

<http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372017v11n3p5467>

## **O Uso do Sistema de Informação na Tomada de Decisão Mercadológica: um estudo de caso em uma MPE do setor imobiliário.**

***Milena Fernandes Diana***

Faculdade Tecnologia Porto das Monções

[milena@projotome.com.br](mailto:milena@projotome.com.br)

***Marco Antônio Conejero***

Universidade Federal Fluminense

[marcoac@id.uff.br](mailto:marcoac@id.uff.br)

***Eduardo Roque Mangini***

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo

[eduardokmangini@hotmail.com](mailto:eduardokmangini@hotmail.com)

recebido em 08 de agosto de 2016

aprovado em 13 de julho de 2017

**Resumo:** As micro e pequenas empresas (MPE) sofrem de maneira mais profunda as mudanças ambientais comparativamente às grandes empresas. Isso, pois, possuem na sua maioria gestão informal e a falta de habilidades administrativas e mercadológicas. Então, para que a MPE possa reagir rapidamente às mudanças do ambiente, é importante não apenas ter as ferramentas estratégicas adequadas, mas também o conhecimento sobre como aplicá-las. O objetivo desse artigo é responder a seguinte questão de pesquisa: Como um Sistema de Informação de Marketing (SIM) pode servir de instrumento para o processo de tomada de decisão mercadológica em uma MPE? Para tanto, foi realizado um estudo de caso com uma MPE do setor imobiliário que faz uso do SIM no processo de tomada de decisão. Pode-se verificar que o SIM: (i) evita que informações importantes sejam suprimidas e reduz o número de decisões tomadas com base em intuições ou experiências; (ii) permite monitorar os resultados da empresa e do ambiente externo, priorizar ações de marketing e alocar melhor os recursos; e (iii) ajuda a empresa a conhecer melhor seus clientes e a construir compostos de marketing que possam satisfazer suas necessidades.

**Palavras-chave:** Gestão de Marketing. Sistema de Informação de Marketing. Setor Imobiliário. MPE.

### **1 Introdução**

As Micro e Pequenas Empresas (MPE) brasileiras têm ganhado destaque nos setores de serviços e comércio representam, respectivamente, 98% e 99%, do total de empresas formalizadas. Ademais, em 2014, foi registrada a existência de cerca de 9 milhões de MPE no país, que absorvem mais da metade dos empregos formais (SEBRAE, 2014). Porém, do mesmo jeito que a abertura das MPE tem se mostrado em uma curva crescente, o encerramento de atividades e fechamento de empresas também tem aumentado substancialmente (SEBRAE, 2013).



Em um cenário cada vez mais competitivo e bastante agressivo, torna-se necessário que os empreendedores e empresários apresentem resiliência, flexibilidade, capacidade de adaptação e velocidade na tomada de decisão. Para isso, é fundamental entender e usar as ferramentas administrativas estratégicas, pois estas são fundamentais para a tomada de decisão eficaz e eficiente (KOTLER e KELLER, 2006; CHIUSOLI e IKEDA, 2009; MAXIMIANO, 2011).

Ações empreendidas pelas MPE muitas vezes não estão subsidiadas em informações de qualidade. Essas ações, advindas de uma gestão informal, são eivadas de erros e proposições incertas, tomadas por empreendedores com baixa ou nenhuma habilidade administrativa e mercadológica, com acesso restrito às informações. Isso corrobora para a mortalidade precoce (LEONE, 1999; PEREIRA et al., 2008; FERREIRA et al., 2012; IBGE, 2013).

Acredita-se, portanto, que o uso do Sistema de Informação de Marketing (SIM), por uma MPE, para a tomada de decisão mercadológica, pode favorecer a manutenção organizacional, além de explorar as oportunidades oferecidas pelo ambiente e evitar as possíveis ameaças, sejam estas na forma de concorrentes ou variações da economia, política, entre outras forças incontroláveis.

No entanto, as bases do marketing tradicional foram desenvolvidas levando-se em consideração o contexto e a realidade das grandes empresas, enquanto os pequenos negócios apresentam particularidades que dificultam sua aplicação direta. Tal dificuldade se deve em grande parte às limitações de recursos, impeditivas da sofisticação e da formalização das atividades de marketing (ZOSCHKE e LIMA, 2006).

A partir desse entendimento, o problema de pesquisa reside em entender “*como um Sistema de Informação de Marketing (SIM) pode servir de instrumento para o processo de tomada de decisão mercadológica em uma Micro e Pequena Empresa (MPE)?*”.

Além da revisão de literatura específica sobre o panorama e a gestão de marketing nas MPE, a ferramenta do SIM, foi realizado um estudo de caso único e incorporado em uma MPE do setor imobiliário que faz uso do SIM como ferramenta estratégica na tomada de decisão mercadológica impulsionado o giro de capital, a lucratividade e o crescimento do negócio.

Este artigo está organizado em seis partes. A parte subsequente apresenta a fundamentação teórica para amparar as soluções propostas. A terceira parte descreve a metodologia seguida da análise e diagnóstico do caso estudado. Na parte final é apresentada uma análise referente às implicações gerenciais, resultados e recomendações para novas pesquisas.

## 2 Revisão da Literatura

### 2.1 Importância das MPE e fatores associados a mortalidade precoce no Brasil

Atualmente, há pelo menos três critérios utilizados para delimitar o que seria uma MPE. O critério, mais comum e mais utilizado, é o do limite de faturamento bruto, que está presente na Lei Complementar 123/2006 (BRASIL, 2006), conhecida como Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. Nele, uma microempresa tem faturamento inferior a R\$ 360 mil, enquanto uma pequena empresa inferior a R\$ 3,6 milhões, sendo ambas consideradas MPE.

Da mesma maneira, o BNDES (2014) adota como critério um limite de receita operacional bruta anual, porém mais amplo. Para ele, uma microempresa tem receita inferior a R\$ 2,4 milhões, enquanto que a pequena empresa, inferior a R\$ 16 milhões.

Outro critério utilizado pelo SEBRAE (2014) está relacionado ao número de empregados, cujo limite varia conforme o setor econômico. Na indústria, uma microempresa possui até 19 empregados, enquanto uma pequena empresa, tem no máximo 99 empregados. Já no comércio e serviços, uma microempresa possui até 9 empregados, enquanto uma pequena, 49 empregados.

Independente do critério adotado, o importante é que o empreendedorismo vem crescendo muito no Brasil, nos últimos anos, e é fundamental que cresça não somente na quantidade de empresas, mas na sua participação econômica. Existem cerca de 9 milhões de MPE no país, que absorvem mais da metade dos empregos formais (SEBRAE, 2014).

Pode-se compreender que as MPE são de extrema importância para a economia brasileira, pois seu crescimento tende a gerar impactos expressivos. Entretanto, o panorama apresentado no Quadro 1 ainda não encontra correspondência com a competitividade dos pequenos negócios: 58% não conseguem completar cinco anos de atividades e apenas 2,9% são consideradas de alto crescimento (SEBRAE, 2013).

<b>Quadro 1 – Panorama das MPE no Brasil</b>			
<b>Participação PIB</b>	<b>Participação EMPREGO</b>	<b>Taxa de MORTALIDADE</b>	<b>Taxa de CRESCIMENTO</b>
- Comércio - 53%	- Comércio – 70%	- 58% - não completam 5 anos de vida	- 2,9% - consideradas de alto crescimento (superam 5 anos de vida)
- Indústria – 24,5%	- Serviços – 44%	- 24,4% - não completam 2 anos de vida	
- Serviços - 36%			

**Fonte:** Elaborado pelos autores a partir de SEBRAE (2013; 2014).

O índice de mortalidade das MPE no Brasil ainda é muito elevado e tem reduzido pouco nos últimos anos. Ferreira *et al.* (2012) alegam que os fatores associados à mortalidade precoce de um novo empreendimento podem ser divididos em três grandes blocos, conforme demonstrado no Quadro 2.

<b>Quadro 2 - Classificação dos fatores associados à mortalidade</b>		
<b>1. O empreendedor</b>	<b>2. O negócio</b>	<b>3. O ambiente externo</b>
- Competência na gestão empresarial	- Acesso ao crédito	- Burocracia legal e fiscal
- Experiência no ramo	- Mão de obra qualificada	- Competição dos concorrentes
- Nível de escolaridade	- Planejamento estratégico	- Demanda dos clientes
- Profissionalização da relação com sócios	- Qualidade de produtos e serviços	- Fornecedores, representantes, distribuidores e parceiros
	- Inovação em produtos e serviços	- Carga de impostos e tributos

**Fonte:** Adaptado de Ferreira *et al.* (2012).

Dentre os fatores apresentados, destacam-se a falta de competência gerencial e a falta de planejamento estratégico como os principais motivos associados à mortalidade das MPE, o que justifica a relevância desse trabalho.

## 2.2 Características organizacionais das MPE

As MPE apresentam uma complexidade estrutural simplificada que responde de forma apropriada às suas necessidades numa lógica de reação e de adaptação ao ambiente. Nesse sentido as MPE assumem características próprias de gestão e inserção no mercado, que são apresentadas por Leone (1999), e divididas em três especificidades (Quadro 3).

<b>Quadro 3 - Características das MPE Brasileiras</b>		
<b>Especificidades Organizacionais</b>	<b>Especificidades Decisionais</b>	<b>Especificidades Individuais</b>
- Pobreza de recursos;	- Tomada de decisão intuitiva;	- Onipotência do proprietário/dirigente;
- Gestão centralizadora;	- Horizonte temporal de curto prazo;	- Identidade entre pessoa física e jurídica;
- Situação extra organizacional incontrolável;	- Inexistência de dados quantitativos;	

- 
- |                                    |   |   |
|------------------------------------|---|---|
| - Fraca maturidade organizacional; | - Alto grau de autonomia decisória;             | - Dependência perante certos funcionários;        |
| - Fraqueza das partes no mercado;  | - Racionalidade econômica, política e familiar. | - Influência pessoal do proprietário / dirigente; |
| - Estrutura simples e leve;        |   | - Simbiose entre patrimônio social e pessoal;     |
| - Ausência de planejamento;        |   | - Propriedade dos capitais;                       |
| - Fraca especialização;            |   | - Propensão a riscos calculados.                  |
| - Estratégia intuitiva;            |   |   |
| - Sistema de informações simples.  |   |   |
- 

**Fonte:** Adaptado de Leone (1999).

Já o IBGE (2003) apresenta em seu estudo sobre as MPE como características centrais: 1) altas taxas de natalidade e mortalidade; 2) grande centralização do poder decisório; 3) baixo investimento em inovação tecnológica; 4) utilização intensa de mão de obra não qualificada ou sem qualificação. Portanto, as abordagens de Leone (1999) e do IBGE (2003) revelam traços dominantes na análise das MPE como a gestão informal, a escassez de recursos e a baixa qualidade gerencial. Cezarino e Campomar (2005) a partir desses três aspectos trabalharam uma caracterização da MPE brasileiras (Quadro 4).

**Quadro 4 - Caracterização das MPE brasileiras**

---

<b>Gestão Informal</b>	<b>Baixa Qualidade Gerencial</b>	<b>Escassez de Recursos</b>
- Congruência de patrimônio pessoal e empresarial.	- Ausência de informações sobre processos e controles	- Dificuldade de angariar financiamentos tanto públicos como privados.
- Alto grau de centralização na figura do empreendedor	- Desconhecimento do mercado e incapacidade de construção de uma estratégia competitiva	- Alta sonegação de impostos e tributos comerciais.
- A presença de um número significativo de funcionários com laços familiares e de baixa qualificação.	- Dificuldade de tomada de decisões com avaliação de riscos.	
	- Processo de terceirização pobre e desenvolvimento problemático de inovações tecnológicas.	

---

**Fonte:** Adaptado de Cezarino e Campomar (2005).

### **2.3 Gestão de Marketing**

Por meio de um processo de pesquisa, o marketing é usado para entender quais são essas necessidades dos consumidores finais e intermediários, analisando o comportamento desses consumidores e do mercado (NEVES, 2005). A gestão de marketing envolve tomar decisões mercadológicas importantes em relação ao composto de marketing, ao processo de escolha de mercados-alvo e de captação de clientes por meio da criação de uma oferta de valor. A criação, entrega e comunicação de uma oferta de valor exige que exista um planejamento estratégico (KOTLER e KELLER, 2006).

A gestão de marketing, de posse de um planejamento estratégico, apresenta-se como uma ferramenta primordial na gestão do negócio, na medida em que coordena as atividades cotidianas da empresa orientadas pelos objetivos de longo prazo (ANDERSON e VINCZE, 2000; NEVES, 2005; KOTLER e KELLER, 2006). Portanto, o planejamento estratégico corporativo e o de marketing procuram alinhar a visão estratégica do empreendedor e direcionar os recursos da MPE para superar os desafios à sobrevivência impostos pelo mercado.

O planejamento de marketing, é parte integral do processo de gestão de marketing, e consiste na análise de oportunidades, desenvolvimento de estratégias, planejamento de programas e planos de ação, e administração do esforço de marketing (URDAN e URDAN, 2013). Para tanto, é necessário que as organizações acompanhem os movimentos do mercado, devendo que os administradores estejam atentos às novidades e as mudanças, atividades integrantes da Inteligência de Marketing (LAS CASAS, 2007).

A Inteligência de Marketing tem atuação semelhante a um radar que capta e proporciona à organização, conhecimento das oportunidades e ameaças identificadas no ambiente e que poderão ser úteis na tomada de decisão com possibilidade de gerar vantagem competitiva (CHIUSOLI e IKEDA, 2010). Os benefícios da Inteligência Competitiva estão entre antecipar ações dos concorrentes, detectar tecnologias emergentes, redução de custos, bem como melhoria nas ações estratégicas de marketing e possibilidade de ampliação de mercado entre outros (CAPUANO et al., 2009).

No entanto, os modelos de planejamento de marketing destacam a coleta e análise de informação interna e externa como elemento base do planejamento, porém não apresentam de forma clara e objetiva onde e como as empresas devem coletar e organizar tais informações, por subentenderem que o profissional que irá lançar mão desses modelos seja altamente capacitado e integrado com essas práticas, o que não é uma realidade nas MPE (LAS CASAS, 2007).

A necessidade de informação é indiscutível para que se possa planejar em qualquer instância. Mas no caso das MPE, o gestor não tem uma percepção clara que, por meio da análise formal e estruturada da informação, surgirão respostas ou padrões de comportamento de mercado que indicarão tendências e auxiliarão na tomada de decisão e no estabelecimento de objetivos e estratégias de marketing (GRACIOSO, 2009).

#### **2.4 Sistemas de Informação de Marketing (SIM)**

Considerando a informação como o insumo básico para o processo de planejamento de marketing, gerenciar a informação por meio de um sistema de informação tornou-se um dos mais vitais elementos de uma gestão de marketing efetiva (KAHAUJA e CAMPOMAR, 2007).

Um sistema de informação pode ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados, trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório nas organizações (LAUDON; LAUDON, 2010).

O SIM é a moldura que mantém os elementos unidos (dados, informações, relatórios e modelos), no sentido de realizar os objetivos de marketing (MAYROS; WERNER, 1982). Ou ainda pode ser visto como um sistema abrangente, flexível, formal e contínuo, desenhado para suprir um fluxo organizado de informações relevantes a fim de guiar a tomada de decisões em marketing (KIMBALL, 1996). E também como um conjunto formal de procedimentos que geram, analisam e distribuem, de modo permanente, informações aos executivos responsáveis pela tomada de decisões de marketing (MALHOTRA, 2001).

Do ponto de vista das MPE, o SIM deve ser visualizado como uma ferramenta facilitadora do planejamento de marketing. Isso, pois, depende de um sistema até certo ponto simplificado, de modelos que não necessariamente necessitam de alta tecnologia de informação, mas sim da coleta e transformação de dados do ambiente de marketing (externo e interno) em informação relevante. Ou seja, trata-se de um ponto de partida para o gestor de uma MPE organizar o fluxo de informação de marketing viabilizando a gestão do próprio marketing.

Para que o planejamento de marketing seja executado de forma adequada, é imprescindível que se tenha à disposição todas as informações possíveis sobre: a) desejos e necessidades do consumidor; b) ações dos concorrentes; c) evolução do mercado; d) capacidades e recursos disponíveis da empresa; e) evolução das vendas e lucros da empresa; f) comportamento das variáveis ambientais e outras. Com base em informações dessa natureza será possível avaliar os riscos e as consequências das ações e escolher aquela que melhor se molda às condições da empresa (MATTAR, 1986). E, para se gerar essas informações, o SIM

deve estar está estruturado e desenvolvido pelo conjunto de quatro subsistemas (KOTLER e KELLER, 2006; KOTLER e ARMSTRONG, 2012):

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

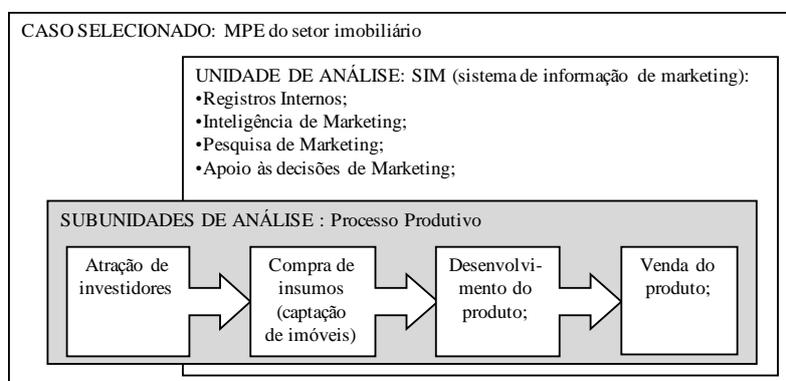
Chiusoli e Ikeda (2010) descrevem que, dentre os benefícios do SIM, estão melhora do desempenho da empresa, melhor exploração dos conceitos de marketing, reconhecimento de tendências bem como melhor controle do plano de marketing, dentre várias outras vantagens.

### 3 Procedimentos Metodológicos.

O método de pesquisa empregado neste estudo consiste em pesquisa exploratória, utilizando-se da análise de dados secundários e estudo de caso. A pesquisa de dados secundários envolve o levantamento bibliográfico (MCDANIEL e GATES, 2005), o qual ajuda a definir o problema de pesquisa e identificar questões-chaves sobre o assunto (MALHOTRA, 2001). Para este estudo foram pesquisados uma literatura essencial sobre SIM e gestão de marketing nas MPE, e dados secundários sobre micro e pequenas empresas com uso da plataforma SEBRAE.

Após a conclusão desse levantamento iniciou-se a elaboração do estudo de caso, que investiga um fenômeno atual dentro da situação que ele ocorre, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claros (YIN, 2015). Nesse sentido, as razões de escolha por esse método de pesquisa se deve a conveniência de acesso por parte dos pesquisadores a MPE foco do estudo, frente a universo de tipos de MPE passíveis de serem estudadas, e aliado a necessidade de ser ver a realidade de uso do SIM de maneira detalhada.

A estratégia do estudo de caso pressupõe que a partida do problema de pesquisa, seja direcionada à unidade de análise e estabelecimento das proposições do estudo. A questão de pesquisa é: *Como um SIM pode servir de instrumento para o processo de tomada de decisão mercadológica em uma MPE?* Em função disso, a unidade de análise foi limitada ao SIM de uma MPE do setor imobiliário e como subunidades as etapas relevantes do processo produtivo da empresa estudada, conforme ilustrado pela Figura 1.



**Figura 1 – Unidade e subunidades de análise**

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para direcionar a atenção para algo que deva ser examinado dentro do escopo do estudo e identificar a informação relevante a ser coletada sobre a unidade de análise foram elaboradas as seguintes proposições de estudo apresentadas no Quadro 5.

**Quadro 5 - Proposições do estudo**

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

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Nesse contexto as fontes de evidência selecionadas para esse estudo foram entrevistas, análise documental e observação direta.

As entrevistas foram conduzidas de forma espontânea com os três sócios-gestores da empresa, a partir de um roteiro de entrevista semiestruturado (Quadro 6), direcionado ao entendimento da empresa, sua estrutura organizacional, do sistema de informação de marketing (SIM) (unidade de análise), e os processos de captação, desenvolvimento e venda do produto (subunidades de análise) e a opinião dos gestores sobre os benefícios da adoção do SIM como instrumento de apoio à tomada de decisão mercadológica. Também foram conduzidas entrevistas com quatro parceiros de negócio (corretores), direcionado ao entendimento da relação de parceria entre eles e a empresa (Quadro 7).

**Quadro 6 – Roteiro de Entrevista com Gestores**

ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM GESTORES	
<b>Q1</b>	Qual é o negócio da sua empresa? Sua Missão, Visão e Valores?
<b>Q2</b>	Quais são os objetivos corporativos da empresa?
<b>Q3</b>	Quais são os pontos fortes e fracos da sua empresa?
<b>Q4</b>	Quem é o seu principal cliente e como é a sua relação com ele?
<b>Q5</b>	Como é realizada a gestão da informação e qual seu papel na tomada de decisão no negócio?
<b>Q6</b>	Quanto ao processo de captação de imóveis: a) de que forma as oportunidades de negócio se apresentam para a empresa; b) quem participa do processo de decisão de aquisição de um imóvel; c) quais aspectos influenciam a tomada de decisão de aquisição de um imóvel;
<b>Q7</b>	Quanto ao processo de desenvolvimento do produto: a) o projeto de reforma é desenvolvido visando quais melhorias para o imóvel; b) quais são os benefícios que um projeto deseja proporcionar ao consumidor;
<b>Q8</b>	Quanto ao processo de venda do produto: a) de que forma o cliente-corretor tem acesso às ofertas de imóveis; b) quais são as ferramentas utilizadas para divulgação do produto; c) quais os principais momentos de contato entre a empresa e o cliente-corretor; d) quais ferramentas de pós-venda são utilizadas;
<b>Q9</b>	Quais benefícios o SIM trouxe para o desenvolvimento do seu negócio em termos de: a) Análise de ambiente de negócios b) Monitoramento dos resultados da empresa c) Tomada de decisão de marketing.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

**Quadro 7 – Roteiro de Entrevista com Parceiros**

ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM PARCEIROS (CORRETORES)	
<b>Q1</b>	Como é o seu processo de captação de imóveis?



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

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise documental foi realizada sobre os registros internos da empresa, contendo o histórico de vendas e dados gerais do processo produtivo da empresa, desde o ambiente de marketing até a evolução dos processos de captação, desenvolvimento e venda do produto. A observação direta foi realizada com o intuito de obter informações adicionais sobre o caso, através de visitas frequentes ao ambiente de trabalho da empresa, participação em reuniões internas, encontros informais com os principais parceiros e também visitas em imóveis em processo de reforma, para levantamento de informações sobre comportamentos, fluxos de processos e condições do ambiente de trabalho da empresa.

Por fim, vale comentar que a triangulação de dados ocorreu conforme o seguinte fluxo: 1) coleta e análise de dados secundários; 2) elaboração do protocolo do caso; 3) realização das entrevistas semiestruturadas com gestores e corretores; 4) observação direta; 5) coleta de registros internos para análise documental; 6) categorização dos dados primários conforme a unidade e subunidades; 7) validação das proposições teóricas confrontando os dados primários com os secundários; 8) reinício do processo caso existam lacunas no entendimento.

#### 4 Apresentação e Análise do Caso.

A Animacasa é um escritório de investimento imobiliário, localizado na cidade de São Paulo, que emprega 10 funcionários e presta um serviço de reforma e venda de apartamentos residenciais usados, que possuam um diferencial arquitetônico, no bairro de Higienópolis e arredores. A empresa entrou em atuação em 2009 e se enquadra no critério SEBRAE (2014) de classificação de MPE.

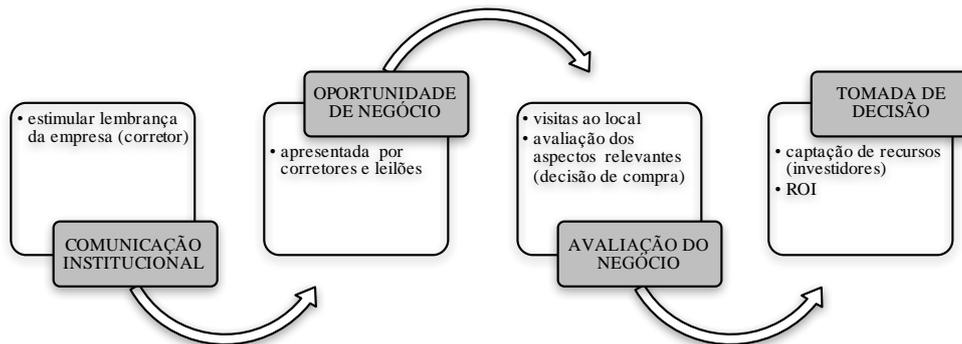
O caso selecionado faz parte de um importante setor de atividade na economia do país, o da construção civil, com PIB superior a R\$ 325 bilhões e emprego de mais de 8 milhões de pessoas (ABRAMAT, 2016). Apesar disso, o setor imobiliário tem suas peculiaridades. Trata-se de um segmento de negócios que sobrevive da especulação, ou seja, de um fluxo intenso de informações e que vem se destacando hora pelo crescimento acelerado, hora pela retração devido a flutuação do crédito disponível no mercado.

A empresa possui em sua estrutura organizacional uma área de gestão de negócios onde estão alocados os recursos administrativos e comerciais. A outra área de gestão é a de projetos e obras, onde estão alocados os recursos operacionais e de planejamento de obra.

##### 4.1 O processo produtivo da Animacasa

O primeiro passo no processo de desenvolvimento de negócios da Animacasa é a busca de parceiros investidores. A atração de investidores foi descrita nas entrevistas com os sócios-gestores como um esforço aplicado à rede de relacionamento pessoal dos mesmos, que buscam pessoas físicas para se tornarem seus parceiros de negócio. Trata-se de uma relação baseada na confiança mútua e na promessa de remuneração a taxas de 8% ao mês, equivalentes aos mais rentáveis investimentos de mercado.

Já a captação de um imóvel é, segundo o gestor comercial, um “momento chave” no processo comercial da empresa. Tanto a compra quanto a venda desses imóveis é feita por meio de corretores associados, autônomos ou filiados a alguma bandeira imobiliária. O processo de captação de imóveis assume os seguintes passos conforme representado na Figura 2.



**Figura 2 - Processo de Captação de Imóveis**

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nesse nicho de mercado existe uma peculiaridade em relação ao principal fornecedor da empresa que se torna também o seu principal cliente, o corretor. Essa relação também é uma das principais fontes de captação de informação sobre o ambiente externo da empresa, dentro do subsistema de inteligência de marketing que compõe o SIM. Para tanto, a empresa mantém um cadastro de mais 500 corretores, e atualiza trimestralmente o ranking dos corretores baseado no volume de negócios realizados em parceria no período, confrontando as aquisições com as vendas, e os corretores autônomos com os de imobiliária.

A concepção do produto da Animacasa baseia-se na aquisição de apartamentos residenciais usados “com potencial de reforma, boa localização em bairros conceituados com estilo próprio, que ofereça diversidade em serviços para posterior revenda ao público final”, reforça o gestor da área comercial. Portanto, enquanto um projeto, o processo de desenvolvimento do produto envolve os seguintes elementos no seu escopo, conforme demonstrado na Figura 3.



**Figura 3 – Processo de Desenvolvimento de Produto**

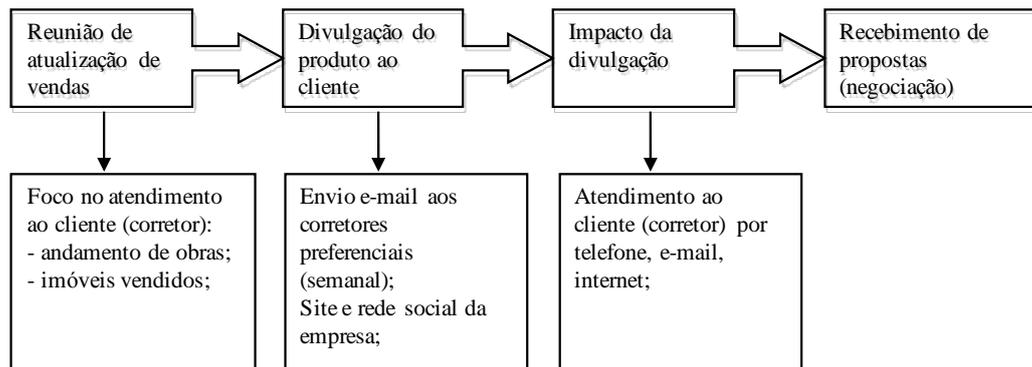
Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação ao cliente final, resultado de pesquisas sobre o comportamento do consumidor, atividade prevista como parte do subsistema de pesquisa de marketing que compõe o SIM, mostra que nos últimos anos o cliente final começou a passar por um processo de rejuvenescimento, caindo de 60 para 40 anos, a faixa de idade das pessoas que procuram viver na região de Higienópolis.

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

Nesse sentido, segundo o gestor comercial, a Animacasa “é uma empresa de vendas onde todos devem assumir a função de atendimento ao cliente, se a ocasião exigir, e por isso toda

informação deve estar disponível e acessível aos colaboradores”. Assim, todo o processo de venda do imóvel está ilustrado na Figura 4.



**Figura 4 – Processo de Venda de Produto**

Fonte: Elaborado pelos autores.

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

#### 4.2 O uso do SIM na Animacasa

A partir da premissa de que o sistema de informação de marketing (SIM) auxilia na tomada de decisão de marketing, pode-se analisar que a empresa Animacasa faz uso dessa ferramenta, a partir do momento que organiza os dados referentes ao processo produtivo e ao monitoramento do ambiente externo de forma sistemática e contínua e transforma esses dados em informações estratégicas para serem utilizados na tomada de decisão mercadológica.

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

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

O subsistema de registros internos de marketing tem papel fundamental na execução de cada etapa do processo na medida em que forma um banco de dados de informações internas, obtidas através do cotidiano da empresa, que auxiliam no atendimento ao cliente de forma geral, pois permite a visualização do andamento das obras e das negociações, não deixando que informações importantes se percam, como por exemplo, qual o corretor que mais executa

vendas, ou quem mais apresenta oportunidades de negócio, ou qual o perfil do cliente que busca imóveis com o diferencial da empresa; além de contribuir para formação do histórico da empresa que muito pode auxiliar na tomada de decisão.

Distribuir toda informação, na forma e maneira adequada, pertinente à cada etapa do processo, fica à cargo do subsistema de apoio à decisão em marketing, que através de tecnologia de informação armazena todos os dados decorrentes do processo produtivo da empresa e os transforma em informação, disponibilizando-as em forma de planilhas e relatórios para que toda equipe esteja atualizada e consciente da situação diária do negócio. O Quadro 8 sintetiza os subsistemas do SIM da Animacasa.

**Quadro 8 – Os subsistemas do SIM da Animacasa**

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

Fonte: Elaborado pelos autores.

### **4.3 Pontos de aprendizado com o caso Animacasa**

A partir desse momento, pode-se discutir os pontos de aprendizado com o caso Animacasa. O primeiro ponto de aprendizado vem com a seguinte proposição de estudo: *1 – O SIM evita que informações importantes sejam suprimidas e reduz o número de decisões tomadas com base apenas em intuições ou experiências.*

No caso analisado fica evidente que no decorrer do processo produtivo da empresa muitos dados são gerados em função da diversidade de atividades que são desenvolvidas. Esses dados podem se transformar em informações estratégicas para avaliar riscos e consequências de diversas linhas de ação que irão direcionar àquela que melhor se molda às condições da empresa na ocasião (MATTAR, 1986), considerando que os empresários não têm condições de trabalhar com qualidade de decisão sem a informação correta, esta que, aliada ao raciocínio adequado gera uma grande probabilidade de haver uma decisão correta (CHIUSOLI e PACAGNAN, 2009).

O segundo ponto de aprendizado vem com a seguinte proposição de estudo: *2 – O SIM monitora os resultados da empresa e do ambiente externo o que permite priorizar ações de marketing e alocar melhor os recursos, contribuindo para uma maior profissionalização na gestão de marketing.*

Como visto no caso estudado, a utilização do SIM, como sistema parcialmente informatizado, na forma de registros do processo produtivo, se torna um instrumento simplificador para uma possível gestão de marketing, pelo foco na captação e processamento das informações dos ambientes, externo e interno, de forma organizada e sistemática, o que proporciona maior segurança e agilidade no processo de tomada de decisão mercadológica por parte de uma MPE.

O terceiro e último ponto de aprendizado refere-se a seguinte proposição de estudo: *3 – O SIM ajuda a empresa a conhecer melhor seus clientes e a construir compostos de marketing que possam satisfazer suas necessidades.*

Por meio dos subsistemas de inteligência e pesquisa de marketing, a empresa obtém acesso a informações referentes ao perfil do consumidor e às suas expectativas e motivações em relação a aquisição de um imóvel, informações referentes ao seu comportamento de compra, ou seja, como buscam e avaliam as ofertas de mercado através da internet ou pela orientação de um corretor, e sobre canais de comunicação que obtém maior alcance, impacto e taxas de resposta principalmente sobre o corretor cliente e intermediário. Essas informações quando disponibilizadas pelo SIM de forma estratégica proporcionam amplo conhecimento em relação ao consumidor e possibilitam comunicação e atendimento efetivos e direcionados à satisfação e à fidelização do mesmo (KOTLER e KELLER, 2006; NEVES, 2005).

## **5 Considerações Finais**

As MPE brasileiras desempenham um relevante papel socioeconômico, porém ainda demonstram alto índice de mortalidade, principalmente nos primeiros anos de vida. As especificidades organizacionais as diferenciam das empresas de maior porte e as caracterizam com certa fragilidade no que tange a capacidade de reação às mudanças que ocorrem diariamente no mercado. Diante dessa problemática, o presente estudo demonstrou, por meio da análise do caso de uma MPE, que a utilização de um SIM, como ferramenta estratégica de gestão, pode suportar o processo de tomada de decisão mercadológica proporcionando uma melhor capacidade de reação, corrigindo as deficiências contidas nas suas características organizacionais.

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

O estudo também mostra que os gestores de MPE não necessariamente precisam investir em robustos sistemas de TI para ser possível um processo de tomada de decisão mercadológica amparado em boas informações. A simples organização da base de dados internos, muitas vezes gerados espontaneamente pelas atividades diárias de um negócio, e sua utilização de forma estratégica, pode permitir uma gestão de marketing efetiva nas MPE.

Ademais, cabe ao gestor de MPE, o entendimento completo do seu processo produtivo, procurando por todos os dados possíveis de serem gerados ao longo desse fluxo, em especial aqueles em posse de parceiros de negócios (como os corretores, no caso analisado). Vale também comentar a necessidade de integrar a equipe interna no registro eletrônico, processamento e análise dos dados, mas também no entendimento e compartilhamento da melhor decisão a ser tomada frente as informações disponíveis.

As limitações deste trabalho podem ser relacionadas a não exatidão do referencial teórico relacionado às causas de mortalidade precoce das MPE e aos fatores que justifiquem a ausência de gestão de marketing nas MPE; e ao estudo de caso único que não permite fazer generalizações dos resultados. Visando à continuidade do estudo realizado, recomenda-se pesquisas futuras no âmbito da gestão da informação e seu papel decisivo na gestão de marketing das MPE, assim como uma reflexão sobre a adequabilidade dos sistemas de TI às especificidades organizacionais das MPE.

## **Referências.**

ABRAMAT - Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção. Perfil da Indústria de Materiais de Construção. ABRAMAT e FGV Projetos, Produto 15, Nota Técnica 13, 2016. 22 p. Disponível em: < <http://www.abramat.org.br/datafiles/publicacoes/perfil-2016.pdf>>. Acesso em: 31.mar.2017.



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

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. *Classificação de porte das empresas*. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente/>>. Acesso em: 22.mai.2016.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14/12/2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm)>. Acesso em: 22. Mai.2016.

CAPUANO, E. A., CASAES, J., COSTA, J. R., JESUS, M. S., MACHADO, M. A. Inteligência competitiva e suas conexões epistemológicas com gestão da informação e do conhecimento. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 38, n. 2, p. 19-34, 2009.

CEZARINO, L. O; CAMPOMAR, M. C. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. *Revista de Administração de Empresas (RAE/FGV)*, São Paulo: EAESP/FGV, v.44, n. 2, p.53-59, 2005.

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

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

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

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

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001*. Rio de Janeiro: IBGE, 2003. 102 p. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv1898.pdf>>. Acesso em: 28.mai.2016.

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

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

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

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. 12.ed. São Paulo: Pearson, 2012.

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

**Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.11, n.3 p. 54-67, 2017**  
**ISSN 1982-2537**

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

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

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

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

MAXIMIANO, A.C.A. *Administração para empreendedores*. 2.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

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

MCDANIEL JR., C.; GATES, R. *Fundamentos da pesquisa de marketing*. 4.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

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

PEREIRA, D.; LUCAS, R.B.; MONCIOTTI, S.A. Mortalidade das micro e pequenas empresas e a aplicação das técnicas de marketing. *Revista de Administração da FEAD-Minas*, v. 5, n. 1/2, 2008.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Sobrevivência das Empresas no Brasil: coleção estudos e pesquisas*. SEBRAE, UGE - Unidade de Gestão Estratégica – Núcleo de Estudos e Pesquisas: 2013. 72 p. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil=2013.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf)>. Acesso em: 28.mai.2016.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. Brasília: SEBRAE, UGE - Unidade de Gestão Estratégica – Núcleo de Estudos e Pesquisas, Julho 2014. 108 p. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em 28.mai.2016.

URDAN, F.T.; URDAN, A.T. *Gestão do Composto de marketing*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

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