

Conceptualização Teórica de Sistemas de Informações de Marketing e Proposta de um Modelo para o seu Planeamento, Desenvolvimento Técnico e Implementação

Authors: Paulo Silveira

Please cite as:

Silveira, P. (2000). *Conceptualização Teórica de Sistemas de Informações de Marketing e Proposta de um Modelo para o seu Planeamento, Desenvolvimento Técnico e Implementação*. ESCE-IPS. Setúbal.

**CONCEPTUALIZAÇÃO TEÓRICA DE SISTEMAS DE
INFORMAÇÕES DE MARKETING E PROPOSTA DE UM MODELO
GENÉRICO PARA O SEU PLANEAMENTO, DESENVOLVIMENTO
TÉCNICO E IMPLEMENTAÇÃO**

estudo realizado no âmbito da prestação de provas públicas para o acesso à categoria
de Professor-Adjunto da área científica de Marketing da Escola Superior de Ciências
Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal

Paulo Duarte Valente Almeida da Silveira
Outubro de 2000

ÍNDICE

	Pág.
Resumo	2
1 – Introdução	3
2 – Conceito de informação e sua relevância em marketing	4
2.1 – Conceito de informação.....	4
2.2 – Relevância e funções da informação em marketing	5
3 – Conceptualização teórica de sistema de informações de marketing	11
3.1 – Conceito de sistema de informações de marketing	11
3.2 – Relevância de sistemas de informações de marketing	15
4 – Modelo de planeamento, desenvolvimento técnico e implementação de sistemas de informações de marketing	18
4.1 – Planeamento de sistemas de informações de marketing.....	20
4.2 – Desenvolvimento técnico de sistemas de informações de marketing	26
4.3 – Implementação de sistemas de informações de marketing	36
5 - Síntese do estudo	51
Conclusão	54
Bibliografia	57

CONCEPTUALIZAÇÃO TEÓRICA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÕES DE MARKETING E PROPOSTA DE UM MODELO GENÉRICO PARA O SEU PLANEAMENTO, DESENVOLVIMENTO TÉCNICO E IMPLEMENTAÇÃO

Paulo Duarte V.A. da Silveira

RESUMO

O objectivo-base deste estudo é apresentar uma base conceptual de sistemas de informações de marketing, que permita entender e sumariar a importância, os principais elementos envolventes e os componentes de sistemas de informações de marketing em Organizações, bem como propor um modelo genérico para o seu planeamento, desenvolvimento técnico e implementação. Apesar de não existir um só sistema de informações de marketing que sirva todas as Organizações (visto cada Organização enfrentar experiências, especificidades e desafios únicos), julgamos que a concepção e apresentação de tal base conceptual e de tal modelo pode ajudar a entender mais claramente a relevância actual de uma gestão planeada e cuidada de informações nas actividades de marketing, assim como contribuir para melhor se aplicar e entender os vários processos e recursos intervenientes na gestão desses aspectos.

Pensamos que os conhecimentos a desenvolver e a apresentar poderão permitir utilizar informações de um modo mais eficaz e mais eficiente nas tomadas de decisão e operações relacionadas com actividades de marketing na perspectiva do seu utilizador, visto que as linhas directrizes e princípios a ter em conta aquando da criação ou conversão de um sistema de informações de marketing que apresentaremos procurarão versar a perspectiva do Gestor de Marketing e não uma perspectiva tecnológica.

1 - INTRODUÇÃO

A necessidade de nos dedicarmos à conceptualização genérica e proposta de um modelo de um sistema de informações de marketing (SIM) brota, essencialmente, do facto de não encontrarmos na literatura portuguesa estudos que abordem o tema em causa, com alguma profundidade, estruturação, abrangência e sistematização académica¹, pelo que nos pareceu existir uma lacuna a este nível. Paralelamente, devido ao facto de a informação cada vez mais desempenhar um papel competitivo fulcral nas actividades das Organizações² (Redman, 2000), e consequentemente nas actividades de marketing de empresas (Harvey, 2000), parece-nos que este é um tema premente, necessário e actual. Assim sendo, este estudo pretende ser uma análise original, que permita actualizações de conhecimentos, bem como contribuir para a criação e difusão de conhecimentos relacionados com os tópicos a abordar.

Para atingirmos os efeitos pretendidos, começaremos, numa primeira parte introdutória, por esclarecer o conceito e a relevância de informação nas actividades de marketing, procurando depois integrá-lo, numa segunda parte, numa abordagem ao conceito e relevância dos SIM. Baseando-nos nos princípios expostos nessas duas partes, caminharemos para uma proposta de planeamento, desenvolvimento técnico e implementação de SIM, que permita entender e gerir as forças e componentes mais determinantes ao nível da relação entre informação e actividades dirigidas à satisfação do cliente. Por fim, apresentaremos uma síntese do estudo, baseando-nos numa figura por nós construída especialmente para esse efeito.

¹ Os estudos encontrados são, basicamente, abordagens parcelares a aspectos dos SIM, ou arquitecturas de SIM para situações concretas.

² Passaremos a utilizar o termo “empresas”, deixando de utilizar o termo “Organizações”, pois este é um texto que procura abordar elementos de marketing empresarial, apesar de a maioria das ideias que teceremos poderem ser perfeitamente adaptadas a Organizações sem fins lucrativos.

2 – CONCEITO DE INFORMAÇÃO E SUA RELEVÂNCIA EM MARKETING

2.1 – CONCEITO DE INFORMAÇÃO

Antes de mais, convém clarificarmos que informação e dados são conceitos diferentes (Morais, 1995) , apesar de intimamente relacionados. Efectivamente, dados não são mais do que números, factos, letras, símbolos ou sons em bruto (Marshall, 1996; Lopes, 1997; Kroenke e Hatch, 1994; Laudon e Laudon, 2000; Mattar, 1992; Zwass, 1998). Assim sendo, dados são elementos sem um significado especial para o seu utilizador, isto é, “elementos que, por si só, são incapazes de provocar uma alteração do universo em estudo” (Morais, 1995). Apercebemo-nos então de que dados, por si sós, em nada ajudam à gestão de empresas. Na verdade somente prejudicam, pois:

- se nada representam, então não geram valor (nem directamente, nem indirectamente) e, uma vez que geralmente representam custos acrescidos, só se traduzirão em piores *performances* financeiras;
- se nada representam, mas se de facto existem na empresa, então apenas estarão a:
 - ocupar espaço físico, representando esta situação uma ineficiência, dado que o espaço de venda, oficinas, armazenagem e de escritórios é limitado;
 - ocupar tempo e exigir esforços aos empregados ou gestores, representando este facto uma ineficiência, uma vez que alguém terá por tarefa, no mínimo, recolher os dados, armazená-los e, eventualmente, manter o seu estado de conservação;
 - fazer reinar a desorganização, confusão e burocracia, pois esses dados serão apenas mais documentos e mais ficheiros sem utilidade na empresa e que poderão dificultar a consulta e utilização de recursos importantes.

A partir do momento em que dados tenham um significado e uma utilidade especial, efectiva ou potencial, para o seu utilizador ou decisor (gestor), deverão passar a ser designados como sendo “informações” (Marshall, 1996; Lopes, 1997; Kroenke e Hatch, 1994; Laudon e Laudon, 2000). De um outro modo, Bateson (extraído de Kroenke e Hatch, 1994) define interessantemente informação como sendo “a diferença que faz diferença”. Isto é, informação é um conjunto de dados que foram organizados,

analisados e estruturados de tal modo que passam a ter um significado e um valor especial para o seu utilizador, com vista às tomadas de decisão estratégicas, correntes ou transaccionais. Assim, no âmbito deste trabalho, partilhamos a opinião de Moraes (1995) em como é possível identificarmos um paralelismo entre a relação dados/informação e a relação matéria-prima/produto acabado.

No seguimento do conceito de informação apresentado, é conveniente e útil termos presente que:

- a informação é um *input* que é função do seu receptor (Lopes, 1997);
- a informação só será relevante se tiver potencial para alterar expectativas, ou seja, se for capaz de afectar a confiança em decisões ou em operações;
- ao afectar a confiança em decisões ou em operações, a informação diminui o risco de se tomar decisões erradas (Lopes, 1997) ou de se executarem operações deficientemente;
- o valor da informação será tanto maior para o decisor, quanto mais crítica for a decisão ou operação, ou quanto mais inesperados forem os conteúdos das mesmas;
- em princípio, quanto mais recentes forem os dados utilizados, maior relevância terá a informação para o gestor (Lopes, 1997);
- quanto melhor o decisor compreender o seu mercado, mais selectiva e relevante será a informação de que o gestor necessitará, pois mais facilmente distinguirá o pertinente do acessório.

2.2 – RELEVÂNCIA E FUNÇÕES DA INFORMAÇÃO EM MARKETING

Devido ao facto de, cada vez mais, as empresas serem “máquinas” de decisão e, conseqüentemente, de execução de operações, através dos aspectos expostos na secção anterior é possível extrairmos que a informação pode ser um elemento determinante nas empresas, na medida em que tem potencial para afectar decisões e operações³,

³ Salientemos que a informação tem capacidade para afectar decisões e operações pela positiva ou pela negativa. Tal capacidade dependerá, fundamentalmente, das capacidades exploradas sobre o Sistema de Informações da empresa e das capacidades de análise e interpretação dos decisores.

reduzindo o seu risco ou incerteza. De facto, a informação tem vindo a assumir-se como um *input* cada vez mais fulcral nas sociedades e nas empresas (Toffler, 1980; Laudon e Laudon, 2000). Efectivamente, no passado, a intuição e a experiência dos gestores eram *inputs* relativamente suficientes para tomadas de decisão que desejassem favorecer a posição competitiva de uma empresa. Porém, actualmente, e devido fundamentalmente à maior competitividade e à maior exigência e sofisticação dos consumidores, a experiência e a intuição dos gestores são, claramente, *inputs* falíveis e insuficientes. A informação assume-se então como um elemento bastante mais científico, objectivo e fiável, pelo que em qualquer decisão se torna proveitoso e necessário utilizar informações e, eventualmente, sistemas de decisão, complementando-os com a intuição, julgamento e experiência dos decisores (Mattar, 1992).

Interessa-nos agora relacionar a definição e a importância da informação com o conceito de gestão de marketing. Se entendermos esse conceito como Kotler (1991) sugere, isto é, como “o processo de planear e executar a concepção, promoção, estabelecimento de preços e distribuição de ideias, produtos e serviços para criar trocas que satisfaçam objectivos individuais e Organizacionais”, podemos resumir as actividades fundamentais da gestão de marketing (actividades para se criar oportunidades de trocas com sucesso) como sendo:

- 1- identificar potenciais mercados que possam beneficiar das actividades da empresa;
- 2- conceber produtos e serviços para satisfazer as necessidades e desejos desses mercados;
- 3- coordenar as actividades de marketing com actividades de outras áreas da empresa (para assegurar que os produtos serão oferecidos como os consumidores desejam);
- 4- desenvolver o preço e condições de pagamento apropriadas (de forma a que os consumidores possam trocar os seus recursos pelo produto oferecido);
- 5- desenvolver e coordenar sistemas de distribuição apropriados (para que o produto esteja disponível para que potenciais clientes possam procurá-lo e adquiri-lo);

6- desenvolver programas de comunicações para informar os potenciais consumidores da disponibilidade do produto e para estimular a sua procura, demonstrando como o produto pode satisfazer as necessidades melhor do que as ofertas da concorrência.

Qualquer uma das seis actividades de marketing supra-mencionadas necessita, nas suas várias fases (análise, planeamento, implementação, controlo e retroacção), de que sejam tomadas decisões e executadas operações, pelo que a existência de informação sobre o ambiente interno e externo que as rodeiam é um elemento determinante a considerar (Mattar, 1992; Mattar, 1997). Consequentemente, devemos adicionar a essas actividades mais um elemento fundamental de gestão de marketing:

7- desenvolver programas de pesquisa, providenciando informação para guiar o planeamento e implementação das actividades anteriores.

De acordo com os princípios de marketing apontados, e complementando e aprofundando raciocínios anteriores ligados ao conceito de informação, podemos referir que, actualmente, a informação cada vez mais pode desempenhar funções vitais em marketing (Morais, 1995) - desde que tenha a qualidade, a oportunidade e a quantidade adequada -, devido, principalmente, aos seguintes factores (Kotler, 1991; Kotler, 1999; Marshall, 1996):

- os consumidores estão mais selectivos, mais exigentes (mais racionais e mais informados) e mais sofisticados, o que torna imperativo conhecer as suas tendências e os seus desejos específicos, para melhor e mais rapidamente se responder a estes;
- o aumento do grau de competição e o desejo de satisfazer melhor os clientes fizeram com que as ofertas das empresas deixassem de se pautar pela massificação, centrando-se cada vez mais na segmentação, ou até na *customização* e personalização, pelo que é determinante conhecer de modo aprofundado cada cliente (ou grupo de clientes), de forma a tornar a oferta adaptada aos desejos próprios de cada um;
- a competição já não é somente baseada nos preços, sendo, cada vez mais agressiva e baseada na diferenciação, o que faz com que seja preciso conhecer e monitorar as características da oferta da concorrência e a eficácia dos elementos de diferenciação;

- às empresas já não interessa conhecer apenas os consumidores e os concorrentes, pois reconhece-se que há uma muito maior multiplicidade de variáveis e de agentes que podem influenciar determinantemente as acções dirigidas à satisfação do consumidor, pelo que é preciso obter informações sobre essas variáveis e agentes;
- o meio envolvente (interno e externo) das empresas é cada vez mais complexo, amplo, interligado e dinâmico, o que determina que seja preciso entender como se relacionam os seus elementos constituintes, e que influência podem estes ter nas acções e decisões da empresa sobre a satisfação de consumidores, no presente e no futuro;
- a abolição e existência de menos fronteiras entre países e o desenvolvimento exponencial das tecnologias de informação e de comunicação levam a que as empresas procurem explorar novos mercados; logo, torna-se necessário conhecer esses mercados distantes;
- utilizações originais de informação podem levar à criação de vantagens competitivas sustentáveis e a drásticas poupanças de trabalho e de custos.

Analisando a relação entre informação e marketing sob outro prisma, a informação é um recurso que pode desempenhar alguns papéis determinantes na gestão de actividades de marketing. Tais papéis estão intimamente relacionados entre eles, bem como com as fases de gestão de actividades de marketing (análise, planeamento, implementação, controlo e retroacção). São eles (O'Shaugnessy, 1995):

- 1- descrever estados de “coisas” – este papel da informação consiste em relatar o estado dos agentes e forças do meio envolvente de marketing da empresa, de forma a conhecê-los melhor e antecipar as suas evoluções;
- 2- explicar acontecimentos – esta função decorre da descrição do estado do meio envolvente de marketing e materializa-se em mostrar as origens, causas, efeitos e funções de um acontecimento, com o objectivo de se reduzir aquilo que não é familiar ou não é esperado;
- 3- prever acontecimentos – esta função da informação procura utilizar as explicações e descrições de factos para prever e estimar fenómenos futuros com eles relacionados;
- 4- prescrever e coordenar planos de acção (planos “iniciais” ou correctivos) – este carácter da informação procura basear-se nas avaliações e previsões elaboradas para

determinar objectivos a atingir, identificar formas alternativas de atingir esses objectivos, avaliar cada uma dessas alternativas e, conseqüentemente, receitar estratégias, táticas e programas relacionados com marketing, mais especificadamente, destinados à gestão do marketing-mix, à segmentação⁴ e à gestão da posição competitiva;

5- executar planos de acção propostos – este carácter da informação pode desenvolver-se em marketing na medida em que a informação pode executar operações de marketing, apesar de, geralmente, ter de se socorrer de tecnologias de informação que permitam automatizar tais processos;

6- mensurar e avaliar planos de acção propostos – este papel da informação concretiza-se através da determinação do potencial futuro de planos de acção de marketing ou da avaliação da *performance* passada dos planos, comparativamente com outros planos ou com objectivos.

Na decorrência dos papéis e funções da informação, chegamos ao conceito de valor da informação em marketing. Baseando-nos em Morais (1995) defini-lo-emos como a diferença entre os benefícios obtidos numa situação em que a decisão de marketing é tomada recorrendo-se a informação, e os benefícios que se obteriam numa tomada de decisão exactamente nas mesmas circunstâncias, mas sem o recurso a informação, deduzindo-se ainda os próprios custos directos e indirectos da gestão dessa informação (e.g. custo de aquisição dos dados às suas fontes). Complementando, apesar das virtudes claras da utilização da informação nas empresas, esta só terá um valor considerável e só se revelará realmente proveitosa e necessária se tiver capacidade para afectar o grau de confiança em decisões ou se for capaz de alterar decisões ou operações. Isto é, só terá valor se reduzir incertezas ou se for um elemento de surpresa (Kroenke e Hatch, 1994). Para que tal aconteça, a informação deverá:

- ter qualidade – significa que a informação deverá ser relevante, pertinente, ser rigorosa, fiável e precisa;

⁴ Entenda-se segmentação como processo geral de segmentação. Isto é, processo composto pela “divisão” dos mercados em grupos homogêneos de consumidores, escolha de mercados-alvo (*targeting*) e determinação do posicionamento desejado na “mente” dos consumidores.

- existir na quantidade adequada – traduz-se na qualidade da informação não pecar por defeito, nem por excesso, visto que a existência de informação em excesso é prejudicial, pois encobre as informações relevantes e leva a perdas tempo e de oportunidades (Sapp, 2000);
- ter oportunidade – concretiza-se pela virtude de a informação estar disponível no momento, local e forma desejada, bem como ser distribuída aos utilizadores que efectivamente dela necessitem.

Resumindo, podemos entender que a informação em marketing tem o papel fundamental de reduzir o risco de insucesso (ou aumentar a probabilidade de sucesso) nas tomadas de decisão e no desempenho de operações directamente relacionadas com a satisfação do cliente, na medida em que permite ampliar conhecimentos sobre o mercado, verificar intuições, legitimar e propor decisões e coordenar e acompanhar a implementação dos planos de acção correspondentes.

3 – CONCEPTUALIZAÇÃO TEÓRICA DE SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE MARKETING

3.1 – CONCEITO DE SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE MARKETING

Complementando todos os conceitos e raciocínios já descritos na secção anterior, o processo ideal de gestão de dados em marketing consistirá em transformar dados em informações, seguindo-se a transformação dessas informações em conhecimentos (informação profundamente intrínseca) e, por fim, transformando esses conhecimentos em sabedoria (conhecimentos altamente perpétuos), o que significa acréscimos continuados de valor para as tomadas de decisão de marketing, bem como para a execução de operações no mesmo domínio funcional.

Visto que as empresas e os indivíduos actualmente são “bombardeados” com dados (devido em larga escala à difusão massiva de tecnologias de comunicação e de informação, ao seu custo acessível e à globalização das sociedades desenvolvidas), para se efectivar o supra-mencionado processo de gestão e “transformação” de dados é necessário conduzir várias fases. Tais fases podem ser entendidas como o ciclo de gestão de dados e, em adaptação das sugestões de Mattar (1986, 1992) e de Reis (1999), propomos que estas sejam: seleccionar os dados a investigar; procurá-los (“localizar” os dados e fontes possíveis para a sua obtenção); monitorar esses dados e as suas fontes; avaliar os dados (julgar a confiança e relevância dos dados e decidir se podem e devem ser utilizados); recolhê-los; registá-los; tratá-los; condensá-los (resumir e condensar os dados, de modo a que o seu utilizador apenas receba o tipo e volume de informação desejado); indexá-los; classificá-los e organizá-los (conjunto de procedimentos que permitem a armazenagem, identificação, recuperação e fácil acesso aos dados); armazená-los; monitorar a sua evolução e actualizá-los; recuperá-los; disseminá-los e transmiti-los (levar a informação certa ao utilizador certo, nas condições desejadas); analisá-los e interpretá-los; de modo a terem um interesse especial nas decisões e operações dos gestores de marketing.

Portanto, em qualquer uma das fases acima descritas, poderão ocorrer incorrecções, defeitos, perdas ou falsificações de dados, o que reduziria o valor da informação, pelo que se torna conveniente desenvolver formas de detectar e corrigir atempadamente tais situações indesejáveis. Só assim a informação poderá ter qualidade, ter oportunidade e existir na quantidade adequada para decisões de marketing. É no âmbito deste panorama que surge a necessidade de se planear, desenvolver e implementar sistemas que permitam utilizar a informação de forma eficaz e eficiente na gestão das actividades de marketing. Portanto, a informação é um recurso que deve ser gerido de forma a melhorar a tomada de decisão em marketing, bem como a execução de operações correspondentes. Logo, a maximização dessa utilidade implica dedicarmos atenção à gestão sistematizada e planeada da informação e à sua protecção, ou seja, aos SIM.

No sentido de desenvolvermos o conceito de SIM aflorado no parágrafo anterior, procuraremos primeiro entender o conceito genérico de sistema, para daí seguirmos para o conceito de sistema de informações da empresa (SIE), o que depois nos permitirá abordar e explorar mais facilmente o conceito de SIM

Seguindo esse raciocínio, assumimos que um sistema é um conjunto de elementos relacionados entre si de um determinado ponto de vista e que funcionam em conjunto na prossecução de um objectivo, interagindo com o seu meio envolvente (Lopes, 1997; Kroenke e Hatch, 1994; Senn, 1989; Zwass, 1998).

Relacionado com o conceito de sistema proposto está o conceito de SIE que Laudon e Laudon (2000) sugerem: um SIE é um “conjunto de componentes interrelacionados que coleccionam, processam, guardam e distribuem informação para suportar tomadas de decisão e controlo, bem como para ajudar a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos numa empresa”. Laudon e Laudon (2000) e Kroenke e Hatch (1994) notam ainda que um SIE, ou qualquer outro subsistema dos SIE (como um SIM será), produz a informação necessária a partir de dados, utilizando para tal um ciclo composto por três

actividades básicas: *input* (recolha de dados no ambiente interno ou externo da empresa); processamento (conversão dos dados para uma forma com significado); *output* (transferência dos dados processados para as pessoas ou actividades que a irão utilizar). A par destas actividades, notemos que a *performance* de qualquer SIE, ou subsistema do SIE, poderá ser melhorada se forem instituídos mecanismos de *feedback* e de controlo. Liu (extraído de Filipe, 2000) aponta ainda que os SIE são sistemas construídos sob a infra-estrutura da empresa e espera-se que sejam duradouros, pelo que o seu planeamento e desenvolvimento tem que levar em conta os objectivos de longo-prazo e as estratégias da empresa. Em consequência, para se planear, desenvolver e utilizar qualquer sistema de informações será determinante, antes de mais nada, compreender aprofundadamente todos os elementos dos “problemas” que eles se destinarão a resolver. Isto é, uma vez que o propósito da existência de sistemas de informações em empresas é suportar outros sistemas (sistema de gestão ou sistemas de operações) ou subsistemas das mesmas (e.g. subsistema de gestão de marketing) (Zwass, 1998), então, para se desenvolver sistemas de informações, é preciso estudar em detalhe cada sistema Organizacional a ser servido.

Assim, e partindo destas bases, numa primeira aproximação ao conceito de SIM já o podemos deduzir como sendo um subsistema do SIE, materializando-se na gestão sistematizada e planeada de tudo o que é necessário para se utilizar eficazmente e eficientemente a informação nas tomadas de decisão e nas operações de marketing, recorrendo ao ciclo *input*, processamento, *output*.

De um modo um pouco mais formal, Gordon (extraído de Morais, 1995) entende que um SIM é uma “estrutura permanente e interactiva de pessoas, equipamentos e procedimentos para pesquisar, organizar, analisar, avaliar e distribuir atempadamente informações pertinentes e correctas aos diversos níveis da Organização para apoio de operações, gestão corrente e gestão estratégica”. Complementarmente, e sem prejuízo, na acepção de Marshall (1996), um SIM é “um sistema abrangente, flexível, formal e

dinâmico, projectado para providenciar um fluxo organizado de informação relevante para guiar ou ajudar a tomada de decisão” de marketing. Desta definição ressalta que o SIM deve:

- ser abrangente e flexível - devido ao facto de as actividades de marketing estarem muito inter-relacionadas entre si, o SIM deve abranger todas elas nas suas várias interligações e dimensões e deve ser capaz de se adaptar facilmente às mudanças;
- ser formal e dinâmico – o SIM deve ser conduzido por objectivos claros e ser planeado para atingi-los, estando em contínuo aperfeiçoamento, à medida que surgem novas necessidades da empresa;
- providenciar um fluxo organizado de informação relevante – esta característica desejável num SIM procurará guiar ou ajudar a tomada de decisão em marketing, ou desencadear mais eficientemente operações.

Visto ser uma proposta adoptada por vários autores, a última definição de SIM que apresentamos é sugerida por Cox e Good (extraído de Mattar, 1992), que entendem um SIM como “um complexo estruturado e interagente de pessoas, máquinas e procedimentos destinados a gerar um fluxo ordenado e contínuo de dados, recolhidos de fontes internas e externas à empresa, para uso como base para a tomada de decisões em áreas de responsabilidade específicas de marketing”.

Depreendemos assim que um SIM não é um objecto concreto (não é somente um produto, nem um *software*, nem um sistema ou rede informática), mas uma designação que representa um conjunto humano e material algo especializado, planeado e sistematizado⁵, formado pelos vários aspectos organizativos e processuais (conjuntos de processos, equipamentos, dados, pessoas e fluxos), concebidos, implementados e utilizados conjuntamente para ajudar as operações e as tomada de decisão (estratégicas, táticas ou transaccionais) de marketing, através da disponibilização de informação com a qualidade, quantidade e oportunidade desejadas pelo decisor de marketing.

⁵ Tendencialmente, o SIM também deverá ser informatizado e computadorizado.

3.2 – RELEVÂNCIA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÕES DE MARKETING

Observámos na secção 2.2 que a informação pode ser um elemento extremamente importante para as actividades de marketing pois pode ajudar à tomada de decisões relacionadas com a satisfação do cliente. Para além disso, a informação também poderá aumentar a eficiência e a eficácia de acções relacionadas com essa mesma satisfação de necessidades. De acordo com estes pressupostos, também os SIM podem ser um recurso determinante, pois sendo ferramentas planeadas e sistematizadas podem contribuir para que a informação seja de melhor qualidade e esteja disponível na quantidade desejada e no momento oportuno. Assim sendo, os SIM permitem melhorar a qualidade das decisões e a eficiência e eficácia de acções de marketing, o que se traduz na possibilidade de construção de vantagens competitivas sustentáveis de marketing.

Uma súpula das posições de Marshall (1996), de O' Shaughnessy (1995) e de Kroenke e Hatch (1994) permite-nos entender que as principais vantagens competitivas sustentáveis de marketing que podem ser exploradas, desenvolvidas e potenciadas através dos SIM são derivadas de melhorias na *performance* dos componentes materiais e informacionais das actividades da cadeia de valor da empresa (actividades primárias ou actividades de suporte), ou de acréscimos nas suas capacidades de geração de valor. Tais melhorias podem ser obtidas, basicamente, através dos factores que seguidamente apontamos.

Os SIM fazem com que a informação seja processada e “movimentada” mais rapidamente, mais convenientemente e com menos erros (e.g. através da automatização e integração de processos ou da troca electrónica de dados - EDI), o que pode criar vantagens ao nível da redução do tempo de acções e de respostas estratégicas (e.g. lançamento mais rápido de novos produtos) e transaccionais (e.g. minimização do tempo de ruptura de *stocks*, entregas mais rápidas) ao mercado, criando novos padrões de satisfação de consumidores. Na medida em que os SIM propiciam a utilização de novas e melhores informações sobre clientes e produtos (entre outros), através destas pode ser possível melhorar, adaptar ou adicionar produtos ou serviços desejados pelos

clientes. Devido à facilidade e dinâmica na utilização de informações que os SIM proporcionam, estes potenciam também a *customização* de produtos e serviços, bem como o desenvolvimento de ofertas e respostas pró-activas ao mercado. Logo, os SIM permitem diferenciar e acrescentar valor aos produtos e serviços, aumentando também os custos de mudança para os consumidores.

Visto que o sucesso de qualquer interacção está dependente do conhecimento mútuo das características e das necessidades e interesses das partes envolvidas – está dependente de informação -, e partindo do princípio que os SIM melhoram a capacidade de comunicar e colaborar com clientes, fornecedores, distribuidores e empregados da empresa, então os SIM contribuem para o estreitamento e fortalecimento de ligações com agentes do sistema de valor e com consumidores, possibilitando também um maior envolvimento desses agentes nas actividades da empresa, o que se materializa numa situação do tipo *win-win*.

Certas utilizações inovadoras dos SIM também podem levar à descoberta de novas oportunidades a explorar (e.g. a informação sobre estilos de vida pode levar à descoberta de segmentos de mercado inexplorados; a exploração de bases de dados pode induzir a descoberta de novos clientes; podem ser localizados novos pontos fortes da empresa ou fraquezas da concorrência que façam desenvolver ofertas dificilmente copiáveis; a própria informação também pode tornar-se o produto a comercializar).

Dado que os SIM fazem com que existam mais eficiências no uso da informação em marketing, torna-se então possível reduzir erros e custos operacionais (e.g. redução de erros nas caixas de supermercados através da utilização de leitores de códigos de barras; gestão de *stocks* mais rigorosa através desses mesmos equipamentos; redução de empregados). É também possível que os SIM ajudem a criar outras fortes barreiras à entrada de novos concorrentes, desde que sejam soluções largamente baseadas em tecnologias de informação.

Aceitando que os SIM fazem com que informação passada esteja facilmente disponível, o que amplia e expande as fronteiras dos processo de decisão, então os SIM induzem decisões que melhoram substancialmente a posição competitiva da empresa. Para além disto, uma vez que os SIM disponibilizam informação relevante e atempada, esta facilita e melhora a qualidade das decisões de marketing, decisões essas que podem proporcionar vantagens competitivas sustentáveis pelo seu próprio conteúdo. Portanto, os SIM são ferramenta que pode expandir a “inteligência” da Organização (Applegate, McFarlan e McKenney, 1997), criando barreiras de “conhecimento” à entrada de novas empresas no sector.

Dado que os SIM são elementos que necessitam de constante evolução e adaptação, estes facilitam e incutem a mudança Organizacional, tornando a empresa mais flexível, ou seja, com maior capacidade de mudar processos e produtos (inovando-os ou melhorando-os). Por último, visto que os SIM melhoram a produtividade da recepção e utilização da informação nas actividades de marketing, então os gestores de marketing estarão mais libertos para dedicar tempo a reflexões estratégicas capazes de melhorar a competitividade da empresa.

4 – MODELO DE PLANEAMENTO, DESENVOLVIMENTO TÉCNICO E IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÕES DE MARKETING

Cremos já estar claro que, actualmente, os SIM e a informação são elementos críticos em marketing. Devido a esta razão, um SIM deve ser alvo de um planeamento, desenvolvimento, implementação e utilização cuidados, de modo a ser um centro nevrálgico, capaz de monitorar sistematicamente e fielmente o ambiente interno e externo de marketing, e ser capaz de fornecer e utilizar informação fiável e atempada sobre este. É sobre estes aspectos (planeamento, desenvolvimento e implementação dos SIM) que nos iremos debruçar mais detalhadamente nas próximas três secções, o que deverá ser entendido como uma proposta de um modelo genérico de planeamento, desenvolvimento técnico e implementação do SIM. Este modelo é fundamentalmente apoiado nas construções de Marshall (1996), Mattar (1992) e Kotler (1991), apesar de termos introduzido várias novas questões e pontos de análise em cada fase e de termos realizado alterações estruturais nas propostas existentes, com o intuito de complementarmos, adaptarmos, reformularmos e actualizarmos as propostas referidas com aspectos que consideramos bastante importantes. Antes de apresentarmos e desenvolvermos o modelo em causa, faremos algumas ressalvas que nos parecem relevantes.

Antes de mais, é fundamental entendermos que para que os SIM sejam capazes de construir e explorar vantagens competitivas sustentáveis, estes devem ser vistos como elementos estratégicos na empresa. Isto é, os SIM deverão ser entendidos como elementos capazes de alterar objectivos, produtos, serviços, ou relações ambientais da empresa. Resumindo, os SIM terão de ser abordados como instrumentos desenvolvidos com o propósito de alterar a forma como a empresa “faz o seu negócio” com os clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores ou outros *stakeholders* relevantes. Porém, será sempre necessário ter em conta que um SIM é um meio e não um fim. Ou seja, o SIM não deverá “sobrepôr-se” à empresa. Pelo contrário, o SIM deverá ser adaptado, moldado, influenciado e restringido pelos objectivos da empresa, sua cultura, seus recursos (financeiros,

humanos e técnicos), suas capacidades e conhecimentos, tipos de decisões de marketing, e também pelo ambiente externo (e.g. o SIM pode ser restringido pela legislação sobre bases de dados ou pela inexistência de fornecedores das informação desejadas). Portanto, defendemos que o SIM deva ser um subsistema do SIE, integrado com os restantes componentes funcionais, de modo a funcionarem o mais possível em uníssono.

Mesmo que o SIM seja abordado como um elemento estratégico moldado às necessidades da empresa, poderá suceder que este não potencie vantagens competitivas sustentáveis, ou até leve a uma relevante perda de competitividade da empresa, por se incorrer em alguns dos defeitos mais comuns na gestão da informação em marketing. Tais defeitos e problemas são referidos por Lendrevie, Lindon, Dionísio e Rodrigues (1992) e Mattar (1992) como sendo os seguintes:

- os SIM, principalmente na fase da recolha e exploração da informação, são muitas vezes deixados ao empirismo, o que, geralmente, diminui a qualidade da informação, bem como a sua oportunidade;
- alguns SIM são desenvolvidos colocando todos os dados disponíveis numa base de dados, sem se analisar as necessidades dos tipos de decisões e de operações de marketing da empresa, pelo que esses dados podem não ser relevantes;
- as necessidades de informação não são previstas nem planeadas, implicando que não se encontre a informação desejada quando esta é necessária (não há informação do tipo certo, ou a informação não surge atempadamente);
- as necessidades de informação não são previstas nem planeadas, recolhendo-se “toda” a informação existente, originando um excesso de informação do tipo errado e o reinar da desorganização (provoca perdas de tempo precioso, dado que o decisor tem capacidade de assimilação limitada);
- os circuitos de informação não são planeados nem estruturados, podendo levar à perda de informações importantes;
- não existe sistematização e formalização de processos, pelo que os riscos de erro na recolha e transmissão da informação aumentam, o que deforma a informação recolhida ou leva à recolha de informação não fiável;

- os SIM não estão integrados com outros componentes do SIE; pelo que são gerados custos desnecessários por duplicação de esforços na recolha, transformação, armazenamento e análise de dados;
- o SIM está muito diluído pela empresa, factor este que implica muito esforço e perdas de tempo para localizar a informação necessária em determinada situação.

Observamos também que criar e manter um SIM é uma tarefa dispendiosa, morosa e nunca está terminada. De facto, um SIM implica investimentos e afectações de recursos humanos, financeiros, técnicos, e temporais consideráveis, apenas rentabilizáveis no longo-prazo e sem lucros directos.

Por fim, também convém termos presente que o planeamento, desenvolvimento técnico e implementação de um SIM não seguem esta sequência linear de fases. Ou seja, devido aos conhecimentos e experiência adquiridos numa fase, ou a mudanças e evoluções num fenómeno, pode suceder com que se “retroceda” à fase teoricamente “anterior”, para melhorar, adaptar ou reavaliar determinado ponto com maior benefício para a empresa⁶.

Se as ressalvas que fizemos sobre: a necessidade dos SIM serem encarados como elementos estratégicos, integrados no SIE das empresas e adaptados a estas; a necessidade de afectação de recursos aos SIM; e a necessidade do carácter iterativo e dinâmico dos SIM não forem tomadas em linha de conta, então o sucesso dos SIM provavelmente estará comprometido.

4.1 – PLANEAMENTO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÕES DE MARKETING

Aquando da criação de raiz de um SIM, ou conversão do SIM existente, conscientemente ou não, a primeira fase a enfrentar será o planeamento do mesmo⁷. Este

⁶ No pressuposto apresentado está patente a já mencionada necessidade de flexibilidade dos SIM.

⁷ Apesar de que, como já mencionámos, o planeamento, desenvolvimento técnico e implementação de um SIM não seguem, necessariamente, esta sequência linear de fases.

estádio caracteriza-se por ser o momento em que se prepara a empresa para a criação e utilização do SIM, o que se decompõe em três vertentes essenciais.

Uma primeira vertente do planeamento do SIM consiste no reconhecimento da necessidade da utilização de informações em actividades de marketing, pelo que se torna necessário definir as suas linhas directrizes. Isto é, definir os princípios orientadores para o desenvolvimento, implementação e utilização do SIM. Nesta vertente terá que se definir a missão e os objectivos do SIM, especificar as capacidades do sistema, afectar recursos para o seu desenvolvimento e utilização, bem como definir os horizontes temporais para a concretização das restantes fases de criação, desenvolvimento e utilização do SIM. A segunda vertente a destacar no planeamento dos SIM traduz-se em preparar a empresa para o empenhamento de recursos (recursos temporais, financeiros, humanos e técnicos) imprescindíveis ao desenvolvimento e funcionamento do SIM, o que também implica desenvolver e criar expectativas realistas sobre as funções futuras do SIM na empresa. O planeamento tradicional de actividades de gestão (orçamentação e afectação de recursos) será a terceira vertente do planeamento do SIM. As três vertentes caracterizadas podem ser decompostas em etapas a enfrentar no planeamento do SIM. De um modo genérico, as principais fases através das quais o planeamento de um SIM deve passar são apresentadas de seguida.

A primeira fase a referir, que não é um momento estruturado ou formalizado, mas que é um momento pelo qual o planeamento inevitavelmente passará, é a existência de indivíduos proponentes e catalisadores da criação ou conversão do SIM, que terão que sensibilizar e cativar a gestão de topo⁸ para a necessidade de estruturar a gestão das informações nas actividades de marketing da empresa, bem como obterem seu comprometimento e envolvimento na criação e utilização do SIM, factor este que se afigurará como determinante para motivar a concretização do projecto de criação (ou conversão) do SIM, ultrapassar conflitos Organizacionais que, inevitavelmente,

⁸Naturalmente que os proponentes e catalisadores do SIM poderão ser elementos da própria gestão de topo.

surgirão, aprovar investimentos consideráveis, e, também, para alocar pessoas e recursos ao projecto.

Seguidamente, a gestão de topo deverá transmitir esse comprometimento e vontade para a integração eficaz e eficiente do SIM na gestão de marketing, o que se traduz em anunciar à empresa a iniciação da criação do projecto de planeamento, implementação e utilização de um SIM; explicar à empresa como o SIM irá beneficiar a empresa e as tarefas e desempenho dos indivíduos; definir e anunciar quem são as pessoas envolvidas no projecto (e apelar aos restantes funcionários à colaboração); afectar e alocar os restantes recursos necessários para o desenvolvimento do projecto (recursos temporais, financeiros e técnicos).

Passa-se então à constituição formal da equipa do projecto, o que necessitará da definição concreta de um *team-leader* (deverá ser um gestor nível hierárquico elevado, com conhecimentos das actividades de marketing da empresa, com experiência na avaliação de decisões de marketing (Darling, 2000), motivador, capaz de assegurar a cooperação e comunicação na equipa e com os departamentos a envolver), e da selecção dos restantes elementos da equipa do projecto. É de todo conveniente que esta seja uma equipa multifuncional⁹ (englobando competências de marketing e competências informáticas). Será também de ponderar a eventualidade de recorrer a uma equipa em regime de *outsourcing*.

A quarta fase do planeamento do SIM é a determinação das necessidades de informação de marketing da empresa. Esta fase é crucial para o sucesso do SIM, uma vez que é a partir dela que se definirá quais são os *inputs* (“matéria-prima”) do SIM. Ou seja, é importante ter-se uma visão clara do tipo de informação que se deseja com o SIM e

⁹ Devido a esse carácter multifuncional, terá que se prestar atenção à necessidade de cooperação e entendimento mútuo de funções, necessidades e “vocabulários” dos vários elementos da equipa.

como a tecnologia o pode ajudar a conseguir (Brown, 2000). Porém ,antes desta análise é fundamental compreender-se a envolvente de marketing e a lógica do negócio, mais precisamente, dever-se-á entender: qual é o porte da empresa; quem são os clientes; quem são os concorrentes; quem são os distribuidores e os fornecedores; como está organizada a função de marketing; quais são as estratégias e políticas de marketing; como funcionam os sistemas de planeamento, execução e controlo de marketing.

Para esse efeito, julgamos que analisar a cadeia de valor da empresa e o sistema de valor da correspondente “fileira industrial” ajudará a determinar onde e quais são os dados mais pertinentes que podem contribuir para a redução de custos ou diferenciação empresarial. Analisar cada uma das “sub-actividades” e operações da cadeia de valor segundo o ciclo *input*, processamento, *output*, permitirá entender, de um modo mais estruturado, quais são as actividades fundamentais de marketing da empresa. A partir daí será mais fácil identificar que informação cada uma delas necessita; bem como a sua periodicidade; seu utilizador (e demais indivíduos envolvidos); local, momento, forma de distribuição, formato de apresentação, e quantidade de dados ideal. Assim, esta fase deverá concretizar-se através de uma auditoria às necessidades actuais e futuras de informações para as actividades de marketing da empresa, pelo que deverá tentar determinar que informações são necessárias às actividades de marketing? Com que frequência são necessárias? Com que formato? Quais são os problemas actuais da utilização de informações nas decisões e operações de marketing? Há formas de se melhorar a eficiência das operações de marketing com informações? A quem interessam as informações e porquê? De seguida propomos algumas questões possíveis a abordar aquando desta auditoria, agrupando as questões nas áreas de análise supra-mencionadas.

Relativamente às informações (actuais e futuras) que cada gestor de marketing necessita, sugerimos como questões: quais são os “problemas” de marketing que se quer resolver actualmente e no futuro? Que tipo de decisões é preciso tomar para dar resposta a esses problemas? Quem sugere, influencia e toma essas decisões? Que elementos executam as operações correspondentes? Que informações são necessárias para tomar essas decisões? Que quantidade de informação é suficiente para essas decisões e que

quantidade é excessiva? Que estudos especiais deveriam ser disponibilizados? Que estudos especiais são solicitados regularmente e com que regularidade? Que informação deveria ser disponibilizada e não o está a ser? Que relatórios e publicações comerciais deveriam ser recebidas? Sobre que tópicos específicos os gestores de marketing gostariam de se manter informados?

No que concerne à frequência com que os utilizadores necessitam das informações para as actividades de marketing, as questões sugeridas são: Quando e com que periodicidade se quer resolver os problemas determinados? Que tipo de informação se quer regularmente e com que regularidade? Em que situações deveriam ser disponibilizados estudos especiais ?

Sobre o formato como essas informação devem chegar, as interrogações situam-se sobre: com que formato deveria ser recebido cada um dos tipos de informação actualmente recebidos? Com que nível de desagregação, com que unidades, e com que “medidas” estatísticas deveria ser recebido cada um dos tipos de informação actualmente recebidos? Com que formato deveria ser recebido cada um dos tipos de informação desejados e não recebidos actualmente? Com que nível de desagregação, com que unidades, e com que “medidas” estatísticas deveria ser recebido cada um dos tipos de informação desejados e não recebidos actualmente?

Formas de se melhorar a eficiência das operações de marketing recorrendo a informações podem ser analisadas recorrendo às interrogações: há operações ou actividades de marketing que necessitem, rotineiramente, do mesmo tipo de dados? É possível automatizar operações e actividades de marketing ? Que dados e recursos humanos e técnicos são necessários para automatizar essas actividades? Como é possível concretizá-lo?

Por fim, relativamente aos problemas e fraquezas do SIM actual ou da inexistência de SIM, as questões a levantar são: como é seleccionada actualmente a informação? Como é recolhida actualmente a informação (quem o faz, recorrendo a que fontes, com que

frequência?))? Que problemas, defeitos e críticas podem ser apontadas nesse âmbito? Como resolvê-los? Como é tratada actualmente a informação (quem o faz, e como é feito?))? Que problemas, defeitos e críticas podem ser apontadas nesse âmbito? Como resolvê-los? Como é feita a distribuição da informação (quem o faz, como, quando, e onde?))? Que problemas, defeitos e críticas podem ser apontadas nesse âmbito? Como resolvê-los? Quais são os principais defeitos, problemas e críticas relativamente à utilização de informação nas actividades de marketing na empresa? Quais são os seus principais pontos positivos? Que melhorias deveriam ser feitas para resolver os problemas identificados?

Entendemos que será útil e proveitoso abordar as questões da auditoria a realizar separando-as e focando-as em áreas de marketing distintas (mercados, vendas, preços, promoções, publicidade, canais de distribuição, produtos e serviços ao cliente), o que permitirá uma melhor organização do SIM, bem como uma melhor compreensão do sistema de decisão.

Após a auditoria às necessidades de informação para as actividades de marketing da empresa passar-se-á a determinar quais são as necessidades de informação a satisfazer, isto é, a definir o que se irá oferecer aos utilizadores da informação de marketing (e.g. um sistema para acompanhar a *performance* das vendas). Portanto, nesta actividade será procurado seleccionar os dados a investigar. Esta selecção contempla uma reflexão sobre (Kotler, 1991) o que é desejado, o que realmente é necessário, o que é possível oferecer, e o que é viável oferecer, devendo adoptar-se uma visão pró-activa de longo-prazo. Aquando deste processo é útil ter em conta os seguintes aspectos:

- existem sempre restrições dos recursos financeiros, técnicos e humanos que poderão ser afectados aos SIM, o que implica a realização de análises custo-benefício;
- a informação desejada pode não existir ou não estar disponível (e.g. despesas promocionais planeadas da concorrência);
- o próprio SIM existente poderá ter limitações que não lhe permitem disponibilizar a informação desejada;
- a tendência dos utilizadores da informação é de pedir mais do que o necessário;

- os utilizadores podem-se ter esquecido de aspectos relevantes aquando da auditoria às necessidades de informação;
- os utilizadores podem não saber da existência de questões importantes, pelo que não as consideram aquando da auditoria realizada (e.g. um produto novo de um concorrente irá ser lançado, e é importante conhecer esse produto, mas o utilizador não faz ideia de tal acontecimento).

Em consequência da determinação das necessidades de informação a satisfazer, determinar-se-ão os objectivos a ser concretizados pela satisfação dessas necessidades de informação. Tais objectivos e as suas implicações deverão então ser comunicados a todos os indivíduos que possam vir a ser afectados pelos mesmos, no sentido de providenciar *feed-back* à Organização, delimitar expectativas e preparar atempadamente a mudança.

Será então o momento para se determinar genericamente os meios necessários para se concretizar tais objectivos (tipo e quantidade de *hardware*, de *software*, de redes de comunicação, de recursos humanos, de dados, entre outros). Com base nessa determinação ir-se-á conceber um cronograma de actividades e um plano de investimentos, assim como orçamentar as necessidades financeiras, temporais e humanas desses meios para criação ou conversão do SIM e sua manutenção. Tais objectivos e orçamentos poderão então ser submetidos à revisão, aprovação e priorização pela gestão de topo (apesar de a equipa do projecto dever manter a gestão de topo periodicamente informada de todos os passos anteriores, à medida que são concretizados). Por fim, também será desejável procurar estabelecer desde logo algumas medidas que permitam ser indicadores e avaliadores da produtividade do SIM.

4.2 – DESENVOLVIMENTO TÉCNICO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÕES DE MARKETING

Nesta fase procura-se, basicamente, projectar, conceber e testar o SIM em termos técnicos, tratando-se assim de uma fase de arquitectura de um sistema de informações.

Mais precisamente, projectam-se, concebem-se e testam-se protótipos de formas de: redes para acesso e recolha dos dados; constituição de bases de dados; tipos de *software* (para tratamento e organização dos dados) e de *hardware* (para servirem de suporte ao *software*); redes de comunicação para disseminar e recuperar os dados; tipos de interfaces do utilizador (e.g. monitores e teclados). Por outras palavras, procura-se, fundamentalmente, projectar, desenhar, desenvolver e testar protótipos de sistemas que permitam:

- recolher os dados necessários para se atingir os objectivos do SIM (projectar, desenvolver e testar formas estruturadas para recolher e actualizar dados);
- tratar a informação que irá ser recolhida (projectar, desenvolver e testar *software* e *hardware*);
- classificar, armazenar e organizar essas informações, tal como manter a sua integridade e segurança (projectar, desenvolver e testar sistemas de gestão de bases de dados);
- distribuir essas informações (projectar, desenvolver e testar *interfaces* do utilizador, formatos de apresentação da informação e formas de “transporte” da informação até ao seu utilizador);
- recorrer a certas ferramentas que auxiliem directamente os decisores a utilizar as informações captadas pelo SIM para a tomada de decisões em marketing ou, até, ferramentas que elas próprias tomem as decisões – sistemas de decisão .

Adaptando as sugestões de Pires (1999) aos SIM, o desenvolvimento de qualquer um desses sistemas pode seguir o modelo do ciclo de vida de desenvolvimento de sistemas ou a prototipagem. Basicamente, na acepção de Pires (1999), a prototipagem é o processo através do qual, a partir de uma definição aproximada dos requisitos e funcionalidades do sistema, se constrói um protótipo deste, que será então avaliado e criticado pelo seu utilizador, levando assim a vários ajustamentos do protótipo até que se atinja um modelo final concluído. Para o mesmo autor, a prototipagem é processo mais adequado quando a necessidade e aplicabilidade do sistema estão estabelecidas, mas a sua funcionalidade exacta não é especificável à partida. Se as três situações anteriormente referidas são possíveis de se estabelecer à partida, ou se o sistema for de grande dimensão, o processo mais indicado de desenvolvimento técnico do SIM, ou de

alguns seus subsistemas, será o do ciclo de vida de desenvolvimento de sistemas, caracterizado pela construção definitiva do sistema, quase sem protótipos, a partir da clara definição dos seus requisitos e funcionalidades *a priori*.

Apontemos que o desenvolvimento técnico do SIM é uma fase muito mais abrangente do que a mera concepção e teste de equipamentos e máquinas. De facto, os sistemas em causa são estruturas que englobam vários outros componentes. Portanto, sendo os SIM sistemas que fazem a ligação (ao nível da informação) entre o gestor e o ambiente externo de marketing, então estes sistemas necessitam de ser constituídos por alguns elementos fundamentais que propiciem e executem tal interacção, isto é, por componentes que executem as actividades de *input*, processamento e *output* ao nível dos fluxos de dados interessantes para decisões e operações da responsabilidade das actividades de marketing. Como Darling (2000) refere, são precisos mais elementos do que apenas dados e tecnologia num SIM. Em termos genéricos, esses principais componentes necessários são:

- os dados e as bases de dados de informação;
- as pessoas – nomeadamente, os indivíduos que: seleccionam os dados, recolhem os dados, transformam os dados, armazenam a informação, distribuem a informação, analisam a informação, utilizam a informação (os utilizadores possíveis do SIM são aqueles elementos¹⁰ que: analisam, planeiam, decidem, executam, controlam, monitoram, ou realizam *feedback* sobre áreas relacionadas com marketing), concebem o SIM e mantêm o seu funcionamento técnico e segurança;
- as operações, processos e procedimentos envolvidos na selecção, recolha, análise, tratamento, organização, distribuição e análise da informação;
- os métodos e técnicas necessários ao desenvolvimento técnico do SIM;
- o equipamento técnico (*hardware*, *software* e redes) necessário à selecção, recolha, análise, tratamento, organização, distribuição e análise da informação;

¹⁰ Notemos que os utilizadores dos SIM podem ser indivíduos ou equipamentos, apesar de no contexto enunciado tal termo se referir a indivíduos.

- os fluxos e redes de comunicação, de influência, de dependência e de recursos entre os demais componentes do SIM.

Moldando algumas das considerações de Pires (1999) ao domínio dos SIM, também é relevante termos em conta que todos os sistemas e subsistemas a conceber deverão: ser adaptáveis e suportar facilmente alterações; ter arquitecturas baseadas no utilizador e no consumidor, e não no produto ou na tecnologia (Redman, 2000); ser *user-friendly*; ser capazes de funcionar de forma integrada com os restantes componentes do SIE; poder trabalhar da forma o mais integrada e automatizada possível a recolha, tratamento, armazenamento e distribuição da informação; estar preparados para permanentes evoluções; ser adaptados às circunstâncias. Caso contrário, muitas das virtudes dos SIM poderão ficar estranguladas, ou até poderão surgir alguns dos problemas apontados no início da secção 4. Para além destes princípios, todos os sistemas em causa deverão ser projectados com vista a responderem às necessidades de informação que se decidiu satisfazer aquando do planeamento do SIM. Ou seja, os sistemas a desenvolver têm que ser orientados para atingir os objectivos do SIM já formulados.

No que concerne ao desenho, concepção e teste de sistemas que permitam localizar e recolher os dados que foram seleccionados aquando do planeamento do SIM, as empresas podem recolher os dados necessários socorrendo-se de fontes internas (aquelas em que os dados são gerados e explorados recorrendo, basicamente, aos recursos da própria empresa - e.g. relatórios de vendedores, lista de clientes actuais, etc.) ou de fontes externas (aquelas em que os dados são gerados e explorados recorrendo, basicamente, aos recursos externos à empresa - e.g. Órgãos estatais, empresas especializadas no fornecimento de informações, publicações, etc.). As fontes internas têm como vantagens fundamentais genéricas o facto de se conseguir obter facilmente os dados, estarem próximas do formato desejado, ser fácil aferir sobre a sua fiabilidade, haver grande acessibilidade e rapidez no acesso aos mesmos, e de serem fontes com um

custo reduzido. Como desvantagens principais apontamos que têm um leque de conteúdos possíveis limitado. Apesar de ser mais arriscado tecer considerações genéricas sobre fontes de dados externas do que sobre fontes internas, observamos que as fontes externas de dados podem explorar vantagens relacionadas com a sua grande abrangência de conteúdos e temáticas, com a possível especialização dos terceiros que recolheram e trataram os dados e, em alguns casos, com o seu custo. Como desvantagens, mencionamos, principalmente, uma maior dificuldade na obtenção dos dados e o facto de não estarem apresentados nem trabalhados na forma desejada, e, em algumas situações, o seu custo.

A recolha dos dados considerados também pode ser encarada de outra forma, para além daquela explanada no parágrafo anterior. Efectivamente, a recolha dos dados relevantes para as actividades de marketing pode comportar três grandes subsistemas (a informação necessária pode ser obtida por intermédio de três formas básicas). São eles: o sistema de registo de informações internas da empresa, a marketing *intelligence* da empresa e a pesquisa de mercados.

O sistema de registo de informações internas consiste no conjunto de procedimentos e de informações patentes e advindas de relatórios e registos internos da empresa, sendo um sistema que proporciona, organiza e sumaria dados em bruto actuais e passados sobre aspectos “originados” no interior da empresa (e.g. registos de encomendas, vendas *stocks*, pagamentos, recebimentos, devoluções, garantias, reclamações, etc.). Geralmente, para as actividades de marketing, podem ser obtidos registos interessantes junto das seguintes funções da empresa¹¹: logística de *inputs*; produção e operações; logística de *outputs*; vendas e marketing; serviços ao cliente; contabilidade, créditos e finanças. Para além das fontes apontadas, também poderão existir estudos departamentais específicos importantes.

¹¹ O tipo de dados que se pode obter junto de cada uma das fontes indicadas, e o tipo de decisão ou de operação de marketing que estes podem suportar, será um tópico a abordar aquando da secção sobre a implementação do SIM.

O tipo de informação constante destes registos é geralmente de grande e fácil acessibilidade, recolha rápida e custo reduzido, mas aquela pode estar incompleta ou na forma errada, pois pode ter sido recolhida com outros propósitos diferentes daqueles que interessam para as actividades de marketing, pelo que nesses casos é preciso adaptá-la a essas necessidades, o que envolve recursos e esforços. Apesar deste defeito, o sistema de registo de informações internas pode ser bastante útil, mas dado que várias vezes se caracteriza pelo facto de os seus elementos não estarem unificados (apesar de a unificação dos componentes do SIM ser hoje uma possibilidade real devido ao desenvolvimento de tecnologias de informação e de comunicação), tornando-se num sistema bastante “espalhado” pela empresa, convém comunicar com outros “departamentos” e analisar o SIE, no sentido de se apurar se a informação desejada para as actividades de marketing está ou pode estar disponível. Concluindo, sugerimos que estes registos devam ser baseados num suporte informático e em programas próprios de cada companhia, de modo a estarem interligados e acessíveis rapidamente às várias necessidades departamentais da empresa, o que poderá evitar incorrer-se em perdas de tempo e em custos desnecessários. Portanto, o objectivo desta unificação de dados é explorar sinergias funcionais entre as várias áreas da empresa, ao nível da gestão da informação.

*Marketing intelligence*¹² é outro subsistema de recolha de informações do SIM que representa (Borges, 1998) o conjunto de procedimentos, fontes de dados e informações regulares, ou “quotidianas”, sobre as alterações e desenvolvimentos nas variáveis do ambiente de marketing, recorrendo-se a fontes internas ou externas para a sua obtenção. Relativamente a este subsistema, a monitorização do ambiente de marketing pode ser realizada através da (Borges, 1998) “exposição a uma informação de ordem global a que

¹² Esta é uma expressão várias vezes traduzida para português como “inteligência de marketing”, o que nos parece ser uma tradução que não representa o sentido real que se pretende dar ao termo original, visto a palavra “*intelligence*” querer significar “espionagem”. Há autores, como Mattar (1992), que traduzem *marketing intelligence* como “sistema de monitorização do meio envolvente de marketing”, o que nos parece uma expressão bastante mais apropriada do que “inteligência de marketing”; contudo, ainda assim poderia ser uma expressão um pouco limitativa, razão esta pela não utilizaremos qualquer tradução para a expressão em questão.

os gestores estão sujeitos (visão genérica), também através da exposição a uma informação mais direccionada, ainda que não implicando uma pesquisa propositada (visão condicionada), através do recurso a uma procura limitada e não estruturada de informação sobre um objectivo específico (pesquisa informal), ou, finalmente, através da recolha sistematizada de tais informações (pesquisa formal)”.

Basicamente, as principais fontes a que se pode recorrer no domínio do *marketing intelligence* para a recolha de informações importantes para actividades de marketing são¹³ fontes internas e fontes externas.

As fontes internas a que mais usualmente se recorre no âmbito do *marketing intelligence* são: gestores e quadros da empresa, elementos da força de vendas, compradores, funcionários do serviço a clientes, demais funcionários da companhia (e.g. antigos empregados da concorrência que actualmente estejam ao serviço da empresa). Todos estes elementos podem ser importantes pelos conhecimentos que detêm, mas também pelos contactos possíveis. Uma vez que, geralmente, a pesquisa de informações relativas ao *marketing intelligence* não está definida como sendo uma tarefa formal, direccionada e estruturada do empregado, levanta-se o problema da falta de tempo e falta de dedicação para esta tarefa de recolha de informação. Parece-nos que a melhor forma de os ultrapassar é: instituindo esses objectivos na cultura empresarial e na descrição de tarefas, construindo um sistema estruturado e formal para o seu registo, promovendo acções de formação nesse sentido e instituindo sistemas de incentivos dirigidos à prossecução dessas metas. Também poderá ser criado um centro interno de informações de marketing, capaz de recolher e distribuir informações relativas ao *marketing intelligence* (Kotler, 1991).

Relativamente às fontes de dados externas e técnicas correspondentes a que geralmente se pode recorrer no contexto do *marketing intelligence*, estas são:

¹³ O tipo de dados que se pode obter junto de cada uma das fontes indicadas, e o tipo de decisão ou de operação de marketing que estes podem suportar, será um tópico a abordar na secção sobre a implementação do SIM.

- fornecedores de produtos e de serviços;
- observação de acções da concorrência (e.g. analisar a publicidade, promoções de vendas e preços; desmontar produtos; acompanhar o registo de patentes);
- analisar relatórios, documentos e anúncios públicos da concorrência (e.g. relatório de contas; política ambiental, política de qualidade, *press-releases*);
- visitas a feiras comerciais;
- participação em discursos, conferências, congressos e seminários de interesse pelo seu conteúdo, pelos contactos que se podem estabelecer ou em que participa a concorrência;
- participação em acções de formação;
- livros da especialidade;
- publicações periódicas sobre o sector (e.g. revistas sobre marketing);
- publicações de Associações Sectoriais ou Profissionais;
- publicações e estudos de Órgãos estatais;
- estudos de Escolas Superiores;
- adquirir informações a empresas comerciais especializadas no fornecimento de dados.

Para além das fontes internas e externas apontadas há várias outras possíveis, talvez até mais baratas e relevantes. De facto, recomendamos que as empresas reflectam com criatividade sobre a forma de recolha dos dados, segundo o seu negócio específico, e, desta forma, poderão descobrir novas fontes de dados mais eficientes e baratas.

Finalizando, o *marketing intelligence* é, em termos gerais, uma forma barata de recolha de dados (à excepção do caso de aquisição de dados as empresas fornecedoras de informação), sendo também eficaz, apesar de a disponibilidade, acessibilidade e rapidez de recolha e acesso aos dados ser mais reduzida do que no sistema de registos internos. Contudo, pode ser a única forma de se obter a informação desejada, resultado da grande variedade de fontes e conteúdos possíveis. Mais uma vez, um dos grandes desafios neste subsistema do SIM é analisar e resumir a informação importante no formato desejado e tê-la disponível para ser utilizada a qualquer momento em tomadas de decisão ou em operações da responsabilidade do marketing.

Sobre o último subsistema possível do SIM mencionado para a recolha de dados, a pesquisa de mercados, este consiste na solicitação de estudos formais sobre situações e problemas de marketing específicos às quais os registos internos e o *marketing intelligence* não conseguem responder. É o desenho, planeamento, recolha, análise e apresentação de dados e resultados relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada pela empresa (Kotler, 1991), pelo que é uma abordagem por projectos, não recorrente e pontual. Devido à sua especificidade e quantidade de recursos e competências envolvidas, deduzimos que este é um processo bastante dispendioso para se obter a informação, sendo que geralmente é mais moroso do que os dois subsistemas anteriormente apresentados. Contudo, apresenta informação que provavelmente não poderia ser obtida de outro modo e, no caso geral, os dados são apresentados na forma desejada. Não nos debruçaremos mais sobre este subsistema do SIM porque já existe muita documentação amplamente disponível que o aborda com grande profundidade.

A escolha entre fontes de dados internas ou externas, e a escolha acerca do sistema para a recolha dos dados é algo extremamente casuístico, uma vez que depende, principalmente, do seu custo, da sua acessibilidade e disponibilidade, do seu rigor e fiabilidade, da sua relevância para a resolução do “problema” em causa e, obviamente, do tipo de decisão de marketing. Naturalmente que, para dada situação, é perfeitamente possível que a empresa recorra a várias fontes e vários subsistemas para obter os dados necessários.

Sobre o desenvolvimento técnico de sistemas de decisão em marketing, convém diferenciarmos a possibilidade de quatro grandes tipos possíveis destes: sistemas de suporte para decisões individuais de marketing (SSD), sistemas periciais de marketing, sistemas neurais em marketing e sistemas de *groupware* em marketing.

Os SSD são (Pires, 1999) sistemas que organizam a informação relevante para o problema, utilizam modelos de análise para a avaliação de soluções alternativas, e

propõem aos utilizadores um conjunto de soluções possíveis, ordenadas pelo peso atribuído às qualidades e defeitos de cada uma das soluções, procurando melhorar a eficácia da decisão. Portanto, são sistemas que, transformando a informação captada, produzem “automaticamente” recomendações de decisão. A sua aplicação recomenda-se quando a decisão a tomar seja complexa, pouco estruturada, com impacte ou nível de risco significativo, e quando o seu custo de desenvolvimento e aquisição for significativamente inferior ao benefício estimado das decisões recomendadas pelo sistema. Por tudo isto, são sistemas aplicáveis em decisões estratégicas sobre actividades de marketing. Pires (1999) entende que sistemas periciais são sistemas que procuram replicar, em termos de comportamento, os conhecimentos humanos de “um ou mais peritos no processo de tomar decisões específicas”, sendo recomendados em decisões estruturadas e repetitivas. Tal autor refere também que sistemas de redes de neurónios artificiais são aqueles sistemas que procuram replicar, não só a decisão, mas também a arquitectura do processo de decisão humana. Por fim, os sistemas de *groupware* são entendidos por Pires (1999) como sistemas computadorizados que apoiam grupos de participantes numa actividade ou objectivo comum e que proporcionam acesso a um ambiente partilhado, podendo ser sistemas de comunicações, sistemas de *workflow*, sistemas de apoio ao trabalho cooperativo, ou sistemas de suporte à decisão em grupo. Dos quatro tipos de sistemas de decisão propostos, aqueles que são mais comumente utilizados em marketing são os SSD, visto serem aqueles cujos conhecimentos técnicos necessários para a sua implementação estarem mais difundidos e, também, porque alguns tipos de SSD são relativamente fáceis de desenvolver (e.g. SSD baseados em árvores de decisão, em folhas de cálculo de micro-informática, ou em *software* estatístico amplamente disponível).

Devido ao facto do desenvolvimento técnico do SIM ser uma fase bastante técnica, e julgarmos que os princípios fundamentais para o gestor de marketing já terem sido expostos (pontos relacionados com sistemas para a recolha de dados e sistemas de decisão), apenas referiremos que aconselhamos que exista algum grau de formalização e de estruturação no processo de concepção dos sistemas necessários ao funcionamento do SIM, o que se pode materializar na elaboração de quadros de consequências da análise à

auditoria realizada, constando destes os vários tipos de decisão de marketing possíveis e o tipo de “documentos” (e.g. relatórios ou estudos) que o SIM deve providenciar, identificando: os dados necessários; as fontes a recorrer para obtenção dos dados; os programas e procedimentos de cálculos; os destinatários dos documentos; a periodicidade de distribuição dos documentos; o local de distribuição dos documentos; o tipo de apresentação desejada (e.g. quadros, gráficos, relatórios escritos); os pressupostos sobre os dados; os elementos necessários e responsáveis (indivíduos e equipamentos) pela selecção, recolha, organização, actualização, tratamento, apresentação, distribuição, manutenção e segurança dos dados. Estes quadros de síntese serão um guia para o desenvolvimento e teste dos “documentos” que o SIM deverá fornecer.

4.3 – IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÕES DE MARKETING

A implementação do SIM é a fase em que se irá implementar as suas bases já planeadas e desenvolvidas, ou seja, a fase em que se irá efectivamente utilizar o SIM. Em traços gerais, esta fase pode ser caracterizada pelas seguintes actividades:

- instalação, faseada, do equipamento técnico necessário ao funcionamento do SIM;
- realização de acções de formação e fornecimento de documentação aos utilizadores do SIM sobre o modo de funcionamento deste (deverá ser uma formação orientada para a tarefa);
- efectiva “construção”, actualização e utilização dos componentes instalados para se retirar partido dos mesmos nas decisões e operações de marketing.

É exactamente sobre esta última actividade que nos iremos dedicar de seguida, visto a utilização do SIM ser de crucial importância para o gestor de marketing. Assim sendo, os primeiros desafios a enfrentar serão: efectivamente procurar os dados e as fontes necessárias, monitorar a sua evolução, avaliá-los e recolhê-los. A respeito deste desafio, procurámos sintetizar e sistematizar as principais decisões e operações genéricas que podem ser realizadas em marketing, fazendo-lhes corresponder alguns dos dados que julgamos serem os mais adequados para servir de suporte a essas decisões e operações,

e, por fim, fizemos também uma correspondência entre esses dados e as fontes possíveis para a sua obtenção¹⁴. Este esquema de raciocínio encontra-se concretizado e ilustrado nos quadros que se seguem (ver Quadro 1, Quadro 2, Quadro 3, Quadro 4, Quadro 5).

Quadro 1 – Decisões sobre mercados a abordar, dados e fontes genericamente adequadas

DECISÃO	DADOS POSSÍVEIS	FORMAS DE OBTENÇÃO - FONTES POSSÍVEIS
A empresa deve explorar novos mercados ou desinvestir nos actuais? Em que mercados operar? Que empenhamento deve haver em cada mercado?	Tendências, panorama e clima: -económico -tecnológico -sócio-demográfico -político-legislativo -natural -cultural	-comunicação com gestores de topo -consultoria de peritos e de fornecedores de informação especializados -revistas especializadas -comunicação com Entidades Partidárias e Legisladoras -jornal legislativo oficial -serviços de consultoria jurídica -relatórios Banco Central -relatórios de Instituto de estatística -estudos de Escolas Superiores -ficheiros legislativos
	Oportunidades e ameaças genéricas nos mercados	-opinião de gestores de topo -estudos de Escolas Superiores -estudos e conselhos de Instituto de comércio externo -serviços de consultoria de gestão -estudos de mercado -revistas especializadas
	Identificação e características dos concorrentes, e da empresa (pontos fortes e pontos fracos da empresa e da concorrência)	-consulta de guias e directórios -opinião de gestores -revistas especializadas -estudos de empresas de consultoria de gestão -estudos de Escolas Superiores -opinião de distribuidores -estudos de mercado

(continua)

¹⁴ O raciocínio que apresentamos não tem qualquer pretensão de ser uma abordagem exaustiva, apesar da sua extensão.

Quadro 1 – Decisões sobre mercados a abordar, dados e fontes genericamente adequadas (continuação)

DECISÃO	DADOS POSSÍVEIS	FORMAS DE OBTENÇÃO - FONTES POSSÍVEIS
A empresa deve explorar novos mercados ou desinvestir nos actuais? Em que mercados operar? Que empenhamento deve haver em cada mercado? (cont.)	Volume e crescimento actual e esperado das vendas dos produtos da empresa, dos seus mercados, e dos mercados possíveis	-registo internos de vendas e facturação passadas -opinião de gestores -empresas fornecedoras de informação comercial -opinião de distribuidores e vendedores -associações do sector -estudos de mercado -revistas especializadas
Quem devem ser os clientes a empresa? Que imagem transmitir aos clientes?	Lista e número, e dimensão de clientes actuais e potenciais	-directórios e guias -pequisas na www -registo interno de clientes -registos de contactos dos serviços aos clientes (garantias, pedidos de informação, reclamações, sugestões) -empresas especializadas no fornecimento de informações -associações, clubes, grémios, (profissionais, sectoriais) -conferências, feiras e revistas (lista de participantes, assinantes e fornecedores)
	Características dos segmentos actuais e emergentes, da estratégia e posicionamento percebido de cada produto da empresa	-documentos internos -formalizadores de estratégias -comunicação com gestão de topo -estudos de mercado -opinião de vendedores -opinião de distribuidores
	Características dos segmento-alvo, estratégia e posicionamento percebido de cada produto da concorrência	-conferências -revistas especializadas -estudos de mercado -opinião de gestores de topo -serviços de consultoria de gestão

Quadro 2 – Decisões e acções sobre a política de produto, dados e fontes genericamente adequadas

DECISÕES, ACCÕES E MONITORIZAÇÕES	DADOS POSSÍVEIS	FORMAS DE OBTENÇÃO - FONTES POSSÍVEIS
Com que produtos e serviços deve a empresa operar? Deve lançar novos produtos? Deve melhorar e modificar os produtos e serviços existentes? É necessário retirar produtos de linha?	Lista e características dos produtos e serviços actuais da empresa	-listagens e registos internos -catálogos
	Lista e características dos produtos e serviços da concorrência (actuais e a ser lançados)	-catálogos da concorrência -aquisição de produtos da concorrência -comunicação com distribuidores e fornecedores -relatórios de vendedores -reuniões de associações do sector -revistas especializadas -acompanhar <i>press-releases</i> -conferências e feiras -acompanhar registo de patentes -contratação de empregados da concorrência
	Volume de vendas e quota de mercado de cada produto da empresa	-registo internos de vendas e facturação -empresas fornecedoras de informação comercial -associações do sector
	Quotas de mercado e volume de vendas dos produtos da concorrência	-associações sectoriais -troca de dados com concorrentes -troca de dados com distribuidores -empresas fornecedoras de informação comercial
	Volume de vendas previsto para cada produto da empresa	-registos internos de vendas passadas -opinião de gestores da empresa -estudos de mercado -opinião de distribuidores
	Volume de vendas previsto para o mercado	-reuniões de associações do sector -estudos de Escolas Superiores -estudos de mercado -opinião de gestores da empresa -opinião de distribuidores
	Rendibilidade dos produtos e serviços da empresa	-registos contabilísticos e financeiros

(continua)

Quadro 2 – Decisões e acções sobre a política de produto, dados e fontes genericamente adequadas (continuação)

DECISÃO	DADOS POSSÍVEIS	FORMAS DE OBTENÇÃO - FONTES POSSÍVEIS
Com que produtos e serviços deve a empresa operar? Deve lançar novos produtos? Deve melhorar e modificar os produtos e serviços existentes? É necessário retirar produtos de linha? (cont.)	Quantidade e tipo de defeitos no produtos e serviços actuais da empresa	-serviços ao cliente (registos de reclamações, reparações, devoluções e sugestões) -estudos de mercado -produção e operações -opinião e relatórios de vendedores -opinião de distribuidores
	Grau de fidelização à empresa	-registos internos de interações -relatórios de vendedores -estudos de mercado
	Características de novas tendências e de modas	- revistas especializadas, jornais e livros -estudos de empresas de consultoria -estudos mercado
	Segmento-alvo, estratégia e posicionamento percebido de cada produto da empresa	<i>Fontes já identificadas</i>
	Segmento-alvo, estratégia e posicionamento percebido de cada produto da concorrência	<i>Fontes já identificadas</i>
	Tipo de apoios ao desenvolvimento de novos produtos	-gabinetes estatais -Institutos de apoio às empresas -fornecedores de serviços de consultoria jurídica
Que características devem ter os produtos e serviços da empresa ?	Perfil do consumidor (perfil sócio-demográfico, psicográfico e transaccional: o que compra, quanto compra, quantas vezes compra, onde compra, como compra, porque compra, porque não compra)	-estudos de mercado -comunicação com distribuidores -comunicação com vendedores -registos de características dos clientes -registos transaccionais dos clientes
	Unidades de decisão no processo de compra e os seus "interesses" (quem inicia, quem influencia, quem decidem quem compra, quem utiliza)	-estudos de mercado -comunicação com distribuidores -comunicação com vendedores

(continua)

Quadro 2 – Decisões e acções sobre a política de produto, dados e fontes genericamente adequadas (continuação)

DECISÃO	DADOS POSSÍVEIS	FORMAS DE OBTENÇÃO - FONTES POSSÍVEIS
Que características devem ter os produtos e serviços da empresa ? (cont.)	Necessidades e desejos dos consumidores	-estudos de mercado -serviços ao cliente -comunicação e opinião de vendedores -comunicação e opinião de distribuidores -registos internos de interesses dos clientes
	Quantidade e tipo de defeitos no produtos e serviços actuais da empresa	<i>Fontes já identificadas</i>
	Características e benefícios do produtos actuais da empresa	-estudos de mercado -comunicação com distribuidores -comunicação com vendedores
	Características e benefícios dos produtos actuais da concorrência	-estudos de mercado -desmontagem de produtos comunicação com distribuidores -comunicação com vendedores -feiras -conferências
Qual das alternativas de produtos lançar?	Grau de intenção de compra de consumidores e distribuidores	-estudos de mercado -relatórios de vendedores
É possível e desejável personalizar e <i>customizar</i> os produtos e serviços?	Características do processo de produção	-comunicação com a área de produção e operações -estudos de Escolas Superiores
	Custos da personalização da produção	-comunicação com a área de produção e operações -comunicação com fornecedores -comunicação com a área financeira
	Características dos desejos e necessidades específicas de grupos de clientes ou de clientes individuais	-estudos de mercado -serviços ao clientes (sugestões e reclamações) -relatórios de vendedores -registos de interacções passadas com clientes
	Nível da personalização dos produtos e serviços da concorrência	-simulação ou concretização de compra -comunicação com vendedores -revistas especializadas

Quadro 3 – Decisões e acções sobre a política de preços, dados e fontes genericamente adequadas

DECISÕES, ACÇÕES E MONITORIZAÇÕES	DADOS POSSÍVEIS	FORMAS DE OBTENÇÃO - FONTES POSSÍVEIS
Que preços devem ser cobrados?	Preços actuais e passados da empresa	-tabela de preços da empresa -registo interno de transacções
	Margens actuais e passadas da empresa	-serviços contabilísticos e financeiros (registo de transacções e de custos)
	Preços da concorrência	-observação directa nos pontos de venda -tabelas de preços da concorrência (troca de tabelas com concorrentes, através de distribuidores) -simulação ou concretização de compra a concorrentes
	Estrutura de custos da empresa	-registos contabilísticos e financeiros
	Nível de impostos	-serviços contabilísticos -serviços jurídicos -gabinetes estatais de apoio a empresas -contactos em Ministério das Finanças
	Tipo de mercado	-opinião de gestores -opinião de vendedores -revistas especializadas
	Margens e poder negocial de distribuidores, clientes e fornecedores	-registos contabilísticos -registos de vendas e transacções -opinião de gestores -comunicação com vendedores
	Volume vendas previsto da empresa	<i>Fontes já identificadas</i>
	Qualidade percebida e posicionamento da empresa e seus produtos	<i>Fontes já identificadas</i>
	Qualidade percebida e posicionamento da concorrência e seus produtos	<i>Fontes já identificadas</i>
	Poder de compra, rendimento per capita, taxa de inflação, taxas de juro, taxas de câmbio	-revistas e jornais especializados -boletins do Instituto de estatística -relatórios de Ministério das Finanças -relatórios do Banco Central -comunicação com Instituto de comércio externo

(continua)

Quadro 3 – Decisões e acções sobre a política de preços, dados e fontes genericamente adequadas (continuação)

DECISÕES, ACÇÕES E MONITORIZAÇÕES	DADOS POSSÍVEIS	FORMAS DE OBTENÇÃO - FONTES POSSÍVEIS
Que preços devem ser cobrados? (cont.)	Sensibilidade do consumidor aos preços	-registos internos de volume de vendas resultantes de reduções de preço -estudos de mercado
	Legislação sobre preços e práticas concorrenciais	-serviços de aconselhamento jurídico -Ministério da Justiça -ficheiros legislativos
Que descontos (tipo, destinatários, época, local, valor) e condições de pagamento devem ser praticadas?	Historial de descontos, compras e pagamentos de clientes	-registos contabilísticos -registos transaccionais de clientes
	Poder negocial de clientes	-relatórios e comunicação com vendedores -comunicação com gestores
	Resultados de descontos já praticados (importância relativa dos descontos)	-registos de vendas -registos de reclamações, sugestões e pedidos de informação
	Sensibilidade de clientes aos preços	<i>Fontes já identificadas</i>
	Práticas da concorrência	-relatórios e comunicação com vendedores -simulação ou concretização de compra -comunicação com distribuidores
	Fase do ciclo de vida dos produtos (volume de vendas dos produtos)	<i>Fontes já identificadas</i>
É possível e desejável personalizar e discriminar os preços?	Desejos e necessidades específicas de grupos de clientes ou de clientes individuais	<i>Fontes já identificadas</i>
	Custos da personalização	-comunicação com a área contabilística e financeira
	Nível e tipos de discriminação de preços pela concorrência	-simulação ou concretização de compra -comunicação com vendedores -revistas especializadas -tabelas de preços

Quadro 4 – Decisões e acções sobre a política de distribuição, dados e fontes genericamente adequadas

DECISÕES, ACÇÕES E MONITORIZAÇÕES	DADOS POSSÍVEIS	FORMAS DE OBTENÇÃO - FONTES POSSÍVEIS
Que sistemas, canais e agentes de distribuição e de logística comercial devem ser utilizados?	Sistemas, canais e distribuidores da empresa	-registos internos de transacções -relatórios de vendedores
	Sistemas, canais e distribuidores da concorrência	-observação directa -simulação de pedido de informações -relatórios de vendedores
	Sistemas, canais e distribuidores possíveis	-comunicação com vendedores -directórios e guias -pesquisa na www -associações sectoriais -registo interno de distribuidores -feiras e conferências -observação da concorrência -revistas e anuários especializados
	Canais, sistemas e distribuidores preferidos e mais utilizados pelos consumidores	-opinião de vendedores -registo de transacções -registo de contactos recebidos -estudos de mercado empresas especializadas no fornecimento de informações comerciais
	Poder negocial de cada distribuidor	<i>Fontes já identificadas</i>
	Indicadores de satisfação do consumidor, pelo distribuidor (nível de rupturas, rapidez de entrega, qualidade de atendimento, capacidade de armazenagem e manuseamento de produtos)	-serviços ao cliente (reclamações e sugestões) -observação dos pontos de venda -estudos de mercado -estudos e relatórios de distribuidores -empresas especializadas no fornecimento de informações comerciais
Onde comercializar? Onde estabelecer os pontos de venda? (continua)	Número, dimensão, crescimento e localização dos consumidores	-registo interno de clientes -comunicação com vendedores -clubes, grêmios, associações profissionais ou sectoriais -fornecedores especializados de informações -Instituto de estatística -estudos de mercado -opinião de gestores

Quadro 4 – Decisões e acções sobre a política de distribuição, dados e fontes genericamente adequadas (continuação)

DECISÕES, ACÇÕES E MONITORIZAÇÕES	DADOS POSSÍVEIS	FORMAS DE OBTENÇÃO - FONTES POSSÍVEIS
Onde comercializar? Onde estabelecer os pontos de venda? (cont.)	Custos, tempos de entrega e problemas no transporte, armazenagem e exposição dos produtos	-registos contabilísticos -relatórios de vendedores -relatórios e estudos de logística de outputs -comunicação com promotores -comunicação com distribuidores
	Lista de pontos de venda actuais	-registos internos -catálogos
	Lista de pontos de venda da concorrência	-catálogos -simulação de compra
Como conquistar distribuidores?	<i>Drivers</i> e motivadores de distribuidores	-comunicação e relatórios de vendedores -comunicação com gestores -serviços ao cliente -revistas especializadas -relatórios de reuniões passadas com distribuidores
Que tipo e forma de exposição de produtos adoptar?		-estudos de mercado -opinião e relatórios de vendedores -comunicação com distribuidores -observação de outros negócios -observação da concorrência
É possível e desejável adaptar e <i>customizar</i> os sistemas de distribuição aos gostos dos clientes?	Características do processo de distribuição	-comunicação com a área de logística -estudos de Escolas Superiores
	Custos da personalização da distribuição	-comunicação com a área de logística -comunicação com distribuidores -comunicação com a área financeira
	Características dos desejos e necessidades específicas de grupos de clientes ou de clientes individuais	-estudos de mercado -serviços ao clientes (sugestões e reclamações) -relatórios de vendedores -registos de interações passadas com clientes

Quadro 5 – Decisões e acções sobre a política de comunicação, dados e fontes genericamente adequadas

DECISÕES, ACÇÕES E MONITORIZAÇÕES	DADOS POSSÍVEIS	FORMAS DE OBTENÇÃO - FONTES POSSÍVEIS
Que canais, métodos e iniciativas de comunicação desenvolver? Que benefícios enfatizar? Como demonstrar os benefícios? Que mensagem transmitir?	Características e <i>performance</i> de campanhas passadas	-estudos de mercado -registo de vendas -registos de sugestões -registos de número de contactos recebidos -registo de número de contactos efectuados
	Características e <i>performance</i> de campanhas concorrenciais	-revistas especializadas -opinião de gestores -empresas de consultoria de comunicação
	Características do problema de marketing a comunicar	-comunicação com gestores de marketing -empresas de consultoria de comunicação
	Grau de notoriedade e características da imagem do posicionamento da empresa	-estudos de mercado
	Legislação sobre práticas publicitárias e promocionais	-fornecedores de serviços jurídicos -cadernos e contactos com associações sectoriais -jornal legislativo oficial -ficheiros legislativos -Comissões de protecção de dados
Que investimento realizar em comunicação?	Investimentos passados da empre	-registos contabilísticos
	Volume de vendas esperado	-estudos de mercado -registos passados de vendas -opinião de vendedores -opinião de distribuidores
	Investimentos passados e estimad da concorrência	-revistas especializadas -antigos empregados da concorrência -comunicação com distrbuidores
“Onde” desenvolver iniciativas publicitárias?	Análise de eficácia de meios	-revistas especializadas -agências de comunicação -empresas especializadas no fornecimento de informações -opinião de gestores
A quem recorrer para concretizar as iniciativas publicitárias (continua)	Fornecedores possíveis	-revistas especializadas -directórios, anuários, guias, pesquisa www -associações sectoriais -comunicação com parceiros

Quadro 5 – Decisões e acções sobre a política de comunicação, dados e fontes genericamente adequadas (continuação)

DECISÕES, ACÇÕES E MONITORIZAÇÕES	DADOS POSSÍVEIS	FORMAS DE OBTENÇÃO - FONTES POSSÍVEIS
A quem recorrer para concretizar as iniciativas publicitárias (cont.)	<i>Performance</i> de acções passadas	-apresentações e portfolio de agências de comunicação -relatórios de campanhas passadas da empresa -revistas especializadas -comunicação com parceiros
	Custos	-orçamentos e tabela de preços de agências de comunicação
Que promoções de vendas realizar? Onde? Quando?	<i>Performance</i> de acções passadas e sensibilidade de consumidores a tipos de promoções	-registo de vendas e transacções -nível de respostas a acções promocionais que impliquem interactividade pelo cliente -estudos de mercado
	Promoções de concorrentes	-observação directa -relatórios de vendedores -comunicação com distribuidores
	Fase do ciclo de vida dos produto	<i>Fontes já identificadas</i>
	Sazonalidade da procura	-registos de vendas
	Níveis de <i>stocks</i> de produtos acabados	-registos de logística de outputs
Deve-se contratar ou eliminar vendedores? Deve-se fazer uma nova alocação dos vendedores? Que vendedores recompensar?		-relatórios de vendas -registos de vendas, comissões, e rendibilidade por produto, vendedor, área, canal e distribuidor -comunicação com gestores -comunicação com distribuidores -empresas especializadas no fornecimento de informações comerciais
Deve-se utilizar novas técnicas de vendas, ou novos argumentários?		-relatórios de vendas -registos de vendas por produto, vendedor, área, canal e distribuidor -comunicação com gestores -revistas especializadas -acções de formação -conferências
É possível e desejável adaptar e <i>customizar</i> a comunicação aos desejos dos clientes? (continua)	Características do processo de comunicação	-comunicação com fornecedores de serviços de comunicação -registos internos -revistas e livros especializados

Quadro 5 – Decisões e acções sobre a política de comunicação, dados e fontes genericamente adequadas (continuação)

DECISÕES, ACÇÕES E MONITORIZAÇÕES	DADOS POSSÍVEIS	FORMAS DE OBTENÇÃO - FONTES POSSÍVEIS
É possível e desejável adaptar e <i>customizar</i> a comunicação aos desejos dos clientes? (cont.)	Custos da personalização da comunicação	-comunicação com fornecedores de serviços de comunicação -comunicação com a área financeira
	Características dos desejos e necessidades específicas de grupos de clientes ou de clientes individuais	-estudos de mercado -serviços ao clientes (sugestões e reclamações) -relatórios de vendedores -registos de interacções passadas com clientes

Uma vez captados os dados, torna-se necessário registá-los (criar ficheiros de registos demográficos, registos transaccionais, registos de contactos, registos de vendas, registos de promoções, registos de preços, registos de estudos, registos de concorrentes, registos de distribuidores, registos de fornecedores, registos de *marketing intelligence*); tratá-los; condensá-los; indexá-los; classificá-los e organizá-los; e armazená-los; de modo a constituir (e actualizar-se) as bases de dados de marketing. Paralelamente, é importante as bases de dados serem filtradas, “limpas”, e sem “sedimentos” (Frook, 2000; Rodgers, 2000; Darling, 2000) nem duplicações de registos. Portanto as bases de dados terão que ser mantidas e actualizadas permanentemente. No seguimento, também será conveniente registar e referir as premissas e fontes de dados a que se recorreu para a recolha e actualização de cada registo.

Tendencialmente, os procedimentos e operações descritos no parágrafo anterior deverão ser registados e trabalhados sobre um suporte informático que permita que qualquer interacção ou evolução relevante de um *stakeholder*, ou de uma força do meio envolvente, fique registada e facilmente acessível a toda a empresa, promovendo uma estrutura unificada robusta para o registo e acesso à base de dados. Assim, sugerimos que se construa um repositório de dados robusto, informatizado e unificado (*data warehouse*), recorrendo-se, para tal, de

modo integrado a múltiplas fontes dos subsistemas de recolha de dados apontados na secção anterior (sistema de registo de informações internas, *marketing intelligence* e pesquisa de mercados). Através desta estruturação e sistematização potenciar-se-á a integração e unificação das bases de dados, ou seja, far-se-á com que “todos” os dados necessários estejam rapidamente e facilmente acessíveis aos seus utilizadores de marketing. Este é um factor importante num SIM, porque permite que exista uma visão atempada e não fracturada do meio envolvente (King, 2000; Brown, 2000), possibilitando respostas mais rápidas a este (Rodgers, 2000), para além de evitar incorrer-se em alguns dos outros defeitos mais correntes na exploração dos SIM, apontados no início da secção 4. Naturalmente que para se concretizar este desafio é necessário instituir tais procedimentos na cultura Organizacional, torná-los parte da descrição de tarefas, disponibilizar tempo para sua concretização e alocar recursos humanos à manutenção e segurança do sistema.

Mas, o repositório de dados apregoado não terá qualquer interesse a não ser que os dados nele constantes sejam recuperados, explorados (recorrendo, desejavelmente, a sistemas de *data mining*), disseminados, transmitidos, analisados e interpretados, de modo a levar-se a informação desejada, ao utilizador certo, atempadamente, com a precisão necessária, na quantidade, forma e local desejados. Por outras palavras, o SIM deve fornecer e distribuir a informação já tratada aos utilizadores finais da informação, de forma correcta e atempada, para sua eventual posterior análise e interpretação, com vista à tomada de decisão ou concretização de operações, relacionadas com marketing. Existem vários meios para a disseminação e distribuição da informação (e.g. exposições orais, entrega pessoal directa, telefone, fax, correio, correio electrónico, páginas na *internet*, video-conferência, entre outros mais), sendo que o factor mais relevante para a sua escolha é que esses meios não distorçam as informações e sejam capazes de as distribuir atempadamente e no volume desejado. Relativamente à apresentação da informação, também esta poderá versar várias formas ao nível da sua natureza (resumos, relatórios, memorandos, tabelas, quadros, gráficos, apresentações orais, entre outros

possíveis) e do seu conteúdo (e.g. em termos das unidades, das medidas, das perspectivas e do grau de desagregação de apresentação das informações), combinadas ou não. O elemento mais determinante para a sua escolha é que as formas de apresentação estejam adaptadas aos desejos e necessidades dos seus utilizadores.

Aquando do recebimento da informação para a tomada de decisão, convém ter presente que é preciso analisar com cuidado o contexto em que a informação foi recolhida, e fazer julgamentos sobre a forma como se o futuro será semelhante ao passado com alguma frequência (fazer previsões e questionar a validade das premissas assumidas), pois um evento apenas, ou mudanças graduais, podem tornar a informação recolhida e anteriormente utilizada obsoleta e não fiável.

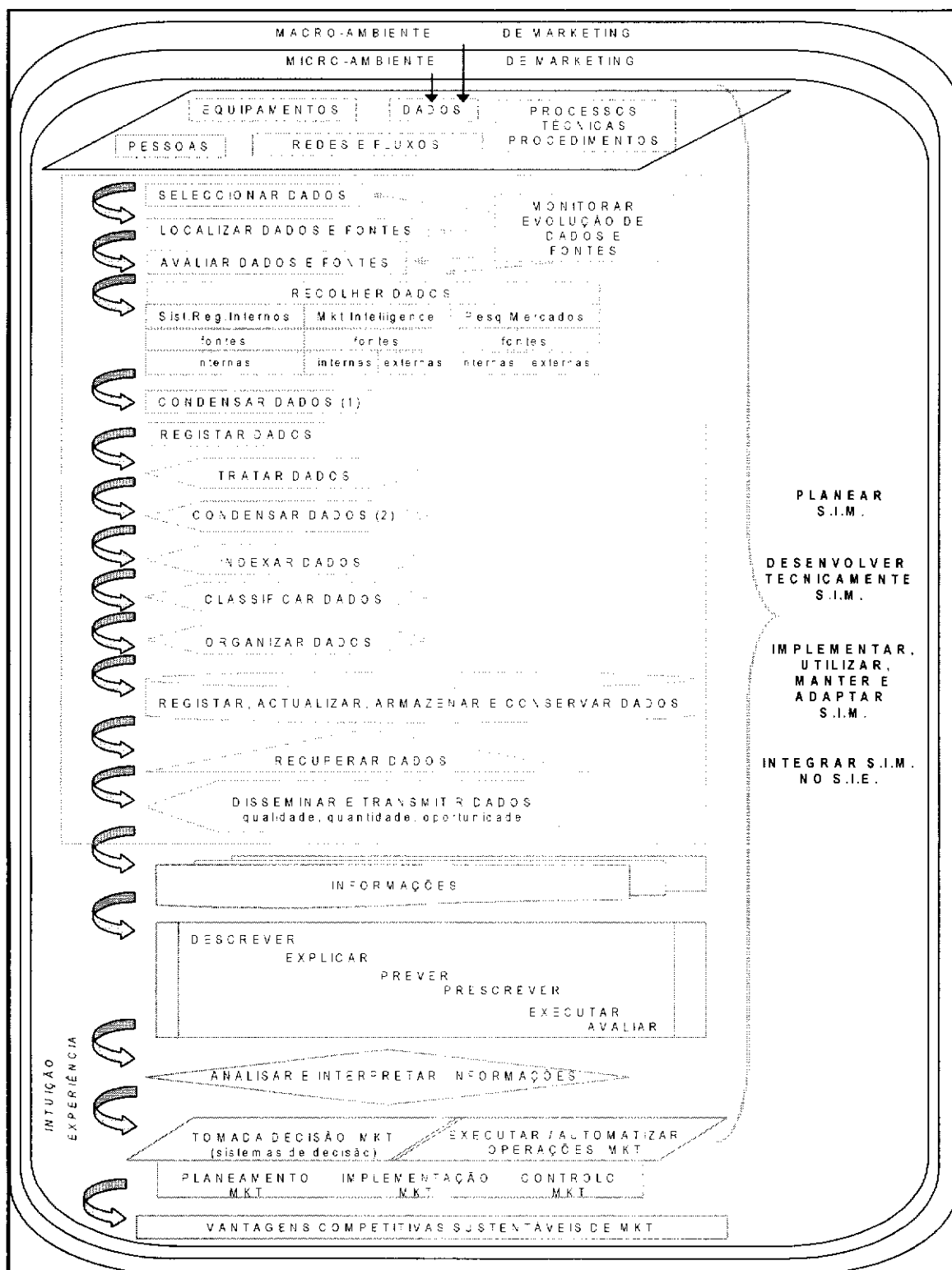
Após a análise dos dados, o elemento decisor ou executante do SIM (pessoas ou equipamentos) tomam uma decisão, ou executam uma operação, o que se traduzirá numa determinada *performance* de marketing.

A par de todo este processo de implementação do SIM, recebe-se *feedback* sobre o funcionamento do mesmo e propõem-se, planeiam-se, desenvolvem-se e realizam-se os aperfeiçoamentos necessários no mesmo (estádio este que funde a implementação, com o planeamento e desenvolvimento técnico do SIM).

5 – SÍNTESE DO ESTUDO

O modelo de SIM por nós desenvolvido e que propusemos, encontra-se sumariamente representado na figura 1, que passaremos a analisar.

Figura 1 – Modelo de SIM



Uma breve análise à figura 1 começa por revelar que as empresas operam condicionadas e influenciadas pelo seu meio envolvente, que se pode decompor num macro-meio envolvente e num micro-meio envolvente, ambos compostos por “forças” e agentes susceptíveis de afectar as actividades da empresa. Assim sendo, também as actividades de marketing terão um macro-meio envolvente e um micro-meio envolvente que influenciará as actuações de marketing da empresa. Se assim é, então as empresas necessitam de estar informadas sobre o seu meio envolvente para poderem tomar decisões de marketing, tal como para realizar operações relacionadas com marketing.

A figura revela-nos também que, para que as empresas possam estar informadas sobre o seu meio envolvente de marketing, torna-se essencial: seleccionar e identificar os dados relevantes para as actividades de marketing da empresa; determinar onde esses dados podem ser encontrados; avaliar o rigor desses dados e dessas fontes possíveis; recolher os dados seleccionados junto das fontes mais adequadas, podendo recorrer-se ao sistema de registos internos da empresa, à pesquisa de mercados, ou ao sistema de *marketing intelligence*; socorrendo-se de fontes de dados internas ou externas; realizar uma primeira condensação dos dados recolhidos e, eventualmente, registá-los de imediato; preparar os dados para serem utilizados na decisões e operações de marketing (tratar, voltar a condensar, indexar, classificar e organizar os dados recolhidos); registar e armazenar os dados já preparados, sendo que alguns registos podem ser actualizações de dados; recuperar e distribuir os dados aos seus utilizadores, com a qualidade, quantidade e oportunidade desejadas e necessitadas por esses. Desta forma, este sistema processou os dados de modo a produzir um *output* – informações. Contudo, para se efectivar o processamento descrito, são necessários alguns *inputs* fundamentais: dados, pessoas, equipamentos, fluxos, “redes”, processos, procedimentos, métodos e técnicas – componentes do SIM.

As informações produzidas pelo sistema poderão descrever, explicar ou prever um fenómeno relevante para as actividades de marketing, ou até prescrever, executar ou avaliar estratégias e planos de acção de marketing. Uma vez produzida a informação, esta deverá ser analisada e interpretada, e provavelmente, complementada com intuição

e experiência, com vista à tomada de decisões de marketing, ou à execução (automatizada) de operações de marketing. Ou seja, decisões e operações relativas à segmentação; à escolha dos mercados-alvo; ao posicionamento; à política de produto; à política de preço; à política de distribuição; à política de comunicação. Em qualquer uma destas “dimensões” de marketing, as decisões e operações que a informação irá suportar poderão estar relacionadas com o seu planeamento, implementação ou controlo.

Terminando a análise da figura, para que o sistema descrito produza os efeitos desejados, mais propriamente, efeitos que conduzam à exploração e manutenção de vantagens competitivas sustentáveis baseadas em actividades de marketing, este precisa de ser cuidadosamente planeado; desenvolvido tecnicamente; implementado e utilizado; mantido; integrado com os restantes sistemas de informações da empresa; e adaptado e pensado para servir a estratégia da empresa.

CONCLUSÃO

Actualmente, qualquer empresa que deseje manter ou aumentar a sua competitividade precisa de tomar decisões que visem satisfazer os clientes e executá-las. Tais decisões precisam de ser planeadas, executadas, avaliadas e corrigidas. Para qualquer uma dessas actividades de gestão, é necessário que exista informação sobre os elementos que rodeiam o objecto de decisão. Assim sendo, cada vez mais os gestores de marketing necessitam de combinar a sua intuição, julgamento e experiência com informações. Nesse contexto, a qualidade das decisões e das operações¹⁵ de marketing depende em muito da validade¹⁶ da informação sobre os assuntos pertinentes para a satisfação do cliente. Por isso mesmo as “empresas de futuro” deverão ser orientadas para a satisfação do cliente, mas numa perspectiva do tipo *knowledge-based*, tal como os seus recursos humanos.

Na concretização dos objectivos anteriormente enunciados, a informação representa um valor acrescentado determinante para tomadas de decisão e operações de marketing: Deste forma, a qualidade das decisões e das operações de marketing depende da validade das informações disponíveis sobre o objecto em estudo, o que se representa pelo interesse, rigor, precisão, fiabilidade e quantidade de dados, bem como pela sua disponibilização no momento, local e forma mais adequados à decisão ou operação em causa. Para que a gestão de marketing de uma empresa tenha disponível informações com essas características, a empresa deverá concentrar-se na recolha, gestão e utilização das mesmas. Ou seja, a informação é um factor-chave na gestão de marketing, e é um recurso que precisa de ser gerido e protegido, o que é possível através dos SIM.

¹⁵ Entenda-se qualidade de decisões e de operações como sendo decisões e operações eficientes e eficazes.

¹⁶ Entendemos como informação válida aquela que tem a qualidade, quantidade e oportunidade necessárias.

Observámos que os SIM são conjuntos relativamente especializados e dedicados de pessoas, equipamentos, dados, processos, técnicas, procedimentos e fluxos envolvidos e necessários na selecção, monitorização, avaliação, recolha, preparação (tratamento, condensação, indexação, classificação e organização), armazenamento, actualização, recuperação, disseminação, análise e interpretação planeada da informação que é necessária (com a qualidade, quantidade e oportunidade necessárias) para que os gestores possam tomar decisões sobre as acções de marketing a realizar, assim como executar actividades de marketing mais facilmente, eficientemente e eficazmente. Uma gestão reflectida e exigente deste sistema poderá ser uma ferramenta útil na exploração de vantagens competitivas sustentáveis de marketing.

Mas, somente através de um planeamento e de um desenvolvimento técnico cuidado e pensado dos sistemas em causa, é que a utilização da informação poderá levar à exploração de vantagens competitivas determinantes de marketing. Em traços gerais, recomendámos que o planeamento dos SIM fosse uma fase de elevado comprometimento da gestão de topo em que, entre outros aspectos, se deve procurar realizar uma auditoria às necessidades de informação de marketing da empresa (processo que deve envolver uma equipa com conhecimentos de marketing e conhecimentos informáticos). É a partir das conclusões desta auditoria (que deverão balancear as informações desejadas pelos utilizadores, os recursos da empresa e a possibilidade de obtenção dos dados) que todo o SIM será projectado, desenvolvido, utilizado e mantido.

Em resultado do planeamento do SIM, deverão ter ficado claras as linhas directrizes gerais do SIM a criar ou converter, bem como os orçamentos disponibilizados, cronogramas de tarefas e as atribuições de responsabilidades. Em face destes elementos, deverão ser projectados, desenvolvidos, testados e concebidos sistemas que permitam realizar de um modo eficaz, eficiente e *user-friendly* todas as tarefas genéricas já mencionadas relativas ao processo de transformação de dados em informações para

actividades de marketing de empresas. A implementação destes sistemas deverá ser faseada, e a sua utilização deverá induzir melhorias substanciais na *performance* de marketing da empresa. A este respeito destacamos que, relativamente à recolha de dados, poderão ser utilizados três sistemas básicos: o sistema de registos internos, o sistema de *marketing intelligence*, e o sistema de pesquisa de mercados. Na utilização e implementação de cada um destes sistemas poder-se-á recorrer a uma grande multiplicidade de fontes de dados, internas ou externas, sendo que a sua escolha estará em muito dependente do tipo de decisão (entre outros factores mais), razão pela qual procurámos sistematizar algumas das principais decisões e operações de marketing e fizemo-lhes corresponder alguns dados possíveis para a sua concretização, tal como fontes para a sua captura. Por fim, somente destacamos mais a importância de a base de dados de marketing da empresa poder ser facilmente actualizada e acedida por qualquer funcionário autorizado, factor este que permitirá permanentes e continuadas actualizações dos dados de marketing sempre que algum funcionário saiba de desenvolvimentos de forças ambientais ou de *stakeholders*, ou tenha qualquer interacção com estes. O benefícios práticos desta situação é que passará a existir uma unificação de dados por toda a empresa (não se verificando inconsistência nos dados utilizados por diferentes pessoas ou utilizados em diferentes momentos), e a informação estará muito mais facilmente e rapidamente acessível para consulta e actualização a qualquer utilizador autorizado.

BIBLIOGRAFIA

- Alter, S. (1999), *Information Systems: a management perspective*, 3ª ed., Addison-Wesley, New York, EUA.
- Applegate, L., McFarlan, F. e McKenney, L. (1997), *Corporate Information Systems: text and cases*, 4ª ed., McGraw-Hill, s.l..
- Barret, J. (1996), "Bases de Dados: o que fazemos com elas!", *Marketeer*, nº3 (Maio/Junho), pp. 34-37.
- Bishop, B. (1999), *Global Marketing for the Digital Age*, NTC Business Books, Chicago, EUA.
- Borges, J. (1998), *Sistemas de Informação em Marketing*, Universidade Aberta, Lisboa, Portugal.
- Brown, C. (2000), "Is CRM in your company's future?", *Trusts & Estates*, vol.139, nº6 (June), pp.20-22.
- Darling, G. (2000), "MCIFs get smarter", *Credit Union Executive Journal*, vol.40, nº3 (May/June), pp.6-11.
- Dubois, P. e Jolibert, A. (1992), *Le Marketing: Fondements et Pratique*, 2ªed., Economica, Paris, França.
- Ferrão, F. (1998a), "O Database Marketing (DBM): A utilização de bases de dados nos sistemas de informação de marketing – SIM", *Marketeer*, nº26 (Agosto), p. 72-74.
- Ferrão, F. (1998b), "O Database Marketing (DBM): A utilização de bases de dados nos sistemas de informação de marketing - SIM - parte II", *Marketeer*, nº27 (Setembro), pp. 70-72.
- Filipe, J. (2000), *Enterprise Informations Systems*, Kluwer Academic Publishers, Holanda.
- Frook, J.(2000), "Data cleansing through the Web", *B to B*, vol.85, nº4 (April, 24), pp.16.
- Harvey, L. (2000), "Information age changes marketing"; *National Underwriter*, vol.105, nº15 (April, 10), pp.31.
- King, D. (2000), "Merging onto the information superhighway", *Target Marketing*, vol.23, nº5 (May), pp.73-74.

- Kotler, P. (1991), *Marketing Management: analysis, planning, implementation and control*, 7ª ed., New Jersey, EUA.
- Kotler, P. (1999), *Kotler on Marketing: How to Create, Win and Dominate Markets*, The Free Press, New York, EUA.
- Kroenke, D. e Hatch, R. (1994), *Management Information Systems*, 3ª ed., McGraw-Hill, s.l..
- Laudon, K. e Laudon, J. (2000), *Management Information Systems: Organization and Technology in the Networked Enterprise*, 6ªed., Prentice Hall, s.l..
- Lendrevie, J., Lindon, D., Dionísio, P. e Rodrigues, V. (1992), *Mercator: teoria e prática do marketing*, 2ªed., Publicações Dom Quixote, Lisboa, Portugal.
- Lopes, M. (1997), *Sistemas de Informação para a Gestão: conceitos e evolução*, Universidade Aberta, Lisboa, Portugal.
- Machado, R. (1997), "Database Marketing – novos horizontes da revolução", *Marketeer*, nº13 (Julho), pp.74-78.
- Marshall, K. (1996), *Marketing Information Systems: Creating Competitive Advantage in the Information Age*, Boyd & Fraser, Massachusetts, EUA.
- Mattar, F. (1986), "S.I.M. – Sistemas de Informação de Marketing", *Mercado Global*, Ano XIII, nº67 (Março/Abril), pp. 24-45.
- Mattar, F. (1992), *Pesquisa de Marketing – volume 1: metodologia e planeamento*, Atlas, São Paulo, Brasil.
- Mattar, F. (1997), "Marketing não existe sem informação", *Marketing*, nº290 (Março), pp. 34-35.
- McFadden, F. e Hoffer, J. (1991), *Database Management*, 3ªed., Benjamin/Cummings, Redwood City.
- Morais, A. (1995); *Um Sistema de Informação para Marketing – o caso do Instituto Nacional de Estatística – Dissertação de Mestrado*, Lisboa, Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação da Universidade Nova de Lisboa.
- O'Shaughnessy, J. (1995); *Competitive Marketing – a strategic approach*, 3ª ed., Routledge, s.l..
- Overhultz, G. (1993), "Data Integration Unlocks Valuable Marketing Information", *Marketing News*, vol.27, nº19 (September, 13), pp.8.

- Rodgers, J. (2000), "How Clean is your company's data", *Insurance & Technology*, vol.25, n° 7 (July), pp.25.
- Redman, R., 2000, "IT remodeling becoming customer-centric", *Bank Systems & Technology*, vol.37, n°5 (May), pp.46-52.
- Reis, A. (1999), *Sistemas de Suporte à Decisão*, Universidade Aberta, Lisboa, Portugal.
- Sapp, G., 2000, "Taming the data lets Geek team focus on business", *InfoWorld*, vol.22, n°18 (May, 1), pp.68.
- Senn, J. (1989), *Analysis and Design of Information Systems*, 2ªed., McGraw-Hill, s.l..
- Sisódia, R. (1992); "Marketing Information and Decision Support Systems for Service", *The Journal of Services Marketing*, vol.6, n°1 (Winter), pp. 51-64.
- Toffler, A. (1980), *La 3ème Vague*, Denoël, Paris, França.
- Totty, P. (2000), "MCIF systems are gaining broader acceptance", *Credit Union Magazine*, vol.66, n°5 (May), pp.34-35.
- Zwass, V.(1998), *Foundations of Information Systems*, McGraw-Hill International Editions, s.l..