organização social. Por isso é que a informação representa o principal ingrediente de nossa organização social. [...] É o começo de uma nova existência e, sem dúvida, o início de uma nova era, a era da informação, marcada pela autonomia da cultura *vis-à-vis* as bases materiais de nossa existência. (CASTELLS, 1999, p. 505).

Cohen (2000, p. 51) compara a era da cultura, referindo-se à própria cultura, com a Era Agrícola (primazia da natureza) e com a Era Industrial (dominação da natureza pela cultura). Esta comparação, da era da cultura se referindo à própria cultura, difere em:

- a) os recursos são infinitos;
- b) quanto mais se dá, mais se tem;
- c) e quanto mais se tem, mais se precisa;
- d) a flexibilidade é quase absoluta (a matéria-prima, o pensamento, é maleável);
- e) não há depreciação do produto (que vem a ser uma idéia), há a relação com a idéia sucessora.

A partir de 1950, a sociedade passou a observar mudanças em sua estrutura que levaram alguns autores, como Davenport (1998), a afirmar que a sociedade estaria entrando em uma nova Era. Esta nova Era seria baseada não mais em elementos ditos tradicionais, que apesar de tudo, foram inovadores a seu tempo. Esta Era estaria se baseando em algo que sempre existiu, mas que se tornou mais evidente neste novo contexto: a informação.

A importância da informação como base de uma nova sociedade é melhor evidenciada com o papel de poder que passa a ser subentendido na hierarquia: Dado – Informação – Conhecimento, que levou este período ser a chamado de Era da Informação.<sup>14</sup>

Araújo (1991, p. 38) afirma que nos anos de 1980, a informação deixa de ser um bem livre para se transformar num bem restrito e assume, definitivamente, valor de troca, torna-se um bem ou uma mercadoria a ser negociada em um mercado de oferta e procura. Araújo (1991, p. 38) argumenta que a informação passa a ter valor estratégico e político superior a quando o conhecimento era disponibilizado livremente a tecnólogos e cientistas. Seu caráter político leva a divisão do mundo entre países "pobres" e "ricos" em informação, sendo os ricos detendo o poder da tecnologia, legislação, regulamentação e da própria geração, difusão e comercialização da informação.

“ Para Araújo (1991, p. 38), a informação tornou-se fator fundamental para a reprodução do capital, atuando no sistema produtivo, sendo assim um componente essencial no processo de tomada de decisão econômica e política.

Com base neste conceito, Campos Filho (1994, p. 39) assevera que, em uma concepção simplista, o que as pessoas produzem está mais ligado à informação do que aos bens físicos.

Borges (2000) compara, no quadro 1, as diferenças entre a empresa da sociedade industrial e a empresa da sociedade da informação.

Quadro 1 - Comparação entre empresa da sociedade industrial e empresa da sociedade da informação

EMPRESA DA SOCIEDADE INDUSTRIAL	EMPRESA DA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO
Enfoque analítico / atomístico.	Enfoque macro / holístico.
Individualismo / domínio / distanciamento entre as pessoas.	Igualdade de direitos / compartilhamento / participação.
Autoridade centralizadora / paternalista / autocrática.	Autoridade adulta / facilitadora / democrática.
Continuidade num único nicho profissional. Especialização excessiva.	Opções múltiplas. Liberdade de escolha. Visão generalizada.
Economia de escala / tendência ao gigantismo e à centralização.	Descentralização, resguardando-se a integração.
Valorização da quantidade.	Valorização da qualidade associada à quantidade.
Empresário avesso ao risco. Busca de protecionismo.	Empresário empreendedor, criativo e competitivo.
A grande alavanca é o dinheiro:	A grande alavanca é a informação / o conhecimento / a educação.
O sucesso é garantido pelo poder de investimento em máquinas e instalações.	A mente humana é o grande <i>software</i> . O computador é o grande <i>hardware</i> .

Fonte: Borges (2000, p. 29) "

Borges (2000) enumera que a sociedade da informação e do conhecimento pode ser caracterizada por alguns itens:

- a) a grande alavanca do desenvolvimento da humanidade é realmente o homem;
- b) a informação é um produto, um bem comercial;
- c) o saber é um fator econômico;
- d) as tecnologias de informação e comunicação vêm revolucionar a noção de "valor agregado" à informação;
- e) a distância e o tempo entre a fonte de informação e o seu destinatário deixaram de ter qualquer importância; as pessoas não precisam se deslocar porque são os dados que viajam;
- f) a probabilidade de se encontrarem respostas inovadoras a situações críticas é muito superior à situação anterior;
- g) as tecnologias de informação e de comunicação converteram o mundo em uma "aldeia global" (MacLuhan);
- h) as novas tecnologias criaram novos mercados, serviços, empregos e empresas;
- i) as tecnologias de informação e comunicação interferiram no "ciclo informativo", tanto do ponto de vista dos processos, das atividades, da gestão, dos custos etc.:
  - i. o próprio usuário da informação pode ser também o produtor ou gerador da informação;
  - ii. registro de grandes volumes de dados a baixo custo;
  - iii. armazenamento de dados em memórias com grande capacidade;

- iv. processamento automático da informação em alta velocidade;
  - v. recuperação de informação, com estratégias de buscas automatizadas;
  - vi. acesso às informações armazenadas em bases de dados em vários locais ou instituições, de maneira facilitada;
  - vii. monitoramento e avaliação do uso da informação.
- (BORGES, 2000, p. 29)

Botelho; Batista; Amaral (1994) lembram que a questão da sonegação da informação está sendo desconsiderada. Esta afirmação se torna mais clara quando se analisa que a Era da Informação preconiza a circulação e o acesso massificado a informações. A informação é poder, mas sobretudo, quando o controlador da informação regula e controla, também, os que têm acesso a esta informação. Este controle e regulação do acesso à informação, a torna rara e valiosa.

O advento da Era da Informação afetou, e continua afetando, as mais diversas áreas da sociedade. Notadamente, a Era da Informação não trouxe necessariamente um maior conhecimento, ou ainda, um maior desenvolvimento à sociedade como era de ser esperado nesta grande revolução. Azevedo (2000) lista três fatores para representar as dificuldades de se utilizar as vantagens desta Era, caracterizando, portanto, a Era da Informação e não a Era do Conhecimento:

- a) as organizações e a sociedade ainda não estão preparadas para transformar a grande quantidade de informações, disponíveis, em conhecimento;
- b) os sistemas de informações não representam a última solução para os problemas informacionais das organizações, muitas podem se concentrar no desenvolvimento destes sistemas e não nas soluções que estes deveriam vir a facilitar. Um sistema de informações é uma ferramenta para se gerenciar informações com o fim de gerar conhecimento;
- c) a falta de noção do que a Era do Conhecimento pode influenciar.

Drucker (1997) afirma que se levará 50 anos, ou mais, para a sociedade realmente entenda como começar a trabalhar à Era do Conhecimento, pois, não se tem certeza de como será o seu desenvolvimento. Portanto não se tem idéia da sua profundidade e capacidade; não se sabe que perguntas fazer. Drucker. (2000) assegura que o impacto da revolução da informação não ocorreu em informação, pois ainda não houve grandes mudanças na forma de tomada de decisão, ela apenas transformou em rotina diversos processos em diversas áreas.

Pode-se afirmar que a revolução ainda não ocorreu em sua plenitude, pois ela se apresentou somente como maior velocidade de processamento de informações e não como a mudança de pensamento e forma de atuação em relação à informação disponível.

Azevedo (2000) lembra que é nesta Era da Informação que estão a ser desenvolvidos os processos e pensamentos que formarão a Era do Conhecimento.

Rezende (2002, p. 124) vislumbra a transição da Era da Informação para a Era do Conhecimento. A autora assegura que esta transição se dá ao se compreender que a informação, por si só, não gera novos conhecimentos, mas este é gerado quando algo de novo for criado a partir das possíveis interpretações da informação.

Neste contexto surge a preocupação com o processo de administração e crescimento das empresas. Para Simon (1989 apud SOLINO & EL-AOUAR, 2001) administrar é tomar decisões e, portanto, tomar decisões e administrar são ações idênticas. No entanto, as organizações nunca poderão tomar decisões perfeitamente racionais, pois suas pessoas:

- a) são dotadas de habilidades limitadas para trabalhar com as informações e dados que possuem;

- b) utilizam bases de informações incompletas sobre o assunto em questão;
- c) exploram apenas um número limitado de alternativas; e
- d) não possuem capacidade para estabelecer valores efetivos para os possíveis resultados (SIMON, 1989 apud SOLINO & EL-AOUAR, 2001, p. 24).

Entretanto, segundo Simon (1989, apud SOLINO & EL-AOUAR, 2001), há um excesso de informações oriundas de um contexto caótico, que levam a um futuro de impossível previsão. “Em vista disso, o desafio que se coloca aos empresários é como sobreviver, para não falar em crescer, num ambiente cada vez mais turbulento, e como preparar um futuro que não pode prever-se com exatidão” (ACKOFF, 1998, p. 18 apud SOLINO & EL-AOUAR, 2001, p. 24).

“ A gestão de informações se torna, portanto, um desafio para os diversos tipos de organizações. A correta gestão de informações, será um facilitador para que melhores decisões sejam tomadas por empresários e gestores destas organizações, promovendo a sobrevivência e o possível crescimento destas organizações.

Na “Era da Informação”, o motor modificador deste período é composto e expresso pela hierarquia dado- informação – conhecimento. É necessário, portanto, entender estes conceitos para que se saiba como utilizá-los de melhor forma. ”

### 3.2 Dado – Informação - Conhecimento

Para Battaglia (1999), dados é a coleta de matéria-prima bruta, dispersa em diversos documentos e para Stair (1998), dados são fatos em sua forma primária.

Entretanto, para Garber (2001, p. 32), dado "é o elemento básico a partir do qual percebemos e registramos uma realidade". Segundo Silva (2003), o dado é bruto, não há contextualização. Já a informação é contextualizada, ou seja, é entendida dentro de um determinado escopo ou ambiente.

Battaglia (1999) afirma que informação é o tratamento do dado, pressupondo uma estrutura de dados organizada e formal. As bases e bancos de dados, bem como as redes são sustentadas pela informação.

Cassarro (2003) classifica a informação em dois tipos:

- a) informação operativa ou operacional: necessária para realização de uma função, de uma operação;
- b) informação gerencial: resumo de informações operativas que chegam a um gerente, informando-lhe de algo relativo à sua competência.

Sob a ótica funcional, a informação toma a função de um recurso redutor de incertezas (CHIAVENATO, 2002). A informação é usada para aumentar a probabilidade que a decisão certa seja tomada, somente melhorando a decisão se conduzir uma mudança nesta decisão (WETHERBE, 1987).

Ferreira (2003, p. 36) assegura que a informação:

pode viabilizar a elaboração, implementação e avaliação de políticas públicas [ou organizacionais] com maior grau de eficácia e eficiência, a partir da análise da complexidade social em suas demandas e contradições.

// Garber (2001, p. 32) afirma que "todo dado coletado capaz de diminuir o nível de incerteza na tomada da decisão será chamado de informação". Ferreira (2003) salienta que, para pessoas ou atores diferentes, a informação acaba por assumir finalidades específicas, como por exemplo:

No âmbito do mercado, o acesso à informação visa a geração de vantagem competitiva sobre a concorrência, descoberta de novos nichos de consumidores; pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços, bem como o monitoramento do ambiente externo, a fim de identificar ameaças e/ou novas oportunidades de negócios para as empresas (FERREIRA, 2003, p. 36).

Para Stair (1998), "informação é um conjunto de fatos organizados de tal forma que adquirem valor adicional além do valor do fato em si" (STAIR, 1998, p. 4). Para transformar dados em informação é necessário um processo, uma série de tarefas logicamente relacionadas, executadas para atingir um resultado definido. (STAIR, 1998 p. 5). Stair (1998, p. 5) afirma que:

O processo de definição de relação entre dados requer conhecimento. Conhecimento é o corpo ou as regras, diretrizes e procedimentos usados para selecionar, organizar e manipular os dados, para torná-los úteis para uma tarefa específica.

As informações são dados com significado, sendo o resultado de uma contextualização que visa uma solução para determinada situação na qual uma decisão é necessária (ANGELONI, 2003).

Garber (2001, p. 32) define conhecimento como "o conjunto de informações sobre o mercado, colhidas ao longo de um período de tempo, que nos ajuda a minimizar os riscos de uma decisão errada". Garber (2001) também assegura que a coleta e a análise dos dados ao longo do tempo dão uma visão sistêmica do comportamento do mercado e os fatores que o governam.

Para Battaglia (1999, p. 209) o conhecimento é o conteúdo informacional contido nos documentos, nas várias fontes de informação e na bagagem pessoal de cada indivíduo.

Na opinião de Angeloni (2003), o conhecimento é a informação processada por indivíduos e o valor agregado à informação depende dos conhecimentos pré-existentes desses indivíduos. Portanto, o conhecimento é adquirido por meio do uso da informação nas ações destes indivíduos. Não podendo ser separado do indivíduo, o conhecimento está sujeito à sua percepção individual, que distorce a informação de acordo com seus modelos mentais (ANGELONI, 2003).

O conhecimento é a informação processada, seja pelo indivíduo ou pela organização. Mesmo que o indivíduo ou a organização procurem evitar a distorção da informação na geração do conhecimento, suas experiências, pré-conceitos e opiniões podem interferir na "codificação/decodificação desses elementos, acarretando muitas vezes distorções individuais que poderão ocasionar problemas no processo de comunicação" (ANGELONI, 2003, p. 18).

“ Nonaka & Takeuchi (1997) classificam o conhecimento humano em dois tipos:

- a) o conhecimento explícito e;
- b) o conhecimento tácito.

O conhecimento explícito pode ser articulado na linguagem formal, em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais etc.. Esse tipo de conhecimento pode ser transmitido, formal e mais facilmente, entre os indivíduos da organização. É mais facilmente identificável e; normalmente, é aquele que é gerenciado pelas organizações (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento tácito é difícil de ser articulado em linguagem formal, é um tipo de conhecimento mais importante. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor. Por ser pessoal, e individual, é de difícil compartilhamento e interpretação através de uma linguagem formal ou em suporte físico (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

Quadro 2 – Dois tipos de conhecimento

<b>Conhecimento Tácito</b> (Subjetivo)	<b>Conhecimento Explícito</b> (Objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento seqüencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Nonaka & Takeuchi (1997, p. 67) //

Para Choo (1998), há três tipos de conhecimento organizacional: o tácito, o baseado em regras e o cultural.

O conhecimento tácito é aquele que não possui uma base de apresentação tangível, é constituído de ações, intuições e outras atividades. Sendo implícito, é difícil de articular e formalizar, sua transferência se dá por meio da tradição e do compartilhamento de experiências. (CHOO, 1998, p. 12)

O conhecimento baseado em regras é explícito. Sendo acessível e materializado, é um produto concreto e é normalmente captado pelas organizações. É usado para desenvolvimento de rotinas, padronização de procedimentos organizacionais e estruturação de arquivo de dados. (CHOO, 1998, p. 12)

Já o conhecimento cultural faz parte da cultura da organização, é comunicado através de via oral, histórias, metáforas, analogias e declaração de visão e missão. O conhecimento cultural assegura os valores e normas para cada nova informação que a organização recebe podendo incentivar ou reprimir. (CHOO, 1998, p. 12)

Silva (2003) faz a seguinte diferenciação entre conhecimento tácito e explícito:

Esse processamento [dado para informação e informação para conhecimento] se dá de acordo com a bagagem de conhecimento já existente, ou conhecimento tácito. Portanto, o valor agregado à informação depende do conhecimento anterior de quem a assimilou. Neste sentido, a informação se transforma em novo conhecimento, que também é tácito. O conhecimento explícito, plasmado em algum suporte, volta a ser informação (SILVA, 2003, p. 117).

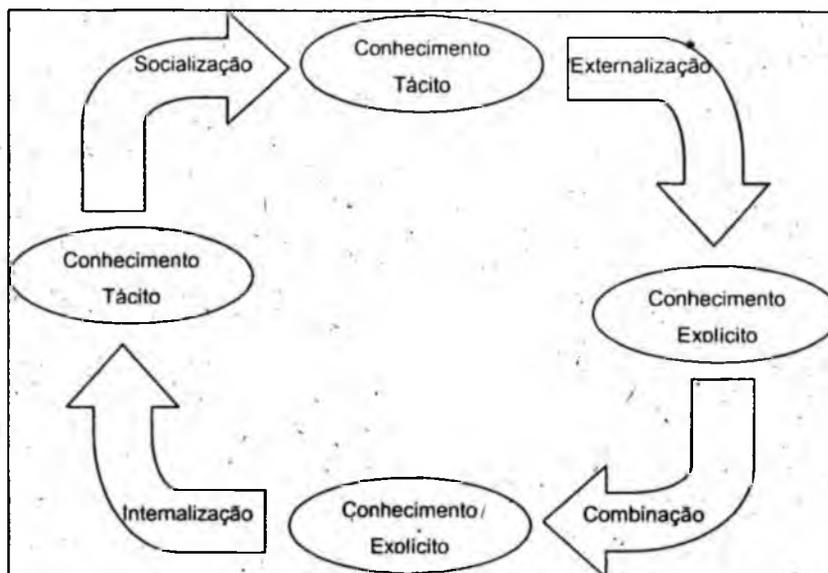
Para Moresi (2001), o conhecimento informal é aquele gerado e utilizado na produção do conhecimento formal, sendo constituído de elementos imateriais e intangíveis como idéias, fatos, suposições, decisões, questões, conjecturas, experiências e pontos de vista. É um ativo patrimonial de grande valor, pois contém a inteligência do conhecimento formal, é passível de perda ao longo do tempo por falta de mecanismos de coleta, armazenamento e reutilização. Moresi (2001) afirma que gerenciar o conhecimento formal e informal é o grande desafio. Pode-se afirmar que o conhecimento formal é o conhecimento explícito e o conhecimento informal é o conhecimento tácito.

Nonaka & Takeuchi (1997), pressupondo que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e explícito, postulam quatro diferentes modos de conversão do conhecimento:

- a) socialização, a conversão do conhecimento tácito para o conhecimento tácito, é um processo de compartilhamento de experiências de indivíduos e, a partir

- daí, de criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas;
- b) externalização, a conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito, é um processo de articulação do conhecimento tácito do indivíduo em conceitos explícitos para toda a organização, à medida que o conhecimento tácito se torna explícito ele é expresso na forma de analogias, conceitos, hipóteses ou modelos;
  - c) combinação, a conversão do conhecimento explícito para o conhecimento explícito, envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito, como manuais e relatórios, na criação de um terceiro conhecimento explícito e formal;
  - d) internalização, a conversão do conhecimento explícito para o conhecimento tácito, é um processo no qual elementos de conhecimento formal são assimilados por indivíduos e conseqüentemente transformado em seu conhecimento pessoal ou conhecimento tácito. //

Figura 1 - Os quatro processos de conversão do conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka & Takeuchi (1997).

Battaglia (1999), define que:

Dados – é a coleta de matéria-prima bruta, dispersa nos documentos.

Informação – é o tratamento do dado, transformado em informação. Pressupõe uma estrutura de dados organizada e formal. As bases e bancos de dados, bem como as redes são sustentadas pela informação.

Conhecimento – é o conteúdo informacional contido nos documentos, nas várias fontes de informação e na bagagem pessoal de cada indivíduo.

Inteligência – é combinação destes três elementos resultante do processo de análise e validação pelo especialista. É a informação com valor agregado. (BATTAGLIA, 1999, p. 209).

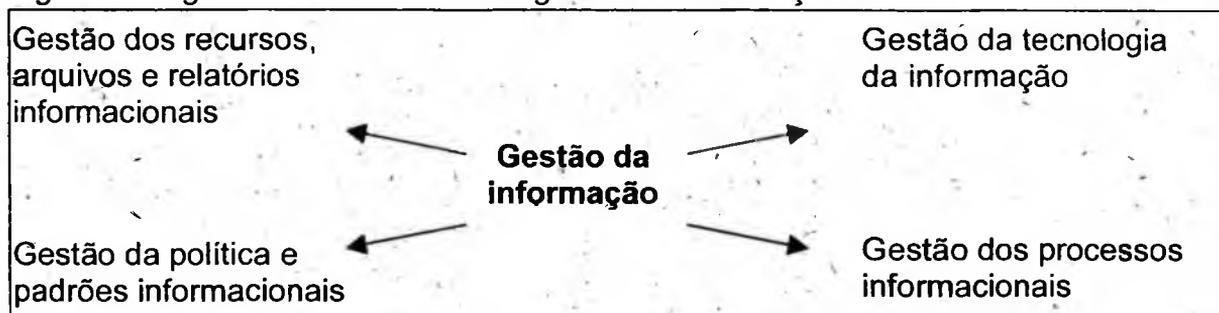
A compreensão da hierarquia dado – informação – conhecimento, não implica na correta utilização destes recursos. Há necessidade de se entender como utilizar estes recursos no mundo real, nos mais diversos tipos de organizações, como empresas, órgãos do setor público ou terceiro setor, bibliotecas ou qualquer tipo de unidade de informação. Assim, estes conceitos se tornam vantagens que podem ajudar a garantir que estas organizações alcancem seus objetivos. É necessária a compreensão do processo de gestão destes recursos, a gestão da informação.

### 3.3 Gestão da informação

Para Marchiori (2002), há três recortes no contexto da gestão da informação: Nos cursos de Administração de Empresas, a gestão da informação visa a incrementar a competitividade empresarial e os processos de modernização organizacional. No contexto da tecnologia, a gestão da informação é vista, como um recurso a ser otimizado por meio das arquiteturas de *hardware*, *software* e de redes de telecomunicações adequadas aos diferentes sistemas de informação, principalmente os sistemas de informação empresariais. Já na Ciência da Informação, a gestão da informação se ocupa do estudo da informação em si, isto é, a teoria e a prática que envolvem sua criação, identificação, coleta, validação, representação, recuperação e uso.

Choo (1998) apresenta quatro significados mais comumente associados à gestão da informação:

Figura 2 - Significados associados à gestão da informação



Fonte: adaptado de Choo (1998, p. ix).

Davenport (1998) lembra que a maioria das empresas faz pouco em relação à gestão da informação, "aplicam tecnologia aos problemas informacionais, e procuram usar os métodos de máquina/engenharia para transformar dados, em algo útil" (DAVENPORT, 1998, p. 43).

Davenport (1998), em sua abordagem ecológica da informação, enumera os quatro atributos ecológicos da informação:

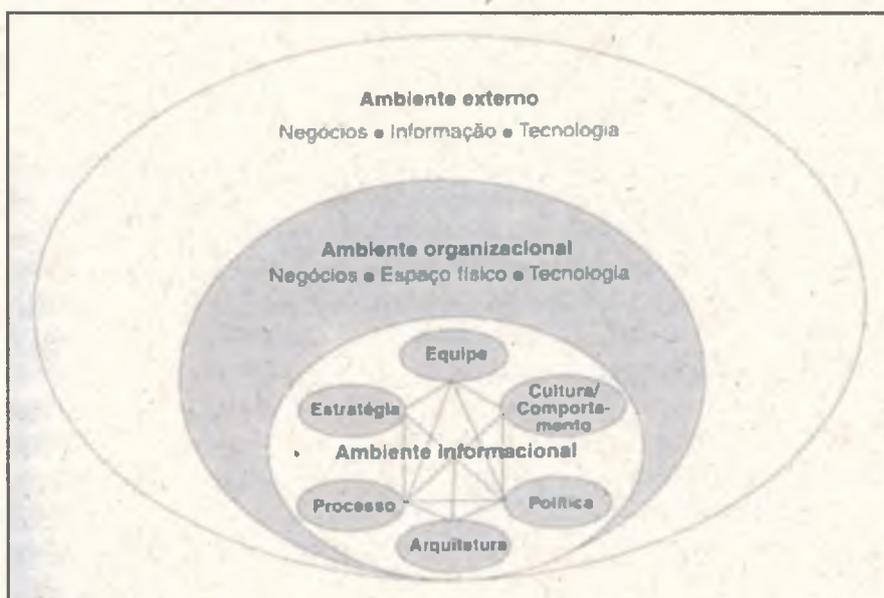
- a) integração de diversos tipos de informação: que consiste na união de diversos tipos e formatos de informação, estando estas nos mais diversos tipos de bases de registro, como texto, áudio, vídeo, computadorizada ou não e estruturada ou não;
- b) reconhecimento de mudanças evolutivas: o ambiente informacional muda constantemente, portanto todas as estruturas e sistemas de informação devem ser flexíveis para poder aceitar as mudanças e serem modificados de acordo com elas;
- c) ênfase na observação e na descrição: a necessidade de observação do ambiente informacional para que este possa ser descrito e compreendido, com o conhecimento ora existente em profundidade antes de tentar planejar o futuro com grandes detalhes;
- d) ênfase no comportamento pessoal e informacional: não adianta simplesmente oferecer informações aos funcionários de uma organização ou observar como estes trabalham a informação se não há nenhum processo para facilitar o uso efetivo desta informação.

Davenport (1998) afirma que existem três ambientes que influenciam a ecologia informacional. Estes ambientes, apesar de poderem ser vistos de forma individual, não têm suas fronteiras claramente delimitadas; portanto elementos de um ambiente influenciam diretamente os elementos dos outros ambientes. Esta abordagem de Davenport (1998) é chamada de holística, pois ele assevera que não há somente uma causa ou solução para determinadas situações; diversos elementos

estão ligados e, muitas, vezes, alterar somente um deles não apresenta resultado efetivo.

Os ambientes apresentados por Davenport (1998) estão representados na figura a seguir:

Figura 3 – Ambientes que influenciam a Ecologia informacional



Fonte: Davenport (1998, p. 51).

Davenport (1998, p. 67) lembra que, quando os ambientes de negócios internos e externos de uma empresa mudam, o ambiente organizacional também muda.

Na figura apresentada por Davenport (1998, p. 51), o círculo interno representa o ambiente informacional, que abrange seis componentes mais críticos da abordagem ecológica para o gerenciamento da informação: estratégia, política, cultura / comportamento, equipe, processos e arquitetura. A estratégia da informação deve responder à seguinte pergunta “O que queremos fazer com a informação nesta empresa?” (DAVENPORT, 1998, p. 51).

Davenport (1998, p. 67) define que há cinco motivos para pensar a informação estrategicamente:

- a) os ambientes informacionais, na maioria das empresas, são um desastre;
- b) os recursos informacionais sempre podem ser mais bem alocados;
- c) as estratégias da informação ajudam as empresas a se adaptar às mudanças;
- d) as estratégias informacionais tornam a informação mais significativa;
- e) o tipo de estratégia proposta não é um fardo.

A estratégia da informação ajuda a evitar a sobrecarga de informações que prejudica a produtividade.

Para Davenport (1998, p. 52), o segundo componente do ambiente informacional de sua abordagem ecológica para o gerenciamento da informação, a política da informação, é um componente crítico que envolve o poder proporcionado pela informação e as responsabilidades da direção em seu gerenciamento e uso. Davenport (1998, p. 91) afirma que o gerenciamento da informação pode ser utilizado tanto para distribuir o poder como para centralizá-lo, sendo que algumas empresas centralizam o controle da informação, enquanto outras empregam técnicas similares para promover seu acesso, envolvendo mais pessoas na tomada de decisão. Esta escolha é baseada em numerosos fatores, como: o tamanho da empresa, seu ramo de atividade e sua estrutura organizacional, mas a política da informação é formada por estas escolhas e pelas consequências que essas escolhas determinam. A política da informação descrita por Davenport (1998, p. 91-101) pode ser observada no quadro a seguir:

Quadro 3: Evolução do controle da informação e algumas características

	Maior controle central	Quando um indivíduo ou função controla a maior parte das informações de uma empresa, especificando que tipo de dados são importantes, estabelecendo significados para elementos-chave e controlando o modo como a informação é interpretada.
	Monarquia	
	Federalismo	Enfatiza que poucos elementos precisam ser definidos e administrados centralmente, sendo o restante administrado por unidades locais. Reconhece o universalismo informacional (um termo significa o mesmo em toda a organização) e também o particularismo informacional (cada unidade pode definir o significado do termo).
	Feudalismo	Uma das abordagens mais comuns na administração informacional, os gerentes de unidades têm controle de seus ambientes de informação adaptando suas informações às suas necessidades.
Menor controle central	Anarquia	Cada indivíduo acaba administrando suas informações da maneira que lhe convém, sem a obrigação de padronização ou distribuição da informação.

Fonte: Adaptado de Davenport (1998)

O terceiro componente do ambiente informacional da abordagem ecológica para o gerenciamento da informação de Davenport (1998) é a cultura e o comportamento em relação à informação. Comportamento informacional se refere a como os indivíduos lidam com a informação: busca, uso, alteração, troca, acúmulo e até o ato de ignorar os informes. Já a cultura informacional, em vez de comportamentos individuais, abrange grupos ou organizações por meio de padrões de comportamentos e atitudes que expressam a orientação informacional de uma empresa. A cultura informacional pode ser fechada ou aberta, orientada por fatos ou baseada em intuição ou rumores, de enfoque externo ou interno, controlada ou autorizada e, ainda, de preferência por certos canais ou meios.

A equipe da informação é o quarto componente da abordagem ecológica para o gerenciamento da informação de Davenport (1998, p. 53): //

Pessoas ainda são os melhores 'meios' para identificar, categorizar, filtrar, interpretar e integrar a informação. [...] A mais importante equipe informacional de uma empresa lida com as mais valiosas modalidades de informação, como o conhecimento organizacional e os melhores métodos de trabalho. Se a informação, nessas categorias, deve ser valorizada, precisa continuar sendo organizada, reestruturada, interpretada e sintetizada – tarefas que o computador não é capaz de executar satisfatoriamente.

Garber (2001) também dá destaque à atuação das pessoas no processo de geração do conhecimento e da inteligência:

Em última análise, transformar conhecimento em inteligência de mercado pressupõe a existência de uma pessoa (ou grupo de pessoas), que esteja equipada com tecnologia para coletar dados e desenvolver análises e tenha a capacidade de identificar agilmente oportunidades de mercado (GARBER, 2001, p. 34).

O quinto componente do ambiente informacional da abordagem ecológica para o gerenciamento da informação de Davenport (1998) diz respeito aos processos de administração (ou gerenciamento) informacional, que, literalmente, mostram como o trabalho é realizado.

O sexto e último componente do ambiente informacional da abordagem ecológica para o gerenciamento da informação de Davenport (1998) é a arquitetura da informação. A arquitetura da informação pode ser considerada como o mapa do ambiente informacional da empresa apenas no seu presente, ou pode oferecer um modelo de ambiente a ser seguido no futuro. A arquitetura da informação "Faz a 'ponte' entre o comportamento, os processos e o pessoal especializado e outros aspectos da empresa, como métodos administrativos, estrutura organizacional e espaço físico" (DAVENPORT, 1998, p. 200).

Davenport (1998) afirma que apesar do ambiente informacional ser considerado como a área de realização da maioria das iniciativas gerenciais, este ambiente informacional se origina do ambiente organizacional.

Os três componentes que Davenport (1998) inclui neste ambiente organizacional da sua abordagem ecológica para o gerenciamento da informação são: situação dos negócios, investimentos em tecnologia e distribuição física. O componente situação dos negócios do ambiente organizacional afeta de modo específico cada empresa e setor, independentemente de suas especificidades, Davenport (1998) defende que há necessidade de observar a estratégia de negócios, os processos de negócios, a estrutura/cultura organizacional e a orientação dos recursos humanos, pois cada um destes aspectos influencia a estratégia da informação e é influenciado por ela. O segundo componente é o investimento em tecnologia, que tem como seu fator mais crítico, o acesso à informação, pois a ênfase na tecnologia pode prejudicar a ênfase na informação. O último componente do ambiente organizacional é a distribuição física. Davenport (1998) afirma que em nível mais básico, as pessoas trocam mais informações com pessoas que estão no mesmo espaço físico. Neste componente também é considerada a preocupação sobre os aspectos físicos dos meios da informação.

O terceiro e último ambiente da abordagem ecológica para o gerenciamento da informação de Davenport (1998) é o ambiente externo: o ambiente que a organização não pode controlar. O primeiro componente do ambiente externo é o mercado de negócios, onde se localizam as condições gerais dos negócios que afetam a capacidade das empresas de adquirirem e gerenciarem a informação, optando também pelo tipo de informação que precisam. O mercado tecnológico, segundo componente do ambiente externo é onde estão disponíveis as ofertas tecnológicas que podem afetar o mundo informacional da empresa. O terceiro e último componente do ambiente externo é o mercado da informação, que pode fornecer recursos essenciais para as empresas que:

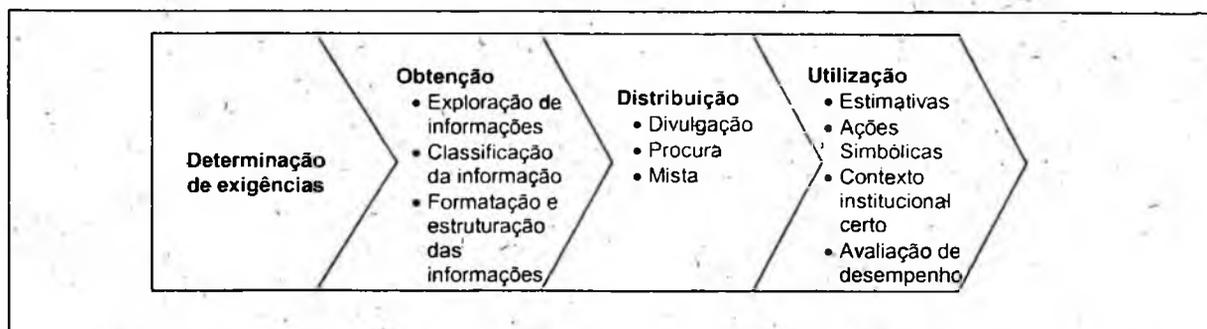
devem identificar todos os possíveis meios éticos pelos quais a informação pode ser reunida [...] e colocá-la de modo a que possa ser compreendida e utilizada. O problema, aqui, não vem da reunião de informações, mas de como sistematicamente capturá-la, tirar proveito dela e verificá-la (DAVENPORT, 1998, p. 57).

Marchiori (2002), baseada em diversos autores, define que a gestão pode ser considerada a atividade de um conjunto de processos que, englobando atividades de planejamento, organização, direção, distribuição e controle de recursos, objetivam a racionalização e a efetividade de sistemas, produtos ou serviços. A autora acrescenta que a gestão da informação deve incluir, mecanismos de obtenção e utilização de recursos humanos, tecnológicos, financeiros, materiais e físicos, para gerenciar a informação e, a partir disso, disponibilizá-la como insumo útil e estratégico para indivíduos, grupos e organizações (MARCHIORI, 2002, p. 94).

Choo (1998) conceitua a gestão da informação como um ciclo de atividades informacionais inter-relacionadas a serem planejadas, desenvolvidas e coordenadas, que supre uma perspectiva baseada em processos que complementa visões mais tradicionais de gestão da informação como gestão da tecnologia da informação e gestão dos recursos informacionais. (CHOO, 1998, p. 25, tradução nossa).

Davenport (1998, p. 173) define o gerenciamento informacional como um processo, "um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento". O processo de gerenciamento da informação de Davenport (1998) se dá através de quatro etapas:

Figura 4 – Processo de gerenciamento da informação



Fonte: Adaptado de Davenport (1998, p. 175).

A determinação das exigências da informação envolve as formas como os gerentes e funcionários percebem os ambientes informacionais. É um passo extremamente difícil e subjetivo, "sendo impossível para qualquer grupo externo à função entender de que tipo de informações um gerente realmente precisa" (DAVENPORT, 1998, p. 177). Os gerentes devem se concentrar em definir o problema e a situação da tomada de decisão.

Segundo Davenport (1998, p. 180), para que um modelo de processo de gerenciamento de informação tenha valor, é necessário que este reflita a turbulência, volatilidade e complexidade dos mercados, dos locais de trabalho e da mente humana. Por esta razão, "existem tantas exigências informacionais de ocasião, idiossincráticas, nas grandes organizações, como aquelas geradas pelos executivos seniores e por gerentes envolvidos com marketing, estratégia ou análise competitiva" (DAVENPORT, 1998, p. 179). Para o autor, os gerentes devem definir as informações necessárias no processo de gerenciamento. //

Para Choo (1998):

as necessidades informacionais surgem de problemas, incertezas e ambigüidades encontradas em situações e experiências organizacionais específicas. Tais situações e experiências compõem um grande número de fatores que se relacionam não somente com o elemento analisado, mas também com fatores contextuais como

estilo da organização, restrições funcionais, clareza e consenso nos objetivos, intensidade de risco, normas profissionais, grau de controle e outros (CHOO, 1998, p. 26, tradução nossa).

Na fase de obtenção de informações, no modelo de gerenciamento de Davenport (1998), várias etapas devem ser seguidas: a de exploração do ambiente informacional, a de classificação da informação em uma estrutura pertinente e a de formatação e estruturação das informações.

Choo (1994) apresenta, no quadro a seguir, fontes de informação utilizadas no monitoramento de ambientes organizacionais (*environmental scanning*), aquisição e uso das informações sobre eventos e tendências do ambiente externo à organização, que podem ser usadas no processo de obtenção de informações:

Quadro 4 – Fontes utilizadas em monitoramento de ambientes

FONTES	PESSOAL	IMPESSOAL	EXTERNA / INTERNA
EXTERNA	Clientes Concorrentes Parceiros de negócios/profissionais Representantes governamentais.  [A]	Jornais Periódicos Publicações Governamentais Mídia Indústrias e associações Comerciais Conferências [B]	[A] + [B]
INTERNA	Superiores Membros de conselho Gerentes intermediários Pessoal subordinado  [C]	Memorandos internos e circulares Relatórios internos, estudos Biblioteca da empresa Serviços de informação Eletrônica [D]	[C] + [D]
PESSOAL / IMPESSOAL	[A] + [C]	[B] + [D]	

Fonte: adaptado de Choo (1994) tradução nossa.

Na fase de obtenção de informações do modelo de Davenport (1998), a exploração de informações é fator essencial para qualquer processo de

gerenciamento informacional e, segundo Davenport (1998), depende de uma combinação das abordagens automatizada e humana. Neste sentido, algumas organizações utilizam seus recursos humanos (como os bibliotecários por exemplo) amparados por um uso eficiente de tecnologia da informação. Davenport (1998, p.183) afirma que a seleção eletrônica de informações, sem a filtragem dos dados, agrega pouco valor a esta informação. Assegura que analistas humanos podem acrescentar a estes dados, contexto, interpretação, comparações, implicações locais e outras espécies de valor.

Davenport (1998) enumera que geralmente as organizações obtêm informações de três fontes: especialistas externos (publicações e outras fontes formais), fontes confiáveis (indivíduos ou organizações com credibilidade em determinado campo) e boatos internos (fonte na própria organização deve ser utilizada com cuidado para evitar calúnias ou especulações).

Segundo Davenport (1998), o melhor ambiente de exploração é aquele em que todos executam a coleta de dados e compartilham as informações obtidas. Nenhum núcleo de coleta pode superar uma organização inteira de coletores.

Após a etapa de exploração de informações para obtenção de informação, segundo o modelo de Davenport (1998), se segue a etapa de classificação da informação. A classificação da informação estrutura a diversidade de informações. Essas classificações são arbitrárias e de difícil previsão, mas afetam a maneira de se obter informações e, apesar de sua utilidade, terão vida útil breve. O processo de classificação é uma atividade essencialmente humana.

Davenport (1998) sugere as seguintes questões básicas para que um gerente tome a decisão de como a informação é classificada e armazenada:

- a) Que comportamento individual deve ser otimizado por um determinado esquema de classificação e por um mecanismo de armazenagem?;
- b) Que comportamento individual relativo à informação será otimizado por um esquema específico de classificação e armazenamento?;
- c) Que informação deve ser classificada? Alguma estrutura a conduziria a uma categoria natural?;
- d) Pode a organização 'emprestar' um esquema preexistente [...] sem prejudicar substancialmente os objetivos da administração informacional?;
- e) Como o esquema classificatório será mantido e atualizado? (DAVENPORT, 1998, p. 186).

A terceira e última etapa para a obtenção de informações segundo o modelo de Davenport (1998) é a formatação e estruturação das informações. Tufte (apud DAVENPORT, 1998, p. 186) define que "encontrar a melhor forma para a informação determina o quanto ela será aceita e utilizada". Davenport (1998) assevera que ao considerar a forma como uma parte do processo do gerenciamento informacional, a informação pode ser acompanhada de outros produtos e serviços, garantindo maior eficiência para cada classe de usuários desta informação.

Pode-se lembrar o antigo provérbio romano "mente sã em corpo sã" (*Mens sana in corpore sano*) ao se analisar a importância da relação entre forma e conteúdo da informação.

Davenport (1998) alerta que os documentos são as maneiras mais óbvias e úteis de estruturar informações, pois estes têm estrutura, contexto e excluem certa quantidade de informações mantendo, a possibilidade de seleção e resumo do restante.

A terceira fase no modelo de Davenport (1998) é a de distribuição. Davenport (1998) adverte que toda empresa possui dados e informações importantes para seu pessoal, mas que quase ninguém sabe onde ou como encontrá-las, pois estas estão espalhadas por toda a empresa. A distribuição da informação envolve a ligação do pessoal da empresa com as informações que necessitam.

Se os outros passos do processo estiverem funcionando, então a distribuição será mais efetiva: definir as exigências informacionais de uma organização ajuda a aumentar a consciência de que a informação é valiosa; o formato correto torna mais fácil a distribuição (DAVENPORT, 1998, p. 189).

A decisão mais difícil para os gerentes é a escolha da estratégia de distribuição a ser empregada; podendo a informação ser divulgada aos seus usuários, procuradas por eles ou um misto dos dois (DAVENPORT, 1998, p. 190-191). A utilização da estratégia de divulgação aos usuários decorre do argumento que as pessoas não conhecem o que não sabem. Já a estratégia de procura pelos usuários considera que estes são capazes de avaliar o que querem (no lugar de outra pessoa) e que há melhor distribuição quando a informação é realmente necessária.

A abordagem de distribuição de informação mista, ou seja, divulgada aos seus usuários e também procurada por eles, fornece certas informações que indicam aos usuários onde procurar por fontes a serem exploradas. Mapas e guias fazem com que as pessoas descubram o que não sabem e procurem a informação que estão interessadas (DAVENPORT, 1998, p. 191). Segundo o autor, os melhores sistemas de distribuição envolvem pessoas, documentos e computadores.

A fase final do modelo de processo de gerenciamento da informação de Davenport (1998) é o uso da informação. Davenport (1998) assegura que esta fase é normalmente relegada ao segundo plano e que a única exceção é a pesquisa de marketing. O uso da informação é algo individual; de cada usuário. Como este procura seleciona e armazena a informação antes de tomar uma decisão, ou não, é algo único.

Davenport (1998, p. 194-199) sugere quatro atividades para aperfeiçoar esta fase:

- a) estimativas: é difícil avaliar a utilização da informação individual, mas estimar seu uso por meio do número de acessos ou procura, pode dar bons indicativos sobre o seu uso. Apesar de poder identificar até quem faz o acesso não há certeza sobre quem faz o uso desta ou daquela informação;
- b) ações simbólicas: símbolos determinam comportamentos e podem ser usados para estimular o uso da informação, abrangem modelos executivos, recompensas, prêmios, declarações e pronunciamentos sobre valores;
- c) o contexto institucional certo: as informações passadas aos usuários devem conter algo mais que apenas números, devem poder relacionar outros atributos de acordo com o objetivo deste usuário. No caso da indústria automobilística, por exemplo, informações financeiras podem ser melhor compreendidas com relatórios de qualidade, mercado, produção e lucro;
- d) avaliação de desempenho: o uso da informação pode ser institucionalizado por meio das avaliações de desempenho, com recompensas e punições pessoais. O bom uso de um ambiente informacional pobre é preferível ao mau uso de um ambiente bom.

Como visto o processo de gestão da informação pode ser estrutura do para um melhor desempenho das organizações. O modelo de Davenport (1998), apesar de concepção simples e genérica, tem sua grande vantagem justamente por estes fatores: a facilidade de adaptação e aplicação a diversos tipos e portes de organizações. Como se preocupa também com o ambiente no qual a organização está inserida, este modelo se torna abrangente e com possibilidade real de execução.

No processo de gestão da informação, uma área particularmente afetada é o marketing, que faz uso de diversas fontes externas de informação para que suas atividades sejam mais bem adaptadas aos mercados e aos consumidores os quais a organização está inserida.

### 3.4 Marketing e informação

O marketing, como disciplina que estuda as relações mercadológicas na sociedade, mudou, desenvolveu-se e adaptou-se à Era da Informação. Como em toda a sociedade, o marketing passa por uma transformação dentro da Era da Informação, os clientes têm se tornado mais instruídos sobre o que desejam, procuram informações sobre o produto que desejam e, ao mesmo tempo, são bombardeados por grandes quantidades de estímulos para que dirijam suas atenções e decisões de compra a diversos produtos.

Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores. (KOTLER, 2000, p. 68) //

Bretzke (1992, p. 102-103), afirma que o marketing passou pelas seguintes fases evolutivas:

- a) era do marketing de massa: a era da produção em massa e propaganda de massa emergiu após a II Guerra Mundial, e teve seu apogeu nos anos de 1950 e 1960. O cliente passa a ser consumidor, revelando assim um distanciamento no relacionamento com as organizações;
- b) era da segmentação: na década de 1970 proliferaram as técnicas de segmentação de mercado e extensão de linha, permitindo dirigir o esforço de marketing a grupos de consumidores mais homogêneos;
- c) era do marketing de nicho intensificado: nos anos 1980 o mercado foi repartido em grupos cada vez menores de consumidores, cada grupo buscando satisfação de suas necessidades e desejos específicos. Nichificação era a palavra de ordem;

d) era do cliente: a partir de 1990 inicia-se esta era, em que a força vinda do consumidor muda o mercado. Consumidores querem voltar ao *status* de clientes, sendo tratados como indivíduos, com suas necessidades entendidas e atendidas. As empresas devem rever seus planejamentos estratégicos frente a esta nova realidade.

Vavra (1993, p. 77-78) afirma que as décadas de 1960, 1970 e 1980, viram o aumento de intermediários entre o produtor e o consumidor, este aumento significou um distanciamento entre as organizações e seus clientes. Vavra (1993, p. 77-78) também afirma que à medida que aumentam o número de intermediários, os clientes se identificam cada vez menos com a empresa que oferece os bens e serviços que consomem.

O advento da era do cliente fez com que fosse criada uma nova forma de realizar marketing: marketing de relacionamento, que na definição de Bretzke (1992, p. 109) é:

...uma filosofia de administração empresarial, baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda empresa e no reconhecimento de que se deve buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, *prospects*, fornecedores e todos os intermediários, como forma de obter uma vantagem competitiva sustentável.

Vavra (1993, p. 33), utilizando o termo pós-marketing, enumera os seguintes elementos que são incluídos neste conceito de marketing:

- a) Atividades e esforços para manter clientes satisfeitos após a compra;
- b) Fazer tudo que for possível para aumentar a probabilidade de os clientes atuais comprarem novamente o produto ou marca da mesma empresa em futuras ocasiões de compra;
- c) Aumentar a probabilidade de que os clientes atuais comprarão outros produtos da mesma empresa (um produto ou linha de produtos complementares) em vez de procurarem um concorrente quando necessitarem de tais produtos;

- d) Mensurar repetidamente a extensão da satisfação dos clientes pelos produtos ou serviços atuais; deixá-los conscientes de que estão sendo cuidados e utilizar a informação coletada no planejamento estratégico.

Com base no conceito que os clientes passaram a ser consumidores na era de massa e com o advento do marketing de relacionamento voltam a ser clientes, Garber (2001) explica que o relacionamento pessoal perdurou até a metade do século XX e que ainda perdura em muitas pequenas cidades do interior.

Garber (2001) afirma que, durante a segunda metade do século XX, se desenvolve o mercado de massa e que, se por um lado, democratizou o acesso ao consumo e um aumento do número de consumidores, por outro, tornou as relações comerciais impessoais e levou a uma massificação dos clientes e padronização da oferta de produtos e serviços.

Este retorno ao relacionamento personalizado, a essência do CRM [Gerenciamento de relacionamento com o cliente - *Customer Relationship Management*], só se viabiliza no mercado de massa com o uso intenso de tecnologia na área de banco de dados. Em última análise, a metodologia do CRM não é mais do que a identificação de particularidades dos clientes, registradas em bancos de dados, e o oferecimento de produtos e serviços adequados a estas particularidades. Neste ponto é que as ações de marketing direto [...] se associam ao CRM, pois estas ações se focalizam, tratando cada cliente como único. (GARBER, 2001, p. 188-189)

Brown (2001, p. 8) afirma que CRM é:

o processo de aquisição, retenção e evolução de clientes lucrativos. Isso requer uma concentração clara nos atributos do serviço que representam o valor que o cliente procura e que, por ele cria fidelidade.

Brown (2001) cita as seguintes vantagens do CRM sobre o marketing de massa:

- a) Reduz os custos com propaganda;
- b) Facilita a abordagem de clientes específicos se concentrando nas suas necessidades;
- c) Facilita a identificação da eficácia de uma determinada campanha;

- d) Permite que as organizações compitam por clientes munindo-se de seus serviços e não de seus preços;
- e) Evita gastos reduzidos com clientes de baixo valor ou gastos reduzidos com clientes de alto valor;
- f) Diminui o tempo que se leva para desenvolver e comercializar um produto (o ciclo de marketing);
- g) Melhora o uso do canal do cliente, aproveitando o máximo de cada contato com o cliente.

No centro do marketing de relacionamento está o conhecimento que se tem de cada cliente. Este conhecimento é que levará a desenvolver o relacionamento desejado pela empresa, fazendo com que o cliente volte mais e mais vezes a fazer transações com a empresa. Mas, esse conhecimento deve, obrigatoriamente, estar registrado e disponível para o momento da necessidade de sua aplicação. É nessa atividade, de registrar e disponibilizar informação, que os sistemas de informação são apresentados como solução para otimização de tempo e recursos. //

Entretanto, não se deve confundir marketing de relacionamento com *database marketing*. Segundo Saliby (1997) o *database marketing* é uma ferramenta de banco de dados na qual o marketing pode se apoiar; já o marketing de relacionamento é uma filosofia de atuação da empresa.

// Vavra (1993, p. 60) afirma que existem quatro máximas para elaborar um banco de dados de clientes eficaz:

- a) Antecipar as principais necessidades de informações;
- b) Planejar cuidadosamente os componentes de um banco de dados, mas mantê-lo aberto para permitir mudanças futuras;
- c) Não atrasar a elaboração de um banco de dados, tentando definir sua estrutura final: elaborar e utilizar um banco de dados menor, menos grandioso de início, em vez de querer avaliar seu valor para negócios antecipadamente. Ou seja, começar o quanto antes possível;
- d) Envolver o maior número possível de departamentos e indivíduos.

Portanto, independentemente da estrutura que for montada para fornecer e armazenar as informações que serão providas ao desenvolvimento das atividades

de marketing e da empresa como um todo, esta estrutura será um sistema de informações, apesar de cada departamento, nível hierárquico e foco administrativo demandar informações específicas.

[...] um sistema de informação (SI) é uma série de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo), disseminam (saída) os dados e informações e fornecem um mecanismo de *feedback*. (STAIR, 1999, p. 11). //

Nas palavras de Polloni (2000, p. 30): "sistema de informações é qualquer sistema usado para prover informações (incluindo seu processamento), qualquer que seja sua utilização".

Wetherbe (1987) define que a principal função de um sistema de informação é transformar dados em informação.

Segundo Rezende (2002), são as pessoas que utilizam a informação para a solução de problemas e como geradora de idéias que fundamentem novas tecnologias e conceitos que proporcionarão vantagem competitiva. Para o atendimento das demandas de informação destas pessoas, diferentes tipos de sistemas de informação foram criados:

- a) biblioteca técnica de empresa: representada, em geral, por uma sala com acervos de livros, periódicos e normas técnicas, tendo como foco de atuação o acúmulo de acervo com o objetivo de atender às demandas internas da empresa;
- b) centros de documentação: bibliotecas de empresa menores e mais seletivos quanto à abrangência de seus acervos;
- c) centros de informação: surgiram ao mesmo tempo dos centros de documentação e sua proposta, em alguns casos, ia além de simplesmente guardar livros e publicações, para se arriscar em primitivas seleções, e análises de conteúdo, embriões dos sistemas de inteligência competitiva;

d) bibliotecas virtuais de empresa: cujo foco de atuação é o acesso à informação em vez do acúmulo de acervos, que florescem no início dos anos 1990 (REZENDE, 2002, p. 121).

Segundo Bretzke (1992), há quatro classes de sistema de informações por complexidade e aplicabilidade:

- a) sistema de banco de dados (*Electronic Data Processing* - EDP);
- b) processamento de dados integrado;
- c) sistema de informações mercadológico (SIM);
- d) sistema de suporte à decisão (SSD).

O sistema de banco de dados (EDP) é um sistema simples de armazenamento de dados, podendo recuperar e processar informações com pouco tratamento estatístico. O processamento de dados integrado é um sistema um pouco mais complexo que o EDP, desempenhando funções definidas pela necessidade da empresa. Já o sistema de informações mercadológico (SIM) permite previsão e inferências dentro de modelos. Fazendo testes, o executivo, ou usuário do sistema, pode tomar a decisão quanto ao tipo de ação a ser executada. O sistema de suporte à decisão (SSD) pode já sugerir um melhor curso de ação, permite também que se mude o cenário adaptando-se a novas realidades. O executivo, ou usuário, pode avaliar o resultado e decidir sobre a ação (BREZTKE, 1992).

Wetherbe (1987) categoriza que os sistemas de informações podem ser subdivididos em quatro subcategorias, cada uma especialmente projetada para desempenhar uma função principal: processamento das transações, provimento de informação, apoio à decisão e tomada de decisão programada:

Sistemas de processamento das transações: proporcionam o processamento rápido e preciso e arquivamento de dados dos processos burocráticos ou operacionais de uma organização. Os sistemas de provimento de informação: fornecem a informação necessária para a tomada de decisão, informação que é geralmente recolhida dos sistemas de transações em forma de relatórios de resumo e de exceção. Os sistemas de apoio à decisão: vão além da provisão de informação necessária para a tomada de decisão, participando realmente desta tomada de decisão. Incluem modelos matemáticos, estatísticos e de simulação a serem usados pelo tomador de decisão para experimentar a informação enquanto determina a ação a ser executada. Os sistemas de tomada de decisão programada são sistemas que tomam a decisão no lugar da pessoa, de acordo com regras de decisão específicas, num processo de tomada de decisão altamente estruturado e específico (WETHERBE, 1987)

Muitas organizações criaram sistemas informatizados para facilitar a obtenção de informações. Garber (2001) destaca o sistema de gerenciamento de informação (MIS - *Management Information System*). Na forma tradicional do MIS, o decisor, ou mesmo o analista de informações, é quem consulta diretamente o sistema para obter os dados solicitados. Cabe ao usuário do sistema fazer as associações entre os números e analisá-las.

Garber (2001) destaca que muitas organizações estão desenvolvendo bases de dados do tipo planejamento de recursos do empreendimento (ERP - *Enterprise Resource Planning*). Estes sistemas permitem que todas as bases de dados da organização se integrem, agilizando a correlação entre eles e possibilitando análises enriquecedoras para os processos decisórios da organização.

Dickson (2001b) afirma que, no caso do marketing, um sistema de apoio à decisão (SAD) é um conjunto de software integrado a uma interface de fácil utilização, que auxilia um gerente a tomar decisões sobre o composto de marketing, seja responder questões sobre o estado do mercado, realizar previsões de mercado ou criar simulações de resultados pelas mudanças de táticas. Dickson (2001b) cita os sistemas de informação baseados em transações (SIBTs) que evoluíram a partir do intercâmbio eletrônico de dados (*eletronic data interchange* - EDI) entre empresas, que ligam, comunicam e processam todas as transações com distribuidores e os clientes de uma empresa.

Stair (1998, p. 17-18) afirma que em marketing, os sistemas de informação são usados para:

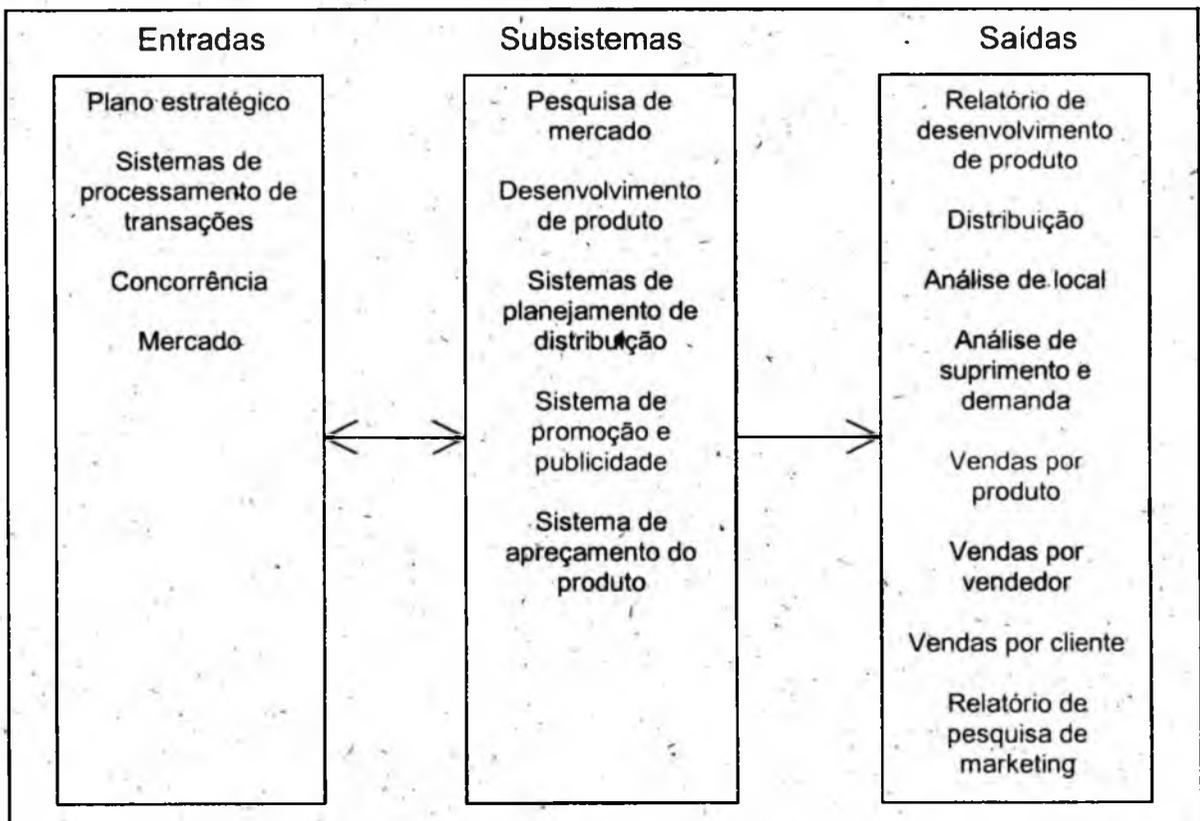
- a) Desenvolver novos bens e serviços (análise de produto);
- b) Determinar a melhor localização para instalações de produção e distribuição (análise de local ou área);
- c) Determinar as melhores abordagens de propaganda e de vendas (análise promocional) e;
- d) Estabelecer preços dos produtos para obter receita total mais alta (análise de preços).

Para isto há a necessidade de um sistema de controle das atividades realizadas pela organização.

[...] SIG (sistema de informações gerenciais) fornece aos administradores informações úteis para obter um *feedback* para várias operações empresariais. Dessa forma, um SIG dá suporte ao processo de valor adicionado de uma organização. (STAIR, 1998, p.208).

Stair (1998) afirma que cada área funcional das empresas utiliza subsistemas de um SIG com funções específicas, pois cada uma destas áreas exige diferentes informações e suportes para tomada de decisões ainda compartilhando algumas informações comuns. Stair (1998) apresenta diversas áreas entre elas a área de marketing. “O SIG de marketing dá apoio à atividade administrativa nas áreas de desenvolvimento de produto, distribuição, decisões de preço, eficácia promocional e previsão de vendas” (STAIR, 1998, p. 220).

Figura 5 – Visão geral de um SIG de marketing



Fonte: Stair (1998, p. 220)

O SIG de marketing é, portanto, uma aplicação de um sistema de informações adaptado para o uso do marketing das organizações. Como o marketing

é uma disciplina que deve estar a todo o momento em sintonia com o mercado, há a necessidade de o seu sistema de informação seja, particularmente, focado em informações de mercado.

O sistema de informação de marketing realiza mapeamento de ameaças da concorrência e do mercado a serem enfrentadas ou contornadas e identifica oportunidades, por meio do entendimento do comportamento e das expectativas dos consumidores. (PARENTE, 2003, p. 362)

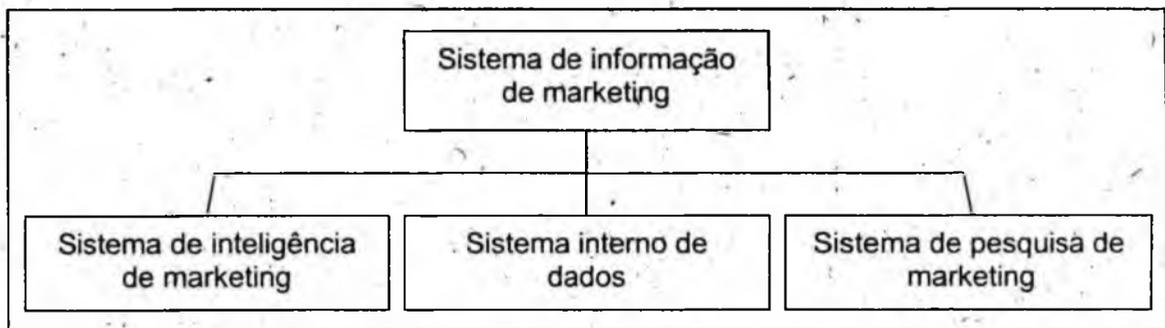
Para Parente (2003), o sistema de informação em marketing é um conjunto de procedimentos e métodos que visam gerar, analisar, disseminar e armazenar informações para as decisões de marketing.

Parente (2003) enumera que os componentes do sistema de informação de marketing são: o sistema de inteligência de marketing, o sistema interno de dados e o sistema de pesquisa de marketing.

- a) o sistema de inteligência de marketing deve ser capaz de, diariamente, monitorar o desenvolvimento da concorrência e acompanhar os indicadores do mercado que afetam o comportamento do consumidor, para manter os tomadores de decisão da empresa atualizados (PARENTE, 2003);
- b) o sistema interno de dados engloba indicadores de desempenho, vendas e cadastro de clientes, permitindo detectar problemas e identificar oportunidades (PARENTE, 2003);
- c) Parente (2003, p. 368) afirma que no Brasil os termos pesquisa de mercado, pesquisa de marketing e pesquisa mercadológica são geralmente utilizados como sinônimos. "O sistema de pesquisa de marketing utiliza métodos de planejamento, coleta e análise de dados de mercado para situações específicas" (PARENTE, 2003, p. 368).

Parente (2003), como diversos outros autores, procura apresentar as áreas que um sistema de informação de marketing deve abranger. O sistema de informação de marketing, no conceito de parente é composto por sistemas menores com aplicações específicas, como apresentado na figura a seguir:

Figura 6 – Componentes dos sistemas de informação de marketing



Fonte: Adaptado de Parente (2003, p. 364)

Samara & Barros (2002, p. 5) definem que sistema de informação em marketing como:

a estrutura presente na empresa que reúne, seleciona, analisa, interpreta e mantém um fluxo de informações a respeito do ambiente global de marketing no qual a empresa está inserida: o microambiente e o macroambiente.

Samara e Barros (2002, p. 6) apresentam também o sistema ou subsistema analítico de marketing cuja função é:

o cruzamento de determinadas informações, advindas de diferentes fontes, a partir de inferências estatísticas, como correlações e regressões entre outros métodos, pode gerar relatórios que têm por objetivo prever situações futuras...

De acordo com a área de aplicação de cada um dos subsistemas enumerados por Samara e Barros (2002), são fornecidos dados específicos à esta área, como apresentado no quadro a seguir:

## Quadro 5 – Dados fornecidos pelos subsistemas do SIM

<b>Sistema de:</b>	<b>Fornece dados sobre:</b>
Relatórios internos	Vendas, custos, despesas, produção, fluxos de caixa etc.
Inteligência de marketing	Informações diárias dos executivos por meio de contatos com vendedores, distribuidores, publicações, relatórios etc.
Pesquisa de marketing	Estudos específicos, projetos formais sobre problemas e oportunidades para o marketing.
Analítico de marketing	Processos estatísticos e modelos de decisão para apoios aos executivos. Análises de regressão, análise fatorial, modelos gráficos e matemáticos.

Fonte: Adaptado de Samara e Barros (2002, p. 6)

Gonçalves & Gonçalves Filho (1995, p. 24-25) apresentam três áreas que devem ser contempladas para a formação de um sistema de informações em marketing:

- a) registros internos: dados e informações existentes dentro da organização. Podem vir dos sistemas aplicativos já implantados e do pessoal interno, e podem contemplar dados de vendas, custos, lucros e receitas, crescimento de segmentos, estoques, prazos de produção, entrega, revendedores, distribuição das vendas e clientes atuais. [...];
- b) [...] pesquisas de mercado;
- c) inteligência de marketing: informações sobre o macroambiente e microambiente de marketing, incluindo clientes e concorrentes, fruto de um monitoramento ambiental contínuo. Esse monitoramento pode usar, como fontes, entrevistas de seleção de empregados concorrentes, clientes de concorrentes, material publicado e documentos públicos, observação dos concorrentes, seus produtos (desmontar e aprender), evidências físicas (caminhões que entram e saem, lixo dos concorrentes). Além disso, pode-se monitorar vendas e patentes e comprar serviço de banco de dados [...]

As áreas – registros internos, pesquisas de mercado e inteligência de marketing - apresentadas por Gonçalves & Gonçalves Filho (1995) são abordadas por Kotler (2000) como sistemas.

Kotler (2000, p. 122-138) apresenta os sistemas de registros internos, o sistema de inteligência de marketing e o sistema de pesquisa de marketing e acrescenta o sistema de apoio a decisões de marketing, que é:

um conjunto coordenado de dados, sistemas, ferramentas e técnicas com software e hardware de suporte, por meio do qual uma empresa coleta e interpreta informações relevantes provenientes dos negócios e do ambiente e as transforma em uma base para ação de marketing (KOTLER, 2000, p. 138).

Kotler (2000, p. 124) define que:

Os gerentes de marketing coletam informações de marketing lendo livros, jornais e publicações setoriais; conversando com clientes, fornecedores e distribuidores, e participando de reuniões com administradores de outras empresas. Uma empresa pode empreender vários passos para melhorar sua inteligência de marketing.

Garber (2001) relaciona as seguintes fontes de informação que as empresas podem acessar para entender as relações do mercado e transformar estas informações em inteligência competitiva de mercado: fontes internas e fontes externas.

Garber (2001) afirma que as fontes internas são um dos pontos de partida para entender o comportamento do mercado e os próprios caminhos seguidos pela empresa.

Algumas organizações investem alto para levantar dados sobre o mercado, sem perceber que algumas decisões erradas foram tomadas por desconhecimento das informações sobre a própria empresa ou mesmo por uma análise errônea dessa informação. (GARBER, 2001, p. 49).

Fontes externas, foco da maioria de incertezas para a tomada da decisão, são grandes desafios da inteligência de mercado. (GARBER, 2001; p. 51). Garber (2001) sugere as seguintes formas de obter informações: associações classistas, órgãos do governo como fonte de dados, órgãos governamentais reguladores de atividade, instituto de pesquisa privada com pesquisa consorciada; agência de informações, *Internet*, *intranet* e *extranet*, pesquisa de mercado e bancos de dados.

Quadro 6 - Formas de obter informações externas

<b>Associações classistas</b>	Realizam levantamentos e disponibilizam os dados para o consumo externo, às vezes já processados e dispostos em tabelas e gráficos; outras disponibilizam o banco de dados original para que se façam cruzamentos e análises estatísticas de acordo com necessidades específicas.
<b>Órgãos do governo como fonte de dados</b>	Por trabalhar com grandes populações e cobrir vasta extensão territorial, as ações de órgãos de governo como fonte de dados envolvem investimentos significativos. O governo coleta informações para conhecer as necessidades da população que atendem e conduzir o seu trabalho para atender a estas necessidades. Em muitos casos, a iniciativa privada pode usar estas informações.
<b>Órgãos governamentais reguladores de atividade</b>	São agências de governo, reguladoras de diversas atividades econômicas, principalmente aquelas ligadas à concessão de serviços públicos. Têm a função de monitorar diversas atividades, e por isso, são receptoras de vários dados e podem servir de fonte de informações. O conhecimento dos incentivos e da legislação reguladora da atividade econômica é extremamente relevante para a construção da inteligência competitiva.
<b>Instituto de pesquisa privada com pesquisa consorciada</b>	Produz levantamentos demandados por clientes específicos. Levantamentos são feitos por estes institutos que depois vendem os dados aos clientes no mercado.
<b>Agência de informações</b>	São organizações que levantam dados sobre a movimentação das estratégias organizacionais nas áreas administrativa, financeira e creditícia das empresas. Sua atividade consiste em fazer consultas ao balanço da organização, a bancos de dados, entrevistar <i>experts</i> no mercado e outras.
<b>Internet, intranet e extranet</b>	Podem fornecer diversos tipos de informação para a empresa. Na rede mundial de computadores, é possível obter várias informações relevantes sobre o mercado. A <i>Intranet</i> se apresenta como uma fonte de informação rápida e fácil para dados internos da empresa. <i>Extranet</i> oferece acesso rápido e confiável a informações sobre empresas parceiras.
<b>Pesquisa de mercado</b>	Uma das formas mais eficientes de conhecer as demandas do mercado e dos consumidores, é utilizada quando a informação necessária para a tomada de decisão não foi levantada e não está disponível, porque não é de interesse de nenhuma outra empresa, ou organização, que mesmo que a tenha não a colocará a disposição. Permite uma grande variedade de formas de análise e visualização das informações. É o processo mais completo de desenvolvimento da inteligência de mercado.
<b>Bancos de dados</b>	A compra de bancos de dados em empresas especializadas é uma excelente fonte de informações, tanto na área pública como na área privada, podendo desenvolver vários estudos para compor as informações necessárias ao planejamento das estratégias de mercado, ou seja, usar a inteligência de marketing.

Fonte: Adaptado de Garber (2001)

Kotler (2000, p.124-125) enumera seis passos para uma empresa melhorar sua inteligência de marketing:

- a) treinar e motivar o pessoal de vendas para que localize e relate novos acontecimentos, apresentando a este pessoal de vendas que tipos de informações devem ser passadas aos gerentes;
- b) motivar distribuidores, revendedores e outros intermediários a repassar informações importantes;
- c) aprender sobre concorrentes, comprando seus produtos; comparecendo a inaugurações e demonstrações; lendo os relatórios publicados sobre o concorrente; comparecendo a reuniões de acionistas; conversando com funcionários, revendedores, distribuidores, fornecedores e transportadores; buscando anúncios do concorrente e lendo jornais de grande circulação ou especializados em economia e mercado e boletins de associações setoriais;
- d) promover painéis consultivos de clientes representativos, dos maiores clientes da empresa ou de seus mais francos ou experientes clientes;
- e) comprar informações de fornecedores externos como empresas de pesquisa de mercado, de opinião e de comportamento;
- f) estabelecer um centro de informações de marketing para coletar e disseminar informações de marketing. Pesquisas são realizadas na *Internet* e nas principais publicações, resumos das notícias relevantes são executados e publicados em um boletim de notícias dirigido aos gerentes de marketing. O centro compila e arquiva informações relevantes e dá assistência aos gerentes na avaliação das novas informações.

É importante observar que tanto os sistemas de informação citados por Rezende (2002), quanto as áreas citadas por Gonçalves & Gonçalves Filho (1995), os sistemas citados por Kotler (2000) e as fontes citadas por Garber (2001) são caracterizados por praticamente se concentrarem no processo de coleta de dados e informações, relegando ao segundo plano o processo de transformação destes dados e informações em conhecimento ou inteligência.

Com o advento da Era da Informação, as organizações têm, ainda mais evidente, a necessidade de usar informações para organizar seus esforços e melhorar seu desempenho no mercado.

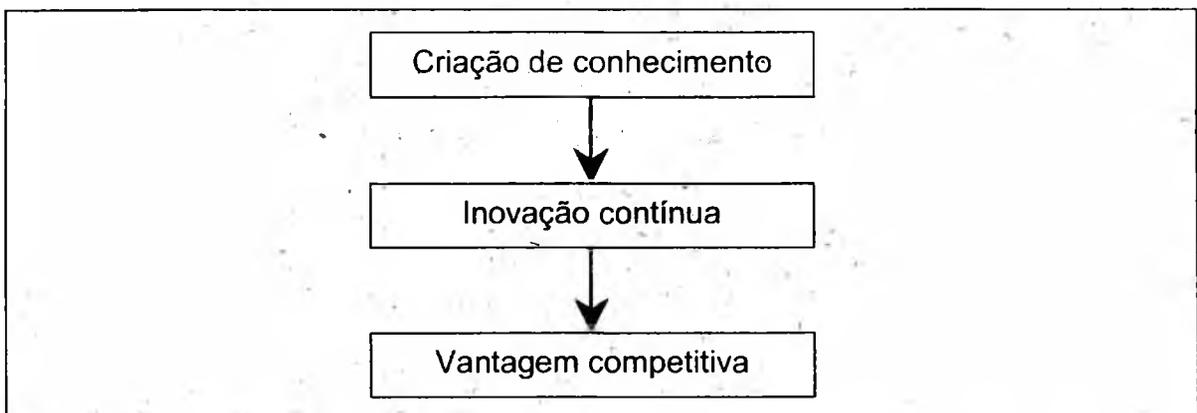
Estas informações devem afetar todos os níveis hierárquicos (alta e média gerência e nível operacional), bem como os diversos departamentos (administração, financeiro, produção, recursos humanos, marketing etc), perpassando pelos focos administrativos (estratégico, tático e operacional). Cada nível hierárquico, departamento e foco administrativo tem sua necessidade específica de informação.

Para que esta grande quantidade de informações possa guiar e coordenar as atividades das organizações nos mercados em que estas estão inseridas, um conceito ainda mais abrangente foi desenvolvido: o conceito de inteligência competitiva.

### 3.5 Inteligência competitiva e marketing

Como foi visto, o marketing pode fazer uso de sistemas de informações para organizar sua gestão de informações para um melhor desempenho de suas atividades, objetivando uma vantagem competitiva exemplificado na figura a seguir.

Figura 7 – Geração de vantagem competitiva



Fonte: Nonaka & Takeuchi (1997, p. 5)

Este processo contínuo de busca de uma vantagem competitiva tem recebido o nome de inteligência competitiva, e visa a utilização dos conhecimentos e informações reunidos pelas organizações de forma a garantir a sobrevivência e crescimento destas.

A Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC) assegura que o processo de inteligência competitiva teve sua origem nos métodos utilizados pelos órgãos de Inteligência governamentais, que visavam identificar e avaliar informações ligadas à Defesa Nacional e, a partir deste princípio, essas ferramentas foram adaptadas à realidade empresarial e à nova ordem mundial, sendo incorporadas a esse processo informacional as técnicas utilizadas (ABRAIC,2004):

- a) pela Ciência da Informação, no gerenciamento de informações formais;
- b) pela Tecnologia da Informação, dando ênfase as suas ferramentas de gerenciamento de redes e informações e às ferramentas de mineração de dados; e
- c) pela Administração, representada por suas áreas de estratégia, marketing e gestão.

Para um entendimento do conceito de inteligência competitiva no contexto do marketing, pode-se utilizar a seguinte afirmação:

O conceito de inteligência competitiva surgiu na década de 80, como uma disciplina capaz de integrar o planejamento estratégico, atividade de marketing e de informação, objetivando o monitoramento constante do ambiente externo, com respostas rápidas e precisas à empresa no que diz respeito aos movimentos do mercado (BATTAGLIA, 1999, p. 204).

Rezende (2002, p. 122) define que inteligência competitiva é “o processo de monitorar o ambiente competitivo e não apenas o ambiente mercadológico, prática há mais tempo consolidada por meio de pesquisas de mercado ou marketing”.

A ABRAIC define inteligência competitiva como:

um processo informacional pro ativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. É um processo sistemático que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado (ABRAIC, 2004)

Bessa (2004) lembra que “uma das principais funções da inteligência competitiva é levantar quais são as oportunidades existentes no mercado e que possam ser aproveitadas competitivamente pelas empresas.”

Em favor desta afirmação, Garber (2001) lembra que:

Conhecer o mercado não significa, necessariamente, ter inteligência de marketing. O conhecimento só se torna inteligência a partir do momento em que representa um diferencial em relação aos outros

competidores. [...] Quando o conhecimento não se transforma em uma ação de mercado ou é algo disseminado e disponível também para os competidores, não é inteligência de marketing. É simplesmente conhecimento. (GARBER, 2001, p. 33).

A inteligência, segundo Silva (2003, p. 117) é o “processo de relacionamento analítico de informações que gera conhecimento para tomada de decisão”.

As seguintes etapas que compõem o processo da inteligência competitiva (ABRAIC, 2004):

- a) coleta e busca ética de dados, informes e informações formais e informais (tanto do macroambiente como do ambiente competitivo e interno da empresa) e;
- b) análise de forma filtrada e integrada e respectiva disseminação.

Para Battaglia (1999), a inteligência competitiva é fundamentada em duas bases:

- a) informação, pois faz uso de diversos tipos e fontes de informação e;
- b) velocidade, pois esta é a característica do século XX [também do século XXI, até o presente momento], demandando monitoramento das rápidas mudanças no ambiente.

Battaglia (1999, p. 201) assegura que “na realidade, a velocidade é o grande desafio, [...]. No entanto, é necessário conhecer bem os tipos e fontes de informação, seus conceitos e onde são gerados, e é na Ciência da Informação que vamos encontrá-los”.

Nas palavras de Garber (2001, p. 33):

Quando o conhecimento de mercado representa um diferencial em relação aos concorrentes, e este diferencial é utilizado como vantagem competitiva de mercado, ele é chamado de inteligência de marketing ou inteligência competitiva de mercado, fundamental para o sucesso em mercados competitivos e por isso cada vez mais valorizada pelas Organizações.

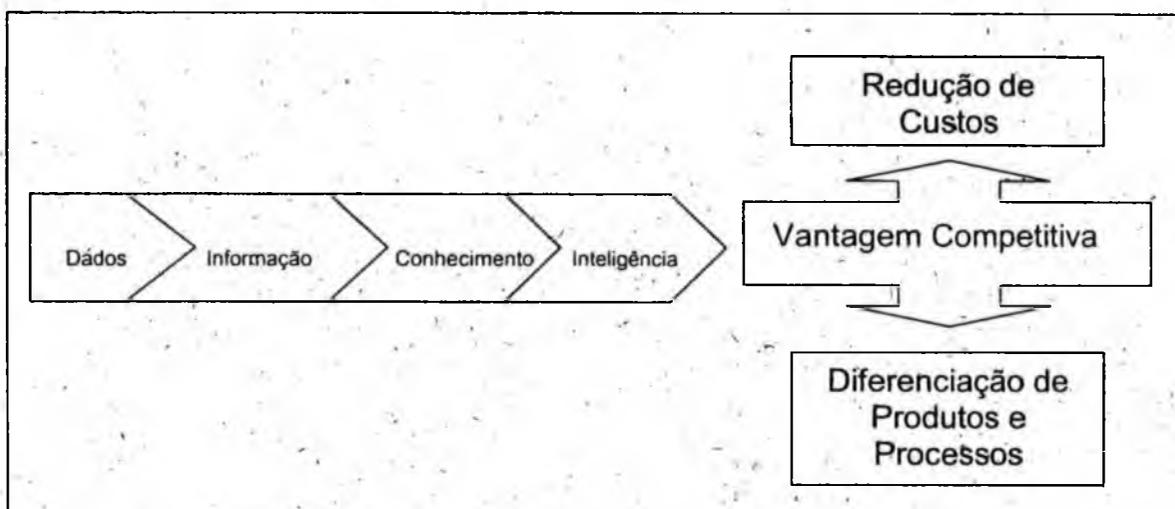
Portanto, a inteligência competitiva, por meio do monitoramento ambiental e da gestão da informação, fornece respostas aos gestores para que possam alcançar os objetivos das organizações.

Desse modo:

[...] a inteligência competitiva é sinônimo de capacidade de antecipar as ameaças e novas oportunidades por meio da informação validada para a tomada de decisão, em um processo contínuo em que a informação é transformada em conhecimento no processo decisório da empresa, cujo resultado final é na verdade 'informação com valor agregado' (BATTAGLIA, 1999, p. 204). //

Apesar de Stollenwerk (1997) apresentar a figura a seguir no contexto da informação tecnológica para a gestão estratégica de pesquisa e desenvolvimento, esta mesma figura pode ser usada para apresentar a interação dos elementos da inteligência competitiva na gestão da informação para geração de vantagem competitiva:

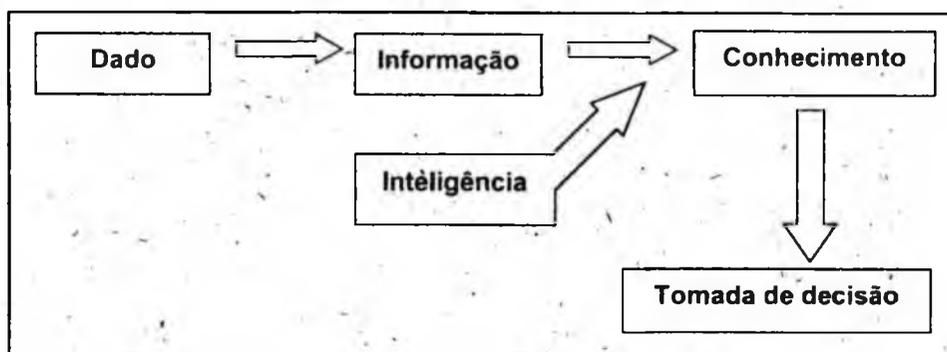
Figura 8 - Elementos da Inteligência Competitiva



Fonte: Stollenwerk (1997).

No processo de tomada de decisão, Silva (2003), insere a inteligência em outra posição, conforme indicado na figura 9:

Figura 9 – Inserção da inteligência na tomada de decisão



Fonte: Adaptado de Silva (2003, p. 117).

Apesar das visões diferenciadas de Silva (2003) e Stollenwerk (1997) da inserção da inteligência na hierarquização dado – informação - conhecimento, tanto Battaglia (1999) quanto Silva (2003) separam e diferenciam a informação do conhecimento, bem como da inteligência. É de se interpretar, portanto que o gerenciamento de cada um destes elementos tem características próprias e, possivelmente, interligadas.

Informação, portanto, não é conhecimento, é parte dele. Neste ponto, é preciso esclarecer que gestão da informação não é gestão do conhecimento. Gerenciar a informação não significa que ela produzirá conhecimento, mesmo sendo esse o seu objetivo (SILVA, 2003, p. 117).

Entretanto, é importante lembrar que qualquer tomada de decisão, seja ela qual for, só será bem sucedida se as informações que a suportam tiverem validade e refletirem a realidade dos elementos que influenciam esta decisão. Portanto, a informação deve ter valor para que seja utilizada na tomada de decisão, também na inteligência competitiva. Botelho & Costa (1991, p. 458) afirmam que a informação,

sob um enfoque econômico, é um ingrediente essencial de valor econômico para as economias desenvolvidas, com a tendência de centralização nas indústrias do conhecimento com alto grau de utilização de tecnologias e informação.

Davenport (1998) propõe seis características que determinam o valor da informação nas organizações: exatidão, oportunidade, acessibilidade, envolvimento, aplicabilidade e escassez.

a) exatidão: "No nível mais primário, significa ausência de erros simples na transcrição, na coleta e na agregação de dados" (DAVENPORT, 1998, p. 152). Além de exatos, os dados que compõem a informação devem gerar confiança nas pessoas que irão usar esta informação. Davenport (1998) lembra que as equipes podem melhorar a exatidão da informação que fornecem:

- a) descobrindo que fontes são valorizadas e consideradas confiáveis pelos usuários;
- b) confirmando regularmente a exatidão das principais fontes;
- c) gerando um programa de qualidade destinado à transação de dados-chave (DAVENPORT, 1998, p. 152).

b) oportunidade: Davenport (1998) assegura que em muitos casos a informação só é útil estando atualizada e que a definição de oportunidade envolve situações específicas. Em algumas situações a atualização desta informação pode ser no prazo de anos, e em outras em minutos.

A necessidade de atualização é um dos motivos pelos quais as informações circulam, estejam ou não em um banco de dados. [...] Gerentes costumam buscar agressivamente as mais oportunas fontes de informação essencial. (DAVENPORT, 1998, p. 153).

c) acessibilidade: o grau de dificuldade e a demora para a obtenção de uma informação podem inviabilizar sua utilização, uma vez que:

O acesso envolve não apenas a capacidade de abarcar a informação como as mãos e a mente, mas também estruturar um sistema de

informação compreensível e que permita extrair dele o que interessa, sem ter de lidar com montanhas de arquivos indesejáveis. (DAVENPORT, 1998, p. 154).

- d) envolvimento: sendo a característica menos generalizável da informação, uma organização ou um funcionário está atento ou envolvido com informações diferentes, uma informação essencial para um pode ser irrelevante para outro, porém:

Independentemente de seu valor, a informação deve ser apresentada como útil. O impacto da informação é a medida de como ela pode envolver o usuário potencial por meio do formato, do meio usado, da apresentação e de outros métodos. (DAVENPORT, 1998, p. 154).

- e) aplicabilidade: a informação é aplicável quando pode ser usada para solucionar problemas ou apoiar a decisão, sem envolver mais análises, isto a torna relevante e valiosa para o usuário (DAVENPORT, 1998, p. 154-155).
- f) escassez: a raridade de uma informação influencia em seu valor, algumas informações têm mais valor quando distribuídas, já outras têm maior valor justamente pela sua circulação restrita (DAVENPORT, 1998, p. 155-156).

Para Stair (1998) "o valor da informação está diretamente ligado à maneira como ela ajuda os tomadores de decisões a atingirem as metas da organização" (STAIR, 1998, p. 5).

## Quadro 7 – As características da boa informação

Características	Definições
Precisa	A informação precisa não tem erros. Em alguns casos, a informação imprecisa é gerada pela entrada de dados incorretos no processo de transformação. Isto é comumente chamado de entra lixo, sai lixo (ELSL).
Completa	A informação completa contém todos os fatos importantes.
Econômica	A informação também deve ser de produção relativamente econômica. Os tomadores de decisões devem sempre fazer um balanço do valor da informação com custo de sua produção.
Flexível	A informação flexível pode ser usada para diversas finalidades.
Confiável	A informação confiável pode ser dependente. Em muitos casos, a confiabilidade da informação depende da confiabilidade do método de coleta de dados. Quer dizer, a confiabilidade depende da fonte da informação.
Relevante	A informação relevante é importante para o tomador de decisões.
Simple	A informação também deve ser simples, não deve ser exageradamente complexa. A informação sofisticada e detalhada pode não ser necessária. Na realidade, informação em excesso pode causar sobrecarga de informação, quando um tomador de decisões tem informação demais e não consegue determinar o que é realmente importante.
Em tempo	A informação em tempo é enviada quando necessário.
Verificável	A informação deve ser verificável. Isto significa que pode-se checá-la para saber se está correta, talvez checando várias fontes da mesma informação.

Fonte: Adaptado de Stair (1998, p. 6)

Segundo Cronin (1990, p. 202-203), o valor da informação pode ser quantificado pelos seguintes tipos:

- a) valor de uso: baseia-se no uso final que se faz da informação [...]. Deve-se notar que uma informação em particular pode ser valiosa para mais de um indivíduo ou um grupo de indivíduos. O seu valor de uso constitui-se, pois, a partir da soma de todos os benefícios resultantes;
- b) valor de troca: é aquilo que o usuário está preparado para pagar, e variará de acordo com as leis de oferta e demanda (poderia também ser denominado de "valor de mercado"). O valor de troca da informação pode ser igual, maior ou menor do que o valor de uso e é calculado com base em benefícios monetários, obtidos pelo usuário, deduzido o preço de compra (custo direto);
- c) valor de propriedade: reflete o custo substitutivo de um bem em um bem em particular. Certas informações têm um alto valor para quem as possui, mas limitado valor de troca ou de uso. Esses recursos podem ser reunidos e armazenados por razões legais, sem intenção de exploração ou uso intenso;
- d) valor de restrição: surge no caso de informação secreta ou de interesse comercial, quando o ideal é que haja uso "zero" (ou restrito) pelas outras pessoas interessadas.

Wetherbe (1987) é direto e simplifica o assunto, considerando que o valor da informação é medido de acordo com o efeito que esta tem sobre a tomada de decisões. Se a informação resultar numa decisão melhor, esta tem valor, se não, esta informação tem pouco ou nenhum valor. Se a informação adicional não implicar na modificação da decisão, esta não tem valor.

Wetherbe (1987) assegura que há duas categorias básicas para a justificativa do valor da informação: nos casos em que os benefícios podem ser calculados e nos casos em que não podem. No caso da possibilidade de cálculo dos benefícios, se o custo da informação for menor do que o aumento na lucratividade, justifica-se o valor da informação. No caso da impossibilidade do cálculo dos benefícios, ou seja, na maioria das vezes, há a tendência da procura ou recebimento de mais informações que o necessário. Entretanto, nas duas categorias descritas por Wetherbe (1987) – possibilidade e impossibilidade de cálculo do benefício da informação – o seu valor só será realmente justificado, após a utilização da informação na tomada de decisão e a verificação de seu impacto nesta decisão. Se o impacto for pequeno e/ou os custos excessivos, seu valor foi baixo ou inexistente. Já se o impacto for alto e os custos baixos, seu valor é alto.

Sveiby (1998, p. 51) adotando o que chama de noção radical da informação afirma:

Acho que adotando uma noção radical [a informação é desprovida de significado e vale pouco] estaremos muito mais preparados para o futuro [...] o valor não está na informação armazenada mas na criação de conhecimento de que ela pode fazer parte. A criação de conhecimento a partir da informação é um investimento pesado; se compararmos, o valor da própria informação é ofuscado.

Para Davenport (1998):

Conhecimento é a informação mais valiosa e, conseqüentemente, mais difícil de gerenciar. É valiosa precisamente porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação; alguém

refletiu sobre o conhecimento, acrescentou sua própria sabedoria, considerou suas implicações mais amplas. (DAVENPORT, 1998, p.19)

Ángeloni (2003) afirma que o decisor deve compreender que obter dados, informações e conhecimentos é um desafio menor do que entender que distorções ocorrem no processo de codificação/decodificação destes dados, informações e conhecimentos e, ainda, que existem formas para amenizar tais distorções.

Ángeloni (2003), com base em diversos autores, define que para reduzir distorções, há necessidade dos seguintes itens serem lembrados:

- a) existem diferenças entre o que queremos dizer e o que realmente dizemos; entre o que dizemos e o que os outros ouvem; entre o que ouvem e o que escutam; entre o que entendem e lembram; entre o que lembram e retransmitem;
- b) as pessoas só escutam aquilo que querem e como querem, de acordo com suas próprias experiências, paradigmas e pré-julgamentos;
- c) existem informações que os indivíduos não percebem e não vêem; informações que vêem, e não ligam; informações que vêem, e não entendem ou não decodificam; informações que vêem e usam; informações que procuram; informações que adivinham;
- d) nosso estado de espírito e humor pode afetar a maneira como lidamos com a informação;
- e) as abordagens informacionais normalmente privilegiam os atributos racionais, seqüenciais e analíticos da informação e de seu gerenciamento, em detrimento a outros igualmente importantes, 'senão mais', como os relacionados às abordagens intuitivas e não-lineares. (ANGELONI, 2003, p.18)

Garber (2001) assevera que quase todos os departamentos de uma empresa são, em algum momento, usuários da inteligência competitiva de mercado, muitos desses departamentos, segundo o autor, são fontes de informação em processos internos de trabalho ou no relacionamento com outras áreas da empresa. O quadro a seguir, apresenta as ações que alguns departamentos de uma empresa podem realizar na geração da inteligência competitiva de mercado.

Quadro 8 - Alguns departamentos e ações para informações de mercado

<p><b>Planejamento de Marketing</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Projeção de demanda para as diversas linhas de produto;</li> <li>b) Fixação de metas anuais ou plurianuais que deverão ser atingidas com base nas oportunidades de mercado;</li> <li>c) Revisão de metas de acordo com os movimentos do mercado;</li> <li>d) Distribuição das metas a serem atingidas por região geográfica de acordo com as oportunidades e o tamanho de cada mercado;</li> <li>e) Alocação e dimensionamento de recursos otimizados para possibilitar a cobertura de mercado por meio de:             <ul style="list-style-type: none"> <li>i) Venda direta</li> <li>ii) <i>Telemarketing</i></li> <li>iii) Propaganda</li> <li>iv) Promoção</li> <li>v) Mala-direta</li> <li>vi) Participação em feiras e eventos</li> <li>vii) Patrocínios</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Posicionamento de preço/produto</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Por região</li> <li>b) Por linha de produtos</li> <li>c) Por segmento de mercado</li> </ul>
<p><b>Pesquisa e desenvolvimento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Orientação de novos produtos e serviços a partir das demandas do mercado</li> <li>b) Melhoria dos produtos atuais</li> <li>c) Acompanhamento das novas tecnologias apresentadas pela concorrência</li> <li>d) Possibilidade de associações com concorrentes para a geração de novos produtos e tecnologias</li> </ul>
<p><b>Finanças e administração</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Relacionamento bancário da concorrência</li> <li>b) Formas de financiamento             <ul style="list-style-type: none"> <li>i) Venda à vista</li> <li>ii) Aluguel</li> <li>iii) <i>Leasing</i></li> </ul> </li> <li>c) Autofinanciamento</li> <li>d) Taxas de juros</li> <li>e) Nível de endividamento da concorrência</li> <li>f) Receita total, margem de lucro etc.</li> <li>g) Estratégia de concessão de crédito a clientes</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Garber (2001, p. 54-57)

### 3.6 Informação de mercado na ótica do marketing

Todo o processo de tomada de decisão envolve basicamente três elementos, uma análise da situação, uma geração de opções de ação e a decisão, em si, da ação escolhida. Entretanto, toda a decisão deve estar adaptada à área na qual esta decisão se dará, não é diferente em relação ao marketing. Por seu escopo bastante extenso, o marketing demanda uma adaptação neste processo de tomada de decisão que seja adequada a este escopo. Há a necessidade de entender-se o que compõe a informação de mercado para o marketing.

A materialização da inteligência de mercado está intimamente ligada ao processo decisório nas ações de mercado. Toda vez que tratamos da tomada de decisão nos remetemos a um problema básico, que é a incerteza e a possibilidade de tomarmos uma decisão errada. E como sabemos, esse risco é inversamente proporcional a quantidade de informações que dispomos no momento da tomada de decisão (GARBER, 2001, p. 31). //

Para qualquer utilização do conhecimento na tomada de decisões, há necessidade de monitoramento para a possível seleção de dados e todo o processo de transformação que leva à inteligência. Segundo Aguilari, 1967 e Choo & Auster, 1993 (apud CHOO, 1998, p. 82):

Monitoração de ambientes organizacionais [environmental scanning] é a aquisição e uso da informação sobre eventos, tendências e relacionamentos no ambiente externo à organização, tal conhecimento auxiliará a gerência a planejar as futuras linhas de ação da organização (tradução nossa).

Silva (2003) enumera que a tomada de decisão só acontece após a formação do conhecimento que segue o processo de:

- a) Análise de informações externas à organização que geram o conhecimento externo;

- b) Análise das informações internas da organização que geram o conhecimento interno e;
- c) A análise conjunta destes conhecimentos que acaba gerando a tomada de decisão em nível organizacional que impactam na estratégia de atuação da organização.

Rezende (2002, p. 122) assevera que: "A formulação estratégica de qualquer negócio sempre é feita a partir das informações disponíveis e, portanto, nenhuma estratégia consegue ser melhor que a informação da qual é derivada".

Para Moresi (2001), a monitoração demanda grande gama de atividades pessoais e organizacionais e corresponde a um processo com os seguintes passos:

- a) procura por recursos de informação;
- b) seleção dos recursos de informação para monitorar;
- c) identificação dos critérios de monitoração;
- d) monitoração;
- e) determinação das ações especiais a serem tomadas em face dos resultados da monitoração.

Moresi (2001) lembra que o ambiente externo, por ser muito extenso deve ser dividido em um pequeno número de setores: o macroambiente, compreendendo os setores social, econômico, político e tecnológico, e um ambiente tarefa, incluindo principalmente os setores de clientes e competidores.

Kotler (2000, p. 98) alerta que se devem monitorar importantes forças macroambientais (econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais, naturais e sócio-culturais) e significativos agentes microambientais (clientes, concorrentes,

distribuidores e fornecedores). Kotler (2000, p. 100) ainda salienta que perceber oportunidades externas é de suma importância, mas há necessidade de ter competência para ser bem sucedido no aproveitamento dessas oportunidades e para isto, cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas.

Cobra (1992) também relaciona o meio ambiente operacional (clientes, fornecedores, distribuidores, concorrentes, público externo, agentes de crédito, sindicatos e governo) e o macro meio ambiente (meio ambiente demográfico, ambiente econômico, ambiente físico, ambiente tecnológico, ambiente sócio-cultural e ambiente político e legal).

Dickson (2001a) enumera os seguintes elementos do ambiente externo do marketing ou macroambiente, ambiente competitivo, ambiente legal e político, ambiente sociocultural, ambiente econômico e ambiente tecnológico. Já para o ambiente interno do marketing ou microambiente, Dickson (2001a) relaciona apenas os objetivos e recursos da empresa.

Limeira (2003) se limita a citar os fatores externos do ambiente de marketing: a estrutura e a conjuntura econômicas, a estrutura e a dinâmica políticas, a estrutura e a dinâmica social, a evolução das ciências e da tecnologia e os valores e hábitos culturais.

Wright, Kroll & Parnell (2000) citam as seguintes forças do macroambiente: forças político-legais, forças econômicas (incluindo o produto interno bruto, taxas de juros, taxas de inflação e valor do dólar), forças tecnológicas e forças sociais. Para o ambiente interno, Wright, Kroll & Parnell (2000), relacionam: recursos, missão organizacional e objetivos da empresa.

Davenport (1998) também relaciona componentes que devem ser observados no ambiente externo: Mercados de negócios, mercados tecnológicos e mercados da informação, detalhados anteriormente.

As análises de Cobra (1992), Davenport (1998), Kotler (2000), Wright, Kroll & Parnell (2000), Dickson (2001a), Moresi (2001) e Limeira (2003) deixam clara a importância de se monitorar o ambiente externo e também interno das organizações. Para isto, é certo lembrar que "segundo a Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP), 80% das informações sobre os concorrentes estão dentro da própria empresa" (REZENDE, 2002, p. 122).

Cendón (2002) alerta que a informação é um dos principais insumos para a tomada de decisão nas organizações e que as informações utilizadas por administradores na redução de incertezas tem sido chamada informação para negócios. A informação para negócios é considerada um subconjunto da informação tecnológica, "Informação tecnológica é todo conhecimento de natureza técnica, econômica, mercadológica, gerencial e social etc. que por sua aplicação, favoreça o progresso na forma de aperfeiçoamento e inovação" (FID apud AGUIAR, 1991, p. 8).

Cendón (2002), baseada em diversos autores, define que a informação para negócios engloba os seguintes elementos:

[...] **informações mercadológicas** (tais como análises de fatias de mercado, padrões de consumo e gastos de consumidores, estudos de seus comportamento e estilo de vida, pesquisas de opinião, informação sobre investimento em propaganda por diversos setores e medidas de audiência de canais de rádio e televisão); **informações financeiras** (tais como desempenho financeiro de empresas, mercado financeiro e outras informações para investimento, disponibilidade de assistência financeira, taxas de câmbio, custo de crédito etc.); **informações estatísticas** (tais como recenseamentos, índices econômicos ou estatísticas sobre indústrias); **informações sobre empresas e produtos** (tais como histórico de uma empresa, diretórios com perfis de empresas e informações sobre fusões e aquisições); **informações jurídicas** (tais como leis e regulamentação de impostos e taxações) e outras informações factuais e analíticas sobre tendências nos cenários político-social, econômico e

financeiro, nos quais operam organizações empresariais. (CENDÓN, 2002, p. 30).

Sieck (1984 apud FIGUEIREDO, 1994) considera informação para negócios primariamente, a informação sobre negócios ou sobre companhias, produtos, mercados, práticas de negócios e economia.

Figueiredo (1994, p. 157) argumenta que:

A informação para negócios também pode ser categorizada de acordo como é utilizada para o processo de tomada de decisão: para uma transação, decisão, para suporte numa decisão específica ou generalizada, e ainda, para o aperfeiçoamento de capacitações.

A informação gerada pelo processo de monitoramento será diferenciada, será agregada de elementos de interesse à organização. Já no processo de transformação de dado em informação, o escopo e o ambiente que esta informação é buscada, delimitam e agregam significado a esta informação.

Como visto, a informação para cada organização vai depender não só dos processos envolvidos na coleta, análise e utilização desta informação. Depende, primordialmente, da área de atuação da organização e do mercado que esta está inserida.

Um tipo de organização na qual a sua área de marketing que tem que monitorar não só as informações provenientes do mercado, mas também do comportamento dos consumidores que nela circulam, é o *shopping center*. Os *shopping centers* são uma forma, relativamente nova, de relacionamento com o consumidor final, que une compras, serviços e entretenimento em um mesmo espaço.

Por suas características, o *shopping center* tem que lidar com os consumidores finais - pessoas que realizam suas compras em suas dependências - mas também com os lojistas que arrendam ou alugam espaço do *shopping center* para vender suas mercadorias e serviços.

### 3.7 Uso da informação em *shopping centers*

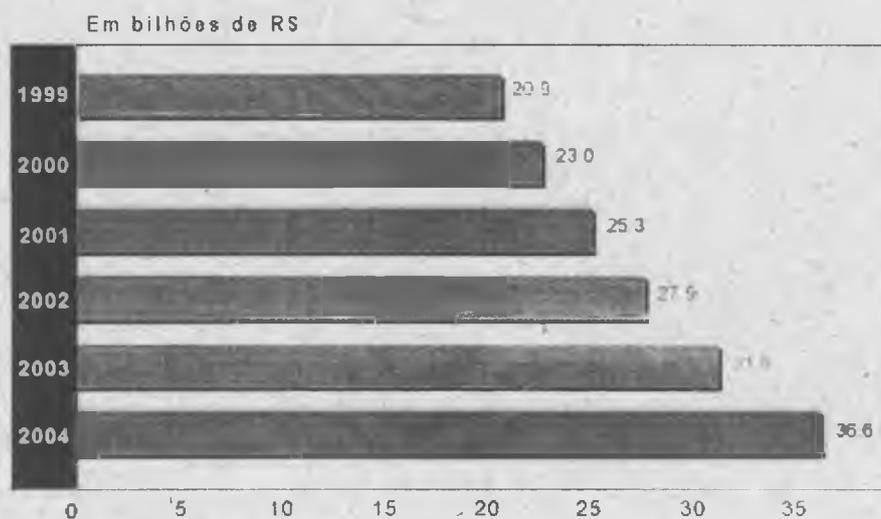
A utilização de informação com valor agregado pode ser observada em diversos tipos de organizações em setores variados. Estas organizações têm feito uso da inteligência competitiva na atividade de marketing, antecipando oportunidades e ameaças, melhorando o seu processo decisório. //

Entre as organizações, os *shopping centers* têm crescido em número e participação de mercado. Segundo a ABRASCE (2005), o segmento de *shoppings centers*, representou 18% do faturamento de todo o setor de varejo no Brasil, excluindo o setor automotivo e o de derivados de petróleo.

Dados da ABRASCE (2005) demonstram que o Brasil possuía em 04 de janeiro de 2005 um total de 257 *shopping centers*, sendo 236 em operação e 21 em construção. Destes *shopping centers*, 46% estão em cidades do interior, um grande aumento desde 1983, quando somente 15% dos empreendimentos estavam no interior do país; isto representa que a tendência de grande parte do varejo migrar para os *shopping centers*, não é um fenômeno somente das grandes cidades, mas uma tendência generalizada no Brasil.

Segundo a ABRASCE (2005), os *shopping centers* em operação apresentaram a seguinte evolução em faturamento:

Gráfico 1 – Faturamento da indústria de *shoppings centers* no Brasil



Fonte: ABRASCE (2005)

O crescimento no número de *shopping centers* é melhor evidenciado no gráfico a seguir:

Gráfico 2 – Evolução do número de *shoppings* de 1966 a 2004



Fonte: ABRASCE (2005)

Além do número absoluto de *shopping centers*, os empregos gerados pelo setor também têm crescido.

Gráfico 3 – Empregos diretos gerados pelo setor dos *shoppings*



Fonte: ABRASCE (2005)

Completando os números apresentados pela ABRASCE (2005), a ALSHOP (2004) enumera que o setor de *shopping centers* possuía em 2004 cerca de 65 mil lojas, com a possibilidade de novas 11 mil lojas até 2006, gerava 716 mil empregos diretos e 2,5 milhões de empregos indiretos, movimentava R\$ 48 bilhões e representando 4% do Produto interno bruto (PIB) brasileiro, estando em franca expansão. Ainda pela ALSHOP (2004) em 01º de outubro de 2003 existiam 675 *shopping centers* no Brasil, sendo 568 ativos e 107 em construção.

Segundo Karpas (1999, p. 31), “os *shopping centers* são constituídos por um conjunto de lojas, situadas no interior, ou pelo menos dentro das áreas destinadas exclusivamente ao comércio, além das demais atividades peculiares”.

Kotler e Armstrong (1999, p. 301) afirmam que “o *shopping center* é um grupamento planejado de varejistas desenvolvido, possuído e administrado como uma unidade”.

Um *shopping center* é um distrito de compras de um único proprietário e/ou gerenciado centralmente, planejado para ter uma composição equilibrada e é rodeado por áreas de estacionamento. Um *shopping center* possui uma ou mais lojas-âncora e uma variedade de lojas menores (DUNNE & LUSCH, 2001, p. 340).

Karpat (1999) assegura que o conceito de *shopping center* surgiu nos Estados Unidos na década de 1950, revolucionando a prática do comércio, pois, aliava as compras ao lazer. Segundo Karpat (1999), o primeiro *shopping center* no Brasil, chamado de *Shopping Center Iguatemi*, foi construído em São Paulo e inaugurado em 1966, embora a Associação Brasileira de *Shopping Centers* (ABRASCE) só tenha sido criada em 1976.

Para ser afiliado à ABRASCE, o empreendimento deve cumprir determinadas exigências constantes no estatuto da ABRASCE. Existem duas categorias de associados: Associado Empreendedor e Associado Colaborador, podendo somente o Associado Empreendedor receber o Selo ABRASCE. (ABRASCE, 2005)

O Associado Empreendedor é:

... o empresário ou a empresa de *shopping center* estabelecido em qualquer Estado ou Município da Federação, que, nas hipóteses e condições previstas no Estatuto, tenha recebido o SELO ABRASCE. (ABRASCE, 2005)

O Associado Colaborador não recebe o Selo ABRASCE e contribui com uma anuidade, indiferente de ser pessoa física ou jurídica. A ABRASCE define o Associado Colaborador como:

Pessoas físicas ou jurídicas que, sediadas ou não no Brasil, interessam-se pelo desenvolvimento e aprimoramento da indústria de *Shopping Centers*. (ABRASCE, 2005)

Para receber o Selo ABRASCE e se filiar à entidade como Associado Empreendedor, o empreendimento deve satisfazer os seguintes requisitos (ABRASCE, 2005):

- a) Seja constituído por um conjunto planejado de lojas, operando de forma integrada, sob a administração única e centralizada;
- b) Seja composto de lojas destinadas à exploração de ramos diversificados ou especializados de comércio e prestação de serviços;
- c) Estejam os locatários lojistas sujeitos a normas contratuais, padronizadas, além de ficar estabelecido nos contratos de locação da maioria das lojas cláusula prevendo aluguel variável de acordo com o faturamento mensal dos lojistas;
- d) Possua lojas-âncora, ou características estruturais e mercadológicas especiais, que funcionem como força de atração e assegurem ao *shopping center* a permanente afluência e trânsito de consumidores essenciais ao desempenho do empreendimento;
- e) Ofereça estacionamento compatível com a área de lojas e correspondente afluência de veículos ao *shopping center*;
- f) Esteja sob controle acionário e administrativo de pessoas ou grupo de comprovada idoneidade e reconhecida capacidade empresarial.

Portanto, os *shopping centers* são classificados como Associados Empreendedores. Ainda na categoria de Associado Empreendedor há a diferenciação entre os associados de acordo com a Área bruta locável (ABL) de cada empreendimento, para fins de taxa de admissão e mensalidade (ABRASCE, 2005).

Hirschfeldt (1986 apud LENGLER, 1997) define que a concentração de lojas ou estabelecimentos num único prédio, não é o suficiente para caracterizar um *shopping center*. O *shopping center* é um empreendimento planejado, com obrigações entre o incorporador e os lojistas dentro dele instalados. Os incorporadores (ou empreendedores) são empresas responsáveis pela construção e administração central do *shopping center*. Dentre suas atribuições, devem promover o *shopping* como uma unidade comercial, além de estabelecer as regras de funcionamento dos lojistas instalados em suas dependências.

Pelo tipo de estrutura de um *shopping center*, que inclui comércio, serviços e lazer, o *shoppings centers* têm se tornado uma boa opção para localização de lojas de varejo.

Dunne e Lusch (2001) apresentam as seguintes vantagens e desvantagens para um varejista se localizar em um *shopping center*:

Quadro 9 – Vantagens e desvantagens da localização em um *shopping center* para um varejista

<p><b>Vantagens</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Tráfego intenso resultante de ampla gama de produtos oferecidos</li><li>➤ Proximidade com a população</li><li>➤ Planejamento cooperativo e divisão de custos comuns</li><li>➤ Acesso a rodovias e disponibilidade de estacionamento</li><li>➤ Baixo índice de criminalidade</li><li>➤ Ambiente limpo e organizado</li><li>➤ Estacionamento mais que adequado</li></ul>
<p><b>Desvantagens</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Horários de funcionamento inflexíveis (o varejista deve permanecer aberto pelo horário do centro e não pode abrir em outros horários)</li><li>➤ Aluguéis altos</li><li>➤ Restrições quanto ao tipo de mercadoria que o varejista pode vender</li><li>➤ Operações inflexíveis e participação obrigatória na organização comercial do centro</li><li>➤ Possibilidade de muita concorrência e o fato de grande parte do tráfego não estar interessada em um determinado produto oferecido</li><li>➤ Domínio das lojas menores pela loja âncora</li></ul>

Fonte: Dunne e Lusch (2001, p. 340)

Lengler (1997) apresenta, como exemplo, os seguintes diferenciais caracterizadores de um *shopping center*.

- a) localização única do prédio que proporcione condições para possíveis ampliações de sua área construída e de estacionamento, além de apresentar acesso fácil a seus usuários;
- b) existência de área de acesso às mercadorias que serão comercializadas que não prejudique a circulação de seus usuários; e
- c) apresente ambiente confortável e seguro que proporcione condições ao ato de comerciar. A segurança é um dos principais argumentos de atração dos *shopping centers* sobre seus consumidores. A vantagem sobre as regiões centrais de comércio são evidentes. Seu ambiente fechado e largamente policiado - tanto em suas alamedas como no estacionamento - oferece grande proteção contra os "trombadinhas" e assaltantes que normalmente tumultuam o ato da compra no centro da cidade. (Lengler, 1997, p. 34).

Já Meira (1998, p. 21) cita três características necessárias para um *shopping center* "profissional":

- a) É composto de lojas destinadas à exploração de ramos diversificados ou especializados, e em regime de locação.
- b) Estacionamento que permita adequada entrada e saída, com distâncias as mais reduzidas possíveis, do carro estacionado às lojas.
- c) Ambiente que proporcione conforto (inclusive proteção climática), segurança, conveniência e estética agradável, além de placas de localização.

Existem diversas classificações de *shopping centers*, algumas das mais comuns, baseiam-se na classificação usada pelo *International Council of Shopping Centers* (ICSC). O ICSC (2004, tradução nossa) apresenta as seguintes classificações de *Shopping centers*, ou Centros:

- a) Centro de vizinhança,
- b) Centro de comunidade,
- c) Centro regional,
- d) Centro super regional,
- e) Centro de moda / especializados,
- f) "Power center",
- g) Centro temático,
- h) Centro "outlet" e;
- i) Centro de estilo de vida.

Levy & Weitz (1995 apud MEIRA, 1998, tradução nossa) apresentam dois grandes grupos com suas sub-classificações:

- a) *Strip center (strip mall ou ribbon center)*;
- i) *Convenience center* – centro de conveniência;
  - ii) *Neighborhood center* – centro de bairro;
  - iii) *Community center* – centro de comunidade;
  - iv) *Power center*;
- b) *Shopping Malls*;
- i) *Regional shopping centers - shopping centers regionais*;
  - ii) *Fashion-oriented specialty center*
  - iii) *Off price / outlet center* – centro de descontos / ponta de estoque;
  - iv) *Historical center* – centro histórico;
  - v) *Theme center* – centro temático.

Las Casas (2000) e Kotler & Armstrong (1999) relacionam os seguintes tipos de *shopping centers*: regional, de comunidade ou comunitário e de bairro.

Las Casas (2000) afirma que o *shopping center* pode ser planejado ou não, entretanto, esta visão de entra em conflito com os diferenciais caracterizadores de um *shopping center* de Lengler (1997), as características necessárias para um *shopping center* “profissional” de Meira (1998) e a definição de *shopping center* de Kotler e Armstrong (1999, p. 301) citada anteriormente.

A afirmação de Las Casas (2000) que um *shopping center* pode ser planejado ou não, dá margem à interpretação que qualquer aglomeração de lojas, mesmo a não-planejada, possa ser considerada um *shopping center*.

Meira (1998) ainda acrescenta às classificações o *Mega-mall* ou *destination Shopping Center*.

A Associação Brasileira de Lojistas de *Shopping* (ALSHOP) classifica os *shoppings* em cinco tipos:

- a) *Shopping* Tradicional – Estabelecimento construído especificamente para abrigar um centro de compras, serviços e lazer, com um diversificado mix, de exploração, praça de alimentação, áreas de lazer e entretenimento, estacionamento e elevado nível de conforto, como ar-condicionado, escadas rolantes, elevadores, segurança e demais serviços. As lojas-âncora, lojas próprias e lojas locadas e as chamadas lojas-satélite são consideradas fatores que integram esse tipo de empreendimento.
- b) *Outlet* – Estabelecimento que concentra lojas de fábrica, com alguns poucos ramos comerciais e de serviços considerados de apoio à operação principal.
- c) *Shopping* Temático – Estabelecimento cujas lojas estão voltadas preferencialmente para um segmento de mercado.
- d) *Shopping* Rotativo – Estabelecimento com menor índice de conforto que os *shoppings* tradicionais, geralmente com lojas de tamanho reduzido onde não se pratica a obrigatoriedade da permanência do lojista no *shopping*. Nele, a locação é feita por períodos diversos. Bem mais curtos que nos *shoppings* tradicionais. O comércio habitualmente praticado no *shopping* rotativo está voltado para produtos de baixo valor, podendo também ser classificado com *shopping* de desconto.
- e) *Shopping* de Atacado – Estabelecimento cujas lojas operam exclusivamente com vendas no atacado. Atuam, principalmente, nos ramos de confecção, acessórios e calçados. (ALSHOP, 2004, p. 13)

Apesar das classificações apresentadas, Meira (1998) lembra que a cada dia surgem novos formatos de *Shopping Center*.

Estes novos formatos vêm atualizar e modernizar o conceito de *Shopping Center*. Muitos dos novos empreendimentos não se adaptam aos conceitos tradicionais de *Shopping Center*. Entretanto, a importância do reconhecimento da classificação de um empreendimento como *Shopping Center*, deve ser para os seus consumidores e visitantes, estes que aceitarão tal empreendimento como um *Shopping Center* ou não e se sentirão confortáveis em suas dependências.

Ayres Júnior (2001) apresenta e subdivide os grupos de atividades em um *shopping center* como:

Quadro 10 – Grupos de atividades em *shopping center*

Grupos de atividades em um <i>shopping center</i>	Subdivisões
Âncoras	departamentos, departamentos de descontos, departamentos jr., super/hipermercado
Vestuário	acessórios para vestuário, calçados femininos e bolsas, calçados em geral, calçados esportivos, calçados infantis, calçados masculinos, lingerie/meias, magazine, moda jovem, roupas/calçados especiais, tecidos, vestuário feminino, vestuário masculino, vestuário infantil
Artigos do lar	acessórios para decoração, artigos para piscina, sauna e jardim, colchões/estofados, cortinas/persianas, cozinhas e armários, filtros e afins, galeria de arte, iluminação, materiais de construção, metais/louças/acessórios banheiro, móveis, pisos/revestimentos, tapetes/carpetes e outros
Artigos diversos	artigos infantis, artigos para esportes, artigos para festas, artigos para viagem, automóveis/serviços e acessórios, bordados/artesanato/embalagens, brinquedos, CD's/fitas/discos, eletrodomésticos, eletrônicos/telefonia/informática, foto/vídeo/som, instrumentos musicais, jóias/relógios, livraria/papelaria, ótica, perfumaria/cosméticos, pet shop/jardinagem, produtos esotéricos, utilidades/presentes
Lazer	boate, boliche, cinema, diversões eletrônicas, parque de diversões, recreação infantil e outros
Conveniência	alimentos especiais, armarinho, bombonière, delicatessen, farmácia/drogaria, ferramentas e afins, flores/plantas, hortifrutigranjeiros/açougue/peixaria, jornais/revistas, minimercado/padaria/confeitaria, tabacaria
Serviços	Academia de ginástica, agência de viagens, bancos/financeiras/câmbio, cabeleireiros/barbearias/estética, chaveiro, consertos e reparos, consultório médico/odontológico, correio, cursos, fraldário/carrinhos de bebê, gráfica rápida/copiadora, lavanderia, loteria, utilidade pública, venda de assinaturas/anúncios classificados, videoclube e outros.
Alimentação	sem subdivisões

Fonte: Adaptado de Ayres Júnior (2001, p. 15-17)

Um dos possíveis fatores que provocaram o crescimento do número de *shopping centers* e de sua importância no segmento do varejo é a uma análise cuidadosa de informações que chegam até sua organização. Seus gestores de marketing, possivelmente, têm suporte para coletar, tratar, analisar e difundir informações, melhorando o seu processo de tomada de decisões e assim

conseguindo alcançar os objetivos de crescimento dos empreendimentos que atuam e aumentando a relevância do *shopping center* no segmento do varejo.

O suporte aos gestores de marketing pode e deve ser analisado para que este possa ser aplicado nos mais diversos tipos de organização.

## 4 Metodologia

Cada organização demanda informações de acordo com sua área e escopo de atuação no mercado tem necessidades informacionais específicas.

Na escolha de um setor, optou-se pelo varejo e pelos *shopping centers* como organizações a serem estudadas, pois a importância do *shopping center* no segmento do varejo tem crescido a cada ano desde o seu surgimento. Por suas características, os *shopping centers* concentram áreas de entretenimento, serviços, compras e alimentação em um único empreendimento. O *shopping center*, portanto, é um tipo de organização que deveria fazer uso de alguma forma de gestão da informação para coordenar as mais diversas fontes de informação à sua disposição como forma de preparar-se para a competitividade e garantir seu sucesso no mercado.

Nas organizações, de modo geral, é o departamento de marketing, que cada vez mais se torna o principal responsável pelas trocas efetuadas entre a organização e o mercado de negócios no qual atua. Lidando com informações de extrema variedade e complexidade, o departamento de marketing deve solucionar problemas, apesar do risco de grandes incertezas, e é responsabilizado tanto pelos fracassos como pelos sucessos de uma organização em relação aos resultados desta em seu mercado.

Pelo critério de viabilidade de acesso aos gestores para a coleta das informações de marketing em *shopping centers* foi determinado o Distrito Federal como o limite geográfico para a realização desta pesquisa. Como as classificações apresentadas por Lengler (1997); Meira (1998); Kotler & Armstrong (1999); Karpas (1999); Las Casas (2000); ALSHOP (2004) e ABRASCE (2005) deixam margem para que quase todo tipo de centro comercial seja considerado como um *shopping*

*center*, serão utilizados os seguintes critérios para a seleção da amostra da pesquisa:

- a) o *shopping* deve ser localizado no Distrito Federal;
- b) o *shopping* deve ser filiado à ABRASCE.

Como o foco da pesquisa se orienta para a análise dos empreendimentos de *shopping centers*, não são estudados os associados colaboradores filiados à ABRASCE no Distrito Federal. Para a realização da pesquisa são estudados os seguintes *shopping centers* relacionados no site da ABRASCE ([www.abrasce.com.br](http://www.abrasce.com.br)), em 13 de fevereiro de 2005, como Associados Empreendedores e, portanto, certificados com o Selo ABRASCE:

- a) *Brasília Shopping and Towers*
- b) *Conjunto Nacional Brasília*
- c) *Liberty Mall*
- d) *Parkshopping*
- e) *Pátio Brasil Shopping*
- f) *Alameda Shopping*
- g) *Taguatinga Shopping*

Vergara (2004) afirma que há várias taxionomias de tipos de pesquisa, mas propõe dois critérios básicos para sua classificação: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. Estes critérios não são excludentes, mas sim complementares, já que os meios de investigação são usados para se chegar ao fim ou objetivo da pesquisa.

Quanto aos fins, esta pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória, pois Vergara (2004) afirma que este tipo de pesquisa tem a característica de sondagem, sendo realizada em uma área onde há pouco conhecimento acumulado ou sistematizado. A pesquisa se dá no âmbito das informações de marketing usadas pelos gestores dos *shopping centers* do Distrito Federal, visando a geração de inteligência competitiva.

“A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza” (VERGARA, 2004, p. 47).

Nesta pesquisa, foi descrito o processo que os gestores utilizam para gerir informações de marketing, visando a inteligência competitiva, especificamente em *shopping centers* do Distrito Federal, filiados à ABRASCE como Associado Empreendedor.

Quanto aos meios, é uma pesquisa de campo para realizar estudos de caso. A pesquisa de campo consistirá na investigação realizada no local onde se detectou o problema ou se detectou o fenômeno (VERGARA, 2004). Neste caso, as áreas nas quais se encontram os gestores que gerem a informação de marketing dos *shoppings centers* do Distrito Federal.

Para Goldenberg (1999, p. 33), o estudo de caso é “uma análise holística, a mais completa possível, que considera a unidade social estudada como um todo, [...], com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos”.

Goldenberg (1999, p. 33) acrescenta:

Uma das dificuldades do estudo de caso decorre do fato de a totalidade pesquisada ser uma abstração científica construída em função de um problema a ser investigado. Torna-se difícil traçar os limites do que deve ou não deve ser pesquisado já que não existe limite inerente ou intrínseco ao objeto.

Yin (2001, p. 32-33) define tecnicamente o escopo de um estudo de caso:

- a) Um estudo de caso é uma investigação empírica que
  - i. investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especificamente quando
  - ii. os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos [...]
- b) A investigação de estudo de caso
  - i. enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado,
  - ii. baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado,
  - iii. beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Um estudo de caso pode ser realizado tanto com um caso único, quanto com múltiplos casos e pode incluir ou ser limitado por evidências quantitativas - o estudo de caso não deve ser confundido como pesquisa qualitativa, mas se baseia numa mescla de provas quantitativas e qualitativas e nem sempre precisa incluir observações diretas e detalhadas como fonte de provas (YIN, 2001, p. 33-34).

Com o objetivo de compreender cada *shopping center* como um todo, foi utilizada uma série de fontes de evidências em cada *shopping center*.

Yin (2001, p. 108) aponta seis fontes de evidências e seus pontos fortes e fracos para um estudo de caso:

Quadro 11 – Seis fontes de evidências: pontos fortes e pontos fracos

Fonte de evidências	Pontos fortes	Pontos fracos
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>estável: pode ser revisada inúmeras vezes</li> <li>discreta: não foi criada como resultado do estudo de caso</li> <li>exata: contém nomes referências e detalhes exatos de um evento</li> <li>ampla cobertura: longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>capacidade de recuperação: pode ser baixa</li> <li>seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa</li> <li>relato de visões tendenciosas: reflete as idéias preconcebidas (desconhecidas) do autor-</li> <li>acesso: pode ser deliberadamente negado</li> </ul>
Registros em arquivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>estável: pode ser revisada inúmeras vezes</li> <li>discreta: não foi criada como resultado do estudo de caso</li> <li>exata: contém nomes referências e detalhes exatos de um evento</li> <li>ampla cobertura: longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos</li> <li>precisos e quantitativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>capacidade de recuperação: pode ser baixa</li> <li>seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa</li> <li>relato de visões tendenciosas: reflete as idéias preconcebidas (desconhecidas) do autor</li> <li>acesso: pode ser deliberadamente negado</li> <li>acessibilidade aos locais graças a razões particulares</li> </ul>
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>direcionadas: enfocam diretamente o tópico do estudo de caso</li> <li>perceptivas: fornecem inferências causais percebidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>visão tendenciosa devido a questões mal-elaboradas</li> <li>respostas tendenciosas</li> <li>ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado</li> <li>reflexibilidade: o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir</li> </ul>
Observações diretas	<ul style="list-style-type: none"> <li>realidade: tratam de acontecimentos em tempo real</li> <li>contextuais: tratam do contexto do evento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>consomem muito tempo</li> <li>seletividade: salvo ampla cobertura</li> <li>reflexibilidade: o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado</li> <li>custo: horas necessárias pelos observadores humanos</li> </ul>
Observação participante	<ul style="list-style-type: none"> <li>realidade: tratam de acontecimentos em tempo real</li> <li>contextuais: tratam do contexto do evento</li> <li>Perceptiva em relação a comportamentos e razões interpessoais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>consomem muito tempo</li> <li>seletividade: salvo ampla cobertura</li> <li>reflexibilidade: o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado</li> <li>custo: horas necessárias pelos observadores humanos</li> <li>Visão tendenciosa devido à manipulação dos eventos por parte do pesquisador</li> </ul>
Artefatos físicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade de percepção em relação a aspectos culturais</li> <li>Capacidade de percepção em relação a operações técnicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>seletividade</li> <li>disponibilidade</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Yin (2001, p.108).

Para que um estudo de caso seja exemplar, Yin (2001, p. 177-185) enumera cinco características gerais a serem observadas:

- a) ser significativo: o caso ou casos não devem ser usuais e/ou as questões subjacentes devem ter importância nacional em termos teóricos, políticos ou práticos;
- b) ser “completo”: pode ser caracterizado de três maneiras:
  - i. a distinção entre o fenômeno estudado e seu contexto recebem atenção explícita;
  - ii. o estudo deve mostrar que o pesquisador despendeu esforços exaustivos ao coletar evidências;
  - iii. o estudo não será completo se terminar por falta de recursos, tempo ou qualquer outro elemento sem relação com a pesquisa;
- c) considerar perspectivas alternativas: o pesquisador deve procurar alternativas que desafiam seriamente o projeto de estudo de caso, como possíveis interpretações diferenciadas dos resultados do estudo;
- d) apresentar evidências suficientes: o estudo deve apresentar as evidências mais convincentes para que o leitor faça um julgamento independente em relação ao mérito da análise ou que confie que o pesquisador conhece o assunto que está lidando;
- e) ser elaborado de maneira atraente: independente da modalidade de apresentação do estudo utilizada (relatório escrito, apresentação oral ou outra forma) o relatório deve ser atraente, fazendo com que o leitor ou público se sinta compelido a continuar lendo ou assistindo a pesquisa.

A principal técnica utilizada para coleta dos dados foi a entrevista semi-estruturada, com o uso de perguntas padrão dirigidas aos gestores entrevistados. As perguntas foram, em sua maioria, abertas, possibilitando aos entrevistados dar a profundidade que achassem necessárias a cada uma delas, bem como decidindo pelo tempo que desejassem discorrer sobre cada pergunta. Após a entrevista, abriu-se espaço para que o entrevistado tecesse comentários ou esclarecesse o que acreditasse ser necessário. Vergara (2004) afirma que a entrevista focalizada é tão pouco estruturada como a entrevista informal, entretanto apenas o assunto da pesquisa é tratado.

Em adição a esta entrevista, foi realizado o levantamento de documentos de cada *shopping center* para que se pudesse realizar a avaliação de desempenho de cada um deles. Na entrevista e no levantamento de documentação foram focalizados os objetivos da pesquisa, para determinar:

- a) o perfil dos gestores;
- b) fontes de informação de marketing utilizadas pelos gestores dos *shopping centers*;
- c) as características da informação de marketing segundo a ótica dos gestores dos *shopping centers*;
- d) as ações geradas das informações de marketing e;
- e) a relação da gestão da informação para inteligência competitiva e o desempenho do *shopping center*.

Como cada *shopping center* caracteriza-se diferentemente em relação à existência ou não de um departamento de marketing na sua estrutura organizacional, foram entrevistados, os gestores que atuam na área de marketing,

independentemente do seu cargo estar ligado ou não ao departamento de marketing, ou da existência formal da área de marketing na estrutura do *shopping center*.

Gerenciar é uma ação e não um cargo. Cassarro (2003) afirma que todo e qualquer indivíduo em uma organização é um gerente, desde o principal executivo na empresa até os menores supervisores ou encarregados. Podemos entender que um diretor, supervisor, encarregado, capataz, mestre-de-obras, gerente, gestor etc. são cargos com funções de gerência, com a incumbência de gerenciar.

Cassarro (2003, p.12) define o gerente como: "a pessoa que consegue resultados com outras pessoas". Ele afirma que o gerente é pago para tomar decisões, na maioria dos casos, correndo riscos. Quanto mais alto seu posicionamento na estrutura organizacional, maiores os valores envolvidos e os seus riscos. Estes riscos podem ser diminuídos à medida que há informações que o permitam aumentar seu grau de segurança na tomada de decisões.

Para Guimarães & Évora (2004, p. 74):

[...] a tomada de decisão é considerada a função que caracteriza o desempenho da gerência. Independentemente do aspecto da decisão, esta atitude [a tomada de decisão] deve ser fruto de um processo sistematizado, que envolve o estudo do problema a partir de um levantamento de dados, produção de informação, estabelecimento de propostas de soluções, escolha da decisão, viabilização e implementação da decisão e análise dos resultados obtidos.

Cada *shopping center* tem sua estrutura própria, portanto, não há como entrevistar o detentor de um cargo específico, pois este pode não existir em outro *shopping center*, ou ainda, receber outra titulação.

Sendo assim, deveriam ser entrevistados os gestores que atuam na área de marketing de mais alta posição na estrutura organizacional de cada *shopping center*

do universo de pesquisa. Para isto, seria necessária a seleção de um entrevistado em cada *shopping center*.

Entretanto, ao ser procurada a superintendência do *shopping center*, pois nesta área se situa o cargo de maior posto na hierarquia administrativa do *shopping center*, foi percebido que o próprio superintendente indicava o gerente responsável pela área de marketing para ser entrevistado. Logo, não houve necessidade do contato com o superintendente de cada *shopping center*, passando-se a identificação do gerente do departamento de marketing para ser o entrevistado.

Por contato telefônico, foram identificados os endereços eletrônicos dos gerentes dos departamentos de marketing para enviar via correio eletrônico solicitação de entrevista. Foi também apresentado, o projeto para que fosse autorizada a realização da entrevista e indicada a pessoa a ser entrevistada em cada *shopping center*.

Nesta apresentação, foram esclarecidos os objetivos do projeto, seu caráter acadêmico e o sigilo dos dados e informações a serem levantados. Nenhum *shopping center* foi identificado quanto as suas respostas específicas. Yin (2001, p.177) assevera que nos estudos de múltiplos casos, há possibilidade de identidade anônima dos entrevistados e que, para isto, deve-se evitar elaborar qualquer relatório de caso único, compondo somente análises cruzadas. Este princípio foi seguido na análise dos dados pesquisados.

Para que a pesquisa fosse realizada, foi necessária a definição dos termos a serem utilizados:

- a) Dado: é o conjunto de registros qualitativos ou quantitativos conhecido que organizado, agrupado, categorizado e padronizado adequadamente transforma-se em informação (MIRANDA, 1999, p. 286-287);

- b) Informação: são dados organizados de modo significativo, sendo subsídio útil à tomada de decisão (MIRANDA, 1999, p. 286-287);
- c) Conhecimento: é o conteúdo informacional contido nos documentos, nas várias fontes de informação e na bagagem pessoal de cada indivíduo (BATTAGLIA, 1999, p. 209);
- d) Inteligência: é a combinação destes três elementos anteriores (dado, informação e conhecimento), resultante do processo de análise e validação pelo especialista. É a informação com valor agregado (BATTAGLIA, 1999, p. 209);
- e) Inteligência competitiva: processo informacional pro-ativo, que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. É um processo sistemático que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado (ABRAIC, 2004);
- f) Inteligência competitiva de mercado: Quando o conhecimento de mercado representa um diferencial em relação aos concorrentes, e este diferencial é utilizado como vantagem competitiva de mercado (GARBER, 2001, p. 33);
- g) Sistema de informação: é uma série de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo), disseminam (saída) os dados e informações e fornecem um mecanismo de *feedback* (STAIR, 1999, p. 11);
- h) Marketing: "é o processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros" (KOTLER, 2000, p.30);

- i) Sistema de informação em marketing: é um conjunto de procedimentos e métodos que visam gerar, analisar, disseminar e armazenar informações para as decisões de marketing (PARENTE, 2003);
- j) *Shopping center*: é um distrito de compras de um único proprietário e/ou gerenciado centralmente, planejado para ter uma composição equilibrada e é rodeado por áreas de estacionamento,[...] possui uma ou mais lojas-âncora e uma variedade de lojas menores (DUNNE & LUSCH, 2001, p. 340);
- k) Gestão da informação: a teoria e a prática que envolvem sua criação, identificação, coleta, validação, representação, recuperação e uso (MARCHIORI, 2002)
- l) Gestor de marketing: aquele que gerencia atividades de marketing, independente do seu título recebido na organização;
- m) Superintendente: gestor geral do *shopping center*, comparável a um diretor presidente;
- n) ABL: Área Bruta Locável, área em metros quadrados destinada a ocupação por lojistas em um *shopping center*;
- o) Circulação de pessoas: número de pessoas que entram e saem de um *shopping center* em um determinado período, normalmente dias de semana e dias de final de semana;
- p) Faturamento: faturamento proveniente de aluguel, condomínio e fundo de promoções que cada empreendedor recebe dos lojistas do *shopping center*.

#### 4.1 Instrumento de coleta

Segundo Aaker; Kumar; Day (2001, p. 333), "o propósito do **pré-teste** é assegurar que o questionário atinja as expectativas do pesquisador em termos de informações que precisam ser obtidas." De acordo com esses autores (AAKER; KUMAR; DAY, 2001, p. 334), "os respondentes [do pré-teste] devem ser razoavelmente representativos da população da amostra".

Para o pré-teste do instrumento de coleta foi escolhido o Terraço *Shopping*, que não faz parte do universo de *shopping centers* a ser analisado. Apesar de não possuir o Selo ABRASCE, as características do Terraço *Shopping* são semelhantes aos *shoppings centers* do Distrito Federal que o possuem, apresentando todos os elementos necessários para receber o Selo ABRASCE. O Terraço *Shopping* também faz parte do mesmo grupo empresarial que administra o Brasília *Shopping and Towers* e o Taguatinga *Shopping*. O pré-teste serviu para alterar o questionário e o processo da entrevista de maneira que fosse melhor estruturado e então aplicado aos gestores dos *shopping centers* que compõem o universo analisado. O pré-teste foi realizado no dia 19 de abril de 2005 e indicou as seguintes adaptações a serem realizadas no roteiro de entrevista:

Não houve necessidade de contato com os superintendentes de cada *shopping*. Percebeu-se que havia autonomia quanto à possibilidade de resposta as entrevistas para cada gestor de marketing nos *shopping centers*. Entretanto, para alguns dos entrevistados foi enviada uma solicitação formal de entrevista (Anexo 2) via correio eletrônico, para que sua equipe tomasse conhecimento do conteúdo do projeto e marcasse a entrevista.

No item 2.1 “Titulação”, optou-se também por relatar o local de cada titulação em complemento à área de realização do respectivo título.”

Houve também a necessidade de questionar os entrevistados quanto a sua experiência profissional na área de *shopping centers*, verificando os cargos ocupados e organizações trabalhadas:

No Campo 3 “Quais as fontes de informação de marketing utilizadas para abastecer o departamento com informações?” houve a necessidade das seguintes alterações:

O Item 3.1 necessitou da adaptação para área de conhecimento dos livros, e não livros específicos como era a proposta. Sem esta mudança, seria acarretada uma grande quantidade de respostas e certa dificuldade para que o entrevistado citasse títulos específicos.

Houve uma certa dificuldade, por parte dos entrevistados, para diferenciar os itens 3.3 “Publicações setoriais”, 3.4 “Publicações Governamentais” e 3.5 “Mídia”, sendo realizado durante a tabulação dos dados uma padronização para que não houvessem divergências na relação destas respostas em itens diferentes.

A questão sobre sistemas de informação foi apresentada de maneira que o entrevistado pudesse identificar, entre os seus sistemas quais se adaptavam às opções apresentadas, de 3.7 a 3.11.

No Campo 4 “Em relação à Concorrência, quais informações são importantes para o exercício de sua função?” houve a necessidade das seguintes alterações:

O item 4.3 referiu-se aos preços de aluguel, fundo de promoção e condomínio dos *shoppings* para seus lojistas, pois o preço direto ao consumidor não é de autonomia da administração do *shopping center* para que fosse alterada.

No Campo 6, "Em relação aos lojistas, quais informações são importantes para o exercício de sua função?", houve a necessidade das seguintes alterações:

O item 6.8 "Investimento no *shopping center*" referiu-se ao investimento de tempo e dedicação do lojista ao *shopping center* e investimento em comunicação da loja, pois foi constatado que os investimentos em instalações são definidos pelo segmento de público e área de atuação da loja.

No Campo 8 "No exercício de sua função, que ações são desenvolvidas com o uso das informações de marketing indicadas?" houve a necessidade das seguintes alterações:

O item 8.2 "Determinar a melhor localização para instalações de produção e distribuição (análise de local ou área)" referiu-se às áreas públicas do *shopping center* e a distribuição de eventos e ações promocionais, pois não há áreas de produção nos *shopping centers*.

O item 8.8 "Distribuição das metas a serem atingidas de acordo com as oportunidades e o tamanho de cada mercado" foi adaptado para que cada entrevistado pudesse analisar se havia diferenciação de segmentos dentro do *shopping center* em que trabalha.

O item 9.1 "Venda Direta" do Campo 9 "Quão importantes são as informações de marketing para a alocação e dimensionamento de recursos para possibilitar a cobertura de mercado por meio de" foi apresentado como se o

departamento de marketing do *shopping center* realizasse algum tipo de ação para a locação de lojas.

O Campo 10 “Em relação à pesquisa e desenvolvimento de produtos, você usa informações de marketing para” foi todo orientado para o foco de produtos de marketing, e não produtos industriais.

Por fim, acrescentaram-se no campo 12 “Caracterização do empreendimento”, vários itens que complementaram a caracterização geral do *shopping center*, que foram os seguintes:

Número de lojas (unidade), Vagas de estacionamento (unidade), Eventos (unidade), ABL (Mil m<sup>2</sup>), Circulação média nos dias de semana (Mil pessoas), Circulação média nos finais de semana (Mil pessoas) e Faturamento mensal médio (Mil de R\$).

Optou-se por distinguir a circulação nos dias de semana e finais de semana por este ser o padrão utilizado no segmento. O faturamento será tabulado em Mil de R\$ para que as variáveis de desempenho tenham um valor maior que um.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 27 de abril e 16 de maio de 2005, de acordo com a disponibilidade de cada entrevistado. A duração das entrevistas variou de 30 a 90 minutos com a média de 56 minutos. Notou-se que à medida que as entrevistas eram realizadas, havia também um processo de maturação do entrevistador, que aos poucos conseguia mais confiança dos entrevistados, o que facilitou a obtenção das respostas nas questões sobre circulação e faturamento de cada *shopping center*.

Como alguns entrevistados não possuíam esses dados no momento da entrevista (sobretudo circulação e faturamento), estas respostas foram informadas posteriormente por meio de correio eletrônico.

Entretanto, um dos *shopping centers* havia mudado de empresa administradora menos de um ano antes da entrevista. Conseqüentemente, segundo o entrevistado, tais dados haviam sido perdidos nesta transição. Sendo assim, a relação entre gestão da informação de marketing e a geração de inteligência competitiva no desempenho dos *shopping centers* não pode ser calculada neste *shopping center*.

#### **4.2 Variáveis**

A pesquisa investigou as necessidades de informação de marketing dos gestores de marketing dos *shopping centers* do Distrito Federal e o uso desta informação de marketing na geração de inteligência competitiva por meio de variáveis que relacionam as informações ao seu ambiente externo e interno, procurando identificar as relações com os consumidores e lojistas de cada *shopping center*.

Optou-se por apresentar as variáveis aos entrevistados, em cartelas de formato circular (Anexo 3) para que fosse evitada grande incidência de respostas às primeiras alternativas. Dessa forma, o entrevistado ao receber cada cartela poderia girar e escolher cada alternativa de acordo com sua preferência, independente da ordem de apresentação das alternativas de resposta.

Ao todo foram confeccionadas 12 cartelas e sua utilização foi apontada no roteiro de entrevistas para que não houvesse atrasos e imprecisões na ordem de

apresentação. As cartelas foram entregues aos entrevistados com a face impressa virada para baixo, de forma que, ao virá-las para ler as alternativas, o entrevistado pudesse manuseá-las da maneira que melhor lhe conviesse.

As variáveis investigadas estão relacionadas aos objetivos específicos da pesquisa e às perguntas da entrevista aplicada aos gestores de marketing dos *shopping centers* do Distrito Federal.

**Objetivo Específico:** Identificar o perfil dos gestores de marketing dos *shopping centers* do Distrito Federal.

Pergunta	Variável
1	Dados pessoais
1.1	Sexo
1.2	Faixa etária
2	Dados Profissionais
2.1	Titulação
2.1.1	Graduação/áreas/IES
2.1.2	Especialização/áreas/IES
2.1.3	Mestrado/áreas/IES
2.1.4	Doutorado/áreas/IES
2.2	Cargo ocupado na organização
2.3	Tempo de trabalho na organização
2.4	Evolução funcional na organização
2.5	Tempo que está no cargo de gerência
2.6	Outros cargos em outros <i>shoppings</i>

**Objetivo Específico:** Identificar as fontes de informação de marketing utilizadas pelos os gestores dos *shopping centers* do Distrito Federal.

Pergunta	Variável
3.	Fontes de informação de marketing utilizadas para abastecer o departamento com informações
3.1	Livros. Quais áreas?
3.2	Jornais. Quais?
3.3	Publicações setoriais. Quais?
3.4	Publicações Governamentais. Quais?
3.5	Mídia. Quais?
3.6	Conversando com:
3.6.1	Clientes
3.6.2	Fornecedores
3.6.3	Distribuidores
3.6.4	Concorrentes
3.6.5	Parceiros de negócios/profissionais
3.6.6	Representantes governamentais
3.6.7	Nenhum
3.7	Sistemas de registros internos
3.8	Sistema de inteligência de marketing
3.9	Sistema de pesquisa de marketing
3.10	Sistema de apoio a decisões de marketing
3.11	Nenhum
3.12	Biblioteca técnica de empresa
3.13	Centros de documentação
3.14	Centros de informação
3.15	Bibliotecas virtuais de empresa
3.16	Nenhum
3.17	Especialistas externos - outras fontes formais
3.17.1	Indivíduos com credibilidade em determinado campo
3.17.2	Organizações com credibilidade em determinado campo
3.17.3	Indústrias e associações Comerciais
3.17.4	Nenhum
3.18	Boatos internos
3.18.1	Superiores
3.18.2	Membros de conselho
3.18.3	Gerentes intermediários
3.18.4	Pessoal subordinado
3.18.5	Nenhum
3.19	Participando de reuniões com administradores de outras empresas
3.20	Conferências
3.21	Outros

**Objetivo Específico:** Caracterizar a informação de marketing segundo a ótica dos gestores dos *shopping centers* do Distrito Federal.

Pergunta	Variável
4	Concorrência
4.1	Mix de lojas
4.2	Perfil dos consumidores
4.3	Preços praticados
4.4	Promoções realizadas
4.5	Eventos realizados
4.6	Fornecedores utilizados
4.7	Imagem do concorrente junto ao seu consumidor
4.8	Nenhum
4.9	Outros
5	Comportamento do consumidor
5.1	Perfil dos consumidores do <i>shopping center</i>
5.2	Tendências de consumo
5.3	Tendências de entretenimento
5.4	Satisfação com instalações
5.5	Fidelidade ao <i>shopping center</i>
5.6	Frequência ao <i>shopping center</i>
5.7	Compras ou lazer
5.8	Imagem do <i>shopping center</i> junto ao consumidor
5.9	Nenhum
5.10	Outros
6	Lojistas
6.1	Perfil dos lojistas
6.2	Perfil dos consumidores da loja
6.3	Tendências de consumo na loja
6.4	Tendências de entretenimento na loja
6.5	Satisfação com instalações do <i>shopping center</i>
6.6	Fidelidade ao <i>shopping center</i>
6.7	Investimento no <i>shopping center</i>
6.8	Nível de comprometimento com promoções
6.9	Nível de comprometimento com eventos
6.10	Satisfação com os custos do <i>shopping center</i>
6.11	Imagem do <i>shopping center</i>
6.12	Nenhum
6.13	Outros
7	Outras Informações
7.1	Custos de manutenção do <i>shopping center</i>
7.2	Circulação
7.3	Faturamento

**Objetivo Específico:** Descrever as ações desenvolvidas com o uso das informações de marketing.

Pergunta	Variável
8	Atividades desenvolvidas
8.1	Desenvolver novos bens e serviços (análise de produto);
8.2	Determinar a melhor localização para instalações de produção e distribuição (análise de local ou área);
8.3	Determinar as melhores abordagens de propaganda e de vendas (análise promocional);
8.4	Estabelecer preços dos produtos para obter receita total mais alta (análise de preços).
8.5	Projeção de demanda para as diversas linhas de produto;
8.6	Fixação de metas anuais ou plurianuais que deverão ser atingidas com base nas oportunidades de mercado;
8.8	Revisão de metas de acordo com os movimentos do mercado;
8.9	Distribuição das metas a serem atingidas por região geográfica de acordo com as oportunidades e o tamanho de cada mercado;
8.10	Outros
9	Alocação e dimensionamento de recursos otimizados para possibilitar a cobertura de mercado por meio de:
9.1	Venda direta
9.2	Telemarketing
9.3	Propaganda
9.4	Promoção
9.5	Mala-direta
9.6	Participação em feiras e eventos
9.7	Patrocínios
9.8	Outros
10	Pesquisa e desenvolvimento
10.1	Orientação de novos produtos e serviços a partir das demandas do mercado
10.2	Melhoria dos produtos atuais
10.3	Acompanhamento das novas tecnologias apresentadas pela concorrência
10.4	Possibilidade de associações com concorrentes para a geração de novos produtos e tecnologias
10.5	Outros
11	Finanças e administração
11.1	Relacionamento bancário da concorrência
11.2	Autofinanciamento
11.3	Taxas de juros
11.4	Nível de endividamento da concorrência
11.5	Receita total, margem de lucro etc.
11.6	Estratégia de concessão de crédito a clientes
11.7	Nenhum
11.8	Formas de financiamento
11.8.1	Venda à vista
11.8.2	Aluguel
11.8.3	Leasing
11.9	Outros

**Objetivo Específico:** Analisar a relação gestão da informação de marketing na geração de inteligência competitiva com o desempenho dos *shopping centers*.

Para verificar a relação entre a gestão da informação de marketing e para a geração de inteligência competitiva foi aferido o desempenho do *shopping center*. Este desempenho foi calculado de acordo com as seguintes variáveis: a área bruta locável (ABL), circulação de clientes e faturamento do *shopping center* relativo aos anos de 2002 a 2004, tendo como perspectiva a informação para geração de diferencial competitivo e, conseqüentemente, vantagem competitiva; como descrita a seguir:

$$\text{Des} = \frac{\text{Fat}}{\text{ABL} \times \text{Cir}}$$

Des = Desempenho ponderado do *shopping center* (R\$/ m<sup>2</sup> x n<sup>o</sup> de pessoas);

ABL = área bruta locável (m<sup>2</sup>);

Cir = circulação semanal média (n<sup>o</sup> de pessoas);

Fat = Faturamento mensal médio (Mil R\$).

Desta forma, o cálculo do desempenho procurou evitar que o *shopping center* de maior espaço físico fosse beneficiado. Apesar de não poder considerar uma relação direta, haveria grande possibilidade de um grande *shopping center* possuir faturamento maior que um pequeno *shopping center*. A equação tentou equilibrar a ABL e a circulação, que tendem a aumentar o faturamento. Tem-se, portanto uma relação entre: R\$/ m<sup>2</sup> x pessoas.

A escolha destas variáveis se deveu ao fato de a ABL e a circulação de clientes serem elementos disponíveis em todos os *shopping centers* desde sua

concepção como um empreendimento do tipo *shopping center*. O faturamento é um elemento comum a qualquer empresa, junto com os demais elementos considerados para compor os fatores quantitativos de fácil tabulação e comparação.

A determinação de coleta de dados de um período de três anos se refere ao de um ano após a inauguração do *shopping center* mais novo da amostra analisada, para que uma certa estabilidade junto ao seu público fosse alcançada, tentando alcançar certa maturidade do empreendimento, de forma equiparável aos outros *shopping centers*.

O desempenho foi calculado de acordo com uma média diária de circulação de pessoas, a qual foi representada por: dois sétimos da circulação do final de semana e cinco sétimos da circulação nos dias de semana. Portanto, tratou-se de Desempenho ponderado.

Foi questionado também se o empreendimento mantinha-se filiado à ABRASCE na época da realização da entrevista.

## 5 Análise dos dados

A análise dos dados foi realizada com o auxílio do programa Microsoft Excel 2003, que possibilitou tanto a tabulação dos dados quanto a geração dos respectivos gráficos para sua apresentação.

Os resultados da análise são apresentados de acordo com as variáveis estudadas, segundo a ordem dos objetivos propostos na pesquisa.

### 5.1 Perfil dos gestores de marketing dos *shopping centers* do Distrito Federal.

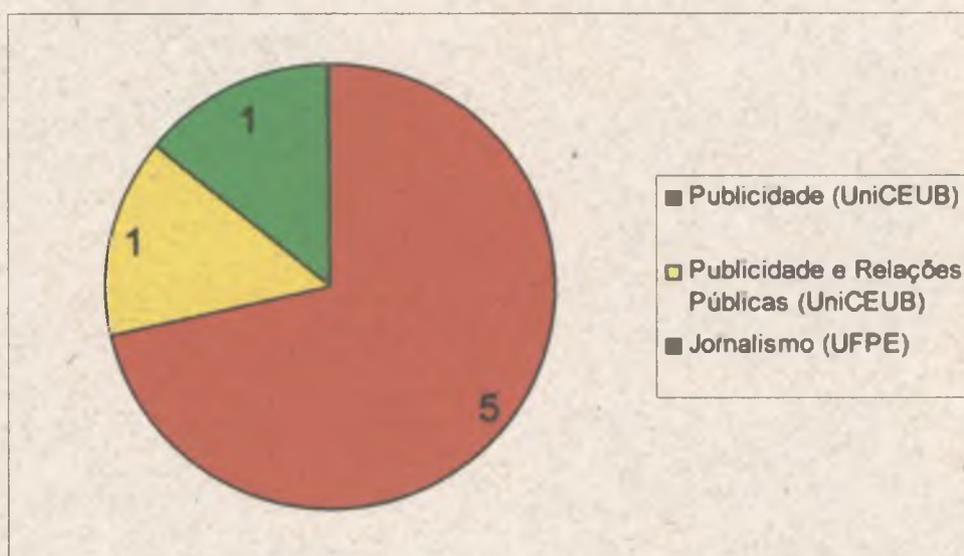
Todos os sete entrevistados exerciam alta posição hierárquica na estrutura do departamento de marketing do *shopping center* em que trabalham sendo três deles homens e quatro mulheres.

Em relação à faixa etária, houve grande variação, dois entrevistados (mulheres) têm menos de 30 anos, três têm entre 31 e 40 anos, um entre 41 e 50 anos e um com mais de 50 anos. No questionamento sobre outras experiências em outros *shopping centers*, ficou evidente que em algum momento os profissionais entrevistados, haviam trabalhado juntos ou se conheciam por trabalho em parceira ou subordinado hierarquicamente, ou mesmo haviam substituído um profissional que saía ou chegava ao empreendimento.

Em paralelo ao fato de se conhecerem, os entrevistados mostraram um profundo respeito por seus colegas de outros *shopping centers*. Percebeu-se que há uma grande concorrência entre eles, baseada em princípios de moral e ética, pois em nenhum momento foi feito qualquer comentário que denegrise a imagem pessoal ou profissional de colegas de outros *shopping centers*.

Todos os gerentes têm formação na área de Comunicação Social em suas diversas habilitações como apresentado no gráfico a seguir:

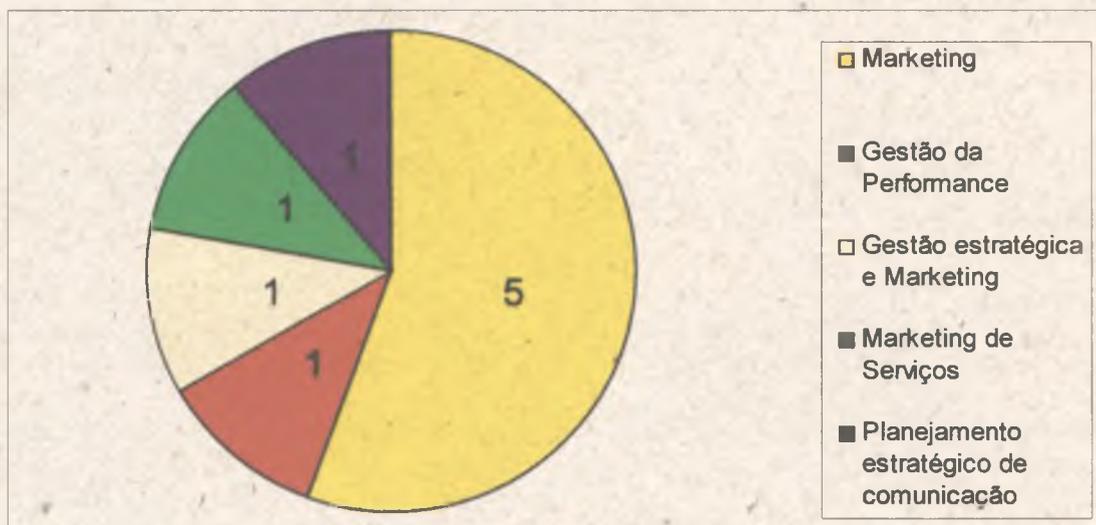
Gráfico 4 – Habilitação de Graduação dos entrevistados



Percebe-se, também, a predominância do UniCEUB de Brasília como a instituição na qual seis entrevistados obtiveram o seu grau de bacharel. O único jornalista do grupo também é o único não graduado pelo UniCEUB, mas sim pela UFPE. Nenhum gerente é formado em Administração.

Todos os entrevistados cursaram ou estão cursando uma especialização. Dois deles haviam cursado duas, cada um. Todas as especializações cursadas tinham enfoque em marketing, sendo que algumas tinham a palavra marketing em seu título.

Gráfico 5 – Área da especialização dos entrevistados



A instituição onde foram cursadas as de especializações mais citada foi a Fundação Getúlio Vargas (FGV) com cinco ocorrências, seguida da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) com três e a Fundação Dom Cabral com uma apenas. Apenas um entrevistado obteve o título de mestre e nenhum possui o título de doutor.

Nota-se preocupação com a formação e atualização profissional, até porque alguns entrevistados revelaram que fazem planos para cursar mestrado e doutorado.

As respostas quanto ao tempo de ocupação no atual cargo variou entre 10 meses e sete anos.

Sobre sua experiência em outros *shopping centers* do Distrito Federal, seis dos entrevistados afirmaram já terem exercido outros cargos em outros *shopping centers* no Distrito Federal, sendo que cinco deles haviam exercido atividades no departamento de marketing do Conjunto Nacional Brasília, três no *Parkshopping*, dois no *Alameda Shopping* e no *Terraço Shopping*, *Pátio Brasil Shopping* e *Liberty Mall* com apenas um dos entrevistados tendo exercido suas funções em cada um dos *shoppings*, antes de exercê-las onde trabalhava na ocasião da entrevista.

## 5.2 Informações de marketing utilizadas pelos os gestores dos *shopping centers* do Distrito Federal.

Quanto às fontes de informação de marketing utilizadas, as respostas dos gerentes foram extremamente variadas.

Todos os entrevistados afirmaram que realizam periodicamente a atividade de *benchmarking*, que para Kotler (2000, p 249) significa “a arte de aprender com as empresas que apresentam um desempenho superior em algumas áreas”, ou seja, observar os concorrentes, parceiros e organizações com sucesso em determinada atividade com o objetivo de reproduzir em sua empresa tal atividade.

O *benchmarking* é realizado pelos entrevistados, principalmente, por meio de visitas *in-loco* e aos sítios de Internet dos concorrentes.

Como a Internet pode ser considerada um meio de comunicação e de fonte de informação rápida e barata, quatro dos entrevistados afirmaram ser uma prática rotineira visitar sítios de concorrentes em busca de informações que possam indicar melhoria de processos administrativos, promoções e eventos.

Três afirmaram que realizam esta prática de consulta, a sítios que não são de concorrentes, mas, de *shopping centers* de outras cidades que atuam em segmento semelhante ao seu. Desta forma, procuram verificar o que já foi realizado por tais *shopping centers* e tentam adaptar as boas práticas ao seu empreendimento.

Um entrevistado afirmou que realiza *benchmarking* em empresas dos mais diversos segmentos, não se restringindo somente aos *shopping centers*. Em sua opinião, qualquer instituição que realize alguma prática que possa ser aproveitada

no *shopping center* deve ser analisada, inclusive considerando estas instituições como concorrentes do *shopping center*.

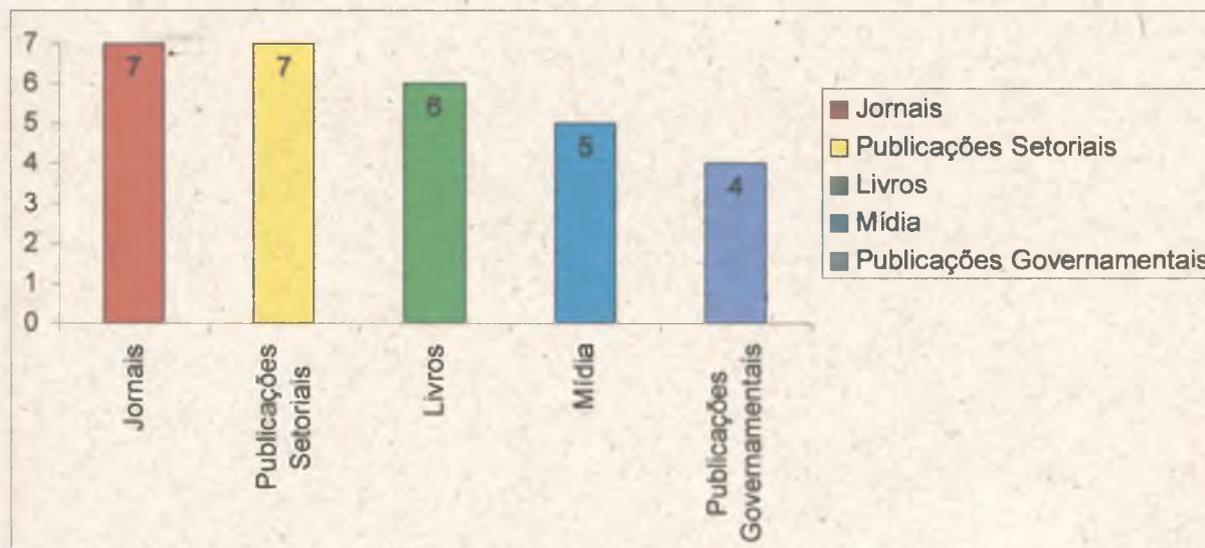
Kotler (2000, p. 124) afirma que os gerentes de marketing coletam informações de marketing em livros, jornais e publicações setoriais.

Choo (1994) relaciona seis fontes de informação impessoais e externas para o monitoramento de ambientes, jornais, periódicos, publicações governamentais, mídia, indústrias e associações comerciais e conferências.

As fontes de informação relatadas por Kotler (2000) e Choo (1994) foram confirmadas pela maior parte dos entrevistados que, ainda, acrescentaram a Internet como fonte de informação.

Sobre as fontes de informação de marketing utilizadas para abastecer o departamento, foram obtidas respostas de acordo com o gráfico 6 a seguir.

Gráfico 6 – Fontes de informação de Marketing

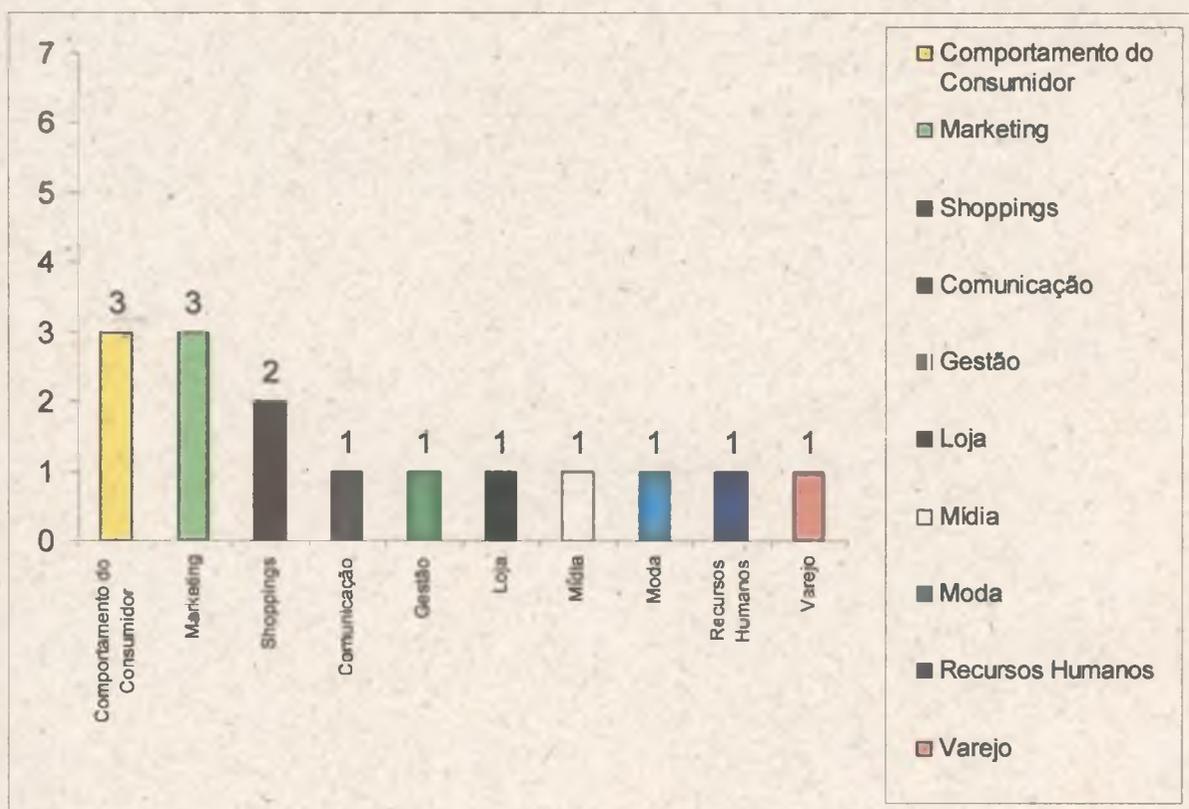


Há um equilíbrio entre as alternativas, somente se destacando “Publicações Governamentais”, que em dois casos foi relatada como fonte para a “defesa” do

*shopping center* às ações governamentais, entre elas portarias, decisões de sindicatos e leis que pudessem ser prejudiciais ao *shopping center*.

Nestas fontes, os assuntos que mais ocorreram foram comportamento do consumidor e marketing com três ocorrências cada. Apesar de não explicitado pelos outros quatro entrevistados, foi percebido que o comportamento do consumidor é um assunto de grande importância para todos os entrevistados, sendo considerando essencial para o desempenho de suas funções. Todos os assuntos pesquisados em livros são apresentados no gráfico 7 a seguir.

Gráfico 7 – Assuntos pesquisados em livros



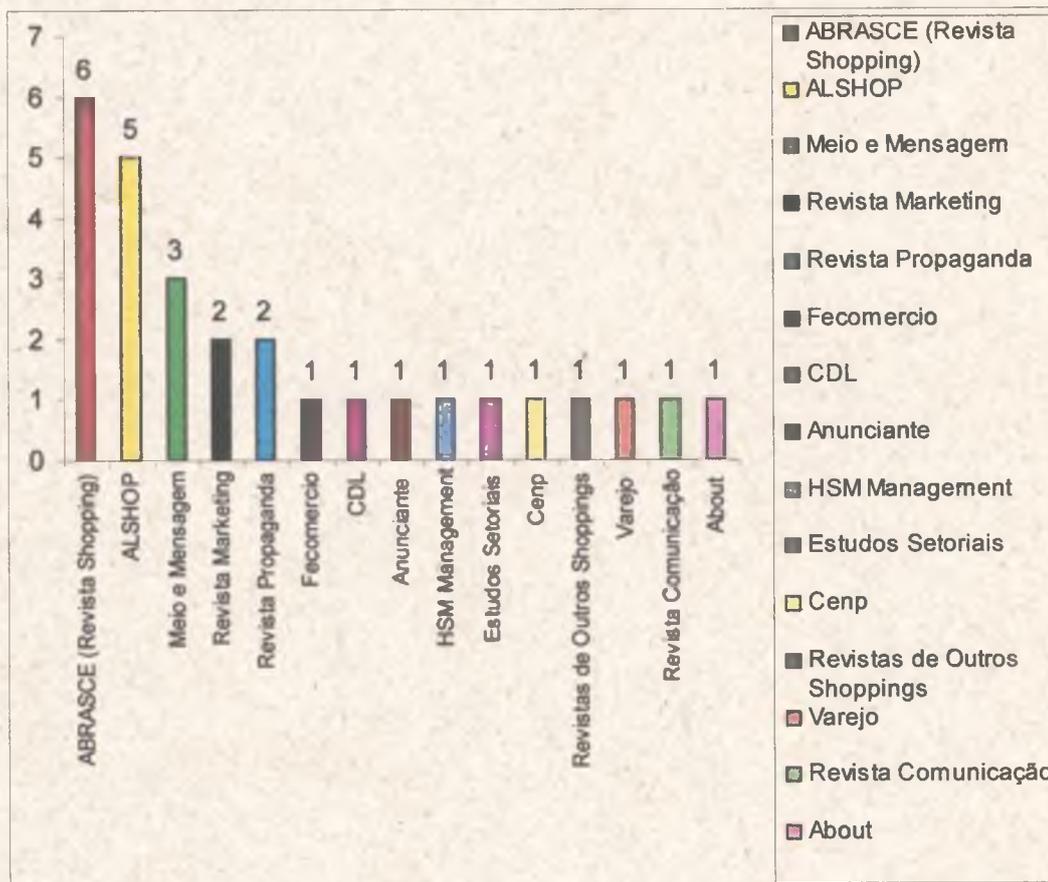
Entre os “Jornais”, houve destaque apenas para o jornal local com o Correio Braziliense lido por todos os entrevistados, seguido do Jornal de Brasília lido por cinco deles. Jornais como Tribuna do Brasil, Folha de São Paulo, Estado de São

Paulo, O Globo, Jornal do Brasil, Gazeta Mercantil, Estado de Minas e A Gazeta foram citados cada um deles apenas por um gerente.

Dois entrevistados justificaram a pouca procura por jornais de fora do Distrito Federal por serem assistidos por uma Assessoria de Imprensa que prepara "*clipping*" (seleção de notícias sobre assuntos de interesses dos entrevistados publicadas em diversos jornais de todo o país, especialmente notícias sobre o próprio *shopping center*), suprimindo assim esta necessidade.

Em relação à "Publicações setoriais", vários títulos de periódicos são consultados, destacando-se entre eles os publicados pelas duas maiores associações do segmento de *shopping centers*, a ABRASCE com seis ocorrências e a ALSHOP com cinco. Também foi relatado por quatro entrevistados, a importância da Internet para acessar as publicações setoriais, ainda com destaque para as publicações da ABRASCE e da ALSHOP. Outros sítios consultados foram: Varejista.com, Vende mais, O Empreendedor e sítios de pesquisa.

Gráfico 8 - Títulos de periódicos consultados



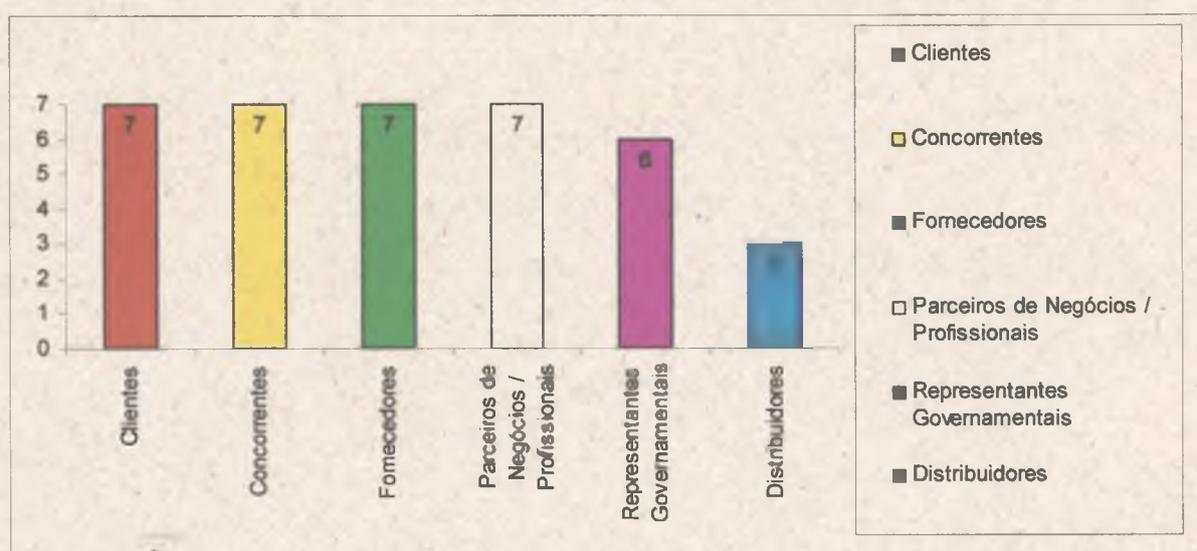
“Mídia” foi o segundo item de menor ocorrência entre as fontes de informação de marketing com apenas cinco ocorrências. Três entrevistados relataram a importância dos relatórios de veículos de comunicação. Revistas de moda feminina (Claudia e Nova), adolescentes (Capricho), fofocas (Quem e Caras) e negócios (Exame) ocorreram uma vez cada. Dois entrevistados não especificaram a mídia procurada, afirmando utilizar tudo a que tem acesso. Somente um entrevistado afirmou utilizar a televisão como fonte de informação.

Kotler (2000, p. 124) afirma que os gerentes de marketing coletam informações de marketing conversando com clientes, fornecedores e distribuidores. Choo (1994) cita quatro fontes de informação pessoais externas para o monitoramento de ambientes, clientes, concorrentes, parceiros de

negócios/profissionais e representantes governamentais. Estas fontes de informação de marketing foram confirmadas na pesquisa, obtendo quase unanimidade de resposta de todos os entrevistados.

Sobre conversas com pessoas como fontes de informação obteve-se como resultado as respostas distribuídas no gráfico 9 a seguir

Gráfico 9 – Conversas com pessoas como fontes de informação



As variáveis que não obtiveram unanimidade foram “Conversas com os Distribuidores” como fonte de informação, com três ocorrências.

No segmento dos *shopping centers*, o consumo se dá dentro das próprias dependências do *shopping*, como canal de distribuição dos produtos. Foi interpretado pelos três entrevistados que afirmaram utilizar de conversas com distribuidores, que este se referia a lojistas, portanto algo aplicável ao segmento. Um dos entrevistados afirmou manter reuniões periódicas com segmentos de lojistas para obter informações.

A opção "Representantes governamentais" ocorreu apenas de maneira esporádica em três entrevistas. Dois entrevistados, apesar de citarem esta fonte de informação, afirmaram muito pouco contato com tais representantes. Um único entrevistado afirmou ter contato mais freqüente com representantes do Governo do Distrito Federal (GDF).

Apesar de todos os sete entrevistados afirmarem que mantêm conversas com "Parceiros de negócios / profissionais", cinco deles afirmaram que fazem parte da rede de uma empresa de administração de *shopping centers* e que manteriam contato com os seus membros. Afirmaram que, desta forma, as boas práticas, informações de mercado e descontos por volume de compras com fornecedores podem ser distribuídos entre os integrantes da rede.

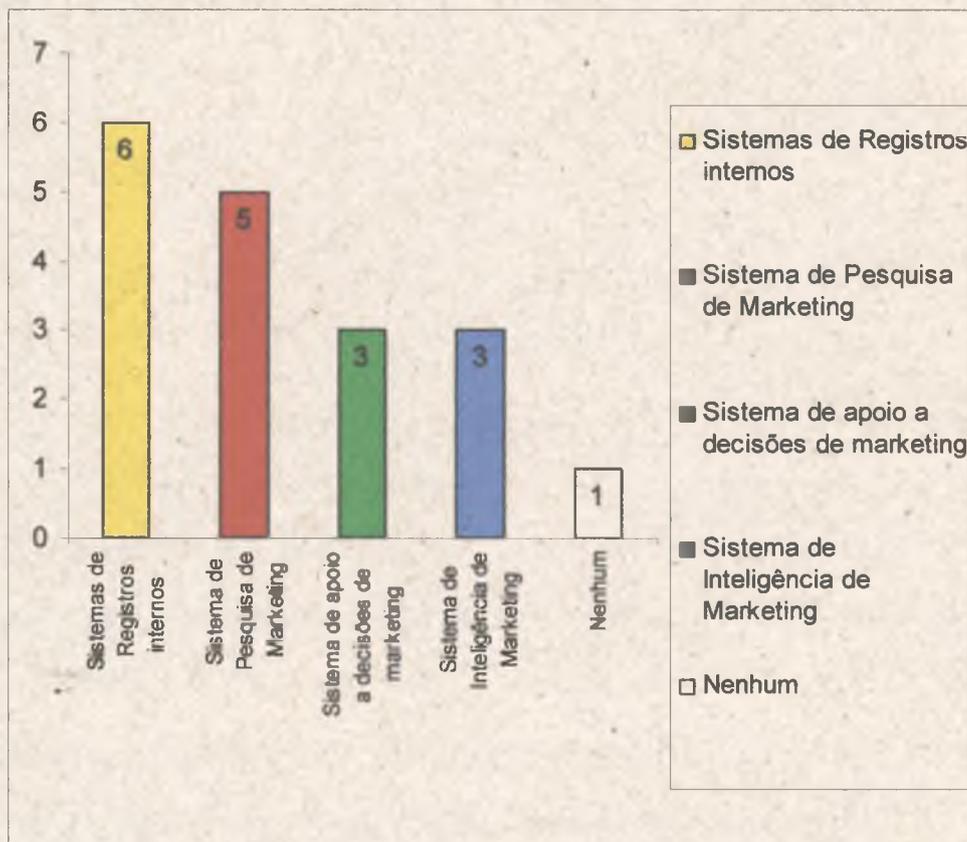
Conversas com "Clientes" também eram realizadas por todos os entrevistados. Entretanto, um deles afirmou executar pesquisas qualitativas e quantitativas e outro afirmou usar um "comitê de clientes" para obter informações.

Todos os entrevistados mantêm conversas com "Concorrentes", mas com freqüência rara e esporádica. Apenas um deles afirmou manter um canal aberto com outro concorrente, já que eles não disputam a mesma área geográfica, entretanto, raramente faz uso deste canal.

Gonçalves & Gonçalves Filho (1995, p. 24-25) e Parente (2003, p. 364), afirmam que as informações de marketing são desenvolvidas a partir dos registros internos da empresa, das atividades de inteligência de marketing e da pesquisa de marketing. Kotler (2000, p. 124) e Samara & Barros (2002, p. 5) acrescentam ainda a análise de suporte à decisão de marketing. Estas fontes foram relatadas de maneira diversificada nas entrevistas.

Somente um entrevistado afirmou não usar qualquer sistema de informação como fonte de informação, todos os outros utilizavam algum sistema como fonte de informação, conforme apresentado no gráfico 10 a seguir.

Gráfico 10 – Utilização de sistemas como fontes de informação



Sobre a utilização de sistemas específicos, um dos entrevistados afirmou utilizar um sistema chamado Victor & Schellenberger (VS), o qual administraria o “Sistema de registros internos” e o “Sistema de apoio a decisões de marketing”, relatou ainda, outro sistema chamado Fidelis para a realização de atividades de marketing de relacionamento em conjunto com o “Sistema de Pesquisa de Marketing”.

Outro entrevistado afirmou utilizar um sistema chamado de DB 2000, o qual realizaria as atividades dos quatro sistemas apresentados.

Um terceiro entrevistado relatou a utilização de um sistema chamado *Infoshopping*, desenvolvido especialmente para o seu *shopping center*, o qual administra o “Sistema de registros internos” e dele são geradas pesquisas. Outro entrevistado também confirma o uso do “Sistema de Pesquisa de Marketing” que, em sua opinião, obrigaria a utilização de um “Sistema de registros internos”.

Outro entrevistado relatou o uso do “Sistema de registros internos” para administração do Serviço de atendimento ao cliente (SAC) e da relação com lojistas. Relatou, também a utilização de uma ouvidoria *on-line* e a compra de pesquisas anual e bienalmente, ou seja, da utilização de um “Sistema de Pesquisa de Marketing”.

Foi relatada também a utilização de um “Sistema de inteligência de marketing” em conjunto com um “Sistema de apoio a decisões de marketing”, capaz de gerar um sistema de fidelização de clientes, com informação sobre visitas, vagas de estacionamento, vendas, circulação de pessoas e sua composição (adultos, crianças, homens e mulheres).

Apesar de todos os entrevistados realizarem atividades que são inerentes à inteligência de marketing, como o *benchmarking*, e o monitoramento de ambientes, poucos possuem algum “Sistema de inteligência de marketing”.

Todos os entrevistados afirmaram realizar pesquisas de marketing, ou mesmo de dados secundários e que procuram se informar sobre o comportamento de seus consumidores.

Apenas dois dos entrevistados afirmaram utilizar unidades de informação como fonte de informação. Os dois indicaram o uso de “Biblioteca técnica de

empresa" (um especificando biblioteca e videoteca) e "Biblioteca virtual de empresa". Um deles acrescentou a opção "Centros de documentação".

Os dois respondentes que afirmaram utilizar unidades de informação deram ênfase para a "virtualização" de seu acervo, afirmando que utilizam pastas coletivas em sua rede de computadores. Um respondente afirmou que apesar de não possuir tanto "Biblioteca técnica de empresa" quanto "Biblioteca virtual de empresa", ambas estão em fase de implantação para que todos os funcionários do *shopping center* tenham acesso à Internet e à literatura da área, formando algo como uma sala de estudos.

Este resultado a cerca de unidades de informação difere do que Rezende (2002, p. 121) relata. A autora afirma que, para o atendimento das demandas dos profissionais que utilizam informação para a solução de problemas, os diferentes tipos de sistemas de informação apresentados aos entrevistados foram criados, entretanto, as respostas das entrevistas não refletiram esta afirmação. Como observado, apenas dois dos sete entrevistados afirmaram fazer uso de unidades de informação, mesmo estes fazem este uso de maneira insipiente.

Davenport (1998, p. 184) afirma que, em geral, as organizações obtêm informações através de três fontes: especialistas externos (publicações ou outras fontes formais), fontes confiáveis (indivíduos ou instituições com credibilidade em determinado campo), boatos internos da própria organização (referido na entrevista com conversas informais). Não se pode afirmar que esta afirmação foi inteiramente verdadeira no caso de nossa pesquisa, pois um entrevistado afirmou não fazer uso de qualquer destas fontes.

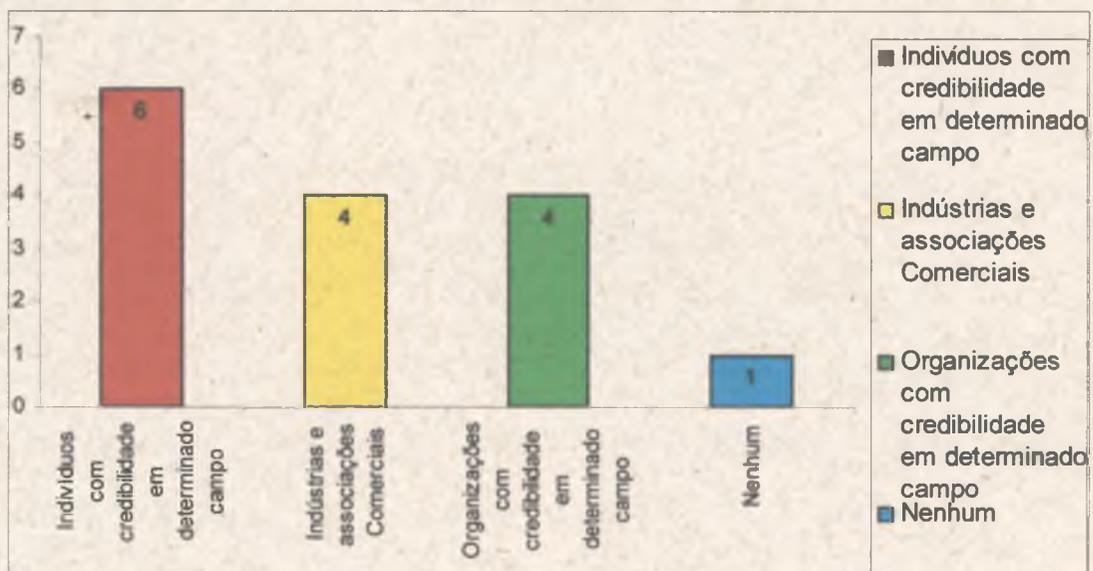
Sobre "Especialistas externos", apenas um entrevistado afirmou não fazer uso de seus especialistas como fontes de informação. Para as seis ocorrências em

“Indivíduos com credibilidade em determinado campo” os mais diversos campos de atuação foram lembrados como: comportamento do consumidor, *Database*, marketing de relacionamento, segurança, arquitetura e engenharia, gestão, assessoria jurídica, moda, varejo, públicos interno e externo.

Para as quatro ocorrências de “Indústrias e associações comerciais” como fontes de informação foram mencionados ALSHOP (n=1) e Sindvarejista (n=1) e ABRASCE (n=2), Fecomércio (n=2) e Câmara de Dirigentes Lojistas – CDL (n=2).

“Organizações com credibilidade em determinado campo” como fonte de informação foram apontadas por quatro entrevistados, abrangendo Consultorias em Cargos e salários, as Pesquisa de mercado e *Merchandising* (vitrine, atendimento e iluminação) e a rede da qual o *shopping center* participa.

Gráfico 11 – Utilização de Especialistas externos como fonte de informação

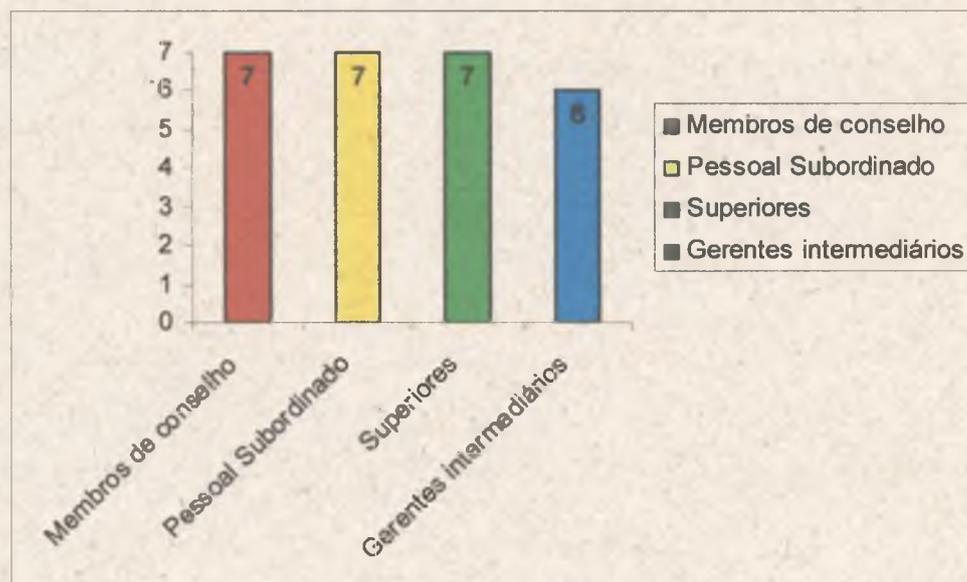


Choo (1994) cita quatro fontes de informação pessoais internas para o monitoramento de ambientes os superiores, os membros de conselho, os gerentes intermediários e o pessoal subordinado. Esta citação foi observada em sua

totalidade em seis das sete entrevistas, somente um dos entrevistados não relatou conversar com gerentes intermediários.

Com relação às “Conversas informais” como fonte de informação, as respostas foram distribuídas de acordo com o gráfico 12 a seguir.

Gráfico 12 – Utilização de Conversas informais



Destaca-se que na categoria “Pessoal subordinado”, um entrevistado afirmou informar e apresentar todas as campanhas publicitárias a todos os funcionários de baixa posição hierárquica do *shopping center* (funcionários da limpeza e segurança do *shopping*). Desta forma eram difundidas as informações e assim mantido um canal para que estes tragam sempre informações importantes do cotidiano do *shopping center*.

Segundo Kotler (2000, p. 124), os gerentes de marketing também coletam informações de marketing participando de reuniões com administradores de outras empresas. Ao serem questionados sobre a participação em reuniões com administradores de outras empresas, os entrevistados reafirmaram as opções

cobertas nas questões anteriores, acrescentando os Grupos de empresas de varejo, as Agências de Propaganda, o governo e a Associação dos lojistas do *shopping* como alternativas de conversas com pessoas como fonte de informação.

Sobre a participação em feiras, eventos ou palestras, os eventos promovidos pela ABRASCE foram os que obtiveram o maior número de ocorrências, todos os sete entrevistados afirmaram participar destes eventos. Três entrevistados afirmaram participar do evento Formar da ALSHOP. O encontro da norte-americana National Retail Federation (NRF) e os seminários da HSM *Management* foram citados por dois entrevistados. Ocorreram somente uma vez: Popai (Brasil *Promotion*) e Fecomércio. Todos os entrevistados mostraram grande interesse em participar deste tipo de evento, considerados importantes para atualização e formação.

Como outras fontes de informação destacam-se: *Management walking on the mall* (gerência andar pelo *shopping center*), contato interpessoal com diversos tipos de pessoas e programas de gestão com lojistas.

Três *shopping centers* se destacaram positivamente em relação às fontes de informação de marketing utilizadas. Seus agentes afirmaram utilizar quase todas as alternativas apresentadas, demonstrando preocupação constante com a atualização destas fontes de informação, bem como com a geração de alternativas para que estas fontes sejam melhor utilizadas e acessadas pela equipe de marketing do *shopping center*.

Dois *shopping centers* podem ser considerados com desempenho mediano em relação às fontes de informação de marketing. Estes, apesar de terem afirmado que utilizaram grande parte das alternativas apresentadas, tendo preocupação constante com a atualização destas fontes de informação, não demonstraram

preocupação com a organização e a distribuição da informação, de modo que estas fontes fossem melhor utilizadas e acessadas pela equipe de marketing do *shopping center*.

Os dois *shopping centers* restantes não demonstraram preocupação com as fontes de informação de marketing, relatando poucas alternativas para estas fontes. Também não apresentaram preocupação com a organização e a distribuição destas fontes com suas respectivas equipes.

### **5.3 Características da Informação de marketing segundo a ótica dos gestores dos *shopping centers* do Distrito Federal.**

Davenport (1998, p. 250) afirma que não há uma única abordagem para adquirir e manter atualização sobre as informações de negócios. Entretanto, Davenport (1998, p. 250) cita quatro tipos mais "populares" de informações de negócios, as informações provenientes do consumidor, dos fornecedores, dos concorrentes e de órgãos governamentais e política pública.

Para caracterizar a informação de marketing na percepção dos gestores de marketing dos *shopping centers* do Distrito Federal, questionou-se sobre três áreas básicas de informação de marketing: concorrentes, comportamento do consumidor e lojistas. Estas áreas se referem aos tipos de informações de negócios "populares de Davenport (1998, p. 250), somente substituindo-se informações de fornecedores por informações de lojistas, como adequados ao setor dos *shopping centers*.

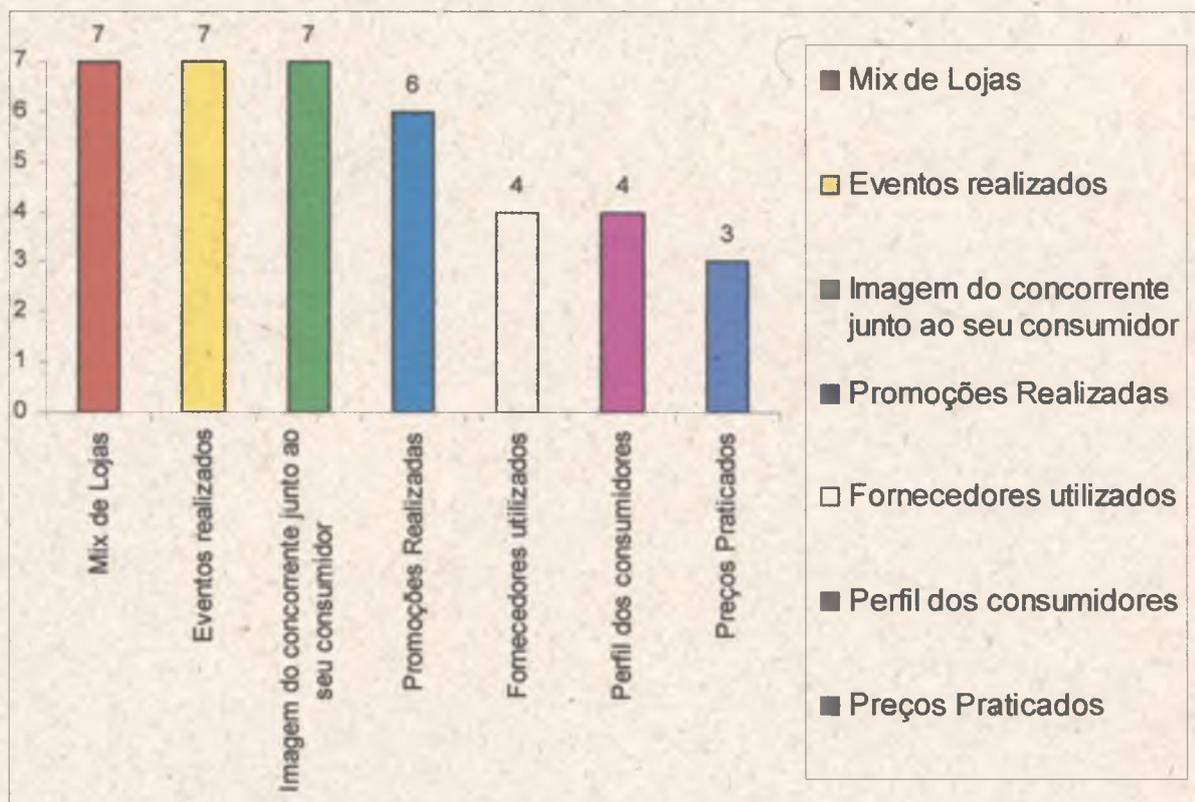
Foi verificado que a tipologia da informação de marketing por parte dos gestores de marketing dos *shopping centers* pesquisados é condizente com o que é proposto por Davenport (1998, p. 250).

Acerca de informações sobre a concorrência, “Mix de lojas”, “Eventos realizados” e “Imagem do concorrente junto ao seu consumidor” foram as categorias indicadas por todos os entrevistados, seguidos de “Promoções realizadas”, indicadas por seis entrevistados. Quatro entrevistados relataram que não diferenciam eventos e promoções, colocando-os na mesma categoria.

Quanto à “fornecedores utilizados”, um entrevistado afirmou ter certo conhecimento dos fornecedores dos concorrentes pelo tamanho do mercado do Distrito Federal, sendo relativamente comum um mesmo fornecedor trabalhar para diversos *shopping centers*. Já outro entrevistado relatou o uso de informações de fornecedores para um “aconselhamento estratégico” no qual o fornecedor atua como parceiro na estruturação dos projetos.

O item “Preços praticados” obteve o menor índice de ocorrências com a indicação de apenas três gerentes. Segundo os entrevistados, este é um item de pouca importância, pois se tratando dos preços dos *shopping centers* aos seus lojistas, cada *shopping center* tem sua segmentação e custos para justificar seus preços de aluguel, condomínio e fundo de promoções. Esta afirmação coincide com a baixa indicação (apenas quatro respostas) do item “Perfil dos consumidores”, elemento também considerado pelos entrevistados como específico e inerente a cada *shopping center*. A relação das respostas sobre a concorrência está apresentada no gráfico a seguir:

Gráfico 13 – Informações sobre a Concorrência



Dois entrevistados relataram que procuram práticas de gestão e composição de equipe administrativa para realizar *benchmarking* das práticas ligadas ao marketing e aos departamentos comercial, de manutenção, limpeza e segurança. Outro entrevistado afirmou que, apesar da dificuldade, procura sempre pelos resultados de comunicação, faturamento geral e vendas dos concorrentes.

Sobre o “Comportamento do consumidor” todas as alternativas de respostas da entrevista foram confirmadas pelos gerentes, com a exceção do “Perfil dos consumidores do *shopping center*” apontada por seis entrevistados. Foi relatado pelos gerentes que as informações dos consumidores devem ser sempre procuradas e nunca são suficientes.

Dois entrevistados questionaram o item “Fidelidade ao *Shopping center*”, que segundo os gerentes deveria indicar a “Lealdade ao *Shopping center*”.



*center*, seria o ideal para qualquer empreendimento. Segundo os entrevistados, este lojista é aquele que conhece e sabe como trabalhar o seu público, sendo um contribuidor para que a imagem do *shopping center* seja a melhor junto à população.

Os entrevistados afirmaram que a "Fidelidade ao *shopping center*" se torna menos importante, pois se estiverem lidando com um lojista profissional, este dará atenção a todas as suas lojas, independente do *shopping center* a qual esta se localiza.

Um dos entrevistados acrescentou a importância do posicionamento do lojista em relação ao seu público. Pode-se acrescentar ao seu comentário o de outro entrevistado que lembrou a importância da atualização e reciclagem das equipes de vendas, do produto e da vitrine de cada lojista. Sobre o tema, outros dois entrevistados apontaram o desempenho em vendas de cada lojista e deste desempenho para a saúde financeira em geral.

A respeito das "Tendências de entretenimento por loja", houve apenas duas ocorrências. Os entrevistados afirmaram que os *shopping centers* analisados não são focados em entretenimento, sendo que um deles afirmou que este elemento seria irrelevante. Todos os outros elementos foram considerados.

Sobre os custos de manutenção do *shopping center*, cinco entrevistados afirmaram realizar reuniões periódicas (semanais e em um caso até diárias) com os outros departamentos do *shopping center* para que haja uma distribuição de informações e interação entre as áreas. Os dois outros entrevistados afirmaram que se informavam por meio de relatórios, não realizando reuniões periódicas com esta finalidade.

Todos os entrevistados realizam de alguma maneira o controle de circulação de pessoas no *shopping center*. Entretanto, este controle é feito de maneira muito

variada. A circulação de pessoas no *shopping center* é chamada de tráfego pelos entrevistados.

Um entrevistado informou possuir um sistema informatizado em tempo real de contagem de público nas entradas do *shopping center*.

Outro afirmou possuir um sistema de controle interno com 80 pontos espalhados nas dependências do *shopping center* para controle das áreas mais movimentadas e menos movimentadas, mas que apenas obtinha a totalização da circulação ao final do dia, sendo por vezes necessário realizar uma contagem manual nos finais de semana para atualização do movimento de pessoas no *shopping center*.

Um terceiro entrevistado afirmou não realizar contagem nas portarias, mas sim por meio de um contador de carros, utilizando parâmetros de ocupação de estacionamentos para indicação de tráfego. Isto seria usado apenas de forma indicativa, pois o seu tráfego não seria importante para as ações de marketing.

Segundo o quarto entrevistado, no seu shopping a contagem de pessoas é realizada nas portarias e na garagem. Observou-se que não se tratava de contagem em tempo real, e sim de totalização ao final do dia.

Já o quinto entrevistado afirmou utilizar um contador de carros nos estacionamentos, além de projetar o número total de pessoas por meio de uma série histórica, realizando, esporadicamente, contagem manual para atualização desta série histórica, bem como para eventos.

O sexto entrevistado afirmou realizar contagem manual de pessoas e carros mensalmente, mas estaria em processo de mudança deste sistema para um sistema eletrônico de contagem em tempo real.

Por último, o sétimo entrevistado afirmou trabalhar com números de pesquisa de mercado para indicação de circulação. Entretanto, só trabalha com estes números como indicativos, já que, segundo outras pesquisas com os consumidores, a circulação de público não seria um fator de importância.

Na questão sobre o faturamento *shopping center*, todos os entrevistados afirmaram que se informavam periodicamente sobre este item. Três entrevistados se informavam pelas reuniões mensais com o departamento financeiro. Dois afirmaram que obtinham estas informações nas reuniões semanais com outros gerentes e os dois entrevistados restantes afirmaram ter acesso a esta informação diariamente por meio de sistema integrado ao departamento financeiro.

Na ótica dos gestores em relação à caracterização das informações de marketing, foi verificado que três dos *shopping centers* entrevistados têm uma clara definição do que consideram informações de marketing, demonstrando ter um certo discernimento na tipologia desta informação.

Apesar de estarem sempre à procura de informações que possam agregar valor às suas decisões, estes três entrevistados discerniam as informações de marketing daquelas informações que poderiam ser importantes em outros departamentos, mas que são somente secundárias para o departamento de marketing. Dois destes três entrevistados são os que mais enfaticamente afirmam realizar o *benchmarking* como forma de suprimento das informações de marketing e demonstraram, de alguma forma, sua grande procura sobre informações sobre os consumidores, circulação, lojistas e sobre a concorrência.

Dois entrevistados não apresentaram uma definição clara quanto à tipologia da informação de marketing. Apesar de procurarem sobre as diversas alternativas apresentadas, estes deixaram transparecer uma falta de aprofundamento quanto às

informações procuradas, mostrando um comportamento superficial em relação à definição sobre o que realmente consideram como informação de marketing.

Os dois entrevistados restantes, apresentaram uma fraca tipologia da informação de marketing. Estes, apesar de demonstrarem conhecer a informação que procuram, restringiram em demasia o escopo do marketing. Os dois demonstraram grande procura por informações sobre ações promocionais, tanto da concorrência quanto suas próprias ações. Entretanto, um deles praticamente não considera como informação de marketing as informações sobre seus lojistas, enquanto o outro não inclui como informação de marketing as informações sobre concorrência.

#### **5.4 Ações desenvolvidas com o uso das informações de marketing**

Stair (1998, p. 17-18) afirma que em marketing, os sistemas de informação são usados para desenvolver novos bens e serviços (análise de produto), determinar a melhor localização para instalações de produção e distribuição (análise de local ou área), determinar as melhores abordagens de propaganda e de vendas (análise promocional) e estabelecer preços dos produtos para obter receita total mais alta (análise de preços).

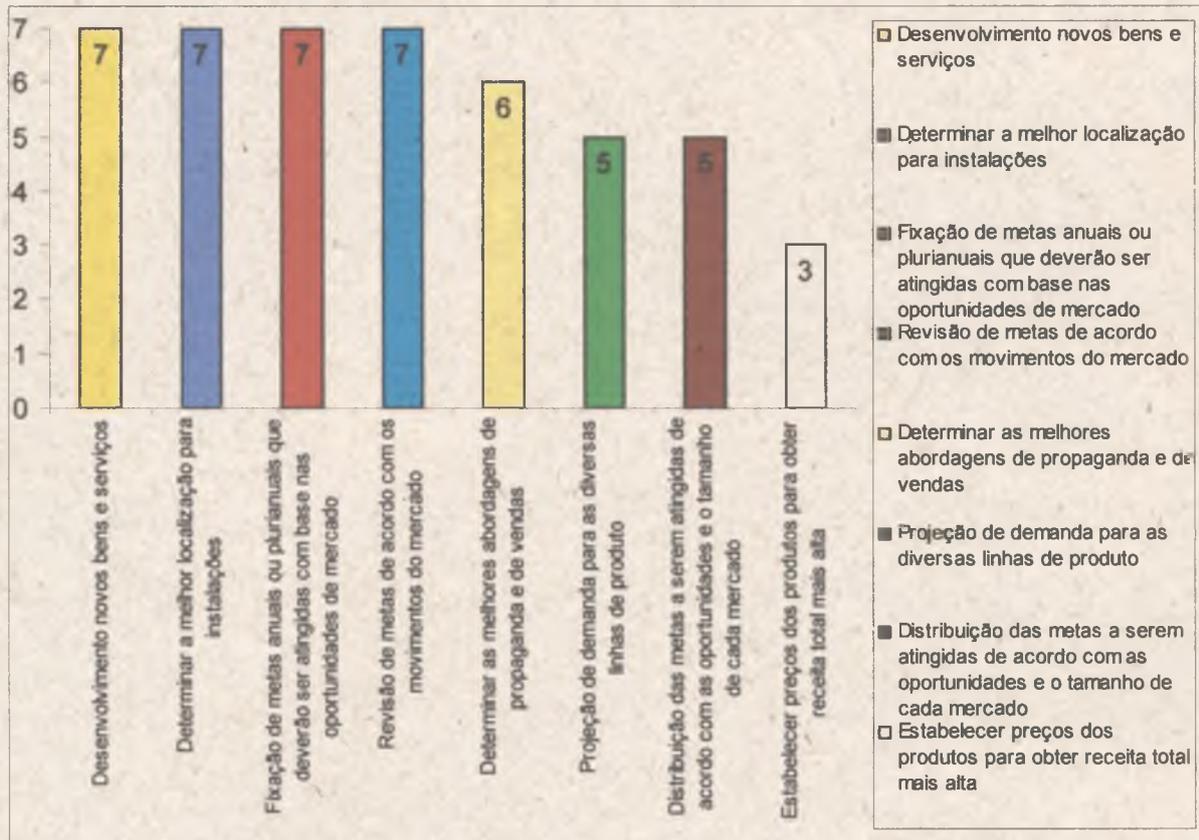
Garber (2001, p. 54-57) assevera que, para o planejamento de marketing, quatro ações são desenvolvidas a partir das informações de mercado, projeção de demanda para as diversas linhas de produto, fixação de metas anuais ou plurianuais que deverão ser atingidas com base nas oportunidades de mercado, revisão de metas de acordo com os movimentos do mercado e distribuição das metas a serem

atingidas por região geográfica de acordo com as oportunidades e o tamanho de cada mercado.

Ao serem analisadas as atividades desenvolvidas com o uso das informações de marketing, verificou-se a consistência das respostas dos entrevistados com as ações propostas por Stair (1998, p. 17-18) e Garber (2001, p. 54-57). A opção sobre estabelecimento de preços obteve uma quantidade de ocorrências menor. Apenas três, justamente pela estrutura dos *shopping centers*, na onde não há geração constante de novos produtos. Alguns entrevistados citaram a criação de um cartão de fidelidade para os clientes, mas estas são iniciativas incipientes nestes *shopping centers*.

O período das metas variou de semestral a trienalmente, sendo que em três casos os respondentes afirmaram que as metas eram planejadas em conjunto com o departamento comercial do *shopping center*. A determinação das melhores abordagens de propaganda e de vendas obteve seis ocorrências, mas, apesar desta importância, um dos entrevistados afirmou que a realização de promoções se dá mais por meio de instinto, ou *feeling*, do que de trabalhos planejados e pesquisados. As respostas sobre as atividades desenvolvidas estão apresentadas no gráfico 15 a seguir:

Gráfico 15 – Atividades desenvolvidas a partir das informações de marketing



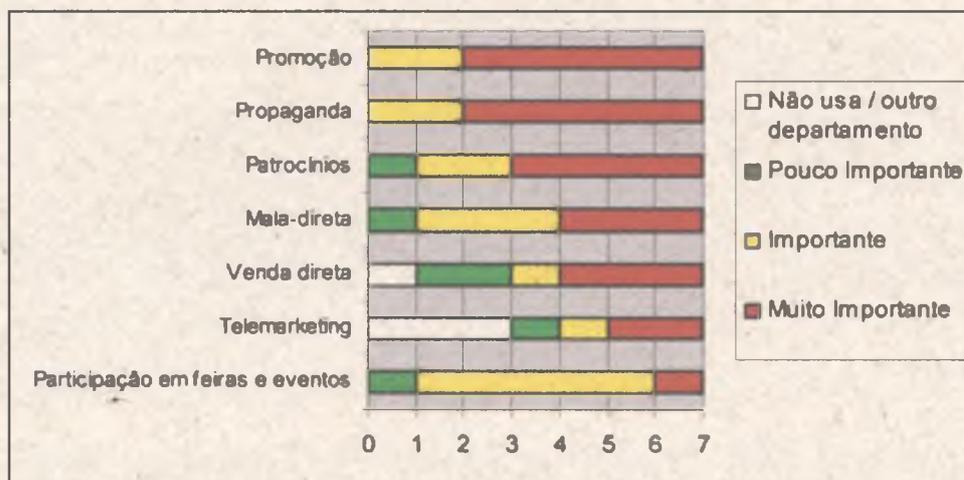
Garber (2001, p. 54-57) enumera sete ferramentas que devem ter seus recursos otimizados de acordo com as informações do mercado: venda direta, *telemarketing*, propaganda, promoção, mala-direta, participação em feiras e eventos e patrocínios. A importância das informações de marketing para a alocação e dimensionamento de recursos para a cobertura de mercado por meio destas ferramentas enumeradas por Garber (2001, p. 54-57) foram, de forma geral, bem avaliadas pelos entrevistados, somente o “*Telemarketing*” obteve grande rejeição por parte dos entrevistados. Três entrevistados afirmaram que não utilizam telemarketing, por esta razão, a informação de marketing não é usada para este fim.

“Promoção” e “Propaganda” foram os que obtiveram mais atenção dos entrevistados. Um entrevistado afirmou que as informações de marketing são importantes tanto para a busca de patrocínios quanto para patrocinar. Um

entrevistado afirmou que usa informações de marketing somente para buscar patrocínios.

Três entrevistados apontaram a Internet como ferramenta para se atingir o mercado, sendo muito importante a informação de marketing obtida por meio de rede. Para um entrevistado, esta ferramenta seria a mais importante para atingir o seu público. A distribuição da importância das ferramentas está apresentada no gráfico 16 a seguir.

Gráfico 16 – Importância da informação de marketing para divulgação



Segundo Garber (2001, p. 54-57), para a realização da pesquisa e desenvolvimento, quatro ações são desenvolvidas: orientação de novos produtos e serviços a partir das demandas do mercado; melhoria dos produtos atuais; acompanhamento das novas tecnologias apresentadas pela concorrência e possibilidade de associações com concorrentes para a geração de novos produtos e tecnologias. Estas ações propostas por Garber (2001, p. 54-57) foram observadas nas entrevistas. Somente um gestor afirmou não realizar qualquer atividade relativa à pesquisa e desenvolvimento de produtos.

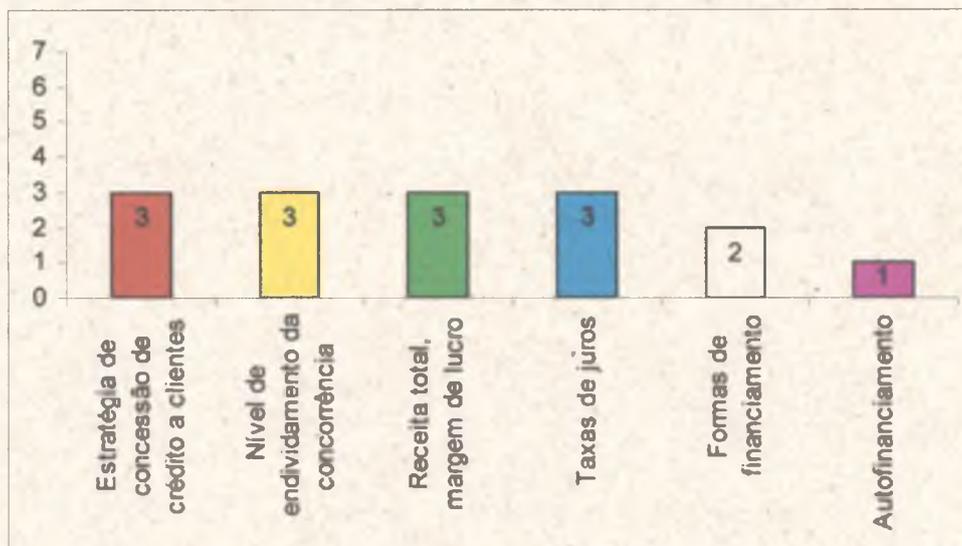
Os seis entrevistados restantes relataram realizar todas as atividades listadas pela pesquisa: "Orientação de novos produtos e serviços a partir das demandas do mercado?", "Melhoria dos produtos atuais" e "Acompanhamento das novas tecnologias apresentadas pela concorrência". Sobre a "Possibilidade de associações com concorrentes para a geração de novos produtos e tecnologias", obteve quatro respostas das afirmativas, duas negativas e uma condicional, pois a informação de marketing era usada somente para campanhas publicitárias.

Um entrevistado acrescentou que uma atividade de pesquisa e desenvolvimento gerada a partir das informações de marketing é a geração da inovação, ou seja, a transformação de antigas fórmulas e projetos em algo inovador e diferente.

Na área de finanças e administração, Garber (2001, p. 54-57) relaciona as seguintes ações desenvolvidas com as informações de marketing: relacionamento bancário da concorrência, formas de financiamento (venda à vista, aluguel e *leasing*), autofinanciamento, taxas de juros, nível de endividamento da concorrência, receita total (margem de lucro etc.) e estratégia de concessão de crédito a clientes. Foi observado que menos da metade dos entrevistados realiza alguma atividade relativa a finanças e administração a partir das informações de marketing.

Sobre o item relativo às finanças e administração, as respostas são apresentadas no gráfico 17 a seguir:

Gráfico 17 – Informações sobre Finanças e administração



Pôde ser observado que não há nenhum grande destaque entre estes itens, apenas em relação ao item “Nível de endividamento da concorrência” houve um certo destaque. Um entrevistado afirmou que esta informação é de grande importância, apesar da extrema dificuldade para ser conseguida, entretanto, outro entrevistado afirmou que o departamento financeiro de seu *shopping center* realiza esta análise e repassa as informações ao departamento de marketing.

Apesar de dois entrevistados indicarem as “Formas de financiamento”, como ações decorrentes do uso da informação de marketing, somente um entrevistado afirmou usar informações sobre “Aluguel” e “Leasing”.

Em relação às outras atividades realizadas, um entrevistado afirmou procurar sobre a saúde financeira dos proprietários de *shopping centers* concorrentes e interesses políticos vinculados a isto. Esta afirmação não pode ser acrescentada em relação ao item “Nível de endividamento da concorrência”, pois o entrevistado deixou clara a diferenciação entre empreendimento e proprietário. Outro entrevistado afirmou procurar informações sobre os investimentos de marketing e propaganda de

sua concorrência. Já um terceiro entrevistado afirmou fazer o controle diário, semanal e mensal da verba sob sua responsabilidade, verificando entradas e saídas e a rentabilidade de aplicações financeiras.

Sobre as atividades desenvolvidas como consequência das informações de marketing, os gerentes de dois *shopping centers* se destacaram, afirmando utilizar a informação de marketing para a realização de suas atividades. Estes *shopping centers* realizam praticamente todas as atividades apresentadas. Demonstraram também grande preocupação em relação à informação de marketing para a distribuição da verba em cada atividade proposta.

Quatro *shopping centers* obtiveram uma classificação mediana quanto ao uso das informações de marketing para as ações desenvolvidas. Estes *shopping centers*, apesar de executarem também quase todas as atividades apresentadas, demonstraram que, em parte, isto se deve ou a uma questão de política interna da empresa ou uma característica pessoal do gerente, não relacionadas às informações de marketing.

Um *shopping center* foi considerado abaixo da média por não executar, como consequência das informações de marketing, quase nenhuma atividade. Este *shopping*, apesar de fazer uma boa captação de diversos tipos de informações de marketing, não as tem utilizado para desenvolver ações de marketing.

#### **5.5 Relação da gestão da informação de marketing para a geração de inteligência competitiva com o desempenho dos *shopping centers*.**

A análise do desempenho dos *shopping centers* será apresentada sem que haja a identificação de cada empreendimento. Somente serão analisados seis dos

sete *shopping centers*, pois o *shopping center* restante passava por um processo de estabilização de uma nova gestão e não tinha acesso aos dados de anos anteriores, o que impediu o cálculo do desempenho do *shopping* como realizado para os demais.

Cada *shopping center* será citado com uma letra grega, portanto teremos os seguintes *shopping centers*:

- a) Shopping Alfa;
- b) Shopping Beta;
- c) Shopping Delta;
- d) Shopping Gamma;
- e) Shopping Lambda; e
- f) Shopping Omega.

As perguntas realizadas aos entrevistados cobriram outras informações para que se fosse feita uma análise mais completa de cada empreendimento, pois, Yin (2001, p. 32-33) afirma que em um estudo de caso “os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Portanto, as perguntas cobriram os seguintes itens: número de lojas (unidade), vagas de estacionamento (unidade), eventos (unidade), ABL (Mil m<sup>2</sup>), circulação média nos dias de semana (Mil pessoas), circulação média nos finais de semana (Mil pessoas) e faturamento mensal médio (Mil de R\$).

Utilizou-se a seguinte fórmula para o cálculo do desempenho:

$$\text{Des} = \frac{\text{Fat}}{\text{ABL} \times \text{Cir}}$$

Na qual temos os seguintes elementos:

Des = Desempenho ponderado do *shopping center* (R\$/ m<sup>2</sup> x n<sup>o</sup> de pessoas);

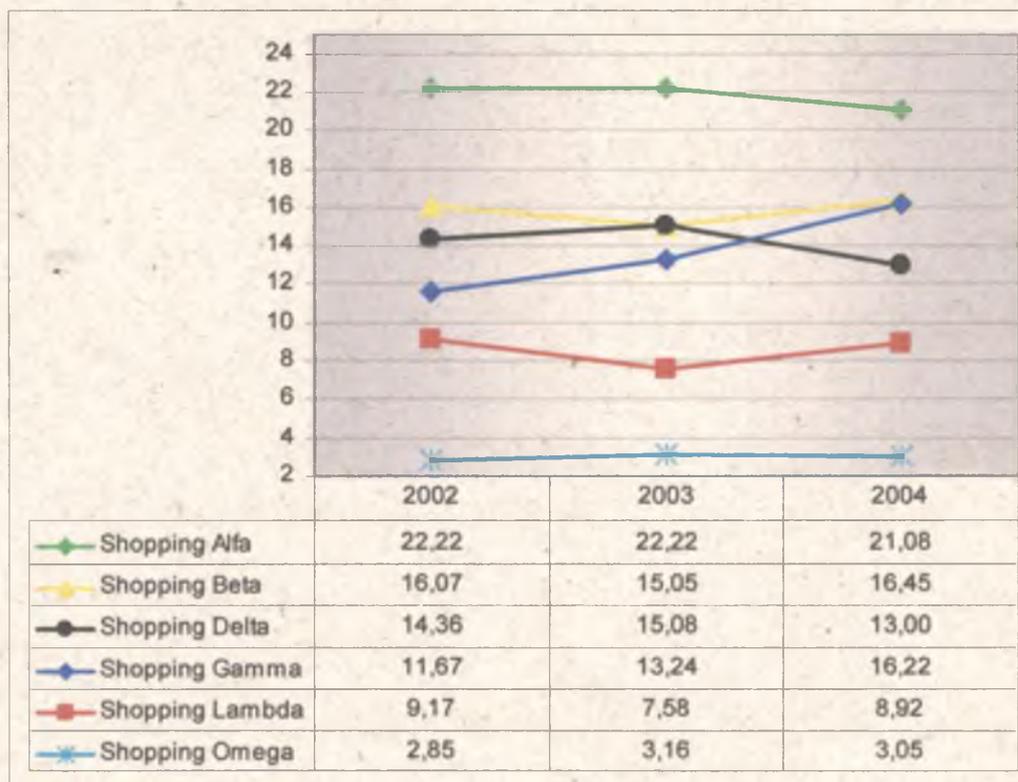
ABL = área bruta locável (m<sup>2</sup>);

Cir = circulação semanal média (n<sup>o</sup> de pessoas);

Fat = Faturamento mensal médio (Mil de R\$).

Obteve-se como resultado da relação de desempenho ponderado o gráfico 15 a seguir.

Gráfico 18 – Desempenho ponderado entre 2002 e 2004



O Shopping Alfa manteve o seu desempenho ponderado constante nos anos de 2002 e 2003, entretanto enfrentou uma pequena queda no ano de 2004. Apesar

desta queda, o Shopping Alfa manteve-se isolado como o *shopping center* que apresentou os melhores resultados em desempenho ponderado. Na análise de fontes de informação de marketing, tipologia de informação de marketing e atividades desenvolvidas a partir das informações de marketing, obteve duas avaliações medianas e uma superior, sendo esta avaliação superior em atividades desenvolvidas a partir das informações de marketing.

O Shopping Beta teve uma pequena queda de desempenho ponderado no ano de 2003, voltando a subir no ano de 2004, retornando ao segundo posto perdido em 2003 para o Shopping Delta. O Shopping Beta obteve duas avaliações inferiores e uma mediana, sendo esta avaliação mediana em atividades desenvolvidas a partir das informações de marketing.

Em relação ao Shopping Delta, nota-se um crescimento em 2003, chegando ao segundo posto neste mesmo ano, embora em 2004 sofra queda acentuada, caindo para a quarta colocação. O Shopping Delta obteve duas avaliações inferiores e uma mediana, sendo uma das avaliações medianas em atividades desenvolvidas a partir das informações de marketing.

O único *shopping center* que obteve expressivas taxas de crescimento em seu desempenho ponderado foi o Shopping Gamma. Saiu da quarta posição em 2002 para apresentar praticamente o mesmo desempenho do Shopping Beta que terminou 2004 na segunda posição. O Shopping Gamma obteve duas avaliações superiores e uma mediana, sendo esta avaliação mediana em atividades desenvolvidas a partir das informações de marketing.

O Shopping Lambda, assim como o Shopping Beta, teve uma pequena queda em 2003, recuperando-se em 2004. Nos três anos analisados, o Shopping Lambda manteve-se no quinto posto no desempenho ponderado. O Shopping Lambda

obteve todas as três avaliações superiores, sendo o único *shopping center* a apresentar tal resultado.

Com o desempenho ponderado mais baixo, aparece na última posição, o Shopping Omega. Este *shopping center* obteve uma pequena queda no seu desempenho entre 2003 e 2004. Entretanto, obteve duas avaliações superiores e uma mediana, sendo uma das avaliações superiores em atividades desenvolvidas a partir das informações de marketing.

Observa-se no gráfico 18 que o desempenho ponderado do Shopping Omega destoou dos outros shoppings. Isto levou ao questionamento sobre a confiabilidade dos dados declarados pelo seu gestor, talvez por preocupação de não revelar situação real do *shopping center* aos seus concorrentes.

Esta possível preocupação é compreensível. O setor do varejo é extremamente competitivo, especialmente entre os *shopping centers* do Distrito Federal, que disputam uma pequena área geográfica com grande concentração de concorrentes. Desta forma, os dados do Shopping Omega podem ter sido "subdimensionados" para que estas informações de cunho estratégico fossem mantidas em sigilo.

Na análise dos gráficos 19 e 20, o questionamento sobre a confiabilidade dos dados do Shopping Omega se torna mais evidente. No gráfico 19 é verificada a relação entre faturamento e ABL, e no gráfico 20, a relação entre faturamento e circulação. A comparação dos dados nos dois gráficos reforça a preocupação do questionamento da confiabilidade dos dados referentes ao Shopping Omega. Ambos revelam grande disparidade em relação aos demais *shopping centers*. Apesar de todos os outros *shopping centers* alternarem suas posições de ano a ano de acordo com as variáveis analisadas, o Shopping Omega permanece sempre na mesma

posição, bem abaixo de seus pares. Nestes gráficos não são apresentadas as escalas de medição para impedir a identificação dos *shopping centers*.

Gráfico 19 – Relação entre faturamento e ABL entre 2002 e 2004

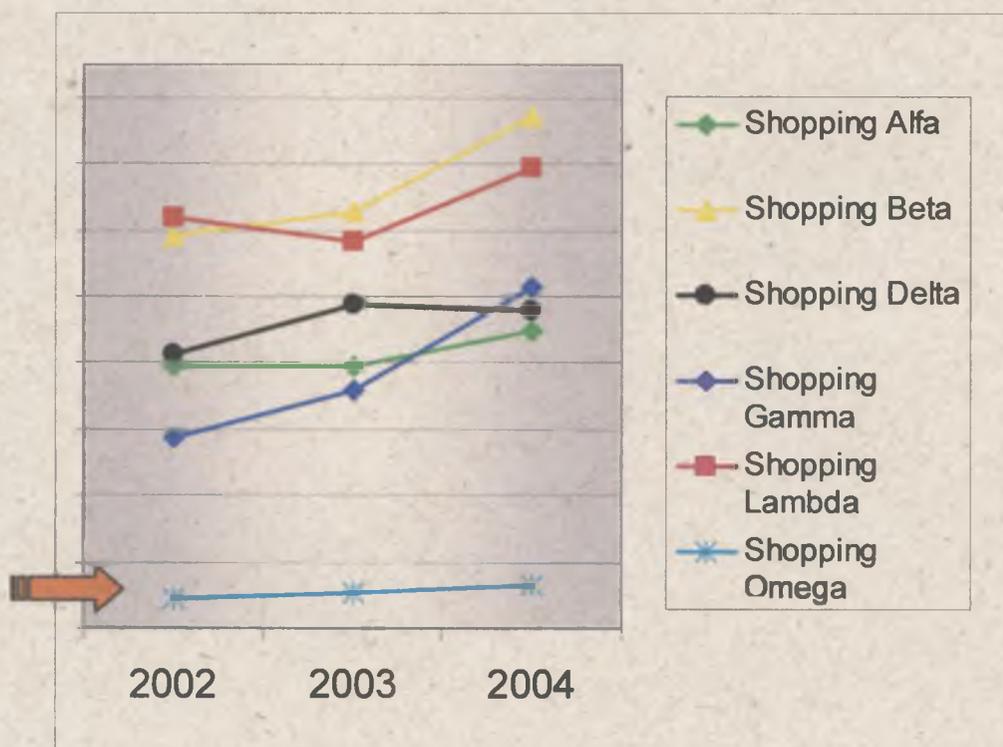
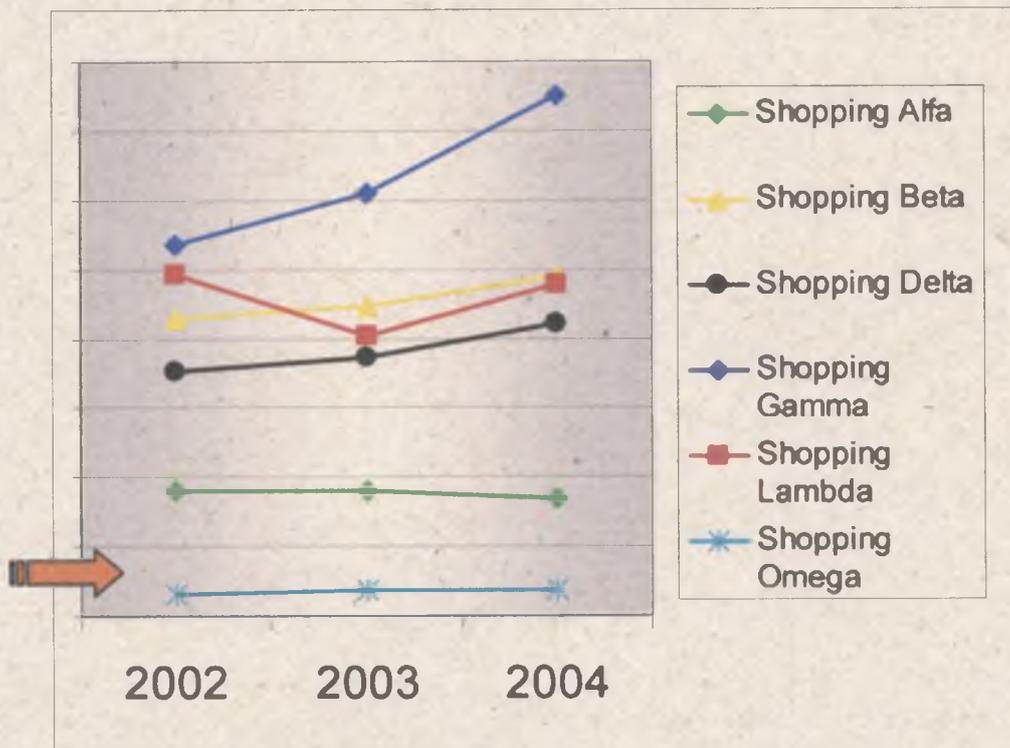


Gráfico 20 – Relação entre faturamento e circulação entre 2002 e 2004



Portanto, buscando alternativa que possibilitasse outra forma de analisar os dados para testar a análise da relação entre gestão da informação de marketing e inteligência competitiva com o desempenho dos *shopping centers*, foi verificada a média de faturamento por metro quadrado dos cinco *shopping centers* onde não ocorreram problemas na obtenção dos dados. Esta média foi projetada para a ABL de cada um dos *shopping centers*, como apresentado na nova fórmula proposta a seguir:

$$\text{Des} = \frac{\text{Med} \times \text{ABL}}{\text{ABL} \times \text{Cir}}$$

Na qual figuram os seguintes elementos:

Des = Desempenho ponderado do *shopping center* (R\$/ m<sup>2</sup> x nº de pessoas);

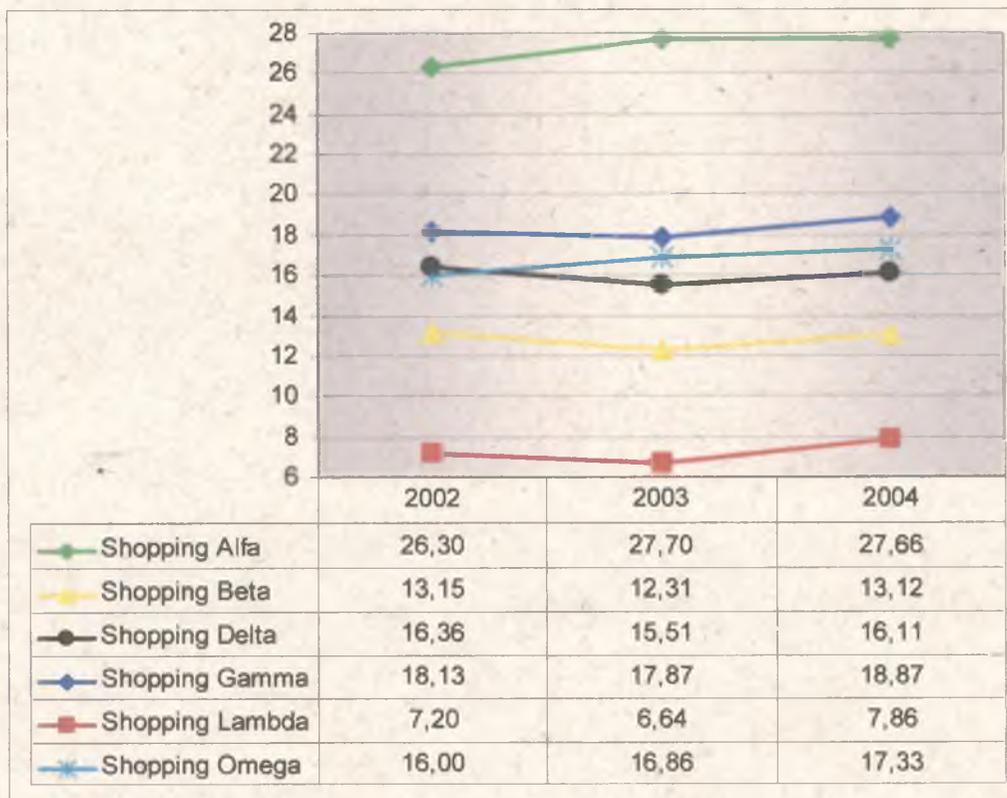
Med = Média do faturamento dos cinco shoppings (R\$/ m<sup>2</sup>)

ABL = área bruta locável (m<sup>2</sup>);

Cir = circulação semanal média (nº de pessoas);

Desta maneira, obteve-se uma relação de desempenho mais realista para o Shopping Omega. Sua curva de desempenho ficou mais próxima as dos outros shopping centers, conforme apresentada no gráfico 21.

Gráfico 21 – Desempenho ponderado corrigido entre 2002 e 2004



No gráfico 21 pôde ser observado que o Shopping Alfa manteve-se como destaque positivo, com pequena queda em 2004.

O Shopping Beta cai bastante, se comparados os gráficos 18 e 21, mantendo-se nos três anos analisados em quinto lugar, com pequena queda de desempenho em 2003, recuperada em 2004, embora não ultrapassando seu nível de 2002.

No gráfico 21, o Shopping Delta em 2002 ocupa o terceiro lugar, mas em 2003 tem uma queda em seu desempenho e perde esta posição para o Shopping Omega. Apesar da recuperação do desempenho em 2004, não consegue ultrapassar o Shopping Omega nem ultrapassar o seu desempenho de 2002.

O desempenho do Shopping Gamma se mantém em segundo lugar nos três anos analisados. Somente o Shopping Gamma, e o Shopping Lambda (em último lugar nos três anos) têm uma queda em 2003 e conseguem recuperar seu desempenho em 2004, ultrapassando o nível de 2002.

Com esta proposta de análise alternativa à apresentada no gráfico 21, o Shopping Omega é o único que mostra um crescimento constante no seu desempenho nos três anos analisados. Em 2002 ocupa o quarto lugar, passando para o terceiro em 2003 e mantendo esta posição em 2004.

Neste mesmo gráfico 21, o Shopping Lambda permanece em último lugar na análise de desempenho. Se consideradas as avaliações anteriores quanto à gestão da informação de marketing, percebe-se que este foi o que mais se destacou na gestão da informação de marketing. Entretanto, este destaque não foi refletido no cálculo de desempenho, apesar de o gestor do *shopping center* ter demonstrado que procura adaptar fórmulas já testadas às suas ações de marketing, realizando grande quantidade de eventos anualmente. Durante a entrevista, o gestor de marketing do Shopping Lambda também afirmou que o ano de 2002 havia sido muito bom em relação ao faturamento.

Tanto o Shopping Gamma quanto o Shopping Omega se apresentaram de forma coerente com as informações coletadas nas entrevistas com seus gestores, que demonstraram grande interesse e procura por inovação nas suas ações de marketing, realizando, grandes quantidades de eventos anualmente.

O Shopping Alfa manteve-se destacado com o melhor resultado de desempenho, apesar de estar em quarto lugar na gestão de informações de marketing. Também foi um *shopping center* que o gestor demonstrou grande procura pela inovação em suas atividades, apesar de realizar uma quantidade menor de eventos por ano.

O Shopping Beta e o Shopping Delta foram os destaques negativos quanto à gestão da informação de marketing. Foi notado durante a entrevista com o gestor do Shopping Beta uma certa resistência à inovação, tendendo a utilizar fórmulas e ações já testadas, não correndo os riscos e possíveis vantagens inerentes às ações inovadoras e realizando um número mediano de eventos. O Shopping Delta apresentou propostas de ações de marketing que eram somente adaptações de fórmulas já testadas, mas realiza grande quantidade de eventos.

Com a realização da análise holística do gráfico 18, como propõe Goldenberg (1999, p. 33), nota-se uma semelhança nas curvas dos *shopping centers* Beta e Lambda. Os *shopping centers* Beta e Lambda disputam entre si o mesmo espaço geográfico. Estas alterações conjuntas em suas curvas talvez possam indicar uma flutuação em seus mercados primários e as últimas posições em desempenho podem demonstrar a concorrência que têm enfrentado um com o outro.

Apesar da fórmula de desempenho proposta, ser calculada através da divisão do faturamento pelo produto da ABL pela circulação de cada *shopping center*, verificou-se que a fórmula ainda não foi a melhor solução para o cálculo de desempenho, por não refletir claramente a melhor gestão da informação no total conjunto das análises. Sendo extremamente válido para a análise de cada caso individualmente.

## 6 Conclusões

Na entrevista com os gestores de marketing dos *shopping centers* do Distrito Federal, apesar de ter sido utilizado um roteiro de entrevista que se propõe a abordar o tema da pesquisa por completo, diversos detalhes podem ser de difícil explicação. Uma pausa prolongada, um destaque maior a determinado elemento ou a expressão de ânimo ou tristeza ao comentar determinado fato podem dar muito mais informações ao entrevistador do que uma resposta direta.

É desta percepção dos detalhes que há muito mais a ser pesquisado, pois “sábio é aquele que sabe que nada sabe”, conforme o dito popular oriental.

Os objetivos propostos pela pesquisa foram alcançados. O perfil dos gestores de marketing dos *shopping centers* do Distrito Federal é composto por um total pouco maior de pessoas do sexo feminino, entre 31 e 40 anos, com graduação em publicidade pelo UniCEUB, especialização em marketing pela FGV e que já exerceram atividades no departamento de marketing do Conjunto Nacional:

Os gestores procuram informações por meio de *benchmarking*, principalmente usando a Internet; lendo jornais (com destaque para o Correio Braziliense) e publicações setoriais (da ABRASCE e da ALSHOP), sobre comportamento do consumidor e marketing; conversando com clientes, concorrentes, fornecedores e parceiros de negócios/profissionais; consultando seus próprios registros internos e uma biblioteca técnica em processo de se tornar uma biblioteca virtual, contratando serviços de especialistas externos; ouvindo boatos provenientes de superiores, membros de conselho, gerentes intermediários e pessoal subordinado; e participando de eventos promovidos pela ABRASCE.

As informações de marketing dos concorrentes são o seu mix de lojas, seus eventos realizados e sua imagem junto ao seu consumidor. Os gerentes consideram que todas as informações dos consumidores devem ser sempre procuradas e nunca são suficientes. A informação de marketing obtida dos lojistas pelos gestores é essencialmente o perfil dos consumidores por loja e o nível de comprometimento com promoções. Além disso, os gestores se informam sobre os custos de manutenção do *shopping center*, sobre a circulação de pessoas (tráfego) e o faturamento do *shopping center*.

As ações realizadas pelos gestores a partir das informações de marketing são: desenvolvimento de novos bens e serviços (análise de produto); determinação da melhor localização para instalações de produção e distribuição (análise de local ou área); fixação de metas anuais ou plurianuais, que deverão ser atingidas com base nas oportunidades de mercado e revisão de metas de acordo com os movimentos do mercado.

Propaganda e promoção são as ferramentas que mais demandam informações de marketing para sua prática; ao contrário da prática do *telemarketing* que utiliza menos informação de marketing e é menos executada. Os gestores realizam atividades de pesquisa e desenvolvimento para orientação de novos produtos e serviços a partir das demandas do mercado; para melhoria dos produtos atuais e para o acompanhamento das novas tecnologias apresentadas pela concorrência. Poucas ações são realizadas na área de finanças e administração.

Há relação entre a gestão da informação de marketing para geração de inteligência competitiva e o desempenho dos *shopping centers*. Entretanto, a fórmula proposta para esta verificação precisa ser retestada. Isto porque, apesar da

preocupação com o seu equilíbrio para que melhor refletisse a realidade, sua aplicação enfrentou dificuldades.

Como o desempenho de empresas é comumente medido em termos de faturamento, a concepção da fórmula buscou nivelar possíveis diferenças relativas ao desempenho entre os *shoppings* analisados. Entretanto a população analisada é extremamente heterogênea. Um dos *shopping centers* possui mais de 56.000 m<sup>2</sup> de ABL e outro cerca de 5.000 m<sup>2</sup>; um foi inaugurado em 1971 e outro em 2000.

Havia, portanto, uma grande possibilidade de que os *shopping centers* de maior porte demonstrassem um faturamento também de grande porte. Da mesma forma, os *shopping centers* mais antigos teriam a tendência de um maior faturamento pelo seu maior tempo de presença no mercado. Para evitar esta possibilidade, foi proposta uma relação de desempenho baseada na divisão do faturamento pelo produto da ABL pela circulação de cada *shopping center*.

Entretanto, as informações sobre o desempenho (ABL e, principalmente, circulação e faturamento) são informações estratégicas, com algum nível de sigilo, característica de um ambiente de alta competitividade como o dos *shopping centers*.

A fórmula de desempenho inicialmente proposta foi testada somente nesta pesquisa, por esta razão deve passar pelo crivo de outras pesquisas semelhantes para que haja melhor equilíbrio das variáveis de mensuração que a compõem. Diversas tentativas foram realizadas, buscando equilibrá-la, dando maior peso a cada elemento, visando que fossem verificadas suas conseqüências no resultado final. Apesar destas tentativas, aquela que demonstrou maior semelhança com a realidade observada foi a usada na análise dos dados, demonstrada no gráfico 21.

É necessário que esta fórmula seja aplicada em outras pesquisas para que seja aperfeiçoada, uma vez que, nesta pesquisa foi utilizado o estudo de casos

múltiplos, conseqüentemente abordando diferentes realidades. A utilização da fórmula aplicada nas pesquisas usando o estudo de caso único, poderá ser verificado o desempenho da organização analisada através de uma série histórica maior. Também para a aplicação em pesquisas de caso único, a análise dos dados se torna mais viável pois os próprios gestores, fazendo o uso desta fórmula, não terão receio de que dados de importância estratégica de seu *shopping center* possam ser utilizados pela concorrência.

Nesta pesquisa, a relação gestão da informação de marketing na geração de inteligência competitiva pôde ser claramente notada nos casos dos Shopping Gamma, Lambda e Omega. Nestes *shopping centers* a gestão da informação de marketing era efetiva em relação aos seus pares e o cálculo de desempenho foi satisfatório, sendo os únicos *shopping centers* que apresentaram o seu pico de desempenho em 2004.

O Shopping Alfa, onde a gestão da informação era realizada de forma mediana, obteve seu pico de desempenho em 2003 e apresentou uma queda mínima em seu desempenho de 2004, mantendo certa coerência entre a relação da gestão da informação com o seu cálculo de desempenho.

A gestão da informação foi considerada insatisfatória para os *shopping centers* Beta e Delta. Isto se refletiu no desempenho dos *shopping centers*, pois o pico de ambos ocorreu em 2002 e, apesar da recuperação em 2004, esta não ultrapassou o resultado de 2002.

Temos que os *shopping centers* que realizavam melhor gestão da informação obtiveram o seu pico de desempenho em 2004. Aqueles onde a gestão da informação era mediana obtiveram seu pico em 2003; e os que realizavam a gestão da informação de forma insatisfatória, obtiveram seu pico de desempenho em 2002.

Portanto, a relação da gestão da informação de marketing para geração de inteligência competitiva existe, necessitando de maior aprofundamento em outras pesquisas.

Algumas questões permanecem e poderão ser aprofundadas em outras pesquisas:

- a) A fórmula de desempenho proposta poderá ser aperfeiçoada. Sugere-se que sejam realizadas pesquisas com estudo de casos únicos, para testar se esta fórmula refletirá melhor a relação entre gestão da informação para geração de inteligência competitiva e o cálculo de desempenho do *shopping center*,
- b) Notou-se que algumas quedas no desempenho dos *shopping centers* poderia ser decorrentes da ampliação do espaço físico do *shopping center*. Sugere-se que sejam realizadas pesquisas que procurem verificar a relação entre expansões físicas e o desempenho do *shopping center*,
- c) A análise da relação entre gestão da informação de marketing para geração de inteligência competitiva em *shopping centers* pode ser mais explorada, principalmente com a ampliação dos limites geográficos utilizados nesta pesquisa;
- d) A Internet foi considerada pelos gestores de marketing dos *shopping centers* analisados, uma ferramenta de suma importância. Sugere-se que seja analisado com mais profundidade o seu papel como fonte de informação e como canal de comunicação com os seus diversos públicos nos mais diversos tipos de empresas.

## 7 Referências

AAKER, David A; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ABRAIC - Associação brasileira dos analistas de inteligência competitiva. Home page da ABRAIC. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br>>. Acesso em: 20 jan. 2005.

ABRASCE – Associação brasileira de *shopping centers*. Home page da ABRASCE. Disponível em: <<http://www.abrasce.com.br>>. Acesso em: 13 fev. 2005.

AGUIAR, Afrânio Carvalho. Informação e atividades de desenvolvimento científico, tecnológico e industrial: tipologia proposta com base em análise funcional. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 20, n. 1, p. 7-15, jan./jun. 1991.

ALSHOP - Associação brasileira de lojistas de *shopping*. **1º Anuário de shopping centers do Brasil 2003-2004**. São Paulo: Full Time Editora LTDA, 2004.

ANGELONI, Maria Terezinha. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, jan./abr. 2003.

ARAÚJO, Vania Maria Rodrigues Hermes de. Informação: instrumento de dominação e submissão. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 20, n. 1, p. 37-44, jan./jun. 1991.

AYRES JÚNIOR, Alexandre Costa. **Monitor de comercialização de shopping centers**. 2001. Monografia (especialização) - Escola de Comunicação, UFRJ, Rio de Janeiro, 2001.

AZEVEDO, Carlos Eduardo. **Tomada de decisão na era da informação**: utilização de sistemas de informação em marketing de relacionamento. 2000. Monografia (Especialização em Marketing) - Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, Brasília, DF, 2000.

BATTAGLIA, Maria da Glória Botelho. A Inteligência Competitiva modelando o Sistema de Informação de Clientes – Finep. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 2, p. 200-214, mai./ago. 1999.

BESSA, Jorge da Silva. China – um grande negócio para a inteligência competitiva. Home page do Defesanet. Disponível em: <<http://www.defesanet.com.br/intel/bessa>>. Acesso em: 03 dez. 2004.

BORGES, Maria Alice Guimarães. A compreensão da sociedade da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 3, p. 25-32, set./dez. 2000.

BOTELHO, Tânia Mara; BATISTA, Sofia Galvão; AMARAL, Sueli Angélica do. **Informação e Sociedade: uma sociedade inteligente em transformação?** Anais do 2º Congresso Latino-americano de Biblioteconomia e Documentação; Anais do 17º Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação / Associação dos Bibliotecários de Minas Gerais; Escola de Biblioteconomia da UFMG. Belo Horizonte, 1994.

BOTELHO, Tânia Mara; COSTA, Sely Maria Souza. **O espaço quaternário no setor da informação: significado e perspectivas.** *Revista de Informação Legislativa*, Brasília, v. 28, n. 112, p. 457-474, out./dez. 1991.

BRASIL, Américo Carneiro. **Identificação das necessidades informacionais para a tomada de decisão estratégica como fonte geradora de inteligência organizacional.** 2003. Dissertação (mestrado) - Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

BRETZKE, Miriam. **O marketing de relacionamento: integração entre informática e marketing na busca da vantagem competitiva.** 1992. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1992.

BROWN, Stanley A. **CRM – Customer Relationship Management.** São Paulo: Makron Books, 2001.

CAMPOS FILHO, Maurício Prates de. **Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios.** *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n. 6, p. 33-45, nov./dez. 1994.

CARDOSO, Mário Sérgio; GONÇALVES FILHO, Cid; **CRM em ambiente e-business: como se relacionar com clientes, aplicando novos recursos da Web.** São Paulo: Atlas, 2001.

CASSARRO, Antonio Carlos. **Sistemas de informações para tomada de decisões.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CENDÓN, Beatriz Valadares. **Bases de dados de informação para negócios.** *Ciência da Informação*, Brasília, v. 31, n. 2, p. 30-43, mai./ago. 2002.

CHIAVENATO, Idálberto. **Teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Campus, 2002. v. 2.

CHOO, Chun Wei. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment.** 2. ed. Medford, New Jersey: ASIS&T, 1998. (ASIS Monograph Series).

CHOO, Chun Wei. Perception and use of information sources by chief executive in environmental scanning. **Library & Information Science Research**, v. 16, n. 1, p. 23-40, 1994.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

COHEN, David. **O fim do segredo**. Exame: Empresa do Novo Milênio, 701/A: 48-66. 2000.

CRONIN, Blaise. Esquemas conceituais e estratégicos para a gerência da informação. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, v. 19, n. 2, p. 195-220, set. 1990.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DICKSON, Peter R. Ambiente de marketing e responsabilidade social. In: CZINKOTA, Michael R. et al. **Marketing: As melhores práticas**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001a.

DICKSON, Peter R. Pesquisa de marketing e sistemas de informação. In: CZINKOTA, Michael R. et al. **Marketing: As melhores práticas**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001b.

DRUCKER, Peter. Além da revolução da informação. **HSM Management**, v. 18, p. 48-55, jan./fev. 2000.

DRUCKER, Peter. Dossiê. **HSM Management**, v. 1, p. 63-80, mar./abr. 1997.

DUNNE, Patrick, LUSCH, Robert F. In: CZINKOTA, Michael R. et al. **Marketing: As melhores práticas**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.

FERREIRA, Rubens da Silva. A sociedade da informação no Brasil: um ensaio sobre os desafios do Estado. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 36-41, jan./abr. 2003.

FIGUEIREDO, Nice. **Informação para negócios: um novo desafio**. Anais do 2º Congresso Latino-americano de Biblioteconomia e Documentação; Anais do 17º Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação / Associação dos Bibliotecários de Minas Gerais; Escola de Biblioteconomia da UFMG. Belo Horizonte, 1994.

GARBER, Rogério. **Inteligência competitiva de mercado**. São Paulo: Madras Editora, 2001.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GONÇALVES, Carlos Alberto; GONÇALVES FILHO, Cid. **Tecnologia da informação e marketing**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 21-32, jul./ago. 1995.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1998.

GUIMARÃES, Eliane Marina Palhares. ÉVORA, Yolanda Dora Martinez. Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 1, p. 72-80, jan./abr. 2004.

ICSC - *International Council of Shopping Centers*. Home page do ICSC. Disponível em: <<http://www.icsc.org>>. Acesso em: 30 set. 2004,

KARPAT, Ladislau. **Shopping centers: manual jurídico**. Rio de Janeiro: Forense, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Phillip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999. 692 p.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000. 288 p.

LEGLER, Jorge Francisco Bertinetti. **O processo de decisão de compra dos consumidores em shopping centers regionais de Porto Alegre (Brasil) e Montevidéu (Uruguai): um estudo exploratório comparativo**. 1997. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós - Graduação em Administração, UFRGS, Porto Alegre, 1997.

LIMEIRA, Tânia Maria Vidigal. Fundamentos de marketing. In: DIAS, Sergio Roberto (Coord.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARCHIORI, Patrícia Zeni. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 9, n. 1, jan./mar. 2002.

MEIRA, Paulo Ricardo dos Santos. **Shopping Centers de Porto Alegre: um estudo de serviço ao cliente final**. 1998. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós - Graduação em Administração, UFRGS, Porto Alegre, 1998.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 3, p. 286-292, set./dez. 1999.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 2, p. 35-46, mai./ago. 2001.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PARENTE, Juracy Gomes. O sistema de informação de marketing e a pesquisa de marketing. In: DIAS, Sergio Roberto (Coord.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

POLLONI, Enrico Giulio Franco. **Administrando sistemas de informação**. São Paulo: Futura, 2000.

RAPP, Stan; COLLINS, Tom. **Maximarketing**. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

REZENDE, Yara. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 120-128, maio/ago. 2002.

SALIBY, Paulo Eduardo. O marketing de relacionamento: o novo marketing da nova era competitiva. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 6-12, 1997.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing – conceitos e metodologia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

SILVA, Helena Pereira da. Inteligência competitiva na Internet: um processo otimizado por agentes inteligentes. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 115-134, jan./abr. 2003.

SOLINO, Antônia da Silva; EL-AOUAR, Wallid Abbas. O processo de tomada de decisões estratégicas: entre a intuição e racionalidade. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 3, jul./set. 2001.

STAIR, Ralph M. **Princípios de Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

STOLLENWERK, Maria Fátima Ludovico. **Gestão estratégica e inteligência tecnológica: concepção e desenvolvimento de um sistema de inteligência tecnológica em uma empresa de petróleo**. Rio de Janeiro / Marseille, CRRM / PETROBRÁS. Diss. 1997.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARAPANOFF, Kira. **Técnicas para tomada de decisão nos sistemas de informação**. Brasília: Thesaurus, 2002.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

TOFFLER, Alvin. **Powershift: as mudanças do poder**. Rio de Janeiro: Record, 1998.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

WETHERBE, James C. **Análise de sistemas para sistemas de informação por computadores**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1987. 279 p.

WIERENGA, Berend; BRUGGEN, Gerrit H. Van; STAELIN, Richard. The success of Management Support Systems. **Marketing Science**, v. 18, n. 3, p. 196-207, 1999.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

WURMAN, Richard Saul. **Ansiedade de informação**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1991.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

# ANEXOS

Entrevista - *Shopping Center*: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Bom dia (tarde, noite) Sr. (a) \_\_\_\_\_  
realizarei esta entrevista como parte da minha pesquisa de mestrado cujo título é  
"Gestão da informação de marketing para inteligência competitiva em *shopping centers*  
do Distrito Federal".

É importante ressaltar que as informações levantadas nesta entrevista terão  
caráter confidencial e sua utilização será estritamente para fins acadêmicos, bem  
como será assegurado o anonimato do entrevistado, do *shopping center* em que  
trabalha e das informações específicas do *shopping center*.

Podemos gravar a entrevista para que não haja erros nas informações  
levantadas? (ligar gravador).

Começemos a entrevista.

### 1 Dados pessoais:

- 1.1 Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino  
1.2 Faixa etária: ( ) até 30 anos ( ) de 31 a 40 anos  
( ) de 41 a 50 anos ( ) mais de 50 anos

### 2 Dados profissionais:

#### 2.1 Titulação:

- 2.1.1 ( ) graduação – Áreas \_\_\_\_\_ IES \_\_\_\_\_  
2.1.2 ( ) especialização – Áreas \_\_\_\_\_ IES \_\_\_\_\_  
2.1.3 ( ) mestrado – Áreas \_\_\_\_\_ IES \_\_\_\_\_  
2.1.4 ( ) doutorado – Áreas \_\_\_\_\_ IES \_\_\_\_\_  
2.2 Cargo ocupado na organização: \_\_\_\_\_ IES \_\_\_\_\_

#### 2.3 Tempo de trabalho na organização:

- ( ) de 1 a 2 anos ( ) de 3 a 4 anos ( ) de 5 a 8 anos  
( ) de 9 a 15 anos ( ) mais de 15 anos

2.4 Quais cargos ocupou antes nesta empresa? \_\_\_\_\_

2.5 Tempo que está no cargo de gerência: \_\_\_\_\_

2.6 Já trabalhou em algum outro shopping no DF? \_\_\_\_\_

**3 Quais as fontes de informação de marketing utilizadas para abastecer o departamento com informações?**

**O Sr (a) Utiliza as seguintes fontes de informação?**

**Carteia 1**

- 3.1 ( ) Livros. Quais áreas? \_\_\_\_\_  
3.2 ( ) Jornais. Quais? \_\_\_\_\_  
3.3 ( ) Publicações setoriais. Quais? \_\_\_\_\_  
3.4 ( ) Publicações Governamentais. Quais? \_\_\_\_\_  
3.5 ( ) Mídia. Quais? \_\_\_\_\_

**O Sr (a) tem conversas com as seguintes pessoas como fontes de informação?**

**Carteia 2**

3.6 Conversas com:

- 3.6.1 ( ) Clientes  
3.6.2 ( ) Fornecedores  
3.6.3 ( ) Distribuidores  
3.6.4 ( ) Concorrentes  
3.6.5 ( ) Parceiros de negócios/profissionais  
3.6.6 ( ) Representantes governamentais  
3.6.7 ( ) Nenhum

**O Sr (a) utiliza algum dos seguintes sistemas de informação como fonte de informação?**

**Carteia 3**

- 3.7 ( ) Sistemas de registros internos  
3.8 ( ) Sistema de inteligência de marketing  
3.9 ( ) Sistema de pesquisa de marketing  
3.10 ( ) Sistema de apoio a decisões de marketing  
3.11 ( ) Nenhum

**O Sr (a) utiliza algum das seguintes unidades de informação como fonte de informação?**

**Carteia 4**

- 3.12 ( ) Centros de documentação ou biblioteca. Quais? \_\_\_\_\_  
3.13 ( ) Centros de informação. Quais? \_\_\_\_\_  
3.14 ( ) Bibliotecas técnicas de empresa. Quais? \_\_\_\_\_  
3.15 ( ) Bibliotecas virtuais de empresa. Quais? \_\_\_\_\_  
3.16 ( ) Nenhum

**O Sr (a) utiliza algum especialista externo como fonte de informação?**

**Carteia 5**

- 3.17 Especialistas externos-outras fontes formais. Quais? \_\_\_\_\_  
3.17.1 ( ) Indivíduos com credibilidade em determinado campo. Quais? \_\_\_\_\_  
3.17.2 ( ) Organizações com credibilidade em determinado campo. Quais? \_\_\_\_\_  
3.17.3 ( ) Indústrias e associações Comerciais. Quais? \_\_\_\_\_  
3.17.4 ( ) Nenhum

**O Sr (a) tem conversas informais com as seguintes pessoas como fontes de informação?**

**Carteia 6**

3.18 Conversas informais (boatos) com:

- 3.18.1 ( ) Superiores
- 3.18.2 ( ) Membros de conselho
- 3.18.3 ( ) Gerentes intermediários
- 3.18.4 ( ) Pessoal subordinado
- 3.18.5 ( ) Nenhum

3.19 Além das fontes apresentadas você participa de reuniões com administradores de outras empresas para obter informações de marketing?

( ) Sim ( ) Não. Quais? \_\_\_\_\_

3.20 Participa de conferências, palestras, feiras ou eventos para obter informações de marketing?.

( ) Sim ( ) Não. Quais? \_\_\_\_\_

3.21 Existem outras fontes de informação de marketing, diferentes das apresentadas, que você gostaria de acrescentar?

( ) Sim ( ) Não. Quais? \_\_\_\_\_

**4 Em relação à Concorrência, quais informações são importantes para o exercício de sua função?**

**Cartela 7**

- 4.1 ( ) Mix de lojas
- 4.2 ( ) Perfil dos consumidores
- 4.3 ( ) Preços praticados
- 4.4 ( ) Promoções realizadas
- 4.5 ( ) Eventos realizados
- 4.6 ( ) Fornecedores utilizados
- 4.7 ( ) Imagem do concorrente junto ao seu consumidor
- 4.8 ( ) Nenhum

4.9 Existem outras informações da concorrência importantes para o exercício de sua função, diferentes das apresentadas, que você gostaria de acrescentar?

( ) Sim ( ) Não. Quais? \_\_\_\_\_

**5 Em relação ao Comportamento do consumidor, quais informações são importantes para o exercício de sua função?**

**Carteia 8**

- 5.1( ) Perfil dos consumidores do *shopping center*
- 5.2( ) Tendências de consumo
- 5.3( ) Tendências de entretenimento
- 5.4( ) Satisfação com instalações
- 5.5( ) Fidelidade ao *shopping center*
- 5.6( ) Frequência ao *shopping center*
- 5.7( ) Hábitos (Compras ou lazer)
- 5.8( ) Imagem do *shopping center* junto ao consumidor
- 5.9( ) Nenhum
- 5.10 Existem outras informações sobre o comportamento do consumidor importantes para o exercício de sua função, diferentes das apresentadas, que você gostaria de acrescentar?  
( ) Sim ( ) Não. Quais? \_\_\_\_\_

---

---

---

**6 Em relação aos lojistas, quais informações são importantes para o exercício de sua função?**

**Cartelas 9 e 10**

- 6.1 ( ) Perfil dos lojistas
- 6.2 ( ) Perfil dos consumidores por loja
- 6.3 ( ) Tendências de consumo por loja
- 6.4 ( ) Tendências de entretenimento por loja
- 6.5 ( ) Satisfação com as instalações do *shopping center*
- 6.6 ( ) Satisfação com os custos do *shopping center*
- 6.7 ( ) Fidelidade ao *shopping center*
- 6.8 ( ) Investimento no *shopping center*
- 6.9 ( ) Nível de comprometimento com promoções
- 6.10 ( ) Nível de comprometimento com eventos
- 6.11 ( ) Imagem do *shopping center*
- 6.12 ( ) Nenhum
- 6.13 Existem outras informações sobre os Lojistas importantes para o exercício de sua função, diferentes das apresentadas, que você gostaria de acrescentar?  
( ) Sim ( ) Não. Quais? \_\_\_\_\_

---

---

---

**7 Outras informações:**

7.1 Costuma se informar sobre os custos de manutenção do *shopping center*?

(     ) Sim (     ) Não. Como? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7.2 Costuma se informar sobre a circulação no *shopping center*?

(     ) Sim (     ) Não. Como? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7.3 E em relação ao faturamento *shopping center*, estas informações também são procuradas?

(     ) Sim (     ) Não. Como? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**8 No exercício de sua função, que ações são desenvolvidas com o uso das informações de marketing indicadas? (X= sim)**

- 8.1 (     ) Desenvolvimento novos bens e serviços (análise de produto);
- 8.2 (     ) Determinar a melhor localização para instalações (análise de local ou área);
- 8.3 (     ) Determinar as melhores abordagens de propaganda e de vendas (análise promocional);
- 8.4 (     ) Estabelecer preços dos produtos para obter receita total mais alta (análise de preços).
- 8.5 (     ) Projeção de demanda para as diversas linhas de produto;
- 8.6 (     ) Fixação de metas anuais ou plurianuais que deverão ser atingidas com base nas oportunidades de mercado;
- 8.7 (     ) Revisão de metas de acordo com os movimentos do mercado;
- 8.8 (     ) Distribuição das metas a serem atingidas de acordo com as oportunidades e o tamanho de cada mercado;
- 8.9 Existem outras ações desenvolvidas, diferentes das apresentadas, que você gostaria de acrescentar?

(     ) Sim (     ) Não. Quais? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**9 Quão importantes são as informações de marketing para a alocação e dimensionamento de recursos para possibilitar a cobertura de mercado por meio de:**

	Pouco importante	Importante	Muito importante
9.1 Venda direta			
9.2 Telemarketing			
9.3 Propaganda			
9.4 Promoção			
9.5 Mala-direta			
9.6 Participação em feiras e eventos			
9.7 Patrocínios			
9.8 Outros? Quais?			

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

**10 Em relação à pesquisa e desenvolvimento de produtos, você usa informações de marketing para: (X= sim)**

10.1 ( ) Orientação de novos produtos e serviços a partir das demandas do mercado?

10.2 ( ) Melhoria dos produtos-atuais?

10.3 ( ) Acompanhamento das novas tecnologias apresentadas pela concorrência?

10.4 ( ) Possibilidade de associações com concorrentes para a geração de novos produtos e tecnologias?

10.5 Em relação à pesquisa e desenvolvimento de produtos, alguma outra atividade é realizada a partir do uso das informações de marketing?

( ) Sim ( ) Não. Quais? \_\_\_\_\_

---



---



---



---

**11 Em relação às finanças e administração, você usa informações de marketing sobre:**

**Carteia 11**

- 11.1 ( ) Relacionamento bancário da concorrência
- 11.2 ( ) Autofinanciamento
- 11.3 ( ) Taxas de juros
- 11.4 ( ) Nível de endividamento da concorrência
- 11.5 ( ) Receita total, margem de lucro etc.
- 11.6 ( ) Estratégia de concessão de crédito a clientes
- 11.7 ( ) Nenhum
- 11.8 ( ) Formas de financiamento (**Cartela 12**)
  - 11.8.1 ( ) Venda à vista
  - 11.8.2 ( ) Aluguel
  - 11.8.3 ( ) *Leasing*
- 11.9 Em relação às finanças e administração, alguma outra atividade é realizada a partir do uso das informações de marketing?  
 ( ) Sim ( ) Não. Quais? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**12 Caracterização do empreendimento:**

É filiado à ABRASCE? ( ) Sim ( ) Não

	2002	2003	2004
Número de lojas (unidade)			
Vagas de estacionamento (unidade)			
Eventos (unidade)			
ABL (Mil m <sup>2</sup> )			
Circulação média nos dias de semana (Mil pessoas)			
Circulação média nos finais de semana (Mil pessoas)			
Faturamento mensal médio (Milhão de R\$)			

13 Sr (a) \_\_\_\_\_, terminamos aqui a entrevista. Agradeço sua disponibilidade e atenção. Gostaria de acrescentar algo sobre as questões abordadas nesta entrevista? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

(Hora: \_\_\_\_\_)

14 O (a) Sr (a). poderia comentar o processo da entrevista dando sugestões e críticas para que este seja melhorado? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA**  
**DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

De: Carlos Eduardo de Azevedo  
Mestrando do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação  
Departamento de Ciência da Informação e Documentação – CID  
Universidade de Brasília – UnB

Para: Ilmo. Sr. (a)  
Gerente de Marketing do *Shopping* \_\_\_\_\_

Brasília, 00 de mês de 2005.

Prezado Senhor (a),

Dirijo-me à Vossa Senhoria, na condição de aluno do Curso de Mestrado em Ciência da Informação do CID/UnB, para solicitar seu apoio na pesquisa sobre gestão da informação de marketing para inteligência competitiva em *shopping centers* do Distrito Federal. Esta pesquisa está sendo orientada pela Professora Doutora Sueli Angélica do Amaral, do Departamento de Ciência da Informação e Documentação, da Universidade de Brasília.

Contudo, essa pesquisa só será possível se houver a colaboração dos gerentes de marketing dos *shopping centers* do Distrito Federal.

A pesquisa, intitulada de “Gestão da informação de marketing para inteligência competitiva em *shopping centers* do Distrito Federal”, tem como foco a informação que os departamentos de marketing dos *shopping centers* utilizam para gerar as atividades inerentes ao seu escopo. Não sendo foco qualquer tipo de informação do relacionamento comercial com lojistas ou fornecedores.

É importante ressaltar que as informações eventualmente levantadas nas entrevistas terão caráter confidencial e sua utilização será estritamente para fins acadêmicos. Será assegurado também o anonimato dos entrevistados, dos *shopping centers* em que trabalham e das informações específicas de cada *shopping center*.

Ao término da pesquisa, comprometo-me a disponibilizar os resultados para os *shopping centers* participantes.

Para qualquer informação adicional, deixo à disposição os contatos abaixo:

- Departamento de Ciência da Informação – CID/UnB:
  - Profª Drª Sueli Angélica do Amaral: (61) 307-2422.
  - Secretaria da Pós-graduação em Ciência da Informação: (61)307-2410.
- Mestrando Carlos Eduardo de Azevedo:
  - Casa: (61) 345-4497
  - Trabalho: (61) 448-7201
  - Celular: (61) 8112-8755
  - E-mail: [caduazévedo@ucb.br](mailto:caduazévedo@ucb.br)

Atenciosamente,

Carlos Eduardo de Azevedo  
Mestrando em Ciência da Informação  
Mat. 02/29491

Drª Sueli Angélica do Amaral  
Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação  
Professora Orientadora

